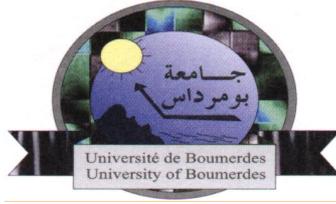


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
Et de la Recherche Scientifique
Université de M'Hamed BOUGARA
Boumerdès
Faculté Des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de
Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

و علوم التسيير

أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية
بالمؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكمبرياء - سونغاز - جيجل

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:

مغاري عبد الرحمان

إعداد الطالب:

شاطر شفيق

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر (قسم أ)	د/ علي زيان محند واعمر
مقررا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر (قسم أ)	د/ مغاري عبد الرحمان
ممتحنا	المعهد الوطني للتجارة	أستاذ محاضر (قسم أ)	د/ شنوفي نورالدين
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر (قسم أ)	د/ عدمان مريزق

السنة الجامعية

2010/2009

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الوالدين
الكريمين أطال الله في عمرهما
إلى إخوتي وأختي وكل العائلة
إلى كل من كانت له لمسة في
مشواري الدراسي من الابتدائي إلى
الجامعة
إلى كل أصدقائي داخل وخارج
الجامعة

كلمة شكر

" وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما "

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور " مغاري عبد الرحمان " على توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عز وجل أن يثيبه خير الثواب.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" جيغل وأخص بالذكر السادة بن حجي، بريهوم، شرفي ومجيدر.

فهرس المحتويات

الإهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

قائمة المصطلحات

المقدمة العامة..... أ- ذ

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي..... 2

تمهيد الفصل..... 2

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي..... 3

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي..... 3

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي..... 7

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي..... 10

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي..... 14

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي..... 17

المطلب الأول: نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي..... 17

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين وتفسير الرضا الوظيفي..... 23

المطلب الثالث: نظرية العدالة وتفسير الرضا الوظيفي..... 26

المطلب الرابع: نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي..... 28

المطلب الخامس: نظرية القيمة وتفسير الرضا الوظيفي..... 30

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل..... 31

المطلب الأول: الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي..... 31

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و التغيب عن العمل..... 36

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و دوران العمل..... 37

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي و حوادث العمل..... 38

40المبحث الرابع: بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.....
40المطلب الأول: الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.....
47المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.....
53المطلب الثالث: حلقات الجودة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.....
58المطلب الرابع: تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.....
63خلاصة الفصل.....
65الفصل الثاني: ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي.....
65تمهيد الفصل.....
66المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.....
66المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل.....
78المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.....
79المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل.....
81المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل.....
83المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها.....
83المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.....
88المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.....
99المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري.....
103المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي.....
110المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.....
111المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي.....
115المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي.....
119المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي..
122المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.....
المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري وأداء المؤسسة وأساليب
125التعامل معها.....
126المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري.....
129المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسة.....

135	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري.....
140	المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.....
144خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تأثير ضغوط العمل على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي
146 في مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز - جيجل
146تمهيد الفصل
147المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز - جيجل
147المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم "مؤسسة سونلغاز"
148المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" جيجل
149المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" جيجل
152المطلب الرابع: عملية توليد الكهرباء بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" جيجل
154المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
154المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
159المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
162المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
165المبحث الثالث: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
165المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية...
173المطلب الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل
192المطلب الثالث: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي
	المبحث الرابع: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج
203الكهرباء
	المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي
203للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء
	المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي
205للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء
	المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي
208للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء
209المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء...

211	خلاصة الفصل
213	الخاتمة العامة
219	قائمة المراجع
230	الملاحق
241	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال والجدول والملحق

أولا : قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	عناصر الرضا الوظيفي	1-1
14	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	2-1
17	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	3-1
20	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لأدرفر	4-1
21	عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وأدرفر	5-1
21	الحاجات الثلاثة لماكلياند	6-1
24	نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ	7-1
26	خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة	8-1
28	المقارنة الشخصية والاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة	9-1
39	نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي	10-1
33	العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء	11-1
34	العلاقة الشرطية بين الأداء و الرضا الوظيفي عند مارش و سايمون	12-1
34	النموذج النظري لبورتر و لولير حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي	13-1
43	خصائص الأهداف الفعالة	14-1
45	أنواع الأهداف المستخدمة في مدخل الإدارة بالأهداف	15-1
46	خطوات الإدارة بالأهداف	16-1
48	التطور التاريخي لإدارة الجودة	17-1
52	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	18-1
57	المخطط العام لأسلوب السبب والآخر	19-1
78	عناصر ضغوط العمل	1-2
81	أنواع ضغوط العمل	2-2
82	مراحل ضغوط العمل عند سيلاي	3-2
84	أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة	4-2
86	أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة	5-2
89	أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية	6-2
93	أعباء العمل وعلاقتها بضغط العمل ومستوي الأداء	7-2

قائمة الأشكال والجدول والملاحق

104	نموذج ثريكوت في تفسير ضغوط العمل	8-2
105	نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل	9-2
106	نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل	10-2
108	نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل	11-2
109	تطور منحنى متطلبات العمل خلال يوم من العمل	12-2
122	العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	13-2
123	العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	14-2
124	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	15-2
149	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل	1-3
166	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	2-3
167	نسبة توزيع السن في العينة	3-3
168	نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة	4-3
169	نسبة توزيع الصنف المهني في العينة	5-3
170	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة	6-3
171	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	7-3
172	نسبة توزيع مستوى الراتب الشهري في العينة	8-3

ثانيا : قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	الفرق بين حلقات الجودة و فرق العمل	54
1-2	الوظائف الأكثر و الأقل ضغوطا	90
2-2	أهم أحداث الحياة المؤثرة في شعور الفرد بالضغط	102
3-2	الحالات التي يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك	106
4-2	التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل	130
1-3	مراحل إنشاء مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل	148
2-3	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2009 / 2010	154
3-3	تحويل معلومات الجنس إلى رموز	155
4-3	تحويل معلومات السن إلى رموز	155

156	تحويل معلومات الحالة الاجتماعية إلى رموز	5-3
156	تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز	6-3
156	تحويل معلومات سنوات الخبرة إلى رموز	7-3
156	تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز	8-3
157	تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز	9-3
158	توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	10-3
158	توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفق لمقياس ليكارت الخماسي	11-3
163	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	12-3
164	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور	13-3
165	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	14-3
166	توزيع مفردات العينية وفق متغير الجنس	15-3
167	توزيع أفراد العينة حسب السن	16-3
168	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	17-3
169	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	18-3
170	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	19-3
171	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	20-3
172	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الراتب الشهري	21-3
173	مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات التكنولوجية	22-3
175	مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات الثقافية	23-3
176	مستوى ضغوط العمل الناجم عن طبيعة الوظيفة	24-3
178	مستوى ضغوط العمل الناجم عن الظروف المادية للعمل	25-3
179	مستوى ضغوط العمل الناجم عن التباين عبء العمل	26-3
181	مستوى ضغوط العمل الناجم عند غموض الدور	27-3
182	مستوى ضغوط العمل الناجم عن صراع الدور	28-3
184	مستوى ضغوط العمل الناجم عن التغيير	29-3
185	مستوى ضغوط العمل الناجم عن ضعف المشاركة في صنع القرار	30-3
187	مستوى ضغوط العمل الناجم عن ضعف المسار الوظيفي	31-3
188	مستوى ضغوط العمل الناجم عن نمط الشخصية	32-3

قائمة الأشكال والجدول والملاحق

189	مستوى ضغوط العمل الناجم عن أحداث الحياة الخاصة	33-3
191	مستويات ضغوط العمل الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل	34-3
192	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر	35-3
194	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل	36-3
195	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية	37-3
197	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف	38-3
199	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل	39-3
200	البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل	40-3
202	المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل	41-3
204	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء	42-3
205	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء	43-3
208	معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري والرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء	44-3
209	معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء	45-3

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
230	استبيان الدراسة	1
236	الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة	2

قائمة المصطلحات

فيمايلي عرض لأهم المصطلحات التي شاع استخدامها في البحث:

المفهوم	باللغة الإنجليزية	باللغة العربية
شعور إيجابي ذاتي يحمله المورد البشري لوظيفته	Professional Satisfaction	الرضا الوظيفي
تجربة ذاتية يمر بها المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات بيئية و/أو شخصية يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية	Work Stress	ضغوط العمل
الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة	Effeciency	الفاعلية
مدى تحقيق الأهداف المسطرة بالنظر للإمكانات المتاحة	Effectiveness	الفعالية
تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة بفعالية وفاعلية	Professional performance	الأداء الوظيفي
أسلوب للتصميم الوظيفي يقوم ببناء فرص أكثر للرضا في الوظيفة من خلال التوسع في مضمونها ومحتواها	Professional Enrichment	الإثراء الوظيفي
جماعة عمل رسمية تؤدي عمل معين لتحقيق الأهداف الموضوعه	Work Team	فرق العمل
إحساس المورد البشري بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة	Organizational Loyalty	الولاء التنظيمي
عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعه	Leadership	القيادة الإدارية
المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها مسبقا	Responsability	المسؤولية
الحق المكتسب الذي تمنحه الوظيفة لشاغلها في التصرف الإداري	Authority	السلطة
دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات	Organizational Behavior	السلوك التنظيمي
الدراسة العلمية للمشكلات التي تواجه المورد البشري في عمله بتطبيق مناهج بحث علم النفس ومبادئه ومفاهيمه	Industrial Psychology	علم النفس الصناعي
نقص نفسي و/أو فسيولوجي يشعر الفرد بالضرورة الملحة لإشباعه	Need	الحاجة
ميل الذات إلى كل مايجلب لها اللذة والاستمتاع، سواء اكانت هذه الذات تحتاجه عمليا وواقعا أم لا	Desire	الرغبة
تفكير جماعي لعدد من لأفراد بهدف الوصول إلى أفكار فعالة	Brain Storming	العصف الذهني
خليط من المعارف و المهارات والمعدات وطرق العمل المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات	Technology	التكنولوجيا
حركة المعلومات بين الوظائف والمستويات الإدارية في المؤسسة	Communication	الإتصال

قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وفاعلية	Organizational Performance	الأداء التنظيمي
انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن الموارد البشرية	Organizational Climate	المناخ التنظيمي
بناء يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة من صلاحيات، مسؤوليات، انسيابية المعلومات... الخ	Organizational Structur	الهيكل التنظيمي
عملية تبديل وتحويل للأنماط التنظيمية من أجل التكيف مع البيئة بشكل أفضل	Organizational Change	التغيير التنظيمي
إطار شامل يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصا عن غيره	Personality	الشخصية
مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل	Incentives	الحوافز
مجموعة القوى الداخلية (الحاجات والرغبات) المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة	Motivations	الدوافع
حالة انفعالية يترتب عنها مشاعر إيجابية أو سلبية	Moral	الروح المعنوية
حالة نفسية تعبر عن عدم الشعور بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل	Anxiety	القلق
شعور داخلي يحدث للفرد عندما يعجز عن تحقيق أهداف مهمة في حياته	Frustration	الإحباط
حالة فقدان لجميع القوى الفسيولوجية التي يملكها الفرد	Strain	الإجهاد
عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد	Perception	الإدراك
خلق أفكار جديدة من قبل فرد أو جماعة في المؤسسة	Invention	الابتكار
تطبيق الأفكار الجديدة لإيجاد منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي	Innovation	الإبداع

المقدمة العامة

إشكالية الدراسة

تتسم بيئة الأعمال اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية؛ منافسة تعدى نطاقها الجانب المؤسساتي ليشمل الجانب البشري. فأمام واقع ندرة عرض الوظائف مقارنة بالطلب عليها، وكذا الاهتمام الكبير والمتزايد الذي توليه المؤسسات اليوم بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للأفراد، وتركيزها على توظيف الكفاءات ذات الاتجاهات الإبداعية والابتكارية العالية، وجد الأفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم الذاتية باستمرار، والدخول في تنافس شديد للفوز بمنصب عمل يتوافق مع تطلعاتهم وإمكانياتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح. وما إن يتقلدوا مناصبهم الوظيفية ويدخلوا الحياة العملية، حتى يجدوا أنفسهم مجدداً مجبرين على التكيف مع التغييرات الكثيرة والمستمرة التي تحدثها المؤسسة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

ويعيش الإنسان إلى جانب حياته العملية، حياة شخصية يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار، الأمان والطمأنينة له ولأسرته، ولما ازدادت الحياة تعقيدا وتوسعت مطالبها وحاجاتها ازدادت الضغوط الواقعة عليه لتلبية تلك المطالب.

وأمام كل هذا، يجد الإنسان نفسه مجبرا على التوفيق ما بين المتطلبات والحاجات المتزايدة التي تملئها عليه حياته العملية من جهة، وحياته الشخصية من جهة أخرى. هذا الواقع فرض عليه درجة عالية من الضغوط، ولدت في نفسه شعورا بالألم والارتباك، وتركت فيه أثارا سلبية على صحته الجسدية والنفسية.

ولقد أصبح من البديهي اليوم، أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة، وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي، باهتمام كبير من طرف السلوكيين والإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، فجودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول إلى رضا زبائننا محكوم بالوصول إلى رضا مواردها البشرية.

والعمل في المؤسسات الصناعية يتسم بنوع من الخطورة على الموارد البشرية، حيث أن التواصل المباشر واليومي لهذه الموارد مع المواد الكيماوية وآلات الإنتاج، وكذا المستويات المرتفعة للضوضاء المترتبة عن تشغيل عملية الإنتاج، كلها عوامل من شأنها أن تترك أثارا سلبية على سلوك

الموارد البشرية وعلى صحتها النفسية والجسدية، وهو ما جعلها أكثر عرضة لضغوط العمل مقارنة بـ
بمورد بشرية أخرى تعمل خارج القطاع الصناعي.

انطلاقاً مما سبق ذكره، ونظراً لأهمية موضوعي ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للمورد
البشري والمؤسسة، وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان " أثر ضغوط العمل على
الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية".

وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

ما طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟

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

- 1- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي
للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- 2- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي
للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؟
- 3- ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري
على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية ؟
- 4- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في
المؤسسة الصناعية؟

فرضيات الدراسة

إن الإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في
مؤسسة صناعية، وقع فيها اختيارنا على مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل لتمييز بيئتها
الداخلية بمجموعة من الخصائص المادية (مواد كيميائية، آلات ومعدات... الخ) وغير المادية (العمل
بنظام التناوب على مدار 24 ساعة... الخ) تجعل من إمكانية تعرض الموارد البشرية في هذه المؤسسة
لضغوط العمل - على الأقل الناجمة عن الظروف المادية للعمل - واردة جداً.

وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- 1- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد
البشرية في المؤسسة الصناعية؛

- 2- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ؛
- 3- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلباً على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية؟
- 4- هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؛

الدراسات السابقة

فيمايلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث :

أولاً : الدراسات المتعلقة بضغط العمل

— الدراسة الأولى: ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي: دراسة

ميدانية بوزارة الثقافة السورية

هذه الدراسة عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول 2002، قدمت من طرف الباحثان إيمان جودة ورندة اليافي. هدفت إلى تحديد العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية لـ 130 فرد يعملون في وزارة الثقافة السورية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر :

- وجود علاقة بين عمل الفرد في منظمة بيروقراطية وعدم الرضا الوظيفي؛
- وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل؛
- وجود علاقة بين عمل الفرد في منظمة بيروقراطية وبين ضغوط العمل؛
- وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وبين العمر والمركز الوظيفي؛

— الدراسة الثانية: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في

قطاع تقنية المعلومات بالخطوط العربية السعودية

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب طارق عبد العزيز بشير عام 2003 بجامعة الملك عبد العزيز بالرياض. هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مستوى ضغوط العمل في بيئة العمل التقنية بالخطوط العربية السعودية، وما مدى تأثيرها على أداء العاملين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- لا توجد علاقة بين التوقعات المرتفعة لطلبات العملاء وبين شعور العاملين بتزايد ضغوط العمل عليهم؛
- توجد علاقة سلبية بين ظاهرة التقادم المهني المعرفي عند العاملين في مجال المهنة وبين الإحساس بارتفاع مستوى الضغوط النفسية عليهم؛

— الدراسة الثالثة: ضغوط العمل و أثارها على أداء الأساتذة الجامعيين: دراسة حالة

أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة - الجزائر -

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الطالبة مانع صبرينة عام 2007 بجامعة باتنة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين، وقد شملت عينة الدراسة 52 أستاذا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أن لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على مستوى الأداء الذي يحققه؛
- أن تعدد الأدوار والمهام التي يؤديها الأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية، تؤثر سلبا على مستوى أداءه؛

— الدراسة الرابعة: ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين

بالمنافذ الحدودية للجوازات بالسعودية

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب فالح عبيد الله عبيد الحربي عام 2009 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن مدى وجود علاقة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات وتعاملهم مع الجمهور.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها:

- أن مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات ظهر بصورة مرتفعة؛
- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى أفراد مجتمع الدراسة - من وجهة نظرهم - هي مناوبات العمل، بيئة العمل، عدم المشاركة في صنع القرار، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل؛

- وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وأساليب التعامل مع الجمهور؛

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

— الدراسة الأولى: أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الإلتزام

التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، من إعداد الباحث عبد المحسن عبد السلام نعساني عام 2001 بجامعة عين شمس بمصر. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية كمتغيرات وسيطة على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي في المستشفيات الجامعية في محافظة القاهرة الكبرى.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة؛
- أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيرا على الإلتزام التنظيمي بالنسبة للطبيبات من النساء مقارنة بالرجال؛
- أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثير على الإلتزام التنظيمي بالنسبة للأطباء الأقل خبرة مقارنة بالأطباء الأكثر خبرة؛

— الدراسة الثانية : التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف

دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف - السعودية -

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب عارف بن ماطل الجريد عام 2007 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض. ركزت الدراسة على معرفة أنواع الحوافز المقدمة للعاملين بشرطة منطقة الجوف، ومعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

ومن أبرز النتائج التي توصلت هذه الدراسة نذكر:

- أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية؛
- أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف؛

– الدراسة الثالثة: فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء: دراسة حالة سونلغاز -
المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة – الجزائر

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من إعداد الطالب زرقة احمد عام 2008 بجامعة الجزائر، ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - فرع المدينة - وقد تحصل الطالب على 129 إمتحانة صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال؛
- أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية ؛
- أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية؛

يتضح من خلال تتبع الدراسات السابقة المتعلقة بضغوط العمل أن غالبيتها ركزت على دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء، ولم تركز على علاقتها بالرضا الوظيفي، ماعدا الدراسة الأولى التي ربطت ضغوط العمل بالبيروقراطية وعدم الرضا الوظيفي. هذه الدراسة تمت في مؤسسة حكومية خدمتية " وزارة الثقافة السورية " بالإضافة إلى كونها مقالة في مجلة، وهذا ما أثار الفضول لدينا لمعرفة كيف تكون النتائج عندما يتم إجراء دراسة تربط مباشرة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاجية.

أما بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، فقد تعددت في موضوعاتها لكن هدفها النهائي كان واحد، وهو التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي كأسلوب ناجح للوصول إلى الفعالية والفاعلية في الأداء في المؤسسات بغض النظر عن مجال نشاطها.

أهمية الدراسة

يتطلب تقديم منتجات متميزة في المؤسسات الصناعية مستوى عال من كفاءة الموارد البشرية، وهو مستوى لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى تلك الموارد، تنبع من رضاهم عن ذاتها وعملها ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف على مختلف العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإنساني؛ ولعل من بين أهم هذه العوامل التي لها تأثير مباشر على هذا السلوك نجد ضغوط العمل، والتي هي نتاج التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة ما تعلق منها بتلك التحولات التي مست مفاهيم العمل و أساليبه و متطلباته.

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

أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل، للتعرف على طبيعتها في المؤسسة الاقتصادية عموما (الجانب النظري للدراسة) والمؤسسة الصناعية خصوصا (الجانب التطبيقي للدراسة) ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها، وتتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط. هذا فيما يتعلق بالجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يمس إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية (مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل)، فتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها ومقترحاتها متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع استراتيجيه فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وهذا كله من خلال محاولة التعرف على مستوى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل و الرضا الوظيفي وكشف مختلف الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور.

المنهج المتبع

اعتمدنا في دراستنا هذه على مزيج من المناهج، يتقدمها كل من المنهج الموجبي والمنهج الوصفي التحليلي، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة. كما اعتمدنا على المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، وهذا لتتبع مختلف النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن كما استخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الفصل الأخير، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري

للدراسة على مؤسسة صناعية جزائرية، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمجلات المتخصصة والملتقيات العلمية وشبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة. أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية "SPSS" لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... الخ.

حدود الدراسة

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيمايلي:

1- الحدود الموضوعية

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع ضغوط العمل والرضا الوظيفي من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية، وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية و الإجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تتدرج تحته هذه المذكرة، ومن ثم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير ضغوط العمل - خاصة الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة - على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

2- الحدود الزمانية

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2009 - 2010.

3- الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل.

صعوبات الدراسة

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

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية؛
- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم؛

- صعوبة تكبير حجم عينة الدراسة الميدانية، بسبب نظام العمل بالمناوبة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم والتنفيذ يعملون في المناوبة الليلية (من 20:00 إلى 6:00 صباحا) يصعب الوصول إليهم؛

هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وعلاقته ببعض نواتج العمل. وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي.

أما الفصل الثاني، والذي يحمل عنوان ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي، فقد تطرقنا فيه إلى ماهية ضغوط العمل وأهم مصادرها ونماذج تفسيرها، وكذا تأثيرها على الرضا الوظيفي وعلى صحة المورد البشري وأداء المؤسسة. وختمنا هذا الفصل بعرض لأهم الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ضغوط العمل.

في الفصل الثالث والأخير، والذي يحمل عنوان تأثير ضغوط العمل على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل، قمنا بمعالجته من خلال البدء بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم عرض للإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية، وبعدها قمنا بتحليل المحاور الرئيسية لأداة الدراسة. وختمنا هذا الفصل بدراسة تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

المبحث الرابع: بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق

الرضا الوظيفي

تمهيد الفصل

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع، وذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو " المورد البشري" باعتباره مورداً يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات واستمرارها. لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل.

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

- في المبحث الأول نتناول ماهية الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، عناصره، طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.
- في المبحث الثاني نتناول النظريات الرئيسية التي فسرت الرضا الوظيفي، وهذا من خلال التطرق إلى نظرية الحاجات، نظرية ذات العاملين ، نظرية العدالة، نظرية لولير ونظرية القيمة.
- في المبحث الثالث ندرس العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل، من أداء دوران العمل، التغيب، وحوادث العمل.
- في المبحث الرابع والأخير نتناول بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي وهي الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة و تمكين الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون مايو وزملاءه في مصنع ويسترن إلكتروك بين 1927 و1932 كانت بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية¹. وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، عناصره، طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي. فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين. ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر². وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، من الناحية المنهجية، أن نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

أولا: الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه³. أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد و شيت (Haward and Sheth) بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"⁴. نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان. ويرى أمبل (Hample) أن الرضا "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه"⁵.

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التوقع على الرضا، فهو يرى أن الفرد يشعر بالرضا في الحالة التي تتطابق فيها العوائد التي يأمل في الحصول عليها مع ما يحصل عليه فعلا.

¹ علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص: 25.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 194 - 195.

³ المرجع السابق: ص: 26. نقلا عن:

ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، 1956، ص: 323.

⁴ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص: 121.

⁵ المرجع السابق، ص: 122.

مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

ثانياً: الرضا الوظيفي

سنتناول في هذا العنصر تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع.

1- تعريف الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي، نظراً لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر. وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي.

- يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة " ¹.

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته. وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.

- يعرف بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة " ².

نلاحظ أن بلجن عرف الرضا الوظيفي من حيث العوامل المؤثرة فيه، حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتاج التفاعل ما بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة. وما يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته والذي من المفروض أن يكون شعور إيجابي.

- يرى سترونج (Strong) أن الرضا الوظيفي هو " حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محباً لها مقبلاً عليها في بداية يومه دون غضاضة " ³.

¹ سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007، ص : 243. نقلا عن :

Locke ,the Nature and causes of job Satisfaction ,johon wiley Sons , New York, 1983,P:130

² حنان عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، الكويت، سبتمبر 2006، ص: 308.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

نلاحظ أن سترونج نظر إلى الرضا الوظيفي من نفس الزاوية التي نظر من خلالها بلجن (التعريف السابق) إليه، حيث عرفه من حيث العوامل المؤثرة فيه، غير أن سترونج قصر هذه العوامل على الوظيفة فقط وأهمل باقي العوامل* المرتبطة بالفرد والمؤسسة وهذا شيء يعاب عليه.

- عرف فكتور فروم (Vroom Victor) الرضا الوظيفي بأنه " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه"¹.

نلاحظ أن فروم نظر للرضا الوظيفي باعتباره ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله. وما يعاب على فروم هو أنه لم يشر إلى العناصر** التي تؤدي إلى هذا الشعور.

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموماً (الرضا العام عن الوظيفة) وللعناصر المكونة لها خصوصاً (الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل).

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج ثلاث خصائص رئيسية للرضا الوظيفي هي :

أ- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

ب- الرضا الوظيفي متغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف... الخ.

ج- الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل المورد البشري مع وظيفته ومع العناصر المتعلقة بها.

2- المفاهيم المرتبطة بمفهوم الرضا الوظيفي

يقدم الباحثون عدد من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تتضمنها تعريفاتهم، نذكر منها ما يلي² :

أ- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه.

ب- الرضا ومستوى الطموح: فالرضا يتحقق عندما تلبي الوظيفة طموحات المورد البشري.

* سنتطرق للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في المطلب الثالث من هذا المبحث.

¹ المرجع السابق، ص: 195.

** سنتطرق لعناصر الرضا الوظيفي في المطلب الثاني من هذا المبحث.

² محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص: 114.

ج - الرضا والتوقع: فالرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد.

د - الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بأن حاجاته قد أشبعت.

3- أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من المورد البشري، المؤسسة والمجتمع نوضحها كمايلي¹:

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل. حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛

- الرغبة في الإبداع والابتكار. فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن.. الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛

- زيادة مستوى الطموح والنقد. فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛

- الرضا عن الحياة. حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة؛

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزاً على عملها؛

- ارتفاع في الإنتاجية. فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج. فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

¹ شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ، ص ص: 191- 192 . نقلا عن: سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص: 147.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها؛

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية؛

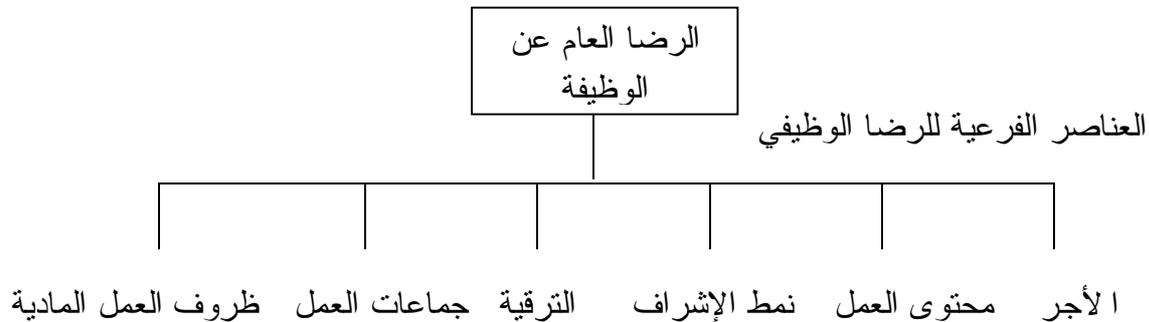
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين المواد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... الخ.

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي*

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

الشكل رقم (1-1): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:140.

أولاً: الأجر

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات¹. وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري

* سنتناول عناصر الرضا الوظيفي من حيث مفهومها فقط، أما فيما يتعلق بتأثيرها على الرضا الوظيفي سنتناوله في المطلب الرابع من هذا المبحث.

¹ شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة: دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميله، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، جامعة باتنة، 2002، ص:67.

أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية¹.

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للمورد البشري بناءً على الوقت الذي يقضيه في عمله، بغض النظر عن الكمية و/أو النوعية المنتجة. ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة. في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج، فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح. ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج.

ثانياً: محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد²:

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

ثالثاً: نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة"³.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 187.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

³ شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص: 71. نقلاً عن:

عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان، الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1970، ص: 236.

هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي والإشراف الديمقراطي. والتي نوضحها كما يلي¹:

1- الإشراف الفوضوي (التساهلي)

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

2- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)

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

3- الإشراف الديمقراطي

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

رابعاً: الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام².

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في³:

- **الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

- **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع

غيره.

¹ المرجع السابق، ص:72. نقلا عن:

خير الله عصار، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص ص:241-243.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص:397.

³ المرجع السابق، ص:398.

خامسا: جماعات العمل

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

من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

سادسا: ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ. وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه.

مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف². وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة³.

أولاً: الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي. ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما⁴:

¹ شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص:79.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص:42.

³ Jacques legres, Daniel penartin, pratique des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, 1981, p : 71.

⁴ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص:407-408.

1- طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية* وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية¹. ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين - طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي - من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي²:

أ- طريقة التدرج التجميعي لليكارت**

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

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

أوافق بشد أوافق غير متأكد لا أوافق لا أوافق أبدا

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

* سيتم شرح حاجات ماسلو في نظريته التي سنتطرق إليها في المطلب الأول من المبحث الثاني من هذا الفصل.

¹ عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 185.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 410، ص: 414، ص: 416.

** قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Rensis Likert عام 1954.

ب - طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه*

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

ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير 1 2 3 4 5 6 7 ممل

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

ج - طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج**

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

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

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

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارث في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

ثانيا: الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

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

* قدم هذه الطريقة osgood et al عام 1957، وهم ذوو جنسية أمريكية.

** قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي، Herzberg عام 1959.

وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:¹

1- معدل دوران العمل

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

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

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

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

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

2- معدل التغيب عن العمل

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

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

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... الخ). ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر 5%) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

3- معدل الإنتاج المرفوض

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

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

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

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا

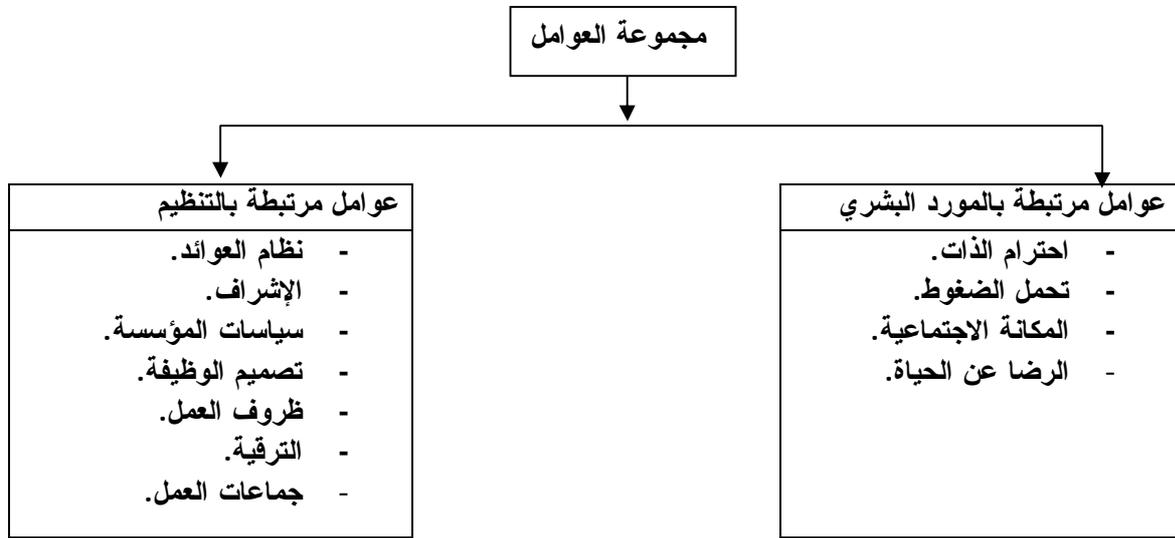
¹ محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-117.

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

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين كما يوضحهما الشكل التالي :

الشكل رقم (1- 2) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 202 - 204.

أولاً: العوامل المرتبطة بالموارد البشري وأثرها على الرضا الوظيفي

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها ما يلي:¹

1- احترام الذات والرضا الوظيفي

من المتوقع أنه كلما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل إلى الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس وتقدير الذات .

¹ المرجع السابق، ص ص: 203- 204 .

2- تحمل ضغوط العمل والرضا الوظيفي

من المتوقع أن الموارد البشرية التي تتميز بأن لديها قدرة عالية على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تتميز بأن لديها قدرة ضعيفة على تحمل الضغوط حيث تنهار بسرعة فور وجود عقبات أمامها.

3- المكانة الاجتماعية والرضا الوظيفي

من المتوقع أن الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحضا بمكانة اجتماعية متواضعة. فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فإن ذلك يخلق لديها ثقافة ومكانة قد تصبح معها أكثر مشروعية ومطالبة بظروف عمل جيدة، فرص ترقية أكبر... الخ، وهو ما يعني انخفاض رضاها الوظيفي.

4- الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي

من المتوقع أن الموارد البشرية الراضية عن حياتها الاجتماعية عموما وحياتها العائلية والزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور إلى عملها، والعكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير الراضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنتقل مشاعر الاستياء إلى عملها.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالتنظيم وتأثيرها على الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي¹:

1- العوائد والرضا الوظيفي

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

2- نمط الإشراف والرضا الوظيفي

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

¹ المرجع السابق، ص ص: 202 - 203 .

3- سياسات المؤسسة والرضا الوظيفي

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

4- تصميم العمل والرضا الوظيفي

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

5- ظروف العمل المادية والرضا الوظيفي

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

6- فرص الترقية والرضا الوظيفي

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي. حيث يرى فكتور فروم (Victor Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو توقعات المورد البشري عن هذه الفرص. فكلما كان توقع أو طموح المورد البشري للترقية أكبر من ما هو متاح فعلا، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح¹.

7- جماعات العمل والرضا الوظيفي

تشير الدراسات إلى أنه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك وتضامن ما بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح في حالة وجود صراع وعدم ثقة وتعاون بين أعضاء الجماعة².

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عامل عام تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري والتنظيم، وكلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات وتوقعات المورد البشري المادية وغير المادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

² المرجع السابق، ص: 147-148.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frédéric Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلى ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الموارد البشرية، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وأعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات، سنتعرض لأهمها في النقاط التالية.¹

المطلب الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية ماسلو (Maslow)، نظرية ألد فر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow progression Needs Theory وتفسير الرضا الوظيفي

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

الشكل رقم (1-3): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:70.

¹ السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، بالرياض، 1997، ص:28.

* عالم نفساني أمريكي.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق¹:

1- الحاجات الفسيولوجية

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

2 - حاجات الأمن والاستقرار

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار و الثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة... الخ.

3- الحاجات الاجتماعية

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية و التي قد تأخذ صورة حاجات الحب و الانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.

4- حاجات التقدير و الاحترام

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

5 - حاجات تحقيق الذات

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

هذا وتقوم نظرية تدرج الحاجات لماسلو على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها²:

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

¹Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999 ; P : 87.

² محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، 1997، ص ص: 214- 215 .

– تتدرج حاجات الإنسان في شكل هرمي يبدأ بحاجات النقص التي تضم الحاجات الفسيولوجية حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، وتنتهي بحاجات النمو التي تضم كل من حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

– يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بدءاً بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

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

هذا وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية نذكر من أهمها¹:

– اعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدءاً بالحاجات الفسيولوجية إلى غاية حاجات تحقيق الذات، رغم أن الواقع لا يقر بصحة ذلك دائماً. ففي الحالة التي يرث فيها مثلاً شخص ثروة عن عائلته فإن الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ستكون مشبعة، وبالتالي فإن إشباع هذا الشخص لحاجاته سيكون انطلاقاً من الحاجة الرابعة وهي حاجة التقدير والاحترام.

– تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجات العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع. حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فمثلاً يسعى إلى الحصول على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منهم.

– تفترض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن، ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغيرات والظروف الجديدة المحيطة به.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 134-135.

ثانياً: نظرية الحاجات لألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

أخذاً بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو قدم ألدرفر* Alderfer عام 1972

نظريته المعروفة باسم **E.R.G Theory**** والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي¹:

1 – الحاجة للوجود (Existence Need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند

ماسلو.

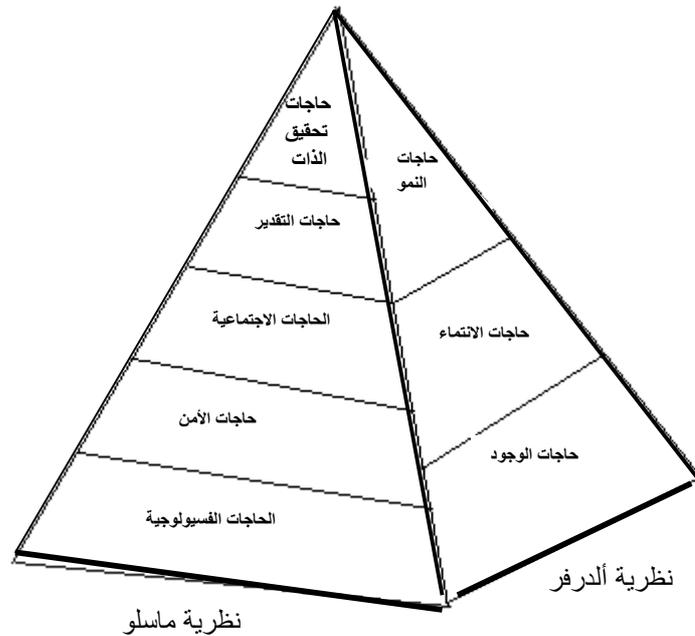
2 – الحاجة للانتماء (Relatedness Need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3 – الحاجة للنمو (Growth Need): وهي تمثل حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق

الذات عند ماسلو.

والشكل التالي يقارن بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدرفر:

الشكل رقم (1-4) مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لألدرفر



المصدر: جيرالد جرنبرج. روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 168 .

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الانتماء، حاجة النمو. وخلافاً لماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات

* ألدرفر عالم نفساني أمريكي.

** تمثل E.R.G الحروف الثلاثة الأولى من الكلمات التالية: Existence, Relatedness, Growth.

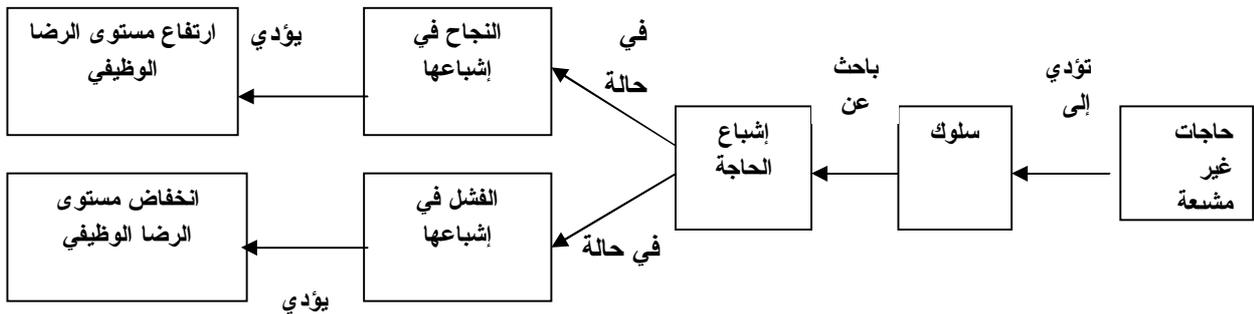
¹ صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 463 .

حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي مورد بشري في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة¹.

وعليه فإن اعتراف المؤسسة بالحاجات الثلاثة السابقة الذكر ومساعدتها للموارد البشرية في تحقيقها وتطويرها من شأنه أن ينمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

والشكل التالي يلخص عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ألدرفر و ماسلو:

الشكل رقم (5-1) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وألدرفر



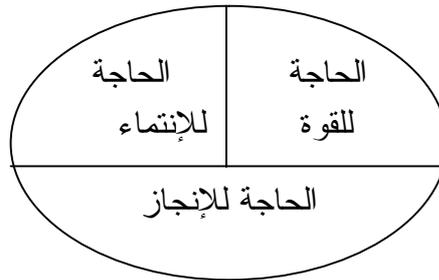
المصدر: من إعداد الطالب.

ثالثاً : نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory)

وتفسير الرضا الوظيفي

قدم ماكلياند * Mclelland عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (6 - 1) الحاجات الثلاثة لماكلياند



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Nancy L.Adler, Comportement organisation, traduction de Jaque Constantin, édition

Goulet, T.N.C, Québec, 1994, P : 169.

¹ Claude Lévy, Leboyer, La motivation au travail : modèle et stratégie, 3^e Edition, édition d'organisation, paris, 2006, PP : 41- 42.

* عالم أمريكي في علم النفس .

وفيما يلي شرح لما يتضمنه الشكل السابق¹ :

1- الحاجة للإنجاز (Need for Achievement)

وهي تمثل الرغبة التي يبديها المورد البشري نحو تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية، أي باختصار هي الرغبة في التميز.

2 - الحاجة للقوة (Need for Power)

وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم. ويميز ماكلياند بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما :

1-2 الحاجة للقوة الشخصية (Personnel Power)

وهي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية .

2-2 الحاجة للقوة الاجتماعية (Social Power)

وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبديها المورد البشري في استخدام سلطته في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف تنظيمية و ليس أهداف شخصية.

3 - الحاجة للانتماء (Need for Affiliation)

وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الإفتراضات نذكر من أهمها²:

- تكتسب الحاجات السابقة و تتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة و الرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجازي ضعيف.
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية و الفاعلية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية و الشخصية على الاعتبارات الموضوعية .

¹ طارق طه ، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 645- ص 646 .

² المرجع السابق، ص: 646 ، ص: 648 .

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف. كذلك فإن المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء¹.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها الكبير على حاجة الإنجاز و تجاهلها باقي الحاجات الإنسانية، والتي من الممكن أيضا أن تكون محرك أساسي لدافعية المورد البشري لأداء عمله².

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أن نظريات الحاجات وإن اختلفت في تصنيفها للحاجات الإنسانية فهي تتفق على نقطة أساسية و هي أن تلبية هذه الحاجات هو السبيل الأمثل لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية .

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين (Two – Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

قدم فريدريك هيرزبرج (*Frédéric Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي³، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرج لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذا بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي⁴.

وبعد دراسة أجراها هيرزبرج على 200 محاسب و مهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و عدم الرضا الوظيفيين، و ما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، توصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من العوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة و تضم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية

¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص:225، ص:228.

² حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1997، ص:197 – 198 .
* عالم نفساني أمريكي .

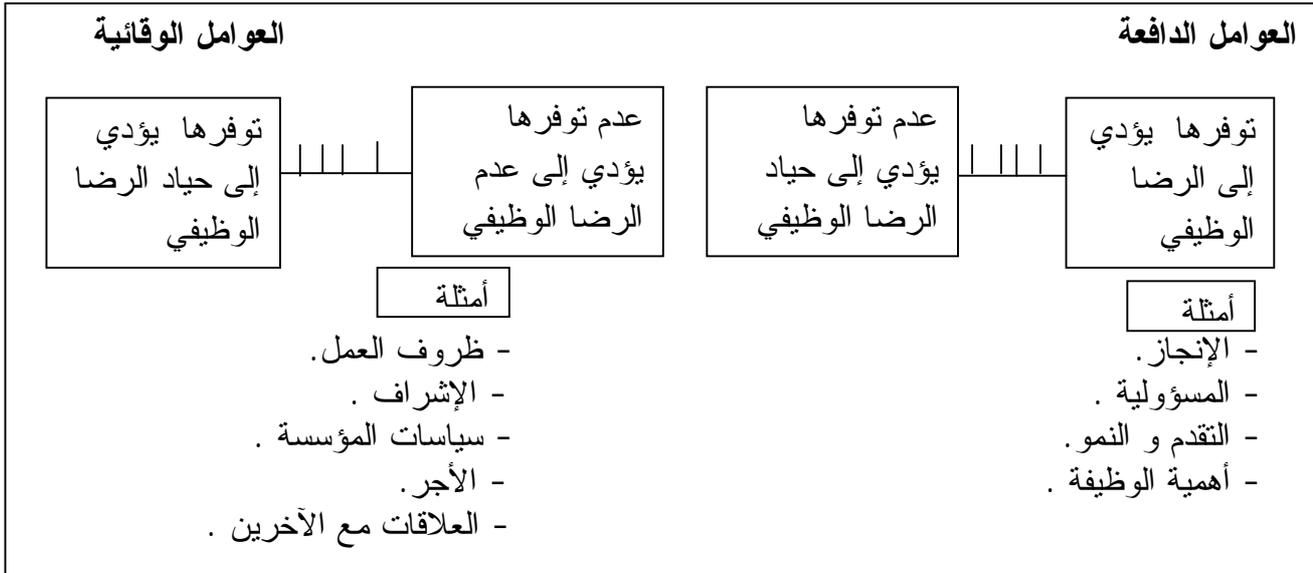
³ Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, Paris, 2008, P : 178.

⁴ عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 392.

فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا الوظيفي)، والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتضم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة الأجر والعلاقات مع الآخرين¹.

والشكل التالي يلخص أفكار نظرية هيرزبرغ :

الشكل رقم (1-7) نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 225 .

يبين الشكل السابق أن نظرية هيرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :

1 - المجموعة الأولى: العوامل الدافعة

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توافرها إلى دفع المورد البشري للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا و إنما إلى حياد الرضا وتوجد أمثلة كثيرة عن هذه العوامل مثل الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة.

2 - المجموعة الثانية: العوامل الوقائية

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي و إنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة

¹ جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 208 .

كثيرة عن هذه العوامل مثل ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة، الأجر، العلاقات مع الآخرين.

ويقول مصطفى كامل أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، و تعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي¹.

هذا وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على² :

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية؛
- التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي؛

- التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقاً؛

- تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك

معين؛

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمتها نظرية ذات العاملين للإدارة إلا إن هذا لا يعني خلوها من بعض النقائص، حيث وجه إليها علماء النفس و السلوك عدة إنتقادات نذكر من أهمها³ :

- افتراض هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي المحدد الوحيد للأداء وهذا غير صحيح، حيث أن الدافعية تمثل فقط أحد عوامل الأداء؛

- عدم قيام هيرزبرغ بتجارب ميدانية كافية، تثبت عدم دقة النتائج التي توصلت إليها نظريته وبالخصوص ما تعلق منها بالأداء؛

- صغر حجم العينة التي استخدمها هيرزبرغ في بحوثه، حيث أنها لا تتجاوز 200 محاسب و مهندس، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته؛

- لم تتمكن البحوث والدراسات الميدانية التي استخدمت أساليب منهجية مخالفة للأسلوب المنهجي الذي استخدمه هيرزبرغ من الوصول إلى نفس النتائج، وهذا يفتح الباب واسعا أمام الشكوك حول إمكانية تعميم نتائج نظريته؛

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص:138 .

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

³ المرجع السابق، ص ص: 140- 141 .

مما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين، خاصة ما تعلق منها بالأداء، إلا أن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن هيرزبيرغ هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء.

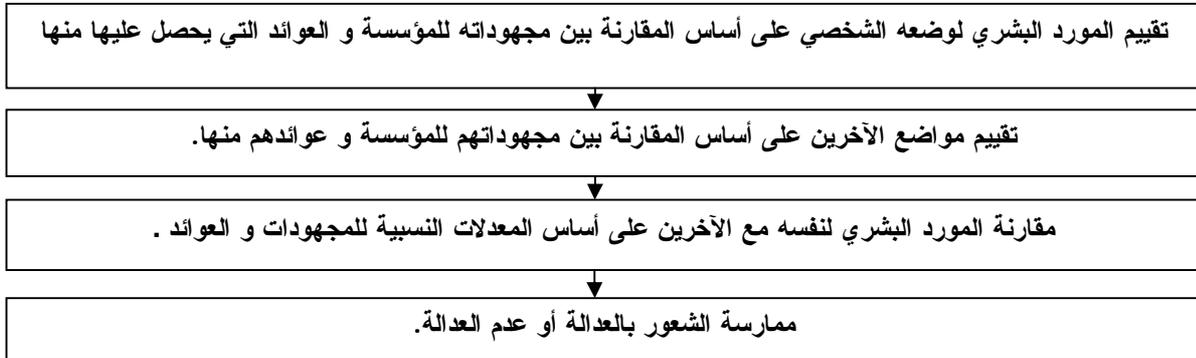
المطلب الثالث: نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

قدم ستاسي آدمز (* Stacy Adams) عام 1965 نظريته المعروفة باسم " نظرية العدالة" والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة¹.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن المورد البشري لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، و كلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي ، والعكس صحيح².

