

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية: العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

تخصص: تسيير الموارد البشرية.

## تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بمؤسسة ندرومة أثاث -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذة:

- رحوي حسنية.

من اعداد الطالبين:

- بن عبد الله نسيمة.

- بلبيشير ليلي.

### أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسة.

جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة

الأستاذة بن يخلف زهرة

مشرفة.

جامعة تلمسان

أستاذة مساعدة

الأستاذة رحوي حسنية

مناقشة.

جامعة تلمسان

أستاذة محاضرة

الأستاذة فاندي نزيهة

الموسم الجامعي:

2018/2017

## الإهداء

نهدي عملنا هذا إلى الوالدين  
الكريمين أطل الله في عمرهما  
إلى أخواتنا وكل العائلة  
إلى كل من كانت له لمسة في  
مشوارنا الدراسي من الابتدائي إلى  
الجامعة  
إلى كلي صديقاتنا داخل وخارج  
الجامعة.

"ربي أوزعني ان اشكر نعمتك علي و على والدي و ان اعمل صالحا ترضاه  
و أدخلني بنعمتك في عبادك الصالحين " النمل "19"  
نتقدم بخالص الشكر و خالص التقدير لأستاذتنا الفاضلة "رحوى حسينة"  
التي أشرفت على انجاز هذا البحث .  
كما يسرنا ان نتقدم بشكر إلى جميع الأساتذة و الأستاذات الذين اشرفوا  
على تدريسنا طوال مشوارنا الدراسي .  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال مؤسسة ندرومة أناث وخاصة إلى  
رئيس قسم الأمانة العامة "غماري أمين" الذين ساعدونا في جمع المعلومات  
اللازمة للبحث .

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

- الإهداء.
- كلمة شكر.
- فهرس المحتويات.
- قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق.
- المقدمة العامة.....أ،ح
- الفصل الأول: الدراسات السابقة.....1
- الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل و الرضا الوظيفي.....10
- تمهيد الفصل.....11
- المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.....12
- المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل.....12
- 1- مفهوم الضغوط.....13
- 2- مفهوم ضغوط العمل.....13
- 3- أنواع ضغوط العمل.....13
- المطلب الثاني: نظريات و نماذج ضغوط العمل.....14
- 1- نظريات ضغوط العمل.....14
- 2- نماذج ضغوط العمل.....16
- المطلب الثالث: عناصر و مصادر ضغوط العمل.....18
- 1- عناصر ضغوط العمل.....18
- 2- مصادر ضغوط العمل.....19

- المطلب الرابع: آثار و أساليب مواجهة ضغوط العمل.....24
- 1-آثار ضغوط العمل.....24
- 2-أساليب مواجهة ضغوط العمل.....27
- المبحث الثاني: الاطار النظري للرضا الوظيفي.....31
- المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....31
- 1-مفهوم الرضا الوظيفي.....31
- 2- أهمية الرضا الوظيفي.....33
- المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.....33
- المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.....41
- المطلب الرابع: العوامل المحددة للرضا الوظيفي و طرق قياسه.....42
- 1-العوامل المحددة للرضا الوظيفي.....42
- 2-طرق قياس الرضا الوظيفي.....43
- خلاصة الفصل.....48
- الفصل الثالث: الجانب التطبيقي في مؤسسة ندرومة آثا.....49
- تمهيد الفصل.....50
- المبحث الأول: : التعريف بالمؤسسة مكان التربص, تحديد الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدان.....50
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة مكان التربص.....50
- المطلب الثاني:طريقة وأدوات جمع البيانات.....51
- 2- تحديد منهج و عينة ومتغيرات الدراسة.....52
- 2- أدوات وطرق جمع البيانات.....53

- الفرع الثالث: اساليب المعالجة الاحصائية لأداة الدراسة.....55
- المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات .....55
- المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة.....56
- 1- تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة لقسم الخصائص الشخصية.....57
- 2- تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة لقسم ضغط العمل و الرضا الوظيفي.....62
- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .....72
- خلاصة الفصل.....74
- الخاتمة العامة.....75
- قائمة المراجع و المصادر .....77
- الملاحق.....81

## قائمة الأشكال و الجداول و الملاحق



أولاً: قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(2-1)	نموذج مارشال	18
(2-2)	نموذج كرايترز و كينيكي	19
(2-3)	عناصر ضغوط العمل	20
(2-4)	هيكل الاحتياجات الانسانية	35
(2-5)	مقارنة بين نظريتي ماسلو و ألفريد	36
(2-6)	نظرية ذات العاملين لهيزبرغ	37
(2-7)	نظرية العدالة	39
(2-8)	خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة	40
(2-9)	نموذج مظهر الرضا وفقاً ل LAWLER	41
(2-10)	عناصر الرضا الوظيفي	42
(2-11)	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	43
(2-12)	طريقة نيرستون للفواصل المتساوية	46
(2-13)	مقياس اسكود لقياس الرضا	47
(2-14)	عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة MUCHINSKY 1980	48
(3-1)	نسبة توزيع الذكور و الايئات في العينة	57
(3-2)	نسبة التوزيع العينة حسب السن	58
(3-3)	نسبة التوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	59
(3-4)	نسبة التوزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	60
(3-5)	نسبة التوزيع العينة حسب سنوات الخبرة	60
(3-6)	نسبة التوزيع العينة حسب مجمل ساعات العمل في اليوم	61
(3-7)	نسبة التوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	62

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2-1)	معايير تحليل الوقت .	29
(2-2)	مقياس ليكارت لرضا الوظيفي	46
(3-1)	احصائيات العمال .	52
(3-2)	توزيع درجات عبارات المحور الثاني لضغوط العمل و الرضا الوظيفي وفقاً لمقياس ليكارت الحماسي	54
(3-3)	جدول المتوسطات	55
(3-4)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان	56
(3-5)	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	57
(3-6)	توزيع مفردات العينة حسب وفق متغير السن	57
(3-7)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	58
(3-8)	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	59
(3-9)	توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	60
(3-10)	توزيع مفردات العينة حسب متغير مجمل ساعات العمل في اليوم	61
(3-11)	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	62
(3-12)	مستوى ضغط العمل الناجم عن متغير طبيعة العمل	63
(3-13)	مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور	64
(3-14)	مستوى ضغط العمل الناتج عن غموض الدور	65

