



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
التخصص: علم النفس عمل وتنظيم.

# علاقة الضغط المهني بالرضا الوظيفي لدى الإداريين دراسة ميدانية بجامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الأستاذة:

أ/ كريمة طويل.

من إعداد الطالبة:

- فيروز العاجي.

أعضاء لجنة المناقشة

- الأستاذ (ة): ..... أ/ سلام يونس ..... رئيسا.
- الأستاذ (ة): ..... أ/ كريمة طويل ..... مشرفا ومقرا.
- الأستاذ (ة): ..... د/ عياش بن شيخ ..... عضوا مناقشا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« مَنْ اضْطَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَجَاوِزُهُ، فَإِنَّ مَجِزَتَهُ مَعْنُ مُجَازَاتِهِ  
فَادْعُوا لَهُ، حَتَّى تَعْلَمُوا أَنَّكُمْ شَكَرْتُمْ، فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ يُجِيبُ  
الشَّاكِرِينَ ».

وقال أيضا: « مَنْ أَنْطَى فَوَجَدَ قَلْبِي جَزِيئَةً، فَإِنْ لَمْ يَجِدْ فَلَيْتَمَن،

فإِنْ مِنْ أُمَّتِي فَقَدْ شَكَرَ، وَمَنْ كَتَمَ فَقَدْ كَفَرَ »

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز

هذا البحث سواء من قريب أو بعيد.

وأخص بالذكر الأستاذة " كريمة طويل " .





# إهداء

إلى روح والدي الكريم، تخفر الله له وتغمده برحمته الواسعة،  
وأدخله فسيح جنانه.

إلى التي لطالما كانت إلى جانبي، ورافقتني بدعواتها  
وطلواتها

إلى ينبوع العنان المتدفق والدي " جميلة " أطال الله في  
عمرها

إلى أخي فاتح رحمه الله وتخفر له وأخي سعيد  
أختي فتحيمة وأبنائنا

إلى كل صدقاتي وأصدقائي.  
أهدي هذا العمل المتواضع

فولاد





الفهرس

## محتويات البحث:

كلمة شكر

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أ..... مقدمة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة.

6	الإشكالية
9	الفرضيات
9	أسباب اختيار الموضوع
10	أهمية الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	تحديد المفاهيم
11	الدراسات السابقة

#### الفصل الثاني: الضغط المهني

تمهيد

19	تعريف الضغط.
20	تعريف الضغط المهني.
21	المتغيرات المرتبطة بالضغط المهني.
21	عناصر الضغط المهني.
22	مستويات الضغط المهني.
24	مصادر الضغط المهني.
28	أنواع الضغط المهني.

30	..... نظريات الضغط المهني.
32	..... آثار الضغط المهني.
35	..... استراتيجيات التعامل مع الضغط المهني.
	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي.

#### تمهيد

40	..... تعريف الرضا الوظيفي.
41	..... المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي.
42	..... أهمية الرضا الوظيفي.
43	..... الأساس الفسيولوجي للرضا الوظيفي.
43	..... محددات الرضا عن العمل.
44	..... مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.
47	..... أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.
48	..... العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.
51	..... نواتج الرضا الوظيفي.
52	..... نظريات الرضا الوظيفي.
58	..... قياس الرضا الوظيفي.
	..... خلاصة

### الجانب التطبيقي.

### الفصل الرابع: منهجية البحث.

#### تمهيد

63	..... منهج الدراسة.
64	..... ميدان البحث
64	..... عينة البحث.
68	..... أدوات جمع البيانات.
71	..... الأساليب الإحصائية.
71	..... الدراسة النهائية



## خلاصة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

#### تمهيد

73	عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة.
74	عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
74	عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
75	عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
75	مناقشة نتائج الفرضية العامة.
76	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
78	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
79	مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
80	الخاتمة.
81	التوصيات.
83	المراجع.

الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	02
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	03
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
73	يمثل العلاقة بين الضغط المهني و الرضا الوظيفي في المستوى المرتفع والمنخفض	05
73	العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي	06
74	العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والأجر	07
74	العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والزملاء	08
75	العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والمسؤولين	09

## قائمة الأشكال:

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
22	يمثل عناصر الضغط المهني	01
23	يمثل العلاقة بين مستويات الضغط المهني والأداء	02
29	يمثل انواع الضغط المهني ومضاهره	03
44	يمثل كيفية تأثير العدالة والتباعد والموقف الشخصي المسبق على الرضا عن العمل	04
54	هرم ماسلو للحاجات	05

قائمة الملاحق:

رقم الملاحق	محتوى الملاحق
01	مقياس الضغط المهني
02	مقياس الرضا المهني
03	صدق وثبات مقياس الضغط المهني
04	صدق وثبات مقياس الرضا الوظيفي
05	نتائج الفرضية العامة
06	نتائج الفرضية الجزئية الأولى
07	نتائج الفرضية الجزئية الثانية
08	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

مقدمة

تمثل الضغوط ظاهرة جديرة بالاهتمام لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، لما تترتب عنها من تكاليف باهظة جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات التي تنجم عنها. ورغم تعدد أسباب هذه الضغوط وتنوعها فإن العمل يضل أحد أهم هذه الأسباب وأخطرها، حيث أن العمل هو السبيل الأهم لرفاهية الفرد ورضاه، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده، وإنما يشمل المنظمة التي يعمل بها والتي تظهر لتحمل أشكال مختلفة من التكاليف المادية وغير مباشرة للضغط المهني.

يعتبر الرضا أحد أنواع السلوك الانفعالي حيث أن الفرد يقابل مختلف المواقف بقدر معين من الانفعالات السارة وغير السارة، وترى " فاطمة الزهراء مصطفى " (1989) أن الرضا يتوقف على ما تشبع به المهن دوافع الفرد، فدرجة الرضا تتوقف على نسبة بين ما لدى الفرد وما يريده، وعندما تجيب المهنة عن الحاجات الفسيولوجية والنفسية للفرد فإنه يشعر بالرضا عن عمله، وفي حالة الرضا عن النشاط فإن الفرد يستقر فيه بينما في الحالة الأخرى يعيش الفرد ويبحث عن نشاط آخر يتيح له بدرجة أكبر الاقتراب مما يريد.

يعد العمل في التنظيمات الإدارية مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها العاملون على مختلف المستويات، إذ يشعر كثير من العاملين بالإرهاق النفسي وحالة من عدم التوازن النفسي والجسمي، مما يؤثر عليهم وعلى مستوى الأداء الذي يقومون به بشكل سلبي وهو أمر يستدعي التنظيمات الإدارية أن تهتم في هذا الموضوع .

تعد الضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في حالة غيبوبة وتكون للضغوط تأثير سلبي فقط عندما تكون شديدة وكذا في استمراريتها الدائمة؛ وكلنا نحتاج أن نتعلم كيف نتعايش مع ضغوط العمل (القيوتي ، 2000 : 77).

إذا كانت مجالات العمل مختلفة تزخر بمصادر الضغوط التي يمكن إرجاع بعضها إلى الفرد العامل، والبعض الآخر إلى البيئة المحيطة به، وعليه تعتبر مهنة الإدارة من أخطر مجالات العمل ضغوطا، لما تتصف به البيئة الإدارية من مثيرات ضاغطة.

قد تؤثر هذه الضغوط على الأفراد في حياتهم اليومية وأعمالهم الشخصية والمهنية، وهذا ما يطلق عليه " الضغوط المهنية " في علم النفس ويشير " فاروق جبريل " (1991) أن الضغط المهني هو تعبير عن حالة الجهد العقلي أو الجسمي وتحدث للآثار التي تسبب قلقا أو إزعاج أو تحدث نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للصفات العامة التي تسود بيئة العمل، أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعا.



يشكل العمل شكلا هاما من أشكال النشاط البشري الذي يلقي قبولا اجتماعيا، والعمل مجال أساسي للطاقة البشرية ويرتبط إحساس الفرد بالرضا عن العمل الذي يؤديه ارتباطا وثيقا بما يحققه العمل في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

باعتبار العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لجميع المؤسسات والمنظمات وذلك لأنه هو المسؤول عن الإنتاج ويعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد، حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على الخبرات والكفاءات البشرية الموجودة لديها، وعدم تسربها لمنشأة أخرى. لهذا يعد الرضا من بين المواضيع الهامة باعتباره يتناول مشاعر الإنسان العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

وتنقسم هذه الدراسة الى قسمين جانب نظري وآخر تطبيقي، وكل جانب يحتوي على عدة فصول. فالجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول أين تطرقنا في **الفصل الأول إلى الإشكالية** الفرضيات أسباب اختيار الموضوع، الأهمية والأهداف، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق من خلاله لمفهوم الضغوط، تعريف الضغط المهني، عناصر الضغط ومستوياته، النظريات المفسرة لها واستراتيجيات التعامل معه.

**الفصل الثالث:** يتناول الرضا الوظيفي بدءا بتعريفه وبعض المفاهيم المرتبطة به، أهميته ومحدداته، الأساس الفسيولوجي له، مظاهر الرضا وعدم الرضا وبعض النظريات المفسرة له وطرق قياسه. أما الجانب التطبيقي فيحتوي على فصلين تطرقنا في **الفصل الرابع إلى منهج الدراسة** و أدوات جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وخصائص العينة .

**الفصل الخامس:** خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، من حيث قبول أو رفض الفرضيات ومناقشة نتائجها، مع تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات.

# الفصل الأول

## الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى الضغوط أثناء العمل، وفي البيت، وفي الشارع وحتى أثناء التعامل مع الأسرة، مما أدى ذلك لتأثير على بعضنا البعض حتى أصبحت الضغوط وكأنها مرض معد يتأثر به كل من حولنا.

لقد قادتنا الحضارة اليوم والتقدم التكنولوجي وسرعة التقارب والاتصالات إلى مزيد من الرفاهية والراحة، وإلى زيادة الأموال. ولكن للأسف جلبت لنا معها المتاعب والهموم، أضافت فوق ضغوطنا النفسية والبدنية ضغوطاً أخرى إضافية، حتى أصبح العامل في المؤسسات الإدارية يواجه ضغوطاً كثيرة داخل عمله وخارجه. وقد يعاني من عدم رغبة في التنقل في عمله من وظيفة إلى أخرى.

يواجه الإنسان في هذا العصر تحديات كثيرة التي بدورها تعرضه لمستويات مختلفة من الضغط، والتوتر التي تنعكس بصورة أو بأخرى على صحته الجسمية والنفسية وحياته الاجتماعية. وهذا يؤدي إلى إيجاد درجات مختلفة من الضغوط.

ويعد Canon من أول الباحثين المهتمين بدراسة الضغوط حيث توصل إلى أن هناك أنواعاً شتى من الضغوط في العمل، كالضغوط التنظيمية والوظيفية والإدارية. وأن جميع هذه الضغوط عندما تكون ضغوطاً دائمة ومستمرة فإنها تفرض نفسها على متخذي القرار من القادة والمسؤولين وتحد من قدراتهم على إنجاز المعاملات وتحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، كما أنها تؤديه إلى تدني الأداء وعدم الرضا عن العمل وربما تؤديه في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي لدى الفرد. وتعد قضية "جيمس كارتر" J-J Carter أحد عمال التشغيل في شركة جنرال "مورتورز" بمدينة بيروت في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تعرض للانهايار العصبي أثناء عمله في عام 1956 من أهم القضايا التي جعلت الباحثين يهتموا بدراسة الضغط ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها. (هيجان عبد الرحمان، 1998: 43).

لهذا تعبر الضغوط المهنية من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها، مما تظم لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد وتفشي القلق ومشاعر الإحباط والغضب والاكتئاب.

فالضغط المهني من أكثر الظواهر المنتشرة في عصرنا الحالي والتي لها آثار على الفرد والمؤسسة على حد سواء. حيث توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على العاملين في ثمانية عشر مؤسسة عامة وخاصة إلى أن 45% من العاملين يعانون من الإجهاد النفسي، وأشار المسح أن السبب الرئيسي الوحيد لحالة الإنهاك هو الأسلوب الإداري المتبع، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك الذين يشغلون وظائف غير

محددة الأهداف، ولا يجدون دعماً من قبل المشرفين، أو تماسكاً في جماعاتهم مع تعرضهم لقدر كبير من الضغط ليزيد إنتاجهم مثل مديري المكاتب والسكرتيرات. (عويد سلطان المشعان، 1994: 301).

لقد أوضح " ثيل وزملاؤه " (Thill et al (1983)، (كما ورد عن عويد سلطان المشعان، 1994: 307) أثر الضغط الانفعالي على الإصابة الخطرة لعضلة القلب وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مرضى القلب يعانون من مجموعة من الضغوط الانفعالية التي تتمثل في العلاقات غير المستمرة، فقدان الأصدقاء، كثرة ساعات العمل، الإرهاق إلى جانب التدخين والشرب، والإحساس بالأرق واضطراب النوم. كما أوضحت دراسة "جيمس هوستال" (Housetal (1979)، (كما ورد عن: عويد سلطان المشعان، 1994: 137) علاقة الضغوط المهنية وأثرها على الصحة الجسمية مثل الإصابة بالذبحة الصدرية، قرحة المعدة، الحكة الجلدية، السعال، ضغط الدم، الصداع، مرض القلب.

لضغوط العمل أو كما يسميها البعض الضغوط الإدارية أو الضغوط المهنية من آثار سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء وعلى تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يكتمل تحقيق أهداف أية منظمة إلا برضا العاملين فيها وهو ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي يعد عنصراً مهماً ورئيسياً يتمثل في الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة، ويستند الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأسس التي تحقق الرضا وترتبط به ارتباطاً وثيقاً، والتي تشمل على الدوافع والحوافز والحاجات والتوقعات، حيث يتضح من ذلك أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد ويعد احد المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج، إلا أن الرضا الوظيفي قد يتغير من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى.

لهذا فإن عنصر الرضا الوظيفي يعد احد العناصر المهمة في تحقيق الأهداف المرجوة في أية منظمة، حيث أن انخفاض أو غياب الرضا الوظيفي يُساهم بقدر كبير في عدم تحقيق الأهداف المنشودة. يعتبر الرضا الوظيفي باطني يكمن في وجدان الفرد، ويمكن أن يعبر عنه في درجة انعكاس هذه المشاعر الباطنية على سلوكياتهم الظاهرية. فقد يكون تراكمها ذو أثر قوي على السلوك الخارجي للعمال، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية، كان لذلك أثر على سلوكهم كان يلجؤوا إلى التغيب المتكرر، أو الانتقال إلى عمل بمنظمة أخرى أو كثرة شكاويهم وتذمرهم إزاء أوضاعهم والعكس صحيح.

بما أن الرضا الوظيفي حالة انفعالية يصعب التحكم فيها، فنحن بصدد الحديث عن تصور الفرد اتجاه وظيفته ومدى إشباع هذه الوظيفة لتوقعاته وحاجاته. كالأجر المرتفع الذي له أهمية كبيرة من حيث إشباع حاجات الفرد وشعوره بالأمن والارتياح، لاعتراف منظمته بأهمية مكانة ونظرة المجتمع إليه كدليل للنجاح والتفوق. وكذلك محتوى العمل الذي يعتبر عنصر مهم جداً في زيادة ارتباط الفرد بمنصبه فكلما

كانت الوظيفة تحتوي على قدر كبير من المسؤولية وتسمح للفرد بإبراز قدراته العالية كلما كان راضيا عن عمله بالإضافة إلى وجود نمط إشراف مراعي لانشغالات واهتمامات العمال، فالمشرف الذي يجعل اهتمامه حول مرؤوسه واهتمامه بكل قضاياهم ومشاكلهم ويعمل على تحسين العلاقة بينه و بينهم، ويحاول فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، يُكسب ولائهم ويحقق درجة عالية من رضاهم.

كشفت بعض الدراسات أن الأفراد الراضين عن أعمالهم يعيشون أطول من الأفراد غير الراضين، وقد أجريت عدد من الدراسات المسحية المنتظمة عن الشعور بالرضا والسعادة في دول السوق الأوروبية المشتركة، وطبقاً لهذه الدراسات فإن أكثر البلاد شعوراً بالرضا بلجيكا والدانمارك وهولندا، وأقلها شعوراً بالرضا فرنسا وبريطانيا، ويرى Herzberg هرزبيرج (1951) أن العناصر التي تسبب الرضا هي: الانجاز، التقدير، المسؤولية، العمل ذاته، الزملاء المشرفون، أما (Robens 1986) فيرى أن أهم محددات الرضا المهني هي: (العمل الذي يتحدى الفرد ذهنياً، المكافأة العادلة، ظروف العمل، زملاء العمل) (عويد سلطان المشعان، 1994: 210).

توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مناخ العمل والرضا المهني للعامل، فطبيعة العمل داخل المصنع ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين العمال أو بين رؤسائهم وإدارة المصنع تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف التي ترسمها الإدارة. وكلما كان مناخ العمل متمسماً بروح الديمقراطية وسهولة وسير التفاعل، ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم، كلما ساعد ذلك على زيادة إقبال العمال على أعمالهم، وبذلك يزيد الجهد مما يؤديه إلى تحقيق الأهداف المطلوبة ودرجة رضا الفرد عن عمله. لذا فإن العلاقة وثيقة بين نوع المناخ الذي يسود العمل بالمصنع وبين رضا العمال عن أعمالهم.

أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة كبيرة بين درجة رضا العمال عن عمله، وكمية إنتاج الفرد، ونوع المناخ السائد في المؤسسة (كامل محمد عويضة، 1996).

ونظراً لأهمية العنصر البشري داخل المنظمات، باعتبار الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في أية منظمة وجب ضرورة التركيز على دراسة العوامل المحيطة به بهدف زيادة فعاليته وإنتاجه ورضاه، ولذلك سعت المنظمات بكافة أنواعها، قدر الإمكان للتقليل من الضغط في محيط العمل حتى يكون الفرد راضياً عن عمله، إذا مما لا شك فيه أن المشاكل والضغوط التي يتعرض لها العامل في محيط عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في عمله وتشكل احد مكونات مستوى رضاه.



حيث أكد " هرزيغ "، وزملائه (1959) ( كما ورد في: عويد سلطان المشعان، 1994)، بأن الرضا عن العمل يرفع من الثقة بالنفس، و هو ما يجعل العامل يبذل كل ما بوسعه ليكون أداءه فعالاً وإيجابياً. وسنحاول في هذه الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين بجامعة البويرة وعليه قمنا بطرح التساؤل التالي:

### التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين بجامعة البويرة؟

### الأسئلة الجزئية:

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن الأجر؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن زملاء العمل؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن المسؤولين؟

### الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين.

### الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن الجر.
- 2- توجد علاقة بين ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن زملاء العمل.
- 3- توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني والرضا عن المسؤولين.

### - أسباب اختيار الموضوع:

- من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:
- معرفة مدى انتشار ظاهرة الضغط المهني لدى العمال الإداريين.
- التعرف أكثر عن الموضوع ومحاولة الكشف عن الغموض الذي يعتريه.
- اكتساب خبرة أكثر أثناء إجراء البحث الميدني.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين.
- يرجع اختيار لهذا الموضوع للأهمية التي يكتسبها كل من الضغط المهني والرضا الوظيفي في مجال العمل.

- أهمية الدراسة:

- السعي نحو معرفة مستويات الضغط المهني لدى الإداريين.
- تحديد علاقة الضغط المهني بالرضا الوظيفي.
- التعرف على أهم أنواع الضغط المهني لدى الإداريين.
- التعرف على أهم مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.
- قد تكون نتائج هذه الدراسة بداية انطلاقاً لدراسات وبحوث أخرى.

- أهداف الدراسة:

تشمل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن مصادر الضغط المهني لدى الإداريين وتحديد مستوياته.
- توسع المعارف حول الضغط المهني والرضا الوظيفي.
- الكشف عن أهم عناصر الضغط المهني.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الضغط المهني و لإداريين.

- تحديد المفاهيم:

1-الضغوط المهنية:

**لغة:** تعود كلمة ضغوط (Stress) لغويا إلى الكلمة اللاتينية (Stringer) ويعني يسحب بشدة.(معن محمود عياصرة، 2008: 106)

**اصطلاحاً:** يعرف "سيزلاجي" وآخرون ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة، أو بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه. (سيزلاجي، 1991: 108).