وتتشكل عملية إدراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-8) خطوات عملية إدراك المورد البشري للعدالة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 2007 ، ص:216 .

* عالم نفساني أمريكي.

¹ جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره ، ص:175.

² محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، المكتبة الأكاديمية ، الإسماعيلية ، 2005 ، ص: 309 .

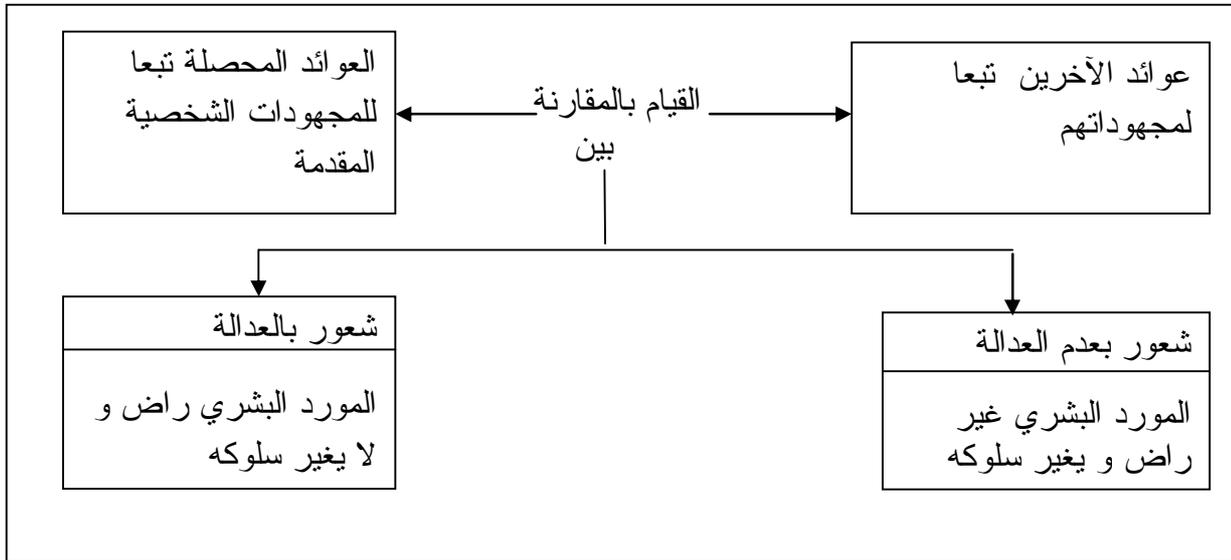
يتبين من الشكل السابق أن آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات/عوائد، حيث تمثل الجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها المورد البشري تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل التعليم، الخبرة...الخ. أما العوائد فتتمثل في تلك العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل ما قدمه من جهودات. سواء كانت هذه العوائد مادية مثل الأجور والعلاوات...الخ، أو معنوية مثل التقدير، الشكر والتكريم...الخ. عملية إدراك المورد البشري للعدالة تبدأ من خلال مقارنته الأولية (الخطوة الأولى) بين الجهودات التي يقدمها والعوائد التي يتحصل عليها مقابل هذه الجهودات. ثم ينتقل إلى الخطوة الثانية أين يقوم بتقييم الآخرين على أساس جهوداتهم التي يقدمونها للمؤسسة والعوائد التي يتحصلون عليها إثر ذلك. وكخطوة ثالثة يقوم بمقارنة النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الثانية مع النتيجة التي خلص إليها في الخطوة الأولى، وعلى أساس نتيجة هذه المقارنة (الشعور بالعدالة أو عدم العدالة) يتحدد سلوك المورد البشري. فإذا كان هناك شعور بالعدالة، يحافظ المورد البشري على وضعه القائم، أي أنه سيستمر بتقديم نفس الجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن جهودات و عوائد الآخرين لم تتغير. أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن المورد البشري سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية¹:

- 1- تقليص مجهوداته في العمل؛
- 2- تغيير النواتج، وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد (رفع العلاوات و الأجور...الخ)؛
- 3- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالمورد البشري هنا قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة؛
- 4- تغيير إدراكه للآخرين؛ وهذا من خلال تغيير تقييمه، فهنا يرجح المورد البشري أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة؛
- 5- تغيير محور المقارنة، و هنا يقوم المورد البشري بإرجاع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين بأنهم أكثر خبرة و مهارة منه أو أنهم مفضلين لدى المدير...الخ؛
- 6- ترك الموقف، وهنا يقوم المورد البشري بتغيير وضعه الحالي، كأن يطالب بالنقل من القسم الذي يعمل فيه أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل؛

¹ المرجع السابق، ص ص: 216 - 217 .

والشكل التالي يلخص ما سبق ذكره :

الشكل رقم (1-9) المقارنة الشخصية و الاجتماعية (مع الآخرين) في نظرية العدالة



المصدر: John R.Schermerhon , David Chappell , *principes de management*, édition du renouveau pédagogique, canada, 2002, p : 257 .

لقد أثبتت الكثير من الدراسات التي أجريت فيما بعد على هذه النظرية صحة أفكارها، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم العدالة يؤدي إلى شعورها بعدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من سلوكيات تنعكس بالسلب على المؤسسة مثل التغيب عن العمل، تدهور الأداء... الخ. و في الحالة المعاكسة أين يكون هناك شعور بالعدالة يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية و ما يترتب على ذلك من زيادة في مستويات الأداء وجودته ¹ .

مما تقدم ذكره في هذا المطلب تتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث أنها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة. هذا الأخير له دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد و الجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة .

المطلب الرابع : نظرية لولير (Lawler Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

قام إدوارد لولير * Edward Lawler عام 1968 بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما ² :

¹ Ibid, PP : 256 – 257.

*عالم نفساني أمريكي.
² محمد الصيرفي ، السلوك الإداري : العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص : 151-152 .

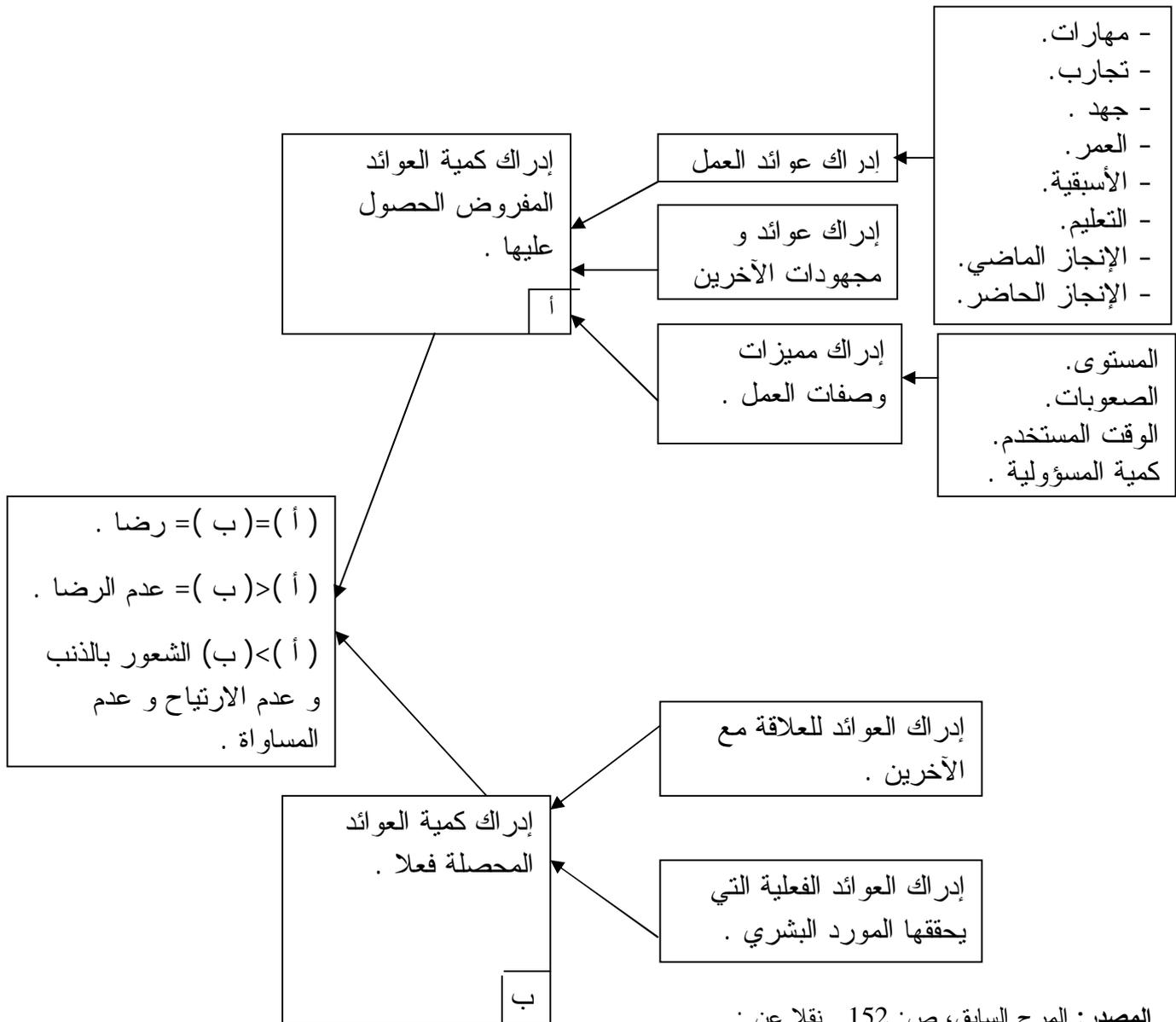
– البعد الأول: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المفروض الحصول عليها.

– البعد الثاني: إدراك المورد البشري لكمية العوائد المحصلة فعلا.

ويرى لولير أن هذين البعدين لهما علاقة مع ثلاثة عناصر مرتبطة بالوظيفة هي الراتب، الإشراف ومحتوى العمل¹.

والشكل التالي يلخص نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي :

الشكل رقم (1-10) نظرية لولير في تفسير الرضا الوظيفي



E. Lawler, Motivation in work, organization publishing comp, New York, 1973, p: 75.

¹ المرجع السابق، ص 151 .

يوضح الشكل السابق رأي لولير، وهو أن الرضا الوظيفي للمورد البشري يحدده مقدار الفرق ما بين (أ) "إدراك المورد البشري لما ينبغي الحصول عليه من عوائد"، و(ب) "ما أدرك المورد البشري أنه حصل عليه بالفعل". ففي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن مقدار العوائد التي كان من المفروض أن يحصل عليها (المتوقعة)، تفوق كمية العوائد المحصل عليها فعلا، تكون النتيجة عدم الرضا الوظيفي. وفي الحالة التي يدرك فيها المورد البشري أن كمية العوائد المفروض الحصول عليها مساوية للعوائد المحصل عليها فعلا، يكون الرضا الوظيفي هو النتيجة. أما إذا أدرك المورد البشري أن العوائد المحصل عليها فعلا تفوق كمية العوائد المفروض الحصول عليها، تكون النتيجة هي الشعور بالذنب و عدم الارتياح.

في ختام هذا المطلب يمكن القول أنه وبالرغم من إدخال هذه النظرية مبدأ مهم على الرضا الوظيفي وهو مبدأ الإدراك، إلا أن نتائجها تبقى محل شك، وهذا بسبب حصرها عناصر الرضا الوظيفي في ثلاث عناصر فقط هي الراتب، الإشراف و محتوى العمل وهذا بالرغم من تعدد عناصر الرضا الوظيفي*. وهي النقطة التي قام لوك باستغلالها لبناء فروض نظريته كما سنراه في المطلب الموالي.

المطلب الخامس: نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك** (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه¹.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا المورد البشري عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقيّة، الإشراف...الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي²:

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

- **ثانيا:** مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- **ثالثا:** أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد و ما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلا. وعليه فإن قدرة

* أنظر مطلب عناصر الرضا الوظيفي في المبحث الأول.

** عالم نفساني أمريكي.

¹ رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 171.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 209 - 210.

الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي¹.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن لوك في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، وهذا خلافا لكل من ماسلو، هيرزبرج و لولير، الذين حصروا العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور*، حيث يرى لوك أن أي عنصر يكون ذو قيمة و أهمية عالية للمورد البشري بغض النظر عن ماهيته، فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب تتضح لنا الأهمية الكبيرة التي تكتسبها فروض هذه النظرية، حيث أنها تنبه المؤسسات الراغبة في خلق قوة عمل راضية على الأخذ بعين الاعتبار مقدار ما ترغب فيه من عوائد عن تأدية العمل.

من خلال ما تم عرضه في هذا المبحث توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق لدى المورد البشري في حالات عدة هي:

— الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية (نظريات الحاجات لماسلو، أدر فر، ماكيلاند)؛

— الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة (نظرية ذات العاملين لهيرزبرج)؛

— الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة (نظرية العدالة لأدامز)؛

— الحالة التي يحدث فيها التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و ما يرغب فيه (نظرية لوك و نظرية لولير)؛

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ أمد بعيد و حتى يومنا هذا. ويرجع هذا الاهتمام إلى ما للرضا الوظيفي من تأثيرات مباشرة على سلوك الموارد البشرية، حيث تشير الدلائل العلمية إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالأداء والتغيب عن العمل، دوران العمل وحوادث العمل.

المطلب الأول: الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي

قبل دراسته العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء يجدر بنا أولا من الناحية المنهجية أن نتطرق إلى مفهوم الأداء.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 229 .
*أنظر المطلب الأول و الثاني و الرابع من هذا المبحث .

يمكن تعريف الأداء على أنه " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

ويعرفه نيكولاس (Nicolas) بأنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"².

نلاحظ أن التعريف الأول كان أكثر دقة من التعريف الثاني، حيث نظر إلى الأداء على الأساس أنه مقابلة لمتطلبات الوظيفة، كما أدخل مفهوم الفعالية فيه عندما تطرق إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة، بينما نظر التعريف الثاني إلى الأداء نظرة عامة، حيث اعتبره نتاج أي سلوك بشري. من خلال ما تقدم ذكره يمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري و يترجم في صورة إنجاز للمهام الوظيفة بالطريقة التي تحقق الفعالية والفاعلية.

ويتفق الباحثون على أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من³ :

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

ويشير إدراك متطلبات الدور أو المهمة إلى ذلك الاتجاه الذي يوجه المورد البشري جهوده في العمل من خلاله. أما القدرات فهي عبارة عن تلك الخصائص الشخصية للمورد البشري والتي يستخدمها لأداء مهامه. فيما يشير الجهد المبذول في العمل إلى الطاقة البدنية والفكرية التي يقدمها المورد البشري في العمل⁴.

بعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء و قبله مفهوم الرضا الوظيفي* سنلقي نظرة على الاتجاهات الرئيسية التي حاولت تحديد و تفسير العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء وهذا كما يلي⁵:

الاتجاه الأول : زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الأداء

هذا الاتجاه يمثل أفكار باحثي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، حيث يرى هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية يمثل فيها الرضا الوظيفي المتغير المستقل

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 215 .
² عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص:15 .

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 227 .

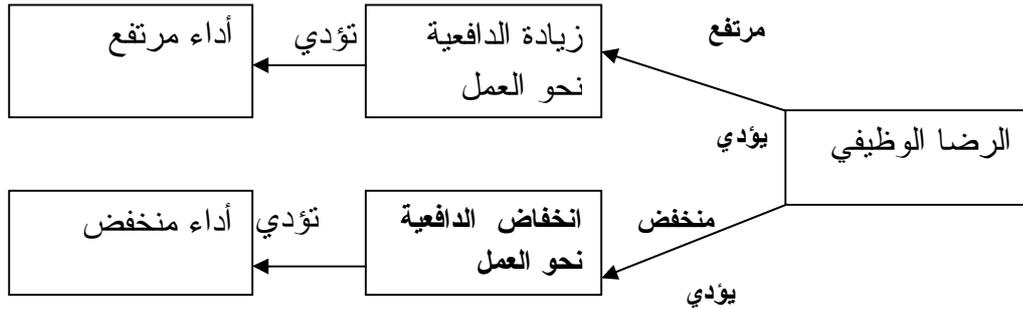
⁴ رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 216 .

* أنظر المبحث الأول من هذا الفصل .

⁵ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55 – 60 .

(السبب) والأداء المتغير التابع (النتيجة)، أي أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداء المورد البشري والعكس صحيح. ويفسر هذا الاتجاه هذه العلاقة بفكرة بسيطة مفادها أن المورد البشري الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تزداد لديه الدافعية نحو العمل و يزداد أيضا ارتباطه بوظيفته ومؤسسته فيرتفع بذلك أدائه، والعكس صحيح. والشكل التالي يلخص أفكار هذا الاتجاه:

الشكل رقم (1-11) العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

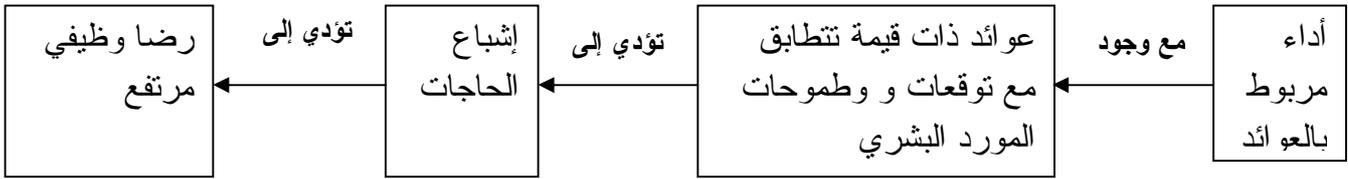
الاتجاه الثاني: زيادة الأداء يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي

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

هذا وقد أضاف مارش وسايمون (March et Simon) عام 1958 فكرة مهمة تكميلية لأفكار كروكيت و برايفيلد مفادها أن الأداء المرتفع قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مستوى مرتفع للرضا الوظيفي، حيث يتوقف مستوى هذا الأخير على قيمة العوائد الفعلية التي يتحصل عليها المورد البشري وكذلك على مستوى طموحاته وتوقعاته السابقة لحصوله على العوائد. فإذا كانت العوائد المتحصل عليه غير قيمة ولا تتطابق مع توقعات وطموحات المورد البشري، فإن مستوى رضاه الوظيفي قد لا يكون بالضرورة مرتفع حتى في ظل تحقيقه لأداء مرتفع .

و الشكل التالي يلخص أفكار مارش وسايمون:

الشكل رقم (1-12) العلاقة الشرطية بين الأداء و الرضا الوظيفي عند مارش و سايمون

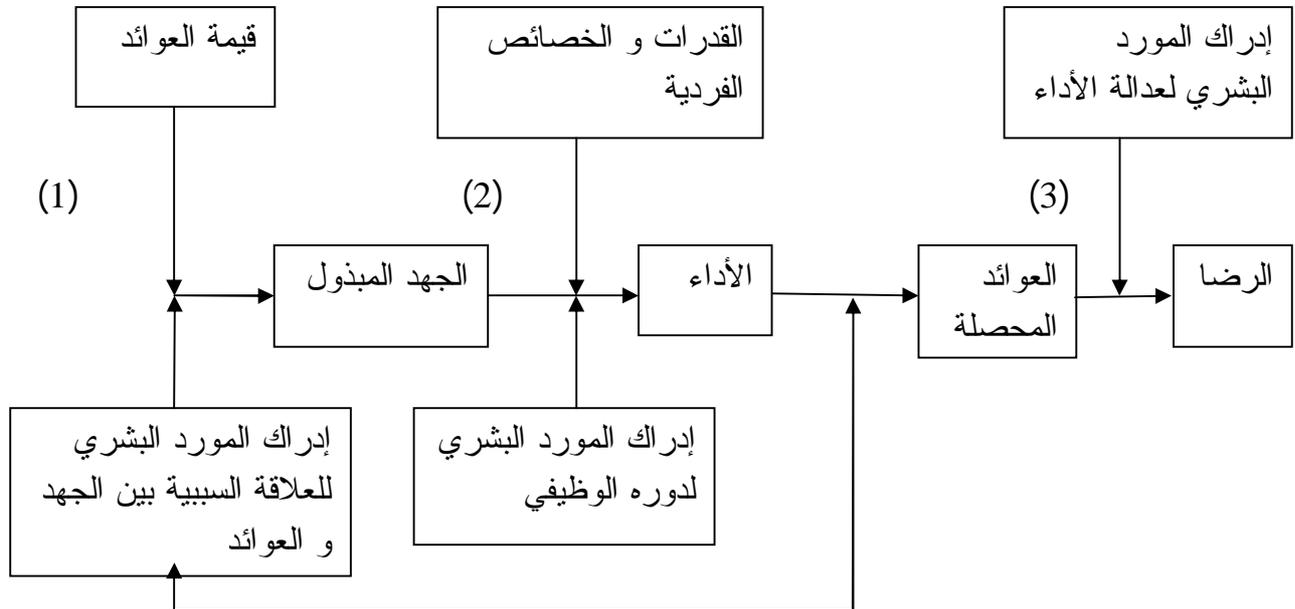


المصدر: من إعداد الطالب.

هذا و يعتبر النموذج الذي قدمه الباحثان بورتر ولولر (Porter et Lawler) عام 1967 من أكثر النماذج قبولا لدى الباحثين في تفسير العلاقة الموجودة بين الأداء و الرضا الوظيفي. إذ يعتبر هذا النموذج تطويرا للفرضية التي انطلق منها كل من برايفيلد و كروكيت (1955) و مارش و سايمون (1958) وهي أن تغير الرضا ناتج عن التغير في الأداء .

و يقوم نموذج بورتر و لولير على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-13) النموذج النظري لبورتر و لولير حول محددات الأداء و محددات الرضا الوظيفي



المصدر: المرجع السابق، ص: 60. نقلا عن:

Porter, Lawler, the effects of performance on job satisfaction, McGraw, New York, 1967,

P: 17.

يوضع الشكل السابق ثلاث محطات رئيسية تتجه نحو تحقيق الرضا الوظيفي هي¹ :

1- محددات الجهد المبذول

يتفق هذا النموذج مع النماذج المعاصرة التي ترى أن الجهد المبذول تحدده قيمة العوائد و درجة توقع المورد البشري للحصول عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب، و نلخص ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{الجهد المبذول} = \text{قيمة العوائد المتوقعة} \times \text{درجة توقع حصولها}$$

2 - محددات الأداء

يرى هذا النموذج أن الأداء يحدده تفاعل العوامل التالية :

– الجهد المبذول؛

– قدرات المورد البشري و خصائصه؛

– إدراك المورد البشري لعمله؛

ونلخص ذلك في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الجهد المبذول} \times \text{قدرات المورد البشري و خصائصه} \times \text{إدراك المورد البشري لعمله}$$

3 - محددات الرضا الوظيفي

يرى هذا النموذج أن الرضا الوظيفي يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد. هذه الأخيرة تتحدد على أساس ما يحققه المورد البشري من أداء.

ونلخص ذلك في المعادلة التالية :

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{قيمة العوائد المحصلة عليها} \times \text{إدراك عدالة العوائد}$$

– الاتجاه الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء تحكهما عوامل وسيطة

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة تحكهما عوامل وسيطة. فقد أثبتت دراسة أجريت عام 1982 أنه لا يوجد هناك ما يؤكد على أن التغيير في أحد هذين المتغيرين (الرضا و الأداء) يعني بالضرورة تغيير مماثل أو معاكس في المتغير الآخر، فلا توجد هناك علاقة ثابتة تحكم المتغيرين، وهو ما أدى بالباحثين إلى الأخذ بعوامل أخرى وسيطة تربط بين

¹ نور الدين شنوفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 198 – 200 .

الرضا الوظيفي والأداء، حيث يرى كل من "جي روستانج" و "لوك" و "سيجفارد" و "بنت" و "موبلي" أن هناك عوامل وسيطة عديدة تحكم هذه العلاقة، منها ما هو مرتبط بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل الجنس، السن، درجة التعلم... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالوظيفة مثل الإثراء، المشاركة في صنع القرارات... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية مثل نظرة المجتمع للموظفين، الانتماء الديموغرافي... إلخ¹.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه و رغم الاختلاف الملاحظ بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل و المتغير التابع بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أنهم جميعا يتفقون على أن الرضا الوظيفي والأداء هما متغيرين مهمين للوصول إلى الفعالية والفاعلية في المؤسسة، و لو كان خلاف ذلك لما تمت أصلا دراسة العلاقة بينهما (الرضا والأداء).

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و التغيب عند العمل*

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إرادي ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث أنه رد فعل مباشر يعبر به المورد البشري عن رفضه للعمل وظروفه².

وتشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إرادي ومقصود من قبل المورد البشري، في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إرادي يصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير... إلخ.

ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مرد وديتها ومن ثم على نموها واستمرارها. لهذا فإنه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه. وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموارد البشرية بعدم الرضا الوظيفي يعد أحد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فإنهم يرون بأن الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل و يبررون ذلك

¹ المرجع السابق، ص: 202 – 203 .

* بالنسبة لقانون حساب معدل التغيب عن العمل فقد تم التطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل.

² Pierre Benoit, *organisation*, éclipse édition, paris, 2004, P : 159.

بفرضيتهم التي تقول " أن المورد البشري الذي يحصل على درجة رضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح"¹. بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و بين معدلات التغيب عن العمل. فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل والعكس صحيح. و لقد أثبتت الكثير من الدراسات صحة هذه العلاقة، ففي دراسة أجريت عام 1955 بإحدى الشركات الأمريكية وهي شركة أنترناسينال ارفستر (International Harfaster) وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي و بين معدلات التغيب وصل إلى (-0,25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط وصل إلى (-0,37)².

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يتضح لنا الدور الكبير الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تخفيض تكاليف المؤسسة الناتجة عن التغيب عن العمل، حيث أن زيادة مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يجعلها أكثر تعلقا بعملها ومؤسستها، وهو ما يعني انخفاض في معدلات تغيبها .

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و دوران العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذ يعبر "عن التغيير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"³. أي أنه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ومن ثم الاستغناء عنها و إحلال آخرين بدلها.

ويرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل* يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي⁴:

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت؛
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج لمؤسسة؛

- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية؛

- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها المورد البشري أثرت سلبا على المؤسسة؛

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 204 – 205 .

² المرجع السابق، ص: 205 .

³ ديون عبد القادر ، سويسي الهوارى ، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الباحث، عدد03 جامعة باتنة، الجزائر، 2004 ، ص: 103 نقلا عن :

صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا بدون سنة نشر، ص: 133 .

* بالنسبة لقانون حساب معدل دوران العمل فقدم الإشارة إليه في المطلب الثالث من المبحث الأول من الفصل الأول .

⁴ Pierre Romelaer, *gestion des ressources humaines*, Armand Clain édition, paris, 1993, p : 82.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر¹:

- **تكاليف التعيين:** و هي نظم مختلف التكاليف الناتجة عن توظيف موارد بشرية جديدة مثل تكاليف الإعلانات والاختبارات...إلخ.

- **تكاليف التكوين:** و هي تضم مختلف التكاليف الموجهة للرفع من مهارات الموظفين الجدد من أجل إدماجهم في وظائفهم الجديدة.

- **تكاليف الفصل:** وهي تتمثل أساسا في التعويضات المالية التي تمنح للموارد البشرية التي تم فصلها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الإيجابية. ففي حالة توظيف موارد بشرية جديدة تتمتع بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فإن ذلك سينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها.

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض. وتفسير ذلك أن الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركها له بطريقة إختيارية².

في ختام هذا المطلب ننبه لنقطة مهمة وهي أن انخفاض معدلات دوران العمل لا يعني بالضرورة أن الموارد البشرية تشعر بالرضا الوظيفي، فقد تكون غير راضية لكن عدم توفر بدائل عمل خارج المؤسسة يجعلها مستقرة في عملها.

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي وحوادث العمل

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بحوادث العمل ينبغي أولا تعريف هذه الأخيرة. تعبر حوادث العمل عن " كل حدث مفاجئ يقع في أثناء العمل أو بسببه، وقد تشمل أضراره وسائل الإنتاج أو القوى البشرية أو كليهما معا"³.

أما تعريف إصابة العمل فهي "مجموع الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الفرد العامل من جراء حادث العمل"⁴.

¹ ديون عبد القادر ، سويسي الهوا ري ، مرجع سبق ذكره ،ص:104 – 105 .

² محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 204 .

³ مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون ؛ إدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص:459 .

⁴ نفس الصفحة من المرجع السابق.

أي أن إصابة العمل هي نتاج للحادث الذي يتعرض له المورد البشري في عمله، وهي تختلف عن حادث العمل في كونها تعني بالضرورة حصول أضرار بدنية و/ أو نفسية للمورد البشري، أما حادث العمل فقد لا يترتب عليه أضرار للمورد البشري.

ويحسب معدل حوادث العمل وفق الصيغة التالية¹:

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد الإصابات في العمل مع عدد مرات توقف الآلات و التجهيزات خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}}$$

يشير المعدل أعلاه إلى عدد مرات الحوادث التي تحصل خلال فترة معينة مقارنة بعدد ساعات العمل خلال نفس الفترة.

وتشير الإحصائيات في فرنسا إلى أن معدل حوادث العمل انخفضت قيمته إلى 26,9% عام 2005 بعدما كانت قيمته تقدر بـ 52% عام 1954، هذا الانخفاض راجع للاهتمام الكبير الذي أولته الحكومة الفرنسية لبرامج الصحة والسلامة في العمل².

وهناك أسباب متعددة لحوادث العمل في المؤسسات نذكر منها ما يلي³:

- **حالة البيئة المادية للعمل:** وهي تشمل الظروف المادية لأي بيئة عمل مثل الحرارة، سوء التهوية و الضوضاء... إلخ، بالإضافة إلى الظروف الخاصة الناجمة عن التعامل مع مواد كيميائية بيولوجية... إلخ.

- **أسباب آلية:** وهذه الأسباب متعلقة بتجهيزات و معدات العمل، حيث تدرج هنا الحوادث في تلك الانفجارات والحرائق التي تسببها هذه الأجهزة و المعدات.

- **أسباب مرتبطة بالمورد البشري نفسه:** هي تلك الحوادث المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري مثل كبر السن، ضعف البصر، قلة الخبرة... إلخ.

وتتحمل المؤسسة تكاليف كثيرة بسبب حوادث العمل نذكر منها ما يلي⁴:

- المبالغ المالية المدفوعة للمصاب كتعويض له عن الأيام التي انقطع فيها عن العمل؛

- تكاليف التجهيزات و الآلات التي تلفت بسبب الحادث؛

- أتعاب الخبراء الخارجين المكلفين بالتحقيق في أسباب الحوادث؛

- كلفة خسارة الأرباح المتوقعة بسبب توقف العملية الإنتاجية؛

- تكاليف العلاج الطبي للمصاب و التي تدفع للأطباء و المستشفيات؛

¹ Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 15^e Edition, librairie Vuibert, paris, 2008, p : 182.

² Loc.cit.

³ سعاد نايف برنو طي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001 ، ص ص: 496 – 470 .

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل و آخر ون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 463 .

وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدلات حوادث العمل، فالباحثون يفترضون وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، أي أنه كلما انخفض مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل حوادث العمل إلى الارتفاع، وتفسير ذلك أن المورد البشري الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا الوظيفي تجده أقل تركيزاً وانتباهاً في العمل مما يسبب حوادث العمل.

ولكن هذا التفسير لم يلق قبولا من بعض الباحثين وعلى رأسهم فروم، حيث يرى هذا الأخير أن ارتفاع معدل حوادث العمل هو الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وليس العكس¹. وتفسير ذلك أن كثرة تعرض المورد البشري لإصابات العمل تجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي والنفسي فينعكس ذلك بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي.

في الأخير يمكن القول أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع بين الرضا الوظيفي وحوادث العمل، إلا أنهم التقوا في نقطة واحدة وهي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

من خلال دراستنا لهذا المبحث توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط طردياً مع الأداء و عكسياً مع التغيب عن العمل ودوران العمل وحوادث العمل. كما توصلنا إلى أن الاهتمام بتحسين مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي هو أحد الأساليب الفعالة لتخفيض التكاليف المرتبطة بنواتج العمل.

المبحث الرابع: بعض المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية من الأهداف المهمة للمؤسسات، وذلك لما له من دور كبير في ضمان استمرار الموارد البشرية فيها، و لاسيما تلك التي تملك مهارات و اختصاصات مهمة و لها توجهات إبداعية عالية.

ومن بين المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في تحقيق الرضا الوظيفي نجد الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة وتمكين الموارد البشرية.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

حظي مدخل الإدارة بالأهداف باهتمام وتركيز كبيرين من قبل الباحثين والإداريين، ويرجع هذا الاهتمام للنجاحات التي حققتها معظم المؤسسات العالمية كشركة (Black and Decker, Tenneco) Dupon، التي طبقت هذا المدخل².

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 205 .

² طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص: 318 .

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف أكثر على مدخل الإدارة بالأهداف، وهذا بإلقاء الضوء على مفهومها، مبادئها وخطواتها، لنصل في الأخير إلى استنتاج يوضح الدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف

سنتناول في هذا العنصر تعريف الإدارة بالأهداف وظروف نشأتها ومراحل تطورها.

1- تعريف الإدارة بالأهداف

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه من قبل الباحثين للإدارة بالأهداف، فكل باحث نظر إليها من زاوية معينة. ففي البداية:

- عرفها داركر (Drucker) بأنها "مجهودات الأفراد في أي تنظيم و التي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام"¹.

نلاحظ أن هذا التعريف يرى أن التطبيق الفعال للإدارة بالأهداف يكون من خلال تضافر جهود الفريق وتسبب المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية. وما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا فيما إذا كانت الجهود هي الهدف أم الوسيلة لبلوغ الأهداف.

- ويعرفها آخر بأنها " أسلوب إداري منطقي يجمع بين إستراتيجية التخطيط لضمان استمرار المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالإضافة إلى تقييم الأداء و محاولة تطويره و تحسينه بما يحقق الأهداف بفاعلية أعلى"².

نلاحظ أن هذا التعريف ينظر للإدارة بالأهداف على أنها:

- أسلوب فعال للتخطيط الإستراتيجي والتكتيكي؛

- أسلوب فعال لتقييم الأداء وتطويره؛

وما يؤخذ على هذا التعريف هو حصره لعملية التخطيط في المستوى الإداري الأعلى (التخطيط الإستراتيجي) و المستوى الإداري الأوسط (التخطيط التكتيكي)، و إهماله التخطيط التشغيلي الذي يكون في المستوى الإداري الأدنى، وهذا تعدي على مبدأ الشمولية في الإدارة بالأهداف.

- ويعرف ألبرخت (Albrecht) الإدارة بالأهداف بأنها " نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه

بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة

¹ المرجع السابق، ص: 07.

² لخضر مرغاد ، حدة رابيس ، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال ، مداخلة في الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 3-4 ماي 2005 ، ص: 02 نقلا عن : أحمد خاطر ، مقدمة في إدارة المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 67 .

وفي نفس الوقت دفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية¹.

نلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولية من التعاريف السابقة الذكر، حيث أنه اعتبر الإدارة بالأهداف بأنها :

- أسلوب للتخطيط للمستقبل؛

- أسلوب للتأثير في الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و الشخصية؛

مما تقدم ذكره يمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يتيح لجميع الأطراف في المؤسسة فرصة المشاركة في وضع الأهداف والسعي جماعيا لتحقيقها، وفي التقييم الذاتي للأداء وفقا للنتائج المحققة.

2- نشأة الإدارة بالأهداف و مراحل تطورها

يعتبر بيتر دراكر Peter Drucker* أول من نادى بمفهوم الإدارة بالأهداف، وهذا في كتابه المعروف باسم (The Practice of Management) الذي ظهر للوجود عام 1954، حيث أوضح فيه دراكر أن هناك استياء كبير من قبل المديرين على طريقة تقييم أدائهم، فقد كان التقييم يركز بشكل كبير على الأعمال الروتينية التي يقومون بها ككتابة التقارير عن المرؤوسين، التقارير المالية وتقارير الإنتاج... إلخ، ومن ثم قدم دراكر منهجا جديدا لتقييم الأداء يقوم على وضع أهداف للمدراء يسعون إلى تحقيقها والاعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وممكنة التحقيق².

وقد مر مفهوم الإدارة بالأهداف بثلاثة مراحل أساسية هي³:

أ – المرحلة الأولى: تقييم الأداء

كانت الإدارة بالأهداف في هذه مرحلة الوسيلة الفعالة للتقييم الموضوعي لأداء المورد البشري، وهي تستخدم في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع تحقيقها من قبل الموارد البشرية.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سبق ذكره ، ص: 08 .

² عالم اقتصادي نمساوي يلقب بأب الإدارة الحديثة .

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص: 09 .

المرجع السابق، ص: 09 – 10 .

ب - المرحلة الثانية: نظام التخطيط و الرقابة

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتكون أحد الوسائل التي يقوم بموجبها الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة مع تحديد طرق بلوغ هذه الأهداف ومعايير قياس النتائج . أي أن الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة حاولت الإجابة على الأسئلة التخطيطية التالية:

- ما الذي يجب عمله؟

- كيف يتم عمله؟

- من يعمله؟

- ما هي تكلفته؟

أما فيما يخص الأسئلة الرقابية التي حاولت الإدارة بالأهداف الإجابة عليها في هذه المرحلة هي:

- ما هي الأخطاء التي تم الوقوع فيها؟

- ما هي أسباب هذه الأخطاء و كيف يتم تصحيحها؟

ج - المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف

في هذه المرحلة تطورت الإدارة بالأهداف لتصبح:

- أسلوب شامل لتطوير الأداء؛

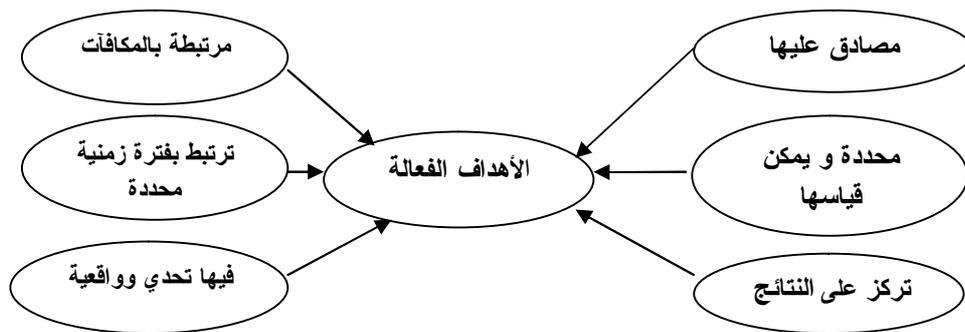
- أسلوب جديد للتفكير؛

- عملية شاملة تجمع الوظائف الإدارية الأربعة من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة؛

3- خصائص الأهداف الفعالة

مما تقدم ذكره من تعاريف نستنتج أن فعالية الإدارة بالأهداف ترتكز بشكل كبير على مدى صحة و قوة الأهداف الموضوعية من قبل الرؤساء والمرؤوسين. لهذا قدم الباحثين بعض الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الأهداف حتى تكون فعالة يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1-14) خصائص الأهداف الفعالة



المصدر : هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص:126 .

وفيما يلي شرح لخصائص الأهداف الفعالة التي يتضمنها الشكل السابق¹:

أ – أهداف محددة و يمكن قياسها

معناه أن تكون الأهداف محددة بعبارات كمية مثل زيادة الأرباح بـ 10%، تخفيض التكاليف بـ 15%..إلخ.

ب – أهداف تركز على النتائج النهائية

معناه أن يكون تقييم الأداء مبني على النتائج النهائية التي تصل إليها الموارد البشرية، و ليس على الأنشطة اليومية التي تقوم بها.

ج – أهداف فيها تحدي وواقعية

معناه تجنب السهولة الكبيرة التي تؤدي إلى الملل، و تجنب الصعوبة الكبيرة التي تؤدي إلى الإحباط، أي وضع أهداف واقعية تكون مصدرا للتحدي .

د – أهداف ترتبط بفترة زمنية محددة

معناه يجب تحديد الفترة الزمنية التي يتم تحقيق الأهداف خلالها، مثلا آخر أجل لتسليم المشروع هو 2010/07/06 .

هـ – أهداف ترتبط بالمكافآت

معناه في حالة تحقيق الأهداف المسطرة يتم مكافأة الأطراف المعنية، فالمكافآت تعطي أهمية للأهداف و تساعد على الالتزام بتحقيقها.

و – أهداف مصادق عليها من الجميع

معناه السماح للمرؤوسين بالمشاركة في وضع الأهداف حتى يكون هناك التزام كبير منهم للوصول إليها.

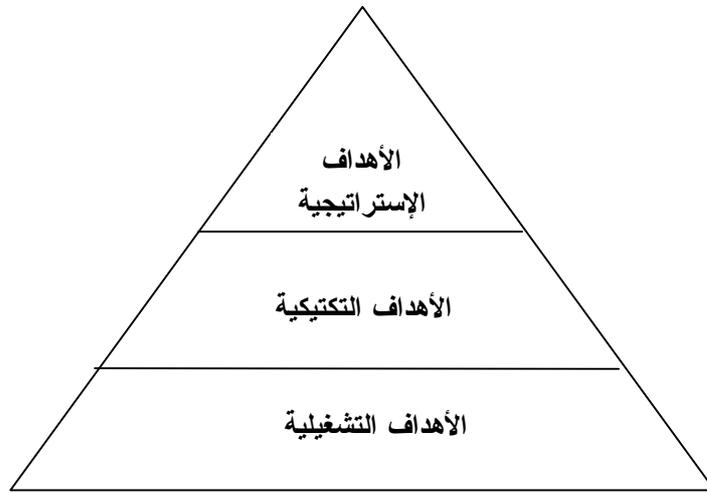
4- أنواع الأهداف المستخدمة في الإدارة بالأهداف

توجد هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التنظيمية تشملها الإدارة بالأهداف نوضحها في الشكل

التالي:

¹ المرجع السابق، ص ص: 127 – 128 .

الشكل رقم (1-15) أنواع الأهداف المستخدمة في مدخل الإدارة بالأهداف



المصدر : طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص:321 .

وفيما يلي شرح لهذه الأهداف:

أ – الأهداف الإستراتيجية (Stratégique Objectives)

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة العليا، و هي تغطي فترة زمنية طويلة (أكثر من 07 سنوات) ولا تقتصر على قسم من أقسام المؤسسة بل تشمل المؤسسة ككل من أمثلتها الدخول لأسواق جديدة ، فتح فروع جديدة للمؤسسة في بلدان خارجية ...إلخ .

ب – الأهداف التكتيكية (Tactical Objectives)

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة الوسطى، وهي تغطي فترة زمنية متوسطة (أكثر من سنة و أقل من سبع سنوات) من أمثلتها تحسين جودة المنتجات، الرفع من كفاءة الموارد البشرية...إلخ.

ج – الأهداف العملية (Operational Objectives)

تتمثل في تلك الأهداف التي توجه من طرف الإدارة الدنيا، وهي تغطي فترة قصيرة (أقل من سنة) من أمثلتها تخفيض 10% من وقت العمل الإضافي الشهر القادم...إلخ .

ثانيا : مبادئ الإدارة بالأهداف

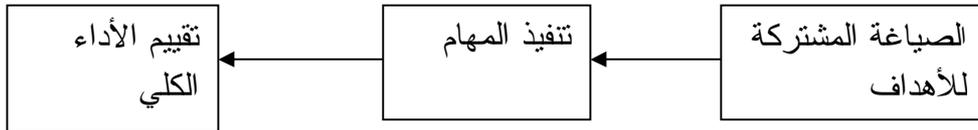
تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ نذكر من أهمها ما يلي¹ :

1. للمورد البشري أهمية كبيرة داخل المؤسسة، وهو يحب العمل و يندفع إليه كما أنه قابل للتطوير و ذو قدرة عالية على الابتكار والإبداع؛
2. تركز الإدارة على النتائج و ليس على الأنشطة، فالنتائج هي التي تجمع وتوجه الجهود في المؤسسة؛
3. يزيد التزام الرؤساء والمرؤوسين بتحقيق الأهداف التنظيمية كلما كانت واضحة ولا تتعارض مع مصالحهم الشخصية؛
4. يتم النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل تسعى جميع عناصره إلى تحقيق الهدف المشترك الرئيسي للمؤسسة؛
5. إن الإدارة عملية ديناميكية تستدعي تحديد أهداف مرنة تتناسب مع الظروف البيئية المتغيرة؛

ثالثا : خطوات الإدارة بالأهداف

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات رئيسية يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (1-16) خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص319.

وفيما يلي شرح للخطوات التي يتضمنها الشكل السابق² :

– الخطوة الأولى: الصياغة المشتركة للأهداف

حيث يقوم كل من الرؤساء و المرؤوسين بصياغة الأهداف وهذا من خلال:

- تحديد نطاق الأهداف؛
- تحديد معايير قياس الأداء؛
- تحديد وسائل تحقيق الأهداف؛

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 – 11 .

² المرجع السابق، ص ص:319- 320 .

– الخطوة الثانية: تنفيذ المهام

في هذه الخطوة يتم تنفيذ الخطط الموضوعة سابقا، وهذا بتوزيع المهام على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة.

– الخطوة الثالثة: تقييم الأداء الكلي

وهي تمثل الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة بالأهداف، وهنا يتم تقييم الأداء الكلي للمؤسسة (الأداء المالي، أداء الموارد البشرية،... إلخ) للتأكد من تحقق النتائج المطلوبة، ويكون ذلك من خلال مقارنة ما تم إنجازه فعلا مع ما كان مخطط له. وفي حالة وجود انحرافات سلبية يتم تصحيحها وتفاديها مستقبلا، أما في حالة وجود انحرافات إيجابية يتم تدعيمها.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف تحقق الكثير من الفوائد للموارد البشرية و للمؤسسات على حد سواء. فهي تنمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بفضل إطلاعها على الأهداف التنظيمية ومساهمتها في وضعها، وكذا بفضل وجود تعاون و تنسيق شاملين بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة... إلخ، هذا بالنسبة للموارد البشرية. أما بالنسبة للمؤسسات، فإن فلسفة الإدارة بالأهداف هي أسلوب فعال لتفادي الصراعات بين الأفراد و الجماعات، وللرفع من مستوى جودة الأداء ... إلخ.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات خاصة في ظل العولمة و اشتداد حدة المنافسة، بحيث أصبح التركيز على جودة كافة الأنشطة المالية، التسويقية، البشرية، الإنتاجية ... إلخ هو المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات في بيئة أعمالها .

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها مبادئها، مراحل تطبيقها. لنصل في الأخير إلى استنتاج يوضح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

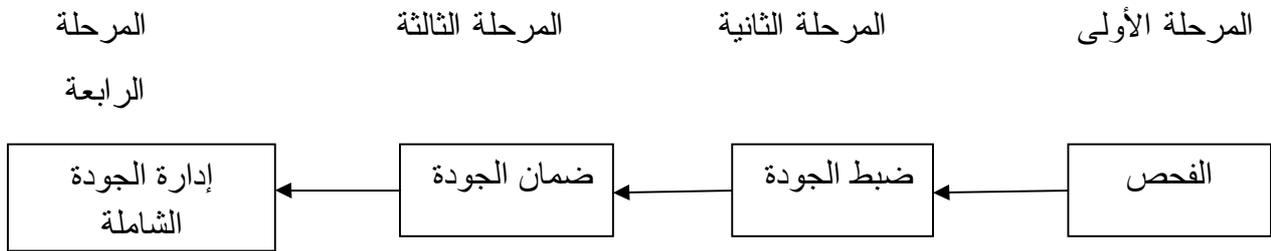
قبل إعطاء مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجدر بنا أولاً أن نتطرق إلى التطور التاريخي الذي مرت به إدارة الجودة قبل أن تصل إلى مرحلتها النهائية المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة.

1 – التطور التاريخي لإدارة الجودة *

تعرف إدارة الجودة بأنها تلك الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة التي تهدف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء بحاجات الزبائن.

وقد قسم الباحثون التطور التاريخي لإدارة الجودة إلى أربع مراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1 – 17) التطور التاريخي لإدارة الجودة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على عبد الباسط حسونة، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتسويق، المؤتمر الثاني للجودة : " الجودة في القطاع الصحي: نحو خدمات صحية متميزة "، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية بالأردن، 26 – 27 أبريل 2006، ص ص : 06 – 07.

وفيما يلي شرح للمراحل التي يبينها الشكل السابق¹ :

– المرحلة الأولى: الفحص (Inspection)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1900 – 1920) وقد ركزت على التأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعه من حيث حجمها، شكلها وتكوينها وهذا بعد الانتهاء من إنتاجها. وفي حالة وجود منتجات معيبة يتم استبعادها من عملية البيع للزبون.

ويمكن إيجاز أهم خصائص هذه المرحلة بالآتي:

– مفهوم الجودة في هذه المرحلة يعني مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه مسبقاً؛

– تصميم المنتج كان يوجهه المنتجون أكثر مما يوجهه الزبائن (لا يوجد هناك توجه بالزبون)؛

* الجودة هي عبارة عن تلك الصفات التي تتميز بها السلعة أو الخدمة و التي تكون قادرة على إشباع حاجات و رغبات الزبائن.
¹ قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2005 ، ص ص : 24 - 29 .