65	مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير عبء العمل	(3-15)
67	مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير الظروف المادية	(3-16)
68	مستويات ضغط العمل الكلية لدى الموارد البشرية مؤسسة ندرومة أثاث -تلمسان-	(3-17)
69	مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرضا عن الاجر	(3-18)
70	مستوى الرضا الوظيفي بالنسبة لمتغير الرضا عن الترقية	(3-19)
71	مستوى الرضا الوظيفي الناتج بالنسبة لمتغير الرضا عن نمط الاشراف	(3-20)
72	مستوى لرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن جماعات العمل	(3-21)
73	مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى الموارد البشرية المؤسسة ندرومة أثاث - تلمسان-	(3-22)
74	الارتباط بين مصادر ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة ندرومة-أثاث	(3-23)

### ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	رقم الملحق
87	1 الهيكل التنظيمي
91	2 استبيان الدراسة
98	3 معاملات الارتباط لبيرسون

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

#### تمهيد:

لقد أصبحت الموارد البشرية احد أهم العوامل التنافسية لنجاعة المؤسسة ، فالعنصر البشري يعتبر المحرك الرئيسي و المورد الأساسي لأي منظمة فهو الأكثر حساسية فيها إذ يؤثر فيها و يتأثر بها سواء سلبا أو إيجابا ، ومن اجل حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية لغرض توجيهها نحو تحقيق نفس الأهداف تحول دور وظيفة الموارد البشرية من دور تسييري إلى دور استراتيجي .

و لقد أدت التعقيدات الحديثة و التغيرات السريعة إلى ظهور العديد من العوامل التي تؤثر على هذا المورد البشري بما في ذلك العوامل ( الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، البيئية والتنظيمية ..... ) و التي تولد عنها نوع من الضغوطات التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من الحياة اليومية للعاملين و ما يصاحبها من قلق و توتر كما لا تقتصر على الفرد لوحده بل تتعدى آثارها إلى زملائه في العمل . كما أن تأثيرها على الفرد يمتد حتى إلى خارج مكان عمله و تؤثر على علاقته بأسرته و أصدقائه لذا و جب على المؤسسة الاهتمام بهذه الظاهرة بتحديد مصادرها آثارها و العمل على وضع سياسات لمعالجتها من اجل السعي لتحقيق رضا العاملين لضمان استقرار هذا المورد الحساس و ضمان الاستغلال الأمثل له و المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة و زيادة القدرة الإنتاجية .

لذا اهتمت العديد من الدراسات و البحوث بموضوع "تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي" . ولتحليل ما سبق سنتطرق إلى دراسة تطبيقية في إحدى المؤسسات الجزائرية العمومية لصناعة الأثاث.

#### - مشكلة الدراسة :

لحفاظ على المورد البشري و تنميته على المؤسسة توفير كل الشروط المناسبة و على ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية

بعنوان : "ما طبيعة العلاقة بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي" ؟

و للإجابة عليه يمكن صياغة عدة تساؤلات:

1. ماذا يقصد بضغط العمل و ماهي أبعاده ؟
2. ماذا يقصد بالرضا الوظيفي و ماهي أبعاده ؟
3. ما نوع العلاقة بين أبعاد ضغط العمل و الرضا الوظيفي ؟
4. كيف تؤثر طبيعة العمل على الرضا الوظيفي ؟
5. كيف يؤثر صراع الدور على الرضا الوظيفي ؟

- فرضيات الدراسة :

-الفرضية الرئيسية:

-هناك علاقة عكسية سلبية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة ندرومة أثاث .

● الفرضيات الفرعية :

1. الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر طبيعة العمل عكسيا على الرضا الوظيفي .
2. الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر صراع الدور عكسيا على الرضا الوظيفي .
3. الفرضية الفرعية الثالثة : يؤثر غموض الدور عكسيا على الرضا الوظيفي .
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر عبء العمل عكسيا على الرضا الوظيفي .
5. الفرضية الفرعية الخامسة : تؤثر الظروف المادية عكسيا على الرضا الوظيفي .

- أهداف الدراسة :

إن الهدف من دراسة موضوع العلاقة بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي تكمن في الأهمية التي يحتلها هذا الموضوع بين مختلف الدراسات الحديثة و التي تتجلى فيما يلي :

- ❖ كون هذا الموضوع يمس أهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري .
- ❖ تساعد هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغط العمل و كذلك الرضا الوظيفي .
- ❖ معرفة عوامل ضغط العمل من اجل الرفع من معنويات العمال و الرضا الوظيفي لديهم .
- ❖ التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المادية للعمل لدى عمال مؤسسة أثاث ندرومة .
- ❖ تعتمد على جمع المعلومات و البيانات من الظاهرة المدروسة و تحليلها و تفسيرها قصد الوصول إلى النتائج المحددة .

- أهمية الدراسة :

- ✓ تبرز أهمية البحث من خلال لفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل و رسم السياسات المناسبة لزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين .

✓ مدى أهمية هذا الموضوع و الاهتمام به في مؤسستنا .  
✓ تساعد على إلقاء الضوء على الضغوط التي تواجه المؤسسة و وضع الحلول المناسبة لها و التي تساعد على التسيير الجيد للمؤسسة.

✓ يوضح هذا البحث ضرورة الاهتمام العلمي بهذا الموضوع .

### - حدود الدراسة :

1. الإطار المكاني : تم إجراء البحث على مستوى مؤسسة ندرومة أثار .
2. الإطار الزمني: لقد بدأنا في البحث ابتداء من شهر جانفي إلى غاية شهر مارس 2018 هذا في الجانب النظري .

أما الجانب التطبيقي فقد انطلقنا فيه ابتداء من ابريل إلى غاية شهر ماي 2018 .

3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي .

### - المنهج المتبع :

نعمد في هذه الدراسة على جمع المعلومات من المصادر الأولية حيث تم الحصول من خلالها على البيانات الأساسية بواسطة المقابلة و باستخدام الاستبيان و إعدادة لهذا الغرض من خلال توزيعه على عينة الدراسة و الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الإحصائي الاستدلالي بالاعتماد على برنامج **spss**.

إضافة إلى المصادر الثانوية والتي تم من خلالها الحصول على البيانات الثانوية عبر الكتب و الدوريات و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهذا باستخدام المنهج التاريخي.

### - صعوبات الدراسة :

تمثلت خاصة في صعوبة الوصول إلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لأسباب عديدة منها نظام العمل بالمناوبة الليلية إضافة إلى قلة ثقافة الموظفين بأغراض هذه الاستمارة .

وبالنسبة للصعوبة العلمية التي واجهتنا و هي قلة المراجع خاصة بالنسبة لموضوع ضغط العمل .