حسب "سيزلاجي" فإن ضغوط العمل هي تجربة ذاتية مرتبطة بالفرد وتحدث له اختلالاً في نفسيته. ويرى عسكر (1988) أن كلمة الضغط تشير إلى " مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له وضغط العمل يعكس التوافق الضعيف بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله ". ( عسكر، 1988: 69)

فحسب عسكر فإن الضغط يمثل ردود أفعال الفرد أثناء مواجهة للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له.

## التعريف الإجرائي:

هو عبارة عن ردود أفعال الفرد إزاء المواقف المختلفة التي يتعرض لها في حياته ويشمل حالات التوتر والقلق التي يشعر بها الفرد نتيجة ضغوط العمل، سواء كان ذلك متعلق بالظروف الخارجية أو الداخلية المحيطة به. وينشأ الضغط عادة في بيئة العمل، كما يمكن أن ينتج عن المشاكل العائلية للفرد... الخ، وهذا ما سوف نتحقق منه من خلال استبيان الضغط المهني.

## 2- تعريف الرضا الوظيفي:

**لغة:** يشار إلى الرضا في اللغة بأنه ضد السخط، وفي اللغة الانجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر وسيلة لتحقيق الرغبة. (علي عباس، 2008: 115).

يعرف لوك ( كما ورد عن: محمد شحاته ربيع، 2010: 240) الرضا عن العمل على أنه حالة انفعالية ايجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل الراتب وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقات مع الزملاء الرؤساء.

ويرى المشعان " بأن الرضا الوظيفي " ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد ولا يتحقق هذا الإشباع إلا من خلال عوامل عديدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه متناسباً مع ما يريده ". (المشعان، 1993:

(34

## التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو حالة انفعالية وجدانية تكمن في الشعور الداخلي لدى الفرد، وهو شعور ايجابي ناشئ عن مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها وطبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه ودرجة الرضا عن المسؤولين وزملاء العمل.

## - الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية الخاصة بالضغط المهني:

#### دراسة حسن 2000:

تنتج الضغوط التي يتعرض لها الفرد في عمله عن اختلاف المراحل الوظيفية التي تشغلها. ففي المرحلة الوظيفية الأولى يتولد عند الفرد ضغطاً ناجماً عن تساؤله حول نوع السلوك الأفضل في عمله، وهل

سيكون صدقات في العمل ثم يبدأ بوضع معايير لنفسه ويقارن نفسه مع الآخرين، ويتوجه نحو الترقى والانجاز ويسعى الفرد إلى توظيف قدراته لتحقيق أهداف عمله فإن حقق أهدافه أو لم يستطيع تحقيق أهدافه يتولد لدى الفرد مثل هذا الضغط.

ثم ينتقل إلى المرحلة الوظيفية الوسطى لعمله إلى إعادة تقييمه لتوجهاته حيث تربط توقعاته بالواقع فإن حقق الموظف أهدافه وطموحاته في المرحلة الوظيفية الأولى، فهو حتماً سيحقق طموحاته ونجاحه في المرحلة اللاحقة.

وتعتبر المرحلة الوظيفية المتقدمة انعكاسات للمرحلتين السابقتين فإن لم تحقق أهدافه ونجاحه يتزايد إحساسه بالضغط فيشعر بالإحباط وعدم النجاح ويتوجه نحو التقاعد أو الخروج من المهنة، وهكذا تكون الضغوط الوظيفية ناتجة عن التفاعل بين الفرد والبيئة. (حسن، 2000)

#### دراسة عسكر:

لقد أصبح الضغط ظاهرة تنظيمية نفسية تعاني منها أغلبية المنظمات في عصرنا الحالي، ما أدى إلى ظهور العديد من المشكلات التي من بينها التغيب عن العمل ولذلك أصبح من الصعب إيجاد وظيفة أو مهنة خالية من الضغط، ولكن تختلف حدتها من مهنة لأخرى ولهذا يلجأ الباحثون إلى سجلات العاملين في مجالات العمل المختلفة للتعرف على الاضطرابات المصاحبة لها ومدى ارتباطها بالضغوط. فحسب علي عسكر " فإن ضغط العمل المستمر له آثار جانبية على صحة الفرد البدنية والعقلية ". (عسكر، 2003: 107)

#### دراسة حريم:

قد ينتج الضغط عن المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكيه وعدم اهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات وتعتبر المنظمة مسببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين وهذا عائد إلى سياسة المنظمة مثل التقييم الارتجالي لانجاز العاملين وعدم المساواة في رواتب وحوافز العاملين وأيضاً الرسمية المفرطة ومحدودية فرص الترقية وارتفاع درجة التخصص الوظيفي وأيضاً ظروف العمل مثل الازدحام الضوضاء، الحرارة البرودة، الإنارة ومخاطر الأمن والسلامة. بالإضافة إلى ضعف الاتصال ومحدودية التغذية الراجعة وتضارب الأهداف وعدم عدالة نظم الرقابة، وتلعب ثقافة المنظمة ومناخها العام دوراً في وجود هذه الضغوط وعادة تزداد هذه الضغوط كلما زاد حجم المنظمة. (حريم، 2004)

## دراسة ماجدة بهاء الدين:

الضغط يمثل المؤثرات الأساسية للسلوك وهي توجد في بيئة الفرد بعضها مادي وبعضها الآخر بشري، وتدفع هذه المؤثرات الشخص كي يقترب أو يبتعد من هدف خاص به وهذه الضغوط تؤدي إما لتحقيق وإشباع الحاجات أو تجنب هذا الإشباع، وهذه الضغوط محكومة بالوضع الأسري وبالوضع الاجتماعي، وقد يلعب الوضع الاقتصادي للأسرة دوراً في الضغوط من نوع ما، وقد يؤدي إلى التنافر والتناغم بين أفراد الأسرة وأيضاً إلى ضغوط من أنواع معينة. (بطرس، 2007) (كما ورد عن ماجدة بهاء الدين الدين، 2007: 28).

## دراسة أحمد نايل الغزير، 2009:

لقد توصلت نتائج دراسة (دراسة أحمد نايل الغزير، 2009) (حسب ماورد في أحمد أبو أسعد 2009) التي بحثت في أسباب حوادث العمل الناتجة عن الضغط التي يتعرض لها الفرد في منصب عمله سواءً كان ذلك بسبب الظروف الفيزيائية للإضاءة، قلة التهوية، زيادة الضوضاء، الابخرة والادخنة في مكان العمل... الخ) أو بسبب الظروف الخارجية في العمل علاقات العمل، أجور العمال، وسائل نقل العمال... وقوع حوادث العمل، وربما يقود البعض إلى الإصابة بأمراض جسدية ونفسية، ولهذا أثبتت بعض الدراسات العلمية أن تزويد مكاتب الموظفين وحالات العمل بالمصانع بأجهزة تكيف الهواء قد قلل من نسبة الإصابة عن الموظفين والعمال. وأصبح التوتر والإجهاد مرادفاً لعمل المصانع الواسع وظهرت أعراض مرضية مختلفة وسميت بالأمراض المهنية. وبضمتها الضغوط، وقد نتجت عنها زيادة ساعات العمل ومطالبة إدارة المصانع بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، كل ذلك على حساب صحة العامل، مما أدى إلى ظهور حالات الضغوط المختلفة الناتجة عن عدم قدرة التحمل لمتطلبات العمل، مما جعل المختص في مجال الصحة يتجهون لدراساتها في المصانع الكبرى، ومعرفة العبء الزائد على الفرد، والمطالبة بتحسين ظروف العمل والتخفيف من شدة الضغوط ودفع التعويضات للعمال المصابين بحوادث العمل.

ولقد أثبتت الدراسات أن 43% من حوادث العمل كانت بسبب الأخطاء الناتجة عن عوامل أربعة: التعب، جو العمل، كثافة العمل، المشاكل العائلي

## الدراسات الغربية الخاصة بالضغط المهني:

دراسة (شولتر) كما ورد عن: (محد شحاتة ربيع، 2010). أجرى في أواخر السبعينات على إحدى الشركات الكندية الكبرى. دراسة على فريق من علماء النفس بدراسة مظاهر الضغوط النفسية على عدد بلغ



الفين من العاملين بالشركة على أثر تغيير واسع في العملية التنظيمية بالشركة وكانت مظاهر الضغوط اضطرابات تدور حول الأرق والشعور بالتعب والإرهاق والعصبية واضطراب الحالة المزاجية واستخدام الحبوب المنومة، وارتفاع ضغط الدم وسرعة خفقان القلب واضطرابات الهضم والتنفس، بحيث لم يكن تعرضهم لهذه الضغوط بنفس الدرجة إذ تبين أن أفراد الإدارة العليا والأفراد الذين يتولون مناصب إشرافية هم الأقل في التعرض لهذه المظاهر من ضغوط العمل، بحيث أن أفراد الإدارة العليا لديهم قدر كبير من الصلحيات والسلطة والنفوذ على الآخرين، الذين يحتلون قاع السلم الوظيفي بحيث يشعرون بالقلق تجاه التغيرات التي تلحق بالهيكل التنظيمي للشركة ويشعرون كأنهم آلات بشرية لإرادة لها في الهيكل التنظيمي.

- دراسة ( Guptas Bher 1979 )

لقد توصلت نتائج بحوث كل موجبتا وبير ( Guptas Bher ,1979 ) حسب ما ورد في 1986 **Motourdlo, Pac Kart Monning** حول علاقة الضغط المهني بالتغيب والاستقالات إلى أنا هناك ارتباطاً بين التغيب والاستقالات من جهة وضغط العمل في عدة وظائف متباينة. ولدى عدة مؤسسات كبرى. ولقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن للضغط العمل أثر على الأداء المهني للمرضات بمعنى أن ضغط العمل يؤدي إلى ظهور مشاعر الاكتئاب للعاملات، وهذه المشاعر أدت بدورها إلى انخفاض كفاءة الممرضات المهنية وظهور مشكلات في علاقتهن مع زملائهن. ( Guptas Bher ,1979 ) (كما ورد عن (Motourdlo, Pack ard et Monning, 1986

دراسة Hanson (1991):

لقد أكد هانسون أن ضغوط العمل عند الأفراد متوارثة في المؤسسة، ويتفاوت الأفراد فيما بينهم في عملية التكيف الاجتماعي الخاصة بهم، وقد اعتبر أن الأهداف والأدوار والمراكز لا تكون واضحة ومحددة بدقة وهذه لا يمكن تجاهلها في أي نظام اجتماعي ومن هنا نشأ الضغط على الأفراد باستمرار داخل المنظمة. (Hanson, 1991).

دراسة (لازواس، 1984) (كما ورد عن حسن، 2006): يرى أن الشعور بالضغط هو نتاج التفاعل بين خصائص البيئة وخصائص الفرد وكفاءة اليانة الدفاعية المعرفية، فتقيم الفرد للموقف ودور كل من الإحباط والصراع والتهديد، هو الذي يولد الضغط، كإحباط هو يشكل الخطر والأذى الذي يتعرض له الفرد ويحدد أهدافه..

## دراسة شولتر:

في دراسة أجراها شولتر في الثمانيات على عينة مكونة من 135 من العاملات بوظائف إشرافية في إحدى الشركات البريطانية نسبة معاناتهن من العديد من الأعراض النفسية والجسدية التي تتصل بضغوط العمل مثل الصداع وارتفاع ضغط الدم والاكزيما والشعور بالتوتر والقلق والإحباط والأرق والاكنتاب ومن الواضح أن أغلب المتاعب على هئية أعراض نفسية وقد ذكرت العاملات أن هذه المظاهر التي يعاني منها بسبب ضغوط العمل. (شولتر، 1980) (كما ورد عن محمد شحاته ربيع، 2010: 261).

## دراسة Mccormik, 1985:

لقد توصلت نتائج دراسة لوك عند قيامه بمراجعة ما يربوا على (3300) عمل علمي من المقالات والرسائل والبحوث الجامعية التي نشرت حول موضوع الرضا المهني في السنوات الاخيرة، أستنتج أن الرضا المهني يتحقق حسب الأحداث أو الظروف هذا يعني أن الرضا يتحقق حسب طبيعة العمل ذاته. أو يشكل غير مباشر من خلال بعض العوامل المتعلقة بكل من ذات العامل، المشرفين المرؤوسين، سياسة الشركة، الرواتب. (دراسة Mccormik, 1985) (كما ورد عن looke، 1986).

## الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي:

## الدراسات العربية:

## دراسة عويد سلطان المشعان 1994:

لقد أوضحت نتائج دراسة أجريت على 90 عاملاً وعدداً بحصولهم على علاوات إضافية (مكافآت) تعتمد على إنتاجهم وفي الواقع كانت العلاوات تمنح بطريقة عشوائية لنصف العمال الأكثر إنتاجاً. والنصف الأقل إنتاجاً. وقد أوضحت النتائج بغض النظر عن الإنتاجية أو الرضا فإن الذين يحصلون على علاوات قد عبروا عن الاهتمام والرضا أكثر من أولئك الذين لم يحصلوا على علاوات أو مكافآت والدراسة توضح العلاقة التالية المكافآت والرضا تعني كلما كانت المكافآت جيدة كلما زاد إنتاج العمال وزيادة درجة رضاهم عن العمل. (عويد سلطان المشعان، 1994).

## دراسة كريم ناصر علي:

لقد ظهرت دراسات (كروكيت وبراغليد) التي أجريها في مركز بحوث جامعة مشغان 1950، أن إشباع حاجات الأفراد قد يرفع معنوياتهم إلى أنه لا يعني بالضرورة ارتفاع كفايتهم الإنتاجية. كما قام باحثو ذلك المركز بإجراء دراسات عديدة استهدفت تحديد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي.

لقد أجر الباحثون مقابلات لأعداد كبيرة من موظفي شركات التأمين استنتجوا من خلالها أن الرضا الوظيفي أو المهني يرتبط ويتأثر بأربعة عوامل هي:

- 1- مدى إعتراز العاملين وفخرهم بانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها.
- 2- طبيعة المهام المتضمنة في الوظائف التي يقوم بها العاملون أو يشغلونها.
- 3- السياسة الإدارية المالية التي تنتجها الشركات والمؤسسات.
- 4- الرواتب والجور والترقيات والانجازات وما تحققة اشباعا للحاجات الاجتماعية للعاملين. (دراسة كريم نصر علي، 2009: 126).

### الدراسات الغربية:

#### الخاصة بالرضا الوظيفي:

##### دراسة رونالدريجيو:

على الرغم من العلاقة بين الرواتب والرضا المهني التي ليست دائما مباشرة وموجبة ولهذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء غير أن كثير من التغيرات تؤدي إلى رفع مستويات الرضا المهني أيضاً. (رونالدريجيو، 1999: 286).

##### دراسة محمد حسن:

أشارت عديد من الدراسات إلى وجود علاقة سالبة بين ارتفاع المستوى الوظيفي وبين الأهمية التي يعلقها الفرد على الأجر إستناد إلى أن هذا الارتفاع يقابله اضمحلال في مستوى تأثير الحاجات الأساسية وارتفاع في مستوى قوة الحاجة إلى التقدير، وتحقيق الذات.

وقد أكدت نتائج دراسة لولر (Lawler) على انخفاض مستوى اهتمام الأطر العليا تجاه الأجر وذلك بالمقارنة بمديري المستويات الأدنى، والأفراد، استنادا على أن أفراد الأطر العليا أكثر إشباعاً من الآخرين.

وقد تناول Kahn متغير الأجر وتحديد مدى أهميته طبقاً لمستويات الإدارية، وتوصل في نتائجه إلى انخفاض مستوى اهتمام الرؤساء بالأجر وذلك بالمقارنة بمستوى اهتمام الأفراد بالأجر، وجود ارتباط بين مستوى الاهتمام بالأجر والمستوى الوظيفي. وان المستوى الوظيفي محدد هام مؤثر في مستوى أجر الفرد.

وعليه يتحدد مستوى الرضا من خلال قيام الفرد بالموازنة بين ما يحصل عليهم، أجر مزايا وبين مدخلاته إلى تلك الوظيفة ومخرجاته، وبين مدخلات ومخرجات الآخرين. (Kahen et Laoular) (كما ورد

عن محمد حسن رسمي، 2004).

**دراسة Hoppock:**

فقد أسفرت دراسته على أنه توجد علاقة بين الجنسين في الرضا المهني، فالذكور أكثر من الإناث، والعمال المهارة أكثر رضا من العمال الغير المهرة، والمشرفون أكثر رضا من العاملين. (هوبوك Hoppock، 1935)

**دراسة فروم:**

يرى فروم أن هناك دلائل تشير إلى انه كلما كانت إدارة العمل أو قيادتها تمتاز بمراعاة شعور الآخرين وبالديمقراطية، كانت عملية الرضا المهني مرتفعة في معدلاتها بين العاملين وذلك يعكس الإدارة الديكتاتورية المسيطرة التي تهتم فقط بانجاز العمل دون مراعاة العلاقات الإنسانية الأخرى، وقد تثبت أن المشرفين أعلى رضا من العاملين. (دراسة Vroom، 1964)

**دراسة Cotton et tuttle 1986:**

هناك من الدراسات ما يشير إلى أن الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون في غالب الأحيان البقاء في المؤسسات التي يعملون فيها. ولا يبحثون عن أعمال في مؤسسات أخرى. (Cotton et tuttle 1986)

**دراسة Patetal:** : لقد أوضحت نتائج بعض الدراسات السابقة أن الرضا المهني يزداد مع زيادة المستوى الوظيفي. وقد وجد أن العاملين في مناصب إدارية مرتفعة كان رضائهم أعلى من العاملين الذين يعملون في المستوى الإداري الأقل بحيث تؤكد هذه النتائج أن الدراسة الوظيفية العليا غالبا ما توفر فرص إشباع أكثر، وترفع من مستوى التقدير الذاتي. (Patetal, 1978) (كما ورد في عويدا سلطان المشعان، 1994).

# الفصل الثاني

## الضغط المهني

- تمهيد.

1- تعريف الضغط.

2- تعريف الضغط المهني.

3- عناصر الضغط المهني.

4- مستويات الضغط المهني.

5- مصادر الضغط المهني.

6- أنواع الضغط المهني.

7- نظريات الضغط المهني.

8- آثار الضغط المهني.

9- استراتيجيات التعامل مع الضغط المهني.

- خلاصة الفصل.



### تمهيد:

إن تعدد المثيرات البيئية سواء منها المادية أو السيكولوجية جعلت إنسان هذا العصر يتأثر بهذه المثيرات. ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل ويتمثل هذا التأثير في حدوث الضغوط الإنسانية التي تجعل الإنسان قلق وسهل الانتشار والانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه وربما صحته النفسية وصحته الجسدية.

وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة. ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل.

### 1- تعريف الضغط:

يشير حريم (1997) إلى أن كلمة ضغوط (Stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Stringerre) ، والتي تعني بسحب بشدة Drawtight ، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر والجهد القوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد. أو لأعضاء الجسم - أو القوة العقلية. (حريم، 1997: 377-387)

يقصد بتعريف حريم أن الضغط هو الإكراه والتوتر والقسر والإحباط والتعب الذي يرجع على الفرد سواء بالتعب الفزيائي أو العقلي.

كما يعرف الضغط المهني بأنه المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلائم مع ما حوله، وتتمثل الضغوط في القلق. الإحباط، الصراع، النزاع، عدم الارتياح، الشعور بالألم... الخ. (ناصر محمد العديلي، 1993: 131)

فحسب ناصر محمد الضغط المهني هو تلائم الفرد مع المطالب والتكيف معها وحالات الإحباط والقلق، والتوتر وعدم الارتياح... الخ.

هي ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة. (محمد إسماعيل بلال، 2005: 42)

يقصد بلال أن الضغط هو ردود أفعال الفرد إزاء مجموعة من المثيرات. كما يعرفه محمد إسماعيل على أنه حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها. (محمد إسماعيل بلال، 2005: 43)

يقصد به عدم القدرة على الانسجام بين قدراته الأفراد ومتطلبات البيئة.

### تعريف الضغط المهني:

يعرف سيزلاقي وآخرون ضغط العمل " بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ". (سيزلاقي، 1991: 180).