– المرحلة الثانية : ضبط الجودة (Quality Control)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1920 – 1940) وقد ركزت على ضرورة فحص المنتجات في جميع عمليات الإنتاج وليس بعد نهايتها كما كان عليه الحال في المرحلة السابقة. وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

– استخدام أساليب إحصائية في ضبط الجودة؛

– تحليل نتائج عملية الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية؛

– المرحلة الثالثة: ضمان الجودة (Quality Assurance)

امتدت هذه المرحلة ما بين (1940 – 1960) وقد ركزت على التأكد من مدى إنجاز الضبط الكلي لعمليات الإنتاج من تصميم المنتج إلى غاية تسليمه للزبون. وقد تميزت هذه المرحلة بالآتي:

– يتم الوصول إلى الجودة بدءاً من عملية التصميم؛

– امتلاك الموارد البشرية في قسم الجودة لمعلومات كافية عن جميع موارد المؤسسة؛

– ظهور العديد من المفاهيم الإنتاجية مثل ضبط الجودة، العيوب الصفرية... الخ .

– المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة [Total Quality Management (TQM)]

امتدت هذه المرحلة من 1960 إلى يومنا هذا. وقد ركزت على الجودة الكلية لجميع عمليات الإنتاج و بشكل مستمر مع التركيز الكبير على حاجات و رغبات الزبون.

2 – تعريف إدارة الجودة الشاملة

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة¹. وتعددت بعد ذلك تعاريف الباحثين لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن كل باحث نظر إليها من زاوية معينة.

وفيما يلي نعرض بعض هذه التعاريف :

- يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها " تادية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر وفي أقصر وقت مع الاعتماد على التقييم المستمر لمعرفة مدى تحسن الأداء"².

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص : 39.

² عمر ياسين خضير ، الجودة الشاملة و المؤسسات المالية و المصرفية ، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان : " الجودة في القطاع الصحي - نحو خدمات صحية متميزة " ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26 - 27 أبريل 2006، ص: 02. نقلا عن: Federal Quality Institute . Federal Quality Management, Hand book. Washington. 1990. P : 10.

نلاحظ أن هذا التعريف ينظر لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها:

— تأدية للعمل بفاعلية وفعالية من الوهلة الأولى؛

— أسلوب للتقييم المستمر للأداء؛

- يعرف جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال

بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والأفراد بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر " ¹.

نلاحظ أن هذا التعريف نظرا لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها:

— فلسفة تعتمد على التعاون المشترك بين جميع الأطراف في المؤسسة.

— فلسفة هادفة لتحسين الجودة و الإنتاجية بشكل مستمر .

استنادا إلى ما تم ذكره يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة فكرية حديثة تعتمد على الشمولية والتكامل ما بين جميع الأنشطة في المؤسسة وعلى التحسين المستمر في كافة عمليات الإنتاج، وهذا كله من أجل إشباع حاجات و رغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة لم تتطور إلا نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والذين كان من أبرزهم إدوارد ديمينج (Edward Deming) صاحب الدائرة المعروفة باسم PDCA (خطط: Plane، نفذ: Do، افحص: check، حسن: ACT)، جوزيف جوران (Joseph Juran) صاحب فكرة ثلاثية عمليات الإدارة (تخطيط الجودة، ضبط الجودة،تحسين الجودة)، فيليب كروسبي (Philip Crosby) صاحب فكرة الثوابت الأربعة للجودة (الملائمة، الوقاية التالف الصفري والكلفة) و كاورو إيشيكواوا (Kauro Ishikawa) صاحب فكرة حلقات الجودة ².

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ نذكر من أهمها³:

1 – مبدأ التحسين المستمر

من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة نجد مبدأ التحسين المستمر، والذي يعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجا له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة تسعى من خلالها إدارة

¹ قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 80 ، نقلا عن :

Jablonski. Implementing total Quality management. New York. 1991. P: 30.

² المرجع السابق، ص: 83، ص: 86، ص 90.

³ شاكر الخشالي ، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية ، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان : الجودة في القطاع الصحي- نحو خدمات صحية متميزة " كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، الأردن ، 26-27 أبريل 2006 ، ص ص: 06-07 .

المؤسسة للوصول إلى تحقيق مبدأى الفعالية والفاعلية. ويتطلب التحسين المستمر إكساب الموارد البشرية المهارات اللازمة التي تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في مفاهيم العمل وإجراءاته، كما تتطلب الاهتمام بأفكار الموارد البشرية حتى ولو كانت بسيطة، لأن الاهتمام بالأفكار البسيطة يؤدي إلى ظهور الأفكار الكبيرة و الهامة. كما يتطلب التحسين المستمر الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والتحليل المستمرين لكافة عمليات الإنتاج .

2 – اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة بناء على جمع البيانات وتحليلها وتبويبها. سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو بالزبائن أو الموردین...الخ، و ذلك من أجل الوصول إلى معلومات دقيقة تسمح باتخاذ قرارات فعالة. و ينبغي هنا ضمان تدفق و تبادل مستمرين للمعلومات فيما بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، وكذلك فيما بين المؤسسة و كل ما يحيط بها في البيئة الخارجية التي تعمل في نطاقها¹.

3 – دعم الإدارة العليا

إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ دعم الإدارة العليا للمؤسسة عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وذلك لأن هذه الأخيرة تحتاج للدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي، كما أنها تحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تساعد على تنمية العمل الجامعي وإطلاق الحرية التامة للموارد البشرية لعرض أفكارها ومقترحاتها، وغيرها من أشكال الدعم التي ينبغي على الإدارة العليا تقديمها لبناء نظام الجودة الشاملة في المؤسسة.

4 – التركيز على الزبون

يعتمد نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه بشكل كبير على إرضاء الزبون الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي يرتكز عليه مدخل إدارة الجودة الشاملة. و يقصد هنا بالزبون، الزبون الداخلي (جميع الإدارات و الأقسام الفرعية و الموارد البشرية داخل المؤسسة) والزبون الخارجي (الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي توجه إليه السلعة أو الخدمة).

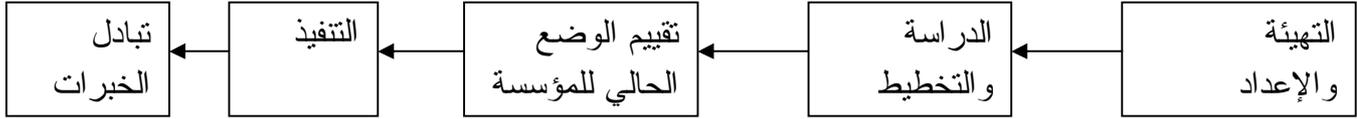
¹ محمد سويلم ، الإدارة في القرن الحادي والعشرين ، بدون دار نشر ، القاهرة ، 1997 ، ص: 326 .

ثالثاً: مراحل إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل حددها جابلونسكي نوضحها في الشكل

التالي:

الشكل رقم (1-18) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على : قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص:110 .

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي¹ :

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

في هذه المرحلة يتم البحث عن مدى حاجة المؤسسة المعنية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي مرحلة إعدادية توضح العديد من القضايا منها:

- توضح الرؤيا الإستراتيجية؛
- تحديد رسالة المؤسسة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

تعتمد هذه المرحلة على المعلومات التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة. فإذا كانت هذه المعلومات تشجع على اتخاذ قرار فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يتم تشكيل لجنة تكون مهمتها:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- تحديد الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية اللازمة لتنفيذ الخطة؛
- تحديد إستراتيجية التنفيذ؛

المرحلة الثالثة: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة

في هذه المرحلة يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة المعنية لمعرفة نقاط القوة التي تدعم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و معرفة نقاط الضعف التي تعيق تطبيقها.

¹ المرجع السابق، ص:110 – 113.

المرحلة الرابعة: التنفيذ

وهي المرحلة التي تحاول ترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع. وفي هذه المرحلة يتم:

- تهيئة البيئة الثقافية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وهذا من خلال تكوين و إعادة تكوين الموارد البشرية بما يتوافق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام أدوات حل المشاكل، وهذا لتكريس ثقافة التحسن المستمر؛
- استخدام الأساليب الإحصائية للتحكم في عمليات الإنتاج و تحليل نتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين جودة العمليات؛

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

في هذه المرحلة، وانطلاقاً من الخبرات المكتسبة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تبادل هذه الخبرات بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، مع القيام بتقييم نتائج التطبيق الأول واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الفلسفة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تحقق الكثير من الفوائد للموارد البشرية وللمؤسسات على حد سواء. فهي تنمي شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وهذا بفضل تحسين علاقات العمل و تزايد التماسك والانتماء بين أعضاء فريق العمل... الخ. أما بالنسبة للمؤسسة، فإن إدارة الجودة الشاملة تساعدها على الوصول إلى الفعالية والفاعلية حيث تمكنها من زيادة الإنتاج كما ونوعاً، و تخفيض تكاليف العملية الإنتاجية جراء تطبيق مبدأي الخطأ الصفري والتسليم في المواعيد المحددة (Just in Time). كل هذا ينعكس في الأخير بالإيجاب على المؤسسة في صورة تحسن في مركزها التنافسي.

المطلب الثالث: حلقات الجودة (Quality Circles) ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

يعتبر مدخل حلقات الجودة من المداخل الإدارية الحديثة التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والإداريين، خاصة بعد النجاحات التي حققتها في اليابان، حيث كانت هذه الحلقات إحدى الأساليب الفعالة التي استخدمتها المؤسسات اليابانية للرفع من جودة منتجاتها و تخفيض تكاليف إنتاجها، والتي مكنتها من غزو الأسواق العالمية .

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على حلقات الجودة من حيث مفهومها، أسلوب عملها ومقومات نجاحها. لنصل في الأخير إلى استنتاج يوضح دور حلقات الجودة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

أولاً : مفهوم حلقات الجودة

سنتناول في هذا العنصر تعريف حلقات الجودة وظروف نشأتها وتطورها.

1 – تعريف حلقات الجودة

يتفق أغلب الباحثين على تعريف حلقات الجودة بأنها عبارة عن مجموعات عمل طوعية (اختيارية) صغيرة تتراوح بين 4 إلى 10 أفراد، يقومون بالاجتماع دورياً لمناقشة المشاكل المتعلقة بتحسين الجودة وخفض التكاليف¹.

هذا ومما تجدر الإشارة إليه، أن هناك العديد من الكتاب يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة ومفهوم فرق العمل رغم وجود فروق واضحة بينهما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : الفروق بين حلقات الجودة و فرق العمل

مقياس المقارنة	حلقات الجودة	فرق العمل
شمولية العمل	– تكلف لإنجاز عمل محدد و صغير نسبياً.	– تكلف لإنجاز عمل محدد أو مهمة كاملة.
صفة العمل	– طوعية و هي ليست ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	– إجبارية و هي جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
سلطة القرار	– قرارات استشارية فقط ، تقدم مقترحات.	– قرارات تنفيذية.
ديمومة العمل	– تنتهي بمجرد انتهاء المهمة .	– تبقى طيلة حياة المؤسسة.
أعضاء العمل	– لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري.	– متجانسون من حيث الوظيفة أو المستوى الإداري .
طابع العمل	– عمل فني.	– عمل إداري .
فكرة العمل	– تعتبر بمثابة إدارة تكوينية لتطوير العمل بشكل جماعي.	– تركز على فكرة العمل الجماعي .

المصدر : قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص:132 .

¹ صلاح مهدي محسن العامري ، محسن منصور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 477 .

1 – نشأة و تطور حلقات الجودة

يعتبر العالم الياباني كاورو إيشيكاوا (kaoru Ishikawa) أول من نادى بفكرة حلقات الجودة وهذا عام 1960، حيث كانت تعرف باسم فريق حل المشاكل (problem solving team)، وكان الهدف منها هو مساعدة الاقتصاد الياباني على النهوض بعد الحرب العالمية الثانية¹. وقد بينت الدراسات التي قامت بها نقابة المهندسين اليابانيين أن عدد الأفراد الذين ساهموا في تحسين الجودة كان لا يتعدى 400 فرد عام 1962، ليتجاوز 700.000 فرد عام 1978². هذا الانتشار الواسع لحلقات الجودة مكن المؤسسات اليابانية من تحسين جودة منتجاتها، و التي غزت بها الأسواق العالمية، خاصة الكبرى منها في صورة السوق الأمريكية و الأوروبية. و أمام هذا النجاح الكبير الذي حققته حلقات الجودة للمؤسسات اليابانية، قامت بعض المؤسسات الصناعية الأمريكية كمؤسسة GE, Ford بتكرار التجربة اليابانية، وهذا في نهاية الستينات من القرن العشرين. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الاستخدام الحقيقي لمصطلح حلقات الجودة بدأ عند زيارة مجموعة من مديري وحدة إنتاج الصواريخ في ولاية كاليفورنيا إلى اليابان عام 1973، للتعرف على كيفية ممارسة وتطبيق حلقات الجودة³.

وفي عام 1977 تم تأسيس المنظمة العالمية لحلقات الجودة (International Association of Quality Circles) لمساعدة المؤسسات الراغبة في الإستفادة من هذه الفكرة⁴، وهذا من أجل ضمان وصول منتجات صحية ذات جودة عالية للزبائن في كافة الأسواق العالمية .

3 – أركان حلقات الجودة

تتكون حلقات الجودة من الأركان الثلاثة التالية:⁵

- مجموعة صغيرة من الأفراد لا يوجد تجانس فيما بينهم لا من حيث المستوى الوظيفي ولا من حيث المستوى الإداري. يتولون مهمة حل المشاكل الخاصة بجودة المنتجات و خفض التكاليف؛
- الاجتماع لمدة ساعة أو أكثر في الأسبوع مدفوعة الأجر وبشكل منتظم؛
- يشرف على حلقات الجودة قائد يتم تعيينه من قبل أعضاء الحلقة يتولى التنسيق بين أعضاء الحلقة والإدارة العليا للمؤسسة ؛

¹ المرجع السابق الذكر، ص: 128.

² مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنش و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص: 160 .

³ المرجع السابق، ص: 161 – 162 .

⁴ المرجع السابق ص: 161 .

⁵ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص : 163 .

ثانيا : آلية عمل حلقات الجودة

إن الهدف الرئيسي من إنشاء حلقات الجودة كما قلنا في السابق هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكل الإنتاج التي توجهها وتواجه مواردها البشرية في بيئة العمل. ومن أجل ذلك يتوجب على حلقات الجودة أن تعمل بخطوات متسلسلة هي تحديد المشكلة، تحليل المشكلة وحلها.

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

في هذه الخطوة يقوم أعضاء حلقات الجودة بوضع قائمة للمشاكل التي يتعرضون لها في عملهم. وبعد ترتيب هذه المشاكل حسب تكرار حدوثها و مدى أهميتها، يتم اختيار مشكلة لمناقشتها.

ومن بين أهم المشاكل التي تتولى حلقات الجودة مناقشتها ما يلي¹:

- مشكلة التأخر في إنجاز الأعمال في المواعيد المحددة؛
- المشاكل المتعلقة بتدني جودة المنتجات؛
- المشاكل المتعلقة بتبذير المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية؛
- المشاكل المتعلقة بالإشراف؛

الخطوة الثانية: تحليل المشكلة

بعد الانتهاء من تحديد المشكلة ينتقل أعضاء حلقات الجودة إلى الخطوة الثانية وهي تحليل المشكلة. وهنا يتم جمع مختلف البيانات التي لها علاقة من قريب أو من بعيد بالمشكلة المطروحة للنقاش. وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات يقوم أعضاء حلقات الجودة بتحليلها وتبويبها، معتمدين في ذلك على مجموعة من الأساليب الإدارية نذكر منها ما يلي²:

أ – أسلوب العصف الذهني (Brain Storming)

يمكن النظر إلى هذا الأسلوب على أنه تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار فعالة قد لا يصل إليها كل منهم بصورة انفرادية. و يتم ذلك وفق خطوات متسلسلة هي:

- يكتب كل عضو من أعضاء حلقات الجودة أفكاره في ورقة؛
- يقوم كل عضو بقراءة فكرة واحدة في المرة الواحدة على باقي أعضاء الحلقة؛
- بعد قيام كل أعضاء الحلقة بطرح أفكارهم، يسأل قائد الحلقة كل عضو عما إذا كانت لديه أفكار جديدة قد طرأت على ذهنه؛

¹ مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره ، ص:168 .

² قاسم نايف علوان ، مرجع سبق ذكره ، ص:139 – ص:143 .

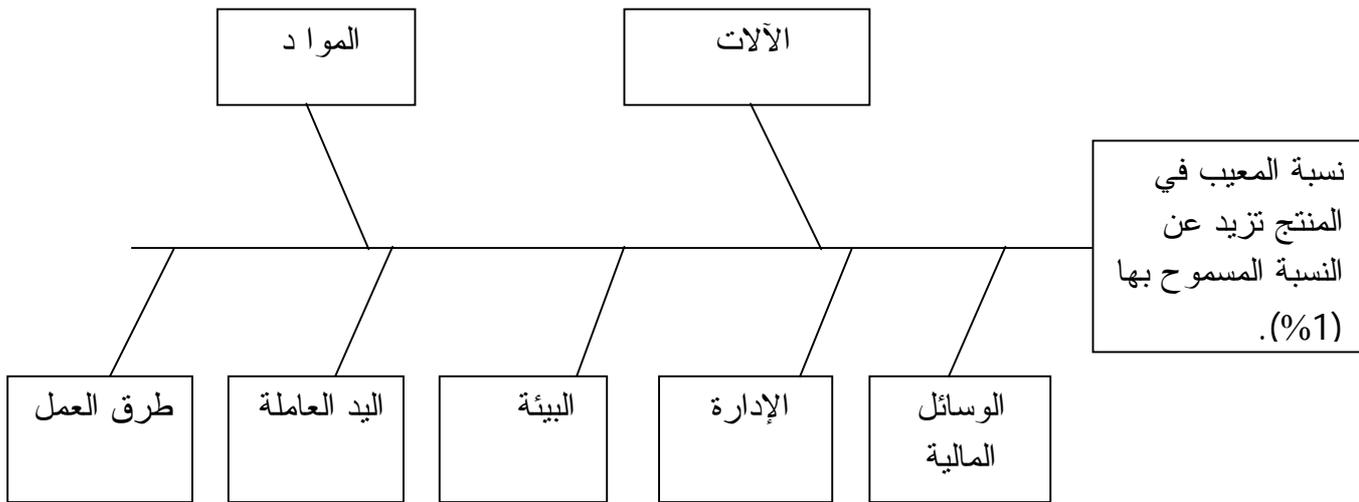
- يكرر قائد الحلقة السؤال لكل عضو عن أية أفكار جديدة حتى يتم استنفاد كل المقترحات مع قيام الأعضاء بتقييم كل الأفكار التي تم طرحها؛

ب - أسلوب مخطط السبب و الأثر (Cause and Effect Diagram)

يعتبر أسلوب مخطط السبب والأثر من الأساليب الحديثة المستخدمة في تحديد الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلة. ويطلق عليه أيضا تسمية مخطط إيشيكاوا " Ishikawa Diagram " والذي يعرف بأنه "عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة و المصنفة في فئات معينة"¹.

ويوضح الشكل التالي مثال لطريقة عمل مخطط أسلوب السبب والأثر في حل مشكلة عيوب المنتجات.

الشكل رقم (1-19) المخطط العام لأسلوب السبب والأثر



المصدر: بتصريف، المرجع السابق، ص:171.

يظهر الشكل أعلاه على شكل هيكل سمكة، يمثل فيه العمود الفقري المشكلة الرئيسية وهي ارتفاع نسبة المعيب في المنتج عن الحد المسموح به (%1). بينما تمثل العظام التي تنفرع من العمود الفقري الأسباب الأساسية للمشكلة (طرق العمل، الآلات والمعدات... إلخ)، والتي بدورها تنفرع إلى أسباب فرعية.

¹ مأمون سليمان الدرادكة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 169 – 170 .

من خلال هذا المخطط يمكن حصر مختلف الأسباب المحتملة للمشكلة و التي يتم تقييمها كل على حدى حتى يتم الوصول إلى الأسباب الحقيقية للمشكلة¹ .

الخطوة الثالثة: حل المشكلة

بعد الانتهاء من عملية تحديد المشكلة وتحليلها، ينتقل أعضاء الحلقة للخطوة الثالثة والأخيرة وهي اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة. وهنا يتم تحديد مختلف بدائل الحلول والتي يتم تقييم كل منها على حدى (مقارنة إيجابيتها مع سلبياتها)، إلى غاية الوصول إلى الحل المناسب الذي يتم تنفيذه ومتابعته.

ثالثا: مقومات نجاح حلقات الجودة

حتى تؤدي حلقات الجودة عملها بفعالية و فاعلية ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المقومات نذكر من أهمها ما يلي²:

- 1- وجود هيكل تنظيمي مرن يمنح صلاحية أكبر لأعضاء الحلقة للبحث عن مشاكل العمل وتحليلها واختيار البدائل وتقديم الإقتراحات والأفكار؛
- 2- تكوين الموارد البشرية على فلسفة النظام الجديد و طريقة العمل داخله؛
- 3- دعم الإدارة العليا لحلقات الجودة ماديا (مكافآت) ومعنويا (تكريمات) لتشجيع أعضاء الحلقة على مواصلة العمل ودفع الآخرين للانضمام إليها؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة تدعم وبشكل مباشر الرضا الوظيفي. ذلك لأنها تعطي فرصة أكبر للموارد البشرية في صنع القرارات وحل مشاكل العمل، كما أنها تنمي روح التعاون والثقة المتبادلة بين الموارد البشرية في المؤسسة... الخ. كل هذا ينعكس في الأخير بالإيجاب على المؤسسة في صورة زيادة في الإنتاج كما ونوعا وخفض التكاليف.

المطلب الرابع: تمكين الموارد البشرية (Humaine Ressources Empowerment) ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسات والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، اتجهت الكثير من المؤسسات لتبني العديد من المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق النمو

¹ المرجع سبق ، ص: 171 .

² المرجع سبق ، ص: 176 .

والاستمرارية. ومن بين هذه المداخل نجد مدخل التمكين والذي يكتسي أهمية بالغة في تحسين مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

وسنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على مدخل تمكين الموارد البشرية من حيث مفهومه، فوائده والمشاكل التي تواجهه. لنصل في الأخير لاستنتاج يوضح الدور الكبير الذي يلعبه هذا المدخل في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم تمكين الموارد البشرية

يعتبر تمكين الموارد البشرية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت مؤخراً في الفكر الإداري حيث يعتبر كل من كونجر و كانانجو (Conger and Kanungo) من الأوائل الذين نادوا بهذا المدخل وهذا عام 1988، حيث استخدماه للتعبير عن المشاركة التامة للمرؤوسين في تقاسم الصلاحيات مع الرؤساء¹. ومنذ تلك الفترة و البحوث مستمرة حول هذا المدخل مما أدى إلى تعدد تعاريفه.

1- تعريف تمكين الموارد البشرية

تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم تمكين الموارد البشرية، فمنهم من نظر إليه على أنه "عملية إعطاء الموارد البشرية سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتها من خلال تشجيعها على اتخاذ القرارات"².

وهناك من نظر إليه على أنه "ذلك الأسلوب الذي يقوم من خلاله المديرون و الموظفون بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة"³.

وهناك من عرفه على أنه عملية تحرير طاقات الموارد البشرية لكي تتطلق و تفعل ما تراه أنه مناسب دون الخوف من أن يرفض المدير قراراتهم⁴.

من خلال ما تقدم ذكره يمكن تعريف التمكين بأنه عبارة عن إطلاق حرية المورد البشري في التعبير عن قدراته المعرفية التي تساعده على تحديد الأهداف التي يريد أن يصل إليها وعلى اتخاذ قرارات عمله بفعالية و فعالية.

¹ Yahya M Melham , signification condition in employs empowerment ,Jordan journal of business administration , volume 1 ,No.2 , 2005 ,p: 143 .

² عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 10 .

³ سعد بن مرزوق العنبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 17-18 أبريل، 2005، ص: 05 .

⁴ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 12 .

والتمكن ينبغي أن لا يُخلط مع مفهوم التفويض والإثراء الوظيفي. إذ أن التفويض يقتصر على منح المرؤوسين سلطات محددة من قبل الرئيس وبصفة مؤقتة. أما التمكين فهو يتطلب منح سلطات واسعة للمرؤوسين وبصفة دائمة تمكنهم من الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس¹. وبينما يهدف الإثراء الوظيفي إلى توسيع مجالات أداء المورد البشري في وظيفته فقط، نجد أن التمكين يركز على خلق التفاعل والترابط بين وظيفة المورد البشري و باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة².

2 – فوائد التمكين

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد لكل من المورد البشري والمؤسسة والزيون نوضحها كما يلي³:

أ – فوائد التمكين على المورد البشري

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمورد البشري نذكر منها:

- تطوير مستوى الأداء، إذ أن المؤسسة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحها ثققتها و صلاحية وحرية أكبر في التصرف؛
- تحقيق المشاركة الفعالة، إذ أن التمكين يحقق المشاركة الفعالة والهادفة للموارد البشرية ويجنبها المشاركة السلبية غير الهادفة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن التمكين يعطي حرية أكبر للمورد البشري في إنجاز عمله والتحكم فيه بكل حرية، مما يؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي؛

ب – فوائد التمكين على المؤسسة

يحقق التمكين مجموعة من الفوائد للمؤسسة نذكر منها :

- انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل، نتيجة زيادة مستوى شعور الموارد البشرية بالولاء اتجاه مؤسستهم؛
- تحسين في مستوى الإنتاجية كما ونوعا؛
- مساعدة المؤسسة في برامج التطور والتجديد، فالمورد البشري الممكن يكون أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له؛

¹ يحي ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص31 .
² موسى سلامة الوزني ، خضير كاظم حمود ، ميادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص : 257 .
³ يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 120 – 126 .

ج - فوائد التمكين على الزبائن

لقد أثبتت الدراسات الميدانية مثل دراسة (Bowen and Schneider 1993) أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موارد بشرية تتمتع بمستوى عال من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا. فتمكين الموارد البشرية خاصة في المؤسسات الخدمائية مثل الفنادق، المطاعم، المستشفيات... الخ، يساهم في زيادة قدرتها على التعامل بمستويات عالية من المرونة و الفهم والاستجابة لطلبات الزبائن.

ثانياً: أسباب تمكين الموارد البشرية

هناك أسباب كثيرة تدفع المؤسسات إلى تبني مدخل التمكين نذكر منها ما يلي¹ :

- 1- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق؛
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- 3- تخفيض عبء العمل عن الإدارة العليا؛
- 4- الاستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية التي تتمتع بها الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المؤسسة؛
- 5- تنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي؛
- 6- تخفيض تكاليف التوظيف، وهذا بتخفيض عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- 7- الزيادة في سرعة عملية إتخاذ القرارات؛

ثالثاً: المشاكل التي تواجه تمكين الموارد البشرية

من بين المشاكل التي تواجه تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسات نذكر مايلي²:

- 1- التخوف من المسؤولية، إذ أن الموارد البشرية غالباً ما تتخوف من تحمل المسؤولية وحدها فهي ترغب دائماً في دعم الإدارة العليا، وهذا من أجل تقاسم المسؤولية في حالة حصول أخطاء؛
- 2- البيروقراطية الجامدة، إذ يؤدي وجود قواعد و إجراءات عمل جامدة إلى كبح حرية الموارد البشرية على الإبداع والابتكار في عملها؛

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص: 25 - 26 .

² موسى سلامة اللوزي، خطير كاظم، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 259 - 260 .

3- إمكانية حدوث تضاربات أو صراعات بين الآراء المتعلقة بإنجاز العمل، خاصة إذا كان هناك عدم تحديد دقيق للصلاحيات في المؤسسة، وينتشر هذا المشكل بكثرة في المؤسسات الكبيرة بسبب كبر هيكلها التنظيمي؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن التمكين هو أحد المداخل الإدارية المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل هي عوامل تؤدي إلى زيادة مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

وكخلاصة لما جاء في هذا المبحث يمكن القول أن المداخل الإدارية السابقة الذكر كلها مداخل لها دور كبير في تنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، وذلك لكونها مبينة على مبدأ أساسي و هو مبدأ المشاركة الفعالة لكافة الموارد البشرية في تخطيط وإنجاز الأعمال.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها، هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل و ظروف العمل. ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء، وهي الأكثر قبولا و استعمالا بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها، والثانية هي الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل. وتوصلنا أيضا في هذا الفصل إلى أن الرضا الوظيفي تؤثر فيه مجموعتين أساسيتين من العوامل الأولى مرتبطة بالمورد البشري و الثانية مرتبطة بالتنظيم.

كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه. فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية (نظرية الحاجات) ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية (نظرية ذات العاملين)، ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع (نظرية لوك و لولير)، ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة (نظرية العدالة).

وقد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع الأداء، وعكسيا مع التغيب عن العمل، دوران العمل وحوادث العمل . وأخيرا توصلنا إلى أن المؤسسة بإمكانها الرفع من مستوى شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي بإتباعها للعديد من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة و التمكين.

الفصل الثاني: ضغوط العمل و تأثيرها على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها

المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري

وأداء المؤسسة وأساليب التعامل معها

تمهيد

في ظل التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها باشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية، وجدت جل المؤسسات نفسها مجبرة على مقابلة تلك التطورات والتحولات بإحداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل وإجراءاته تمكنها من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها. تلك التغييرات التي تحدثها المؤسسة كثيرا ما كانت مصدر فشل للعديد من الموارد البشرية في التأقلم مع متطلبات العمل المتزايدة، وهو ما ولد في نفسها شعورا بالضغط زادت من حدته الظروف الصعبة للحياة و متطلباتها المتزايدة.

إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المؤسسات، ذلك أنها تمس إحدى أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على ضغوط العمل من خلال دراستنا للمباحث التالية :

- في المبحث الأول نتناول ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها، أنواعها ومراحل ردود الفعل اتجاهها.
- في المبحث الثاني نتناول مصادر ضغوط العمل ونماذج تفسيرها من حيث المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، المصادر المرتبطة بالموارد البشري، ونختتم هذا المبحث بعرض أهم النماذج المفسرة لضغوط العمل.
- في المبحث الثالث نتناول تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، وكذا العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.
- في المبحث الرابع نتناول آثار ضغوط العمل على صحة المورد البشري و أداء المؤسسة، كما نتناول أساليب التعامل معها من الطرفين (المورد البشري/المؤسسة).

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

مما لا شك فيه أننا كثيراً ما نتعرض لمثيرات متعددة ومتنوعة في حياتنا العامة و/ أو الخاصة (الحياة العملية)، فنجد بعض هذه المثيرات تمر علينا و تتكرر من دون أن نحدث فينا اختلال نفسي و/أو فسيولوجي و/ أو سلوكي، في حين يؤدي بعضها إلى حدوث إختلالات نفسية و/أو فسيولوجية و/ أو سلوكية، وهنا يمكن القول أننا في حالة تعرض للضغوط.

وفي هذا المبحث سوف نقلي الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها أنواعها و مراحل ردود الفعل اتجاهها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

في الحقيقة مصطلح الضغط (Stress) ليس بالمصطلح الغريب لا على العام ولا على الخاص. فعلى المستوي العام نجد هذا المصطلح شائع الإستعمال في الحوارات والمحادثات، سواء تلك التي تتم على مستوي الإعلام أو حتى بين الناس العاديين، وعلى المستوى الخاص أو المستوي العلمي نجد هذا المصطلح ضغط (Stress) كثير الاستعمال في عدة فروع علمية مختلفة، حيث يرى الكثير من الباحثين أنه لا يمكن لأحد أن يقرأ في أي حقل من حقول العلوم البيولوجية، الفيزيائية، الاقتصادية والسياسية... الخ دون أن يصادف مصطلح الضغط (Stress)¹.

لكن السؤال المطروح هنا هو هل الأشخاص الذين يستعملون هذا المصطلح يعرفون معناه الحقيقي؟ ما هو أصل هذا المصطلح؟ كيف تطور الاهتمام به؟ ، بالطبع الإجابة لن تكون نعم بالنسبة لكل الأشخاص.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب إلقاء الضوء على الضغوط كمفهوم عام، ثم ننقل بعدها إلى ضغوط العمل كمفهوم خاص، و ذلك على النحو التالي:

أولاً: الضغوط

قبل إعطاء مفهوم شامل للضغوط، يجدر بنا من الناحية المنهجية الرجوع إلى أصل المصطلح نشأة الضغوط وتطور الاهتمام بها.

1- أصل مصطلح الضغوط

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece)، والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) الذي يعني يسحب بشدة (êtreindre, serrer)².

¹ جمعة سيد مصطفى، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص:6.

² Jean Benjmain Stora, le stress, 2^e édition, édition dahleb, France, 1993, p : 3 .

ولم يستعمل مصطلح (stress) في اللغة الفرنسية، إلا في القرن السابع عشر، للدلالة على المعاناة، وفي القرن الثامن عشر للدلالة على التوتر أو العبء المنشئ للتوتر، إلى أن جاء القرن العشرين أين أصبح مصطلح (stress) يستخدم للدلالة على الضغط.¹ ويعتبر الإنجليز هم أول من استعمل مصطلح (Stress)، وذلك في القرن الرابع عشر، حيث كان هذا المصطلح يستخدم في اللغة الإنجليزية للدلالة على المعاناة (Strain) أو الحزن و الأسى (Affliction).

وفي اللغة العربية نجد عدة معان لمصطلح الضغط، فنقول ضغطه ضغطا، أي غمزه إلى شيء كالحائط، ويقال ضغط الكلام، أي بالغ في اختصاره وإيجازه بحيث يتخلى عن التفاصيل، أما الدلالة اللغوية لمصطلح "ضغط" في المجال الإنساني فهي تعني الضيق والقهر والشدة.²

هذا ويختلف معني الضغط (stress) من مجال علمي وعملي لآخر، ففي مجال الطب نقول مثلا ضغط الدم للدلالة على ما يحدثه الدم من أثر على جدران الأوعية الدموية، و في مجال العلوم الطبيعية نقول مثلا الضغط الجوي للدلالة على الثقل الذي يحدثه الهواء في نقطة معينة، وفي مجال الفيزياء يقصد بالضغط عموما كل قوة تسلط على جسم ما حتى يكسر أو يعصر أو يشوه.³

مما تقدم ذكره نستنتج أن مصطلح "ضغط" لم يعرف معنى لغويا واحدا وثابتا، بل تغير معناه مع تغير الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن. كما أن معني هذا المصطلح "ضغط" يختلف من علم لآخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية، ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ.

2-نشأة الضغوط و تطور الاهتمام بها

في الحقيقة الضغوط ليست وليدة الحاضر، وإنما وجدت منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض. فقد شهد الإنسان أول جريمة قتل لما قتل أحد ابني آدم عليه السلام وهو قبيل أخاه هابيل وما تعرض له القاتل بعد ذلك من ضغوطات نفسية كبيرة زادت إحساسا بالذنب والندم. صف بعد ذلك ما عاشه الإنسان البدائي من ظروف طبيعية قاسية جعلته يعاني من الخوف والجوع والمرض... الخ. واستمرت معاناة الإنسان قرونا و قرون. غير أن القرن العشرين كان فريدا عن غيره من القرون السابقة، فقد شهد أحداث و تطورات فريدة من نوعها جعلت كثيرا من الباحثين يطلقون عليه اسم قرن الضغوط. فقد شهد العالم على سبيل المثال الحربين العالميتين الأولى والثانية اللتان

¹ Claire Edey Gamassou, prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail: une enjeu de gestion des ressources humaines, les cahiers du CERGOR, numéro : 01/04, paris, février 2004, P :3.

² جمعة سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص:6.

³ المرجع السابق، ص:11.

خلفنا آثار وخيمة على الجانب البشري والمادي والبيئي. كما أن القرن العشرين شهد تطورات كبيرة في شتى المجالات، خاصة في المجال التكنولوجي الذي زاد تعقداً وتطوراً في القرن الواحد والعشرين. كل هذه التطورات، ورغم الفوائد التي حققتها للبشرية، تركت ورائها تحديات صعبة جعلت الإنسان مخير بين شيئين اثنين، إما التكيف والمواصلة أو الهزيمة والاستسلام¹.

لم يلق موضوع الضغوط اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم البيولوجيا وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه. وبعد ذلك بدأ هذا الموضوع يلقى اهتمام العديد من العلوم مثل علم الاجتماع والعلوم السلوكية والإدارية... الخ².

وفيما يلي نذكر إسهامين بارزين في بحوث الضغوط في القرن العشرين:

2- 1: إسهامات كانون في مجال الضغوط

يعتبر وولتر براد فورد كانون* (Walter Brad Ford cannan) من بين الأسماء السبّاقة في إجراء بحوث علمية حول الضغوط، حيث قدم عام 1932 عمله المعروف باسم "استجابة الكر أو الفر" والذي كان نتاج عدة تجارب على مجموعة من الفئران، خلص منها أن هذه الأخيرة لما تشعر بقرب خطر ما، تحدث تغيرات فسيولوجية سريعة داخلها، يقوم الدماغ باستقبالها وإرسالها كإشارات تهديد لكل من الجهاز العصبي و الغدد الصماء، ومن ثم تحدث استجابة فسيولوجية تعمل على حمل هذه الكائنات لمواجهة مصدر التهديد (Fight) أو الهروب (Flight) منه. كما توصل كانون إلى نتيجة مفادها أن الضغوط يمكن أن تحدث أثراً ضاراً بجسم الكائن الحي إذا استمرت الاستجابة الفسيولوجية طويلاً³.

مما تقدم ذكره نستنتج أن استجابة الكر أو الفر هي استجابة توافقية تختلف باختلاف المواقف أو التهديدات التي يواجهها الكائن الحي. وما يمكن أن نلاحظه في الطرح الذي قدمه كانون حول استجابة "الكر أو الفر" أنه طرح عام، حيث أنه لم يدقق في المراحل التي تمر بها استجابة الكر أو الفر ولم يفصل بين هذه المراحل وإنما أعطاها في صورة عامة واحدة. وعلى هذه النقطة أو هذا النقص بنى هانس سيلاي أبحاثه التي سنوردها في العنصر التالي.

¹ المرجع السابق، ص:7.

² Claire Edey Gamassou, OP.Cit,P :3.

* عالم أمريكي متخصص في علم الفسيولوجيا.
³ جمعة سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص:8.

2-2: إسهامات هانس سيلاي في مجال الضغوط

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلاي* Hans Seley والذي يطلق عليه اسم "أب الضغوط"، حيث قدم سنة 1956 مفهوم "زملة التكيف العام" GAS** الذي كان نتاج مجهودات قام بها منذ 1932. فقد بدأ سيلاي عمله بالبحث عن التأثيرات التي يمكن أن تخلفها الهرمونات الجنسية على الأداء الفسيولوجي، وهذا من خلال القيام بتجارب مستمرة على مجموعة من الفئران، ثم انتقل بعدها إلى الكشف عن مدى تأثير العوامل الخارجية كالحرارة والبرودة على الاستجابة الفسيولوجية للفئران. وبعد كل هذه التجارب خلص سيلاي إلى نتيجة مهمة مفادها أن كل الضغوط، بغض النظر عن نوعها أدت إلى تمدد القشرة الأدرينالية وتقلص أو انكماش الغدة اللمفاوية ونقرح المعدة والإثنا عشر.

ومن هنا يمكن القول أن سيلاي قد انتهى من تشكيل زملة التكيف العام "GAS"، والتي كشفت من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي*** مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك¹.

ومن بين النتائج التي توصل إليها أيضا سيلاي، هي العلاقة الموجودة ما بين الضغوط والصحة حيث يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير إيجابي على صحة الجسم، وهذا باعتبار الضغوط كمنبه يساعد الجسم على بناء جدار تكيفي ومضاد ضد الخطر. كما يمكن للضغوط أن يكون لها تأثير سلبي على صحة الجسم، وهذا إذا كانت هذه الضغوط كثيرة و مستمرة.²

مما تقدم ذكره يظهر لنا جليا أن سيلاي شأنه شأن كانون، نظر إلى الضغوط باعتبارها استجابة للظروف البيئية المحيطة بالكائن الحي.

3- تعريف الضغوط

في الحقيقة لا يوجد هناك تعريف واحد للضغوط يتفق عليه الباحثون. فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف. وعليه فإننا سنقوم بعرض أهم التعاريف التي نتناوله وذلك كمايلي:

* عالم كندي من أصل مجري، متخصص في علم الفسيولوجيا، من أشهر كتبه: Stress 1965، 1977 Le stress de la vie 1977.

** General adaptation syndrome

*** سيتم التطرق لهذه المراحل في المطلب الرابع من هذا البحث.

¹ المرجع السابق، ص: 8 - 9.

² Claire Edey Gamassou, op.cit, P : 4.

- عرف هانس سيلاي (Hans Seley) الضغط بأنه " نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثبرات البيئية"¹.
- نلاحظ أن هذا التعريف تناول الضغوط باعتبارها استجابة تصدر عن الإنسان نتيجة تعرضه لمثبرات بيئية. وما يمكن أن يؤخذ عليه هو قصره أثار الضغوط على الجانب الفسيولوجي وأهم الجانب النفسي والسلوكي. كما أنه لم يحدد لنا ما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية.
- عرف ماك غراث (MC- Grath) الضغط بأنه " حالة تنشأ عندما يدرك الفرد بأنه يواجه تهديدات تفوق قدراته أو موارده فتحدث له تغييرات جوهرية"².
- نلاحظ أن هذا التعريف أظهر جوانب دقيقة ومهمة وهي:
- إدخاله الجانب العقلي للإنسان و المتمثل في عملية الإدراك.
 - اعتباره أن الفرد يقوم بتحليل الموقف الذي يصادفه، وهذا بمقارنة التهديدات بالقدرات أو الموارد التي يملكها.
- وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:
- اعتبار أن الضغط ينشأ فقط لما يدرك الفرد أنه يواجه تهديدات، رغم أن الفرص يمكن بدورها أن تكون سبب مهم لشعور الفرد بالضغط.
 - لم يوضح نتائج الضغط الفسيولوجية، النفسية والسلوكية.
- يعرف هيل ريجل وسلوكيم (Hellrigel and Slocum) الضغط بأنه " التوتر النفسي والفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته"³.
- نلاحظ أن هذا التعريف نظر للضغوط من الزاوية التي نظرت إليها التعاريف السابقة.
- وما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو:
- اعتبار أن الضغط له جانب سلبي فقط.
 - لم يشر إلى إمكانية حدوث إختلالات سلوكية ناتجة عن الضغط.
- بناء على ما سبق ذكره، يمكن تعريف الضغوط بأنها عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية و/أو نفسية و/أو سلوكية ناتجة عن علاقة تفاعلية ما بين المثبرات والاستجابات، والتي يمكن أن تترك آثار سلبية أو إيجابية على الفرد.

¹ Hans Seley, *stress sans détress*, traduction de seikeu et al, la presse, Montréal, 1974, P : 4.

² Kasi and Cooper, *Stress and health*, john Wiley I sons, England, 1987, pp : 207,208

³ Don Hellrigel, John w.Slocum, *management des organisations*, traduction de Bruno et Renault, 2 e édition, de Boeck, Belgique, 2006, P : 265.

4- الضغوط و المفاهيم الأخرى

المتأمل لمفهوم الضغوط يتبادر إلى ذهنه العديد من المفاهيم الأخرى التي قد يراها تقترب كثيرا من مفهوم الضغوط، مثل القلق، التعب الكامل، الإحباط، الإجهاد... الخ. إلا أنه في الواقع توجد فروقات أساسية فيما بين هذه المفاهيم ومفهوم الضغوط، نبرزها باختصار فيما يلي:

- **القلق (Anxiety)** " هو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه

المستقبل، وهو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغط و نقص إشباع الحاجات"¹.

ومن هنا تبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين الضغوط و القلق هما²:

- الضغوط هي أحد الأسباب المباشرة لظهور القلق.

- للضغوط جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي، في حين أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط.

- **التعب الكامل (Burnout)** "هو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض للضغوط لفترة طويلة"³.

ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط و التعب الكامل فيما يلي⁴:

- التعب الكامل هو أحد الآثار الناتجة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط.

- بينما الضغوط لها جانبان، أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فإن التعب الكامل يمثل الجانب السلبي فقط.

- **الإحباط (Frustration)** "هو عبارة عن ذلك الشعور الداخلي الذي يحدث للفرد عندما لا

يستطيع الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها"⁵.

يمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط و الإحباط فيما يلي⁶:

- الضغوط تمثل سببا رئيسيا و مباشرا لحدوث الإحباط.

- بينما الضغوط لها جانب سلبي و آخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

⁵ المرجع السابق، ص: 316. نقلا عن:

Gary Johns, organizational Behavior : understanding life at work, seit Foresman, Boston, 1988, PP : 468 - 469 .

⁶ المرجع السابق، ص: 317.

- **الإجهاد (Strain)** " يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية للضغوط"¹.
- ويمكن إبراز نقاط الاختلاف بين الضغوط و الإجهاد فيما يلي²:
- يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط.
 - بينما الضغوط لها جانبان: جانب إيجابي و الأخر سلبي، فإن الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط.

ثانياً: ضغوط العمل

بعدما قمنا بدراسة الضغوط كمفهوم عام، ننتقل الآن إلى دراسة ضغوط العمل كمفهوم خاص وهذا من خلال تناول تطور تنظيم العمل وتعريف ضغوط العمل.

1-تطور تنظيم العمل و بروز ظاهرة ضغوط العمل

لمعرفة كيفية بروز وتطور ظاهرة ضغوط العمل في المؤسسات، يكون من المهم والضروري لنا الرجوع إلى أهم التطورات التي عرفها تنظيم العمل، ومن ثم معرفة أهم التغيرات التي طرأت على بيئة العمل في المؤسسات، والتي ولدت شعوراً بالضغط للموارد البشرية. وعليه سنقوم بدراسة تطور ضغوط العمل بالتوازي مع دراسة تطور تنظيم العمل ، وهذا من خلال الرجوع باختصار إلى كل من نظرية الإدارة العلمية كممثلة للمدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية كممثلة للمدرسة النيوكلاسيكية وأخيراً النموذج الياباني في الجودة كممثل للمدرسة الحديثة.

1-1:نظرية الإدارة العلمية (من 1881 إلى 1929)

ركز تايلور على تنظيم العمل بالطريقة العلمية وبالشكل الذي يسمح بزيادة كبيرة في إنتاجية العمال، وهذا من خلال قيامه بتجارب علمية ميدانية مكنته من بلورة المبادئ الرئيسية التي شكلت نظريته للعمل. وفيما يلي ذكر لأهم هذه المبادئ³:

- التخصص الدقيق و تقسيم العمل بالشكل الذي يسمح بسهولة إنسيابيتها ؛
- فصل الوظيفة الإدارية عن الوظيفة الفنية، أي أن الإدارة تقوم بتخطيط وتنظيم العمل، والعمال يقومون بالإنتاج وتنفيذ الأوامر؛
- الاختيار والتعيين العلمي والدقيق للعمال، أي إتباع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛

¹ المرجع السابق، ص:318.

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

³ Roger AÏM, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Gualino éditeur, Paris, 2008, PP : 29 - 30.

لقد ركز تاييلور بشكل كبير على زيادة الإنتاج، وأهمل الجانب الإنساني للموارد البشرية و اعتبرها كائن مادي ما يدفعها للعمل هو الأجر فقط، فهي كآلة تزودها بالبنزين فتعمل دون توقف حيث كان العمال يزاولون أعمالهم في ظروف مادية صعبة (ضوضاء، حرارة، نقص الإضاءة...الخ) و يعملون لساعات طويلة (أكثر من 12 ساعة في اليوم). كل هذه الظروف الصعبة جعلت الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل كبيرة تركت عليها آثار سلبية على صحتها النفسية والجسدية.

1-2: مدرسة العلاقات الإنسانية (من 1930 إلى 1970)

على عكس نظرية الإدارة العلمية، أولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا بالجانب الإنساني وبالظروف المادية المحيطة بالعمل، واعتبرت الإنسان كائن اجتماعي يهدف إلى تكوين علاقات إنسانية داخل المؤسسة. فقد خلص كل من إلتون مايو، أبراهام ماسلو، ماك غريغور وهرزبيرج إلى الأهمية الكبيرة التي تكتسيها العلاقات الإنسانية في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية¹. ولم تسلم مدرسة العلاقات الإنسانية، مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية، من الانتقادات خاصة ما تعلق منها باهتمامها المبالغ بالجانب السيكولوجي على حساب الفعالية و الفاعلية الإنتاجية. لقد ساهمت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل كبير في التخفيف من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، خاصة مع تحسين ظروف العمل المادية كالضوضاء، الإضاءة، ساعات العمل...الخ وتشجيع التقارب ما بين العمال و الإدارة.

1-3: النموذج الياباني في الجودة (من 1950 إلى يومنا هذا)

لقت الأفكار التي قدمها إدوارد ديمينغ (Edward Deming) في بداية الخمسينات من القرن العشرين رواجاً كبيراً عند اليابانيين، نذكر من أهمها ما يلي² :

- إيجاد التناسق بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية، وذلك من أجل توحيد الجهود وتحقيق الأداء المتميز؛
- التقليل من الاعتماد على الفحص الشامل للمنتج بعد نهاية العملية الإنتاجية، واعتماد بدل ذلك على خلق الجودة في تصميم المنتج والعملية الإنتاجية؛
- استخدام الأساليب الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات المتصلة بالرقابة على جودة المنتجات؛
- التكوين المستمر لرفع مهارات الموارد البشرية؛

¹ Ibid., pp : 44- 45.