### - هيكل البحث :

قسمنا هذه الدراسة إلى 3 فصول تسبقهم مقدمة عامة و آخرهم خاتمة عامة .

-نبدأ أولاً بفصل الدراسات السابقة تطرقنا ل 10 دراسات كانت كلها تتمحور حول موضوع ضغط العمل أو الرضا الوظيفي .

-أما الفصل الثاني قسمناه إلى مبحثين : المبحث الأول عن موضوع ضغط العمل تطرقنا فيه إلى ماهية ضغط العمل ,

نظريات و نماذج ضغط العمل والى مصادر و عناصر ضغط العمل و أخيراً إلى آثار وأساليب مواجهة ضغط العمل.أما المبحث الثاني فكان عن موضوع الرضا الوظيفي تطرقنا فيه إلى ماهية الرضا الوظيفي نظرياته عناصره و إلى محدداته و طرق قياسه .

وأخيراً الفصل التطبيقي وهو عبارة عن (دراسة حالة بمؤسسة ندرومة أثاث بوضع استثمار و توزيعها ) فقمنا بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية و بعدها حللنا المحاور الرئيسية لأداة الدراسة و ختمنا الفصل بدراسة تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة و اختبار صحة الفرضيات .

### الملخص:

المورد البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة لذلك يعتبر أهم عامل لنجاح المؤسسة و استمرارها و من البديهي إعطائه أهمية كبيرة و محاولة توفير كل ما يحتاجه هو و أسرته من متطلبات و حاجات وما يحتاجه من وسائل الأمن و الاستقرار و ذلك من اجل الوصول إلى رضاه . لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل التي تزيد من مستوى و جودة الأداء و الولاء التنظيمي.

وفي ظل التغيرات و التحولات و تعدد حاجات و رغبات للمورد البشري في العصر الحديث أصبحت هناك عدة عوامل تؤثر فيه ولعل أهمها : ضغط العمل الذي عرف ارتفاع كبير بين الموارد البشرية .

و لقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على "تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي" و أجريت بمؤسسة ندرومة -أثاث) بمدينة ندرومة -ولاية تلمسان-). ومن اجل التحقق من الفرضيات استخدمنا الاستمارة حيث قمنا بتوزيع 65 استمارة على عينة عشوائية على مختلف المستويات ,تم استرجاع 58 استمارة منها 50 فقط تحتوي على كل المعلومات .فخضعت لأسلوب المعالجة الإحصائية المتمثل في spss فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

-إن عمال مؤسسة أثاث ندرومة يعانون من مستويات متوسطة بالنسبة لضغط العمل و كذلك مستويات متوسطة بالنسبة للرضا الوظيفي .

### **Résumé :**

The human resource is the most important element that the company owns. Therefore it is considered the main factor for its success and continuity. Thus it is evident to give the human resource a great importance and try to provide him with all his needs and means of safety and stability in one hand.

In the other hand, the family of the worker should be provided with all the needs and necessities in order to satisfy the human resource. That is why the functional satisfaction is considered among the factors that increases the performance level and quality as well as loyalty.

The needs and desires of the human resource change accordingly in our modern world, and of course he becomes influenced by many factors mainly The work pressure that is a common aspect among workers.

This study aims at recognizing the influence of work pressure on the functional satisfaction. It took place in the company of furniture in Nedroma-Tlemcen. To be sure of the hypotheses, we distributed 65 former printed papers randomly on a sample that included different levels. Only 58 papers were recuperated 50 of them were fully completed. These answers were analysed with a statistical handling called spss.

Finally we obtained the following results:

The workers of the furniture company of Nedroma suffer from average levels of work pressure as well as average levels of functional satisfaction.



# الفصل الأول

## الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة:

سوف نتطرق إلى عشر (10) دراسات سابقة التي لها نفس موضوع دراستنا و الذي يدور حول الرضا الوظيفي و ضغوط العمل و هي:

## الدراسة الأولى: دراسة يحيى عبد الجواد درويش جودة 2003 :

بعنوان " مصادر ضغوط العمل لدى المرضى والممرضات العاملین في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية" أطروحة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الصحة العامة بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين . و إشكالية الدراسة كانت على النحو التالي: ما مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون و الممرضات العاملون في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية ؟. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملین في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة الآتية :الجنس ،المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة في مهنة التمريض ، الحالة الاجتماعية ،مكان العمل ،نوع القسم الذي يعمل به المريض أو الممرضة .

وكانت نتائج الدراسة :

- أن الدرجة الكلية لمصادر ضغوط العمل لدى المرضى والممرضات العاملین في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة بلغت نسبة 67.2%.

- وكان مجال مصادر الضغوط النفسية والاجتماعية في المرتبة الأولى لمجالات مصادر ضغوط العمل بينما كان مجال مصادر ضغوط العمل الشخصية في المرتبة الأخيرة .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في مستويات مصادر ضغوط العمل تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة ،الحالة الاجتماعية ،مكان السكن ،ونوع المستشفى ونوع القسم .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha=0.05$  في متوسطات مصادر ضغوط العمل تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي .

## الدراسة الثانية: دراسة سعد بن عميقان سعد الدوسري 2005:

بعنوان: " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي والتعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي والتعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية واستخدام الباحث المنهج الوصفي .

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن أهم المصادر المسببة للضغوط لدى الضباط هي طبيعة العمل ،قلة فرص التقدم والتطور الوظيفي ،صراع الدور ،عبء العمل ،غموض الدور

وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين كل من عبء العمل ،صراع الدور ،غموض الدور ،قلة فرص التطور والنمو الوظيفي ،من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل.

## الدراسة الثالثة:دراسة خليل حجاج 2007:

بعنوان " تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء و الرضا الوظيفي " أجريت الدراسة على عينة من المرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة ، والإشكالية كانت عن علاقة ضغط العمل مع كل من الانتماء الوظيفي و الرضا الوظيفي . بهدف التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية خلال قيام المرضين بأعمالهم في مستشفى الشفاء بقطاع غزة ، و كذا الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء و الرضا الوظيفي، كما اتبع المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان ، وشملت الدراسة على عينة تتكون من 100 ممرض و ممرضة تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

والنتائج التي توصل إليها:

يعاني العامل من مستوى ضغط مرتفع بلغ 79.28.

وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي.

كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ضغط العمل.