" ويرى بعض الباحثين أن الضغط عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد. ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية. (فاروق عبده فلي، 2005: 305).

يقصد بتعريف كل من سيزلاقي ولاوس بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد، تحدث اختلالاً نفسياً أو وظيفياً في المنظمة.

ويعرف (سيزلاقي ولاوس) ضغط العمل بأنه تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة، أو الفرد ذاته. (المشعان، 2000: 208).

كما يعرف الضغط المهني بأنه مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. (محمد صالح الحناوي، 1999: 187).

يقصد من هذان التعريفان أن الضغط المهني هو مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها عدم التوازن النفسي والجماعي.

### المتغيرات المرتبطة بالضغط:

#### القلق: Annexicité

يعتبر القلق حالة غير محددة للفرد، يعبر عن عدم الشعور بالسعادة والارتياح اتجاه المستقبل، فهو يعتبر من بين الجوانب السلبية للضغط المهني. (محمد السيد وافي، 2005)

### التوتر:

ويعرف التوتر بأنه شعور الفرد بعدم السعادة وانفعال وقلق سلبي، يوجد عندما يواجه الفرد مشاكل تهدد سعادتهم وتفوق قدرتهم على حل المشاكل. (steffy, 1989) (كما ورد عن محمود عياصرة، 2008: 110)

### الإحباط: Frustration

هو إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي ينظمها للقيام بعمله، كما يزداد هذا الشعور كلما تزايد مستوى الضغط، وهو مثل القلق يعبر عن الجانب السلبي في الضغط. (الأزرق بن علو، 1993)

### التعب: la fatigue

يعرف على أنه فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسمي، وغالبا ما ينتج عن عبء العمل الزائد وينتهي بالحصول على قدر من الراحة. (علي عسكر، 2005)

### الإجهاد:

يعني عدم القدرة على التحمل أو مواجهة الضغط الذي يواجهه أي أنه حالة من فقدان لجميع القوى التي يملكها الفرد. (علي عسكر، 2005)

### الاحتراق النفسي:

هو حالة من الإنهاك النفسي، العقلي، الجسمي، الحسي والانفعالي الذي ينشأ من تعرض الفرد المتكرر للضغط. (راشد لطفي، 1992)

### عناصر الضغط المهني:

نتيجة لضغوط العمل التي يواجهها الفرد في عمله والتي تتفاوت من فرد لآخر فبعضها يكون شديدا أو متوسط أو خفيف وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصيته وقدراته في الاستجابة والتكيف ومدى تحمله وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل: التوتر، القلق، الأرق وعدم القدرة على الاسترخاء. والإسراف في تعاطي المسكينات والكحول والمخدرات والشعور بعدم القدرة على التكيف وصعوبات في الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم. (حريم، 2004)

وقد بين Szilagi et Wallace أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية.

وهذا يعني كما يرى سيزلاجي ووالاس أنه يكمن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي "

### 1- عنصر المثير:

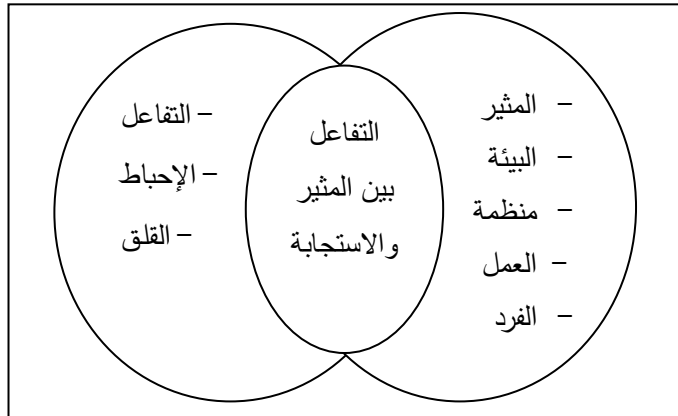
يمثل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة أو الفرد. (العميان، 2004: 261).

### 2- عنصر الاستجابة:

يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل: الاحباطات والقلق. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003: 231)

### 3- عنصر التفاعل:

هو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المنتجة. [محمود سلمان، 2002، 161]. وهذه العناصر مثلها عبد الباقي (2001) في الشكل التالي:



الشكل رقم (1): عناصر الضغط المهني.

المصدر: (عبد الباقي، 2001: 285)

### مستويات الضغط المهني:

إن دراستنا في هذا الفصل لموضوع الضغط لا يجوز أن ترسخ في الأذهان أنه سلبي بكافة جوانبه، فالضغط الكثير من الايجابيات إذ تمثل في مستوى معين وقد تم تقسيم مستويات الضغط إلى ثلاث أقسام هي: (هيجان عبد الرحمان ، 1998)

### 1- المستوى المرتفع:

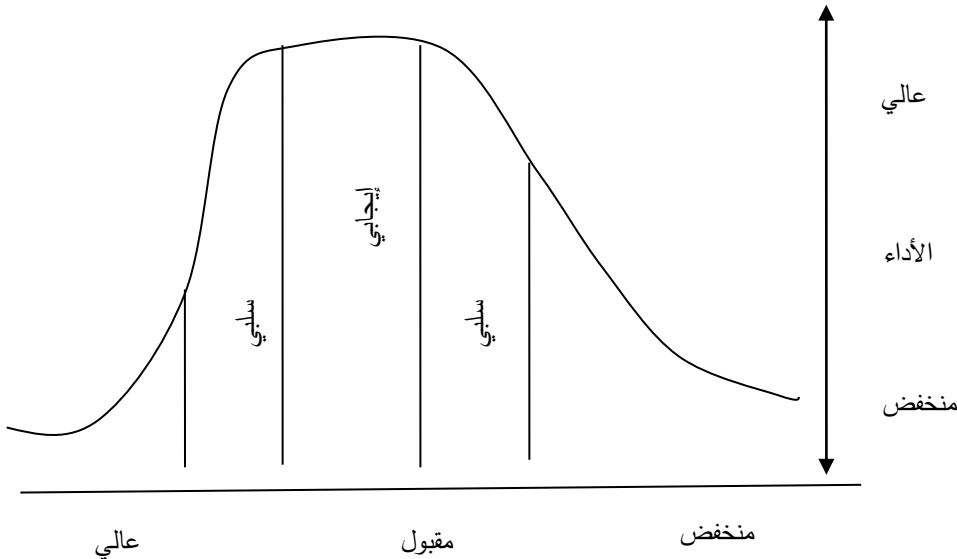
يعتبر المستوى المرتفع من الضغوط السلبية والتي يشعر الفرد بتراكم العمل عليه ويتسبب إنخفاظاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم.

### 2- المستوى المقبول:

يعتبر هذا المستوى من الضغوط الايجابية والتي يشعر بها الفرد بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية الفرد الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير والتركيز وعلى حل المشكلات.

### 3- المستوى المنخفض:

وهي من الضغوط السلبية والتي تشعر الفرد بالملل والإجهاد والإحباط وتسبب له الشعور بالضعف. وبما أن الفرد لا يمكن له تجنب الضغوط تماماً فعليه مواجهتها والتصدي لها قبل وقوعها الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم وذلك عن طريق إقامة نوع من التوازن بزيادة الضغوط النافعة التي تدفع الفرد والمنظمة للنمو والتقليل من الضغوط الضارة التي تعرض سلامة الفرد والمنظمة للفشل، إذ عليه أن يعرف حجم العمل الذي يقف عند حدود مقدرته ولا يتعداه وكذلك المنظمة. وهذا ما وضعه هيجان (1998) في الشكل الموالي والذي يبين العلاقة بين مستويات الضغط والأداء.



شكل رقم (2): العلاقة بين مستويات الضغط والأداء الوظيفي.

(هيجان عبد الرحمان، 1988)

## مصادر الضغط المهني:

يمكن أن تكون مسببات ضغوط العمل إما مثيرات داخلية أو خارجية تؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص.

وكثير ما يطرح السؤال التالي: بما أن جميع الأفراد قد يتعرضون لمسببات الضغوط المتشابهة، فلما لا تكون حصيلة تأثيرها عليهم مشابهة أو متماثلة، وإذا ما أدركنا أن هذه الضغوط تؤثر على أفراد غير متماثلين أو متشابهين لعرفنا الإجابة، وبذلك يصبح الفرد في الحقيقة هو حصيلة تفاعل هذه الضغوط مع بعضها البعض من ناحية، ومع الحقائق الموجودة لدى الفرد والتي يكون مصدرها الضغوط من ناحية أخرى. (عبد الرحمان، 1983: 457)

وتتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلّة العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض وهي على النحو التالي:

## أ) غموض دور الفرد في المؤسسة:

بالنسبة للفرد العامل في أية منظمة، فإن أي جانب من العمل الذي يؤديه الفرد وظروفه يمكن أن يكون أحد مصادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتوقف كثيراً على الفرد وإدراكه لهذه الجوانب الظروف، ومن أهم مسببات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد هي:

- 1- عبء العمل الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- 2- ضغوط زمنية، وجوب انجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.
- 3- تلقي إشراف غير فعال.
- 4- فقدان سيطرة الفرد على عمله، من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل، واتخاذ القرارات ووضع معايير الجودة.
- 5- مناخ عمل غير آمن.
- 6- عدم التمتع بسلطات تتناسب مسؤوليات الفرد.
- 7- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.
- 8- قصور قدرات الفرد.

- 9- غموض وتنزاع في الدور الذي يؤديه الفرد، عدم تأكد الفرد من الدور المتوقع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلب منه توقعات متناقضة.
- 10- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.
- 11- التغيير من أي نوع وبخاصة حينما يكون جوهرياً وغير عادي لأنه يتطلب التكيف.
- 12- الإحباط.

(حسين حريم، 2004: 288 - 289)

### ب) مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل:

- غالباً ما يؤدي الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة) وتشير الدراسات إلى التأثير الكبير للجماعة على الفرد وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التي يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط:
- 1- الافتقار إلى تماسك الجماعة.
  - 2- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
  - 3- التنزاع والصراع بين أفراد الجماعة.

(محمود عياصرة، 2008: 115)

### ج) ظروف العمل المادية:

وتتمثل في الظروف التي تسبب إرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

- 1- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
  - 2- مستوى الإضاءة.
  - 3- درجة الحرارة والرطوبة.
- وتتمثل صعوبة العمل نفسه بما يلي:
- 1- عدم معرفة الفرد للدور المطلوب منه.
  - 2- عدم وجود وصف وظيفي.
  - 3- معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل.
  - 4- كمية عمل أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

(القربوني، 2000: 272)



### - الضغوط التي تسببها المنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطاً للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين.

ولقد صنف الكاتب Luthans المسببات التنظيمية للضغوط على النحو التالي:

#### 1- عوامل تعلق بسياسة المنظمة: وتتضمن:

- 1- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منظمة.
- 2- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- 3- قواعد غير مرنة.
- 4- تدوير نوبات (دوريات) العمل.
- 5- إجراءات غير واضحة.
- 6- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- 7- واجبات وطبقة غير واقعية.

#### 2- الهيكل التنظيمي:

ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- 1- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- 2- فرص محددة في الترقية والتقدم.
- 3- درجة عالية من الرسمية.
- 4- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- 5- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.

#### 3- ظروف العمل:

- 1- الازدحام وعدم الخصوصية للموظفين.
- 2- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- 3- تواجد مواد كيميائية سامية ومواد إشعاعية.
- 4- تلوث الهواء.
- 5- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.

6- إنارة غير مناسبة.

#### 4- العمليات وتتضمن:

1- اتصالات ضعيفة.

2- تغذية رجعية محدودة وضعيفة حول الأداء.

3- أهداف متضاربة / غامضة.

4- قياس غامض / غير مناسب للإنجاز.

5- نظم رقابة غير عاملة.

6- معلومات غير مناسبة.

ومن العوامل المنظمة كذلك التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة هي: ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد. ووجود الصراعات السياسية في المنظمة والمناخ التنظيمي غير السليم يمكن أن تسبب الضغط للأفراد. ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلما زاد حجم المنظمة وتوسعت، كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقداً. وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى. (حسن حريم، 1997: 384-386)

#### هـ) مسببات الضغوط خارج المنظمة:

تكون ناشئة لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعات أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية أو انفعالية المستمر ومن وظيفة إلى وظيفة ومن بلد إلى بلد آخر والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة بالانتقال معه. (حريم، 1997: 385-386)

#### و) صراع الدور:

ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين.

(ز) الاختلاف بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب الصراع على السلطة:

(الفريوني، 2000: 273)

**العوامل الشخصية التي تتعلق بحالة الفرد:**

هناك العديد من الأمثلة على ذلك ومنها:

- وفاة عزيز.
- قرب الإحالة على التقاعد.
- نقل إلى مكان عمل آخر، وبتفاوت العاملين في شخصيتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم ومعها ومدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث. لذلك نتج نوعين من الشخصية.

### 1- نمط شخصية آ:

هي الشخصية الحيوية المستلزمة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدوري والسباق مع الزمن والعدوانية والمنافسة، والتي تشعر باستمرار ضغط الوقت وتتميز بعدم الصبر ودائمة الحركة.

### 2- نمط الشخصية ب:

تتميز بالهدوء والصبر والثبات توازن المزاج وهذا أقل عرضة للضغوط. (حريم 1997:387).

### أنواع الضغط المهني:

يقول سيلبي (Sely) (كما ورد في: جبر، 1999: 3-4) أن يكون المرء من دون ضغوط فهذا يعني الموت، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى ايجابياً مع أن المتعارف عليه بأن الضغط يحمل معنى سلبياً. وعند مناقشة الضغط، نتحدث في العادة عن الضغط السلبي. مع أننا نربط بينه وبين بعض المواقف أو المناسبات السارة. أن أي تغير ايجابي كان أو سلبي يتطلب استجابة من أجسامنا بغرض التكيف. والرجوع الى حالتها الطبيعية - المتزنة. والمتوافقة نسبياً. وفرق العالم سيلبي (Sely) بين نوعين من الضغط وهما:

1- الضغط الايجابي Eustress

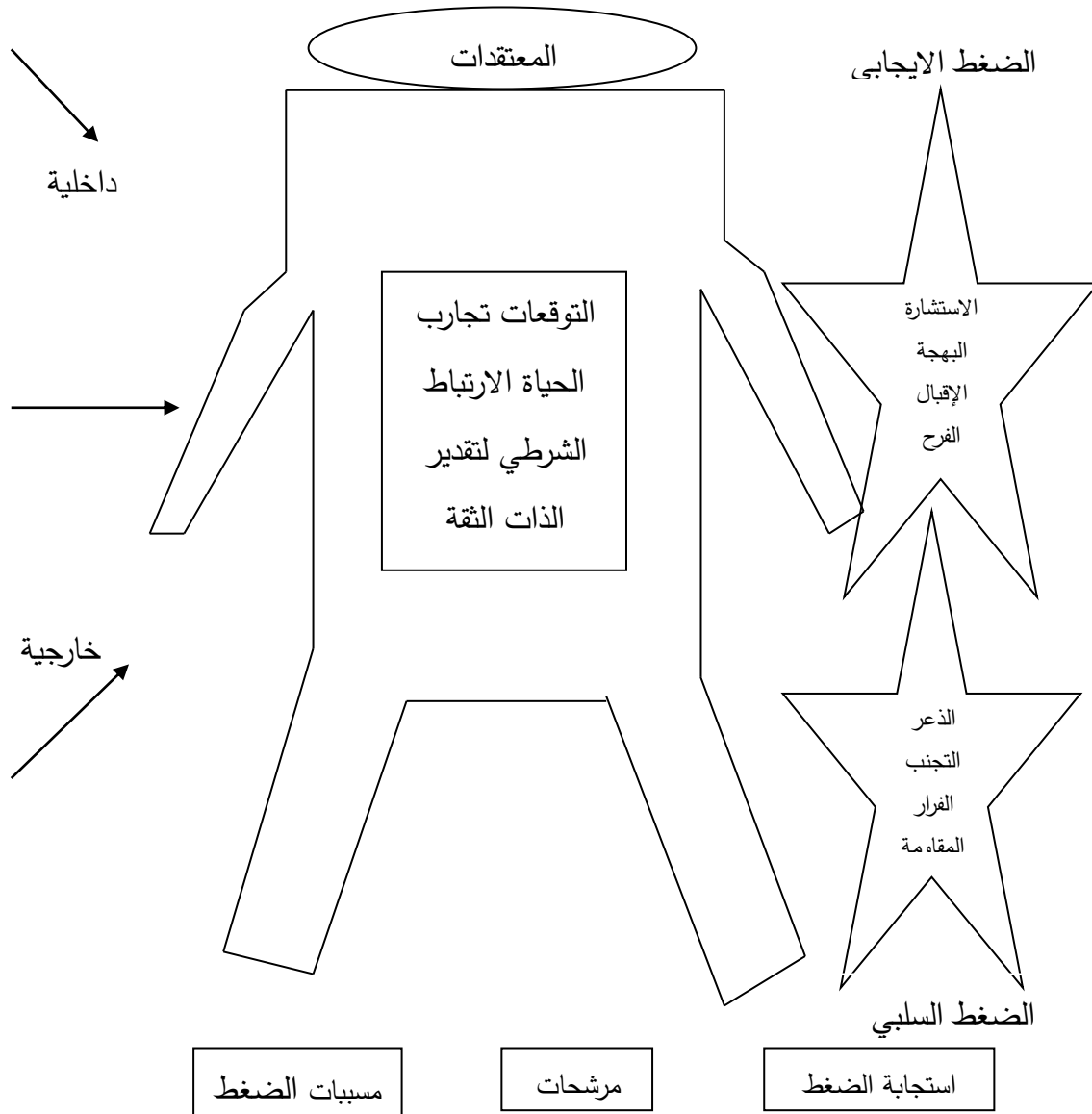
2- السلبي Distress

### 1- الضغط الايجابي:

وهذا الضغط يعد دافعاً وحافزاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل، ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

### 2- الضغط السلبي:

هو ما يطلق عليه الضيق (Distress) وهو صورة مدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن وكذلك اختلال في الاستجابة المعرفية السلوكية- النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء. الشكل الثاني يوضح أنواع الضغط ومظاهره.



الشكل رقم(3): أنواع الضغط ومظاهره.

مقتبس من: (محمد حسن محمد حمدات، 2008: 168)

وقسم البعض أنواع الضغوط حسب مسبباتها إلى:

- 1- الضغوط الأسرية (التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر ...)
  - 2- ضغوط النقص (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء)
  - 3- ضغوط العدوان (سوء المعاملة من العائلة، سوء المعاملة من الأفراد والأصدقاء).
  - 4- ضغوط السيطرة (التأديب، العقاب القاسي).
  - 5- ضغوط الحنين (الإغراء والعرض)
  - 6- الضغوط البدنية (القصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي)
- (محمد حسن محمد حمدات، 2008: 166-68)

### نظريات الضغط:

رافق ظهور الدراسات العلمية الخاصة بالضغط ظهور نظريات تحاول تفسير الضغط ويشير جريب

إلى هذه النظريات وهي:

#### 1- نظرية النمط (أ):

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

التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و(ب).	
النمط (أ)	النمط (ب)
يتحرك بسرعة	يتحرك على مهل
يأكل بسرعة	يأكل على مهل
يتكلم بسرعة	يتكلم على مهل
يشعر بنفاذ الصبر بصورة متكررة	يتمتع بالصبر على الدوام
عدواني ويحب المنافسة في العمل	متعاون ويحب العمل الجماعي

على درجة عالية من الوعي بالوقت	لا يهتم بالوقت ويتأخر أحياناً
سهل الغضب أو المضايقة	لا يغضب
لديه حافز قوي على الانجاز	يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم
ينظر إليه على انه قوي ومؤثر	ليس محط الأنظار
لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ	يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه
كثيرا ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد	يؤدي مهمة واحدة كل مرة

(جرير، 1999: 8)

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ) كثيراً ما يحققون نجاحاً مهنيًا. أو كثيراً ما ينالون قدر كثيراً من التقدير لجهودهم. ولكنهم قد يدفعون ثمناً باهضاً من صحتهم ومشاعرهم، عن هؤلاء الأفراد نادراً ما يشعرون بالرضا عما حققوه، وأضف إلى هذا ما ذكره (فريدمان وروزنمان) من أن إصابة هؤلاء الأفراد بأمراض الشريان تفوق معدل إصابة أفراد النمط (ب) سبعة إضعاف، ونتيجة لشعورهم بعدم الرضا يدفع هؤلاء الأفراد أنفسهم بقوة جابرة. ويعملون على إزاحة الآخرين من طرقهم، إن النمط السلوكي (أ) ليس مقصور على العمل والمستقبل المهني فحسب. فأفراده يعانون من سوء العلاقات الأسرية، ويواجهون مشكلات في باقي العلاقات الشخصية أيضاً، كما أنهم ينفرون القريبين منهم.