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84 - 85 .

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق الجودة واعتبارها ضرورة للتحسين المستمر؛

منحت أفكار ديمينغ (Deming) النجاح والتفوق لليابان في الجودة على نظيراتها الأمريكية والأوروبية، من دون أن ننسى أيضا الأفكار التي نادى بها كايرو إيشيكاروا Kairo Ishikawa* في سنوات الستينات من القرن العشرين، و التي كان من أهمها حلقات الجودة. هذه الأفكار التي دعى إليها كل من ديمينغ وإيشيكاروا، بنيت على أساسها قاعدة صلبة للاقتصاد الياباني منحتة تنافسية عالية في الأسواق الدولية.

لقد شكل النموذج الياباني نقطة التحول من الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة إلى الإنتاج المتنوع وبجودة عالية، ويعتبر أونوثايشي Taichi Ohno** من الأوائل الذين نادوا بهذا النظام الإنتاجي، حيث قام بتطوير نظام الجودة الذي طبق في شركة ثويوتا Toyota وأصبح يطلق عليه اسم نظام ثويوتا للجودة. هذا النظام يركز على مجموعة من الأفكار أهمها صفر تأخر، صفر أخطاء، صفر مخزون، صفر أعطال، صفر ورق... الخ. كل هذه الأفكار كان لها الأثر الإيجابي في تخفيض تكاليف الإنتاج و الرفع من درجة رضا الزبون¹.

وما يمكن أن نخلص إليه من خلال تناولنا لهذا العنصر هو أنه على الرغم من تحسن الظروف المادية للعمل، وتطور وسائل العمل، وتقلص مدة العمل، إلا أن ضغوط العمل لازالت في تزايد مستمر، وهذا مادام أن متطلبات الحياة و العمل في تطور مستمر.

2- تعريف ضغوط العمل

لقد تعددت واختلقت التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين. ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل من المجالات الطبية والنفسية والاجتماعية والإدارية¹.

وعليه سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لموضوع ضغوط العمل، وهذا كما يلي:

- يعرف بارون و جرينبرج (Baron and Grenberg) ضغوط العمل بأنها "نمط معقد من

حالة نفسية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضغوط الخارجية"².

* مهندس ياباني في الكيمياء يعتبر أول من نادى بفكرة حلقات الجودة.

** مهندس صناعي ياباني يلقب بأب نظام الإنتاج بثويوتا.

¹ Delphine Pau, la gestion du stress au travail, librapport, France, 2005, P:14.

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص:211.

² روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر أثار ضغوط العمل في الجانب النفسي والفسولوجي فقط، وأهمل الجانب السلوكي.
 - لم يبين لنا مصدر الضغوط الخارجية، هل هي ضغوط صادرة من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية للمؤسسة...الخ.
 - يعرف سيزلاقي ووالاس (SighlaKi and walas) ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"¹.
- على الرغم من أن هذا التعريف أشار إلى نقطتين أساسيتين هما:
- اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.
 - تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه.

إلا أن هذا التعريف يؤخذ عليه ما يلي:

- قصر أثار ضغوط العمل فقط على الجانب النفسي والفسولوجي وأهمل الجانب السلوكي.
- لم يبين لنا نوع الاختلال الذي يحدث للفرد، أي هل هو اختلال إيجابي أم سلبي.
- يعرف دافيد يونج وزملاءه (David Young et, al) ضغوط العمل بأنها " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود"².

ما يمكن أن يلاحظ على هذا التعريف هو:

- قصر أسباب ضغوط العمل فقط في تلك الأسباب المتعلقة بعلاقة الفرد بوظيفته، رغم أن هناك عدة مصادر وأسباب لضغوط العمل ترتبط بعوامل خارج الوظيفة.
- لم يوضح لنا هذا التعريف طبيعة الانحراف في أداء الأفراد، أي هل هو انحراف سلبي أم إيجابي.
- لم يوضح لنا ما هي التغييرات التي تحدث داخل الفرد، أي هل هي تغييرات نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية .

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض، بدون سنة نشر، ص:180.

² David Yong et . al, A study of job stress among university staff in Malaysia ,European journal of social sciences, volume 8, number1, 2009,P :122.

- يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوا مل بيئيه و/أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية"¹.

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- لم يوضح لنا ما هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد.
- اعتبر أن ردود أفعال الأفراد تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها - خاصة السلوكية منها- خارج المؤسسة مثلا في المنزل، الشارع... الخ.
- يعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها " تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه"².

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر أثار ضغوط العمل في التغيرات النفسية، وأهمل التغيرات الفسيولوجية والسلوكية.
- قصر مصادر ضغوط العمل وأسبابها في الجانب التنظيمي وأهمل الجوانب الأخرى .
- يعرف كوبر ومارشال (Copper and Marshal) ضغوط العمل بأنها" مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"³.

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- قصر العوامل المسببة لضغوط العمل في العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأهمل إمكانية تأثير العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وكذا العوامل المرتبطة بالحياة الخاصة للفرد.

- لم يحدد لنا أثار ضغوط العمل النفسية، الفسيولوجية والسلوكية .

انطلاقا مما سبق ذكره، يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه يترتب عليها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، تترك في الأخير أثار سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسستهم.

¹ مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص: 81.

² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993، ص: 241.

³ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص: 42.

من خلال هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص ضغوط العمل كما يلي:

- ضغوط العمل تجربة ذاتية تختلف باختلاف الخصائص الفردية وكذا المواقع في العمل؛
- مصادر ضغوط العمل متعددة، فقد يكون مصدرها البيئة الخارجية و/أو البيئة الداخلية و/أو الفرد نفسه؛
- يترتب على ضغوط العمل ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية؛
- لضغوط العمل آثار سلبية وأخرى إيجابية؛

ثالثاً: أهمية دراسة ضغوط العمل

تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل مما يلي¹:

- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن أن يكون ناتجاً عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار؛
- الرفع من ربحية المؤسسة، وهذا بتفادي التكاليف المباشرة وغير المباشرة لضغوط العمل؛
- توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بفعالية وفاعلية؛
- تحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة؛
- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ظل سيادة الضغوط؛
- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية؛

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتضح لنا أن مفهوم ضغوط العمل حدد في ثلاث اتجاهات هي:

- **الاتجاه الأول:** تناول ضغوط العمل باعتبارها استجابة تصدر عن المورد البشري إثر تعرضه لمثيرات معينة. وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقاً هم هانس سيلاي، روبرت بارون، سيزلاقي ووالاس، سعيد سليمان السالم، محمد العديلي.
- **الاتجاه الثاني:** تناول ضغوط العمل باعتبارها مجموعة من المثيرات البيئية التي تؤثر في المورد البشري. وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقاً هما كوبر ومارشال.

¹ سيد مصطفى جاد الرب، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991، ص ص: 115 - 116.

- الاتجاه الثالث: تناول ضغوط العمل باعتبارها محصلة تفاعل بين المثيرات والاستجابات. وأصحاب هذا الاتجاه حسب التعاريف التي قدمناها سابقا هم ماكرات، دافيد يونج وزملائه.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة و عنصر التفاعل.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

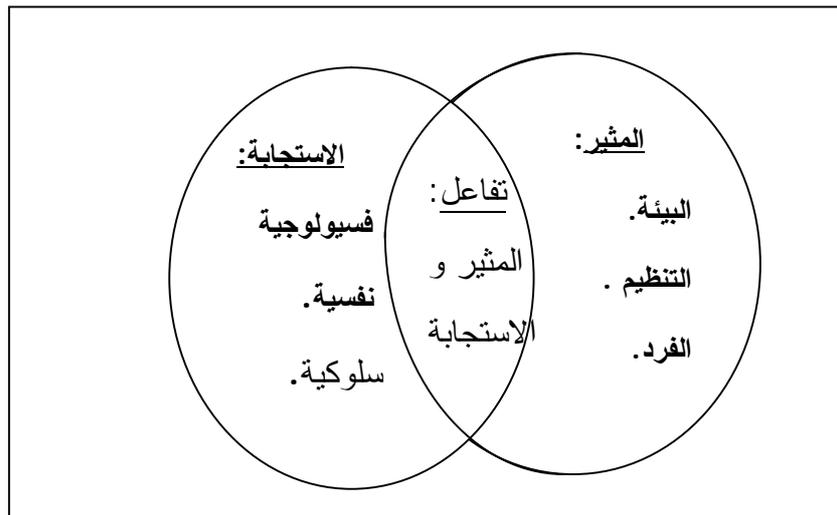
أولاً- **عنصر المثير**: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.

ثانياً- **عنصر الاستجابة**: هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية و الفسيولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

ثالثاً- **عنصر التفاعل**: هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة و كذا العوامل المرتبطة بالموارد البشري.

والشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم (1-2): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محدود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص:113.

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص:180.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية.¹

ويمكن توضيحهما كما يلي:

1- عنصر الإدراك: " يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد"². فمن خلال عملية الإدراك يستطيع المورد البشري أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

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

من خلال ما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات. حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها. وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات. بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

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

أولاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية³:

1- الضغوط الإيجابية

هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح. أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري، و كذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية و جودة الإنتاج.

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ص: 306.

² محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 595. نقلا عن: أحمد محسن الخضير، الضغوط الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1991، ص: 68.

2- الضغوط السلبية

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

ثانياً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة¹ :

1 - الضغوط البسيطة

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

2- الضغوط المتوسطة

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

3- الضغوط الشديدة

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

ثالثاً: أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظراً لتعدد مصادر ضغوط العمل. ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري² .

1- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

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

2- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

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

¹ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 307.

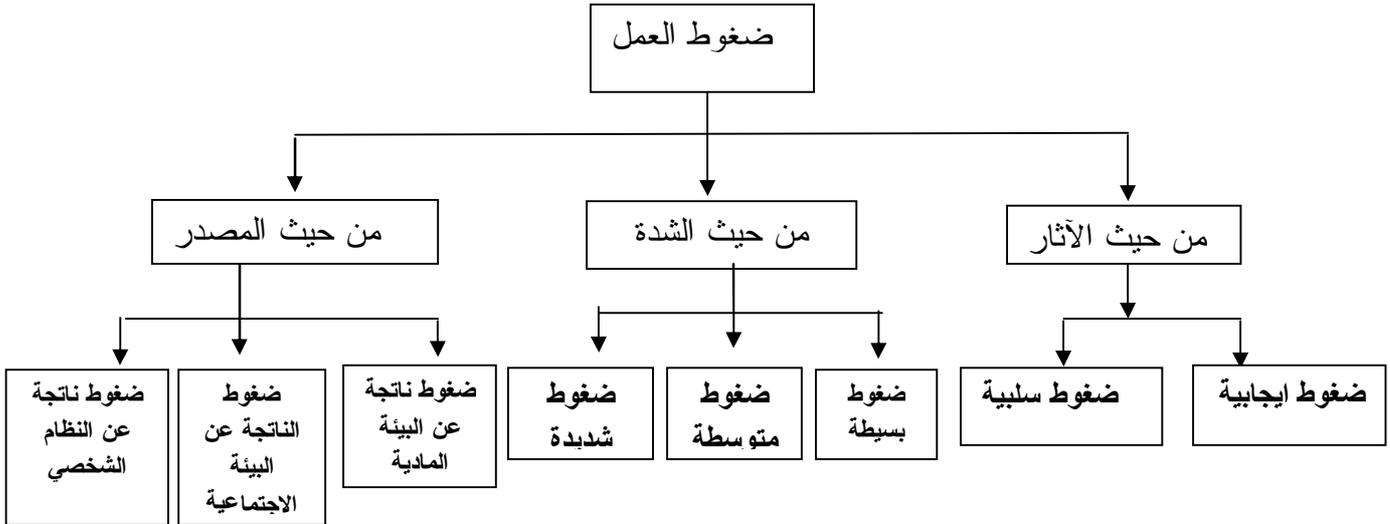
² المرجع السابق، ص: 308.

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق و الديانة... الخ.

والشكل التالي يلخص أنواع ضغوط العمل السابقة الذكر:

الشكل رقم (2-2): أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 306-308.

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

المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل

تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.

أولاً: مرحلة الإنذار المبكر (حركة المنبه)

هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر، وهذا بعد تعرضه لمجموعة من المثبرات الداخلية و/أو الخارجية. حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل سرعة خفقان القلب، زيادة معدل التنفس... الخ.¹

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

ثانياً: مرحلة المقاومة

عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء، أو تجاهل وجود هذه المصادر. فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك¹.

ثالثاً: مرحلة الإنهاك

تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على إثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية و في معدلات الأداء... الخ².

والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم (2 - 3) مراحل ضغوط العمل عند سيلاي

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه	المقاومة	الإنهاك
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،

2002، ص: 309.

¹ محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 288.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب، يتبين لنا مدى أهمية تتبع ضغوط العمل في مراحلها الأولى (المرحلة الأولى و الثانية)، لما له من دور كبير في حماية المورد البشري صحيا والمؤسسة ماليا.

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

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل و نماذج تفسيرها

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين و الكتاب حول مصادر محددة لضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقها تلك المصادر، ولما تتضمنه من عوامل مسببة لضغوط العمل. فهناك من يرى أن هذه الأخيرة مصدرها البيئة الخارجية للمؤسسة، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه¹.

وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع و الأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الثلاثة معا. أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمصادر المرتبطة بالمورد البشري. ونفس القول ينطبق على النماذج المفسرة لضغوط العمل، فقد تعددت وتوعدت آراء الباحثين في تفسيرها، فكل باحث نظر لضغوط العمل من زاوية معينة و بنى عليها تفسيراته.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

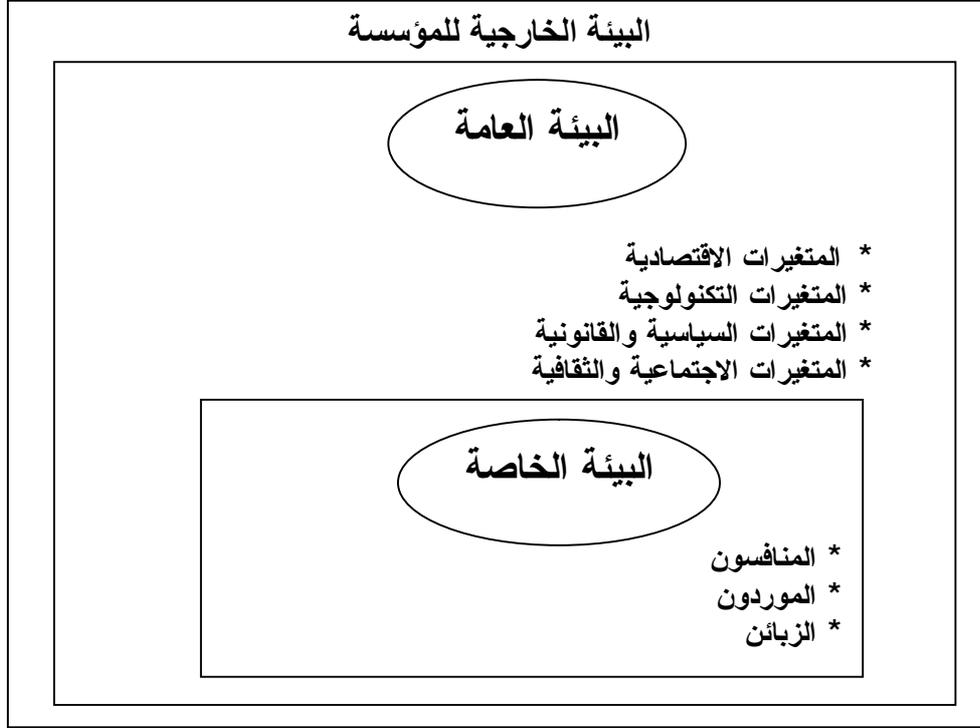
تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية... الخ) والمتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون... الخ)².

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص: 39.

وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام والخاص مصدرا مهما لضغوط العمل، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة:

الشكل رقم (2-4): أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 150.

وفيما يلي شرح لأهم العوامل التي تقع تحت المصادر البيئية العامة والخاصة، والتي تعتبر كأسباب لضغوط العمل.

أولاً: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة

تتمثل البيئة العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية الاجتماعية والثقافية... الخ، التي تؤثر بشكل غير مباشر في نشاط المؤسسة¹. تلك المتغيرات يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، وهذا ما سنحاول توضيحه في السطور التالية:

1- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاقتصادية

يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم وسياسات الانفتاح الاقتصادي، إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص:

المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات، وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن إتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة.¹

وبالمثل قد يؤدي التضخم إلي شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، حيث أن ارتفاع المستوى العام للأسعار من شأنه أن يمتص القدرة الشرائية للموارد البشرية ويجعلها عاجزة عن مقابلة متطلبات الحياة المتزايدة. وكذلك قد تكون سياسات الانفتاح الاقتصادي سببا مهما لضغوط العمل، حيث أنه غالبا ما يصاحب ذلك الانفتاح خصوصة للمؤسسات، الشيء الذي يضع الموارد البشرية في مصير مجهول أمام الإدارة الجديدة.

2- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات التكنولوجية

تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة إنتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات.² وفي المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية، إذ تشير كثير من الدراسات إلى أن إدخال الحاسب الآلي في العمل - باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية - وبالرغم من الفوائد التي أتى بها (سرعة وجودة في الأداء) إلا أنه زاد من عبء العمل كقيما، نظرا لأنه يتطلب قدرات ذهنية عالية ويقظة مستمرة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الآلي، سواء تلك التطورات الحاصلة في البرمجيات software أو العتاد hardware. كما أكدت الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، إذ أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها، وهو ما يؤدي إلى نقص فرص التفاعل مع الزملاء في العمل.³

3- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات السياسية و القانونية

يمكن للمتغيرات السياسية أن تكون سببا مهما لضغوط العمل، حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات، نظرا للغموض الذي يكتنف سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم(غموض حول السياسات الضريبية، غموض حول موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية...إلخ)⁴. وكذلك فإن المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في إحداث الضغوط، مثال ذلك

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 522.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 257.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص ص: 242-

243

⁴ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

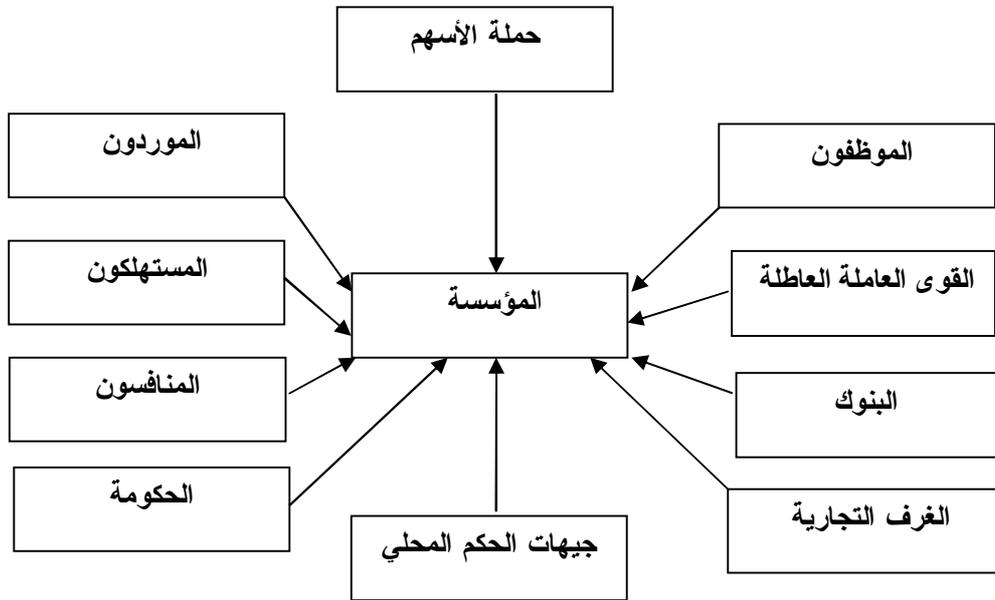
القوانين المرتبطة بالبيئة والقوانين الخاصة بحماية الموارد البشرية والمستهلكين. إذ نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل معين دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها و يعيق حركتها¹.

4- ضغوط العمل الناجمة عن المتغيرات الاجتماعية والثقافية

تعتبر المتغيرات الاجتماعية والثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ومن بين أهم الجوانب المسببة للضغوط والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والثقافية نجد تزايد دور المرأة في المجتمع ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد وزيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فقد أدى خروج المرأة للعمل إلى جانب الرجل زيادة في مستويات الضغوط الواقعة عليهما، نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانها في حياتهما العملية والأسرية². و بالمثل فإن زيادة عدد المتعلمين وارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى إلى زيادة توقعاتهم عن ظروف وشروط العمل، وهو ما زاد من حجم الضغوط الواقعة على المدراء³. وأخيرا فإنه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، وهو ما يعتبر أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا نظر لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد يؤدي إلى التقليل من مصالح أطراف أخرى، وهو مولد شعورا كبيرا بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة وعلى الوجه الخصوص المدراء⁴.

والشكل التالي يوضح أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة:

الشكل رقم (2- 5): أهم الأطراف المؤثرة وذات المصالح المختلفة مع المؤسسة



المصدر: نفس الصفحة من المرجع السابق.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص:76.

² المرجع السابق، ص:69-71.

³ روبرت بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص: 12-

122 .

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص:72.

تتوقع الأطراف التي يوضحها الشكل السابق مايلي :

- يتوقع حملة الأسهم أن يكون هناك ارتفاع في قيمة الأسهم والأرباح؛
- ينتظر الموظفون أجورا مرتفعة، أمان وظيفي، وفي المقابل تنتظر المؤسسة منهم مجهودات أكبر، مهارة أكبر؛
- ينتظر الموردون من المؤسسة سرعة الدفع ، استمرارية الشراء؛
- تنتظر البنوك من المؤسسة الالتزام ببنود العقد؛
- ينتظر المستهلكون سعرا جيدا، جودة عالية، سلع وخدمات متوفرة؛
- تنتظر الغرف التجارية تعاون كبير من طرف المؤسسة ومشاركة منتظمة في برامج وندوات الغرف التجارية؛
- ينتظر المنافسون من المؤسسة المنافسة المشروعة والعادلة؛
- تنتظر الحكومة من المؤسسة التزام أكبر بالقوانين والتعليمات؛
- تنتظر القوى العاملة العاطلة فرص عمل في المؤسسة؛

ثانيا: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة في تلك العناصر أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة، والتي يجب عليها أخذها بعين الاعتبار¹. ومن بين أهم عناصر البيئة الخاصة التي يمكن أن تكون سببا مهما لضغوط العمل نجد المنافسين الموردون والمستهلكون.

1- ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم " جميع المنظمات التي تتنافس في ما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك العمالة، الموارد المالية... الخ"². لقد خلفت المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة وباستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين، وهذا لمواجهة أي قرار صادر عنهم يمكن أن يكون له أثر سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها، وهذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمنافسين وتحليلها وتبويبها للحصول في الأخير على معلومات يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص:262.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998، ص:109.

هذه الأخيرة وباعتبارها تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق من شأنها أن تزيد من حجم المسؤولية ومن تم حجم الضغوط الواقعة على عاتق الموارد البشرية، فأبي سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض أو كل حصتها السوقية.

2- ضغوط العمل الناجمة عن الموردين والمستهلكين

يعتبر كل من الموردين والمستهلكين من العناصر الرئيسية المكونة للبيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة، والتي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بهما ودراسة سلوكهما. والموردون هم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين و/ أو المعنويين الذين يقومون بتوفير المواد الأولية اللازمة لإدامة العملية الإنتاجية في المؤسسة. أما المستهلكون فهم عبارة عن أولئك الأشخاص الطبيعيين و/أو المعنويين الذين يستهلكون منتجات المؤسسة.

يمكن أن تشكل سلوكيات الموردين والمستهلكين ضغطا كبيرا على الموارد البشرية. فنظرية النظم تذكرنا دائما أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، فهي تتحصل منها على مدخلاتها لتشغيل العملية الإنتاجية وتقدم لها في المقابل منتجات. وعليه فإن عدم تحصيل المؤسسة على المواد الأولية من الموردين أو عدم تقبل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها، يؤدي إلى زوالها (من خصائص النظام التحلل والتلاشي)، وهذا ما شكل ضغطا كبيرا على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة. فهذه الأخيرة مطالبة من جهة بضمان تسويق المنتجات للمستهلكين وفق حاجتهم ورغباتهم المتزايدة والمتنوعة، ومن جهة أخرى الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال التحقق من درجة توافر عناصر المداخلات وجودتها وكذا درجة الاستمرارية في توفيرها.

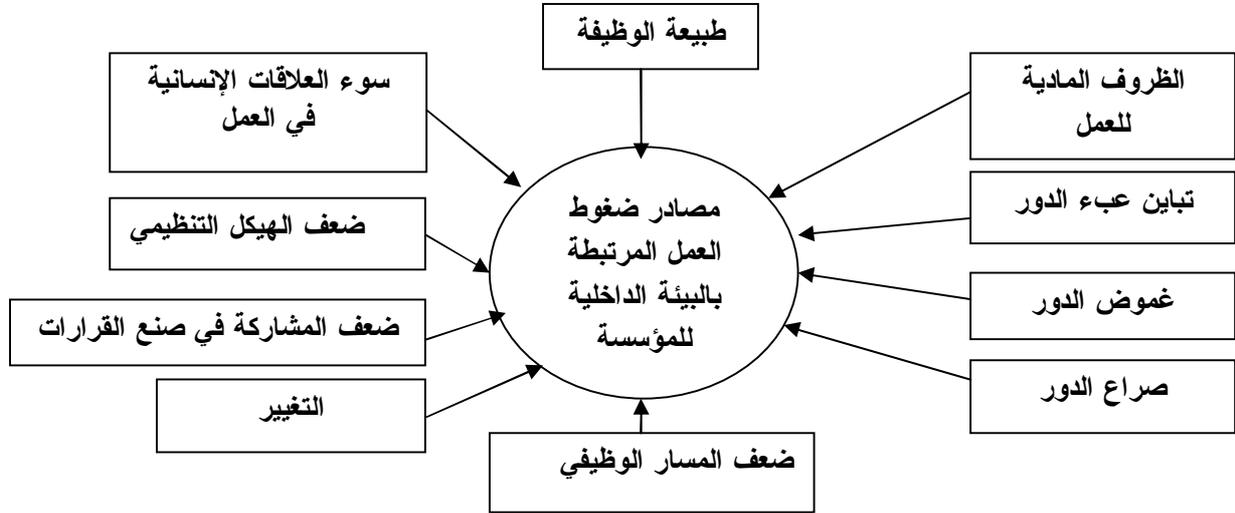
مما تقدم ذكره في هذا المطلب، يظهر لنا جليا أن البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام و الخاص تعتبر مصدرا خصبا لضغوط العمل، لذا ينبغي على المدراء في المؤسسات تتبع تغيراتها وأثارها باستمرار، وهذا لتفادي أي خلل قد يحد من فعالية و فاعلية أداء المؤسسة لأنشطتها.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة. ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأول و الرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية.

والشكل التالي يبين أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية*:

الشكل رقم (2-6): أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره ص ص: 215- 220 .

أولاً: ضغوط العمل الناجمة عن طبيعة الوظيفة

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

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

* يمكن اعتبار خصائص البيئة الداخلية كأبعاد للمناخ التنظيمي، وذلك لكون هذا الأخير هو انعكاس لخصائص البيئة الداخلية في ذهن الموارد البشرية.

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

² المرجع السابق، ص: 259 .

جدول رقم (2-1): الوظائف الأكثر والأقل ضغوطا

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

المصدر: نفس الصفحة من المرجع السابق.

وتتضمن الوظائف السابقة الذكر مستويات عالية من الضغوط لعدة أسباب أهمها: ¹

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

¹ المرجع السابق، ص: 258 .

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل

هناك عدة ظروف مادية يمكن أن تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل، كسوء التهوية، الضوضاء، تلوث الهواء وضعف الإضاءة. ونظرا لكون هذه الظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية والجسدية للمورد البشري، فهي غالبا ما تشكل سببا مهما لضغوط العمل¹.

1- ضغوط العمل الناجمة عن سوء التهوية

تؤثر التهوية تأثير كبيرا على أداء المورد البشري ونشاطه وسلوكه عموما، حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية وجسدية تتعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلي أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4%، ونقص في كشوف المرض بنسبة 50%². وفي المقابل فإن التهوية السيئة تترك آثار سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر والضيق والتعب الشديد، ومن ثم زيادة درجة شعوره بضغوط العمل.

2- ضغوط العمل الناجمة عن الضوضاء

تعتبر الضوضاء سببا مهما لضغوط العمل، حيث أن وجود درجة عالية منها يسبب مشاكل صحية للموارد البشرية تتعكس بالسلب على مستويات أدائها وعلى شعورها بالأمان الوظيفي، وهو ما يزيد من حجم الضغوط الواقعة عليها³. وتعد مشكلة فقدان السمع، إحدى المشكلات الواسعة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما تطلب منها زيادة الاهتمام بالرقابة الصحية، وتقديم الاستشارات والإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة⁴.

3- ضغوط العمل الناجمة عن تلوث الهواء

يعتبر تلوث الهواء داخل العمل من الأسباب المهمة لضغوط العمل، حيث يترك آثار سلبية على صحة المورد البشري كأمراض الجهاز التنفسي، والتي تجعله يشعر بعدم الأمان داخل المؤسسة التي يعمل فيها⁵.

¹ Sekiou et.al, gestion des ressources humaines, 2^e édition, deBoeck, Belgique, 2004, p : 677.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

³ Sally Harper, personnel management hand book, Gower publishing company, England, 1987, p: 259..

⁴ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 87.

⁵ نفس الصفحة من المرجع السابق.

4- ضغوط العمل الناجمة عن الإضاءة

إن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جدا للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية وفاعلية حيث تساعده على سرعة الإدراك البصري والدقة في تمييز الأشياء. في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين وتسبب الأخطاء، ومن تم تزيد من درجة الشعور بضغوط العمل.¹

وتختلف الإضاءة باختلاف الوظائف والأشخاص، فبعض الوظائف تحتاج إلى كمية كبيرة من الضوء مثل وظيفة الجراحة الطبية التي تتطلب أضعاف الكمية التي تحتاجها وظيفة المحاسبة مثلا. وبالمثل فإن ما يعتبر إضاءة مثلى لشخص شاب قد لا يعتبر كذلك بالنسبة لشخص متقدم في السن وهو ما يبين أهمية دراسة خصائص الوظائف والأشخاص الذين يشغلون تلك الوظائف.²

ثالثا: ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور

يعتبر عبء الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل في المؤسسات، ويقصد به مجموعة المهام الوظيفية التي تسند إلي المورد البشري من أجل أداءها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به.³

ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين لهما دور كبير في شعور المورد البشري بضغوط العمل هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه.

1- ضغوط العمل الناجمة عن زيادة عبء الدور

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافي لإتمامها (العبء كمي) و/ أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته (العبء الكيفي) مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد و الإحراج والاضطراب، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة.⁴

2 - ضغوط العمل الناجمة عن انخفاض عبء الدور

يقصد بانخفاض عبء الدور قيام المورد البشري بمهام قليلة (عبء كمي) و/ أو القيام بمهام لا تستوعب طاقاته وقدراته (عبء كيفي)، مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوي شعوره بضغوط العمل.⁵

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 64 - 65.

² أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

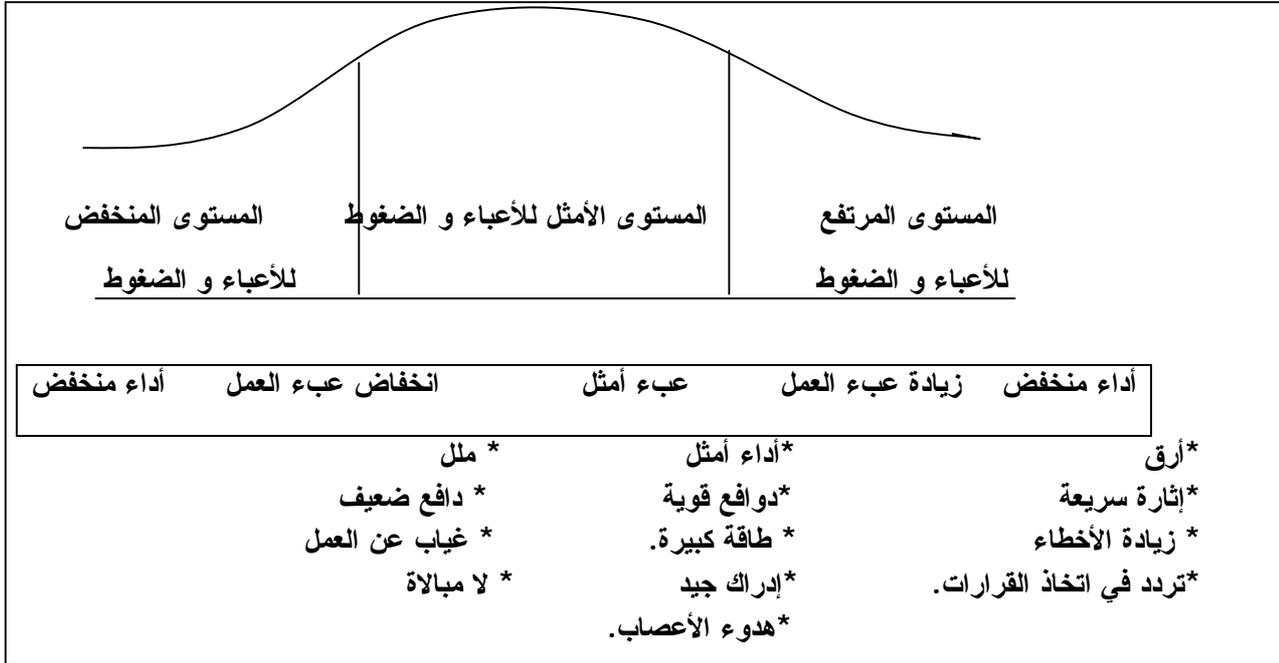
³ فالح عبد الله الحربي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 27.

⁴ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 59 - 60.

⁵ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

والشكل التالي يبين العلاقة التي تربط عبء العمل بضغط العمل ومستوي الأداء:

الشكل رقم (2-7): أعباء العمل وعلاقتها بضغط العمل ومستوي الأداء



المصدر: نفس الصفحة من المرجع السابق.

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه إذا كانت أعباء العمل مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المورد البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم الشعور بضغط عمل عالية. وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى أداءه. وكذلك الحال بالنسبة لانخفاض عبء العمل، حيث يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل والروتين ومن ثم الشعور بضغط العمل. في حين أن وجود عبء عمل أمثل يجعل المورد البشري في وضعية مثلى اتجاه ضغوط العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداءه.

رابعاً: ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

يعد غموض الدور من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويعرف على أنه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته.. الخ¹. وقد توصلت دراسة قام بها باحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به المورد

¹ المرجع السابق، ص:215.

البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بضغوط العمل، ويزداد هذا الشعور حدة عندما لا يجد المورد البشري من يرشده.¹

خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يعد صراع الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به ذلك التعارض الذي يحدث للمورد البشري نتيجة وجود متطلبات عمل مختلفة.²

ويوجد أربع أنواع رئيسية لصراع الدور هي صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد، صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص، صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية و صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار. وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:³

1 – ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات متناقضة من نفس الشخص مثل: تلقي مدير الإنتاج لأوامر من المدير العام للمؤسسة تقضي بزيادة حجم الناتج بـ 50% من دون الزيادة في عوامل الإنتاج لا من الناحية الكمية ولا من الناحية الكيفية لنقص الموارد المالية. ففي هذه الحالة يجد مدير الإنتاج نفسه أمام أمرين متناقضين يولدان له شعورا بالضغط، حيث أنه لزيادة حجم الإنتاج لابد من زيادة كمية و/ أو كفاءة لعوامل الإنتاج.

وبالتالي فإن مدير الإنتاج يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره المدير العام للمؤسسة.

2 – ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص

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

¹ Jean Benjamin Stora, op.cit, p : 16.

² Loc.cit.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 57 – 59.

3 - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية

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

4 - ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار

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

سادسا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة إما عمودياً، عن طريق الترقيّة، أو أفقياً، عن طريق النقل¹. وحين يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك ولا شك سيؤدي إلى شعوره بضغوط العمل² .

ويواجه المورد البشري في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كثيرة تسبب له شعوراً بضغوط العمل نبرزها كما يلي³ :

1 - مرحلة بداية المسار الوظيفي

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:
- الاغتراب الوظيفي (الشعور بالعزلة داخل المؤسسة) نتيجة لصعوبة التكيف مع مجموعة العمل؛

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:546.

² محسن على الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

³ مانع سبرينة، ضغوط العمل وأثارها على أداء الأساتذة الجامعيين - حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص ص: 83- 84 . نقلا عن :

سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، 2005، ص ص: 72- 73.

- نقص الخبرة والمهارة اللازمة لأداء العمل؛
- عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل؛

2 - مرحلة منتصف المسار الوظيفي

- يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها :
- تقادم المعارف والمهارات؛
 - شدة التنافس مع الزملاء في العمل من أجل الحصول على مزايا في الترقية؛
 - زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد؛

3 - مرحلة نهاية المسار الوظيفي

- هنا يوجه المورد البشري إلى التقاعد أين يواجه تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:
- فقدان السلطة والمزايا التي كان يملكها في العمل؛
 - التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل الأخرى؛

سابعا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يعرف التغيير بأنه " حالة مستمرة تحصل بفعل إرادي أو غير إرادي عن قصد أو عن غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية أو بحكم الظروف، وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية وبكل انعكاساته السلبية والايجابية " ¹.

ويمس التغيير عدة مجالات أهمها: ²

1 - المجال التكنولوجي

ويمس تغيير الآلات والمعدات والطرق والأساليب، للزيادة في كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته.

2 - المجال التنظيمي

ويمس تغيير الجوانب التنظيمية للمؤسسة، كالعلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة، وهذا لمواجهة التحديات التي تحتويها البيئة الخارجية.

¹ براق محمد، حوتيه عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان: تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، بدون رقم للصفحة.

² يحي بوريقات عبد الكريم، بالعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان: تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، بدون رقم الصفحة. نقلا عن:

سعيد بن عامر، الإدارة في ظل التغيير، دار الإدارة للطباعة، الرياض، 1996، ص: 205.

3 – المجال الإنساني

ويمس تغيير أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم، لتطوير الأنماط السلوكية لهم.

4 – مجال العمل

ويمس تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية و/ أو النوعية لخلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل وزيادة فعالية الأداء.

وقد يؤدي التغيير الذي تحدثه المؤسسة في المجالات المذكورة سابقًا إلى شعور الموارد البشرية بضغوط عالية، ذلك أن هذه التغييرات كثيرا ما يكتنفها الغموض. فمثلا يؤدي التغيير التكنولوجي إلى شعور الموارد البشرية بالخوف على مناصبها و/أو الخوف من عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تكون النتيجة في الأخير شعور مرتفع بضغوط العمل .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كان التغيير مفاجئ وغير مخطط وسريع، كلما زاد من إمكانية تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل.

ثامنا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرارات

يؤدي تهيمش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل، ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما ¹ :

- أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل؛
- أنه عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم، وغالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل؛

تاسعا : ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل في ما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة ² .

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

² خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 163.

وتظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة. فعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وضعف الاتصالات والتنسيق واشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية والاستشارية واتساع نطاق الإشراف أو ضيقة بشكل غير صحيح ، كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل¹. كذلك فإن عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، وبصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهارتها واتجاهاتها².

عاشرا : ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقات الإنسانية في العمل

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية، سواء كانت إيجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة. وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل إلى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة والاحترام المتبادل ما بين الموارد البشرية، وهو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

وبما أن العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما علاقة "الرئيس بالمرؤوس" والعلاقة مع الزملاء"، فقد تكون هذه العلاقات من الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغط العمل. فإذا كان الرئيس مثلاً يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين وذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار وإبداء الرأي، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل، وكذلك يؤدي التنافس المبالغ فيه ما بين الأفراد والجماعات من أجل الفوز بمزايا مادية و / أو معنوية إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع وعدم الثقة والتعاون وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل³.

وقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا (Stora) شملت إطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية، إلى أن غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في العمل، أدى إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه شعور حاد بضغط العمل⁴.

ويقول العميان "إن العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دوراً هاماً في الحياة العملية. فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداء والكراهية. وقد

¹ عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40، شتاء 2009، متاحة على الموقع:

http : // WWW.ULUM.NL/D163.HTML, consulté LE : 10/10/2009

² نفس الصفحة من المرجع السابق .

³ Jean Benjamin Stora, op .cit, pp : 18-19.

⁴ J.B. Stora, le coût du stress, la revue française de gestion, n° 67, jan-fév., 1988, p : 108.

تتعمق هذه الصفات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، بسبب ما يعانيه من ضغوط " ¹.

مما سبق ذكره في هذا المطلب يتضح لنا أن البيئة الداخلية للمؤسسة تحتوي على عوامل كثيرة تمثل أسباباً مهمة لشعور الموارد البشرية بضغط العمل. فمن هذه العوامل ما هو مرتبط بالمستوى الوظيفي للموارد البشرية، مثل عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى الجماعي، مثل العلاقات مع الآخرين، ومنها ما هو مرتبط بالمستوى التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي والسياسات المتبعة في صنع القرارات. وهنا تبرز أهمية دراسة المؤسسة للمستويات الثلاثة (المستوى الوظيفي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي) من أجل وضع أساليب فعالة تحد من الآثار السلبية لضغوط العمل.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سبباً مهماً لشعور المورد البشري بضغط العمل مثل نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات .

أولاً : ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

تعرف الشخصية على أنها " ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية ونفسية وعقلية وثقافية تميز شخصاً عن غيره " ². وتحدد هذه السمات نمط شخصية الإنسان، والتي من خلالها يتحدد نمط سلوكه.

هذا ويوجد هناك نمطين من الشخصية * هما : نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب). وتشير نتائج الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب) ³ ؛ وذلك راجع لكونهم يتميزون بالخصائص التالية: ⁴

- الإقدام والتنافس الكبيرين والتحدي في العمل .
- يحاولون إنجاز أكثر من شيء في وقت واحد .
- غير صبورين ويكرهون الانتظار.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابع، دار وائل للنشر ، الأردن، 2008، ص: 163.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص: 203.

* يرجع الفضل في اكتشاف نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) إلى الطبيبين الأمريكيين فريدمان و روزنمان Friedman and Rosenmane في سنوات السبعينات .

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

⁴ طارق طه، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 594.

- يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال .
 - يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج .
 - يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث .
- في حين أن أصحاب الشخصية (ب) لهم خصائص معاكسة لما ذكر أعلاه، وعليه فهم أقل عرضة لضغوط العمل ولتأثيراتها السلبية من أمراض قلبية وارتفاع ضغط الدم...الخ¹.
- وتشير الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) يقدمون مستويات أداء أعلى من أصحاب الشخصية (ب)، بسبب تمتعهم بدرجة عالية من المنافسة وحب الانجاز والتحدي، ومع ذلك فهناك بعض المواقف التي يكون فيها أصحاب الشخصية (ب) أكثر تميزاً، خاصة في الأعمال التي تتطلب الصبر والتأني، وهو ما أكدته إحدى الدراسات التي أوضحت أن غالبية رجال الإدارة العليا هم من أصحاب الشخصية (ب) وذلك راجع لعدة أسباب أهمها:²
- أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتعرضون لمشاكل صحية (أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم...الخ)، تجعلهم لا يبقون في العمل لفترة كافية تمكنهم من الترقية للإدارة العليا ، وهو ما يتيح الفرصة لأصحاب الشخصية (ب) .
 - أن أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بقلة الصبر والعجلة، وهو ما يعطي عنهم انطباعات سلبية لدى الإدارة تمنعهم من الترقية، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يتميزون بالصبر والتأني.
 - أن أصحاب الشخصية (أ) كثيراً ما يتخذون قرارات خاطئة بسبب تسرعهم ، وهو ما لا يتلاءم مع طبيعة القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا والتي تحتاج إلى التأني والتحلي بالحكمة.
- إذا قمنا بالمقارنة بين أصحاب الشخصية (أ) وأصحاب الشخصية (ب) أيهما أفضل، فمن المتوقع أن ينجح أصحاب الشخصية (أ) في المواقف التي يكون فيها عنصر الوقت حاسماً، أما أصحاب الشخصية (ب) فينجحون في المواقف التي تحتاج إلى التأني والصبر والحكم الدقيق. وعليه فإن طبيعة العمل وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل³.

ثانياً : ضغوط العمل الناجمة عن أحداث الحياة الخاصة

تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه، في درجة شعوره بالضغوط ، والتي ينتقل أثرها إلى العمل⁴.

¹ المرجع السابق، ص: 594 - 595.

² جبرالد جرينيرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

³ المرجع السابق، ص: 136.

⁴ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

ومن بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر¹:

1 – ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية

وهي متنوعة وكثيرة أهمها الطلاق، وفاة أحد الأقرباء، ترك أحد الأولاد المنزل، مشاكل مع أهل الزوجة... الخ، كل هذه المشاكل من شأنها أن تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغوط العمل حيث تجعله يأتي للعمل وباله مشغول وقدرته الجسمانية على أداء العمل ضعيفة.

2 – ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية

وهي نتيجة زيادة متطلبات الحياة، فكترة الالتزامات المالية (فواتير المياه والغاز والكهرباء، نفقات الأسرة... الخ) من جهة، وعدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى، يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

3 – ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة

فالسكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل أو السكن في مكان مكتظ، من شأنه أن يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ القسط الكافي من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

ويعتبر هولمز وراهي (Holmes and Rahe) من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى إمكانية تأثير أحداث الحياة الخاصة على الحالة الصحية للموارد البشرية ومن تم شعورها بالضغط، حيث توصلوا في سنة 1966 إلى ما يسمى بمقياس إعادة التوافق الاجتماعي الترتيبي ^{*}SRRS، الذي يقيس الأحداث التي تعرضت لها الموارد البشرية خلال الإثني عشر شهرا الماضية².

وبعد قيام هولمز وراهي بإعطاء وزن لكل حدث ^{**} وحساب المتوسطات الحسابية له، توصلوا إلى أهم أحداث الحياة التي تؤثر في شعور المورد البشرية بالضغط.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 598 - 599.

^{*} Social Readjustment Rating Scale.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 528.

^{**} تعطي قيمة الوزن حسب مقدار الألم الذي يخلفه الحدث على نفسية الفرد، فمثلا في حالة وفاة أحد المقربين تعطي لهذا الحدث قيمة وزن كبيرة تقدر مثلا بـ 90 % .

والجدول التالي يعرض أهم هذه الأحداث:

جدول رقم (2-2): أهم أحداث الحياة المؤثرة في شعور المورد البشري بالضغط :

ترتيب الحدث	المتوسط الحسابي للحدث	الحدث
1	100	وفاة أحد الزوجين .
2	73	الطلاق .
3	63	عقوبة السجن .
4	63	وفاة أحد أفراد العائلة .
5	53	المرض أو الإصابة الخطيرة .
6	50	الزواج .
7	47	التسريح من العمل .
8	45	الخلافت الزوجية .
9	44	مرض أحد أفراد الأسرة أو الأصدقاء المقربين .
10	44	حمل الزوجة .
11	40	وجود مشاكل عاطفية .
12	39	استقبال مولود جديد .
13	39	إعادة التوازن للمشروعات الشخصية .
13	39	التغير في الوضع المالي .
14	38	وفاة أحد الأصدقاء .
15	37	تغيير مجال العمل .
16	26	زيادة مساحة التفاهم الزوجي .
17	35	الحصول على تمويل مصرفي لشراء سكن .
18	31	التأخر في سداد القرض .
19	30	تغيير في مسؤوليات العمل .
20	29	ترك الأبناء الأسرة .
21	29	التحاق الزوجة بالعمل أو توقفها عنه .
23	26	

بتصرف: Claire de Billy et. al, comportement humaine et organisations, 3^e édition, édition de renouveau pédagogique INC, canada, 2006, p : 464.

ويشير هولمز و راهي إلى أن الموارد البشرية التي تتحصل على أقل من 150 نقطة ستكون في حالة صحية جيدة العام الذي يلي، أما التي تتحصل على مجموع يفوق 150 نقطة ويقل عن 300 نقطة فهي معرضة لأمراض خطيرة العام الذي يلي، وهذا باحتمال قدره 50% فيما يبلغ احتمال إصابة الموارد البشرية التي تتحصل على مجموع يفوق 300 نقطة بأمراض خطيرة 70%¹.

¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

ثالثا : ضغوط العمل الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفية تعامله معها. فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغوط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها¹.