#### الدراسة الرابعة: دراسة طاهري عبد الغني 2008/2007 :

بعنوان "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي" , أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة , وإشكالية الدراسة حول طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على كل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي , والكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , و كذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس , السن , المستوى التعليمي , الاقدمية , المستوى الوظيفي , باتباع المنهج الوصفي التحليلي و كذا إستخدام أساليب التحليل الاحصائي , أما بخصوص العينة فتمثلت في 301 مفردة و كان إختيارها بطريقة عشوائية طبقية , أما عن الادوات المستخدمة في الدراسة فهي المقابلة و الاستمارة , أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث:

- أن إرتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي ذو إرتباط سلبي.

- تبين من الدراسة أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة , وقلة فرص التقدم و الترقية بسبب الاحساس بعدم عدالة الترقية إلى جانب صراع الدور و عدم المشاركة في إتخاذ القرار و تقييم الاداء و المسؤولية على الاخرين فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي و إحتلال في علاقات العمل , كما أنه يعتبر ظروف عمله جيدة و لا يعاني من غموض في الدور.

- أن المسيرين في قمة الهرم التنظيمي بشكل خاص يعانون من ضغوط عمل مرتفعة.

- أن أقصى مستويات الرضا كانت عند صغار السن من العاملين في حين كانت أقل عند الفئة الأكبر سنا و الأكثر خبرة.

- أن مستويات ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تختلف بإختلاف السن و الجنس كما كشفت أيضا عن إختلاف مستويات ضغوط العمل بإختلاف الخبرة المهنية فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعا لذلك , كما لا تختلف مستويات ضغوط العمل و الرضا تبعا للمؤهل العلمي و تبعا لمستوى الوظيفي أيضا.

## الدراسة الخامسة: دراسة زرقة أحمد 2008:

بعنوان " فعالية القيادة و أثرها على الرضا الوظيفي " بسونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز.

وكانت النتائج المتوصل اليها:

- غالبية العمال غير راضيين عن آلية الاتصال.
- غالبية العمال غير راضيين عن الأجر و الترقية.
- طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.

## الدراسة السادسة: دراسة شاطر شفيق 2010/2009 :

بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية " أجريت الدراسة على عينة من الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء — سونلغاز — بولاية جيجل، رسالة ماجستير، و تدور إشكالية الدراسة حول : طبيعة تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية ، تهدف هذه الدراسة من الجانب النظري : إلقاء الضوء على ضغوط العمل و التعرف على طبيعتها و عناصرها و مصادرها و أسبابها و تتبع آثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية ، و تحديد الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط أما الجانب التطبيقي فنتائجها تسعى إلى وضع إستراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل و الرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ، والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي، أما في دراسة الحالة فهو المنهج الإحصائي . أما عينة الدراسة تمثلت في 65 مفردة تم إختيارها عشوائيا من كل الأصناف الوظيفية ، أما عن الأدوات المستخدمة فهي الاستبيان .

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فقد أثبتت النتائج : أن مؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

## الدراسة السابعة: دراسة مبارك بن فالخ بن مبارك الدوسري 2010:

بعنوان "ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي"، أجريت الدراسة على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وتدور إشكالية الدراسة حول علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة تهدف هذه الدراسة إلى : تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها وكذا الرضا الوظيفي، لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، و التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل و زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود،و التعرف على الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لديهم، و كذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية و الوظيفية، أما عن المنهج المتبع في هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عن عينة الدراسة تمثلت في 191 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية، أما عن الأدوات المستخدمة فهي الاستبيان، أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها:

- أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع .
- اتضح أن عدد من أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي .
- اتضح كذلك أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة منخفضة جدا على واحد من مستويات الرضا الوظيفي و يتمثل في العبارة :  
( وجود الحوافز التشجيعية كالترقيات و المكافآت) .

## الدراسة الثامنة: دراسة محمد حسن أبو رحمة 2012:

بعنوان " ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي" أجريت الدراسة على المشرفين التربويين بمحافظات غزة، و طرحت الإشكالية حول علاقة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة برضاهم الوظيفي ، تهدف للكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة ، و كذا الكشف عن العلاقة بين درجة ضغوط العمل لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة و رضاهم الوظيفي، أما المنهج المتبع فهو الوصفي التحليلي، أما العينة تتكون من 189 مفردة، وباستخدام الاستبيان.

النتائج المتوصل إليها كما يلي:

مستوى متوسط من ضغوط العمل للمشرفين التربويين بنسبة 63.34% .

درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، نوع المدرسة).

#### الدراسة التاسعة: دراسة صبيان إيمان 1012:

بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" و كانت الإشكالية : هل يؤثر المستوى العام للرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستويات الأداء المرتبطة ب: مستوى الانجاز و الرقابة الذاتية، الالتزام التنظيمي، روح الفريق، الروح المعنوية،

تحرر التفكير الإبتكاري، وروح الولاء بمؤسسة TEXMACO ؟

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مستوى الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "تكسماكو" لصناعة النسيج من خلال دراسة حالة بمؤسسة "تكسماكو" ، حيث وزع 84 استبياناً على عينة من موظفيها.

و النتائج التي توصلت إليها:

الرضا الوظيفي يعتبر من أهم الأسس التي يبنى عليها نجاح المؤسسة و هو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية و هو يشكل دافعا مهما نحو الانجاز المتميز.

ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات النجاح أو فشل منظمات الأعمال.

#### الدراسة العاشرة: دراسة لعجايلية يوسف 2014:

بعنوان " مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية" دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة.

مشكلة الدراسة كانت عن مؤشرات مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الإستعجالية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بكل من الوظيفة و المنظمة والبيئة و كذا المتعلقة بشخصية الفرد العامل لدى عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية .

و كذا التعرف على السبل التي يلجأ لها عمال الصحة الشبه طبيين العاملين في المصالح الاستعجالية لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

وأظهرت نتائج الدراسة : أن مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الاستعجالية المفترضة التي تمت دراستها كلها مؤشرات قوية لمصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة و هي : عبء العمل، طبيعة العمل و صراع الدور.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تشمل نفس موضوع دراستنا لذلك تطرقنا لها كدراسة يحي عبد الجواد درويش، دراسة زرقة أحمد، دراسة خليل حجاج و شاطر شفيق، طاهري عبد الغني ، محمد حسن خميس أبو رحمة، مبارك بن فالح الدوسري ، دراسة صبيان إيمان و لعجالية يوسف.

فدراسة خليل حجاج و شاطر شفيق عن تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي و توصلوا إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي.