وهذا يقودنا إلى المقولة التالية: "أن من يرتقي القمة يعاني من الوحدة، قد تكون لها علاقة بالعزلة والغضب، أكبر من علاقتها بمجرد ترتيب هرمي للأرقام.

## 2- التوافق بين الفرد والبيئة:

تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية في أمريكا. وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة. ولما لديه من حافز على إكمالها والافتراض في هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند إشباع الفجوة بين الفرد والبيئة ونشر النتائج إلى أن الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط) الذي يفضله الفرد.

## 3- أساليب التكيف:

الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيداً للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا وأساليب التكيف هي: أنساق فكرية وعادات سلوكية. تحديد مسببات الضغط أو تخفيف من تأثيرها علينا وتسمى بتبديرات منطقية.

إن التكيف هو الجهد الذي تبذله للتحكم في المطالب التي ترى أنها مطالب سلبية، كما أن البشر يكتسبون بصورة تلقائية آليات معقدة للتكيف. فهذا جزء من عملية النضج والاندماج في المجتمع. وآليات التكيف تلك تختلف بشدة ما بين فرد وآخر كما أنها تتفاوت من العادي أو التافه إلى الحاد أو الشديد. وعلى الجانب الحاد أو الشديد يأتي ما يطلق عليه الأطباء النفسانيون تسمية الكبت، فحينما يحدث شيء مدمر في الحياة، وبخاصة حين يحدث هذا الشيء في سن مبكر فقد تمحو عقولنا كل آثار هذا الحدث، في محاولة بائسة للاحتفاظ بحالتها الصعبة، وبالتالي تخرج الذاكرة عن سيطرة العقل الواعي أما على الجانب العادي أو اللطيف فتأتي استراتيجيات التكيف اللاشعورية تمثل الإبطاء في الحركة في يوم حار، أو البقاء في التبرير عن الشعور بالاعتلال، إننا نقوم أيضا بالعديد من أنشطة التكيف المتعمد مثل: سد الأذنان بالقطن للعمل في غرفة مليئة بالضوضاء أو الاسترخاء على الكرسي الهزاز بعد يوم عمل شاق.

#### 4- الشعور بالرضا:

هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط إلا وهو الشعور بالرضا، والذي يعد نقيض الضغط. إن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة، فحين ترى احدهما لا يمكنك أن ترى الآخر، ومن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغوط ومستوى مرتفع من الرضا. وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به. وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف. ولكن ليس من المرجح ان يكون لدى احد الأفراد مستوى منخفض من الرضا. ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا يثير بداية مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.

(محمد حسن محمد حمادات، 2008: 164-166)

#### آثار ضغوط العمل:

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية:

#### أولا: الآثار الايجابية:

إن العديد من المنظمات أن لم يكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأنها السلبية على الفرد والمنظمة معا. ولكن الحقيقة غير ذلك إذا أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوباً فيها الى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الايجابية ما يلي:

1- تحفز على العمل.

- 2- تجعل الفرد يفكر في العمل.
  - 3- يزداد تركيز الفرد على العمل
  - 4- التركيز على نتائج العمل.
  - 5- ينظر الفرد إلى عمله بتميز
  - 6- النوم بشكل مريح
  - 7- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
  - 8- الشعور بالمتعة
  - 9- الشعور بالانجاز
  - 10- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة
  - 11- النظر للمستقبل بتفاؤل
  - 12- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الضعيفة عند مواجهة تجربة غير سارة.
- (العميان، محمود سليمان، 2001: 165-166) -2-

### الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها ما

يلي:

- 1- آثار الضغوط على الفرد.
  - 2- آثار سلوكية
  - 3- من بين الآثار التي يترتب على إحساس الفرد يتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:
- المعاناة من الأرق.
  - الإفراط في التدخين
  - اضطرابات الوزن وفقدان الشهية
  - التغيير في عادات النوم
  - استخدام الأدوية المهدئة



- العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

## 2- آثار نفسية (سيكولوجية):

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين.

ومن أهم تلك الأغراض النفسية ما يلي:

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق.
- النظر إلى المستقبل بتشائم.
- التصرف بعصبية شديدة.
- عدم القدرة على التركيز.
- فقد الثقة بالغير.
- النسيان المتكرر
- الحساسية للنقد من جانب الآخرين.
- عدم الاتزان الانفعالي
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- صعوبة في التحدث والتعبير التردد واللامبالاة.

## 3- آثار جسدية (صحة بدنية):

تمد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي:

- الصداع
- قرحة المعدة
- السكري
- أمراض القلب وضغط الدم. (فاروق عبد فيله، 2005: 310-312)

## 2- آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- 1- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل والتوقف عن العمل، تشغيل عمال اضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).
- 2- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- 3- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- 4- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- 5- عدم الرضا الوظيفي.
- 6- الغيابات والتأخر عن العمل
- 7- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات
- 8- عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- 9- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- 10- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتسوية المعلومات
- 11- التسرب الوظيفي
- 12- الشعور بالفشل. (محمد صالح الحناوي، 1999: 203)

### استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية:

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

#### أولاً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد.

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على مستوى الفردي ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله وإقناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل ومن هذه الطرق:

#### 1- التأمل:

تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حاله من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا الى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

## 2- الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مسترخياً وهدأناً في الاسترخاء يؤدي إلى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم. ويعني هذا أن ينتبه الفرد أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

## 3- التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل.

وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها طرق التأمل والاسترخاء والتركيز، بصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاف وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

## 4- التمرينات الرياضية:

يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دوراً في مواجهة الآثار الجانبية البيئية لضغوط العمل. وتؤدي التمارين الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أية تمرينات، كما أنه من المعروف أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحميل أية أعباء جسمانية أو نفسية للعمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

## 5- معرفة شخصية الأفراد:

والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة

## 6- تحديد الأهداف:

- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وأن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق، وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث. ( أحمد ماهر، بدون

سنة: 393-397)

## استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

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

### 1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارستهم اليومية بسبب عدم أتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

### 2- تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها: زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أية متعة في أداء العمل وينقلب العمل إلى روتين ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية. ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام. كما تنتج مقدار مناسب من السلطة للأداء. (أحمد الزعبي، 1998: 25-29)

### 3- إعادة الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

### 4- تطوير نظم الاختيار والتعيين:

وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة. وخلاق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح وبرامج الشكاوي والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.

### 5- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور:

تحدد متطلبات الدور بما يمنع أية تدخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

**6- ترتيب بيئة العمل المادية:**

يتم ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله في سهولة وسير ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

ومن أهداف الأنشطة إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض من حدة الضغوط عن كاهل العاملين ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمارين الرياضية.

**خلاصة الفصل:**

لقد قمنا في هذا الفصل بتناول موضوع ضغوط العمل بايجابيته وسلبياته وعليه فإن الضغط إذا كان سلبي يسبب للفرد القلق و الإحباط وإذا كان ايجابي فيدفعه الى العمل أكثر وزيادة الإنتاج مما يحقق له الرضا عن عمله والإشباع.

إن الضغوط التي تواجه الإنسان في حياته هي ناتجة عن تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تعلق بداخل حياة الفرد مثل الأسرة من فقر وإحساس الفرد بنقص إشباعه وعدم قدرته على توفير احتياجاته.

# الفصل الثالث

## الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1- تعريف الرضا الوظيفي.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي.
- 3- الأساس الفسيولوجي للرضا الوظيفي.
- 4- محددات الرضا عن العمل.
- 5- مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي.
- 6- أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.
- 7- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي.
- 8- نواتج الرضا الوظيفي.
- 9- نظريات الرضا الوظيفي.
- 10- قياس الرضا الوظيفي.

خلاصة.

## تمهيد:

يمثل العمل جزء معلوم من حياتنا وبمرور الوقت داخل العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول مهنته، وبناء عليها يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، ويميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعلمه مع الزملاء، وفي غيابه وتأخيره وفي تركه للعمل، وفي طريقة احترامه للمسؤول ولا نظمة الشركة.

وهذا ما سوف نعالج في هذا الفصل من خلال تعرفنا على الرضا الوظيفي وبعض العوامل المرتبطة به وبعض نظريات والنواتج وبعض طرق قياسي

## تعريف الرضا الوظيفي:

يعرفه Vroom (1964)، (كما ورد عن محمد سعيد أنور السلطان:2004): الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.

ويشير Vroom (كما ورد في المرجع السابق): على انه " نزاع وجداني نحو العمل. فإيجابية الاتجاه مرادف للرضا عن العمل، على حين تمثيل سلبية الاتجاه عدم الرضا عن العمل. وقد استند فروم Vroom إلى افتراض مفاده أن الرضا ناجم عن كل من أثر المتغيرات الشخصية والبيئية في أن واحد. هو اتجاه الفرد نحو عمله الذي يمارسه ويكون ناجم عن اثر المتغيرات الشخصية والبيئية.

وقد ربط Gilmar (كما ورد عن: محمد حسن رسمي، 2004: 104) الرضا الوظيفي بالرضا العام عن الحياة حيث يقرر أن الرضا هو " الناتج العام لمجموعة مختلفة من الاتجاهات يكنها الفرد نحو العمل، العوامل الوظيفية، عوامل ترتبط بذات الفرد ونحو الحياة ذاتها ".

ويرى بورتر ولولر (كما ورد عن: محمد أحمد سلمان، 2012: 146) بأن " الرضا الوظيفي هو احد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة أدراك الشخص لعدالة مستوى المكافآت. فالعامل يكون راضيا عندما تقابل المكافآت إدراكه لعدالة المكافآت أي توقعاته ".

ويعرفه (محمد احمد سلمان، 2012: 134) " أن الرضا الوظيفي يتمثل مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به. وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل" بينما يعرفه كاربيتر (1971) (كما ورد عن: نعمة عباس الخفاجي، 2015: 64) " على انه انعكاس للحاجات النفسية والاجتماعية ".

ويضيف كيلر وسزلكي (1978) (كما ورد في المرجع السابق) " انه درجة تحقيق رغبات وتوقعات وحاجات للفرد أثناء عمله في المنظمة " .

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن الرضا الوظيفي حالة شعورية وجدانية تتمثل في شعور الفرد نحو العمل أو المنظمة التي يعمل فيها.

### المتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا عن العمل بالعديد من المتغيرات يتأثر بها من جهة ويؤثر بها من جهة أخرى ومن هذه المتغيرات.

#### الميل:

هو الموقف الايجابي تجاه المهنة، كان الميل هو اهتمام الفرد بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا عن العمل. (محمد شحاتة ربيع، 2010 : 240)

#### الاتجاهات:

هو مجموعة المشاعر التي يحملها العامل اتجاه عمله، مما يجعله راضيا عنه، والاتجاه الايجابي يرتبط بالرضا عنه، والاتجاه السلبي نحو العمل يرتبط بعدم الرضا عنه. (محمد شحاتة ربيع، 2010 : 241)

#### الروح المعنوية:

هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الأهداف. (محمد شحاتة ربيع، 2006). **الدافعية:**

الدوافع هي محركات السلوك بالنسبة للإنسان او هي الطاقة الدافعة للعمل. ولأن الدوافع هي محركات السلوك فإن كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كان ذلك مرتبطا بالرضا عن العمل عند هؤلاء العمال. (أحمد عبد الخالق، 1986)

#### شخصية العامل:

إن العامل الذي يعاني من مشكلات اجتماعية أو نفسية لا يكون عادة راضيا عن عمله لان ظروف العمل غير مواتية، ولكن لأن شخصيته المستقلة يعاوزه التقييم الموضوعي لظروف العمل التي قد تكون بالفعل مواتية بحيث يتحقق الرضا لعامل السوي ولا يتحقق الرضا للعامل الغير السوي. (محمد شحاتة ربيع، 2006 : 258)



**الحافز:**

هو حالة من التوتر تجعل الكائن العضوي في حالة التهيؤ والاستعداد للاستجابة لجوانب معينة من البيئة. (أحمد عبد الخالق، 1986: 183)

**الطموح:**

العمل الذي يحقق للفرد طموحاته، ويحقق له قدرا من الرضا عن ذلك العمل. (عبد الرحمان صالح الأزرق، 2000)

**أهمية الرضا الوظيفي:**

يؤثر الرضا الوظيفي على كل من العامل والمؤسسة فيما يلي:

**1- أهمية الرضا الوظيفي على الفرد:**

- يؤثر على حياة الفرد، فالعامل يعتبر جزء من الحياة اليومية للفرد، وله تأثيرات كبيرة عليه؛ فتحقق الرضا عن العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا عن الحياة وجوانبها المختلفة.
- يؤثر الرضا الوظيفي على صحة الفرد العضوية والعقلية؛ لقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أن الفرد الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن أن تظهر عنده أعراض عضوية كالتعب وصعوبة التنفس.
- يساهم الرضا الوظيفي في رفع ثقة الفرد بنفسه. (بوضريفة حمو، 2007: 17)

**2- أهمية الرضا الوظيفي على المؤسسة:**

- الرضا الوظيفي يقلل من حوادث العمل.
- يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لدى فعالية الأداء، فحدوث الرضا عند الفرد يزيد من أدائه، وهو ما يعود على المنظمة بالربح والفائدة.
- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى العامل وما يعود بالفائدة على المنظمة.
- يؤدي الرضا الوظيفي بزيادة الإنتاج.
- تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له. (فايزة عبد الكريم الناطور،

(2011: 132)

### • الأساس الفسيولوجي للرضا عن العمل:

يعرض لنا " موشنسكى " نظرية قدمها " لاندى " عام (1978)، حيث ترى هذه النظرية أن الرضا عن العمل له أساس فسيولوجي يتعلق بالجهاز العصبي. وأن رضا الفرد عن العمل يتغير خلال الزمن رغم أن العمل لم يتغير. ومثال ذلك فإن العمل قد يكون مصدرا للرضا خلال السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل وفي خلال هذه السنوات يطرد الإحساس بالاستياء والملل من العمل وفي خلال هذه السنوات أيضا يكون لدى الفرد القدرة على الإبقاء على التوازن الانفعالي بحيث لا يكره وظيفته ولا يسأم منها.

ونعطي مثال لنظرية الأساس الفسيولوجي للرضا عن العمل فنقول أنه إذا كان الفرد سعيداً جداً في موقف من مواقف الحياة فإنه تحدث بالنسبة له تغيرات فسيولوجية من شأنها إعادته إلى حالة الحياد أي إلى الحالة العادية الخالية من المرح أو الفرح الزائد حيث تقتض هذه النظرية أن المبالغات الانفعالية سواء كانت ايجابية سارة أو سلبية ضارة لها أضرار على الفرد وتؤدي إلى اختلال توازنه الفسيولوجي كما تقتض هذه النظرية أنه توجد آليات عند الإنسان من شأنها أن تعمل على حفظ توازنه فسيولوجيا وإعادته إلى الحالة العادية ويفترض " لاندى " صاحب هذه النظرية أنه لهذا السبب يختلف الناس في الرضا عن العمل لأنهم يختلفون في كفاءة الآليات الفسيولوجية التي تحفظ الفرد من الانفعالات.

وتوضيحا لهذه النظرية الغريبة- نقول أنه عندما يقدم مثير لشخص وليكن هذا المثير عملاً يلتحق به فإن هذا المثير أو هذه الوظيفة تؤدي إلى استجابات انفعالية. هنا تتدخل الآليات التي تقتض هذه النظرية وجودها في الإنسان وتعيده إلى حالة من التوازن والحياد الانفعالي.

وفي نظرنا أنه لا توجد أدلة تدل على صحة هذه النظرية إلا في تفسير حدوث " الملل " من العمل عن بعض الأفراد دون سبب واضح ودون تغيرات في جو العمل وظروفه، فقد يكون هذا الملل راجعاً إلى عدم كفاءة هذه الآليات في حفظ توازنه الانفعالي حيال الرضا بالوظيفة وتحول هذا الرضا إلى نوع من الملل والنفور. (محمد شحاته ربيع، 2006)

### محددات الرضا عن العمل:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل. ومن ضمن هذه المحددات:

- 1- **التباعد:** ان الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.



وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد الى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي الى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر عام من مظاهر الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه. (مصطفى نجيب شاويش، 1990: 102 )

## 2- زيادة معدل الحضور:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا في العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير الى ان الرضا المرتفع عن العمل يؤدي الى معدل مرتفع للحضور الى العمل وإشراك أقل من أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا. وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو الحضور ليس اجبارياً وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور الى العمل لأن حضوره نتيجة حصوله على شيء ايجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل. أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره الى العمل يتبعه عواقب سلبية. (مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق:112).

## 3- الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة والأدلة التجريبية تشير الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره احد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و الرضا عن الحياة يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة. كما يتأثر به أيضا. وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره

الخبرات الأخرى في الحياة ,ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين الرضا عن العمل والرضا العام عن الحياة. إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل الإنتاجية، فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلّة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد، وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذا نظرة متعائلة للحياة. (أحمد بدر، 1982: 156 )

### مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

#### 1- التغيب عن العمل

تعتبر مشكلة التغيب عن العمل من أخطر المشكلات التي تؤثر على الأداء العامل وإنتاجيته مما يؤدي الى ضعف الكفاية الإنتاجية وزيادة تكلفة العمل وإعاقة التقدم الإنتاجي: ويقصد بالتغيب عن العمل التخلف عن أداء العمل الموكل به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل. وهناك عوامل كثيرة تؤدي الى تغيب العامل عن عمله أما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء أو الزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة حيث يمثل التغيب عن العمل فقدان العمل لمعدل من الساعات التي تساعد في نقص الإنتاج بالنسبة للعامل وبعبارة أخرى فإن التغيب عن العمل يمثل مظهراً من مظاهر عدم الرضا الوظيفي عن العمل وإن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أ عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل الى العمل والذي بدوره يؤثر على أداء العامل وإنتاجه. (عباس محمود عوض، 2005)

#### 2- سوء التوافق المهني:

الفرد المتوافق هو الذي يستطيع أن يعيش حياة سعيدة ناجحة في أسرته وعمله ومجتمعه ككل لما يحقق له التوازن المطلوب وهذا ما نسميه حسن التوافق. أما سوء التوافق فهو عدم التكيف السليم مع ظروف العمل أو الظروف الأسرية أو مع المجتمع الخارجي بما يشعر الفرد بأنه غير راضي عن نفسه ودائم الشكوى مع تعاسته في الحياة.

وينشأ سوء التوافق في مجال العمل من عوامل كثيرة متداخلة منها عوامل شخصية وترجع الى العامل نفسه من حيث اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، كما ينشأ أيضا من عيوب المنشأة التي يعمل بها أو من عيوب الجوانب المادية، وغالبا ما ينشأ سوء التوافق من تداخل العوامل الشخصية والخارجية بالإضافة الى سوء التوافق الذاتي و الاجتماعي وماله من تأثير فعال وحاسم بالنسبة لسوء التوافق المهني وسوء التوافق المهني له مؤثرات عديدة منها ما يرتبط بسوء الإنتاج ونقصه أو التثقل من عمل الى آخر أو التكاسل واللامبالاة بالعمل وأيضا سوء العلاقات داخل العمل.

مما سبق يمكن القول أن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العامل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج. فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه الى اللامبالاة، وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال الموكلة اليه وذلك يؤثر بدوره على معدل انتاجيته. (محمد سلامة غباري، 1991: 86)

### 3- إصابات العمل والأمراض المهنية:

تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تفوق التقدم الصناعي حيث أنها تسبب للعامل أضرارا كثيرا مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي الى عجزه أو تعطله عن العمل وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل وانخفاض الدخل واهتزاز مكانته في الأسرة، كما قد يؤثر على علاقته الاجتماعية بالآخرين من حوله، كذلك تؤثر على استقراره النفسي هذا بالإضافة الى الآثار السلبية التي تترتب على صاحب العمل والمجتمع مثل فقدان العمال المهارة والمعدات والخامات وضياع ساعات العمل مما يقلل من الإنتاج.