رابعا : ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة

تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل. فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة فرانش وكابلان عام 1973 **French and Caplan** ودراسة ماك غرات عام 1976 **MC Grath**.²

مما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن القول أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر عرضة لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب)، نظرا للخصائص التي يتميزون بها (غير صبورين ويكرهون الانتظار، يحاولون انجاز أكثر من شيء في وقت واحد...الخ)، كما أن أحداث الحياة الضاغطة والحالة النفسية والجسدية السيئة، وقلة القدرات والخبرات، كلها عوامل تجعل المورد البشري أكثر عرضة لضغوط العمل وأقل قدرة على تحملها.

المطلب الرابع: النماذج الرئيسية في تفسير ضغوط العمل

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

أولا : نموذج تريكوث (Trucotte) في تفسير ضغوط العمل

قدم تريكوث (Martin Trucotte) عام 1983 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يوضح فيه أهم العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى شعور المورد البشري بضغوط العمل. حيث يرى تريكوث أن المورد البشري يبدأ بالمقارنة مابين المتطلبات البيئية، مثلا متطلبات العمل، متطلبات الأسرة...الخ، التي يجب عليه تحقيقها والإمكانات التي يتوفر عليها مثل الإمكانيات العقلية، الجسدية، المادية...الخ؛ فإذا

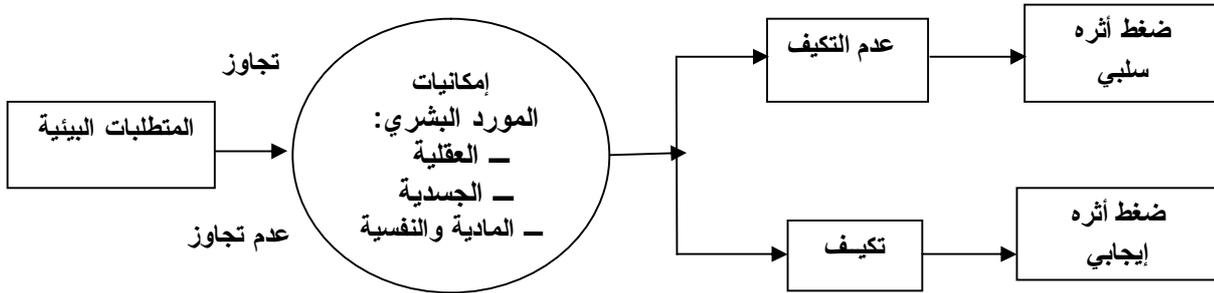
¹ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

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

تجاوزت هذه المتطلبات إمكانيته. فانه سيكون في حالة عدم التكيف أو لا توازن، والتي من شأنها أن تترك عليه آثار ضغط سلبية (اضطرابات نفسية، جسدية، سلوكية). أما إذا حدث العكس، أي أن إمكانيات المورد البشري كانت مساوية أو اكبر من المتطلبات البيئية، فانه في هذه الحالة سيكون في وضعية تكيف أو توازن، وهذا من شأنه أن يترك عليه آثار ايجابية مثل الطمأنينة، تحقيق الذات، زيادة الثقة بالنفس... الخ.

والشكل التالي يلخص محتوى هذا النموذج :

الشكل رقم (2 - 8) : نموذج ثريكوت في تفسير ضغوط العمل



المصدر: Claire Edy Gamassou, op.cit, p : 5.

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

ثانيا : نموذج سيغريست (Siegrist) في تفسير ضغوط العمل

قدم سيغريست (Johannes Siegrist) سنة 1986 نموذجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على بعدين أساسيين هما¹:

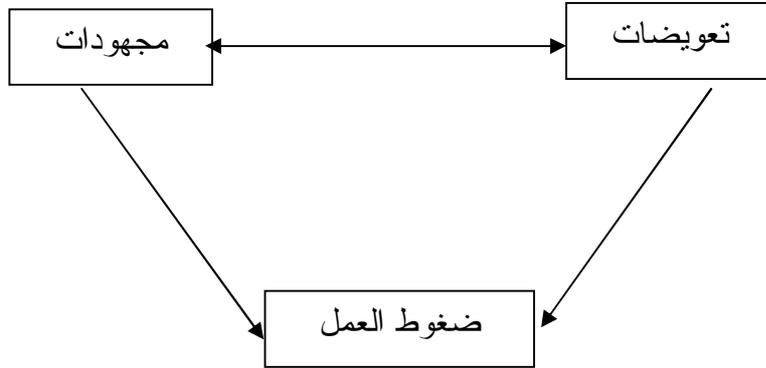
- **المجهودات** : وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/ أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله .

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

¹ Xavier Molénat, les modèles de stress, disponible sur : http://www.sciences humaines.com/index.php ? Lg =Fr & id_ article=22732, consulté le : 19/01/2010.

والشكل التالي يوضح نموذج سيغريست :

الشكل رقم (2 - 9) : نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل



المصدر : Michel Niezborala, mieux comprendre le stress, l'apport de 3 modèles, disponible sur : SnPst.ORG /downloads/ forum sante travail MM1.PPT : consulté le : 19 /01 /2010.

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

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

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج سيغريست هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون التعويضات أقل من المجهودات، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل في الحالة المعاكسة، فالمورد البشري يمكن أن يشعر أيضا بضغوط العمل حتى ولو كانت التعويضات أكبر من المجهودات، خاصة عندما يكون ذو إمكانيات شخصية محدودة لا تسمح له بالاستجابة لمتطلبات الوظيفة.

ثالثا: نموذج كارازاك (karasek) في تفسير ضغوط العمل

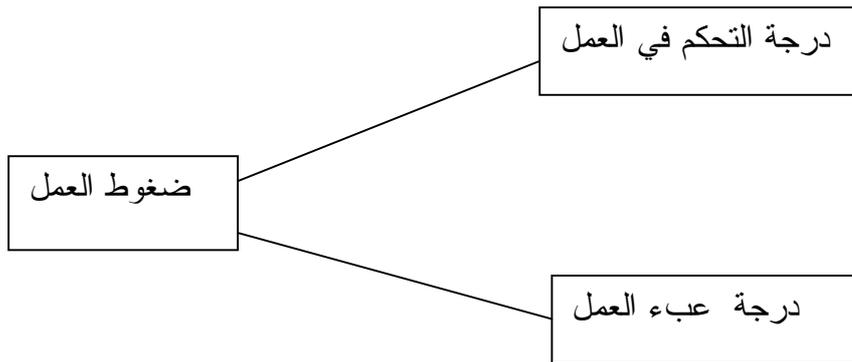
قدم كارازاك (Robert karasek) في سنة 1990 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يرتكز على

بعدين أساسيين هما¹ :

¹ Service public fédéral emploi, le stress au travail : facteurs de risques, évaluation et prévention, SPf emploi travail et concertation sociale, Belgique, 2004, p : 38. disponible sur : [Http : // www.deparisnet.be /psy/ publication /le% stress20% au 20% travail. PDF/](http://www.deparisnet.be/psy/publication/le%20stress20%20au%20travail.PDF/), consulté le : 13/11/2009.

- درجة التحكم في العمل: ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.
 - درجة عبء العمل: ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به.
- والشكل التالي يوضح نموذج كارازاك :

الشكل رقم (2 - 10) : نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل



المصدر : LOC.CIT

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

جدول رقم (2-3) : الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك

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

المصدر : Service public fédérale emploi, op.Cit, p : 39.

وفي ما يلي شرح للحالات التي يوضحها الجدول السابق:

– الحالة الأولى

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

– الحالة الثانية :

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

– الحالة الثالثة:

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

– الحالة الرابعة:

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

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

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

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

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج كارازاك هو عدم أخذه بعين الاعتبار العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري، هذه العوائد إن كانت جيدة سيكون لها دور كبير في التخفيف من حدة ضغوط العمل.

رابعاً: نموذج (L'INRCT*) في تفسير ضغوط العمل

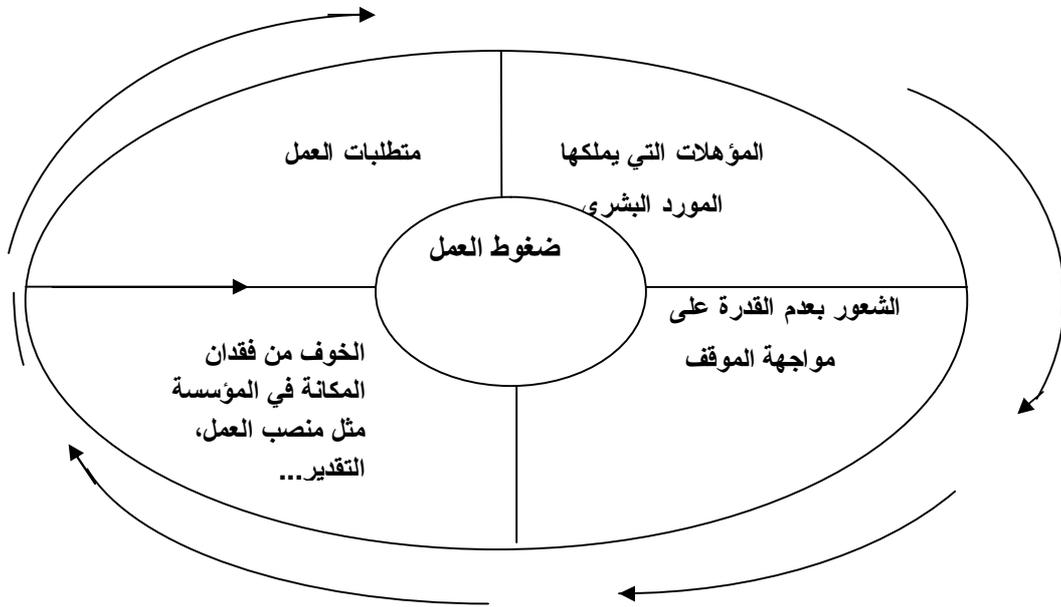
قدم الباحث سيمون مورس (Simon Moors) من المعهد الوطني البلجيكي للبحث حول

ظروف العمل، في سنة 1994 نمودجا لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين هما ¹:

- متطلبات العمل مثل قيود الإنتاج الكمية و/أو النوعية، قيود الوقت...الخ.
- المؤهلات التي يتمتع بها المورد البشري مثل القدرات الفكرية والجسدية، الخبرات...الخ.

والشكل التالي يوضح نموذج INRCT:

الشكل رقم (2 – 11): نموذج INRCT في تفسير ضغوط العمل



المصدر: Ibid, p : 36.

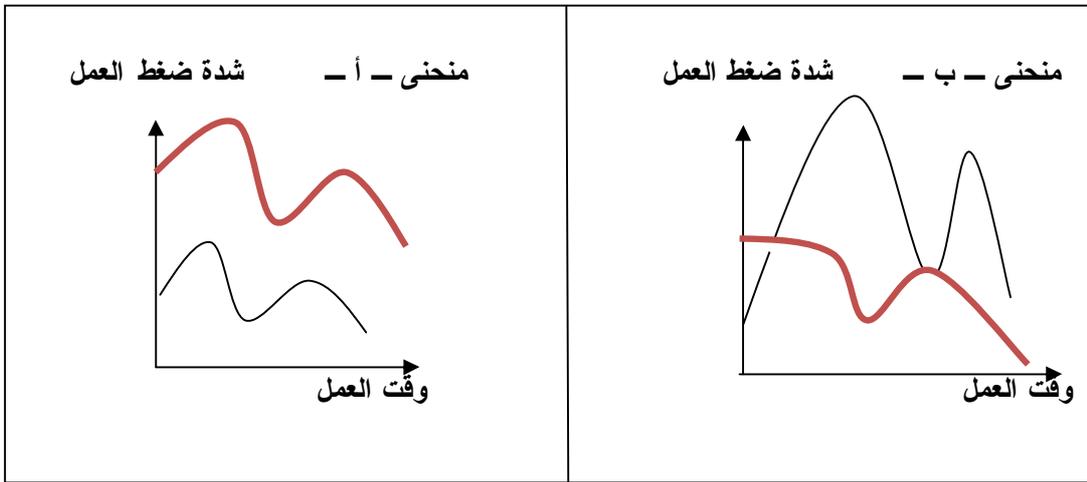
* Institut national de recherche sur les conditions du travail, Bruxelles المعهد البلجيكي للبحث حول ظروف العمل

¹ Ibid, pp : 35-36 .

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

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج INRCT يعتبر أن متطلبات العمل ومؤهلات المورد البشري تتغير عبر الزمن، أي أن المورد البشري يمكن أن ينتقل من حالة اللاتوازن (متطلبات العمل < المؤهلات) إلى حالة التوازن (متطلبات العمل \geq المؤهلات) والعكس صحيح .
والشكل أدناه يوضح تطور المتطلبات خلال يوم من العمل:

الشكل رقم (2 - 12): تطور منحنى متطلبات العمل خلال يوم من العمل



— مؤهلات المورد البشري
— متطلبات العمل.

المصدر: Loc.cit

يوضح الشكل أعلاه أن متطلبات العمل تتغير عبر الزمن بين الصعود والهبوط، وتتغير معها شدة ضغوط العمل، حيث يكون المورد البشري في حالة شعور مرتفع بضغوط العمل لما تتجاوز متطلبات العمل مؤهلاته كما هو الحال في المنحنى - ب - .

ومما سبق ذكره يتضح لنا أن نموذج INRCT يعتمد على التثائية متطلبات العمل / مؤهلات المورد البشري في تفسيره لضغوط العمل، حيث تنشأ هذه الأخيرة بتوفر شرطين أساسيين هما :

1- أن يكون المورد البشري في وضعية لا توازن، أي أن المؤهلات التي يملكها لا تغطي متطلبات العمل.

2- أن يشعر المورد البشري بأن وضعية اللاتوازن التي يكون فيها تهدد مكانته في المؤسسة سواء بفقدان العمل أو فقدان الثقة والتقدير والاحترام من قبل الرئيس والزملاء في العمل .

وما يمكن أن يؤخذ كنقطة ضعف عن نموذج INRCT هو اعتباره أن ضغوط العمل تنشأ فقط لما تكون مؤهلات المورد البشري أقل من متطلبات العمل، وتجاهله إمكانية نشوء ضغوط العمل لما تكون متطلبات العمل أقل بكثير من المؤهلات التي يمتلكها المورد البشري. فهذا الأخير يشعر أيضا بضغط العمل لما يكون عمله سهل جدا وروتيني ولا يتيح له إمكانية إبراز قدراته ومهارته أمام رئيسه وزملائه في العمل.

من خلال دراستنا لهذا المبحث، اتضح لنا أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة، كالمغيرات الاقتصادية، المتغيرات التكنولوجية، المنافسون والموردون... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة، كطبيعة الوظيفة، ضعف الهيكل التنظيمي، غموض الدور... الخ، ومنها ما هو مرتبط بالمورد البشري، كنمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة... الخ. وغالبا ما تتفاعل تلك المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري. كما تبين لنا من خلال دراستنا للنماذج المفسرة لضغوط العمل، أن أصحابها اختلفوا في تفسير الضغوط وذلك راجع من جهة لاختلاف البعد الذي بني عليه تحليلهم، ومن جهة أخرى لعدم وجود تعريف واحد متفق عليه لضغوط العمل يكون منطلق لتفسيرها. وبالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أن جميع النماذج خلصت في الأخير إلى نتيجة واحدة وهي أن ضغوط العمل تنشأ أساسا لما يواجه المورد البشري مواقف تحول بينه وبين تحقيق أهدافه الشخصية و / أو التنظيمية .

المبحث الثالث : تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

باعتبار أن الموارد البشرية تقضي جل وقتها في العمل، فمن الطبيعي أن يتشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معيناً اتجاه وظائفها. هذا الشعور تحكمه وتؤثر فيه عدة متغيرات من بينها ضغوط العمل.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، الداخلية وبالموارد البشرية على الرضا الوظيفي وكذا معرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي

توجد مجموعة من المتغيرات الخارجية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات في مجموعتين رئيسيتين هما مكونات البيئة الخارجية العامة ومكونات البيئة الخارجية الخاصة.

ولأسباب علمية فإننا سوف نقصر التحليل على تلك المتغيرات التي تناولناها في المبحث السابق (مصادر ضغوط العمل) وهذا كما يلي:

أولاً: تأثير مكونات البيئة الخارجية العامة على رضا الوظيفي

تشمل مكونات البيئة الخارجية العامة تلك المتغيرات التي تقع خارج سيطرة المؤسسة ومواردها البشرية والتي تؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ومن بين أهم المتغيرات المكونة للبيئة الخارجية العامة والتي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نجد المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الاجتماعية والثقافية، المتغيرات السياسية والقانونية.

1 - المتغيرات الاقتصادية و أثرها على الرضا الوظيفي

المتغيرات الاقتصادية هي: تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة والممثلة للبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة، والتي تؤثر في توجهاتها وتوجهات مواردها البشرية¹. ومن أهم العوامل الاقتصادية التي لها دور هام في التأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر:

1-1: النشاط الاقتصادي وأثره على الرضا الوظيفي

يمر النشاط الاقتصادي عادة بعدة مراحل متتالية من الركود والانتعاش الاقتصادي، والتي تتميز كل منها بظروف اقتصادية مختلفة لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. ففي فترات الركود ينخفض الطلب على المنتجات خاصة المعمرة منها وتنخفض معها الأرباح، بل وقد تؤدي إلى خسارات متتالية للمؤسسة تجعلها عاجزة حتى على دفع أجور موظفيها. الأمر الذي قد يجبرها على تسريح بالجملة للموظفين، وخير مثال على ذلك ما حدث لشركة فورد **Ford** الأمريكية لصناعة السيارات، والتي اضطرت إلى تسريح الآلاف من الموظفين بسبب التبعات السلبية للأزمة العالمية والتي بدأت بوادرها بالظهور في 2007. وعليه فمن المتوقع أن الموارد البشرية في حالة الركود الاقتصادي تكون أكثر خوفاً على فقدان المناصب، وهو ما يجعلها في حالة شعور مستمر بعدم الأمان الوظيفي، الأمر الذي ينعكس في الأخير بالسلب على شعورها بالرضا الوظيفي. وبالعكس ففي حالة

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحصان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

الانتعاش الاقتصادي ترتفع مستويات أرباح المؤسسات وترتفع معها الأجور وهو ما ينعكس بالإيجاب على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

1-2: مستوى التضخم وأثره على الرضا الوظيفي

في الفترات التي تكون فيها مستويات التضخم مرتفعة من المتوقع أن يؤثر ذلك بالسلب على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، حيث يؤدي الارتفاع المستمر في المستويات العامة للأسعار إلى فقدان النقود لقوتها الشرائية، وهو ما يجعل من الأجر الذي تتقاضاه الموارد البشري غير كاف لمقابلة متطلبات الحياة المتزايدة. أما في الفترات التي تكون فيها مستويات التضخم معتدلة فمن المتوقع أن تكون الموارد البشرية أكثر رضا عن الأجور.

2- المتغيرات التكنولوجية وأثرها على الرضا الوظيفي

أثرت التغيرات التكنولوجية منذ بداية الثورة الصناعية في القرن 19 في اتجاهات الموارد البشرية نحو العمل، حيث ولدت فرص غير متكافئة أمامها في إشباع حاجاتها ورغباتها، وبالتالي في رضاها الوظيفي. وتشير الدراسات إلى أن التحول الذي عرفه النظام الإنتاجي من الإنتاج الضيق إلى الإنتاج الواسع كان له الأثر الكبير في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. ففي ظل نظام الإنتاج الواسع ازداد شعور الموارد البشرية بالعزلة والانفصال عن الزملاء، وبقلة الفرص في إشباع الحاجات والرغبات وتحقيق الذات، وهو ما جعل تلك الموارد أقل رضا من الموارد البشرية في نظام الإنتاج الضيق، ويعود السبب في ذلك إلى أن نظام الإنتاج الواسع يعتمد بشكل كبير على المكننة التي أخذت الكثير من دور الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، حيث أصبح العمل في نظرها لا أهمية ولا قيمة له¹.

مما سبق ذكره يتضح بأن تقلص فرص الموارد البشرية في تنمية مهارتها في ظل التطور التكنولوجي المتسارع كان له الأثر السلبي في شعورها اتجاه وظائفها. ففي المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في أداء أعمالها سيكون دور الموارد البشرية فيها يقتصر أساساً على السيطرة وتعديل وصيانة الأجهزة الاليكترونية المستخدمة في العملية الإنتاجية، وهو ما نتج عنه العديد من المشاعر السلبية نذكر منها²:

- شعور الموارد البشرية بعدم الأمان الوظيفي نتيجة التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في المؤسسات؛

¹ عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، بدون رقم للصفحة (Page html).

² المرجع السابق، بدون رقم للصفحة (Page html).

- شعور الموارد البشرية بقلّة فرص الإبداع والابتكار بسبب سيطرة التكنولوجيا على كافة عمليات الإنتاج؛

- شعور الموارد البشرية بعدم توافق مهارتها مع متطلبات التكنولوجيا العالية؛

3 - المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و أثرها على الرضا الوظيفي

تتمثل المتغيرات الاجتماعية والثقافية في تلك العادات والتقاليد والقيم والأطر الأخلاقية التي تحكم سلوك الأشخاص في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة¹.

ومن الجوانب المهمة والمؤثرة في شعور الموارد البشرية اتجاه وظائفها نجد قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل، والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر. وتزداد أهمية هذه القيم والقواعد بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات مختلفة². وعليه فإن مشاعر المورد البشري اتجاه وظيفته تحددها قيم وقواعد سلوك العمل في المؤسسة. فإذا كانت هذه القيم والقواعد متوافقة مع قيم وقواعد المورد البشري، كان لها تأثير إيجابي في شعوره اتجاه وظيفته (الرضا الوظيفي)، وإذا كانت هذه القيم والقواعد متعارضة مع قيم وقواعد المورد البشري، كان لها تأثير سلبي في شعوره اتجاه وظيفته (عدم الرضا الوظيفي).

4 - المتغيرات السياسية والقانونية وأثرها على الرضا الوظيفي

تشمل المتغيرات السياسية والقانونية تلك المتغيرات التي تتعلق بتوجهات الدولة، كنظام الحكم ودرجة التدخل في النشاط الاقتصادي³. ويمكن لهذه المتغيرات أن يكون لها تأثير مهم في شعور المورد البشرية اتجاه وظائفها. فمن المتوقع أن يزداد الشعور بالرضا الوظيفي كلما كان هناك توجه إيجابي للدولة في نظر الموارد البشرية يترجم أساساً في تلك القوانين التي تحمي حقوق الموارد البشرية في المؤسسات كالحد الأدنى للأجور، الضمان الاجتماعي، شروط التقاعد والإحالة من العمل... الخ، والعكس صحيح في حالة وجود توجه سلبي للدولة في نظر الموارد البشرية حيث يزداد الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

ويتأثر الرضا الوظيفي أيضاً بالوضع العام داخل البلد، حيث تزداد مستويات الرضا في الأوقات التي تكون فيها الأوضاع الأمنية، الثقافية والسياسية مستقرة... الخ.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص:69.

² المرجع السابق، ص:71.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص:110.

ثانيا : تأثير مكونات البيئة الخارجية الخاصة على الرضا الوظيفي

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية. إذ قد تؤثر على المؤسسات ومواردها البشرية بصورة غير مباشرة. أما البيئة الخارجية الخاصة فهي أكثر تأثيرا على المؤسسات ومواردها البشرية وبصورة مباشرة¹.

وتتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من المتغيرات يمكن أن تؤثر في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها المنافسون، المستهلكون والموردون.

1- سلوك المنافسين و أثره على الرضا الوظيفي

لقد أدت المنافسة الشديدة والمتزايدة مابين المؤسسات، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، إلى زيادة عبء العمل كميا ونوعيا. فقد جعلت المنافسة الشديدة المؤسسات في سباق مستمر مع المنافسين من أجل امتلاك التكنولوجيا العالية الكفيلة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلقى إقبالا كبيرا من الزبائن، وفي امتلاك نظم معلومات حديثة تتولى مهمة جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين. وباعتبار أن الموارد البشرية هي التي تقوم بالتحكم في تكنولوجيا العمل ونظم المعلومات ونظم العمل الأخرى التي أملتھا المنافسة الشديدة فهي المتأثر الأول بها ، حيث ازداد عبء العمل الواقع عليها كميا (القيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق) وكيفيا (تزداد المهارات المطلوبة للتحكم في نظم العمل الحديثة) وهو ما جعل الموارد البشرية تعاني من إرهاق فكري وبدني شديد أثر سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي .

2- سلوك المستهلكين و الموردين و أثره الرضا الوظيفي

يعتبر كل من المستهلكين والموردين حلقة رئيسية في المفهوم التسويقي الحديث. فالمؤسسة تتحصل على المواد الأولية اللازمة للإنتاج من الموردين وتقوم بمزجها مع باقي المدخلات لتحصل في الأخير على منتجات توجهها للمستهلكين. وهنا يظهر الدور الكبير الذي يلعبه كل من الموردين والمستهلكين في ضمان استمرارية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فإن عدم تحصيل المؤسسة على المواد الأولية في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبة من الموردين و/أو عدم تقبل المستهلكين لمنتجات المؤسسة يعني إمكانية زوالها ، وهو ما يجعل من الموارد البشرية، في المؤسسة عامة وموظفي قسم الإنتاج والتسويق خاصة، مهددين بصورة مباشرة بسلوكيات الموردين والمستهلكين، وهو ما قد يؤثر سلبا على شعورها بالأمان الوظيفي والذي ينعكس في النهاية بالسلب على الرضا الوظيفي .

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 108 - 109.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن البيئة الخارجية للمؤسسة تحتوي على متغيرات عديدة لها تأثير مهم على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. فهناك متغيرات تؤثر فيه بطريقة مباشرة كالتكنولوجيا والمنافسين والموردين والمستهلكين، وهناك متغيرات تؤثر فيه بطريقة غير مباشرة كالمتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية، وعليه فمن المهم والضروري تتبع وباستمرار مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتفادي أي خلل يعيق الموارد البشرية في تأدية أعمالها بفعالية وفاعلية .

المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على الرضا الوظيفي

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة أول وأكثر المجالات التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل عند متابعتهم للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. ويرجع السبب في ذلك أساسا لكون الموارد البشرية تقضي جل وقتها في المؤسسة، وعليه يكون من الطبيعي أن تتأثر مباشرة بالخصائص المادية وغير المادية للبيئة الداخلية للمؤسسة.

ومن بين أهم خصائص البيئة الداخلية المؤثرة في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نجد طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، ضعف المسار الوظيفي، التغيير، ضعف المشاركة في صنع القرارات، ضعف الهيكل التنظيمي و سوء علاقات العمل.

أولا: طبيعة الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي

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

ثانياً: الظروف المادية للعمل وأثرها على الرضا الوظيفي

ترتبط الظروف المادية للعمل من ضوضاء، إضاءة، تهوية... الخ، ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي حيث أنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية والعكس صحيح¹.

ثالثاً: عبء العمل وأثره على الرضا الوظيفي

إن ارتفاع و/ أو انخفاض عبء العمل سواء كان كمياً أو نوعياً عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسباً له من شأنه أن يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي. فارتفاع عبء العمل كمياً كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف المورد البشري بأعمال كثيرة في وقت ضيق، ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته وزملائه، وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي². ونفس القول ينطبق على ارتفاع عبء العمل النوعي، فتكليف المورد البشري بتأدية أعمال تفوق إمكانياته وقدراته الفكرية و/أو البدنية ينعكس بالسلب على حالته النفسية والجسدية وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي. كذلك يؤدي الانخفاض الكمي و/ أو النوعي في عبء العمل عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسباً له يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي، حيث يتنامى بداخله شعور بالملل و بعدم الأهمية و القدرة على تحقيق التقدير و الاحترام أمام رئيسه و زملائه في العمل³.

رابعاً: غموض الدور و أثره على الرضا الوظيفي

لقد أثبتت كثير من البحوث أن عدم امتلاك المورد البشري لمعلومات دقيقة و كاملة عن دوره في المؤسسة أو في القسم الذي يعمل فيه وعن حدود سلطته ومسؤولياته وطرق تقييم أدائه وكذا السياسات والقواعد التي تتبعها المؤسسة التي يعمل فيها.... الخ ، أثبتت أنها تجعل المورد البشري عاجزاً عن مقابلة متطلبات العمل، وهو ما ينعكس بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي⁴.

خامساً: صراع الدور وأثره على الرضا الوظيفي

ينشأ صراع الدور عندما يواجه المورد البشري العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يقوم بأعمال لا يرغب فيها ولا يراها جزءاً من عمله، وهو ما يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي⁵.

¹ Sekiou, et al, op.cit, p : 677.

² محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص:314.

³ Sekiou et al .op cit, P : 678.

⁴ مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص:84 . نقلاً عن:

Terry A. Beehr , Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Subjective Role and Ambiguity And Role Strain, Journal of Applied Psychology , Vol 60, N :4 , 1974 , PP : 713 – 719.

⁵ نفس الصفحة من المرجع السابق .

سادسا : ضعف المسار الوظيفي وأثره على الرضا الوظيفي

إن عدم ضمان المورد البشري للعمل في المستقبل في مؤسسته الحالية نتيجة لتقليص حجم العمالة أو بسبب التقاعد المبكر... الخ يخلق لديه شعورا بالخوف و القلق نتيجة عدم الأمان الوظيفي، وهو ما ينعكس في النهاية بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي. كما يؤدي عدم إتاحة الفرصة للمورد البشري في النمو والتقدم الوظيفيين من خلال الترقية إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي¹.

سابعا : التغيير وأثره على الرضا الوظيفي

تسعى المؤسسات للتكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها العامة و الخاصة من خلال إحداثها لتغييرات داخلية تمس الجانب التقني و/أو السلوكي و/أو الهيكلي. و مهما يكن نوع هذا التغيير فإنه سيؤثر بطريقة مباشرة على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. و يتوقف نوع هذا الأثر الذي يتركه التغيير على الرضا الوظيفي على مدى قبول الموارد البشرية له ، فإذا احتضنت الموارد البشرية هذا التغيير و اعتبرته ضروريا و يعود بالفائدة المادية و غير المادية عليها في الحاضر و/أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، أما إذا لم تقبل الموارد البشرية هذا التغيير و اعتبرته غير واضح و هادف، و بأنه مصدر تهديد لها في الحاضر و/أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر سلبي على الرضا الوظيفي.

ثامنا : ضعف المشاركة في صنع القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي تبديه الموارد البشرية مع جماعات العمل في التنظيم. وتكتسي عملية المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من المرد البشري والمؤسسة لمساهمتها في تحقيق أهدافهما². وعليه فإن إبعاد الموارد البشرية عن المشاركة في صنع القرارات يؤدي بها إلى الشعور بالإهمال و بعدم الأهمية. و يزداد هذا الشعور حدة عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الموارد البشرية، حيث ينتابها شعور بعدم التحكم حتى في عملها وهو ما ينعكس سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك دراسات عديدة اهتمت بتأثير المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي. و من بين هذه الدراسات نجد دراسة كل من باك، مارشال وكوبر Marshall and Cooper, Buck والتي أشارت إلى أن زيادة إشراك الموارد البشرية في صنع القرارات الخاصة

¹ المرجع السابق، ص: 86.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 183.

بعملها يقلل من دوران العمل ويعزز من رضاها الوظيفي، بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضا الموارد البشرية¹.

تاسعا: ضعف الهيكل التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي

يؤدي وجود هياكل تنظيمية جامدة لا تتغير مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو مع التغييرات التي تقوم بها المؤسسة داخليا إلى إعاقة عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الداخلية للمؤسسة، كما يؤدي وجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير محددة بدقة للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة إلى حدوث الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات. ونظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها الاتصالات والتنسيقات من جهة، والسلطات والمسؤوليات من جهة أخرى في تسهيل تأدية المورد البشري لأعماله بفعالية وفاعلية، فإن أي خلل يصيبها سيؤثر سلبا على أداء المورد البشري، وهو ما قد يجرمه من الحصول على المكافآت المادية (مثلا العلاوات المرتبطة بالأداء الجيد) أو المكافآت المعنوية (مثلا التقدير والاحترام من قبل الرئيس المباشر و الزملاء في العمل) كل ذلك يؤدي في الأخير إلى انخفاض درجة رضاه الوظيفي .

عاشرا : سوء العلاقات في العمل و أثرها على الرضا الوظيفي

تلعب طبيعة العلاقات الموجودة في بيئة العمل دورا مهما في التأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي. فالعلاقات الجيدة بين الموارد البشرية والمبنية على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة تؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي. أما العلاقات السيئة التي يسودها الصراع وعدم الثقة والاحترام فإنها تؤدي إلى تنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي².

وفيما يلي ذكر لنوعين رئيسيين من العلاقات التي تؤثر في الرضا الوظيفي³:

1- العلاقة مع الرئيس المباشر وأثرها على الرضا الوظيفي

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

¹ مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 87. نقلا عن:

Judi Marshall and Carry Cooper, executive Under Pressure, The Macmillan Press LTD, London ,1979, P : 38.

² المرجع السابق، ص: 85. نقلا عن :

Carry L.Cooper, group training for individual and organizational developpement, Karger , Switzerland , 1973 ,P : 125.

³ نفس الصفحة من المرجع السابق.

2 - العلاقة مع الزملاء وأثرها على الرضا الوظيفي

لقد أكدت الدراسات الأمريكية الحديثة أن انعزال المورد البشري عن زملائه في العمل يؤدي إلى تنامي شعوره بعدم الرضا الوظيفي، وهذا بسبب فقدانه للدعم الاجتماعي داخل المؤسسة. من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن البيئة الداخلية للمؤسسة تحتوي على متغيرات عديدة لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. وعليه فمن المهم تتبع و باستمرار مختلف التغييرات الحاصلة فيها و التي تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، خاصة وأن الموارد البشرية في احتكاك مستمر معها.

المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المصادر المرتبطة بالموارد البشري والتي يمكن أن يكون لها تأثير على الرضا الوظيفي هي نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية و القدرات والخبرات.

أولا : نمط الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

تتفاوت الموارد البشرية في شخصياتها من حيث إدراكها لمكونات و خصائص بيئة العمل، وهو ما يؤدي إلى اختلاف نمط السلوك الذي تتبعه. فهناك مورد بشري يتمتع بدرجة عالية من النشاط و الحيوية و التنافس الشديد، و لديه الرغبة القوية في العمل المتواصل...الخ و هو ما يعرف بصاحب الشخصية (أ) ، في حين أن هناك مورد بشري آخر يتميز بالبطء في التحرك و لا يرغب في التنافس و لا يتعجل في تحقيق النتائج...الخ و يعرف بصاحب الشخصية (ب)¹.

وقد توصل جلاس (GLASS) عام 1977 إلى نتيجة مهمة وهي أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم سلوك يتميز بالاندفاع الكبير نحو السيطرة على مكونات بيئة العمل ، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يحاولون التكيف معها. وعليه فإنه في الحالة التي يواجه فيها أصحاب الشخصية (أ) مستويات متوسطة من ضغوط العمل يستطيعون التحكم فيها ، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي. أما في الحالة التي يتعرضون فيها لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل تكون متعددة المصادر و غير قابلة للتحكم ، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي. و لقد أكد هذه النتيجة لي و زملاءه (Lee et .al) عام 1990 ، حيث وجد هؤلاء الباحثين أن رغبة المورد البشري في التحكم في مكونات بيئة العمل ترتبط ارتباطا موجبا مع نمط الشخصية (أ)

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

و ذلك من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي. كما توصل جيس (JEX) عام 2002 بعد دراسة شملت 525 مورد بشري إلى نتيجة مهمة مفادها أن أصحاب الشخصية (أ) يكون شعورهم بضغوط العمل مرتبطا ارتباطا سلبيا بشعورهم بالرضا الوظيفي¹.

لقد أدت هذه الدراسات إلى الخروج بنتيجة مهمة مفادها: أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم رغبة جامحة في السيطرة و التحكم في مكونات بيئة العمل ، و في الحالة التي يفقدون فيها هذه الميزة فإن ذلك سيؤثر سلبا على شعورهم بالرضا الوظيفي² . كما توصلت هذه الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (ب) و بحكم ما يتميزون به من هدوء و صبر و ثبات و بطئ في التحرك ، فمن المتوقع أن يكونوا أقل عرضة لضغوط العمل³، و عليه فهم أكثر رضا عن وظائفهم من أصحاب الشخصية (أ) .

ثانيا : أحداث الحياة الخاصة وأثرها على الرضا الوظيفي

إن ما يتعرض له المورد البشري من أحداث و مواقف صعبة في حياته الخاصة تؤثر بالسلب على مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، و يزداد هذا التأثير حدة عندما يكون معدل تكرار هذه الأحداث والمواقف مرتفع جدا. ففي الحالة التي يجد فيها المورد البشري نفسه و باستمرار أمام مشاكل نفسية واقتصادية واجتماعية...الخ يزداد شعوره بالاستياء اتجاه الحياة ، و ينتقل هذا الاستياء إلى مكان العمل في صورة انخفاض في مستوى رضاه الوظيفي، و هو ما أكده علماء السلوك التنظيمي الذين يرون بأن هناك علاقة وثيقة بين حياة المورد البشري داخل المؤسسة وبين حياته خارجها، و يعني ذلك أن أحداث الحياة الخاصة لها تأثير مباشر على الحياة العملية، وهذا ما أثبتته الدراسات فعلا، حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المشكلات العائلية والمالية للمورد البشري و بين اتجاهاته النفسية نحو العمل⁴.

ثالثا : الحالة النفسية و الجسدية و أثرها على الرضا الوظيفي

من البديهي أن الموارد البشرية التي تعاني من سوء الصحة النفسية و الجسدية هي أقل تحكما في عملها مقارنة بالموارد البشرية التي لا تعاني من مشاكل صحية، و بالتالي فمن المتوقع أن تعيق الحالة النفسية و الجسدية السيئة الموارد البشرية من تأدية أعمالها بفعالية وفاعلية، الأمر الذي قد يؤدي

¹ راشد شبيب العجمي، التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين ضغوط الدور و الرضا الوظيفي و الأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 12 ، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2005 ، ص: 15.

² نفس الصفحة من المرجع السابق .

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 387. نقلا عن :

Luthans , organizational behavior , 6Th ed , McGraw , Hill book, New York , 1992, PP : 406 - 407.

⁴ مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 87 . نقلا عن :

Douglast, Hall and Rger Mansfield, organizational and individual Response to External stress, administrative science quarterly, U,S,A 1971 , PP :533-547.

بها إلى خسارة مادية (خسارة مكافآت الأداء الجيد) و/أو خسارة معنوية (خسارة التقدير و الاحترام)، هذا إن لم يؤد بها الأمر إلى فقدانها العمل نهائياً، فليس من المستبعد أن تعوضها المؤسسة بموارد بشرية أخرى تمتع بصحة نفسية و جسدية جيدة تساعد على تأدية أعمالها بفعالية و فاعلية. كل هذا من شأنه أن ينعكس بالسلب على مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

رابعاً: القدرات و الخبرات الشخصية وأثرها على الرضا الوظيفي

لقد حاولت الدراسات التطبيقية تقصي العلاقة بين السمات الشخصية للمورد البشري ورضاه الوظيفي. ومن بين أكثر السمات الشخصية التي تمت دراسة علاقتها بالرضا الوظيفي نجد القدرات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها المورد البشري. ففي دراسة قام بها جاج و ألان (Judge and Hulin) عام 1993 على مجموعة من الموارد البشرية تعمل في مؤسسات خاصة، وجد أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الفكرية التي ربطت بالمستوى التعليمي وبين الرضا الوظيفي، حيث وجد الباحثان أن الموارد البشرية التي تملك مستوى تعليمي عالي تكون أكثر رضا من الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى تعليمي منخفض وهذا لتحكمها العالي في عملها . أما الدراسات الأخرى مثل دراسة جليسون ودويك (Glisson and Duick 1988) ودراسة نومان (Nauman) (1993) فلم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي¹.

أما فيما يتعلق بالخبرات التي يتمتع بها المورد البشري ، فقد وجد (Nauman) عام 1993 أن هناك علاقة طردية بين مدة العمل في المؤسسة و الرضا الوظيفي ، حيث يرى الباحث أن الموارد البشرية التي تملك خبرات كثيرة تتمتع بمعرفة عالية لكيفية أداء العمل وكذا لكيفية الخروج من المشاكل العملية التي تواجهها، وعليه فهي أكثر رضا من الموارد البشرية ذات الخبرات القليلة. وأخيراً وجد (Synder and Dietrich) عام 1992 أن مدة الخبرة في المؤسسة ترتبط إيجابياً بثلاثة أوجه من الرضا الوظيفي هي الرضا عن العمل، الرضا عن الأجر و الرضا عن الترقية².

مما تقدم ذكره في هذا المطلب يتضح لنا أن العوامل الفردية للمورد البشري لها تأثير مهم على شعوره بالرضا الوظيفي، لهذا ينبغي على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار عند قيامها بتوزيع المهام داخل المؤسسة، وهذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ أحمد مدواس اليامي ، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس – المرؤوس و الرضا الوظيفي : دراسة استكشافية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد رقم 9 ، عدد 1، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2002 ، ص : 49 .

² المرجع السابق، ص: 50 .

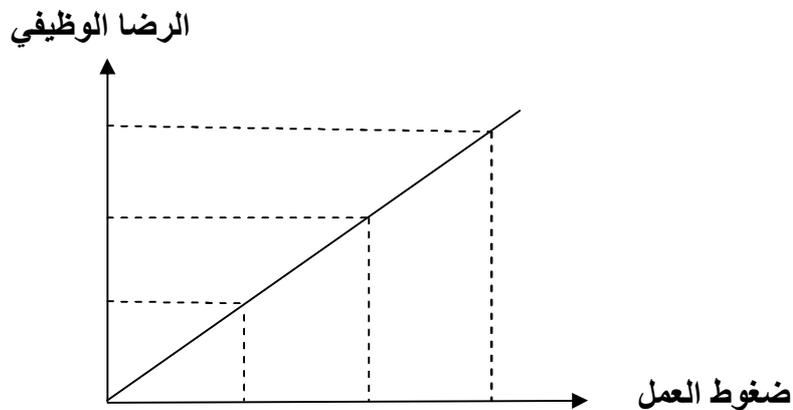
المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

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

أولاً: هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

يرى أنصار هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه و زملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته. كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي¹. ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً من الباحثين في الدراسات التطبيقية. والشكل التالي يلخص العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

شكل رقم (2 - 13): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب.

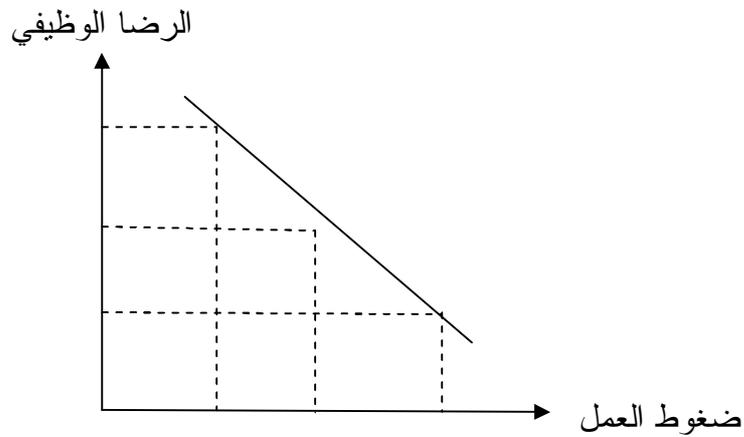
يبين الشكل أعلاه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات ضغوط العمل ازداد معها مستوى الرضا الوظيفي.

¹ Anne Gillet, stressez pour la bonne cause, revue Française du Management, N° :164, mai 2009, P :5.

ثانياً: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

لقد لقي هذا الاتجاه تأييداً كبيراً من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي وجونز (Steffy and Jones) عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، إذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل. وتبين أيضاً في دراسة أجراها كاربان (Karruppan) عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء و الزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي و بإحساسها بضغوط العمل بدرجة أعلى. وذكر أيضاً أريس و أرنيث (Harise and Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكراً عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب و ترك العمل وانخفاض في الإنتاجية¹. والشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي :

الشكل رقم (2 – 14) : العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب.

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

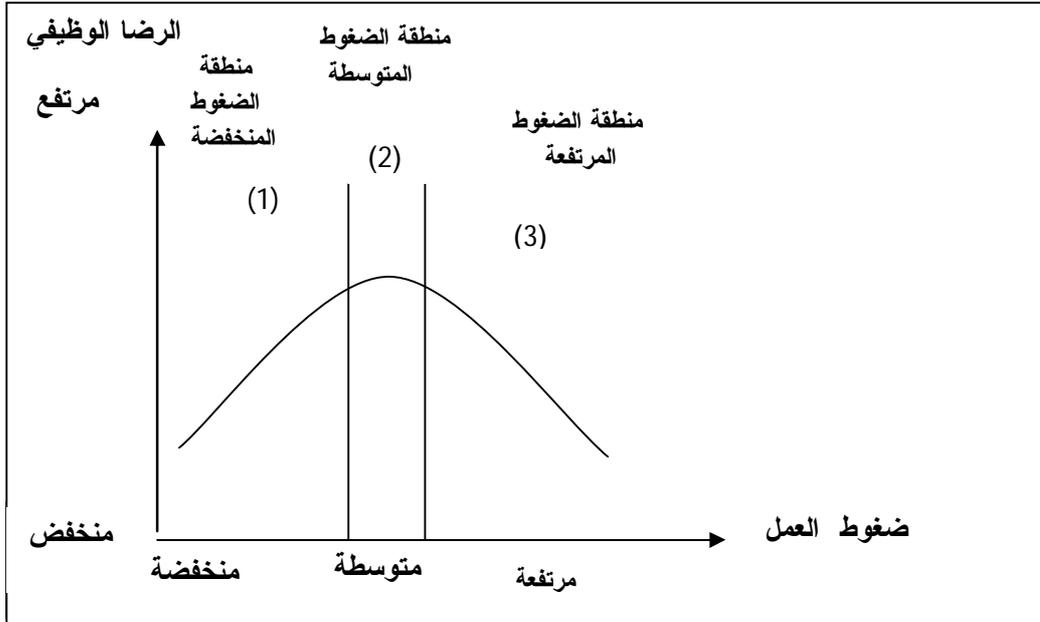
¹ إيمان جودة ، رنده اليافي ، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد الأول، سورية 2002 ، ص ص : 78 – 79.

ثالثاً: هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف "U"¹.

والشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

الشكل رقم (2 – 15): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي



المصدر: Dorothy m, Stewart, op .cit, p : 128.

يوضح الشكل أعلاه ثلاث مناطق للضغوط، حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي. أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الايجابية ، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل و تنمي شعوره بالمتعة و الإثارة و التحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه الوظيفي. أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد البشري لها. فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط

¹ Sally Harper, op.cit,P :255.

متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية و/ أو داخلية و/ أو فردية ، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي .

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

وكخلاصة لما جاء في هذا المبحث يمكن القول أن طبيعة الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تحدده مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا معدل تكرارها ومدى استمرارها. فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها كبير وتستغرق وقت طويل، فمن المتوقع أن تؤثر سلبيًا على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي. أما إذا كانت مستوياتها معتدلة و معدل تكرارها و استمرارها صغير فمن المتوقع أن تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على صحة الموارد البشرية و أداء المؤسسة وأساليب التعامل معها

لقد أصبحت ضغوط العمل جزء من الحياة اليومية للموارد البشرية، وأصبحت لها آثار وخيمة على صحتها وعلى أداء مؤسساتها أكثر من أي وقت مضى، بسبب التحولات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وهو ما تطلب ضرورة التفكير مليا في ضغوط العمل والبحث عن الأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها تقليل آثارها السلبية.

وقبل الحديث عن آثار ضغوط العمل وأساليب التعامل معها، نود أن نشير إلى الحقائق التالية:

- يعاني نحو 56 مليون ياباني من أعراض ضغوط العمل، وتتفق اليابان نحو 370 مليون دولار في السنة على برامج التعامل مع ضغوط العمل، ويطلق على ضغوط العمل في اليابان اسم القاتل الوطني National killer، حيث تقتل أكثر من 10 آلاف موظف ياباني في السنة.¹
- نشر المعهد الأمريكي للضغوط AIS* في موقعه الإلكتروني الإحصائيات التالية:²

¹ الاقتصادية الإلكترونية، ضغوط العمل قنبلة موقوتة تهدد نجاح المنظمات و الأفراد على حد سواء، متاحة على:

<http://www.aleq.com/2008/08/25/article.152271.html>. consulté le: 15/11/2009.

* America institute of stress.

² America institute of stress, cost of stress in Arnerica , disponible sur :

<http://www.stress.org/job.html>. consulté le: 12/01/2010.