أما عن الطاهري عبد الغني و محمد حسن خميس أبو رحمة و مبارك بن فالح الدوسري فكانت دراستهم عن العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

فدراسة الطاهري عبد الغني توصل إلى أن ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي ارتباط سلبي وأن ارتباط ضغوط العمل و الرضا الوظيفي في مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة و أن مستويات ضغوط العمل و الرضا الوظيفي تختلف باختلاف الجنس و السن عكس دراسة محمد حسن خميس أبو رحمة التي كانت نتائجها عدم وجود فروق في درجة ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس و نوع المدرسة و عدد السنوات.



كما أن نتيجة مبارك بن فالخ الدوسري كانت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و مستوى الرضا الوظيفي مما يتضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي. كانت عكس ما توصل اليها الطاهري عبد الغنى ان ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي ارتباط سلبى.

هذه الدراسات اعتمدت المنهج الوصفى التحليلي أما حجم العينة كانت ما بين 100 و 301 مفردة.

و بالنسبة للأدوات المستخدمة في كل الدراسات تمثلت في الاستبيان.

أما بالنسبة لدراسة كل من يحيى عبد الجواد درويش و يوسف لعجايلية كانت عن مصادر ضغوط العمل توصل إلى أن الضغوط النفسية تحتل المرتبة الأولى.

أما عن دراسة صبيان إيمان و زرقة أحمد كانت عن الرضا الوظيفي.

وبالتالى تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة بالاعتماد على الاستبيان بشكل أساسى و استخدام المنهج الوصفى و الأساليب الإحصائية كما استفدنا من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظرى لدراستنا الحالية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لضغط العمل و الرضا الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.

المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل.

المطلب الثاني: نظريات و نماذج ضغوط العمل.

المطلب الثالث: عناصر و مصادر ضغوط العمل.

المطلب الرابع: آثار و أساليب مواجهة ضغوط العمل.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: عناصر الرضا.

المطلب الرابع: عوامل الرضا وطرق قياس الرضا.

خلاصة الفصل.

## تمهيد الفصل:

إن المورد البشري أهم مورد تملكه المؤسسة لذلك أعطي له جزء كبير من الاهتمام به و برضاه، لأن عدم رضا هذا الأخير يشكل خطرا كبيرا على أداء و فعالية المؤسسة و بالتالي يتولد لدى المورد البشري في نفسه شعور بالضغط لذلك حظي موضوع الرضا الوظيفي و ضغط العمل باهتمام الكثير من الباحثين.

و في هذا الفصل سنتطرق لضغوط العمل والرضا الوظيفي في مبحثين:

في الأول نتناول ضغط العمل وكل ما يتعلق به من مفهوم و أنواع و نظريات و عناصر و مصادر و آثار و أساليب مواجهته.

و في المبحث الثاني نتطرق إلى الرضا الوظيفي و كل ما يتعلق به من ماهية، نظريات، عناصر و عوامل الرضا وطرق قياسه.

## المبحث الأول : ضغوط العمل

في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة يجب على المؤسسة مسايرة كل التغيرات و التحديات لضمان تنافسيتها و بقاءها فالسوق لكن دون إهمال هذه المؤسسة لبيئتها الداخلية و بالأحرى عنصرها البشري فهو أهم مورد وأكثره تعقيدا . فوجود المؤسسة مرتبط بوجوده و لا يمكن العمل دون أن يتأثر بالظروف البيئية المحيطة به سواء كانت داخلية أو خارجية و عندما نتكلم عن ضغوط العمل فنحن نعني كل الجوانب المؤثرة به من جانب مادي ، أو معنوي أو اجتماعي بيئي وفي هذا المبحث سنتطرق لضغوط العمل .

## المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل .

## 1- مفهوم الضغوط : يمكن تعريف الضغوط بأنها :

"عدم التوافق بين حاجات و متطلبات الأفراد و بين الإمكانيات و الموارد المتاحة"<sup>1</sup> .

و"تعود كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stinger و تعني السحب بشدة (draw tight) وقد استخدمت كلمة الضغط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراها و قسرا" و جهد قوي وإجهاد تؤثر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية"<sup>2</sup> .

يمكن تعريف الضغط بأنه " كل ما يثقل كاهل الإنسان و يرهقه و يسبب له دوامة من الصراع أو الصداغ أو الألم النفسي و يؤدي إلى حالة إجهاد بدني و نفسي و عصبي يشعر الفرد من خلاله بعدم الراحة و يؤدي إلى ضيق و اختناق نتيجة لهذا الموقف أو لتجربة سيئة مر بها و يحاول ان يبعد عنها، وتمثل الضغوط ردة فعل واعية أو غير واقعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كانت أخطار حقيقية أو من نسج الخيال ، يتولد عنها شعور بالقلق و الارتباك مما يضطر الفرد للبحث عن متنفس و حل نهائي لهذا الضغط"<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - احمد ماهر, كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل, ط1, الدار الجامعية الإبراهيمية , رمل الإسكندرية , 2005 , ص 16 .  
<sup>2</sup> - معن محمود عياصة, الأستاذ مروان محمد بني احمد, ادارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, ط1, دار جامد للنشر و التوزيع, 2008 ص106.  
<sup>3</sup> - محمد محمد الشافعي, من مهارات الادارات الحديثة ج,2 مكتبة للنشر و الخدمات الصحفية و المعلوماتية مصر 2008 ص 263

## 2 - مفهوم ضغوط العمل:

يعرف كل من (french) و(Rogers) و (Cobb) ضغط العمل " بأنه عدم الموازنة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات و بين متطلبات عمله". أما ( marglis ) و زملاؤه فيعرفونه : " بأنه بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني و النفسي للفرد"<sup>1</sup>.

كما يعرف ضغط العمل بأنه "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة"<sup>2</sup>.

كذلك عرفت ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار و إدارتها بطريقة سليمة"<sup>3</sup>.

و يعرف ( newmen ) و ( beehrt ) ضغط العمل "بأنه عن حالة تنشأ بسبب تفاعل عن العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد" و يعرف ( grath ) "الضغط بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد و البيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص"<sup>4</sup>.

## 3-أنواع ضغوط العمل:

من خلال التركيز في موضوع ضغوط العمل نجد أنها تختلف في خصائصها أنواعها و طرق التعامل معها و لهذا سنتطرق لأهم أنواعها .