وهناك عوامل كثيرة تؤدي الى إصابات العمل منها سرحان العامل أثناء العمل استهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل ومما سبق يمكن القول أنه قد تكون إصابات العمل والأمراض المهنية مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل أو عدم الرضا الوظيفي فالرضا عن العمل يقلل من نسبة إصابات العمل والأمراض المهنية والعكس صحيح أن عدم الرضا عن العمل قد يجعل العامل في حالة تسمح له بالسرحان في العمل وتجعله أيضا يستهتر بالعمل وهذا بدوره يؤدي الى إصابات وأمراض مهنية مما ينعكس على الإنتاج. (نظيمة أحمد سرحان، 2004:121)

### أساليب تحقيق الرضا عن العمل:

أكدت بعض الدراسات عدم وجود علاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ألا أنه يمكن بحال من الأحوال تجهل أن الرضا عن العمل له أهمية بالغة في العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية، وحتى ان

أشارت البحوث الى عدم الوثاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية إلا أنه من المعقول ان نفترض ان الرضا عن العمل يؤثر بشكل غير مباشر على الإنتاج ناهيك عن أن ترك العمل هو من مؤثرات عدم الرضا عن العمل يؤدي الى خسائر فادحة للمؤسسات الصناعية كما سبق الإشارة.

ويمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا عن العمل بالأساليب التالية:

#### (أ) الراتب:

لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجور لأن له أهمية كبيرة لتحقيق حاجاته الأساسية.

#### (ب) الرعاية الصحية:

تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة. وعليه أن تتعاقد المؤسسة الصناعية مع أحد المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانياً أو شبه مجاني.

#### (ج) الرعاية الاجتماعية:

تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية. ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة ما تتطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعمال وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة والعجز أو تصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات.

#### (د) حضانة الأطفال:

ان معدل غياب النساء أكثر من الرجال وهذا يعود الى عدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها كامرأة عاملة. ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات الصناعية منذ منتصف القرن العشرين لجأت المؤسسات الصناعية الى إنشاء دور حضانة لرعاية أطفال الأمهات العاملات بل ان بعض المؤسسات الصناعية تقدم هذه الخدمة لحضانة الأطفال على مدار الأربع والعشرين ساعة. (محمد شحاته ربيع، 2006: 262-264)

#### العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:

**أ) العوامل الشخصية:**

وهي التي ترجع الى الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته ومهاراته، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن، والمستوى الوظيفي. إلا أنه من الصعب التحكم فيها واستخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد. (عبد الفتاح محمد دويدار، 1995)

**ب) العوامل المرتبطة بظروف العمل:**

تتعلق أساسا بظروف وبيئة العمل داخل المؤسسة، وبإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

**ج) العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل:**

عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والأهمية وتوافر للمعلومات يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

**د) العوامل المتعلقة بالتنظيم والإدارة:**

عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة فيدرك أهميته واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه، كان يحصل على مكافآت وترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.

**هـ) الأجر:**

نتيجة بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزا للتفوق والنجاح.

**و) محتوى العمل:**

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى.

وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:



**1- درجة السيطرة الذاتية للفرد:**

تتفاوت الاعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن تفترض هنا أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضا عن العمل.

**2- درجة تنوع مهام العمل:**

يمكن القول بأن كلما كانت درجة تنوع المهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس.

**4- فرص الترقية:**

تشير نتائج بعض الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية هو طموح الفرد فكلما كان طموح الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

**5- نمط الإشراف:**

تشير نتائج الدراسات التي أجريت علا نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه الى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. فالدراسات التي أجريت بجامعة متحش تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محور لاهتمامه وذلك بتمية العلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي. وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه.

**6- جماعة العمل:**

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له. فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا الفرد عن العمل، وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجابة أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله.

**7- ساعات العمل:**

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

## 8- ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل. وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل اهتمام الباحثين في السبب الأول من هذا القرن. وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد وتشير نتائج هذه الدراسات الى درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل و معدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تصيف بظروف عمل مادية جيدة .

## 9- عدالة العائد:

تتجيه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شروط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة. وراء هذا الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلفيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد. (براء رجب تركي، 2015: 93-97)

## نواتج الرضا عن العمل:

نحن نميل إلى الإفصاح عن رضانا عن أعمالنا أكثر مما نكنه فعلا أي أن السلوك الظاهري لرضانا يظهر بشكل براق أكثر من الحقيقي فإذا سألنا شخص عن رضانا عن العمل فإننا نسرع بالقول الحمد لله. بينما لو أمعنا النظر في العمل فإن الصورة تميل أن تكون أكثر قتامة. أما بالنسبة لنواتج الرضا عن العمل فيظهر تأثيرها واضحا على معدل الغياب والتأخر فزيادة الرضا يقلل من معدل الغياب والتأخر، وبزيادة الرضا يقلل معدل ترك الخدمة بالمنظمة، أما من حيث تأثير الرضا على الأداء والكفاءة فالعلاقة شائكة وغير واضحة والنتيجة الآمنة هنا لا توجد علاقة بين الرضا والأداء.

ولكن لماذا ليس هناك علاقة بين الرضا والأداء؟ ان الإجابة التالية:

تعطي أسباب لعدم وجود هذه العلاقة

1- إن هيكل العمل يفرض على الفرد أن يعمل بجد واجتهاد. فعلي سبيل المثال التكنولوجيا المستخدمة

وميكانيكية العمل وحركتها تجبر كل العاملين الالتزام بطريقة دخول الخامات تصنيفها وخروج

المنتجات

كما أن استخدام إشراف دقيق يجبر العاملين على الأداء دون هوانة  
 2- إنه في حالة وجود علاقة بين الرضا والأداء، فإن ذلك يظهر بسبب وجود عنصر ثالث وهو وجود  
 العوائد. فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معاً وفي ارتقائهما معا يشعر الفرد كما لو  
 أنهما مرتبطا بينما كلاهما يظهر كنتيجة لوجود عوائد العمل.  
 ويلاحظ أن الرضا يؤدي إلى تكوين الانتماء إلى المنظمة، حيث يشعر الفرد أنه عضو أساسي في  
 تكوين المنظمة ويؤدي ذلك إلى أنماط من السلوك مثل التعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية في التنظيم  
 والرغبة في الحفاظ على موارد المنظمة. والقدرة على تحمل المصاعب المؤقتة في المنظمة بدون شكوى.  
 وعلى هذا لا نجد أن للرضا تأثير مباشر على الأداء أو الإنتاجية لأنها محكومة بعناصر مثل  
 الرقابة و الإشراف والنمط التكنولوجي للعمل وبالرغم من هذا فالرضا له علاقة بأنماط غير مباشرة للأداء مثل  
 التعاون والحفاظ على مصلحة المنظمة وتحسن العلاقات الاجتماعية. (أحمد ماهر، 2003/2002: 244-  
 245)

### نظريات الرضا الوظيفي:

تعد النظريات التي تطرقت إلى الدافعية نفسها تطرقت إلى الرضا الوظيفي، ويرجع ذلك إلى تداخل  
 المتغيرين للعلاقة المتبادلة بينهما، فكل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر. وتحاول هذه النظريات معرفة الجوانب  
 التي يجب تحقيقها لبلوغ العامل مستوى عال من الرضا الوظيفي في منظمة. وسنتطرق للبعض منها:

### نظرية تدرج الحاجات لماسلو:

قدم ماسلو نظريته بتحديد مجموعات الحاجات الإنسانية والأهمية البيئية لكل منها في تدرج الإشباع  
 وعلاقة هذا بالدافعة للقيام بسلوك معين. وبصفة عامة تشمل هذه الحاجات مجموعة الحاجات الدنيا  
 (الفسولوجيا والإيمان) والحاجات العليا (الحب والانتماء والتقدير والاحترام وتحقيق الذات).  
 وقد حدد ماسلو خمس مجموعات من الحاجات الإنسانية هي:

### 1- الحاجات الفسيولوجيا:

وهي الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والنوم والدفء وهي حاجات  
 أساسية يشترك فيها البشر ولذلك فهي تأتي في قاعدة هرم الحاجات.

**2- حاجات الأمان:**

وهي تعبير عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار. وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، ولا يقتصر الشعور بالأمن والاطمئنان على الكيان المادي فقط وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي.

**3- الحاجات الاجتماعية:**

وهي احتياج التقدير فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود واكبر وان ينتمي الى جماعة، وأن يكون له أصدقاء وان يتصل ويتفاعل مع الآخرين.

**3- حاجات التقدير:**

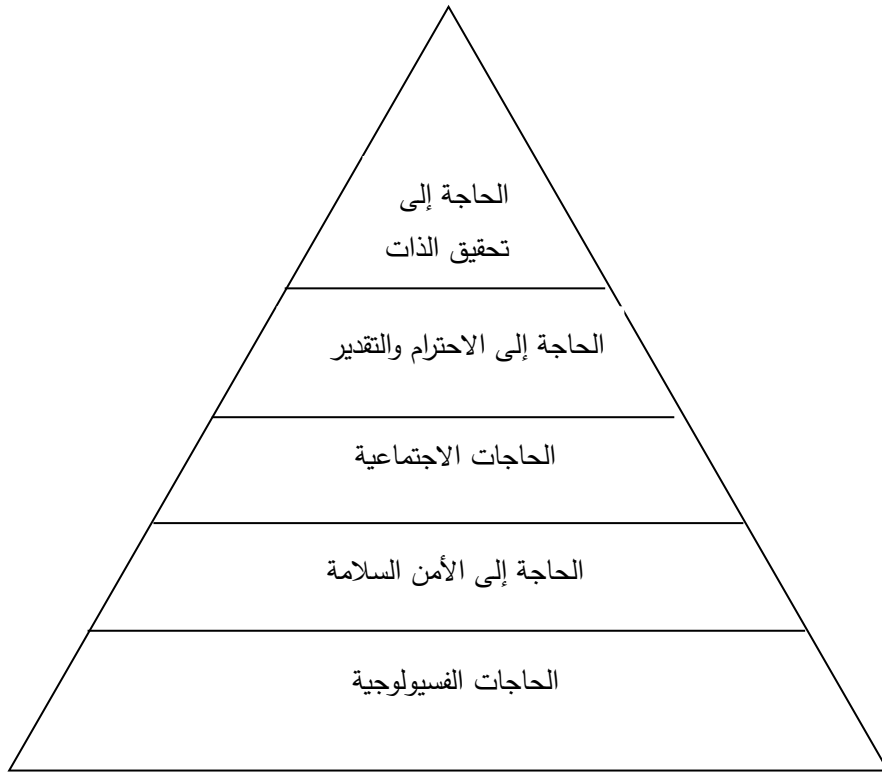
وهي حاجة الفرد أن يشغل بأنه محل تقدير. وعندما يشبع هذا التقدير من الفرد نفسه. يكون التقدير ذاتيا. أما عندما يكون مصدره الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يعيشوا فيها الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير يكون خارجيا.

**5- حاجات تحقيق الذات:**

وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه الى آفاق ينتج له أن يكون ما تمكنه استعداداته ان يمارس الاعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانية ومواهبه وطاقاته. أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) تتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة الى العاملين أو ما توفر لهم من نظم تامين صحي ورعاية طبية (الحاجات الى الأمان).

أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي الى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

ويوضح الشكل التالي المدرج الهرمي لهذه الحاجات :



الشكل رقم 5: هرم تدرج الحاجات لماسلو. (رونالد ريجيوا، 1999: 299)

### نظرية العاملين (Herzberg 1959):

تعد نظرية هيرزبرج من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى.

#### القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه:

سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.

#### القوى الخارجية:

هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد من علاقتها بالبيئة التي يعيش فيها. ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضا وعدم الرضا لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد الى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متقابلين بل هما مفهومين مختلفين ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما ان مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

وأوضح هيرزبرج في نظريته أن العوامل التي تؤثر على رضا الفرد عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه، وقد أطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعة مثل:

- الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل
- الشعور بالإنجاز في العمل والمسؤولية
- العمل نفسه

في حين ان العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا لدى العامل تتعلق بيئة العمل، وقد أطلق عليها العوامل الصحية مثل:

- الأنظمة والعلاقة مع الرؤساء والزملاء
- الرواتب والأجور والمكافآت
- ظروف العمل المادية
- البيضة الاجتماعية من تقدير واحترام
- الضمانات في العمل

وجدير بالذكر أن عدم توفر العوامل الصحية يؤدي الى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل، مما يؤدي الى نتائج سلبية تجاه العمل. كالتغلب والتقاعس والتخريب.

كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد منه عند حضوره، وأن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد عند غيابه عن العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام عنه، لأن العوامل التي تسبب الشعور عند غياب الرضا التام عن العمل هي (العوامل الدافعة) أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية)

ويجب الإشارة الى وجود علاقة قوية بين نظرية هيرزبرج وهم ماسلو للحاجات، حيث نلاحظ أن المناخ الصحي التي يؤكد هيرزبرج على أنه لا يثير الدوافع يوازي تماما الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية عند ماسلو، والتي تعتبر قوتها الدافعة بسيطة، ولكن العوامل الدافعة تتصل اتصالا قويا بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، أو بتعبير آخر ان السبب الذي يحل الدوافع في نظرية هيرزبرج تقوم بعملها هو تلبيتها للحاجات العليا غير المشبعة في مدرج ماسلو. (محمد احمد سليمان، 2012: 138-

## نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظريات على أساس أن الفرد في المؤسسة سيبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الداخل أو الراتب إلى مداخلته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلته وإذ لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً. (بارع رحيب تركي، 2015:44)

## نظرية التوقع:

إن صاحب هذه النظرية هو فكتور Victor Vroom الذي تفحص من خلالها العلاقات التي تربط ما بين جهد الأفراد والمكافأة التي يحصلون عليها نتيجة ذلك. وتعتبر من أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام بها، وتتم هذه المفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بأداء فداعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة التوقع لدى الفرد أي دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيتحصل عليها الفرد ومنافعها لديه، ودرجة شعوره بالرضا، فالسلوك الذي يقوم به الفرد، في أي موقف يمر به هو محصلة عملية خيار بين بدائل سلوكه متاحة للفرد في ذلك الموقف.

إن نموذج التوقع من ناحية التطبيق العملي يعتبر هاماً بالنسبة للإدارة من جهتين.

أولاً: من المهم تحديد ما هي الحاجات التي يسعى العامل إلى إنشاءها وتعتبر هذه المعرفة ضرورية لإدارة المنطقة في محاولتها لإيجاد تناسب أو توائم بين العوائد المتاحة للعمل وبين الحاجات التي يسعى العامل لإشباعها، وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لبعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر، فإن من الضروري أن تمنح العوائد على أساس فرديه.

ثالثاً: على الإدارة توضيح المسار أمام العمال بين الجهد الذي يبذله، وإشباع حاجاته، لأن دافعية الفرد ستحدد أساساً بالامتيازات التي يضعها الفرد بخصوص مجهوده الذي يؤدي إلى الأداء الذي يقود إلى العوائد وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية التي تمكن الفرد من إشباع حاجاته وتحقيق رضاه. (محمد سعيد أنور

سلطان، 2002: 199)

### نموذج بورتر ولولر: (Porter & Lauler : 1968)

اهتم بورتر ولولر في دراستهم للدوافع والأداء الوظيفي بأهمية هذه العلاقة، ففي نموذجها في الدوافع بدأ بورتر ولولر بالفكرة القائلة بأن الدوافع (الجهد أو الضغوط) لا تساوي الرضا أو الأداء. فالدوافع والرضا الوظيفي والأداء في رأيهم مغيرات مختلفة وعلاقتهم مع بعض ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية والتي ترى أن الرضا الوظيفي يقود إلى أداء وإنتاجية.

ويوضح النموذج أن الجهد (الضغوط والدوافع) لا تقود مباشرة إلى أداء لأنها متوسطة بالقدرات أو السمات الشخصية وإدراكات الدور، إن الشيء المهم في النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي أي المكافآت التي تبع لأن طريقة إدراكها تحدد الرضا هذا يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي.

إن بورتر ولولر في هذا النموذج يتفقان مع فروم في نموذجهم للدافع بأن الدوافع عملية توقع تعتمد

أساسا على مفاهيم مثلا:

- التقويم.

- التكافؤ والإدراك.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الدوافع، الأداء والرضا الوظيفي بدراسة أبعاده الأربعة هي (الجهد

والأداء، المكافآت، الرضا).

#### الجهد:

نعني الجهد كمية الطاقة التي نلها الموظف في أداء عمله وهذا الجهد كما يرى بورتر ولولر يخلف

عن أداء العمل نفسه.

#### الأداء:

هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية والجهد في مفهوم بعد ترولولر عادة

سبق الأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسمائهم الشخصية وإدراكات دورهم. فالأداء لا يعتمد

على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص (المعرفة المهارة...).

#### المكافآت:

بالرغم من أن بورتر ولولر يؤمنان بقيمة المكافآت أو الجزاء المادي والمعنوي والذي ضمنه نموذجها

في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين إلا أنهما يشعرا بأن

المكافأة الداخلية (الجزء المعنوي) لها علاقة مع الرضا الوظيفي أكثر من علاقته مع الأداء. وكذلك إدراك أن



عدالة المكافأة له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي وإدراك عدالة المكافآت يمكن أن يتأثر مباشرة بالتقدير الذاتي للأداء.

### الرضا:

يعتقد بورتر ولولر بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة. فالموظف يكون راضيا عندما يقابل المكافأة إدراكه لعدالة المكافأة أي (توقعاته). (محمد أحمد سليمان، مرجع سابق: 143-146)

### قياس الرضا عن العمل:

هناك العديد من الأساليب التي نقيس بها الرضا عن العمل وهذا القياس يكون على أساس عدة مؤثرات على رأسها:

#### 1- المقياس الموضوعية:

#### أ) الغياب والتأخر عن العمل:

اعتبر الغياب والتأخر عن العمل نذيرا لترك العمل نهائيا، ذلك أن الموظف الذي يتأخر عن الحضور لعمله سوف ينزلق بعد ذلك إلى الغياب. وهذا الأمر تؤكد شواهد تجريبية يوردها " سمثر " من بحث أجريت على مجموعة من عمال الصناعات الهندسية وجد أن المقولة صحيحة حيث بدأت مشكلات البعض بالتأخر الذي تطور إلى الغياب ثم إلى ترك العمل في نهاية المطاف.

ويورد " سمثر " النموذج الذي أعده " شيرز " بخصوص الغياب والذي يرجع فيه الغياب إلى عدد كبير من العوامل المتداخلة وهذه العوامل هي:

- موقف العامل من حيث ظروفه الفيزيائية أو ما يوجد به من ضغوط نفسية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء.
- مدى إشباع العمل لحاجات العامل المادية والنفسية.
- صفات شخصية تتعلق بالعامل مثل السن والخبرة والمستوى النفسي والحلة الصحية.
- الرضا عن العمل.
- نظام الأجور والمكافآت والحوافز.
- الدافعية العامة للعامل.
- المشكلات المتعلقة بوصوله إلى العمل مثل سهولة أو صعوبة المواصلات.