- تكلف ضغوط العمل نحو 300 مليار دولار سنويا في شكل أدوية وغياب عن العمل؛
- 80 % من المواطنين الأمريكيين يشعرون بضغوط العمل في أعمالهم، ونصف هذا العدد يحتاج إلى مساعدة؛
- 40% من الموظفين يتركون أعمالهم ويتحولون إلى أعمال أخرى بسبب ضغوط العمل؛
- يكلف استبدال الموظف 3 آلاف إلى 13 ألف دولار أمريكي؛
- أعداد الموظفين في ولاية كاليفورنيا الذين يعانون من ضغوط العمل ويحتاجون إلى عناية ازدادت نسبتها بـ 700% خلال ثماني سنوات (من 2000 إلى 2007)؛
- 1 من كل 5 من الموظفين يتركون أعمالهم بسبب ضغوط العمل؛
- يعاني أكثر من 40 مليون موظف في الإتحاد الأوروبي من أعراض ضغوط العمل، وتكلف الإتحاد الأوروبي نحو 20 مليار أورو سنويا¹؛
- يعاني أكثر من 58% من الموظفين في بريطانيا من ضغوط العمل، وتكلف بريطانيا نحو 100 مليار جنيه إسترليني سنويا²؛
- تكلف ضغوط العمل أستراليا نحو 14 مليار دولار سنويا في شكل أدوية وغياب عن العمل³؛

المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشرية

عندما يتعرض المورد البشري لمواقف ضاغطة في العمل و/أو في الحياة تحدث في داخله استجابة سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، يترتب عليها آثار سلبية أو إيجابية تحددها مستويات الضغوط وطول مدتها ومدى تكرارها⁴. ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على مستوي المورد البشري إلى قسمين هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

¹ Magazine économique l'expansion, le coût de stress au travail dans l'union européenne, disponible sur : http://www.lexpansion.com/economie/acualite-economique/le-cont-du-stress-au-travail-l-union-europeenne_95381.html. Consulté le:20/01/2010

² Ben Hoyle, Britain counts £ 100bn cost of stress in the work place, disponible sur : <http://www.timesonline.com.uk/lol/uews/uk/article523091.ece>, consulté le : 19/11/2009

³ Grant M carthur, stress at work cost us \$ 14.8b, disponible sur: <http://www.heraldsun.com.au/news/stress-at-wark-cost-us-1486/story-0-111111716813>, consulté le: 19/11/2009.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 308 .

أولاً: الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

عندما يتعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل و بصفة مستمرة و لمدة زمنية طويلة، فإن ذلك يؤثر سلباً على صحته الجسدية والنفسية وعلى سلوكياته، وهذا ما سنحاول توضيحه.

1- الآثار الجسدية أو الفسيولوجية لضغوط العمل

يؤدي تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبصفة مستمرة ولمدة زمنية طويلة إلى حدوث آثار سلبية على صحته الجسدية تترجم في أمراض مختلفة مثل أمراض القلب، الصداع، قرحة المعدة، السكري، ضغط الدم... الخ¹.

وقد أثبتت دراسة بريطانية أن ضغوط العمل لها تأثير بيولوجي مباشر على جسم الإنسان، فبعد معابنتها لأكثر من 110 آلاف موظف حكومي بريطاني، توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 50 عاماً ويعملون في بيئات عمل ضاغطة هم الأكثر احتمالاً للإصابة بأمراض القلب وهذا بنسبة 70% مقارنة مع زملائهم الذين يعملون في بيئات عمل أقل ضغوطاً. كما استنتجت الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في بيئات عمل ضاغطة لا يملكون الوقت الكافي لممارسة الرياضة والحفاظ على نظام غذائي متوازن، وهو ما يزيد من احتمال تعرضهم لأمراض جسدية.²

2- الآثار النفسية لضغوط العمل

توصل علماء النفس في دراستهم إلى أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل مستمر و متكرر يجعلها عرضة للإصابة بالإحباط، القلق، التعب الكامل والاكنتاب... الخ.

ويعد الاكنتاب أحد الاستجابات النفسية لضغوط العمل، والذي ينشأ عندما يعجز المورد البشري على مواجهة المواقف الضاغطة و التكيف معها بشكل جيد، وهو ما يجعله عرضة للشعور بالحزن واليأس وقلة النشاط وفقدان الشهية والثقة بالنفس والمعاناة من عدم القدرة على التركيز.³ وقد أوضحت دراسة بريطانية أن سائقي السيارات في أحد المصانع يعانون من عدم التركيز وسهولة الاستفزاز والتعبير الانفعالي الحاد بسبب تعرضهم لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.⁴

¹ عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص: 233.

² منتدى أبناء الخليج، ضغوط العمل تؤثر على جسم الفرد بيولوجياً، متاح على:

<http://www.gulfson.com/vb/f23/t77649>, consulté le : 13/01/2010.

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

⁴ نفس الصفحة من المرجع السابق.

- ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:¹
- الهروب من المواجهة، وذلك من خلال تفادي المواقف الضاغطة؛
 - عدم تقبل الرأي الآخر و فرض الرأي الشخصي، مما يترتب عليه عدم الفعالية في التعامل مع ضغوط العمل؛
 - حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل؛

3- الآثار السلوكية لضغوط العمل

يترتب على تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته تؤثر على صحته في الأجل القصير و الطويل. ومن بين التغيرات السلبية في سلوكيات المورد البشري نجد التدخين، الإدمان على الكحول والعنف وانتهاك الأنظمة:²

أ- التدخين وضغوط العمل

لقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة بين التدخين وضغوط العمل، من أهمها دراسة كونوى وزملائه (Conwy et.la)، حيث يرون أنه في الحالات التي تعاني فيها الموارد البشرية من ضغوط العمل فإنها كثيرا ما تلجأ إلى التدخين.

ب- الإدمان على الكحول وضغوط العمل

في فترات ضغوط العمل كثيرا ما تلجأ الموارد البشرية إلى إدمان الكحول كسلوك تهرابي من المواقف الصعبة التي تعيشها، وقد وجد كل من بلانت (Plant) عام 1979، و او جو (Wow Zjow) عام 1980، أن هناك علاقة طردية بين الضغوط و إدمان الكحول³.

ج- العنف وانتهاك الأنظمة وضغوط العمل

تترك ضغوط العمل آثار نفسية على الموارد البشرية كالإحباط والانفعال السريع...الخ، الشيء الذي يجعلها تقوم بسلوكيات سلبية كالعنف وعدم احترام القوانين والأنظمة الداخلية للمؤسسة.

¹ نفس الصفحة من المرجع السابق.

² ناصر محمد العدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 153.

³ نفس الصفحة من المرجع السابق ، نقلا عن :

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على صحة المورد البشري

في الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة المورد البشري نذكر منها¹:

- تمنح المورد البشري الراحة النفسية، من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله و مؤسسته؛
- تكيف جسم المورد البشري مع المواقف الضاغطة، حيث يستطيع بسهولة العودة إلى الحالة الطبيعي؛
- النوم جيدا نتيجة شعور المورد البشري بالإنجاز و القدرة على التحكم في المواقف العملية وهو ما يمنحه راحة نفسية وجسدية؛

مما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن لضغوط العمل آثار سلبية وأخرى إيجابية على صحة المورد البشري. ففي الحالة التي يتعرض فيها المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر، فإن ذلك ينعكس سلبا على صحته الجسدية و النفسية وعلى سلوكياته. وفي الحالة التي تكون فيها ضغوط العمل معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يكون لها آثار إيجابية على صحته و سلوكياته.

المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المؤسسة

تؤكد أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر على المورد البشري فقط، بل تمس أيضا المؤسسة التي ينتمي إليها. وباعتبار أن المورد البشري هو أهم مورد تملكه المؤسسة فإن أي خلل يصيبه ينعكس مباشرة على المؤسسة التي يعمل فيها. ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المؤسسة إلى قسمين هما الآثار السلبية والآثار الإيجابية.

أولا : الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة

يتفق جل الباحثين على أن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل من شأنه أن يترك عليها آثار سلبية تنعكس مباشرة على مؤسستها من خلال تحملها لتكاليف باهظة. وقد قام معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان الأمريكية University of Michigan بتصنيف التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل المرتفعة في نوعين من التكاليف هما التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة.

¹ كيلي، إدارة الوقت والضغط، ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص: 155.

والجدول التالي يوضحهما:

جدول رقم (2-4) : التكاليف التي تتحملها المؤسسات بسبب ضغوط العمل

التكاليف غير المباشرة	التكاليف المباشرة
1- نقص الحيوية و النشاط.	1- تكاليف المشاركة و العضوية.
2- ضغط الاتصالات.	2- تكاليف الأداء في العمل.
3- عدم الدقة في صنع القرارات.	3- تكاليف التعويضات.
4- سوء العلاقات في العمل.	
5- تكلفة الفرصة البديلة.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74- 79.

أولاً: التكاليف المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط مباشرة بضغوط العمل و التي يمكن ملاحظتها وتقديرها مالياً.¹ وتأخذ عدة أشكال نذكر منها تكاليف المشاركة و العضوية، تكاليف الأداء في العمل و تكاليف التعويضات. وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:²

1- تكاليف المشاركة و العضوية المترتبة عن ضغوط العمل

توجد عدة سلوكيات تعكس ضعف مشاركة وعضوية المورد البشري في العمل، يترتب عليها تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة منها تكاليف الغياب والتأخر عن العمل، تكاليف الإضراب والتوقف عن العمل، تكاليف دوران العمل وتكاليف الشكاوي والتظلمات.

1-1- تكاليف الغياب والتأخر عن العمل المترتبة عن ضغوط العمل

يعتبر الغياب والتأخر عن العمل من السلوك الإنسحابي للمورد البشري، والذي يعتبر كبديل لترك العمل. فعندما يرى المورد البشري بأن المؤسسة لن تستغني عنه أو أنه لا يرغب في إنهاء علاقته معها، فإنه يلجأ إلى سلوكيات أخرى تبعده و لو مؤقتاً عن العمل تظهر في صورة الغياب أو التأخر.³

¹ محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 471.

إن غياب أو تأخر المورد البشري عن العمل يحمل المؤسسات تكاليف باهظة. فطبقاً للمعلومات المقدمة من هيئة إحصاءات العمل في بريطانيا، فإن عدد الأشخاص الذين يتغيبون عن العمل بسبب ضغوط العمل سيكونون متغيبين عن العمل لمدة 20 يوم في السنة أي ما يقارب شهر من العمل. كما أظهرت نفس الهيئة أن المؤسسات البريطانية تحقق خسارة 33 مليون يوم عمل سنوياً بسبب الغياب لأسباب صحية، و هو ما يكلف 11 مليار جنيه إسترليني. وفي الولايات المتحدة الأمريكية تضاعف عدد مرات الغياب بسبب ضغوط العمل من عام 1996 إلى العام 2000 ثلاث أضعاف، و يومياً يغيب مليون شخص عن العمل بسبب الضغوط.¹

1-2- تكاليف الإضراب و التوقف عن العمل المترتبة عن ضغوط العمل

يترتب عن هذا السلوك تحمل المؤسسات لتكاليف باهظة تتمثل في نقص الإنتاج، تكاليف الأيام المفقودة من العمل، بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة مثل فقدان ثقة الزبائن والموردين والمجتمع ككل.²

1-3- تكاليف دوران العمل المترتبة عن ضغوط العمل

عند وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل تزداد ظاهرة دوران العمل والتي تشير إلى عدم الاستقرار و الثبات في العمل.³ ويترتب عن دوران العمل عدة تكاليف كخسارة الفرصة، خسارة المخرجات و تكاليف إعادة التوظيف. وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:⁴

أ. خسارة الفرصة

فعندما تترك الموارد البشرية المؤسسة تأخذ معها المعرفة و الخبرات التي كونتها خلال سنوات العمل التي قضتها في المؤسسة.

ب. خسارة المخرجات

فعندما يترك المورد البشري منصبه ولا يتم تعويضه بسرعة، فإن ذلك سيؤدي إلى خسارة المؤسسة لمخرجات هذا المورد البشري.

¹ هيلفورد للبرامج التكوينية، مقاومة ضغوط العمل، متاح على :

<http://www.helford.com/coursedetail.php?C=41>, consulté le : 20/01/2010.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص ص : 599 - 600.

⁴ نفس الصفحة من المرجع السابق.

ج . تكاليف إعادة التوظيف

حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة من أجل تعويض الموارد البشرية التي تركت العمل. ومن هذه التكاليف نجد تكاليف الاختيار و التعيين، تكاليف التكوين... الخ. وتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن واحد من كل خمسة من الموظفين يتركون أعمالهم بسبب ضغوط العمل و يترتب على ذلك تحمل تكاليف باهظة. فقد قدرت شركة اكسيروكس (Xerox) أن تكلفة توظيف مدير تنفيذي بديل في الإدارة العليا يتراوح ما بين مليون إلى مليون ونصف دولار، والموظفين العاديين ما بين ثلاث آلاف إلى ألف و خمس مئة دولار.¹

1-4- تكاليف الشكاوى و التظلمات المترتبة عن ضغوط العمل

رغم أن الشكاوى والتظلمات يمكن أن تكشف عن بعض أوجه القصور في المؤسسة، إلا أن كثرتها يؤدي إلى خلق آثار سلبية تتمثل في تعطيل العمل، كثرة النزاعات داخل العمل.. الخ. وهو ما يحمل المؤسسة تكاليف باهظة².

2- تكاليف الأداء في العمل المترتبة عن ضغوط العمل

قد يستجيب المورد البشري لضغوط العمل المرتفعة استجابة سلبية يترتب عليها تكاليف باهظة تظهر في صور انخفاض في كمية الإنتاج و/أو جودته، ارتفاع في نسبة الحوادث وزيادة في تعطيل الآلات... الخ. وفيما يلي عرض لهذه التكاليف:³

1-2- انخفاض كمية و/أو جودة الإنتاج

إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ينعكس بالسلب على أداءه في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته و تدني جودة أداءه .

2-2- ارتفاع نسبة حوادث العمل

تشير كثير من الدراسات إلى إن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يزيد من احتمال تعرضه لحوادث عمل وارتكاب الأخطاء، الشيء الذي يحمل المؤسسة تكاليف باهظة تتمثل في تكاليف العلاج و المستشفيات، تكاليف تعويض المورد البشري الذي تعرض للحوادث تكاليف تعطل الإنتاج... الخ. هذا وقد كشفت إحدى الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن من 60 % إلى 80 % من حوادث العمل سببها ضغوط العمل.

¹ America Institute of Stress, op.cit, sans numéro de page.(page html).

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص : 75.

³ المرجع السابق، ص ص: 75-75.

2-3- تعطيل الآلات

إن تعرض المورد البشري لضغوط عمل مرتفعة يخلف عليه أثارا سلبية على حالته النفسية و/أو السلوكية، وهو ما قد يجعله يتصرف بطريقة عدوانية. وحيث أن كثير من المؤسسات تكبح هذه التصرفات، تضطر الموارد البشرية إلى كبتها و التعبير عنها بسلوكيات عدوانية تتمثل في التخريب والتعطيل، والاستعمال السيئ للمواد الخام و المخزون... الخ.

2- تكاليف التعويضات المترتبة عن ضغوط العمل

كما ذكرنا سابقا فإن تعرض المورد البشري لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل يؤثر سلبا على صحته النفسية و/أو البدنية، مما يجعله عرضة لحوادث العمل. و هنا تكون المؤسسة -طبقا لقوانين العمل- مجبرة على دفع مكافآت تعويضية للموارد البشرية عن العجز في العمل، وبالطبع كلما زادت معدلات حوادث العمل كلما زادت التكاليف.¹

ثانيا: التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل

يقصد بالتكاليف غير المباشرة تلك التكاليف التي ترتبط بضغوط العمل بطريقة غير مباشرة والتي يصعب تقديرها ماليا.² وتأخذ هذه التكاليف غير المباشرة عدة أشكال مثل تكاليف نقص الحيوية والنشاط، تكاليف ضعف الاتصالات، تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات، تكاليف سوء علاقات العمل وتكلفة الفرصة البديلة. وفيما يلي شرح لهذه التكاليف:³

1- تكاليف نقص الحيوية و النشاط المترتبة عن ضغوط العمل

يؤدي تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل مستمر ومتكرر إلى ضعف دافعيتها وتضعف معها قدراتها على الأداء ، وهو ما ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل. وهناك عدة مؤشرات تعكس نقص الحيوية والنشاط داخل العمل مثل انخفاض الدافعية، انخفاض الرضا الوظيفي... الخ. وهذه التكاليف غير مباشرة تساهم في زيادة التكاليف المباشرة المذكورة سابقا، حيث تؤكد كثير من الدراسات على أن ضعف الرضا الوظيفي للموارد البشرية يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية.

2 - تكاليف ضعف الاتصالات المترتبة عن ضغوط العمل

تؤثر المستويات المرتفعة لضغوط العمل بالسلب على فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل تكرار الاتصالات بين الموارد البشرية، سواء كان ذلك عند نفس المستوى

¹ المرجع السابق، ص ص: 75 - 76.

² محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

³ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77 - 79.

الإداري أو بين المستويات العليا والدنيا. ويترتب على ذلك ضعف الفعالية في انجاز الأنشطة والمهام خاصة تلك التي تحتاج إلى التنسيق فيما بينها. زيادة على ذلك فإن المستويات المرتفعة لضغوط العمل تزيد من إمكانية تحريف المعلومات المرسلة إلى الأطراف المعنية في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى عدم الدقة والفعالية في اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن هذه التكاليف غير المباشرة تضاف إلى التكاليف المباشرة السابقة الذكر .

3 – تكاليف عدم الدقة في صنع القرارات المترتبة عن ضغوط العمل

ترتكز عملية صنع القرارات الإدارية بشكل كبير على المعلومات. ف جودة القرارات هي من جودة المعلومات بالدرجة الأولى، وحيث أن ضغوط العمل المرتفعة تؤثر سلبا على فعالية الاتصال سواء في معدل تكراره أو في دقة وصحة رسائله، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الدقة في صنع القرارات، ومن ثم اتخاذ قرار غير دقيق وغير ملائم للمؤسسة .

4 – تكاليف سوء علاقات العمل المترتبة عن ضغوط العمل

تؤثر المستويات المرتفعة لضغوط العمل سلبا على علاقات العمل في المؤسسة، حيث يسود مناخ العمل درجة عالية من اللاتقنة و الاحترام و اللاتعاون بين الموارد البشرية، وهو ما يساعد على بروز الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تتخفف مستويات الرضا الوظيفي والأداء ويكون نتيجة ذلك زيادة في حجم التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

5 – تكلفة الفرصة البديلة المترتبة عن ضغوط العمل

إن المؤسسات التي تعاني من ضغوط عمل مرتفعة تكون قدراتها ضعيفة في مواجهة التهديدات، وفي نفس الوقت استغلال الفرص التي تتيحها لها البيئة الخارجية. وبالطبع فإن تعرض المؤسسة للتهديدات وعدم استفادتها من الفرص المتاحة أمامها حاليا ومستقبلا يمكن ترجمته كتكاليف غير مباشرة إضافية تتحملها المؤسسة إلى جانب التكاليف المباشرة.

ثانيا: الآثار الايجابية لضغوط العمل على المؤسسة

تشير أدبيات الدراسات النفسية والإدارية إلى أن ضغوط العمل لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، وإنما يترك المعتدل منها آثار ايجابية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

وفيما يلي ذكر لأهم الآثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المعتدلة على المؤسسة¹:

1 – تدعيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة: حيث أن ضغوط العمل تتطلب وجود تضامن

وتعاون مشترك و مستمر بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.

2 – اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة : والتي تظهر أثناء التعامل مع ضغوط العمل.

ففي الحالات الصعبة أين تكون هناك تحديات في العمل يجب مواجهتها بتضح قدرات و خبرات الموارد البشرية العملية والعلمية في التعامل مع المواقف الصعبة. وهكذا يمكن للمؤسسة أن تستغل قدرات مواردها البشرية و التي ظهرت أثناء التعامل مع ضغوط العمل.

3 – حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية و فاعلية: والتي

تظهر أثناء المعاناة من ضغوط العمل المرتفعة، وبالتالي تصبح ضغوط العمل كدافع مهم لحل المشاكل التي تحد من تأدية المؤسسة لأنشطتها اليومية بفعالية و فاعلية.

4 – تنمية الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة: حيث

يتطلب التعامل مع ضغوط العمل زيادة في قنوات الاتصال و استخدامها بشكل فعال.

5 – زيادة الشعور بالرضا الوظيفي والثقة للموارد البشرية: وهو ما ينعكس بالإيجاب على

المؤسسة، حيث يعم فيها الاستقرار في العمل و يسود فيها الأداء المتميز.

مما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن نوع الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على المؤسسة يحدده مستوى هذه الضغوط وكذا طول مدتها ومدى تكرارها. فإذا كانت مستويات ضغوط العمل مرتفعة ومدتها طويلة ومعدل تكرارها كبير. فمن المتوقع أن يكون هناك أثر من النوع السلبي. أما إذا كانت هناك ضغوط عمل معتدلة من حيث المستوى و المدة و التكرار، فمن المتوقع أن يكون هناك أثر من النوع الإيجابي.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري

يقصد بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري تلك الجهود التي يقوم بها هذا الأخير لكي يسيطر أو يدير ضغوط العمل التي تفوق قدراته و طاقاته الشخصية². وتوجد هناك عدة أساليب للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري مثل التأمل، الاستشارة الطبية

¹ المرجع السابق، ص: 309.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره: ص: 316.

التمرينات الرياضية، ضبط السلوك ذاتيا، الاستغلال الجيد للوقت، البحث عن الدعم الاجتماعي و تتبع تغيرات الجسم.

أولا : التعامل مع ضغوط العمل من خلال التأمل

يمكن تعريف التأمل علي أنه النظر إلي داخل الذات. و من خلال هذا الأسلوب يمكن للمورد البشري أن يحقق الراحة النفسية والجسدية التي تتيح له إمكانية تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها يوميا داخل العمل و خارجه، كما يساعده التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكري...إلخ¹.

ثانيا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاستشارة الطبية

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغط العمل من خلال قيام المورد البشري بزيارات دورية و منتظمة للطبيب ليوقف على تطور حالته النفسية والجسدية. فالفحص الطبي المنتظم يعتبر وسيلة جيدة للكشف المبكر عن الاضطرابات الصحية التي تحد من قدرة المورد البشري على تحمل ضغوط العمل².

ثالثا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال التمرينات الرياضية

يمكن القول أنه من الثابت أن للحالة البدنية الجيدة دور كبير في مواجهة الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تؤدي ممارسة الرياضة إلى إكساب جسم المورد البشري مناعة تساعده في مواجهة الضغوط. فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس الرياضة باستمرار وانتظام تكون قدرته في تحمل الأعباء الجسدية و النفسية للعمل أكثر من الشخص الذي لا يمارس الرياضة، صف إلى ذلك أن هذه الأخيرة تعتبر وسيلة جيدة للتركيز و الاسترخاء و صرف العقل عن المتاعب و التوتر³.

رابعا : التعامل مع ضغوط العمل من خلال ضبط السلوك ذاتيا

وفق هذا الأسلوب يقوم المورد البشري بالسيطرة على الأشياء التي تسبق السلوك و تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلا يقوم مدير المبيعات الذي يواجه كثير من الشكاوى من الزبائن يوميا بتكليف شخص آخر ينظر في هذه الشكاوي في حين يكون تدخله هو في حالات استثنائية فقط. كما يمكن لمدير المبيعات تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة و هدوء بعد مواجهة عميل غاضب، وبهذه الطريقة يكون المدير قد خفض كثيرا من شدة ضغوط العمل التي يتعرض لها⁴.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 414 .

² Dorothy.M.Steward, Hand book of management skills, A Gower Hand book, England, 1987, P :141

³ محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرات للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص: 394.

خامسا : التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاستغلال الجيد للوقت

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل الناتجة عن عامل الوقت بإتباع طريقتين أساسيتين هما إدارة الوقت بفعالية، وبفاعلية. ونظرا للأهمية الكبيرة التي يلعبها الاستغلال الجيد للوقت في التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل سوف نتناوله بشيء من التفصيل.

1 – إدارة الوقت بفعالية

تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح¹. ومن أهم الأساليب المتبعة للوصول إلى الفعالية في إدارة الوقت نجد وضع الأهداف وتحديد الأولويات، جدولة الأنشطة وتحليل الوقت.²

1 – 1 : وضع الأهداف وتحديد الأولويات

إذا أراد المورد البشري أن يسيطر على وقته و يزيد من فعاليته ينبغي عليه أن يضع أهداف دقيقة وواضحة، وهي أول خطوة للاستغلال الجيد للوقت. وهناك شروط يجب التقيد بها عند وضع الأهداف نذكر منها ما يلي :

- أن يتم وضع الأهداف من قبل المعني؛
- أن تكون الأهداف واضحة و مدونة؛
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس و التحقيق؛
- أن تكون الأهداف منسجمة و غير متعارضة فيما بينها؛

وبعد وضع الأهداف تأتي مرحلة تحديد الأولويات، و هنا يقوم المورد البشري بترتيب الأعمال وفق أهميتها، أي أنه يقوم بالإجابة على السؤال التالي، ما هي الأعمال التي تتطلب مني اهتماما قبل غيرها؟. ويظهر لنا جليا هنا مدى أهمية الدقة في تحديد المعايير التي يمكن للمورد البشري الرجوع إليها لتحديد الأولويات.

2-1 : جدولة الأنشطة

بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات تأتي مرحلة جدولة الأنشطة لتجيب على السؤالين متى؟ وأين؟، وهنا يقوم المورد البشري بوضع إطار زمني ومكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق انجازات كبيرة في وقت أقل، ومن تم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره : ص : 296.

² ربحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص : 320، ص : 325، ص : 329.

بأنشطة أخرى. ولا بد من التأكيد هنا على ضرورة التزام المورد البشري بالجدول الذي وضعه. وكذا المراقبة المستمرة لمدى تنفيذ الأنشطة ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل.

3-1: تحليل الوقت

إن القيام بجدولة الأنشطة لا يكفي للوصول إلى الفعالية في استغلال الوقت، إذ لا بد من التحليل المستمر له، وذلك بعد وضع معايير يستند إليها في التحليل. والجدول التالي يوضح المعايير التي يستند إليها في تحليل الوقت:

جدول رقم (2-5) : معايير تحليل الوقت

1 – أهمية الأنشطة	
يجب عمله	مهم جدا
من الضروري عمله	مهم
مفيد و لكنه ليس ضروري	ليس مهم جدا
لا يحقق عمله أي شيء	غير مهم تماما
2 – درجة الاستعجال	
يجب عمله	مستعجل جدا
من الضروري عمله	مستعجل
يمكن تأجيله قليلا	غير مستعجل
يمكن تأجيله	لا أهمية لوقت القيام به
3 – مدى إمكانية تفويضه	
هل من الضروري القيام شخصيا بالعمل ؟	
يمكن تفويض أمر القيام به	
يمكن تفويض القيام به لأحد الموظفين الموثقين	
يمكن تفويض أي شخص للقيام به	

المصدر : محمد قاسم القبروتي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 301.

من خلال الجدول السابق يمكن معرفة ما يلي:

– الأنشطة التي تستنفذ الوقت و تسبب ضياعه؛

– الأعمال التي لا تحتتمل التأجيل؛

– الأعمال التي يمكن للرئيس تفويضها؛

2 - إدارة الوقت بفاعلية

بعدما تعرفنا سابقا على أن الفعالية في إدارة الوقت تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح، نتعرف الآن على الفاعلية في إدارة الوقت والتي تعني تحقيق الأهداف المسطرة وبأقل وقت ممكن.¹

ومن بين الطرق التي يوصي بها المختصون لتحقيق الفاعلية في إدارة الوقت نذكر²:

- القيام بعدة مهام بسيطة في وقت واحد، مثل توقيع التقارير أثناء الحديث بالهاتف؛
- توفير أفضل الأوقات لعمل الأشياء المهمة والقيام بالأشياء الأقل أهمية عندما لا يكون المورد البشري في أحسن حالاته؛
- تحديد قائمة الأعمال المطلوبة يوميا وتدوينها وعدم الاعتماد فقط على الذاكرة؛
- تشجيع الآخرين على المشاركة في العمل؛

سادسا : التعامل مع ضغوط العمل من خلال البحث عن الدعم الاجتماعي

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استثمار العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، حيث تؤدي العلاقات الجيدة التي تربط المورد البشري بالأصدقاء وأفراد العائلة وزملاء العمل إلى تجنب الشعور بالوحدة أو العزلة ومن تم التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل³.

سابعا : التعامل مع ضغوط العمل من خلال تتبع تغيرات الجسم

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استخدام جهاز اليكتروني*، تكون مهمته الرئيسية تزويد المورد البشري بالمعلومات حول التغيرات التي تحدث في جسمه، وبناء على تلك المعلومات يقوم بالسيطرة على التغيرات السلبية التي تحدثها ضغوط العمل في جسمه. فمثلا إذا أشار الجهاز إلى أعراض فسيولوجية لضغوط العمل مثل ارتفاع ضغط الدم، وسرعة خفقان القلب، يقوم المورد البشري بالسيطرة على ذلك تدريجيا، من خلال تخفيض سرعة التنفس و جعلها عميقة⁴.

كخلاصة لما جاء في هذا المطلب يمكن القول أن الأساليب السابقة الذكر لها من المزايا ما يشجع على استخدامها، وأن تمتع المورد البشري بالإرادة القوية و الرغبة الكبيرة في إصلاح حاله شرط أساسي لنجاحه في التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل.

¹ المرجع السابق، ص: 299.

² المرجع السابق، ص ص: 299 - 300.

³ فاروق عبده فقيه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

* هو عبارة عن جهاز يثبت على أماكن معينة في الجسم لقياس التغيرات الفسيولوجية مثل: الحرارة، ضغط الدم، سرعة نبض القلب، ... الخ.

⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة

يقصد بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة تلك القرارات التي تتخذها هذه الأخيرة بغية التحكم في مسببات ضغوط العمل والتقليل من أثارها السلبية على مواردها البشرية¹. وقبل قيام المؤسسة بوضع أساليب للتعامل مع ضغوط العمل ينبغي عليها إدراك حقيقة مهمة وهي عدم إمكانية استبعاد الضغط تماما، لأن ذلك من الناحية العملية يعتبر أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا ومن الناحية العلمية قد يكون أمر غير مرغوب فيه، لأنه كما ذكرنا سابقا فإن توفر مقدار معين من الضغوط من شأنه أن يعود بالفائدة على المورد البشري والمؤسسة. لهذا سيكون من المهم للمؤسسة أن تتعامل مع ضغوط العمل من منطلق تقليص أثارها السلبية وليس من منطلق استبعادها². وتتعدد الأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل، نذكر منها إعادة تصميم هيكل التنظيم، الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل، تصميم وظائف ذات معنى، تنظيم دورات تكوينية، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والاختيار والتعيين المناسبين للموارد البشرية.

أولا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال إعادة تصميم هيكل التنظيم

تؤدي التغيرات المستمرة في الهيكل التنظيمي، سواء تلك المتعلقة بالوظائف أو السياسات والإجراءات، إلى خلق مشاكل بالجملة تترك الموارد البشرية وتجعلها تعاني من ضغوط عالية. لهذا يكون من المهم للمؤسسة عند قيامها بتغييرات هيكلية أن تأخذ بعين الاعتبار إمكانية انعكاسها بالسلب على مواردها البشرية.

ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من معاناة الموارد البشرية من ضغوط العمل. فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل التنظيمية مثل عبء العمل. يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات و تطلعات المورد البشري³.

ثانيا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل

يهدف أسلوب الرعاية الشاملة على مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي (داخل العمل) أو شخصي (خارج العمل)

¹ فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 316.

² المرجع السابق، ص: 314.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 421.

مثل المشكلات العائلية والزوجية. وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة¹.

ومن بين الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات الرائدة مثل IBM لتحقيق الرعاية الشاملة لمواردها البشرية، نجد أسلوب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل و خارج العمل².

ثالثا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تصميم وظائف ذات معنى

بدلا من تقييد المورد البشري في أعمال روتينية مملّة، يتم تصميم وظائف تتيح للمورد البشري حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام³.

ومن بين المداخل الإدارية الحديثة في إعادة تصميم الوظائف نجد التوسيع الأفقي للوظيفة والتوسيع الرأسي لها. يشير المدخل الأول المتمثل في التوسع الأفقي للوظيفة إلى إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يجعلها تتضمن واجبات أكثر تنوعا بدلا من القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية طوال الوقت، وهذا عند نفس المستوى الوظيفي. ولا يتطلب تطبيق هذا المدخل من المورد البشري مهارات إضافية ولا يلقي عليه المزيد من المسؤولية. بينما يشير المدخل الثاني المتمثل في التوسع الرأسي للوظيفة، إلى التوسع في تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس بالشكل الذي يتيح لهذا الأخير فرصة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وعلى عكس التوسيع الأفقي فإن التوسيع الرأسي يتطلب من المورد البشري مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية⁴.

مما تقدم ذكره يتبين لنا أن التوسيع الأفقي والرأسي للوظيفة يكتسي أهميته الكبيرة في حل مشكل عبء العمل المنخفض الذي يسبب الملل و الروتين للمورد البشري ويجعله يعاني من ضغوط العمل، ولكن يجب الإشارة هنا إلى ضرورة القيام بدراسة و تحليل للوظيفة وللإمكانيات التي يتوفر عليها المورد البشري قبل القيام بعملية التوسيع. ففي بعض الأحيان يكون من غير المناسب توسيع الوظيفة حيث يمكن أن تكون الوظيفة أصلا تتميز بأعباء أكبر من اللازم، وفي هذه الحالة قد يكون من الأحسن تخفيض أعباء الوظيفة و ليس زيادتها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 162 .

² Pierre Angel, et al, *développer le bien-être au travail*, dunod, paris, 2005, p :46.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 385.

⁴ جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 186 ، ص : 188 .

رابعاً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تنظيم دورات تكوينية

يمكن للمؤسسة الاستعانة بأخصائيين في التكوين يتولون مهمة تنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل مع ضغوط العمل. وتعتبر محاضرات التوعية أحد الأساليب التكوينية الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسات في إرشاد موارد البشرية إلى الخطوات العملية للتخلص أو التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، نظراً لكونها توفر الجهد والمال والوقت في نقل المعلومات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف مشاكل العمل التي تصادفها باستمرار و تسبب لها شعوراً بضغوط العمل.

هذا و يمكن للمؤسسة من خلال تنظيمها لهذه الدورات التكوينية أن تحقق مكسبين في نفس الوقت، فهي من جهة ستخفف من شعور موارد البشرية بضغوط العمل، ومن جهة أخرى ستزيد من درجة ولائها لها، حيث ينمو شعور داخل الموارد البشرية بأن هذه الدورات التكوينية تعكس مدى اهتمام المؤسسة بها و حرصها على صحتها¹.

خامساً : التعامل مع ضغوط العمل من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة

يقع كثير من المديرين في أخطاء إدارية تكون سبب مهم لشعور مرؤوسيههم بضغوط العمل. فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال. كذلك الحال بالنسبة للتوجيه، فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين، أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم. لذلك فإن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقها بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضح و سهل، ومن ثم يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل².

سادساً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاختيار و التعيين المناسبين للموارد البشرية

قد تقوم بعض المؤسسات ممثلة بإدارة الموارد البشرية باختيار موارد بشرية ليس لديها القدرة على تحمل ضغوط العمل حتى ولو كانت قليلة. فقد تقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها³. فمثلاً تقوم المؤسسة بتعيين رجل مبيعات يكون احتكاكه مستمر مع الزبائن وليست لديه القدرة على الصبر و تحمل ما قد يأتيه من الزبائن من مضايقات، لذلك وحتى يمكن تجنب ضغوط العمل في مثل هذه الحالات فمن الأفضل اختيار وتعيين رجل مبيعات يكون قادراً على تحمل المواقف الضاغطة ويتميز بشخصية هادئة و صبورة قادرة على التعامل مع كافة الزبائن على اختلاف طبائعهم.

¹ Jacques orsoni et.al, Management: stratégie et organisation, 6^e édition , Vuibert, Paris, 2006, p :381.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 420.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، مرجع سبق ذكره، ص : 352 .

كاستنتاج عام فيما يخص الاختيار و التعيين للموارد البشرية، يمكن القول أن حسن توجيه الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتوافق مع قدراتها و صفاتها الشخصية هو السبيل الأول للتقليل من ضغوط العمل.

مما سبق ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه لا يوجد هناك أسلوب واحد فعال يمكن أن تلجأ إليه المؤسسات للتخفيف من الآثار السلبية لضغوط العمل، حيث تختلف الأساليب المستخدمة في التعامل مع ضغوط العمل باختلاف نوعية هذه الضغوط وكذا مسبباتها، ونجاح أسلوب دون آخر يتوقف بشكل كبير على صحة نتائج التشخيص لمصادر ضغوط العمل .

من خلال دراستنا لهذا المبحث توصلنا إلى أن ضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة لكل من المورد البشري والمؤسسة. ورأينا أيضا في هذا المبحث أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل ما بين دور المورد البشري ودور المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وبالحيات الشخصية للمورد البشري.

كما تبين لنا أيضا أن ضغوط العمل لا ينتج عنها آثار سلبية فقط ، بل قد ينتج عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا طول مدتها و مدى تكرارها .

وقد أتضح لنا أيضا أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة التي يعمل فيها، حيث توجد هناك عدة أساليب يمكن أن يستخدمها المورد البشري للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل نذكر منها التأمل، الاستشارة الطبية، التمرينات الرياضية، ضبط السلوك ذاتيا، الاستغلال الجيد للوقت، البحث عن الدعم الاجتماعي. أما المؤسسة فيمكنها أن تستخدم عدة أساليب من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل و خارج العمل، تصميم وظائف ذات معنى، تنظيم دورات تكوينية، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و الاختيار و التعيين الجيدين للموارد البشرية.

**الفصل الثالث: دراسة تأثير ضغوط العمل على شعور الموارد البشرية بالرضا
الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل**

المبحث الأول : تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

**المبحث الرابع: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية
بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل**

تمهيد الفصل

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل ، والتي تعتبر من أهم وأكبر مؤسسات إنتاج الكهرباء الستة عشر (16) المتواجدة عبر التراب الوطني.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه إلى أربعة مباحث تناول ما يلي:

- في المبحث الأول نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي ومبدأ عملها.
- في المبحث الثاني نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، اختبارها وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.
- في المبحث الثالث نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة لأداة الدراسة " الاستبيان " .
- في المبحث الرابع نقوم بدراسة تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة الأم (سونلغاز)، ثم ننتقل بعدها إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي، ونختم هذا المبحث بالتعرف على عملية توليد الكهرباء بالمؤسسة .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم (مؤسسة سونلغاز)

تأسست مؤسسة سونلغاز بموجب الأمر رقم 59/69 المؤرخ في جويلية 1969، والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1969/08/01، والذي يقضي بضرورة وجود مؤسسة وطنية جزائرية كبديل عن المؤسسة الفرنسية " كهرباء وغاز الجزائر" (E.G.A)، التي حلت بواسطة الأمر نفسه. وكانت هذه الأخيرة قد أنشأت في جوان 1947، تبعا لتأميم مختلف مؤسسات الكهرباء والغاز الجزائرية من طرف الحكومة الفرنسية. ولقد أسند الأمر أعلاه للمؤسسة كمهام أساسية الاندماج بصفة منسجمة في السياسة الوطنية الداخلية للطاقة، بحيث دعمت صلاحية سونلغاز لإنتاج، نقل، توزيع وتصدير الطاقة الكهربائية. أما فيما يخص الغاز فكان حتى 1961 يأتي من مصانع الغاز المحلية، التي كانت تقوم بتقطير الفحم الحجري وقد اكتشف أول حقل للغاز الطبيعي في عام 1955 بحاسي الرمل وبدأ استعماله كوقود عام 1961 في الجزائر العاصمة ووهران. ومنذ هذا التاريخ أوقف العمل بهذه المصانع تدريجيا، بحيث زودت محطات الكهرباء الجديدة في الجزائر العاصمة ووهران بالغاز الطبيعي عندما وضعت في الخدمة عام 1961¹.

وتتميز مؤسسة سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء والغاز في الجزائر، بموجب قوانين الطاقة لسنتي 1969 و1985 م، كما تتميز بـكبير حجم نشاطها، فعدد الزبائن الذين يستهلكون الطاقة الكهربائية يفوق ستة ملايين زبون ، وأكثر من مليوني زبون في الغاز².

وتعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز بالجزائر. ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع وضعها الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60 000 عامل.

http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16

¹ معلومات متاحة على الموقع الإلكتروني للمؤسسة :

² Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz) , 2008 , pp : 17 – 18 .

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا رياديا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، من خلال برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43% خير مثال على ذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية، لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في المستقبل القريب من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

تقع هذه المؤسسة على بعد 10 كلم من مدينة جيجل، وهي محاذاة للبحر الأبيض المتوسط من الشمال والطريق الوطني رقم 43 (جيجل- قسنطينة) من الجنوب، ويحدها من الشرق ميناء جن جن، وغربا وادي جن جن، وتتربع على مساحة تقدر بحوالي 60 هكتار.

وقد بنيت هذه المؤسسة من طرف المؤسسة الروسية تكنوبروم إكسبور (Technoprom Export) ، حيث بدأت الأشغال بها عام 1984. والجدول التالي يبين مراحل إنشاء هذه المؤسسة .

جدول رقم (3-1): مراحل إنشاء مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

السنة	الأشغ	ال
1984	إمضاء عقد الشراكة مع المؤسسة الروسية	
1986	بداية أعمال التعمير والبناء	
1987	بداية التركيب	
1988	دخول التجهيزات الخاصة بالإنتاج	
1992	دخول المجمع الأول من المؤسسة في الإنتاج	
1993	دخول المجمع الثاني من المؤسسة في الإنتاج	
1994	دخول المجمع الثالث من المؤسسة في الإنتاج	

المصدر : مكتب الأرشيف بمؤسسة إنتاج الكهرباء (سونلغاز) بجيجل.

يبين الجدول السابق أن مؤسسة إنتاج الكهرباء قد مرت بمرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة الأولى (1984 - 1988): تميزت بإعداد المؤسسة للدخول في العملية الإنتاجية.
- المرحلة الثانية (1992 - 1994): بداية المجمعات الثلاثة للمؤسسة لعملية الإنتاج.

وتعتبر مؤسسة إنتاج الكهرباء - جيجل - من أكبر مؤسسات الجزائر من حيث قدرة الإنتاج حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية 630 ميغا واط (وهو ما يعادل نسبة 16% من الإنتاج الوطني للكهرباء) تتوزع على 03 مجمعات، طاقة كل واحد منها 210 ميغا واط، وبتوتر قدره 240 كيلوواط. وقد قدرت تكلفة إنجازها في ذلك الوقت (1984 -1994)، ب : 3.175.000.000 دج، منها 48% بالعملة الصعبة.

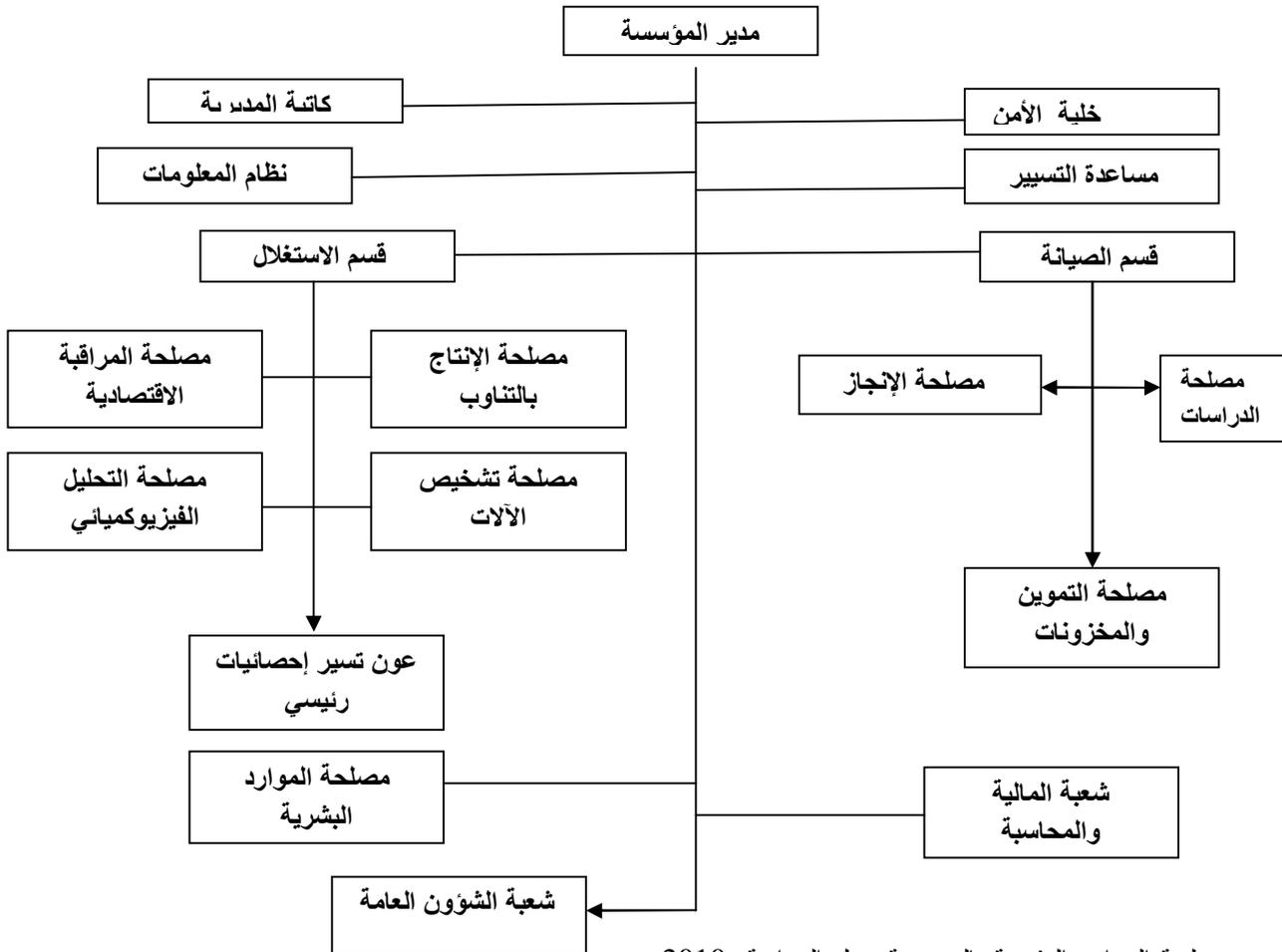
هذا وتتولى المؤسسة عدة مهام نذكر منها:

- 1- ضمان إنتاج الطاقة الكهربائية بفعالية؛
- 2- تسيير و تكوين الموارد البشرية لتأدية مهام الشركة؛
- 3- تخطيط وتنفيذ البرامج السنوية لأشغال الصيانة الكبرى وتأمين تمويلها؛

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية بفعالية وفاعلية ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة على النحو التالي:

الشكل رقم (3 - 1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2010.

أولاً: مدير المؤسسة

إن المدير هنا بصفته مديراً تنفيذياً، فهو يقوم بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف الإدارة المركزية لمؤسسة سونلغاز، وبهذا فهو يقوم أساساً بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة، إذ هو الموجه والمنظم لمختلف الأعمال الإدارية وكذلك هو المسؤول عن نوعية النتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

ومن بين المهام التي يقوم بها نذكر:

- 1- مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للمؤسسة؛
- 2- تقديم الوسائل والمتطلبات الضرورية لنشاط المؤسسة؛
- 3- التأكد من نوعية مطابقة أعمال الإدارة المنفذة من طرف المصالح مع ما تم التخطيط له؛
- 4- اقتراح ميزانية المؤسسة ومراقبة تنفيذها؛

ثانياً: كاتبة المديرية

تعتبر كاتبة المديرية عنصراً حساساً داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عملها إذ تطلع على كل المعلومات سواء كانت سرية أو غير سرية، فهي تسجل كل المراسلات من وإلى المؤسسة، وهي تحتفظ بنسخة من كل مستند وارد أو صادر.

وتقوم السكرتيرة بمايلي:

- 1- إعداد محاضر الاجتماعات؛
- 2- تحرير الإستدعاءات لأي اجتماع داخل المؤسسة؛
- 3- تبليغ نسخة من هذه المحاضر لكل عنصر في الاجتماع؛
- 4- تقوم بتوزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله وتأشيريه من طرف المدير؛

ثالثاً: خلية الأمن

من بين الوظائف المهمة في المؤسسة، نجد الوظيفة الأمنية والتي يتولاها مهندس يساعده ملحق بالأمن في هذا الاختصاص، حيث تتولى هذه الخلية مهمة السهر على أمن وحماية تجهيزات المؤسسة من كل الأخطار.

رابعاً: مصلحة نظام المعلومات

تتكون هذه المصلحة من مهندسين في هذا الاختصاص، يتولون مهمة إعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة، كما تقوم هذه المصلحة بمساعدة مختلف المصالح والأقسام الفرعية على حل مشاكل البرمجة الخاصة بأجهزة الكمبيوتر.

خامسا: مساعد التسيير

يقوم بهذه الوظيفة مهندس تم تكوينه لهذا الغرض، وفي هذا الإطار فهو يتولى جمع المعلومات والبيانات المختلفة التي تخص عملية التسيير بالمؤسسة. ومن ضمن المعلومات والبيانات التي يقوم بجعلها. تلك المتعلقة بوضعية الموارد البشرية، حسابات المؤسسة، الملف المركزي والملف الثانوي الخاصين باستثمارات المؤسسة. فضلا عن هذا يقوم هذا العون بجمع المعلومات حول الميزانية وإعدادها وتقديمها في شكلها النهائي.