## 3-1 أنواع ضغوط العمل حسب معيار الأثر :

وفق هذا المعيار نجد نوعين الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية محددة كالآتي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , ط3, دار وائل للنشر , الجامعة الأردنية , 2005 , ص 160 .  
<sup>2</sup>-خليل حجاج : "تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي , مجلة جامعة الأزهر العدد 2 مجلد 9 (2007) ص 182 نقلا عن إبراهيم العشر اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا , 2009, ص 55.  
<sup>3</sup>-الجواد , "ضغط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي مجلة الدراسات الجامعية , " دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز العدد (38) يوليو, ديسمبر 2013 , ص 15.  
<sup>4</sup>-محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, مرجع سبق ذكره , ص 160 .  
<sup>5</sup>- عمر وصفي عقيلي, إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي, دار وائل للنشر , الأردن , 2005 , ص 59.

1-الضغوط الإيجابية : هي ضغوط لها فائدة على المورد البشري فتعمل على رفع دافعيته و أدائه و كذلك لها فائدة على المؤسسة ،من خلال رفع الحيوية، كسر الملل الناتج عن الروتين في العمل .

ب-الضغوط السلبية :تنعكس بالسلب على المورد البشري فهي تقلل من دافعيته، تسبب له الضيق و الاضطراب النفسي،و تتحمل المؤسسة تكاليف أكثر من خلال نقص الأداء و الأهداف المسطرة نتيجة قلة الرضا.

### 3-2- أنواع ضغوط العمل حسب معيار الشدة :

و حسب هذا المعيار هناك 3 أنواع من الضغوط أهمها كما يلي <sup>1</sup>:

1-الضغوط البسيطة : ضغوط تستمر لفترة قصيرة و تكون عبارة عن أحداث بسيطة.

ب-الضغوط المتوسطة : ضغوط تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة عمل إضافية.

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

### 3-3- أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر :

من بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية و الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي موضحة كما يلي <sup>2</sup>:

1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :ضغوط يتعرض لها في مكان عمله و أثناء تأديته لمهامه و وظائفه.

ب-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية :الضغوط التي يتعرض لها بسبب تعامله مع الآخرين و علاقته مع زملائه.

ج-النظام الشخصي :وتعد السمات الشخصية و الفروقات الفردية للموارد البشرية.

المطلب الثاني :نظريات و نماذج ضغوط العمل.

### 1-نظريات الضغوط :

#### 1-1- نظرية التقدير المعرفي (1970):

<sup>1</sup> -شاظر شفيق" اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز-جيجل" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية تسيير و التجارية جامعة, احمد بوقره, بومرداس, سنة 2010/2005, ص 99 .

<sup>2</sup> -لعجالية يوسف" مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية " دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة " ,مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, في علم النفس العمل و التنظيم ,تخصص علم النفس العمل و التنظيم , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , 2014/2015 ص37.

اهتمت هذه النظرية بعملية الإدراك و العلاج الحسي و الإدراكي و التقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد حيث إن تقدير كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف و لكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية مع الضغوط و بذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف و يعتمد تقسيم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه. و تعرف نظرية التقدير المعرفي الضغوط بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد و يؤدي ذلك إلى تقييم التهديد و إدراكه في مرحلتين هما<sup>1</sup>:

أ- المرحلة الأولى: تحديد و معرفة إن بعض الأحداث في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

ب- المرحلة الثانية: يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف.

### 1-2- نظرية النسق النظري " سبيدجر " ( spielberger ): (1972)

تعد نظرية النسق النظري من بين النظريات التي تفسر ظاهرة ضغوط العمل إذ أقام سبيدجر نظريته على أساس التمييز بين القلق كسمة و القلق كحالة حيث يقول "إن القلق كسمة هو استعداد طبيعة أو اتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة و بهذا ربط بين الضغط و قلق الحالة و اعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين يسبب حالة القلق.

كما اهتم "سبيدجر" بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة و التي تكون ضاغطة و ميز بين حالات القلق الناتجة عنها كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها<sup>2</sup>.

### 1-3- نظرية هانز سيلبي (1976) hanz sely

يعد الباحث "هانز" سيلبي من أشهر الباحثين الذين ارتبط اسمهم بموضوع الضغوط، و يرجع الفضل على كتاباته و محاضراته في تعريف الجمهور بتأثير الضغوط على الإنسان متأثراً بتفسير فسيولوجيا و قد جاء اكتشافه للضغط بالصدفة خلال بحوثه على الهرمونات الجنسية، في العشرينيات فقد لاحظ بعد حقن فاران تجارب بأنسجة غدديّة غير معقمة حدوث ردود فعل غير واضحة منها تضخم في الغدد الأدرينالية تضاؤل و ضمور الحالات التيموسية و ظهور قرحة في الجهاز الهضمي و في تجارب أخرى وجد إن هذه الأعراض تظهر مع مصادر الضغط الأخرى مثل الحرارة

<sup>1</sup> - عمر مصطفى النعاس , "الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية" , ط1 , منشورات جامعة 7 أكتوبر , ليبيا , 2008 , ص55.

<sup>2</sup> - وليد السيد خليفة مراد علي عيسى , "الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج" , ط1 , دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية , 2008 ص 151-152.



البرد الحقن بالانسلين و غيرها من المؤثرات هذه الأعراض سماها سيلبي مجموعة الأعراض الحيوية للضغط<sup>1</sup>. وهناك عدة مراحل وضعها سيلبي للضغط:

أ-مرحلة التنبيه (الانذار) : مرحلة إدراك التهديد عن طريق الحواس .

ب-مرحلة المقاومة : مرحلة التكيف في الجسم و استعادة التوازن.

ج-مرحلة الاستنزاف (الإرهاك) : استنزاف آليات أكبر في الجسم و عدم المقدرة على مقاومة و هنا تظهر أعراض و آثار الضغوط.

## 1-4 نظرية موراي هنري: (1978)<sup>1</sup>

يعتبر "هنري موراي" مفهوم الحاجة و مفهوم الضغط (stress) مفهومان أساسيين على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك و مفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك في البيئة ذلك لشخص تتيسر له الجهود للوصول إلى هدف معين و ميز موراي بين نوعين من الضغوط هما ضغط بيتا و ضغط ألفا<sup>2</sup>

ضغط بيتا : يشير إلى دلالات الموضوعات البيئية و الأشخاص كما يدركها الفرد.

ضغط ألفا : يشير إلى خصائص الموضوعات و دلالاتها كما هي و يوضح أن سلوك الفردي يرتبط بالنوع الأول و ان الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجات معينة و يطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف و الضغط و الحاجة إلى أنشطة فهذا ما يعتبر عنه بمفهوم ألفا.