(ب) ترك العمل:

نفترض أن العمال الذين يتركون أعمالهم يفعلون ذلك لأنهم غير راضين عن هذه الأعمال وهذا ماكدته العديد من البحوث ويعرف الجميع الخسائر التي تلحق بالمؤسسة الصناعية نتيجة ترك العمال لأعمالهم وهي خسائر جسيمة لأن العامل الذي يترك العمل يفترض أم شخص درب على العمل واستوعبه ومن المكلف اقتصاديا البحث عن شخص آخر ثم تدريبه على العمل وقد يوفق في هذا التدريب أو لا يوفق. ويقال أن تكلفة ترك العمل في المصانع الأمريكية تبلغ أرقاما فلكية إذا عرفنا أن حوالي 22% من حجم قوة العمل الأمريكية يترك العمل كل سنة. (محمد شحاتة ربيع، 2006، 259-26)

(ج) نسبة تكرار الحوادث:

تعتبر نسبة تكرار الحوادث من المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي. والتي تعتمد على حساب درجة التكرار في حوادث العمل ويمكن حسابها كالآتي:

$$\text{بنية تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل في قدر معين}}{\text{عدد ساعات العمل خلال نفس الفترة}} \times 100$$

(د) نسبة خطورة الحوادث:

قد تكرر حوادث العمل بشكل اكبر عما هو متوقع، دون ان يصاحبها بالضرورة ارتفاع عدد ايام الانقطاع عن العمل. والعكس صحيح لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا تكفي بل يجب ان تقرر بقياس نسبة خطورتها والتي يمكن حسابها كالآتي:

$$\text{نسبة خطورة الحوادث} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث على خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية عن نفس الفرد}} \times 100$$

## المقاييس الذاتية:

تعرف بالطريقة المباشرة ونأخذ الاستمرار والمقابلة، وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وتهدف للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل وهناك طرق تستخدم في هذا المجال أهمها:

## (أ) طريقة تقييم الحاجات:

تعتمد هذه الطريقة على محاولة لمعرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثلما اقترحه " ماسلو " والتي تتضمن تريبا هرميا: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية. حاجات التقدير، حاجات تقدير الذات، وتصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع الذي تنتجه الوظيفة لمختلف أنواع الحاجات لديه. (أحمد صقر عاشور، 1979: 407).

## (ب) طريقة المواقف الخارجية:

صممت من طرف " فلانتان " لقياس سلوك العامل تعتمد على وصف الوقائع الخارجية التي يمر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقدم على أعطاء سو النية رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم بحيث تكون إحدى الأسئلة سلبية بخص الموقف الذي شعر به الفرد أو العامل بالسعادة وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعره وصيغه السؤال تكون كالتالي:

- 1- حاول أن تتذكر الأوقات التي سمرت فيها بالأشياء شديد بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلفت ضده المشاعر.
- 2- حاول أن تذكر بالسعادة الغامرة الأوقات التي شعرت بها سعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية؟ (أحمد صقر عاشور، 1983).

## (ج) طريقة تقييم الحوافز:

تحتوي على كل الحوافز التي يمنحها العمل أو العوامل التي تعتبر مؤشر الرضا مثل الأجر، الترقية، ساعات العمل، مستوى العمل، الإشراف... الخ. (مرجع سابق).

## (د) طريقة تحليل ظواهر الرضا:

هي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله ومن المظاهر التي تساعد على الالتماس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتعب والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبذون درجة عالية من الرضا

الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلى نسبة ضئيلة. فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم إيجاد وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (محمود سلمان العميان، 2005)

### أ) طريقة قياس ترسنون:

يعتمد هذا المقياس على مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد وغير مؤيد وتلخص خطوات هذا المقياس بما يلي:

1- يضع الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.

2- يؤكد الباحث من مدى مصداقية الاستبانة وذلك بإشارة عدد من المختصين في هذا المجال. (موضوع الموقف المراد دراسته).

3- إعطاء وزن لكن عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة الاستبيان. (محمود سلمان العميان، 2005: 102)

### خلاصة الفصل:

نصل إلى القول أن الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة الواجب توفرها لدى العاملين باعتبار الرضا الوظيفي العنصر الهام الذي يضمن بقاء العمال واستمرارية ونجاحهم واستمرار المنظمة من جهة آخر. وعليه فإن عنصر الرضا الوظيفي من العناصر المهمة التي تساهم في بقاء الفرد في المنظمة واستمرار المنظمة وعليه يسعون جاهدون لتحقيق رضا الفرد من أجل المنظمة.

# الفصل الرابع

## منهجية البحث

تمهيد

- 1- منهج الدراسة.
  - 2- ميدان البحث.
  - 3- عينة البحث.
  - 4- خصائص العينة
  - 5- أدوات جمع البيانات.
  - 6- الأساليب الإحصائية.
  - 7- الدراسة النهائية.
- خلاصة.

**تمهيد:**

من خلال تناولنا للجانب النظري للدراسة المتمثل في دراسة العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين بجامعة البويرة، سنتطرق في هذا الفصل الى الجانب الميداني، لموضوع البحث. فلتحقيق الباحث أهدافه المرجوة وأغراضه المحددة وراء بحثه والمتمثلة في دراسة الظاهرة موضوع البحث دراسة علمية دقيقة ومنظمة. والإجابة عن تساؤلات هذا البحث واختبار فروضه، وبالتالي الوصول الى النتائج يمكن الوثوق بصحتها علينا ان نتبع خطوات منهجية متسلسلة و مضبوطة وفق ما هو متفق عليه في البحوث العلمية وهذا ما سوف نحاول التطرق اليه في هذا البحث.

**1- المنهج المتبع:**

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين الضغط المهني و الرضا الوظيفي لدى الإداريين بجامعة البويرة، و لتحقيق هذا الهدف قمنا بأجراء دراستنا لدى عينة من الإداريين بجامعة البويرة. محاولين إظهار العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني و الرضا لوظيفي سواء من حيث قوة أو ضعف اتجاه هذا الارتباط. و نظرا لطبيعة بحثنا الذي يتناول دراسة علاقة الضغط المهني بالرضا الوظيفي لدى الإداريين. ولأننا نسعى إلى ترجمة المعلومات من خلال تناول ما هو كائن من ظواهر ووقائع وأحداث جامعة البويرة. ونقوم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة فيها و التعرف على مستوى آرائهم واتجاهاتهم عند أفرادها من خلال فحص الارتباطات بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى الإداريين.

فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي فهو يقوم بوصف الظاهرة كما هي وتحليلها تحليلا علميا، فهو لا يقف عند حدود وصف ظاهرة فحسب بل يتعدى ذلك الى اختبار أدوات البحث و التأكد من صلاحيتها، والتحليلي لأنه عملية يمكن الوقوف على الطرق المحيطة بالموضوع الذي نرغب في دراسته والتعرف على جوانب التي هي في حاجة الى تقييم شامل فهو في مجمله أداة لتوضيح طبيعة الحقيقة للمشكلة.

وعلى العموم فان قوته تستمد من كونه يساعد على كشف العلاقات بين الظواهر والتي بمقتضاها يمكن إيجاد حل معقول للظاهرة المدروسة.

## 2- ميدان البحث:

تم إجراء البحث في جامعة البويرة المسماة جامعة أكلي محند ولحاج فهي جامعة حديثة النشأة وهي جامعة جزائرية تقع في ولاية البويرة ،تأسست سنة 2005 باعتبارها مركز جامعي تابع لجامعة بومرداس ثم رسمت جامعة سنة 2012.

أنشأت جامعة أكلي محند ولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

## 3- عينة البحث:

### 3-1- مجتمع وطريقة اختيار عينة البحث:

إن أسلوب اختيار العينة هام جدا في تحديد مدى تمثيلها للمجتمع المدروس، ويرجع اختيار العينة إلى طبيعة موضوع هذه الدراسة وتحديد العينة يعني أن هؤلاء الأشخاص يمثلون العينة التي يقوم الباحث بفحصها ودرستها، بحيث اعتمدنا على العينة العشوائية المتكونة من 50 عاملاً، ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإداريين بجامعة البويرة وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية ،وهي عينة تقوم على أساس مبدأ إعطاء جميع أفراد المجتمع فرص اختيار متساوية وحتى تتمكن من تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً.

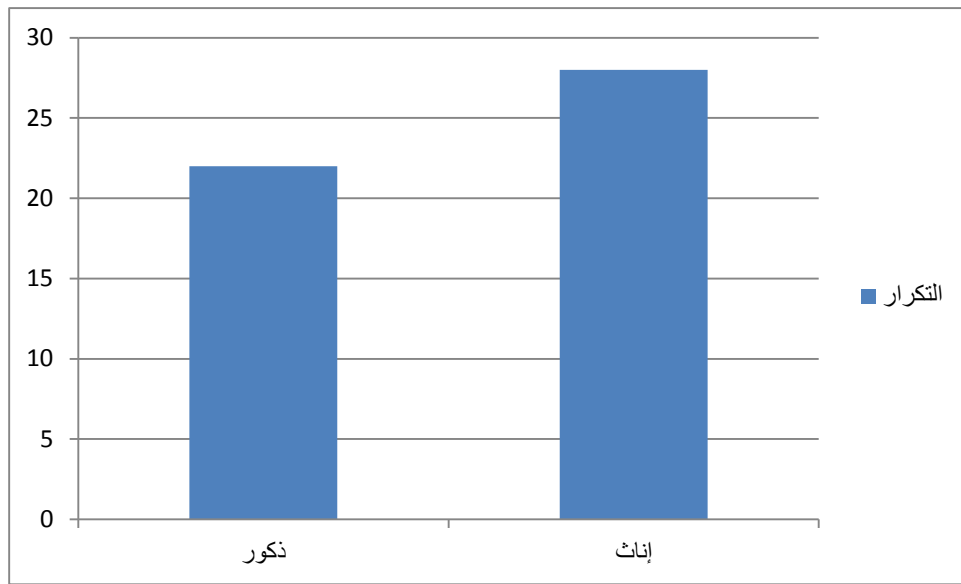
### 3-2- الخصائص الوصفية للعينة:

سنقوم فيما يلي بعرض الجداول التي توضح الخصائص الوصفية لأفراد عينة البحث الحالي.

### 3-3- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
44%	22	ذكور
56%	28	إناث
100%	50	المجموع



شكل رقم 01: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

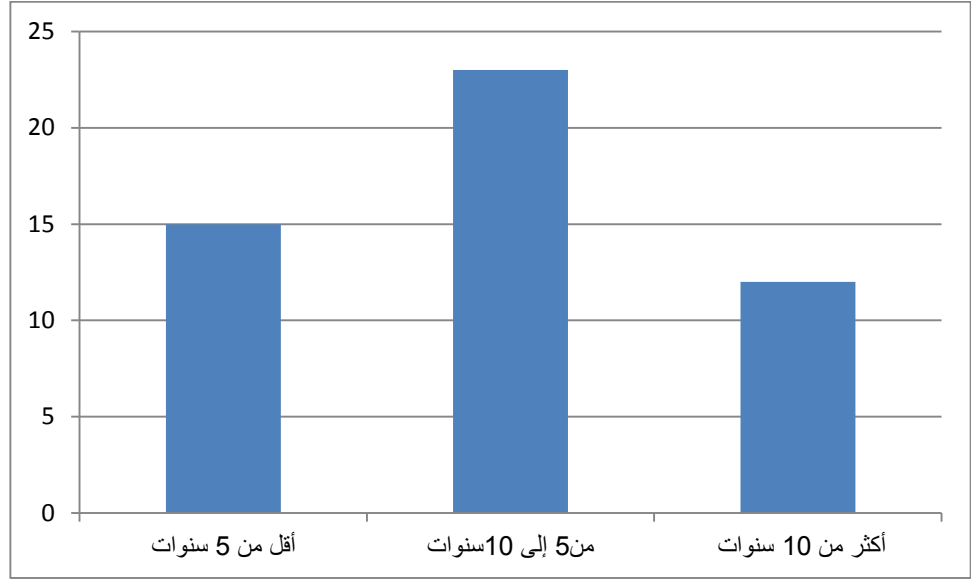
يتضح لنا من خلال الجدول السابق رقم (1) ان توزيع العينة حسب متغير الجنس لم يكن بتساوي ،حيث يبلغ الحجم الكلي لعينة البحث الحالي 50 فردا. صنفوا من حيث الجنس 22 ذكور و 28 إناث إذن أغلبية أفراد العينة إناث وذلك بنسبة 56% بمقابل 44% ذكور. هذا ما يوضحه الجدول والشكل.

### 3-4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	30%
من 5 إلى 10 سنوات	23	30%
أكثر من 10 سنوات	12	24%
المجموع	50	100%





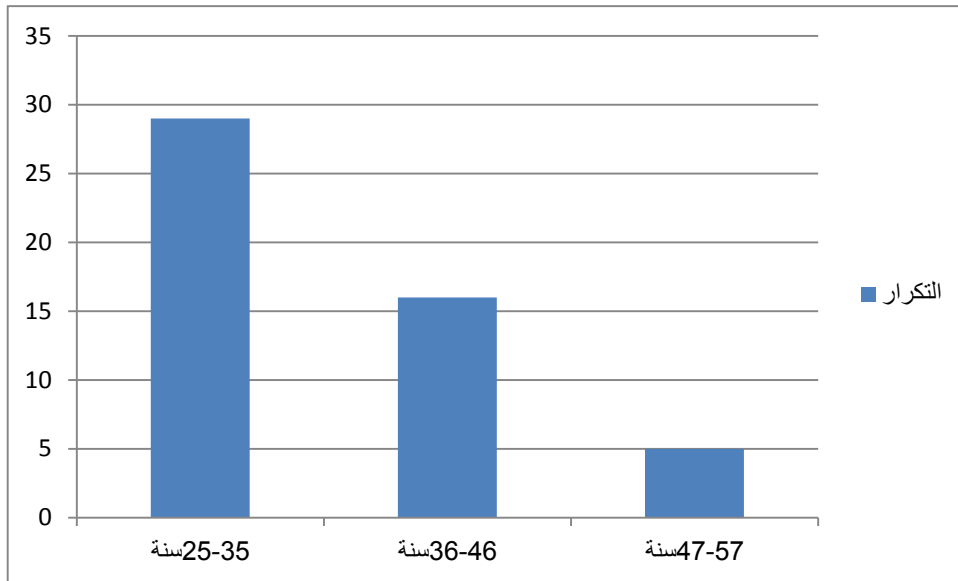
**الجدول رقم 02:** يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الجامعة. حيث أسفرت النتائج على أن أغلبية أفراد العينة من ذوي أقدمية تتراوح ما بين 5-10 سنوات هذا ما تأكده نسبة 46%. وفي حين نجد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 30%، ثم تليه فئة الإداريين الذين لهم أكثر من 10 سنوات أقدمية بنسبة 24%.

### 3-5- توزيع أفراد العينة حسب السن:

**الجدول رقم (3):** يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
58%	29	35-25 سنة
32%	16	46-36 سنة
10%	5	57-47 سنة
100%	100	المجموع



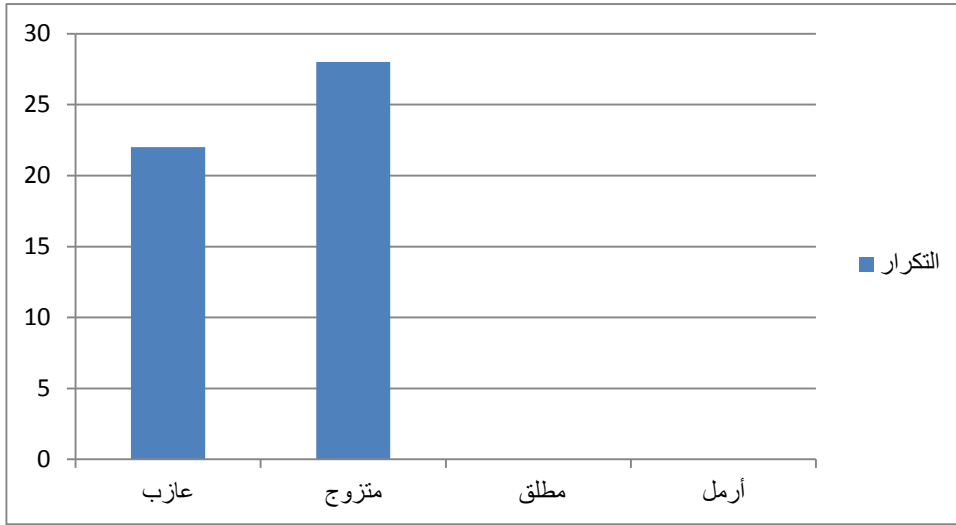
الشكل رقم 3: أعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب السن.

يغلب على عينة البحث فئة الشباب حيث بلغ المتوسط العمري لأفراد العينة 29 سنة، إذن أن أغلبية أفراد عينة البحث يتمركزون في الفئة العمرية (25-35) بنسبة 58 % وهذا يعود إلى حداثة الجامعة ، بينما يتوزع الآخرون في الفئة العمرية (36-46) بنسبة 32% و اقل فئة هي الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (47-57) وذلك بنسبة 10% فحين نجد الفئة العمرية من 57 فما فوق منعدمة .

### 3-6 - توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

جدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسب	التكرار	الحالة العائلية
44%	22	عازب
56%	28	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	50	المجموع



الشكل رقم 04: أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية وتشير النسب المعروضة في الجدول رقم (4) أن أغلبية أفراد العينة متزوجين، وهذا بنسبة 56% تليها فئة العزاب بنسبة 44% في حين نجد غياب فئة الأرملة و المطلقين .

#### 4- أدوات جمع البيانات:

##### 4-1- مقياس الضغط المهني:

أعد هذا المقياس من طرف دايفس وآخرون Davis et all 1979 وهو يقيس درجة الضغط المهني وقد اعتمدنا في دراستنا على الصيغة العربية المعتمدة من قبل على عسكر (2000).

#### وصف المقياس:

يحتوي هذا المقياس على بعض البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والسن الحالة العائلية والأقدمية، ويتكون مقياس الضغط المهني من 20 بند. تعطي الإجابات بالإبعاد التالية أبدا نادرا، أحيانا، غالبا، دائما.

#### طريقة تقدير درجات القياس:

نتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات. إذ أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الفرد في كل بند هي 5. تصح القائمة التي تكون الإجابة عنها كالتالي:

- دائما نعطي للمجيب 05 درجات.

- غالبا نعطي المجيب 04 درجات.
  - أحيانا نعطي المجيب 03 درجات.
  - نادرا نعطي المجيب 02 درجات.
  - أبدا نعطي المجيب 01 درجات.
  - يتم حساب مجموع النقاط المتحصل عليها من خلال جمع الدرجات وفق سلم ليكارت ويتم تفسير المجموع الكلي للدرجات كالتالي:
  - 0- 25 تكيف جيد مع ضغط العمل .
  - 26-40 يعاني من ضغوط العمل، من المناسب أخذ الخطوات الوقائية.
  - 41-55 من الضروري أخذ خطوات وقائية لتجنب الاحتراق النفسي.
  - 56-80 يحترق نفسيا، ضروري عمل خطة متكاملة لتحكم في ضغط العمل.
- (علي عسكر، 2002:236: كما ورد في وافية الصحراوي، 2012-2013: 293-294)

#### ثبات مقياس الضغط المهني:

قمنا بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الارتباط على عينة بحث تتكون من 30 فرد، وقد بلغ معامل الثبات المحصل عليه 0.95 وهو معامل قوي جدا ومقبول يدل على ثبات مقياس الضغط المهني.

#### صدق المقياس:

قمنا بحساب الصدق الذاتي للمقياس، وذلك بالاعتماد على ثبات المقياس فالصدق يساوي جذر الثبات ولقد بلغ معامل الصدق 0.97 وهذا يدل على ان المقياس صادق.

#### 4-1- مقياس الرضا الوظيفي:

اعتمدنا على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم من طرف طويل كريمة مع الاحتفاظ بالبنود التي تخدم الموضوع فقط.

#### وصف المقياس:

يحتوي هذا المقياس على بعض البيانات الشخصية المتمثلة في السن، الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية ويحتوي المقياس الأصلي على 37 بند احتفظنا ب 26 بند تعطي الإجابات بالأبعاد التالية: أوافق بشدة أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

**طريقة تقدير درجات المقياس:**

يتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات إذ أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الفرد في كل بند

هي 5 درجات تصحح القائمة التي تكون الإجابة عنها كالتالي:

- أوافق بشدة تعطي للمجيب 05 درجات.
- أوافق تعطي للمجيب 04 درجات.
- غير متأكد تعطي للمجيب 03 درجات.
- لا أوافق تعطي للمجيب 02 درجات.
- لا أوافق بشدة تعطي للمجيب 01 درجات.