سادسا: قسم الاستغلال

يختص هذا القسم بإدارة ومراقبة الإنتاج والإشراف عليه، وكذا تحضير برامج التجارب والتحليل والمراقبة للتجهيزات لتحسين أداءها. كما يهتم بضمان أحسن استمرارية للإنتاج. ويتكون هذا القسم من مصلحة الإنتاج بالتناوب، مصلحة المراقبة الاقتصادية، مصلحة تشخيص الآلات، مصلحة التحليل الفيزيوكيميائي وعون تسيير إحصائيات رئيس.

ومن صلاحيات هذا القسم:

- 1- تنسيق نشاطات الإنتاج والمراقبة والإشراف عليها؛
- 2- دراسة تقارير الاستغلال اليومية وتحليل الإختلالات؛
- 3- إعداد تقارير نشاط الاستغلال؛

سابعا: قسم الصيانة

يتكفل هذا القسم أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعمليات الإنجاز والدراسات في مجال صيانة التجهيزات والتنسيق بين هذه الأنشطة، ويتكون هذا القسم من مصلحة الدراسات والتجهيزات، التي تتكون من مهندس الدراسات الكهربائية، مهندس دراسات الضبط، مهندس الدراسات الميكانيكية، ومهندس مكلف بنظام الصيانة بمساعدة الحاسوب (GMAO). أما المصلحة الثانية فتتمثل في مصلحة الإنجاز والتي تضم رئيس مهندسي الصيانة الميكانيكية، والمصلحة الثالثة فهي خاصة بالتموين والمخزونات.

ثامنا: مصلحة الموارد البشرية

تشتمل هذه المصلحة، حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة على مكلفين بالدراسات، وعونيين رئيسيين لتسيير المستخدمين. وتسعى مؤسسة سونلغاز دائما إلى تحقيق التوازن عبر التسيير الجيد لمواردها البشرية وهذا في إطار سياسة شاملة ومتكاملة في مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، حيث تعتمد هذه الأخيرة كثيرا على مصلحة الموارد البشرية، وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن الأدوار التي تقوم بها هذه المصلحة نذكر:

- 1- التكفل بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين؛
- 2- معالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل المؤسسة؛
- 3- المتابعة والسهر على إيجاد جو مناسب للعمل؛
- 4- وضع نظام للترقية في الدرجة ونظام للترقية في المنصب؛
- 5- بعث حملات التوظيف والاختيارات للأعوان المراد تشغيلهم؛

تاسعا: شعبة المالية والمحاسبة

تقوم هذه الشعبة بمسك حسابات المؤسسة، وبالتالي فهي أمين سرها، وهي تتكون من مكلف بالدراسات، محاسب رئيس، عون تسديد رئيس، محاسبو أمين الصندوق.

ومن أهم مهام هذه الشعبة:

- 1- استلام الفواتير من مصلحة التموين؛
- 2- فحص كل المستندات المالية؛
- 3- تقييد العمليات المحاسبية؛
- 4- تسديد الفواتير والوصلات التي لا يتجاوز مبالغها 100.000 دج؛
- 5- إعداد الجداول المالية للمؤسسة، من خلال حساباتها البنكية والبريدية؛

عاشرا: شعبة الشؤون العامة

تختص هذه الشعبة، بتسيير مجموع الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية للتسيير الحسن لنشاط المؤسسة. وتتضمن هذه الشعبة ممرض، عونين لتسيير الوسائل و رئيس مجموعة تسيير حظيرة السيارات.

المطلب الرابع: عملية توليد الكهرباء بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل

نرمي من خلال هذا المطلب إلى التعرف على نمط الإنتاج، وكذا نوعية التقنية المستخدمة في توليد الكهرباء.

أولا: نمط الإنتاج

تشتغل المؤسسة (24سا/24سا)، أي بصفة مستمرة، حيث يسهر كل من قسم الاستغلال وقسم الصيانة على ذلك، فقسم الاستغلال يتكون من أربعة (04) فرق عمل، حيث تقوم ثلاث (03) فرق بالعمل 24سا في اليوم بالتناوب فيما بينها، والفرقة الرابعة متوقفة حيث تعمل الفرقة الأولى من

السادسة (06:00) إلى الواحدة زوالا (13:00)، ثم تأتي الفرقة الثانية لتعمل من الواحدة زوالا إلى غاية الثامنة مساء (20:00)، فتليها فرقة ثالثة لتعمل من الثامنة مساء إلى غاية السادسة صباحا (06:00). ويتم تداول فترات العمل بين هذه الفرق لمدة ستة (06) أيام، ثم تعوض الفرقة المتوقفة (الفرق الأربعة) إحدى الفرق الثلاثة السابقة الذكر، وتتوالى هذه العملية بين الفرق الأربعة لضمان استمرارية عملية الإنتاج . ولا يقل دور أعوان الصيانة عن دور زملائهم في قسم الاستغلال، والمتمثل في حماية الآلات والمعدات من العطب أو إصلاحها، وتكون فترة العمل الخاصة بأعوان هذا القسم من الثامنة صباحا (08:00) إلى الرابعة والنصف مساء (16:30)، وفي حالة حدوث أي عطب في الفترة الممتدة من الرابعة والنصف مساء حتى الثامنة صباحا، يتم الاستعانة بفرقة تدعى "فرقة الإلزامية" "équipe d'astreinte"، والفرقة تتكون من أعوان الصيانة أنفسهم، بحيث يتحصلون على علاوات إضافية، جراء قيامهم بهذا العمل الإضافي وبهذه الطريقة تحرص المؤسسة على ضمان استمرارية عملية الإنتاج .

ثانيا: نوع التقنية ومبدأ عمل المؤسسة

هناك عدة تقنيات وطرق تستخدم لتوليد الكهرباء، وهي الطاقة الشمسية، مساقط المياه، الغاز الطبيعي، بخار الماء، الطاقة النووية، الفحم الحجري، الرياح، الدياتال، الدورة المركبة (تجمع بين تقنية بخار الماء وتقنية الغاز الطبيعي). ومن بين هذه الطرق، تستعمل المؤسسة محل الدراسة، بخار الماء كأحد التقنيات المستعملة في عملية توليد الكهرباء. حيث تمر هذه الأخيرة بمراحل مترابطة ومتسلسلة، بدءا من أول مرحلة وهي مرحلة استخراج المياه من البحر عن طريق مضخات كبيرة الحجم، والتي يبلغ عددها ست (06) مضخات، ثم تليها عملية تصفية هذه المياه من الملح، وبعدها يتم تخليص هذه المياه من جميع المعادن أي جعلها مياه مقطرة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من الضروري أن يتم تخزين كميات من هذه المياه المصفاة لتفادي حدوث أي انقطاع محتمل قد ينجم عن تعطل المضخات، حيث تحتوي المؤسسة على أربعة خزانات (04)، اثنان (02) لتخزين المياه المصفاة من الملح، والأخرى لتخزين المياه المقطرة، وتبلغ السعة الإجمالية لهذه الخزانات 20000 م³ x 4) 5000 م³ لكل خزان). وبعد معالجة هذه المياه يتم نقلها في أنابيب إلى المسخنات (Chaudières) إذ تحتوي الشركة على ثلاث (03) مسخنات تتصل بها مشاعل (Bruleurs) تعمل بالغاز الطبيعي ويتم تسخين المياه إلى أن تصبح عبارة عن بخار يدفع إلى العنفات (Turbines) المتصلة بمولدات التيار المتناوب (Alternateurs)، بضغط يقدر بـ 125 بار (125BARS)، وحرارة تقدر بـ 545 م°، ويبقى هذا البخار يدور في حلقة مغلقة بصفة مستمرة بين المسخنة والعنفة المتصلة بمولد التيار

المتناب، فتقوم العنفة بالدوران لتوليد طاقة ميكانيكية، يقوم مولد التيار المتناب بتحويلها إلى طاقة كهربائية، يتم توزيعها ونقلها في أسلاك كهربائية، وذلك بعد تعديل شدة التيار عن طريق المحول.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداء الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل والبالغ عددها (238) مورد بشري موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

جدول رقم (3-2): توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2009 / 2010

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المستوى (الصنف) الوظيفي
238	44	131	63	العدد خلال الفترة 2010/2009

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل، 2010.

ونظرا لصعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بسبب نظام العمل بالمنابفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم والتنفيذ يعملون في المناوبة الليلية (من 20:00 إلى 6:00 صباحا يصعب الوصول إليهم)، تم حصر العينة في 65 مفردة، تم اختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن مدى شعور الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بضغوط العمل والرضا الوظيفي.

ثانياً: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل (ضغوط العمل والرضا الوظيفي)، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان". هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي*.

المحور الأول للاستبيان: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الصنف المهني أو الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والراتب الشهري. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS) . والجدول التالية توضح هذه الرموز:

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

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب.

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

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 سنة إلى 40 سنة
3	أكثر من 40 سنة

المصدر: من إعداد الطالب.

* أنظر الملحق رقم (1)، ص ص: 230-235.

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

الرموز	المعلومات
1	أعزب
2	متزوج
3	مطلق

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3-6) تحويل معلومات الصنف المهني إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	إطار

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3-7) تحويل معلومات لسنوات الخبرة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3-8): تحويل معلومات المستوى التعليمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ثانوي أو أقل
2	جامعي (مستوى التدرج)
3	جامعي (ما بعد التدرج)

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3-9): تحويل معلومات الراتب الشهري إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 20.000 دج
2	من 20.000 دج إلى 40.000 دج
3	أكثر من 40.000 دج

المصدر: من إعداد الطالب.

المحور الثاني للاستبيان: ضغوط العمل (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور ثلاث محاور فرعية هي محور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، محور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية ومحور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالموارد البشري. وتتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعنا (38) عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى ضغوط العمل، وهذه العوامل هي:

- المتغيرات التكنولوجية: وتضم العبارات رقم (01)، (02)، (03).
- المتغيرات الثقافية: وتضم العبارات رقم (04)، (05).
- طبيعة الوظيفة: وتضم العبارات رقم (06)، (07)، (08).
- الظروف المادية للعمل: وتضم العبارات رقم (09)، (10)، (11).
- تباين عبء العمل: ويضم العبارات رقم (12)، (13)، (14)، (15)، (16).
- غموض الدور: ويضم العبارات رقم (17)، (18)، (19).
- صراع الدور: ويضم العبارات رقم (20)، (21)، (22)، (23).
- التغيير: ويضم العبارات رقم (24)، (25)، (26).
- ضعف المشاركة في صنع القرار: ويضم العبارات رقم (27)، (28)، (29).
- ضعف المسار الوظيفي: ويضم العبارات رقم (30)، (31)، (32).
- نمط الشخصية: ويضم العبارات رقم (33)، (34)، (35)، (36).
- أحداث الحياة الخاصة: وتضم العبارات رقم: (37)، (38).

المحور الثالث للاستبيان: الرضا الوظيفي (المتغير التابع للدراسة)

يتضمن هذا المحور ستة (6) محاور فرعية تحتوي مجتمعتا على (26) عبارة مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي هي:

- الرضا عن الأجر: ويضم العبارات رقم (39)، (40)، (41)، (42).
- الرضا عن محتوى العمل: ويضم العبارات رقم (43)، (44)، (45)، (46)، (47).
- الرضا عن الترقية: ويضم العبارات رقم (48)، (49)، (50)، (51)، (52).
- الرضا عن الإشراف: ويضم العبارات رقم (53)، (54)، (55)، (56)، (57)، (58).
- الرضا عن جماعات العمل: ويضم العبارات رقم (59)، (60)، (61).
- الرضا عن ظروف العمل: ويضم العبارات رقم (62)، (63)، (64).

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

الجدول رقم(3-10): توزيع درجات عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت

الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكدا	لا أوافق	لا أوافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (3-11): توزيع درجات عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وفقا لمقياس ليكارت

الخماسي

راض جدا	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض إطلاقا
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق المفتوح، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات. أي أنه يحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح، والمثال التالي يوضح ذلك:

مدى رضاك عن تتاسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة .

- غير راضٍ إطلاقاً .

- غير راضٍ .

- راضٍ إلى حد ما .

- راضٍ .

- راضٍ جداً .

أي اقتراحات أو إضافات أو آراء أخرى تودون ذكرها:.....
وقد تم الاعتماد على هذا النوع لكي نستنفذ من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

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

- من 1 إلى 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة) بالنسبة لمحور ضغوط العمل، ويمثل (غير راضٍ على الإطلاق) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق) بالنسبة لمحور ضغوط العمل، ويمثل (غير راضٍ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (غير متأكد) بالنسبة لمحور ضغوط العمل، ويمثل (راضٍ إلى حد ما) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
 - من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق) بالنسبة لمحور ضغوط العمل، ويمثل (راضٍ) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
 - من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة) بالنسبة لمحور ضغوط العمل ويمثل (راضٍ جدا) بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.
- هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحور ضغوط العمل، ودرجات الرضا وعدم الرضا بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي، تمثل المستويات التالية:
- الخياران "لا أوافق بشدة" و " غير راضٍ على الإطلاق" يمثلان المستوى المنخفض جدا لضغوط العمل و الرضا الوظيفي على التوالي.
 - الخياران "لا أوافق " و " غير راضٍ " يمثلان المستوى المنخفض لضغوط العمل و الرضا الوظيفي على التوالي.
 - الخياران "غير متأكد" و " راضٍ إلى حد ما" يمثلان المستوى المتوسط لضغوط العمل و الرضا الوظيفي على التوالي.
 - الخياران "أوافق" و " راضٍ " يمثلان المستوى المرتفع لضغوط العمل و الرضا الوظيفي على التوالي.
 - الخياران "أوافق بشدة" و "راضٍ جدا" يمثلان المستوى المرتفع جدا لضغوط العمل و الرضا الوظيفي على التوالي.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (ضغوط العمل و الرضا الوظيفي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

ويعطي بالصيغة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار " أوافق" لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل.

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

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ 57 فرد.

رابعا: الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حاله إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

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

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار " أوافق" لعبارة من عبارات محور ضغوط العمل.

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

\bar{x} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ 57 فرد.

خامسا: معامل ارتباط بيرسون " r "

أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل بمصادرها والرضا الوظيفي.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

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

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"¹. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للأداة

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض إطارات المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان*.

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها (10) مفردات بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم إخبارهم بأن الهدف من هذا التوزيع المبدئي هو التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الاستبيان.

1 عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص:179.
* أنظر الملحق رقم(1)، ص ص: 230 - 235.

والجدولين التاليين يوضحان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (3-12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.646	27	*0.714	14	*0.679	1
*0.880	28	*0.536	15	*0.635	2
*0.500	29	*0.249	16	*0.439	3
*0.455	30	*0.304	17	*0.529	4
*0.122	31	*0.406	18	*0.564	5
*0.780	32	*0.560	19	*0.041	6
*0.410	33	*0.171	20	*0.445	7
*0.545	34	*0.765	21	*0.717	8
*0.591	35	*0.526	22	*0.902	9
*0.312	36	*0.844	23	*0.739	10
*0.455	37	*0.241	24	*0.689	11
* 0.193	38	*0.644	25	*0.517	12
-	-	* 0.529	26	* 0.199	13

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثاني (ضغوط العمل) وبين الدرجة الكلية له.

الجدول رقم (3-13): معاملات الارتباط لبرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
*0.706	55	*0.670	47	*0.320	39
*0.760	56	*0.503	48	*0.175	40
*0.633	57	*0.162	49	*0.184	41
*0.421	58	*0.373	50	*0.120	42
*0.482	59	*0.980	51	*0.763	43
*0.531	60	*0.688	52	*0.394	44
*0.780	61	*0.235	53	*0.618	45
*0.600	62	* 0.508	54	*0.423	46
*0.790	63				
* 0.640	64				

* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة دالة إحصائية عند مستوى (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات المحور الثالث (الرضا الوظيفي) وبين الدرجة الكلية له.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد¹.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) على نفس العينة المسحوبة سابقا (10 مفردات)، وهذا بعد مرور فاصل زمني يقدر بثلاثة أيام **.

¹ - عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 180.
** لقد تم خلط عبارات المحور، حتى تكون الإجابات أكثر موضوعية (أنظر الملحق رقم (02)، ص ص: 236- 240).

والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (3-14): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
1	0.915	38	محور ضغوط العمل
2	0.843	26	محور الرضا الوظيفي
—	0.88	64	معدل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.88)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة، تم توزيع (65) نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة*، وأمكن استرجاع (57) مكتملة البيانات، أي ما نسبته 87% من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

المبحث الثالث: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى شعورهم بضغوط العمل والرضا الوظيفي. ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي والراتب الشهري.

* -لقد تم خلط عبارات كل محور حتى تكون الإجابات أكثر موضوعية وبعيدة عن التحيز الذاتي (أنظر الملحق رقم (02)).

أولاً: الجنس

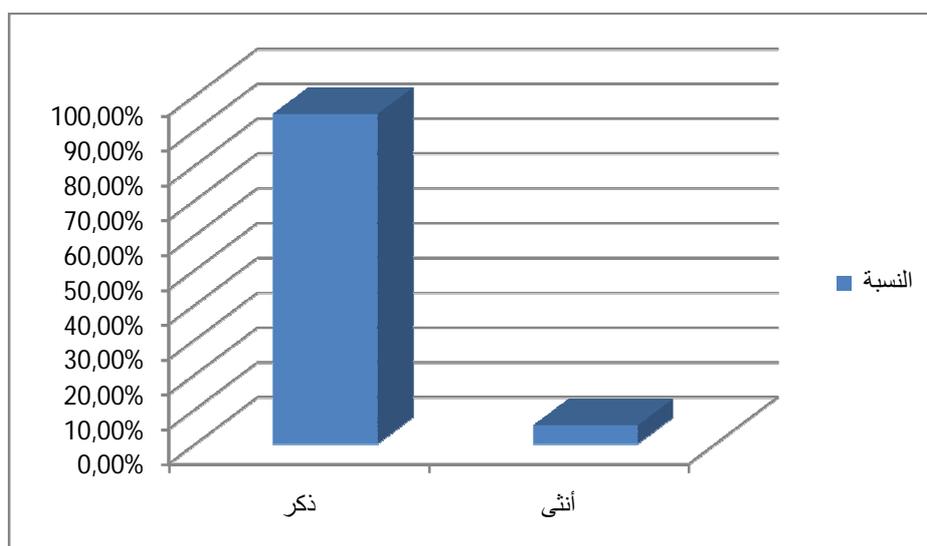
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3-15): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	54	94,7%
أنثى	3	5,3%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-2): نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (54) من أفراد العينة ذكورا، و هم يمثلون ما نسبته 94,7% من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد الإناث (3)، أي ما نسبته 5,3% من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة إنتاج الكهرباء، والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والمعدات.

ثانيا: السن

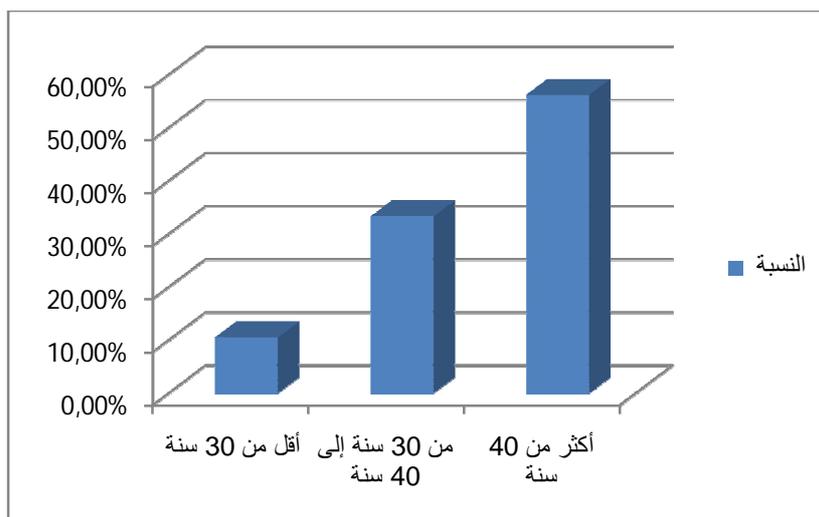
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(3-16): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	10,5 %
من 30 سنة إلى 40 سنة	19	33,3 %
أكثر من 40 سنة	32	56,2 %
المجموع	57	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS..

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع السن في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (32) من أفراد العينة، أي ما نسبته (56,2%) من الحجم الإجمالي للعينة تزيد أعمارهم عن 40 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، بلغ 19 فردا، أي ما نسبته (33,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة، الذين تقل أعمارهم عن (30سنة)، (6) أفراد، أي ما نسبته (10,5%) من الحجم الإجمالي للعينة. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (89,5%) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

ثالثا: الحالة الاجتماعية

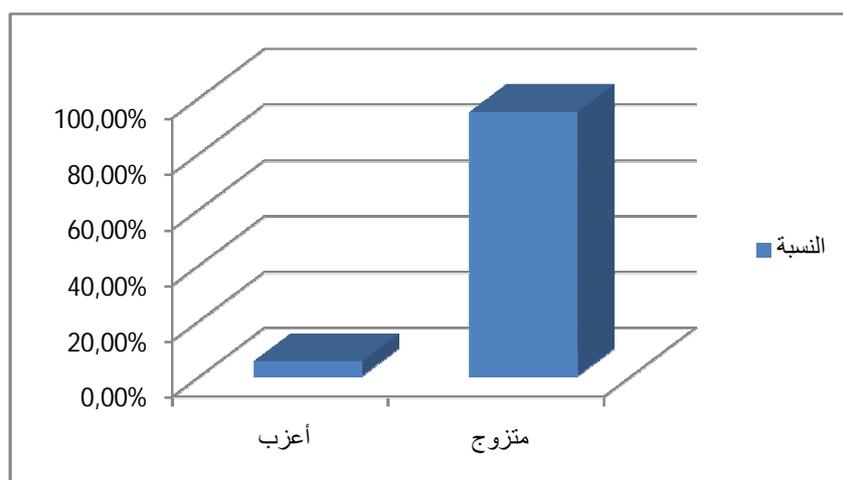
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3-17): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	3	5,3%
متزوج	54	94,7%
مطلق	0	0%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-4): نسبة توزيع الحالة الاجتماعية في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (54) من أفراد العينة متزوجون، و هم يمثلون ما نسبته (94,7%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد غير المتزوجين (3) أفراد، أي ما نسبته 5,3% من الحجم الإجمالي للعينة. و يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن (30) سنة.

رابعاً: الصنف المهني

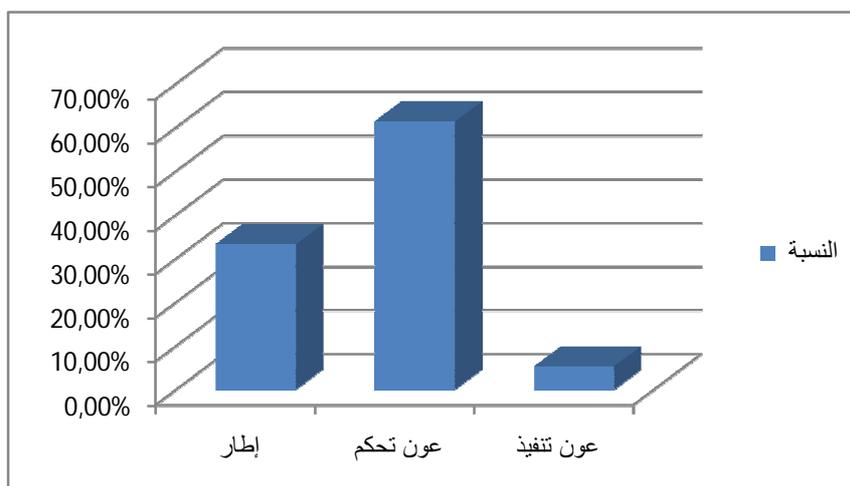
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب صنفهم المهني كما هو موضح في الجدول والشك التاليين:

الجدول رقم (3-18): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة	التكرار	الصنف المهني
33,3%	19	إطار
61,4%	35	عون تحكم
5,3%	3	عون تنفيذ
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-5): نسبة توزيع الصنف المهني في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (35) من أفراد العينة هم أعوان تحكم، و هم يمثلون ما نسبته 61,45% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة، الذين يمثلون صنف الإطارات، (19) أطارا، أي ما نسبته (33,3%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أعوان التنفيذ (3) أعوان، أي ما نسبته (5,3%) من الحجم الإجمالي للعينة. و يمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن المكون البشري للمؤسسة محل دراسة، أصلا موزع بـ (55%) لصنف أعوان التحكم، ثم يليها صنف الإطارات بـ (26%) وأخيرا صنف أعوان التنفيذ بـ (19%).

خامسا: سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول والشكل

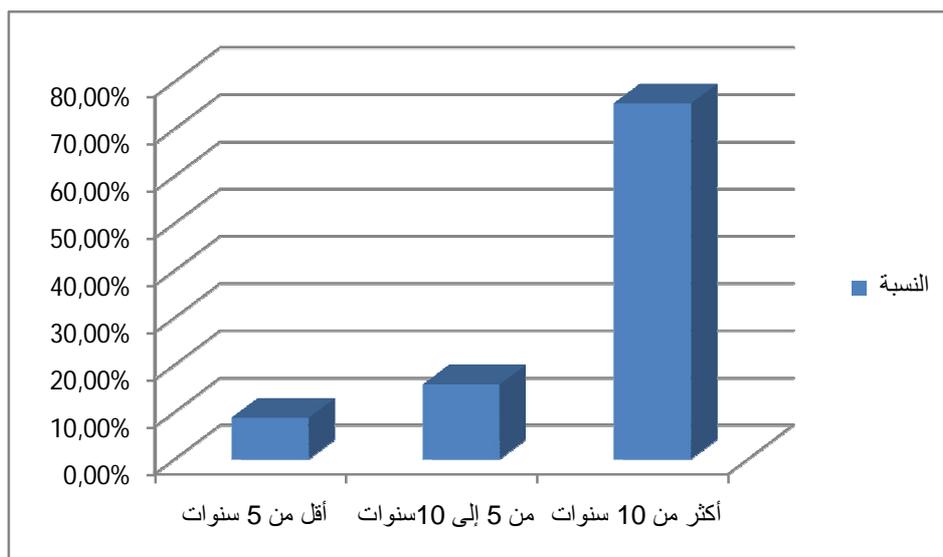
التاليين:

الجدول رقم (3-19): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	5	8,8%
من 5 إلى 10 سنوات	9	15,8%
أكثر من 10 سنوات	43	75,4%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-6): نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (43) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (75,4%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و (10) سنوات، (09) أفراد، أي ما نسبته (15,8%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن (5) سنوات، (5) أفراد، أي ما نسبته (8,8%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (91,2%) من ذوي الخبرات

الكبيرة التي لا تقل عن (5) سنوات، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و في التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

سادسا: المستوى التعليمي

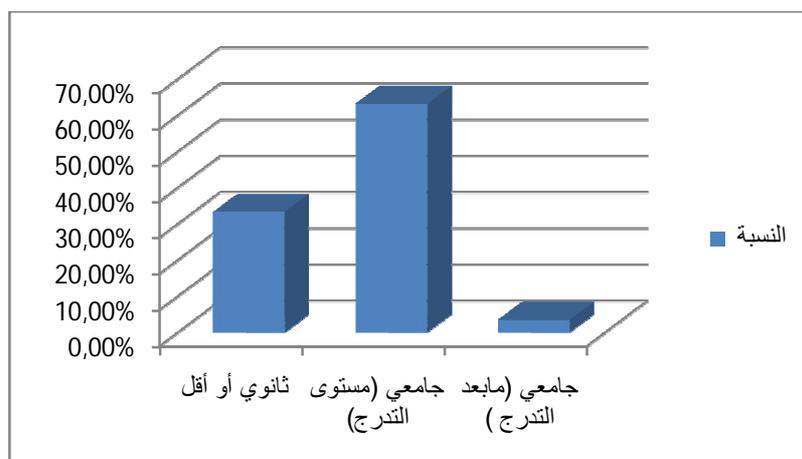
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3-20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
33,3%	19	ثانوي أو أقل
63,2%	36	جامعي (مستوى التدرج)
3,5%	2	جامعي (ما بعد التدرج)
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-7): نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (36) من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، وهم يمثلون ما نسبته (63,2%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل، (19) فردا، أي ما نسبته (33,3%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي (ما بعد التدرج)، فردين (2)، أي ما نسبته (3,5%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (66,7%) من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي. و يمكن إرجاع ذلك إلى أن

تشغيل العملية الإنتاجية و ضمان استمرارها في المؤسسة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستعطون من خلاله التحكم في آلات و معدات الإنتاج و صيانتها.

سابعاً: الراتب الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى راتبهم الشهري كما هو موضح في الجدول والشكل

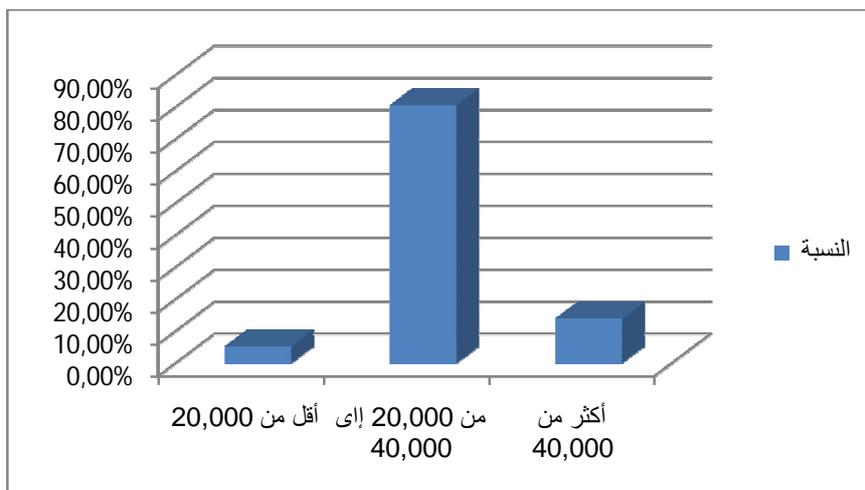
التاليين:

الجدول رقم(3-21): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الراتب الشهري

الراتب الشهري دج	التكرار	النسبة
أقل من 20.000	3	5,3%
من 20.000 إلى 40.000	46	80,7%
أكثر من 40.000	8	14%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

الشكل رقم(3-8): نسبة توزيع مستوى الراتب الشهري في العينة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (46) من أفراد العينة راتبهم الشهري يتراوح ما بين 20.000 و 40.000 دج، وهم يمثلون ما نسبته (80,7%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يتحصلون على راتب شهري يفوق 40.000 دج، (8) أفراد، أي ما نسبته (14%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل رواتبهم عن 20,000 دج، (3) أفراد، أي ما نسبته (5,3%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة

(86%) يتقاضون راتبا شهريا يقل عن 40.000 دج مما يجعل إمكانية شعورهم بعدم الرضا عن الراتب واردا جدا.

المطلب الثالث: تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بضغط العمل في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مصادر وعوامل محور ضغوط العمل.

أولاً: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عوامل ضغوط العمل التي تكون البيئة الخارجية مصدرا لها. وتتمثل هذه العوامل في المتغيرات التكنولوجية والثقافية.

1 – المتغيرات التكنولوجية

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل المتغيرات التكنولوجية، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (1)، (2) و(3) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-22): مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات التكنولوجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
1,06	3,7	1	11	10	24	11	ك	أعاني من قلة فرص الإبداع والابتكار في عملي	01
		1,8	19,3	17,5	42,1	19,3	%		
0,83	2,33	4	38	8	6	1	ك	أجد صعوبة في التحكم في آلات و وسائل العمل	02
		7,0	66,7	14,0	10,5	1,8	%		
0,84	3,70	3	1	10	39	4	ك	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة .	03
		5,3	1,8	17,5	68,4	7	%		
0,56	3,20	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للمتغيرات التكنولوجية							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المتغيرات التكنولوجية تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المتغيرات التكنولوجية في شعورهم بضغوط العمل 3,20 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2,61 إلى 3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير متأكد" المقابل للمستوي "المتوسط" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب المتغيرات التكنولوجية في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,56)، وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل المتغيرات التكنولوجية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " عدم تلقى تدريب كافي عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,70 من 5.
- جاء عامل " ضعف فرص الإبداع و الابتكار في العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,75 من 5.
- جاء عامل " صعوبة التحكم في وسائل العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,33 من 5.

2 - المتغيرات الثقافية

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل المتغيرات الثقافية، تم الاعتماد على عبارتين هما على التوالي العبارة رقم (4) و (5) والموضحتان في الجدول الموالي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتغيرات التكنولوجية ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

الجدول رقم (3-23): مستوى ضغوط العمل الناجم عن المتغيرات الثقافية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق		
04	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم و قواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم و قواعد سلوك زملائي في العمل	ك	12	13	18	13	1	3,38	1,11
		%	21,1	22,8	31,6	22,8	1,8		
05	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين التي أراها غير أخلاقية	ك	19	32	2	4	-	4,15	0,79
		%	33,3	56,1	3,5	7,00	-		
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للمتغيرات الثقافية							3,77	0,80	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المتغيرات الثقافية تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المتغيرات الثقافية في شعورهم بضغوط العمل 3,77 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب المتغيرات الثقافية في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,80) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل المتغيرات الثقافية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل المتغيرات الثقافية ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ،هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

– جاء عامل "عدم توافق قيم الأخلاق الذاتية مع قيم الآخرين" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,15 من 5.

– جاء عامل "عدم توافق قيم و قواعد السلوك الذاتي مع قيم وقواعد سلوك زملاء في العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,38 من 5.

ثانيا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات عوامل ضغوط العمل التي تكون البيئة الداخلية مصدرا لها. وتتمثل هذه العوامل في طبيعة الوظيفة، الظروف المادية للعمل، تبيين عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، التغيير، ضعف المشاركة في صنع القرار و ضعف المسار الوظيفي.

1 – طبيعة الوظيفية

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل طبيعة الوظيفة، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (6)، (7) و(8) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 – 24): مستوى ضغوط العمل الناجم عن طبيعة الوظيفة

رقم العبارة	العبرة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق		
06	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى التجهيزات الشركة	ك	9	32	7	9	-	3,71	0,92
		%	15,8	56,1	12,3	15,8	-		
07	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه	ك	20	35	1	-	1	4,28	0,67
		%	35,1	61,4	1,8	-	1,8		
08	ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي	ك	9	21	10	15	2	3,35	1,14
		%	15,8	36,8	17,5	26,3	3,5		
0,56	3,78	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لطبيعة الوظيفة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن طبيعة الوظيفة تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب طبيعة الوظيفة في الشعور بضغوط العمل 3,78 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب طبيعة الوظيفة في الشعور بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,56) وهو أقل من الواحد (1) الصحيح. ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل طبيعة الوظيفة، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " التركيز والانتباه الكبير في العمل " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,28 من 5.
- جاء عامل "كبر حجم المسؤولية على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,71 من 5.
- جاء عامل " الشعور بعدم الأمن في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,35 من 5.

2- الظروف المادية للعمل

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل الظروف المادية للعمل، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (9)، (10) و(11) والموضحة في الجدول الموالي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل طبيعة الوظيفة ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

الجدول رقم (3 - 25): مستوى ضغوط العمل الناجم عن الظروف المادية للعمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق		
09	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب	ك	7	19	4	23	4	3,03	1,23
		%	12,3	33,3	7,0	40,4	7,0		
10	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي	ك	18	31	1	7	-	4,05	0,91
		%	31,6	54,4	8,1	12,3	-		
11	أعاني من سوء تصميم مكان عملي	ك	4	33	11	9	-	3,56	0,84
		%	7,0	57,9	19,3	15,8	-		
		المتوسط الكلي والانحراف الكلي للظروف المادية للعمل						3,54	0,71

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الظروف المادية للعمل تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الظروف المادية للعمل في الشعور بضغوط العمل 3,54 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى " المرتفع " لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق مقبول في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الظروف المادية للعمل في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,71) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الظروف المادية للعمل والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العام ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل الظروف المادية للعمل ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ،هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل.

- جاء عامل "كثرة الضجيج في مكان العمل" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,05 من 5.
- جاء عامل "سوء تصميم مكان العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,56 من 5.
- جاء عامل "سوء تهوية مكان العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,03 من 5.

3- تباين عبء العمل

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل تباين عبء العمل، تم الاعتماد على خمس عبارات هي على التوالي العبارة رقم (12)، (13)، (14)، (15) و(16) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 26): مستوى ضغوط العمل الناجم عن تباين عبء العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	لأوافق بشدة			
1,01	3,78	2	7	3	34	11	ك	أشعر بالملل والروتين في عملي	12
		3,5	12,3	5,3	59,6	19,3	%		
1,00	3,56	-	14	4	32	7	ك	أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية	13
		-	24,6	7,0	56,1	12,3	%		
0,92	3,77	-	10	2	36	9	ك	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل	14
		-	17,5	3,5	63,2	15,8	%		
0,90	3,59	-	9	12	29	7	ك	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم	15
		-	15,8	21,1	50,9	12,3	%		
0,49	4,21	-	-	2	41	14	ك	أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مشغلة جيدا	16
		-	-	3,5	71,9	24,6	%		
0,44	3,78	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لتباين عبء العمل							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التباين في عبء العمل يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب تباين في عبء العمل في شعورهم بضغوط العمل 3,78 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب تباين عبء العمل في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,44) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل تباين عبء العمل، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل "الشعور بعدم الاستغلال الجيد للطاقات والقدرات الذاتية" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,21 من 5.
- جاء عامل "الملل والروتين في العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78 من 5.
- جاء عامل "التعب والإرهاق" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77 من 5.
- جاء عامل "كثرة الأعمال اليومية" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,59 من 5.
- جاء عامل "كثرة الساعات الإضافية" في المرتبة الخامسة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,56 من 5.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل تباين عبء العمل ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

4- غموض الدور

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل غموض الدور، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (17)، (18) و (19) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-27): مستوى ضغوط العمل الناجم عن غموض الدور

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة		
17	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي	ك	4	17	10	26	-	2,98	1,02
		%	7,0	29,8	17,5	45,6	-		
18	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	ك	10	27	6	14	-	3,57	1,05
		%	17,5	47,4	10,5	24,6	-		
19	مسؤولياتي و صلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا	ك	8	42	5	2	-	3,98	0,61
		%	14,0	73,7	8,8	3,5	-		
0,58	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لغموض الدور					3,51			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن غموض الدور يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب غموض الدور في شعورهم بضغط العمل 3.51 من 5 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب غموض الدور في شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,58) و هو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل غموض الدور، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية

لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

— جاء عامل " عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات و الصلاحيات " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,98 من 5.

— جاء عامل "غموض أهداف العمل" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,57 من 5.

— جاء عامل " نقص المعلومات الخاصة بأداء العمل" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,98 من 5.

5- صراع الدور

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل صراع الدور، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم (20)، (21)، (22) و (23) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-28): مستوى ضغوط العمل الناجم عن صراع الدور

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد		
20	أتلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر	ك	3	30	9	15	3,36	0,93
		%	5,3	52,6	15,8	26,3	-	-
21	كثير ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزء من مهام وظيفتي	ك	13	35	3	6	3,96	0,84
		%	22,8	61,4	5,3	10,5	-	-
22	أعاني من صراع الأدوار بين عملي و واجباتي العائلية	ك	8	18	7	24	3,17	1,13
		%	14,0	31,6	12,3	42,1	-	-
23	أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص	ك	7	27	11	12	3,50	0,96
		%	12,3	47,4	19,3	21,1	-	-
0,59	3,50	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لصراع الدور						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل غموض الدور ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن صراع الدور يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب صراع الدور في شعورهم بضغوط العمل 3.50 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب صراع الدور في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,59) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل صراع الدور، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " القيام بأعمال خارج نطاق الوظيفة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,96 من 5.
- جاء عامل " تلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50 من 5.
- جاء عامل " تلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,36 من 5.
- جاء عامل " صراع الأدوار بين واجبات العمل والواجبات العائلية" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,17 من 5.

6- التغيير

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل التغيير الدور، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (24)، (25) و(26) والموضحة في الجدول الموالي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل صراع الدور ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ، هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

الجدول رقم (3-29) مستوى ضغوط العمل الناجم عن التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,73	3,77	-	4	11	36	6	ك	كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته	24
		-	7,0	19,3	63,2	10,5	%		
0,92	3,77	-	8	8	30	11	ك	أرى أن الكثير من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها	25
		-	14,0	14,0	52,6	19,3	%		
0,76	4,26	-	3	2	29	23	ك	لا تأخذ الإدارة برأينا عند قيامها بالتغيير في أساليب العمل	26
		-	5,3	3,5	50,9	40,4	%		
0,48	3,93	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي للتغيير							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التغيير يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب التغيير في شعورهم بضغوط العمل 3,93 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب التغيير في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,48) وهو أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل التغيير، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل

ترتيباً تنازلياً* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " عدم شرح أسباب عمليات التغيير" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,26 من 5.
- جاء عامل " كثرة التغييرات في مفاهيم العمل و إجراءاته" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77 من 5.
- جاء عامل "عدم جدوى التغييرات المحدثة" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77 من 5.

7- ضعف المشاركة في صنع القرارات

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل ضعف المشاركة في صنع القرار الدور، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (27)، (28) و (29) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 30): مستوى ضغوط العمل الناجم عن ضعف المشاركة في صنع القرار

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق بشدة		
27	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي و مقترحاتي	ك	16	33	5	3	-	4,19	0,93
		%	28,1	57,9	8,8	5,3	-		
28	لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار	ك	15	37	4	1	-	4,29	0,46
		%	26,3	64,9	7,0	1,8	-		
29	القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله	ك	8	28	12	9	-	4,00	0,70
		%	14,0	49,1	21,1	15,8	-		
المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لضعف المشاركة في صنع القرار							3,95	0,50	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل التغيير ترتيباً تنازلياً، نظراً لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكرت، هي العبارة الأكثر تسبباً في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ضعف المشاركة في صنع القرار يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب ضعف المشاركة في صنع القرار في شعورهم بضغوط العمل 3,95 من 5 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى " المرتفع " لضغوط العمل . كما يتضح من نتائج الجدول، أن هناك اتساق عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب ضعف المشاركة في صنع القرار في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,50) وهو انحراف أقل من الواحد(1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل ضعف المشاركة في صنع القرار، والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل "عدم المشاركة في صنع القرار" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4,29 من 5.
- جاء عامل "عدم تشجيع الإدارة على إبداء الآراء والمقترحات" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4,19 من 5.
- جاء عامل "عدم دقة القرارات التي تتخذها الإدارة" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4,00 من 5.

8- ضعف المسار الوظيفي

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل ضعف المسار الوظيفي، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (30)، (31) و (32) والموضحة في الجدول الموالي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل ضعف المشاركة في صنع القرار ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ،هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

الجدول رقم (3 – 31) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن ضعف المسار الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,76	4,08	-	6	2	24	25	ك	فرصة التقدم الوظيفي غير واضحة في الشركة	30
		-	10,5	3,5	42,1	43,9	%		
0,62	4,15	-	-	-	40	17	ك	أشعر بأن فرص التقدم الوظيفي في وظيفتي، أقل منها في الوظائف الأخرى	31
		-	-	-	70,2	29,8	%		
0,92	3,61	-	4	2	41	10	ك	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب أو إكمال التعليم	32
		-	7,0	3,5	71,9	17,5	%		
0,46	4,16	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لضعف المسار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ضعف المسار الوظيفي يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب ضعف المسار الوظيفي في شعورهم بضغوط العمل 4,16 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق " الذي يعبر عن المستوى " المرتفع " لضغوط العمل.

كما يتضح لنا من نتائج الجدول أن هناك "اتساق" عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب ضعف المسار الوظيفي في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,46) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل ضعف المسار الوظيفي، و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، و هي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

- جاء عامل "عدم تكافؤ فرص التقدم الوظيفي بين الوظائف في المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,15 من 5.
- جاء عامل "عدم وضوح فرص التقدم الوظيفي في الشركة" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,08 من 5.
- جاء عامل "ضعف فرص التدريب و إكمال التعليم" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,62 من 5.

ثالثا: تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

في هذا العنصر يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي المتعلق بمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة عوامل ضغوط العمل التي تكون الخصائص الشخصية مصدرا لها. وتتمثل هذه العوامل في نمط الشخصية و أحداث الحياة الخاصة.

1- نمط الشخصية

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل نمط الشخصية، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي العبارة رقم (33)، (34)، (35) و (36) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 – 32): مستوى ضغوط العمل الناجم عن نمط الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك النسبة %	العبرة	رقم العبرة
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة			
0,83	3,73	–	7	8	35	7	ك	أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت	33
		–	12,3	14,0	61,4	12,3	%		
0,89	4,01	–	7	1	33	16	ك	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	34
		–	12,3	1,8	57,9	28,1	%		
0,86	3,50	–	10	12	31	4	ك	أفكر في العمل و أنا في البيت أوفى السفر، أو في الإجازة	35
		–	17,5	21,1	54,4	7,0	%		
1,00	2,94	–	25	15	12	5	ك	الناس يقولون لى أنى سريع الغضب	36
		–	43,9	26,3	21,1	8,8	%		
0,51	3,55	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لنمط الشخصية							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن نمط الشخصية يؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب نمط الشخصية في شعورهم بضغوط العمل 3.55 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق" عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب نمط الشخصية في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.51) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة هم في المتوسط العام من أصحاب الشخصية " أ " التي تكون قابليتها للتعرض لضغوط العمل كبيرة جدا.

2- أحداث الحياة الخاصة

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أحداث الحياة الخاصة، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي العبارة رقم (6)، (7) و(8) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 33): مستوى ضغوط العمل الناجم عن أحداث الحياة الخاصة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة %		
0,63	4,49	-	1	1	24	31	ك	التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أحصل عليه	37
		-	1,8	1,8	42,1	54,4	%		
1,03	2,87	-	30	8	15	4	ك	تؤثر مشاكل العائلة على تركيزي في العمل	38
		-	52,6	14,0	26,3	7,0	%		
0,60	3,68	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لأحداث الحياة الخاصة							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أحداث الحياة الخاصة تؤدي بدرجة عالية إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب أحداث الحياة الخاصة في شعورهم بضغوط العمل 3,68 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق" عام في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب أحداث الحياة الخاصة في الشعور بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,60) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل أحداث الحياة الخاصة و التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العامل ترتيبا تنازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغوط العمل لأفراد عينة الدراسة، وهذا كمايلي:

— جاء عامل " عدم كفاية الأجر لمقابلة متطلبات الحياة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل، و هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.49 من 5.

— جاء عامل " المشاكل العائلية " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في الشعور بضغوط العمل وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.87 من 5.

ولمعرفة مستويات ضغوط العمل الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يتم الاعتماد على النتائج المحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعامل أحداث الحياة الخاصة ترتيبا تنازليا، نظرا لتسبب هذا العامل في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل ، وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكارت ،هي العبارة الأكثر تسببا في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل .

الجدول رقم (3- 34): مستويات ضغوط العمل الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل

مصادر ضغوط العمل	رقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية	من 1 إلى 05	3,48	0,47
المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية	من 6 إلى 32	3,77	0,35
المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	من 33 إلى 38	3,61	0,42
ضغوط العمل الكلية	من 1 إلى 38	3,69	0,31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز بجيجل تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 3,69 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لديكارت الخماسي (من 3,14 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " أوافق " الذي يعبر عن المستوى المرتفع لضغوط العمل.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب مصادر ضغوط العمل من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- تأتي في المرتبة الثانية مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,61 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.
- تأتي في المرتبة الثالثة مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,48 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع لضغوط العمل.

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور ضغوط العمل، يتضح لنا أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، مصدرها الأول والرئيسي البيئة الداخلية، هذه الأخيرة تحتوي على الكثير من الخصائص المادية وغير المادية لها تأثير مباشر على نفسية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي، والمتمثلة في الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن جماعات العمل و الرضا عن ظروف العمل.

أولاً: الرضا عن الأجر

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر، تم الاعتماد على أربع عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (39)، (40)، (41) و (42) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-35): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الرضا					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		غير راض على الإطلاق	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض جدا	النسبة %		
0,65	1,56	29	25	2	1	-	ك	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة	39
		50,9	43,9	3,5	1,8	-	%		
0,84	2,43	8	21	23	5	-	ك	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل	40
		14,0	36,8	40,4	8,8	-	%		
0,67	1,84	17	33	6	1	-	ك	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به	41
		29,8	57,9	10,5	1,8	-	%		
0,59	1,70	20	35	1	1	-	ك	مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه	42
		35,10	61,4	1,8	1,8	-	%		
0,43	1,88	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا عن الأجر							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز- بجيجل غير راضين عن الأجر الذي يحصلون عليه. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عليه 1,88 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضٍ" في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد العينة على الأجر الذي يحصلون عليه، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,43) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر الأجر. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن الأجر، وهذا كمايلي:

— جاء عامل "عدم تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,56 من 5.

— جاء عامل "عدم كفاية الأجر المتحصل عليه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في عدم الرضا عن الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,70 من 5.

— جاء عامل "عدم تناسب الأجر مع أهمية العمل المؤدى" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في عدم الرضا عن الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,84 من 5.

— جاء عامل "عدم عدالة الأجر المحصل عليه مقارنة بالزملاء في العمل" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في عدم الرضا عن الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,43 من 5.