## 2- نماذج ضغوط العمل :

لقد اهتم بموضوع ضغوط العمل عدة باحثين حيث قاموا بدراسة أسبابه و نتائجه لإيجاد الحلول المفصلة له و من أهم النماذج نذكر :

### 1-2 -نموذج الأعراض العامة لتكيف "لسيلي" :

<sup>1</sup> - فاروق السيد عثمان : "القلق و إدارة الضغوط النفسية " ط1, دار الفكر العربي للنشر القاهر, مصر, 2001, ص 98 .

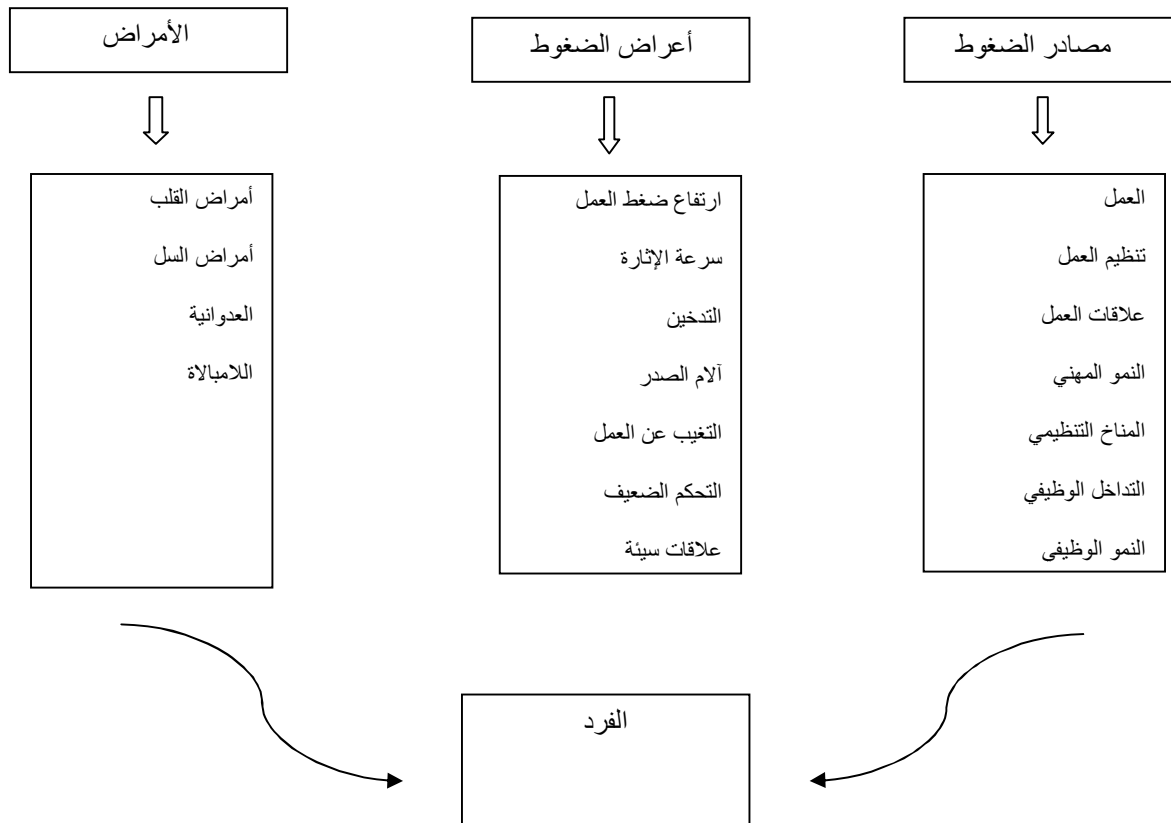
<sup>2</sup> -وليد السيد خليفة مراد علي عيسى, :م رجع سبق ذكره, ص 152-153.

و يعد أول نموذج حاول تفسير ظاهرة ضغوط العمل و يظهر هذا النموذج على أن الدراسات التي أجراها "Seley" عام 1976 أن الاستجابات النفسية للمريض هي سلسلة متصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها و أطلق عليها هذا العالم "الأعراض العامة للتكيف" فقد وضح في نموذج ردد الفعل النفسية و الجسمية اتجاه الضغط و إن تلك الردود لا تحدث في وقت واحد و إنما تمر في ثلاثة مراحل و المتمثلة في مرحلة الانذار تليها مرحلة المقاومة ثم مرحلة الإنهاك<sup>1</sup>.

## 2-2 نموذج مارشال 1979:

حث يحدد هذا النموذج عام 1979 في العوامل المسببة للضغوط في العمل وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي في النهاية إلى أمراض القلب و أعراض خاصة بالمنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث و يمكن رصد نموذج مارشال كالآتي:

### الشكل رقم (1-2) نموذج مارشال .



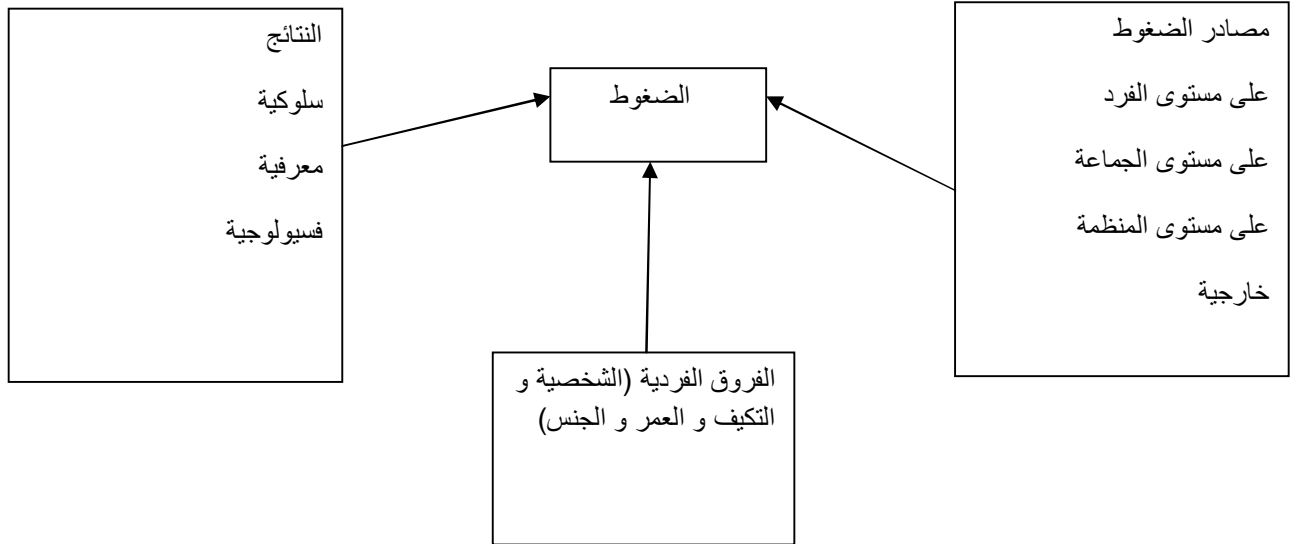
المصدر يوسف لعجايلية: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية  
الاستشفائية الجامعية بعنابة , مرجع سبق ذكره ص 42.