وفي حالة البنود السلبية تصحح القائمة التي تكون عليها الإجابة كالتالي:

- أوافق بشدة تعطي للمجيب 01 درجات
- أوافق تعطي للمجيب 02 درجات.
- غير متأكد تعطي للمجيب 03 درجات.
- لا أوافق تعطي للمجيب 04 درجات.
- لا أوافق بشدة تعطي للمجيب 05 درجات.

يتم تحديد مجموع النقاط المتحصل عليها من خلال جمع الدرجات.

**ثبات مقياس الرضا الوظيفي:**

قمنا بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الارتباط على عينة بحث تكونت من 30 فرد، وذلك بتطبيق وإعادة تطبيق على نفس العينة بعد فترة من الزمن وقد بلغ معامل الثبات المتحصل عليه 0,99 وهو معامل مرتفع جدا و مقبول يدل على ثبات مقياس الرضا الوظيفي.

**صدق المقياس:**

قمنا بحساب الصدق الذاتي للمقياس، وذلك بالاعتماد على ثبات المقياس مع العلم أن الصدق يساوي جذر الثبات، ولقد بلغ معامل الصدق 0,99 وهو معامل مرتفع جدا ومقبول يدل على صدق عالي لمقياس الرضا الوظيفي.

## الأساليب الإحصائية:

بعد مرحلة التطبيق ثم تفرغ النتائج الخام وتبويبها بالاعتماد على طريقة التفرغ اليدوي وذلك عن طريق الإحصائيات التالية:

- التكرارات
- المتوسط الحسابي
- معامل الارتباط
- النسب المئوية
- الانحراف المعياري.

### 4- الدراسة النهائية:

لقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من 50 أداري موزعون على مختلف المكاتب الإدارية في الجامعة، وذلك بتحديد وضبط الشروط الموضوعية للمنهجية لجميع البيانات والمعلومات وإبراز الظروف الملائمة لتجريبها وتطبيقها في الدراسة الأساسية. بحيث اعتمدنا على مقياسين: مقياس خاص بالضغط المهني ومقياس خاص الرضا الوظيفي من أجل كشف العلاقة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي. قدمنا الاستبيانات لمجموعة من أفراد العينة توفرت فيها خصائص المجتمع الأصلي .

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في بحثنا بدءا من المنهج المتبع في الدراسة وكيفية اختيار العينة والنتائج المحصل عليها، والدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكمترية للمقياس وأدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب الإحصائية.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد.

- 1- عرض وتفسير نتائج الفرضية العامة.
- 2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.
- 5- مناقشة نتائج الفرضية العامة.
- 6- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى.
- 7- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية.
- 8- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة.

**تمهيد:**

يتم في هذا الفصل التطرق إلى مختلف النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق الأدوات الإحصائية، بمعنى عرض تحليلي لنتائج البحث على ضوء الفرضيات المقدمة في إشكالية البحث

**1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:**

**2-** التي تنص الفرضية العامة على وجود علاقة ارتباطيه بين الضغط المهني والرضا الوظيفي

جدول رقم (5) يمثل العلاقة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي في المستوى المرتفع والمنخفض

الرضا الوظيفي		الضغط المهني		
رضا منخفض	رضا مرتفع	ضغط منخفض	ضغط مرتفع	
65.85	87.18	43.36	65.85	المتوسط الحسابي
1.97	5.78	1.21	5.04	الانحراف المعياري

**الجدول رقم (6) يمثل العلاقة بين الضغط المهني و الرضا الوظيفي**

معامل الارتباط	درجة الحرية	النسبة المئوية	العينة			
-0.30	49	12%	6	رضا مرتفع	مرتفع	الضغط المهني
		36%	18	رضا منخفض		
		18%	9	رضا مرتفع	منخفض	
		34%	17	رضا منخفض		

يمثل الجدول رقم (05) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للضغط المهني و الرضا الوظيفي عند المستوى المرتفع و المنخفض ،حيث بلغ المتوسط الحسابي للضغط في المستوى المرتفع 65.85 والانحراف المعياري 5.04 ،بينما في المستوى المنخفض بلغ المتوسط 43.36 والانحراف 1.21 ،أما الرضا الوظيفي



فقد بلغ المتوسط الحسابي عند المستوى المرتفع 87.18 والانحراف 5.78، بينما في المستوى المنخفض بلغ المتوسط 65.85 والانحراف 1.97 .

ومن خلال الجدول (6) رقم يتضح لنا وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الرضا الوظيفي قدرة ب  $r = - 0.30$

ومنه نقبل الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي.

### 1-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا عن الأجر.

- جدول رقم (7): العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والأجر.

معامل الارتباط	درجة الحرارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.22	49	12.16	49.38	الضغط المهني
		5.63	22.1	الأجر

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من الضغط المهني و الاجر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للضغط 49.38 و الانحراف 12.16، أما بالنسبة للأجر فقد بلغ المتوسط الحسابي 22.1 و الانحراف المعياري 5.63، وفي الاخير قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون واتضحنا لنا وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الاجر  $r = -0.22$ .

### 1-3 عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على:

وجد علاقة ارتباطيه بين الضغط المهني والرضا عن الزملاء.

جدول رقم (8): العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والزملاء.

معامل الارتباط	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.23	49	12.16	49.38	الضغط المهني
		4.47	20.88	الزملاء

لاختبار الفرضية التي تدور حول وجود ارتباط بين الضغط المهني والزلاء تم حساب المتوسط الحسابي لكل منهما حيث بلغ المتوسط الحسابي للضغط المهني 49.38 والانحراف 12.16 أما المتوسط الحسابي للزلاء فلقد بلغ 20.88 والانحراف المعياري 4.47 ولتوضيح الارتباط بينهما، تم حساب معامل الارتباط بيرسون حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = -0.23$  وعليه وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الرضا عن الزلاء، وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية التي تنص أنه توجد علاقة بين الضغط المهني والزلاء.

#### 1-4- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

التي تنص على وجود علاقة بين الضغط المهني والرضا عن المسؤولين.

**جدول رقم (9):** العلاقة الارتباطية بين الضغط المهني والمسؤولين:

معامل الارتباط	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.24	49	12.16	49.38	الضغط المهني
		7.53	29.4	المسؤولين

لاختبار الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من الضغط المهني و المسؤولين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للضغط 49.38 والانحراف المعياري 12.16 فحين نجد المتوسط الحسابي للمسؤولين 29.4 والانحراف المعياري 7.53 ، وتم حساب معامل الارتباط لتوضيح العلاقة بينهما وجدنا ان هناك علاقة سلبية عكسية قدرة  $r = -0.24$  ومنه نقبل الفرضية التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني و المسؤولين.

#### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

يوضح الجدول رقم (6) وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الرضا الوظيفي وقدرة النتيجة  $r = -0.30$  عليه قبول الفرضية القائلة بوجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي بأن هناك من الإداريين من يعاني من ضغوط مهنية وبالتالي ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي، والعكس صحيح. إذا ما وجدوا أنفسهم يعملون تحت ضغوط كثيرة وهذا ما صرح به بعض العمال الإداريين. وهناك العديد من الدراسات التي توصلت إلى نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراساتنا ومنها:

دراسة حسن (2000)، الذين يؤكد بأن الفرد ان لم يستطع تحقيق أهدافه ونجاحه يزداد إحساسه بالضغط ويتوجه نحو التقاعد أو الخروج من المهنة.

وتوصلت دراسة شوفيه إبراهيم (1993) على انه توجد علاقة ارتباطيه بين الضغط المهني والرضا الوظيفي.

جاءت نتائج دراسة حسن محمد حمادات (2008). أن الضغط المهني والرضا الوظيفي غالبا مايشبهان وجهي العملة فحين نرى احدهما لا يمكنك أن ترى الأخرى. ومن الممكن أن يكون لدى احد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط ومستوى مرتفع من الرضا.

أما حسن(2000)، فقد أوضح مصادر الضغط المهني من خلال ثلاث محاور الأول: هو دور الفرد والثاني الضغط الذي يفرضه الفرد على نفسه بسبب عدم قدرته تحقيق أهدافه والثالث الضغوط المفروضة عليه من الآخرين وبالتالي عدم تحقيق أهدافه يؤدي الى الشعور بقله أهمية وعدم رضاه الوظيفي.

أما حريم (2004)، فقد استعرض أربعة مسببات لضغوط العمل تتمثل في مسببات تتعلق بعمل الفرد والثانية ناشئة عن جماعة العمل وضغوط تسببها المنظمة والأخيرة ناتجة عن خارج المنظمة.

الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيدا للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا وأساليب التكيف هي:أنساق فكرية وعادات سلوكية تمنع مسببات الضغط أو تخفيف من تأثيرها علينا وتسمى بتبريرات منطقية.ولهذا وجدت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن الضغط المهني والملل والنزاعات التنظيمية كما وجدت دراسات أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين والعمال غير الراضين. (شاويش مصطفى نجيب، 1996)

حيث يعتبرسوء التوافق المهني من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهي إحدى المشكلات التي تؤثر بالسلب على العامل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج. ( محمد سلامة عنباريه، 1994)

وجاءت نتائج دراسة(1985moccormik) (كما ورد عن: Look، 1986)لوك أن الرضا المهني يتحقق حسب الاحداث أو الظروف يعني أن الرضا يتحقق حسب طبيعة العمل ذاته.

## 2-2- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا عن الأجر.

من خلال الجدول رقم (8) يتضح لنا ان هناك علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني والرضا عن الأجر قدرة النتيجة ب  $r = - 0.22$ ، أي تحقق الفرضية الأول ويمكن تفسير ذلك بأن معظم العمال الإداريين يعانون من الضغط المهني بسبب عدم عدالة الأجر.

وكما سرح بعض العمال بان كل ما يربطهم بعملهم هو راتب آخر الشهر، كسبب رئيسي لبقائهم في المؤسسة وعلى الرغم من أن الراتب غير كافي إلا أنه يعود السبب الوحيد لبقائهم في المنظمة وهذا راجع إلى أسباب كثيرة التي نجد منها أن العمال يعملون في نفس المناصب لكن الأجر يختلف بالإضافة إلى أنهم كما صرح البعض انه لا توجد أية تحفيزات أو علاوات تمنح لهم على أساس ما يقومون به من عمل فان مهما كان نوع العمل الذي يقومون به يبقى الراتب نفسه يعني أن نظام الأجر في المؤسسة لا يعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد وبالتالي هذا لا يساعد على تحقيق أحلامهم.

تؤكد بعض الدراسات أن المشاعر المصاحبة لتحقيق الفرد لطموحه وأهدافه سوف يتولد عنها درجة مرتفعة من الرضا حيث يعيش الفرد عادة في حالة من التوتر يحاول فيها تحقيق أهدافه والتي يضعها لنفسه بناء على تقديره لذاته وتقدير الآخرين له، محاولا الوصول إلى تلك الأهداف وهي في صورة مستويات أو مراتب كلما توصل إلى مستو منها يشعر بحالة من الارتياح والرضا وهكذا كلما تحقق هدف وصل إلى مستوى طموح دفعه ذلك إلى زيادة جهده وزيادة رضاه عن العمل.

كما تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية أن العامل أو الموظف لا يمكن أن يركز في عمله ولا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا اذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة، فالحاجات الأساسية تبدأ من الحاجات الفسيولوجية (كالطعام، والهواء، الراحة.... الخ) ثم حاجات الفرد إلى الأمن والطمأنينة وحاجاته للتقبل والانتماء والحب وتقدير الذات ثم تحقيق الذات .

ويرى محمد شحاته ربيع (2006)، أنه لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا عن العمل بمنأى عن موضوع الأجر، وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم يتفقون جميعا على أهميته.

ولقد توصلت (دراسة عارف) بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين على أن هناك علاقة بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي للعمال عن بيئة العمل.

كما تؤكد دراسة "هرلود روث" HROLD ROTHE على وجود علاقة وطيدة بين الزيادات والأجر من جهة وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى.

وتوصلت الدراسات التي أجريت على الدول ذات المستوى المنخفض الى أن الأجر يبقى في مقدمة محددات الرضا الوظيفي ، حيث لا يتوقف أثر الأجر على مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية بل يتعداه إلى مستوى الأمن بالإضافة إلى كونه رمز للمكانة الاجتماعية و التقدير الاجتماعي.

وبينت دراسة رونالد ريجيو ( 1999 ) على أن هناك علاقة بين الرواتب والرضا المهني وعلى هذا تعمل معظم المؤسسات على تطوير أنظمة الرواتب بهدف تحسين الأداء ودفع مستويات الرضا المهني.

وفي نفس المجال توصلت دراسة Kahn (كما ورد عن: محمد رسمي ، 2004) على وجود ارتباط بين مستوى الاهتمام بالأجر والمستوى الوظيفي.

بالإضافة إلى دراسة COTTON STUTTLE (1986) التي تؤكد على أن العمال الذين يحصلون على رواتب جيدة يفضلون البقاء في المؤسسات التي يعملون فيها

### 2-3- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الرضا عن الزملاء حيث قدرة ب0.23 -

ولقد أشار عدد من الإداريين على أن العلاقة مع الزملاء متوترة وهذا ما يعد مصدر من مصادر الضغوط المهنية. كما أن العلاقات ينتابها التوتر والتي تصل في بعض الأحيان إلى الصراع وعدم تلقي المساعدة من طرف الزملاء في المواقف الحارجه وعدم الشعور بالتضامن والمواساة من طرف الزملاء في حالة ووقوعهم في مشكلة ما وعليه فان طريقة التعامل الزملاء فيما بينهم ينتبها التوتر والقلق ، ومنه يمكن القول ان العلاقة مع الزملاء تعد مصدر للضغط المهني وهذا ما أسفرت عليه العديد من الدراسات التي توصلت إلى نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراساتنا.

منها دراسة علي عسكر (1981) الذي توصل إلى أن أهم العوامل المساعدة في الشعور بالرضا الوظيفي حسن العلاقات مع الزملاء.

وتوصلت دراسة صديق محمد عفيفي (بدون سنة) إلى أن صراع الدور يؤدي إلى علاقات سيئة مع الزملاء وعدم الرضا عن أداء المرؤوسين أي أن ضغط الدور يقلل من الرضا الوظيفي، ويعطي شعور بعدم الجدوى وقد يهدد العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين.

تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن انخفاض النزاعات العمالية يؤدي إلى العلاقات الإنسانية الجيدة وتقل فيها شكاوي الزملاء عن بعضهم البعض.

تعتبر الروح المعنوية في الحقيقة الصورة الكلية لنوع العلاقات الإنسانية وهذه الروح المعنوية لا يمكن بناؤها عن طريق الأوامر، التعليمات أو العقوبات أو ارغاما عن إرادة العاملين فليس من المعقول أن نأمر شخص ليجب شخصا آخر.

واكدت دراسة السلوم (2000)، وهيبه إبراهيم (2004)، من خلال نتائج دراسته على أن سوء العلاقات مع الزملاء، قد تعود من العوامل المسببة في شعورهم بالضغط المهني.

## 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه بين الضغط المهني والرضا عن المسؤولين.

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا وجود علاقة سلبية عكسية بين الضغط المهني و الرضا عن المسؤولين حيث قدر ب  $-0.24$ ، حيث أكد عدد من الإداريين أن الاتصال مع الإدارة سيئ، كما أنها أي الإدارة- لا تشجع على العمل المميز الذي يقوم به العامل ونادرا جدا ما تأخذ برأيه عند اتخاذ القرارات، وقد أشار عدد من الإداريين إلى غياب دور المسؤول تماما عن وظيفته في بعض الحالات يطلبون المقابلة معه، لكن في كل مرة تخلق لهم الأعذار من اجل تقاديمهم وصرح البعض بأنهم لا يتلقون أي تشجيع من قبل المسؤول من اجل إتمام العمل وعدم اهتمامه بجميع العمال، وهناك نوع من التمييز في معاملة المشرفين لهم هي عدم المساواة بين العمال، وكذلك فهو غير عادل في طريقة حل المشاكل.

وبالتالي يمثل الرضا عن المسؤولين مصدرا للضغط المهني وهذا ما أثبتته دراسة (هولمازوراه) التي توصلت إلى أن العلاقات مع رؤساء العمل تعتبر كإحدى أهم أسباب عدم الرضا.

وهناك العديد من الدراسات التي توصلت الى نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا منها دراسة التون مايو (1984) على أهمية البعد الإنساني في جو العمل.

لقد صنف الباحث المشرفين إلى نمطين، نمط يتركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية وحل مشكلات الأفراد، ونمط يتركز اهتمامه على العمل واجرائته وتؤكد بعض الدراسات على ان هناك علاقة قوية بين نمط الإشراف القائم على العلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي للأفراد وعليه، فان إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم، ولقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ايضا على أن الإشراف الجيد الذي يقوم على التوجيه الجيد المفيد والابتعاد عن التخويف والتهديد المبالغة في الشدة والصرامة يسبب الضغط ويعتبر سبب للضغط.

## خاتمة:

إذا كان التصدي لظاهرة ضغوط العمل عامة وتجنب مصادرها ، فإن التصدي لضغوط مهنة الإدارة أهم بكثير، وذلك باعتبار أن العمال الذين يشغلون المناصب الإدارية يتعرضون لضغوط مستمرة وتختلف درجة تعرضهم للضغط باختلاف مصادرها وباختلاف المناصب التي يعملون فيها فنجد مثلا العمال الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا يتعرضون لضغوط اقل من العمال الذين يتولون المناصب الإدارية السفلية وبالتالي فان درجة رضاهم مرتفعة مقارنة بالذين يتولون مناصب إدارية دنيا ، وبعد إثراء متغيرات البحث نظريا وإعداد أدوات جمع البيانات وتطبيقاتها على أفراد عينة البحث ، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا وتحليلها ومناقشتها فقد بينت النتائج وجود ارتباط جزئي سالب وعكسي دال بين الضغط المهني ومستوى شعور الإداريين بالرضا ، وقد تتفق نتائج الدراسة مع الكثير من الدراسات سواء الأجنبية منها أو العربية.

توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي :

- يعاني العمال الإداريين من ضغوط مهنية
  - يعاني العمال الإداريين من عدم الرضا بسبب الضغوط المهنية
- أما فيما يخص العلاقة بين الأجر والزملاء والمسؤولين بالضغط المهني فان نتائج الدراسة .بينت وجود ارتباط جزئي بينهم ومستوى شعور الإداريين بالضغط المهني :
- توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا عن الأجر
  - توجد علاقة بين الضغط المهني و الرضا عن الزملاء
  - توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا عن المسؤولين.

توصا النتائج التي توصلنا إليها من خلال بحثنا تعبر عن حقيقة معاناة الإداريين من ضغوط مهنية نظراً لطبيعة المهنة وقد أثرت هذه الضغوط بصفة مباشرة ولو بشكل جزئي على مستوى شعورهم بالرضي الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً على أدائه لذا ارتأينا لتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في علاج مثل هذه المصادر من الضغط وبالتالي رفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي أكثر. واستناداً على ما تقدم جاءت التوصيات مستمدة من النتائج المحصل عليها في هذه الدراسة:

- إجراء ومراجعة دوريات تقييم مستمر للضغط المهني لدى الإداريين وتحديد المصادر المختلفة المتبقية فيها قصد تجنبها.
- العمل على تحسين أجور العمال والرفع من معنوياتهم والقيام على أساس المكافأة العادلة لمن يقوم بأداء جيد.
- العمل على مراعاة احتياجات العمال وتقديم الحوافز والمساندة المادية من أجل تحقيقها .
- ضرورة اهتمام المشرف بالعمال وتوجيههم وتشجيعهم على العمل وحل المشاكل.
- ضرورة تحسين العلاقات مع الزملاء من أجل التقليل من الضغط وتحقيق الرضا.
- العمل على رفع وتصميم استراتيجيات وقائية وعلاجية للحد من الضغوط المهنية لدى الإداريين.
- يجب أن يكون المشرف كفيء في اتخاذ القرارات .
- ضرورة إنشاء ندوات من أجل التحوار والوصول إلى اتخاذ قرارات جماعية تكون صادرة عن قناعتهم من أجل التقليل من الضغط.
- ضرورة توطيد العلاقات القائمة بين الزملاء والعمل على تحسينها للوصول إلى التفاهم فيما بينهم وتقديم المساندة فيما بينهم في المواقف الحرجة.
- برمجة لقاءات دورية بين العمال فيما بينهم وبين المشرفين من أجل التقليل من الضغط
- ضرورة اعتماد المشرف على مبدأ المساواة في معاملتهم للعمال والابتعاد عن الحياد والعنصرية من أجل تحقيق رضا أكبر للعامل.
- إعطاء المزيد من الاهتمام لطريقة المشرف في اتخاذ القرارات والعمل على بناءها على مبدأ المساواة.
- ضرورة الاعتماد على مبدأ المساواة في فرص الترقية بين العمال.
- إجراء المزيد من الدراسات حول نفس الموضوع باستخدام متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة.