ثانيا: الرضا عن محتوى العمل

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل، تم الاعتماد على خمس عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (43)، (44)، (45)، (46) و (47) والموضحة في الجدول الموالي:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن الأجر، ترتيبا تصاعديا نظرا لوجود شعور سلبي "عدم رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الأولى (من 1 إلى 1,80) من فئات مقياس ليكارت هي العبارة الأكثر تسببا في تكوين هذا الشعور السلبي اتجاه هذا العنصر.

الجدول رقم(3-36): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	النسبة %		
1,00	2,56	7	26	12	11	1	ك	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	43
		12,3	45,6	21,1	19,3	1,8	%		
0,46	1,96	7	45	5	-	-	ك	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها	44
		12,3	78,9	8,8	-	-	%		
0,51	2,26	2	38	17	-	-	ك	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك	45
		3,5	66,7	29,8	-	-	%		
0,55	2,28	3	35	19	-	-	ك	مدى رضاك عن سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به	46
		5,3	61,4	33,3	-	-	%		
0,97	3,26	3	12	9	33	-	ك	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك	47
		5,3	21,1	15,8	57,9	-	%		
0,38	2,45	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا الوظيفي عن محتوى العمل							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل غير راضين عن عنصر محتوى العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 2,45 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير راضٍ " في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض" للرضا الوظيفي .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام في حكم أفراد عينة الدراسة على محتوى العمل حيث بلغ الانحراف الكلي (0,38) وهو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر محتوى العمل. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا

تصاعديا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن محتوى العمل، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " عدم تنوع مهام العمل " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,96 من 5.
- جاء عامل " عدم توافق العمل مع القدرات والإمكانات " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في عدم الرضا عن محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,26 من 5.
- جاء عامل " تعقد إجراءات العمل " في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في عدم الرضا عن محتوى العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,28 من 5.
- جاء عامل "عدم التمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل" في المرتبة الرابعة من حيث تسببها في عدم الرضا عن محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,52 من 5.
- جاء عامل " عدم وضوح أهداف العمل" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث تسببه في عدم الرضا عن محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,26 من 5.

ثالثا: الرضا عن الترقية

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية، تم الاعتماد على خمس عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (48)، (49)، (50)، (51) و(52) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-37): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن الترقية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الرضا					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		غير راضٍ على الإطلاق	غير راضٍ	راضٍ إلى حد ما	راضٍ	راضٍ جدا	النسبة %		
0,53	1,43	33	23	1	-	-	ك	مدى رضاك عن عدالة سياسة الترقية في المؤسسة	48
		57,9	40,4	1,8	-	-	%		
0,50	1,47	30	27	-	-	-	ك	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في وظيفتك	49
		52,6	47,4	-	-	-	%		

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن محتوى العمل، ترتيبا تصاعديا نظرا لوجود شعور سلبي " عدم رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الأولى (من 1 إلى 1,80) من فئات مقياس ليكرت هي العبارة الأكثر تسببا في تكوين هذا الشعور السلبي اتجاه هذا العنصر.

0,66	1,80	16	38	2	-	1	ك	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك	50
		28,1	66,7	3,5	-	1,8	%		
0,71	1,91	14	37	3	3	-	ك	مدى رضاك عن توفر الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية	51
		24,6	64,9	5,3	5,3	-	%		
0,60	2,08	7	39	10	1	-	ك	مدى رضاك عن ملائمة وظيفتك الحالية مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها	52
		12,3	68,4	17,5	1,8	-	%		
0,40	1,74	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا عن الترقية							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز - بجيجل غير راضين إطلاقا عن عنصر الترقية. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 1.74 من 5، وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الأولى من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1 إلى 1.80) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضٍ إطلاقا" في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض جدا" للرضا الوظيفي .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق" عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على الترقية في المؤسسة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.40) وهو انحراف أقل من واحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا التام عن عنصر الترقية. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم الرضا التام لأفراد عينة الدراسة عن الترقية، وهذا كما يلي:

— جاء عامل " عدم عدالة سياسة الترقية في المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا التام عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,43 من 5.

— جاء عامل " ضعف فرص الترقية " في المرتبة الثانية من حيث تسببه في عدم لرضا التام عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,47 من 5.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن الترقية، ترتيبا تصاعديا نظرا لوجود شعور سلبي "عدم رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الأولى (من 1 إلى 1,80) من فئات مقياس ليكارت هي العبارة الأكثر تسببا في تكوين هذا الشعور السلبي اتجاه هذا العنصر.

- جاء عامل "عدم توافق سياسة الترقية مع الطموحات" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في عدم الرضا التام عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,80 من 5.
- جاء عامل "ضعف الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهل للترقية" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في عدم الرضا التام عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,91 من 5.
- جاء عامل "عدم ملائمة المكانة الوظيفية لسنوات الخبرة" في المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث تسببه في عدم الرضا التام عن الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,08 من 5.

رابعاً: الرضا عن نمط الإشراف

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف، تم الاعتماد على ست عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (53)، (54)، (55)، (56)، (57) و (58) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-38): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الرضا					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير راض على الإطلاق	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض جدا			
0,48	2,01	6	44	7	-	-	ك	مدى رضاك عن طريقة معاملة المشرف	53
		10,5	77,2	12,3	-	-	%		
0,74	2,21	7	35	11	4	-	ك	مدى رضاك عن استماع مشرفك لأرائك و مقترحاتك لتطوير أداء العمل	54
		12,3	61,4	19,3	7,0	-	%		
0,62	2,03	9	38	9	1	-	ك	مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات	55
		15,8	66,7	15,8	1,8	-	%		
0,53	2,00	8	41	8	-	-	ك	مدى رضاك عن طريقة تفويض مشرفك لبعض صلاحياته	56
		14,0	71,9	14,0	-	-	%		
0,58	1,98	10	38	9	-	-	ك	مدى رضاك عن مساعدة المشرف في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	57
		17,5	66,7	15,8	-	-	%		
0,49	2,07	5	43	9	-	-	ك	مدى رضاك عن وضوح التعليمات التي تصدر عن المشرف	58
		8,8	75,4	15,8	-	-	%		
0,36	2,05	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا عن الإشراف							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- بجيجل غير راضين عن عنصر نمط الإشراف. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 2,05 من 5 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضٍ" في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على الإشراف، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,36) وهو أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر نمط الإشراف. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط الإشراف، وهذا كمايلي:

— جاء عامل "عدم مساعدة المشرف المشرف عليهم في حل مشاكل العمل" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,98 من 5.

— جاء عامل "ضعف تفويض الصلاحيات" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,00 من 5.

— جاء عامل "سوء معاملة المشرف" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,01 من 5.

— جاء عامل "عدم كفاءة المشرف في إتخاذ القرارات" في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,03 من 5.

— جاء عامل "عدم وضوح التعليمات التي تصدر عن المشرف" في المرتبة الخامسة من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,07 من 5.

— جاء عامل "عدم اهتمام المشرف بآراء ومقترحات المشرف عليهم لتطوير أداء العمل" في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث تسببه في عدم الرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,21 من 5.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن الإشراف، ترتيبا تصاعديا نظرا لوجود شعور سلبي "عدم رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الأولى (من 1 إلى 1,80) من فئات مقياس ليكارت هي العبارة الأكثر تسببا في تكوين هذا الشعور السلبي اتجاه هذا العنصر.

خامسا: الرضا عن جماعات العمل

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (59)، (60) و (61)، (46) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-39): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل

رقم العبارة	العبرة	التكرار ك	مدى الرضا					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	راض جدا	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض إطلاقا		
59	مدى رضاك عن حصولك على الدعم و المساندة من زملاء في العمل	ك	3	30	17	5	2	3,47	0,86
		%	5,3	52,6	29,8	8,8	3,5		
60	مدى رضاك عن حصولك على التقدير و الاحترام من قبل زملائك في العمل	ك	4	42	8	3	-	3,82	0,63
		%	7,0	73,7	14,0	5,3	-		
61	مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل	ك	1	38	16	2	-	3,66	0,57
		%	1,8	66,7	28,1	3,5	-		
	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا عن جماعات العمل							3,65	0,47

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل راضين عن عنصر جماعات العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر بلغ 3,65 من 5 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "راض" في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المرتفع" للرضا الوظيفي .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق عام" بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على جماعات العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.47) و هو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا عن عنصر جماعات العمل، وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا

تتازليا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا أفراد عينة الدراسة عن جماعات العمل، وهذا كمايلي:

- جاء عامل " الحصول على التقدير والاحترام من الزملاء في العمل " في المرتبة الأولى من حيث مساهمته في الرضا عن جماعات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,81 من 5.
- جاء عامل "العلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل" في المرتبة الثانية من حيث مساهمته في الرضا عن جماعات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,66 من 5.
- جاء عامل " الحصول على الدعم والمساندة من الزملاء في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث مساهمته في الرضا عن جماعات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,47 من 5.

سادسا: الرضا عن ظروف العمل

لمعرفة مدى رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي، العبارة رقم (62)، (63) و (64) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-40): البيانات المتعلقة بمدى رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الرضا					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير راض إطلاقاً	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض جدا	النسبة %		
0,74	2,35	4	34	14	5	-	ك	مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع	62
		7,0	59,6	24,6	8,8	-	%		
0,59	2,28	1	42	11	3	-	ك	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	63
		1,8	73,3	19,3	5,3	-	%		
0,45	1,84	11	44	2	-	-	ك	مدى رضاك عن الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التهوية، الإضاءة...الخ)	64
		19,3	77,2	3,5	-	-	%		
0,39	2,15	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمدى الرضا عن ظروف العمل							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن جماعات العمل، ترتيبا تنازليا نظرا لوجود شعور إيجابي "رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الخامسة (من 4,21 إلى 5) من فئات مقياس ليكرت هي العبارة الأكثر مساهمة في تكوين هذا الشعور الإيجابي اتجاه هذا العنصر .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز- بجيجل غير راضين عن عنصر ظروف العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضاهم عن هذا العنصر 2,15 من 5، و هو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) و هي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير راضٍ" في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض" للرضا الوظيفي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق عام بين أفراد عينة الدراسة في حكمهم على ظروف العمل، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,39) و هو انحراف أقل من الواحد (1) الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد الأسباب التي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بعدم الرضا عن عنصر ظروف العمل. وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا العنصر ترتيبا تصاعديا* حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لعدم رضا أفراد عينة الدراسة عن ظروف العمل، وهذا كمايلي:

- جاء عامل "عدم مناسبة الظروف المادية للعمل من ضوضاء، تهوئة إضاءة... الخ" في المرتبة الأولى من حيث تسببه في عدم الرضا عن ظروف العمل. وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,84 من 5.
- جاء عامل "عدم ملاءمة عدد ساعات العمل اليومي" في المرتبة الثانية من حيث تسببه في عدم الرضا عن ظروف العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,28 من 5.
- جاء عامل "عدم ملاءمة عدد أيام العمل في الأسبوع" في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في عدم الرضا عن ظروف العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,35 من 5.

ولمعرفة المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، يتم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

* قمنا بترتيب المتوسطات الحسابية للعبارات التفصيلية لعنصر الرضا عن ظروف العمل، ترتيبا تصاعديا نظرا لوجود شعور سلبي "عدم رضا" اتجاه هذا العنصر وبالتالي فإن العبارة التي لها متوسط حسابي أقرب إلى الفئة الأولى (من 1 إلى 1,80) من فئات مقياس ليكارت هي العبارة الأكثر تسببا في تكوين هذا الشعور السلبي اتجاه هذا العنصر.

الجدول رقم (3-41): المستوى الكلي للرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -

سونلغاز - جيجل

عناصر الرضا الوظيفي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأجر	(39)، (40)، (41)، (42).	1,88	0,43
محتوى العمل	(43)، (44)، (45)، (46)، (47).	2,45	0,38
الترقية	(48)، (49)، (49)، (50)، (51)، (52).	1,74	0,40
الإشراف	(53)، (54)، (55)، (56)، (57)، (58).	2,05	0,36
جماعات العمل	(59)، (60)، (61).	3,65	0,47
ظروف العمل	(62)، (63)، (64).	2,15	0,39
المستوى الكلي للرضا الوظيفي	من (39) حتى (64).	2,24	0,25

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي 2,24 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير راضٍ " في أداة الدراسة المقابل للمستوي "المنخفض" للرضا الوظيفي.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي من الأقل رضا إلى الأكثر

كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى عنصر الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,74.
- يأتي في المرتبة الثانية عنصر الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,88.
- يأتي في المرتبة الثالثة عنصر الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,05.
- يأتي في المرتبة الرابعة عنصر ظروف العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,15.

- يأتي في المرتبة الخامسة عنصر محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,45.
- يأتي في المرتبة السادسة والأخيرة عنصر جماعات العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,65.

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور ضغوط العمل، يتضح لنا أن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل غير راضية عن جميع عناصر الرضا الوظيفي، ماعدا عنصر " الرضا عن جماعات العمل " هذا الرضا كان نتاج الأخوة والثقة الكبيرتين اللتان تشكلتا بين الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن أغلبية هذه الموارد البشرية تنحدر من منطقة واحدة ، صف إلى ذلك أنها تعمل مع بعضها البعض منذ فترة طويلة.

المبحث الرابع: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور ضغوط العمل ومحور الرضا الوظيفي. يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء. معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي".

وكانت معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3 - 42): معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والرضا

الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
المتغيرات التكنولوجية	-0.221
المتغيرات الثقافية	-0.378**
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	-0.452**

** ارتباط دال عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ومتوسطة بين مصادر ضغوط المرتبطة بالبيئة الخارجية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.452) وهو دال إحصائياً عند (0.01). ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كل على حدى كما يلي:

أولاً: المتغيرات التكنولوجية والرضا الوظيفي

ترتبط المتغيرات التكنولوجية بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.221). مما يدل أن هذه المتغيرات تؤثر سلباً على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك إلى شعور الموارد البشرية بقلّة فرص الإبداع والابتكار بسبب سيطرة التكنولوجيا على أغلب عمليات الإنتاج، وكذا لعدم تلقيها تدريباً كافياً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة.

ثانياً: المتغيرات الثقافية والرضا الوظيفي

ترتبط المتغيرات الثقافية بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.378). مما يدل أن هذه المتغيرات تؤثر سلباً على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود إطار أخلاقي موحد بين الموارد البشرية يحدد السلوكيات والتصرفات المقبولة والغير المقبولة.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. وبذلك يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تقول "تؤثر

مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" مثبتة.

المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي".

وكانت معاملات الارتباط بين مصادر العمل المرتبط بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3 - 43): معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
طبيعة الوظيفية	-0.548**
الظروف المادية للعمل	-0.530**
عبء العمل	-0.491**
غموض الدور	-0.275*
صراع الدور	-0.477**
التغيير	-0.350**
ضعف المشاركة في صنع القرار	-0.327**
ضعف المسار الوظيفي	-0.429**
نمط الشخصية	-0.375**
أحداث الحياة الخاصة	-0.418
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	-0.666**

** ارتباط دال عند مستوى 0.01. * ارتباط دال عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة عكسية قوية بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية والرضا الوظيفي للموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء. حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.666) وهو دال إحصائيا عند المستوى (0.01). ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجة كل على حدى كما يلي:

أولاً: طبيعة الوظيفية والرضا الوظيفي

ترتبط طبيعة الوظيفة بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.548)، مما يدل أن طبيعة العمل في مؤسسة إنتاج الكهرباء تؤثر سلباً على رضا الموارد البشرية. ويمكن إرجاع ذلك إلى المسؤولية الكبيرة الواقعة على عاتق الموارد البشرية بهذه المؤسسة (مسؤولية على تجهيزات الإنتاج وعلى الأشخاص)، وكذا إلى تعاملها اليومي مع الموارد الكيماوية والآلات (خطر التعرض لإصابات العمل).

ثانياً: الظروف المادية للعمل والرضا الوظيفي

ترتبط الظروف المادية للعمل بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.530)، مما يدل أن الظروف المادية للعمل تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك لارتفاع مستوى الضوضاء وضعف التهوية، خاصة بالنسبة للموارد البشرية التي تعمل في الورشات.

ثالثاً: عبء العمل والرضا الوظيفي

يرتبط عبء العمل بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.491)، مما يدل أن عبء العمل يؤثر سلباً على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك لكثرة عدد ساعات العمل الإضافية (حسب آراء بعض أعوان التنفيذ تصل في كثير من الأحيان الساعات الإضافية لأكثر من 75 ساعة في الشهر) بالإضافة لطبيعة العمل في هذه المؤسسة والذي يتطلب جهد فكري وعضلي كبيرين.

رابعاً: غموض الدور والرضا الوظيفي

يرتبط غموض الدور بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.257)، مما يدل أن غموض الدور يؤثر سلباً على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع هذه النتيجة أساساً إلى عدم وجود تصور واضح للموارد البشرية لحدود مسؤولياتها وسلطاتها.

خامسا: صراع الدور والرضا الوظيفي

يرتبط صراع الدور بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر بـ (-0.477)، مما يدل أن صراع الدور يؤثر سلبا على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك لقيام الموارد البشرية في كثير من الأحيان بتأدية أعمال تراها خارج حدود مهامها الوظيفية، بالإضافة لمواجهتها العديد من طلبات العمل المتناقضة سواء من الزملاء أو من الرئيس المباشر.

سادسا: التغيير والرضا الوظيفي

يرتبط التغيير بغض النظر عن نوعه (تغيير تكنولوجي، تغيير تنظيمي... الخ) بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر بـ (-0.350)، مما يدل أن التغييرات التي تقوم بها مؤسسة إنتاج الكهرباء تؤثر سلبا على شعور مواردها البشرية بالرضا الوظيفي. ويمكن إرجاع ذلك لضعف إشراك إدارة المؤسسة مواردها البشرية في عملية التغيير، وكذا لعدم شرحها للسبب أو الهدف من وراء التغيير المحدث.

سابعا: ضعف المشاركة صنع القرار والرضا الوظيفي

يرتبط ضعف المشاركة في صنع القرار بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر بـ (-0.327) مما يدل على أن ضعف المشاركة في صنع القرار تؤثر سلبا على شعور البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ضعف أو انعدام فرصة مشاركة الموارد البشرية في صنع القرارات -خاصة تلك تمسها- يؤدي بها إلى الشعور بالإهمال وعدم الأهمية.

ثامنا: ضعف المسار الوظيفي والرضا الوظيفي

يرتبط ضعف المسار الوظيفي بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر بـ (-0.429)، مما يدل على أن هذا الضعف يؤثر سلبا على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ويمكن إرجاع ذلك خصوصا لضعف فرص الترقية وعدم وضوحها بالمؤسسة.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. وبذلك يمكن القول أن الفرضية الثانية التي تقول "تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" مثبتة.

المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء

لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري" والمتغير التابع والمتمثل في "الرضا الوظيفي".

وكانت معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري والرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 44): معاملات الارتباط بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري والرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
نمط الشخصية	-0.375**
أحداث الحياة الخاصة	-0.418
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	-0.333*

** ارتباط دال عند 0.01. * ارتباط دال عند 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن توجد علاقة عكسية وضعيفة بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري وبين الرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.333) وهو دال إحصائيا عند 0.05.

ولأجل تحليل هذه العلاقة يتم أخذ مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري كل على حدى كما يلي:

أولا: نمط الشخصية والرضا الوظيفي

يرتبط نمط الشخصية بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.375)، مما يدل أن نمط الشخصية السائد لدى الموارد البشرية يؤثر سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي، حيث أن الموارد البشرية تملك في المتوسط العام " نمط الشخصية (أ)". أصحاب هذا النمط يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل المرتفعة وهو ما ينعكس سلبا على شعورهم بالرضا الوظيفي.

ثانيا: أحداث الحياة الخاصة والرضا الوظيفي

ترتبط أحداث الحياة الخاصة بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر بـ (-0.418)، مما يدل أن هذه الأحداث تؤثر سلبا على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء. ففي الحالة التي تجد الموارد البشرية نفسها وباستمرار أمام مشاكل مالية واجتماعية وصحية... الخ، تشعر بالاستياء اتجاه الحياة وينتقل هذا الشعور إلى مكان عملها في صورة انخفاض في مستوى رضاها الوظيفي.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي. وبذلك يمكن القول أن الفرضية الثالثة التي تقول " تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية " مثبتة.

المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

لمعرفة طبيعة العلاقة التي ترتبط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقبل والمتمثل في " ضغوط العمل" والمتغير التابع والمتمثل في " الرضا الوظيفي". وكانت معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 45): معاملات الارتباط بين ضغوط العمل بمصادرها والرضا الوظيفي للموارد

البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء

العلاقة بين كل من	والرضا الوظيفي
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	-0.452**
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	-0.666**
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	-0.333*
ضغوط العمل الكلية	-0.689**

** ارتباط دال عند مستوى 0.01. * ارتباط دال عند مستوى 0.05.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح لنا من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند (0.01) بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (-0.689) مما يدل أن ضغوط العمل تؤثر سلبا على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في مؤسسة إنتاج الكهرباء.

ويتضح لنا أيضا من نتائج الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل وهي [مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية (-0.666)، مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية (-0.452) ومصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري (-0.333)] من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

بناء على التحليل السابق يتضح لنا أن ضغوط العمل ترتبط بعلاقة عكسية قوية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0.689) عند مستوى الدلالة (0.01). وبذلك يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي تقول " توجد علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل وبين الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية" مثبتة.

خلاصة الفصل

بعد تفريغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها "65" مورد بشري بمؤسسة أنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل، وبعد استرجاع " 57" استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "SPSS"، تبين لنا أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل " 3,69 من 5 " وهو متوسط يعكس المستوى " المرتفع " لضغوط العمل في أداة الدراسة (الاستبيان). وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بضغوط العمل المرتفعة، تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري، ثم المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية.

كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي " 2,24 من 5 " وهو متوسط يعكس الخيار " غير راضٍ " الذي يقابل المستوى المنخفض للرضا الوظيفي في أداة الدراسة (الاستبيان). وقد جاء عامل ضعف الترقية في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي.

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين (-0,689) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01).

الخطمة العائمة

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (ضغوط العمل والرضا الوظيفي) والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل " توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: النتائج

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

1 – النتائج النظرية

– رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً، كما أنه ليس دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، وذلك نتيجة لتعدد و تغير حاجاته و رغباته؛

– يمكن قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية باستخدام طريقتين رئيسيتين، الأولى هي الطريقة غير المباشرة التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل (حوادث العمل، التغيب عن العمل، دوران العمل...الخ)، والثانية هي الطريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الاستقصاء (الاستبيان) ، هذه الأخيرة أكثر قبولا واستخداما بين الباحثين لموضوعيتها ودقة نتائجها؛

– لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محدد للرضا الوظيفي، فهو ما زال موضوع جدال و نقاش كبيرين، نظرا لتعدد الحقول العلمية التي تناولته بالدراسة (علم النفس، العلوم السلوكية والإدارية و علم الاجتماع)، يضاف إلى ذلك الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر؛

– يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة؛

– تساهم المداخل الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، حلقات الجودة والتمكين بشكل كبير في الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وفي تجنب المؤسسة انتشار مظاهر عدم الرضا الوظيفي كالتغيب، الإضرابات، التخريب...الخ وذلك من خلال مساهمتها في بناء مناخ تنظيمي صحي يسوده التعاون والثقة المتبادلة ما بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة؛

— هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ماهو مرتبط بالبيئة الخارجية، ومنها ماهو مرتبط بالبيئة الداخلية، ومنها ماهو مرتبط بالموارد البشري، وغالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري؛

— إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة؛

— إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، نظرا لتعدد مصادرها و أسبابها؛

— لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري و المؤسسة، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري و كذا على طول مدتها و مدى تكرارها؛

— يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة، و هذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها؛

2 - النتائج التطبيقية

— تعاني الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3,69؛

— جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل ، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,77، تليها المصادر المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,61، وأخيرا المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,48؛

— إن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل لدى الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" بجيجل - من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة- بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل هي:

- عامل ضعف المسار الوظيفي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,16؛

- عامل ضعف المشاركة في صنع القرار، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,95؛
- عامل التغيير، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,93؛
- عامل تباين عبء العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78؛
- عامل طبيعة الوظيفي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78؛
- عامل المتغيرات الثقافية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77؛
- عامل أحداث الحياة الخاصة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68؛
- عامل الظروف المادية للعمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,54؛
- عامل نمط الشخصية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,55؛
- عامل غموض الدور، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51؛
- عامل صراع الدور، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,50؛
- عامل المتغيرات التكنولوجية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,20؛

— إن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز" بجيجل ظهر بوجه عام منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي 2,24؛

— إن أهم العوامل المسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة - من وجهة نظر أفرادها - بحسب ترتيبها التصاعدي من الأقل رضا إلى الأكثر هي:

- عامل الترقية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,74؛
- عامل الأجر، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,88؛
- عامل الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,05؛
- عامل ظروف العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,15؛
- عامل محتوى العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,45؛

— العامل الوحيد الذي حقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة هو عامل جماعات العمل، حيث بلغ متوسطه الحسابي 3,65؛

— أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر بـ -0,666؛

— أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلباً على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر بـ -0,452؛

— أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلباً على الرضا الوظيفي، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 تقدر بـ -0,333 لكنها علاقة ضعيفة؛

— ترتبط ضغوط العمل بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 تقدر بـ -0,689؛

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور الموارد البشرية بضغوط العمل وعلى الرفع من مستوى شعورها بالرضا الوظيفي، وهي:

— تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل؛

— تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته؛

— إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم؛

— تعيين أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل؛

— تقليل ساعات عمل المناوبة لقسم الاستغلال، بحيث لا تتجاوز فترة العمل أكثر من ست ساعات لكل مناوبة، حيث أن تجاوز فترة المناوبة أكثر من ذلك يؤدي إلى إرهاق الموارد البشرية وشعورها بالإجهاد، خاصة في المناوبات الليلية، وهو ما يؤثر سلباً على أداءها في العمل؛

– وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز، حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا العنصر يعد أقل العناصر رضا لدى الموارد البشرية؛

– رفع الحد الأدنى للأجور بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً بالمؤسسة وجذب الكفاءات من خارج المؤسسة؛

– وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيداً عن المحسوبية؛

– الاستمرار ومضاعفة الجهد في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل، للتقليل من حوادث وإصابات العمل؛

– تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل، ومن رفع مستوى شعورها بالرضا الوظيفي خاصة وأن نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أن عنصر جماعات العمل كان العنصر الوحيد الذي لقي مستوى مقبول من الرضا (3,65 من 5)؛

– وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها؛

مقترحات الطالب لبحوث مستقبلية

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية، وهي:

– علاقة التغيير التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية؛

– دراسة مقارنة لضغوط العمل بين الذكور والإناث في المؤسسات الخدمائية؛

– أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الوظيفي؛

– دور حلقات الجودة في تنمية شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي؛

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ - الكتب

1. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
2. إدريس ثابت عبد الرحمان ، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
3. إدريس ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
4. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
5. بتس روبرت ، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
6. برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001.
7. بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
8. جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
9. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرات للنشر و التوزيع، الأردن 1997.
10. حسن رواية محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
11. حسن رواية محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. حسيني فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
13. الحناوي محمد صالح ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الإسكندرية ، 1997.
14. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
15. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

16. الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، دار صفاء للنش و التوزيع ، الأردن 2006.
17. درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2003.
18. دره عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
19. رشيد صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
20. السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، بالرياض، 1997.
21. سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
22. سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1997.
23. السويلم محمد ، الإدارة في القرن الحادي و العشرين ، بدون دار نشر، القاهرة، 1997.
24. سيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998.
25. سيزلاقي أندر ودي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد معهد الإدارة العامة ، الرياض، بدون سنة نشر.
26. الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان، 2007.
27. الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية 2007.
28. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003.
29. طه طارق، إدارة الأعمال : منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007.
30. عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
31. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
32. العامري صالح محمد محسن، طاهر محسن الغالبي، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن 2007.

33. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
34. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية 2002.
35. عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال دار الوفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
36. عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، 1998.
37. العديلي ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر للنشر والتوزيع، الرياض، 1993.
38. العزاوي محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
39. عطية مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2000.
40. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2005.
41. عكاشة محمد فتحي، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
42. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
43. عليان ربحي مصطفى، الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
44. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابع، دار وائل للنشر الأردن، 2008.
45. عياصرة معن محدود، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
46. العيسوي عبد الرحمن محمد ، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
47. الغالبيي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
48. غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة، 2007.
49. الفضل مؤيد عبد الحسين و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن 2006.

50. فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
51. القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
52. الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية 2005.
53. كيلي، إدارة الوقت والضغط، ترجمة أديب محمد الشخص، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1994.
54. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن 2003،
55. اللوزي موسى سلامة، خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2008.
56. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
57. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
58. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000.
59. مصطفى جمعة سيد، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية القاهرة، 2007.
60. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007 .
61. ملحم يحيى، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006.
62. المناوي عائشة مصطفى، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
63. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
64. هيجان عبد الرحمن بن أحمد، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.

ب – الأطروحات والرسائل**ب – 1 أطروحات الدكتوراه**

65. شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .

ب – 2 رسائل الماجستير

66. الحربي فالح عبد الله، ضغوط العمل وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوازات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

67. الشهري علي بن يحيى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية : دراسة تطبيقية لموظفي جمارك الجوف رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2002 .

68. لبصير شهرزاد، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة :دراسة حالة مؤسسة Sopromac بميله، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة جامعة باتنة، 2002.

69. مانع صبرينة، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين – حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية غير منشورة، جامعة باتنة، 2008.

ج – المجلات العلمية

70. الأحمدى حنان عبد الرحيم، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت الكويت، سبتمبر 2006.

71. الباحثين سامي بن عبد الله، الرضا الوظيفي لمنذوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي 2007.

72. جاد الرب سيد مصطفى، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة العدد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، 1991.

73. جودة إيمان، رنده اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي و عدم الرضا الوظيفي مجلة جامعة دمشق، المجلد 18 ، العدد الأول، سورية، 2002.
74. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
75. دبون عبد القادر، سويسي الهوارى، أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد 03، جامعة باتنة، الجزائر، 2004.
76. السالم مؤيد سعيد سليمان، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن أكتوبر 1990.
77. العجمي راشد شبيب، التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين ضغوط الدور و الرضا الوظيفي و الأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 12 العدد 1 ، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2005.
78. عدمان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلة الالكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40، شتاء 2009.
79. اليامي أحمد مدواس، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس - المرؤوس و الرضا الوظيفي: دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد رقم 9، عدد 1، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2002.

د - الملتقيات العلمية

80. براق محمد، حوثيه عمر، القيادة وإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابه من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004.
81. برويقات يحي عبد الكريم، بالعربي عبد القادر، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات بعنوان، تسيير التغيير في المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابه ، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004.
82. حسونة عبد الباسط ، إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالتسويق، المؤتمر الثاني للجودة " الجودة في القطاع الصحي: نحو خدمات صحية متميزة "، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية بالأردن، 26 - 27 أبريل 2006.

83. الخشالي شاكر، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان "الجودة في القطاع الصحي- نحو خدمات صحية متميزة- " كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 26-27 أبريل 2006.
84. خضير عمر ياسين، الجودة الشاملة و المؤسسات المالية و المصرفية، المؤتمر الثاني للجودة بعنوان " الجودة في القطاع الصحي – نحو خدمات صحية متميزة- "، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية بالأردن، 26 – 27 أبريل 2006.
85. العتيبي سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة الشركة السعودية للكهرباء، الرياض، 17-18 أبريل، 2005.
86. لخضر مرغاد، حدة رايس، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعال، مداخلة في الملتقى الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، 3-4 ماي 2005.

ثانياً – باللغة الأجنبية

1 – بالفرنسية

a. les ouvrages

87. Adler Nancy, **comportement organisationnel**, traduction de jaques Constantin, Edition Reynald Goult, Québec, 1994.
88. AÏM Roger, **l'essentiel de la théorie des organisations**, gualino éditeur, Paris 2008.
89. Angel Pierre et.al, **développer le bien-être au travail**, Dunod, Paris, 2005.
90. Benoit Pierre, **organisation**, éclipse édition, paris, 2004.
91. Billy Claire, et al, **le comportement humaine et organisationnel**, 3^e édition, traduction de surzane grenier et al, édition de renouveau Pédagogique INC, canada, 2006.
92. John Don Hellriegel, w.Slocum, **management des organisations**, traduction de bruno et Renault, 2^e édition, deBoeck, Belgique, 2006.
93. Legres Jaque, Daniel Pemartin, **pratique des relations humaines dans l'entreprise**, l'édition d'organisation, Paris, 1981.

94. Lévy Claude - le Boyer, **la motivation au travail**, édition d'organisation, Paris 2006.
95. Orsoni Jaques et.al, **management : stratégie et organisation**, 6^e édition Vuibert, 2006.
96. Pau Delphine, **la gestion du stress au travail**, librapport édition, France, 2005.
97. Peretti Jeans –Marie, **gestion des ressources humaines**, 15^e édition, libraire Vuibert, Paris, 2008.
98. Pierre Romeler, **gestion des ressources humaines**, Armand Clain édition, Paris 1993.
99. Schermerhon John.R., David Chappell, **Principes de management**, édition du renouveau Pédagogique INC, canada, 2002.
100. Sekiou et.al, **gestion des ressources humaines**, 2^e édition, de Boeck, Belgique 2004.
101. Seley Hans, **stress sans détresse**, la press, Montréal, 1974.
102. Soutenain Jean-François, **management**, édition Fonder, Paris, 2008.
103. Stora Jean Benjamin, **le stress**, 2^e édition, édition DAHLAB, France, 1993.

b. les revues

104. Gamassou Claire Edey, **prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail**, les cahiers du CERGOR, N°=1, février 2004.
105. Gillet Anne, **Stressez pour la bonne cause**, revue Française de management, N°=164, mai 2009.
106. Stora J.B, **le coût du stress**, revue Française de gestion, N°=67, janv-fév 1988.

2 - بالإنجليزية

a.Books

107. Harper Sally, **personnel management Handbook**, Gower publishing company, England, 1987.

108. Johns Garey, **organizational behavior: understanding life at work**, seitt Fore son, Boston, 1988.
109. Kasi and cooper, **stress and health**, john Wiley isons, England, 1987.
110. Stewart Dorothy, **Handbook of management skills**, a Gower Hand book England, 1987.

b.reviews

111. Fie David young gun et al, **a study of job stress among university staff in Malaysia**, European journal of social sciences, volume 8,N°=1 ,2009.
112. M.Melhom Yahya, **significant conditions in employes empowerment**, Jordan journal of business administration, volume 1, N°=2, 2005.

المواقع الإلكترونية

1. العربية

113. الإقتصادية الإلكترونية، **ضغوط العمل قبلية موقوتة تهدد نجاح المنظمات و الأفراد على حد سواء**، مقالة متاحة على الموقع:

<http://www.aleqt.com/2008/08/25/article.152271.html>. . Consulté le: 15/11/2009.

114. منتدى أبناء الخليج، **ضغوط العمل تؤثر على جسم الفرد بيولوجيا**، مقالة متاحة على:

<http://www.gulfsun.com/vb/F23/t77649>. Consulté le: 13/01/2010.

115. هيلفورد للبرامج التدريبية، **مقاومة ضغوط العمل**، مقالة متاحة على:

<http://www.helFord.com/coursedetail.php?C=41> consulté : 20/01/2010.

2. الأجنبية

116. Molénat Xavier, **les modèles de stress**, disponible sur :

[www.sciencehumaines.com/index.php ? Lg=fr.id-article=22732](http://www.sciencehumaines.com/index.php?Lg=fr.id-article=22732). Consulté le: 19/01/2010.

117. Michel niezborola, **mieux comprendre le stress : rapport de 3 modèles** disponible sur : snpst.org/douwnloads/forum_sante_travail_mm1.ppt. Consulté le : 19 /01 /2010.

118. Service public Fédéral emploi, **le stress au travail**, disponible sur : <http://www.deparis.net.be/psy/publication/1%stress%20au%20travail.pdf>. Consulté le: 13/11/2009.
119. America institute of stress, **cost of stress in America**, disponible sur: <http://www.stress.org/job.html>. Consulté le: 12/01/2010.
120. Magazine économique l'expression, **le cout de stress au travail dans l'union européenne**, disponible sur : <http://www.lexpansion.com/economie/actualité-économique/le-cout-de-stress-au-travail-dans-L-union-européenne-95381.html>. Consulté le: 20/01/2010.
121. Ben hoyl, **Britain counts E100bn cost of stress in the work place** disponible sur: http://www.timesonline.co.uk/lol/news/uk/articles_523091.ece. Consulté le: 19/11/2009.
122. Grant M carhur, **stress at work cost us S 14.8b**, disponible sur: <http://www.heraldsun.com.au/news/stress-at-work-us-148b/story-o-11111716813>. Consulté le: 19/11/2009.
123. http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16.

وثائق المؤسسة :

- مراحل إنشاء مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل، مكتب الأرشيف بالمؤسسة، 2010.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2010 .
- نسبة توزيع الموارد البشرية حسب الصنف الوظيفي، مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، 2010 .

Les documents de l'entreprise :

- Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz), 2008.

الملاحق

الملحق رقم (1) استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية".

ونظرا لخبرتك في المجال العملي، يكون لنا الشرف الكبير، ان تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

طلبي ورجائي منك أن تعطيني بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان، الذي حاولت جاهدا أن أصممه بطريقة لا تتطلب وقتا طويلا، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالب:

شاطر شفيق

ملاحظة: لا داعي لكتابة اسمك ولقبك.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم.

فالرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق

4- الصنف المهني:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل جامعي (مستوى التدرج) ما بعد التدرج

7- الراتب الشهري:

أقل من 20.000 دج من 20.000 إلى 40.000 دج أكثر من 40.000 دج

المحور الثاني: ضغوط العمل

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك، لمعرفة مدى تعرضك لضغوط العمل.

ملاحظة: ضع علامة (√) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

المصادر	العوامل	رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	التغيرات التكنولوجية	1	أعاني من قلة فرص الإبداع والابتكار في عملي					
		2	أجد صعوبة في التحكم في آلات ووسائل العمل					
		3	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة					
	المتغيرات الثقافية	4	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل					
		5	كثيراً ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية					
		6	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة					
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	طبيعة الوظيفة	7	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه					
		8	ينتابني الشعور بعدم الأمان عندما أكون في عملي					
		9	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب					
	الظروف المادية للعمل	10	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي					
		11	أعاني من سوء تصميم مكان عملي					
		12	أشعر بالملل والروتين في عملي					
	تباين عبء العمل	13	أضطر أحياناً للعمل لساعات إضافية					
		14	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل					
		15	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم					
		16	أشعر بأن طاقاتي وقدراتي غير مستغلة جيداً					
	ضعف الدور	17	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي					
		18	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها					
19		مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديداً دقيقاً						
صراع الدور	20	أتلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر						
	21	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من مهام وظيفتي						
	22	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية						
	23	أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص						

					كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته	24	التغيير		
					أرى أن كثيرا من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها	25			
					عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا	26			
					لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي	27	ضعف المشاركة في صنع القرار		
					لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار	28			
					القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله	29			
					فرصة التقدم الوظيفي غير واضحة في الشركة	30	ضعف المسار الوظيفي		
					أشعر بأن فرص التقدم الوظيفي في وظيفتي ، أقل منها في الوظائف الأخرى	31			
					لا يتيح لي عملي فرصة التدريب ، أو إكمال التعليم	32			
					أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت	33	نمط الشخصية		
					في الغالب أنا شخص يكره الانتظار	34			
					أفكر في العمل وأنا في البيت ، أو في السفر، أو في الإجازة	35			
					الناس يقولون لي بأني سريع الغضب	36	أحداث الحياة الخاصة		
					إلتزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أتحصل عليه	37			
					تؤثر مشاكلي العائلية على تركيزي في العمل	38			

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى، تودون ذكرها:

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة لرأيك، لقياس مستوى رضاك الوظيفي .
ملاحظة: ضع علامة (√) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

العنصر	رقم العبارة	العبارة	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي على الإطلاق
الرضا عن الأجر	39	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
	40	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في العمل					
	41	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به					
	42	مدى رضاك عن الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه (مثلا: التعليم ، الصحة،...)					
	43	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل					
الرضا عن محتوى العمل	44	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها					
	45	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك					
	46	مدى رضاك عن سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به					
	47	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك					
	48	مدى رضاك عن عدالة سياسة الترقية في الشركة					
الرضا عن فرص الترقية	49	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك					
	50	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك					
	51	مدى رضاك عن توفر الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية					
	52	مدى رضاك عن ملاءمة وظيفتك الحالية مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها					
	53	مدى رضاك عن طريقة معاملة المشرف					
الرضا عن نمط الإشراف	54	مدى رضاك عن استماع مشرفك لأرائك ومقترحاتك لتطوير أداء العمل					
	55	مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات					
	56	مدى رضاك عن طريقة تفويض مشرفك لبعض صلاحياته					
	57	مدى رضاك عن مساعدة المشرف لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل					
	58	مدى رضاك عن وضوح التعليمات التي					

					تصدر عن المشرف		
					مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدة من زملاءك في العمل	59	الرضا عن جماعات العمل
					مدى رضاك عن حصولك على التقدير والاحترام من قبل زملائك في العمل	60	
					مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل	61	
					مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع	62	الرضا عن ظروف العمل
					مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي	63	
					مدى رضاك عن الظروف المادية للعمل (الضوضاء ، التهوية ، الإضاءة ، ...)	64	

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى، تودون ذكرها:

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم (2) الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، تحت عنوان: "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية".

ونظرا لخبرتك في المجال العملي، يكون لنا الشرف الكبير، ان تكون ممن يساعد على تحقيق أهداف هذه الدراسة، عندما تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

طلبي ورجائي منك أن تعطي بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان، الذي حاولت جاهدا أن أصممه بطريقة لا تتطلب وقتا طويلا، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم... وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالب:

شاطر شفيق

ملاحظة: لا داعي لكتابة اسمك ولقبك.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم.

فالرجاء وضع علامة (√) في المكان الذي يناسبك.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية:

- أعزب متزوج مطلق

4- الصنف المهني:

- إطار عون تحكم عون تنفيذ

5- عدد سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل جامعي (مستوى التدرج) ما بعد التدرج

7- الراتب الشهري:

أقل من 20.000 دج من 20.000 إلى 40.000 دج أكثر من 40.000 دج

المحور الثاني: ضغوط العمل

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك، لمعرفة مدى تعرضك لضغوط العمل.

ملاحظة: ضع علامة (√) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
1	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة					
2	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل					
3	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي					
4	أجد صعوبة في التحكم في آلات ووسائل العمل					
5	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديداً دقيقاً					
6	أرى أن كثيراً من تغييرات العمل التي تحدثها الإدارة ليست في محلها					
7	ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي					
8	كثيراً ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته					
9	القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله					
10	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل					
11	أفكر في العمل وأنا في البيت، أو في السفر، أو في الإجازة					
12	أشعر بالملل والروتين في عملي					
13	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار					
14	فرصة التقدم الوظيفي غير واضحة في الشركة					
15	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب					
16	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية					
17	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب، أو إكمال التعليم					
18	أعاني من قلة فرص الإبداع والابتكار في عملي					
19	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم					
20	أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت					
21	أعاني من سوء تصميم مكان عملي					
22	أشعر بأن فرص التقدم الوظيفي في وظيفتي، أقل منها في الوظائف الأخرى					
23	أشعر بأن طاقاتي وقدراتي غير مستغلة جيداً					
24	لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار					
25	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة					
26	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص					
27	أتلقى أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر					
28	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي ومقترحاتي					
29	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي					
30	كثيراً ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من مهام وظيفتي					
31	كثيراً ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية					

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
32	عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا					
33	أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية					
34	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها					
35	يحتاج عملي لكثير من التركيز والانتباه					
36	الناس يقولون لي بأنني سريع الغضب					
37	تؤثر مشاكل العائلة على تركيزي في العمل					
38	إلتزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أتحصل عليه					

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى، تودون ذكرها:

.....

.....

.....

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة لرأيك، لقياس مستوى رضاك الوظيفي .
ملاحظة: ضع علامة (√) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارة	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي على الإطلاق
1	مدى رضاك عن حصولك على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل					
2	مدى رضاك عن الأجر الذي تنقضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي تعمل فيه (مثلا: التعليم ، الصحة،...)					
3	مدى رضاك عن استماع مشرفك لأرائك ومقترحاتك لتطوير أداء العمل					
4	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي					
5	مدى رضاك عن توافق عملك مع قدراتك وإمكانياتك					
6	مدى رضاك عن الظروف المادية للعمل (الضوضاء ، التهوية ، الإضاءة ، ...)					
7	مدى رضاك عن الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية					
8	مدى رضاك عن علاقتك على العموم مع زملائك في العمل					
9	مدى رضاك عن عدالة الأجر الذي تنقضاه مقارنة بزملائك في العمل					
10	مدى رضاك عن طريقة تفويض مشرفك لبعض صلاحياته					
11	مدى رضاك عن حصولك على التقدير والاحترام من قبل زملائك في العمل					
12	مدى رضاك عن وضوح أهداف عملك					
13	مدى رضاك عن مساعدة المشرف لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل					
14	مدى رضاك عن توافق سياسة الترقية مع طموحاتك					
15	مدى رضاك عن كفاءة مشرفك في اتخاذ القرارات					

					16	مدى رضاك عن تمتعك بالحرية في اختيار طرق أداء العمل
					17	مدى رضاك عن عدد أيام العمل في الأسبوع
					18	مدى رضاك عن ملاءمة وظيفتك الحالية مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها
					19	مدى رضاك عن عدالة سياسة الترقية في الشركة
					20	مدى رضاك عن وضوح التعليمات التي تصدر عن المشرف
					21	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تنقضاه مع أهمية العمل الذي تقوم به
					22	مدى رضاك عن سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به
					23	مدى رضاك عن طريقة معاملة المشرف
					24	مدى رضاك عن تناسب الأجر الذي تنقضاه مع متطلبات المعيشة
					25	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك
					26	مدى رضاك عن درجة تنوع المهام التي تقوم بها

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى، تودون ذكرها:

.....

.....

.....

.....

ملخص الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسة للرفع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي. لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر في مستوى شعورها بالرضا الوظيفي. ومن أهم العوامل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي نجد ضغوط العمل، التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث خاصة المؤسسات الصناعية، نتيجة التطورات والتحويلات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات.

ولمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية. تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - بجيجل. حيث تم توزيع (65) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة والصحيحة (57) استبيان خضعت للمعالجة الإحصائية.

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

Le résumé de l'étude

La satisfaction professionnelle est un des principaux piliers pour élever le niveau et la qualité de performance professionnelle et organisationnelle. Par conséquent, les entreprises devraient mettre l'attention sur les facteurs et les circonstances entourant ses ressources humaines, et qui ont influences leur niveau de satisfaction professionnelle.

Parmi les facteurs les plus importants qui ont un impact sur la satisfaction professionnelle nous trouvons le stress au travail, qui se lève entre les ressources humaines dans les entreprises modernes, en particulier les entreprises industrielles, en raison de l'évolution et les mutations rapides qui ont lieu dans l'environnement externe et interne de ces entreprises.

Pour en savoir la nature de l'impact du stress au travail avec ses sources sur la satisfaction professionnelle des ressources humaines dans l'entreprise industrielle. Une étude de terrain à été réalisé au sein de l'entreprise de production d'électricité – Sonalgaz– Jijel.

Un total de (65) questionnaires ont été distribués à un échantillon choisi aléatoirement de toutes les catégories socioprofessionnelles de l'entreprise. Le nombre des questionnaires reçus et correctes a atteint (57) questionnaires qui ont être soumis sous l'analyse statistique.

Les résultats ont montré que les ressources humaines de l'entreprise, souffrent des niveaux élevés de stress au travail et ont un faible niveau de satisfaction professionnelle, en plus l'étude révéle qu'il ya une relation inverse avec une signification statistique entre le stress au travail avec ses sources et la satisfaction professionnelle.

The summary of the study

Professional satisfaction is one of the principal pillars to raise the level and the quality of professional and organizational performance, Consequently the companies should be take the attention on the factors and the circumstances surrounding its human resources, which have influences their level of professional satisfaction.

Among the most important factors which have an impact on professional satisfaction we find work stress, which rise between human resources in the modern companies, especially industrial companies, because of the evolution and the fast changes which take place in the external and internal environment of these companies.

To know the nature impact of work stress with its sources on professional satisfaction of human resources in the industrial company, a field study was realized within electricity production company – Sonalgaz – Jijel.

A total of (65) questionnaires were distributed to sample selected randomly of all socioprofessional category in the company. The number of questionnaires received and correctly reached (57) questionnaire, which has to be subjected under statistical analysis.

The results have shown that the human resources of electricity production company, suffer from raised levels of work stress and have low professional satisfaction, the study also revealed that there's an inverse relation with statistically significant between job stress with its sources and professional satisfaction.