# قائمة المراجع

- 1- محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين ابن منظور الانصاري، 1992، لسان العرب، عمان، دار الشروق.
- 2- أحمد الزعبي، 1998، ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدفوعة في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- 3- أحمد نايل العزيز أحمد عبد اللطيف أبو أسعد، 2009، ط1، التعامل مع الضغوط النفسية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 4- أحمد ماهر، بدون سنة، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دط، الإسكندرية، دار الجامعة.
- 5- أحمد ماهر، 2000-2002، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية، دار الجامعة.
- 6- الأزرق بن علو، 1993، الانسان والقلق، ط1، القاهرة، دار الطباعة و المتميزة.
- 7- براء رجب تركي، 2015، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصف قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 8- بوظريفة حمو دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، 2007، عوامل الرضا لدى أستاذ التعليم الثانوي، دط، دار الملكية للنشر والتوزيع الاعلام الجزائر.
- 9- جربير ساروايت، 1999، إدارة الضغوط من أجل النجاح، ط1، مكتبة بربر، الرياض.
- 10- حامد أحمد بدر، 1982، السلوك التنظيمي، دط، الكويت، دار التعليم.
- 11- حسن حريم، 2004، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دط، دار زهران.
- 12- حسن طه عبد العظيم، 2006، إدارة الضغوط التربوية والنفسية، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر.
- 13- حسين حريم، 1997، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات، دط، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 14- خليل محمد حسن الشماع، 2009، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دط، دار الميسرة للطباعة والنشر.
- 15- الدكتور معني محمود عياصرة وأخرون، 2008، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والغير، ط1، عمان، دار حامد.
- 16- رواية حسن، 2000، السلوك في التنظيمات، دط، الإسكندرية، دار الجامعية.
- 17- رونالد ريجيو، 1999، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دط، عمان، دار الشروق.
- 18- زاهد محمد ديربي، 2011، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 19- سيز لاجي ولاوس، 1991، السلوك التنظيمي والإداري، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، دط، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

- 20- صديق محمد عفيفي وآخرون، 2003، السلوك التنظيمي، ط10.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2003، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دارالجامعة الجديدة.
- 22- عاشور أحمد صقر ، 1983، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية والبحث التطبيقي، دط، دار النهضة العربية للطباعة.
- 23- عبد الباقي، 2001، السلوك التنظيمي في المنظمات، دط، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة.
- 24- العميان محمود سليمان، 2005، السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال، ط3، الأردن، دار وائل.
- 25- عويد سلطان المشعان، 1994، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 26- عويد سلطان المشعان، 2000، مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجمعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، عدد1.
- 27- فاروق عبده فيله وآخرون، 2005، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 28- فايزة عبد الكريم الناطور، 2011، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، عمان الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 29- فطيمة أحمد سرحان وآخرون، 2004، المقدمة الاجتماعية في مجال العمل حماية البيئة سلسلة مجالات الخدمة الاجتماعية، الكتاب الثاني، دط، القاهرة، دار الربادي للنشر والتوزيع بجامعة حلوان.
- 30- القريوني محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك، عمان ، دار الشروق.
- 31- كريم ناصر علي، 2009، علم النفس الإداري وتطبيقاته، العمل، ط1.
- 32- كريمة طويل، 2007-2008، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، عمل وتنظيم.
- 33- ماجدة بهاء الدين السيد، 2008، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 34- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهيب، 2012، الرضا و الولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات، الأعمال، ط1، الأردن، عمان، شارع الجمعية العلمية.
- 35- محمد إسماعيل بلال، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دط، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- 36- محمد حسن حامدات، 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، ط1.
- 37- محمد حسين رسمي، 2009، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دط، دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- 38- محمد سعيد أنور السلطان، 2004، السلوك التنظيمي، دط، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

- 39- محمد سلامة منصور، 1991، المدخل إلى علاج المشكلات العمالية من منظور الخدمة الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث.
- 40- محمد شحاتة ربيع، 2006، أحوال علم النفس الصناعي، ط3، مزيدة ومنقحة، دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع.
- 41- محمد شحاتة ربيع، 2010، علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 42- محمد صالح الحناوي وآخرون، 1999، أساسيات السلوك التنظيمي، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 43- محمود سلمان العميان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال، ط1، دار وائل.
- 44- محمود فتحي عكاشة، 1999، علم النفس الصناعي، دط، الإسكندرية ، مصر.
- 45- مصطفى نجيب شاويش، 1990، إدارة الأفراد، دط، بيروت، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 46- سعد الفيشاوي، ترجمة حمدي عبد الجواد، عبد السلام رضوانن مراجعة كاشف أحمد، معجم علم النفس المعاصر، 1996، محرر الطبعة العربية، القاهرة، دار العالم الجديد.
- 47- ناصر محمد العديلي، 1993، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، الرياض.
- 48- نعمة عباس الخفاجي، 2015، تطور فكرة قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 49- هاشم محمد رضا، 2010، التدريب والتأهيل الإداري، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 50- هيجان عبد الرحمان، 1998، ضغوط العمل ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الملك، فهد الوطنية.
- 51- وافية صحراوي، 2013-2012، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضبط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، دراسة ميدانية لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم.
- المراجع الأجنبية:

52-Hanson,1991,Education adminstration and organizational beharrir.

53-Mocor mick,Ernest and lign Daniel (1989):industrial organizational psychology,london.

54-Mot ourdol ,Packard et manng 1986,cotton ptutt le 1986.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكي محند أولحاج (البويرة)  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ملحق رقم (1): مقياس الرضا الوظيفي

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم.

مقياس الرضا الوظيفي:

في إطار بحثي، أتقدم إلى سيادتكم بمقياس الرضا الوظيفي لمعرفة مدى رضاكم واستيائكم في مؤسسة، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل صدق وموضوعية وثقوا أنها لن نستخدم سوى للبحث، والمعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية والتي تقتضيها ارغامات البحث لا غير، والهدف الأساسي، إثراء البحث العلمي وفهم بعض المشاكل المتصلة بالعمل، اعلموا انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، إنما توجد الإجابة التي تعبر عن رأيكم ووجهة نظركم بكل دقة، لا تهمننا معرفة إجاباتكم كأفراد إنما كإطارات.

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة، والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية.

- البيانات الشخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- الأقدمية في العمل: .....

البند	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1- عملي يساعدي على تحقيق أحلامي.					
2- عملي لا يسمح بالحصول على التقدير والتشجيع الذي أستحقه.					

					3- أنا راضي على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي.
					4- عدم الانسجام والتفاهم مع زملاء في المؤسسة
					5- أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته
					6- عدم تلقي المساعدة من طرف زملائك في المواقف الحرجة
					7- أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على انجازاتهم
					8- أنا راض على ما أحصل عليه من مكافأة بينما أقوم بأداء جيد
					9- أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل.
					10- لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات
					11- عدم الشعور بالاحترام المتبادل بين زملائك في العمل
					12- تضمن وظيفتي الأمن والاستقرار الوظيفي
					13- أرى ان نظام الأجر المؤسسة لا يعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد
					14- أرى أن المشرف غير كفئ في اتخاذ القرارات
					15- عدم الشعور بالتضامن أو المواساة من طرف زملائك في حالة وقوعك في مشكلة ما.
					16- اعتقد ان طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة
					17- أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها

					الزملاء فيما بينهم
					18- أجد نوعاً من المساواة في معاملة المشرفين لنا
					19- أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات
					20- أعتقد أن المشرف لا يهتم بجميع العمال
					21- أعتقد أن عملي يوفر لي الفوائد الاقتصادية المنافسة للحفاظ على مستوى معيشي معين.
					22- أنا غير راض عن طريقة اتخاذ القرارات (مركزية السلطة)
					23- أرى أن نظام الأجر في المؤسسة لا يستند إلى معايير دقيقة
					24- أرى أن المعايير المعتمد عليها لتحديد الأجر موضوعية
					25- أرى أن المشرف غير كفء في حل المشاكل
					26- يساعدني المشرف للقيام بعمل جيداً



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ألكلي محند أولحاج (البويرة)  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ملحق رقم (2): مقياس الضغط المهني

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

### مقياس الضغط

في إطار بحثي أتقدم إلى سيادتكم بمقياس الضغط لمعرفة مدى تعرضكم للضغوط في المؤسسة الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بصدق وموضوعية والمعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية والتي تقتضيها ارغامات الباحث لا غير والهدف الأساسي إثراء البحث العلمي وفهم بعض المشاكل المتصلة بالعمل، اعلموا أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، إنما توجد الإجابة التي تعبر عن رأيكم.

- البيانات الشخصية:

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن: .....

3- الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4- الأقدمية في العمل: .....

الرقم	البنود	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	افتقد الحماس في عملي					
02	أشعر بالتعب على الرغم من قضاء ساعات كافية من					
03	اشعر بالإحباط وأنا أقوم بمسؤوليتي الوظيفية					
04	انفعل من ابسط الأمور					
05	اشعر بالرغبة في التخلي عن مسؤوليتي					
06	اشعر بالسلبية اتجاه عملي					
07	اشعر بصعوبة على اتخاذ القرار					
08	اشعر بانخفاض فعلي في الأداء					
09	لم اعد أؤدي عملي بنفس الجودة					
10	أشعر بالإرهاق البدني					
11	أخاف من الأمراض					
12	أعاني من مشكلات عاطفية					
13	ازداد تناولي لمنبهات التدخين					
14	لا تعاطف مع مشكلات أو حاجات الآخرين					
15	علاقتي مع الآخرين ينتبها التوتر					
16	أصبحت كثير النسيان					
17	أجد صعوبة في التركيز					
18	اشعر بالملل بسرعة					
19	اشعر بعدم الرضا دون معرفة السبب					
20	كل ما يربطني بعملي هو راتب آخر الشهر					

ملحق رقم (3): صدق وثبات مقياس الضغط المهني

xy	y2	x2	y	x	N
961	961	961	31	31	1
1600	1600	1600	40	40	2
8464	8464	8464	92	92	3
1849	1849	1849	43	43	4
1225	1225	1225	35	35	5
2116	2116	2116	46	46	6
1089	1089	1089	33	33	7
1600	1600	1600	40	40	8
2025	2025	2025	45	45	9
2025	2025	2025	45	45	10
1369	1369	1369	37	37	11
2115	2025	2209	45	47	12
841	841	841	29	29	13
1640	1600	1681	40	41	14
2116	2116	2116	46	46	15
6400	6400	6400	80	80	16
1681	1681	1681	41	41	17
2304	2304	2304	48	48	18
5040	4900	5184	70	72	19
1600	1600	1600	40	40	20
1681	1681	1681	41	41	21
1680	1600	1764	40	42	22
900	900	900	30	30	23
1936	1936	1936	44	44	24
1764	1764	1764	42	42	25
5180	4900	5476	70	74	26
3025	3025	3025	55	55	27
2800	2500	3136	50	56	28
3720	3600	3844	60	62	29
3480	1600	7569	40	87	30
74226	71296	79434	1398	1464	المجاميع

ملحق رقم (4): صدق وثبات مقياس الرضا الوظيفي

xy	y2	x2	y	x	N
3844	3844	3844	62	62	1
3481	3481	3481	59	59	2
4356	4356	4356	66	66	3
8460	8100	8836	90	94	4
8281	8281	8281	91	91	5
8649	8649	8649	93	93	6
4624	4624	4624	68	68	7
4900	4900	4900	70	70	8
12100	12100	12100	110	110	9
3780	3600	3969	60	63	10
5700	5625	5776	75	76	11
2704	2704	2704	52	52	12
4624	4624	4624	68	68	13
7744	7744	7744	88	88	14
7140	7056	7225	84	85	15
4416	4096	4761	64	69	16
2116	2116	2116	46	46	17
5929	5929	5929	77	77	18
9409	9409	9409	97	97	19
7056	7056	7056	84	84	20
5776	5776	5776	76	76	21
7225	7225	7225	85	85	22
4624	4624	4624	68	68	23
5041	5041	5041	71	71	24
6561	6561	6561	81	81	25
2601	2601	2601	51	51	26
7225	7225	7225	85	85	27
5776	5776	5776	76	76	28
2401	2401	2401	49	49	29
1764	1764	1764	42	42	30
168307	167288	169378	2188	2202	المجموع

ملحق رقم (5): نتائج الفرضية العامة

xy	y2	x2	y	X	N
3652	6889	1936	83	44	1
2000	2500	1600	50	40	2
3774	5476	2601	74	51	3
3906	3969	3844	63	62	4
4514	5476	3721	74	61	5
3440	6400	1849	80	43	6
2912	2704	3136	52	56	7
5159	4489	5929	67	77	8
4440	5476	3600	74	60	9
2920	5329	1600	73	40	10
2924	7396	1156	86	34	11
3588	8464	1521	92	39	12
2183	3481	1369	59	37	13
3403	6889	1681	83	41	14
2849	5929	1369	77	37	15
4410	8100	2401	90	49	16
2829	4761	1681	69	41	17
1512	3136	729	56	27	18
3468	4624	2601	68	51	19
3608	6724	1936	82	44	20
3234	5929	1764	77	42	21
4332	5776	3249	76	57	22
2688	12544	576	112	24	23
2627	5041	1369	71	37	24
3276	3969	2704	63	52	25
3690	8100	1681	90	41	26
3002	6241	1444	79	38	27
1886	2116	1681	46	41	28
5226	6084	4489	78	67	29
4361	7921	2401	89	49	30
2268	2916	1764	54	42	31
3675	5625	2401	75	49	32
3658	3481	3844	59	62	33
3248	3364	3136	58	56	34
2925	5625	1521	75	39	35

3776	3481	4096	59	64	36
5520	8464	3600	92	60	37
4355	4225	4489	65	67	38
5040	4900	5184	70	72	39
4599	3969	5329	63	73	40
4312	5929	3136	77	56	41
3016	3364	2704	58	52	42
4048	8464	1936	92	44	43
3348	2916	3844	54	62	44
3233	2809	3721	53	61	45
3784	7396	1936	86	44	46
2400	5625	1024	75	32	47
3239	6241	1681	79	41	48
3927	5929	2601	77	51	49
4800	6400	3600	80	60	50
176984	273056	129165	3634	2469	المجموع

ملحق رقم (6): نتائج الفرضية الجزئية الاول

xy	y2	x2	الاجر y	x	N
1100	625	1936	25	44	1
680	289	1600	17	40	2
816	256	2601	16	51	3
1178	361	3844	19	62	4
1098	324	3721	18	61	5
731	289	1849	17	43	6
1456	676	3136	26	56	7
1001	169	5929	13	77	8
960	256	3600	16	60	9
680	289	1600	17	40	10
544	256	1156	16	34	11
897	529	1521	23	39	12
1073	841	1369	29	37	13
820	400	1681	20	41	14
555	225	1369	15	37	15
980	400	2401	20	49	16
533	169	1681	13	41	17
432	256	729	16	27	18
1020	400	2601	20	51	19
880	400	1936	20	44	20
714	289	1764	17	42	21
1254	484	3249	22	57	22
504	441	576	21	24	23
777	441	1369	21	37	24
1144	484	2704	22	52	25
1189	841	1681	29	41	26
988	676	1444	26	38	27
1025	625	1681	25	41	28
1541	529	4489	23	67	29
1029	441	2401	21	49	30
714	289	1764	17	42	31
1127	529	2401	23	49	32
1612	676	3844	26	62	33
2296	1681	3136	41	56	34
1092	784	1521	28	39	35

1472	529	4096	23	64	36
1740	841	3600	29	60	37
1876	784	4489	28	67	38
1944	729	5184	27	72	39
2190	900	5329	30	73	40
1064	361	3136	19	56	41
1300	625	2704	25	52	42
968	484	1936	22	44	43
1860	900	3844	30	62	44
1830	900	3721	30	61	45
1276	841	1936	29	44	46
704	484	1024	22	32	47
902	484	1681	22	41	48
663	169	2601	13	51	49
1080	324	3600	18	60	50
55309	25975	129165	1105	2469	المجموع



ملحق رقم (7): نتائج الفرضية الجزئية الثانية

Xy	y2	x2	الزملاء y	x	N
1100	625	1936	25	44	1
880	484	1600	22	40	2
459	81	2601	9	51	3
1488	576	3844	24	62	4
1098	324	3721	18	61	5
774	324	1849	18	43	6
784	196	3136	14	56	7
1925	625	5929	25	77	8
900	225	3600	15	60	9
760	361	1600	19	40	10
578	289	1156	17	34	11
663	289	1521	17	39	12
777	441	1369	21	37	13
328	64	1681	8	41	14
962	676	1369	26	37	15
1225	625	2401	25	49	16
902	484	1681	22	41	17
459	289	729	17	27	18
1428	784	2601	28	51	19
880	400	1936	20	44	20
714	289	1764	17	42	21
1254	484	3249	22	57	22
504	441	576	21	24	23
444	144	1369	12	37	24
1092	441	2704	21	52	25
820	400	1681	20	41	26
760	400	1444	20	38	27
738	324	1681	18	41	28
1474	484	4489	22	67	29
1029	441	2401	21	49	30
756	324	1764	18	42	31
1078	484	2401	22	49	32
1116	324	3844	18	62	33
1456	676	3136	26	56	34
975	625	1521	25	39	35

1408	484	4096	22	64	36
1200	400	3600	20	60	37
1675	625	4489	25	67	38
1440	400	5184	20	72	39
2044	784	5329	28	73	40
1232	484	3136	22	56	41
1092	441	2704	21	52	42
1232	784	1936	28	44	43
1550	625	3844	25	62	44
1464	576	3721	24	61	45
1012	529	1936	23	44	46
864	729	1024	27	32	47
779	361	1681	19	41	48
1326	676	2601	26	51	49
1260	441	3600	21	60	50
52158	22782	129165	1044	2469	المجموع

ملحق رقم (8): نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

xy	y2	x2	المسؤولين y	x	n
1848	1764	1936	42	44	1
800	400	1600	20	40	2
867	289	2601	17	51	3
1922	961	3844	31	62	4
1830	900	3721	30	61	5
1204	784	1849	28	43	6
1904	1156	3136	34	56	7
2233	841	5929	29	77	8
1680	784	3600	28	60	9
1160	841	1600	29	40	10
680	400	1156	20	34	11
897	529	1521	23	39	12
999	729	1369	27	37	13
615	225	1681	15	41	14
1184	1024	1369	32	37	15
1225	625	2401	25	49	16
943	529	1681	23	41	17
567	441	729	21	27	18
1785	1225	2601	35	51	19
1672	1444	1936	38	44	20
840	400	1764	20	42	21
798	196	3249	14	57	22
840	1225	576	35	24	23
629	289	1369	17	37	24
1456	784	2704	28	52	25
1148	784	1681	28	41	26
836	484	1444	22	38	27
1353	1089	1681	33	41	28
2144	1024	4489	32	67	29
1617	1089	2401	33	49	30
882	441	1764	21	42	31
1666	1156	2401	34	49	32
2356	1444	3844	38	62	33
2520	2025	3136	45	56	34
1443	1369	1521	37	39	35

2176	1156	4096	34	64	36
2040	1156	3600	34	60	37
2412	1296	4489	36	67	38
2160	900	5184	30	72	39
2336	1024	5329	32	73	40
1008	324	3136	18	56	41
2288	1936	2704	44	52	42
1452	1089	1936	33	44	43
2170	1225	3844	35	62	44
2318	1444	3721	38	61	45
1232	784	1936	28	44	46
1280	1600	1024	40	32	47
1230	900	1681	30	41	48
1224	576	2601	24	51	49
1800	900	3600	30	60	50
73669	46000	129165	1470	2469	المجموع