<sup>1</sup> - سعد بن عميقان سعد الدوسري " ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية", رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية, جامعة النايف, الرياض السعودية, 2005, ص 39.

### 3-2 نموذج كرايتز و كينيكي:

حيث هذا النموذج يوضح مصادر الضغوط على المستوى الفرد و الجماعة و المنظمة (الخارجية) إضافة إلى الفروق الفردي (الشخصية و التكيف و العمر والجنس) التي تؤدي إلى النتائج و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2) يمثل نموذج كرايتز و كينيكي لدراسة ضغوط العمل .



المصدر : عبد الغني طاهري, ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي, دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

,رسالة ماجستير ,جامعة خيضر , بسكرة , 2008, ص 27.

المطلب الثالث : عناصر و مصادر ضغوط العمل .

#### 1-عناصر ضغوط العمل:

يرى (szilagi و wallace) انه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>ناصر محمد العديلي , السلوك الإنساني و التنظيمي : منظور كلي مقارن , معهد الإدارة العامة , الرياض, 1990, ص 240.

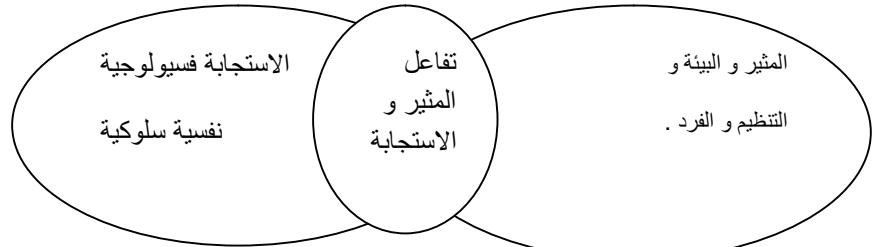
1-1-العنصر المثير : يحتوي هذا على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد مثل إضاءة منخفضة .

1-2-عنصر الاستجابة :يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفزيولوجية و النفسية و السلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق, التوتر و الإحباط .

1-3 -عنصر التفاعل : وهو التفاعل العوامل المثيرة و العوامل الاستجابة.

و الشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر

الشكل رقم (2-3)عناصر ضغوط العمل .



المصدر :معن محمود عياصرة , وآخرون , إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ,مرجع سبق ذكره, ص 113.

2-مصادر ضغوط العمل :

لقد أولى الباحثون العوامل المهنية المسببة للضغوط الكثيرة من اهتمامهم نظرا لأهميتها فالعامل يتعرض طيلة حياته لأنواع عديدة من الضغوط و مصادر مختلفة لعل أهمها :

1-2- مصادر داخلية :

داخل المؤسسة التي يقضي فيها العامل معظم وقته لانجاز ما هو مطلوب منه هناك مجموعة من مصادر ضغوط العمل التي تؤثر عليه .

أ- طبيعة عمل الوظيفة :

إن طبيعة العمل الذي يقوم بها الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة و مدى أهمية العمل و كميته و نوعية

المعلومات المرتدة من تقييم الأداء كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصرا أساسيا للإحساس بالضغوط<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان و آخرون ,السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , مرجع سبق ذكره ,ص 163 .

ب- ضغوط العمل الناتجة عن الظروف المادية للعمل :

تسبب الظروف المادية مشاكل صحية عديدة لذا وجب تكيف مكان العمل حسب الظروف المناسبة للعامل ولعل من أهم الظروف المادية نذكر :

❖ ضغوط العمل الناتجة عن سوء التهوية : تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا على أداء المورد البشري و نشاطه و سلوكه عموما حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية و جسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل و هو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4/100 و نقص بنسبة 5/100<sup>1</sup> و التهوية السيئة تؤثر على صحة الإنسان وراحته.

❖ ضغوط العمل الناتجة عن الضوضاء : تسبب الضوضاء التي تكون بدرجة عالية عدة مشاكل صحية تنعكس على أدائه و بهذا تزيد نسبة الضغط عليه و تعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات الواسعة الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية ما تطلب منها زيادة الاهتمام بالرقابة الصحية و تقديم الاستشارات و الإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة<sup>2</sup>.

❖ ضغوط العمل الناتجة عن تلوث الهواء : يعتبر تلوث الهواء سببا رئيسيا لعدة مشاكل صحية خاصة للجهاز التنفسي و هذا ما يسبب ضغوط العمل .

❖ ضغوط العمل الناتجة عن الإضاءة : إن الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جدا للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية و فاعلية حيث تساعده على سرعة الإدراك البصري و الدقة في تمييز الأشياء في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين و تسبب الأخطاء و من تم تزيد من درجة الشعور بضغط العمل و تختلف درجة الإضاءة حسب كل وظيفة و حاجتها من الضوء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق, الدار الجامعة الجديدة ,الإسكندرية 2005 ,ص 66.  
<sup>2</sup> -احمد جاد عبد الوهاب , السلوك التنظيمي : دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال, دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية, 2000, ص 87.  
<sup>3</sup> -محمد إسماعيل بلال , السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ,مرجع سبق ذكره, ص 64-65.

## ج- ضغوط العمل الناتجة عن صراع الدور:

فكثيرا ما يلعب الفرد عدة ادوار أي انه يقوم . بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي قادها و تودها الأطراف الأخرى منه ..وأحيانا تكون هذه الأدوار (أو التوقعات) متعارضة. فطلبات و توقعات الرؤساء المختلفين لمؤوس واحد قد تكون متعارضة و لو أضفت إلى هذا رغبة المؤوس في أن يلتزم بمعايير الجماعة و رغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فان الأمر يزداد تعقيدا و يلقي هذا مزيدا من الضغط النفسي على الأفراد<sup>1</sup> .

## د- ضغوط العمل الناتجة عن غموض الدور:

و يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه و قد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها<sup>2</sup>:

- عدم فهم الفرد لأبعاد و جوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد .
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.
- عبء العمل الزائد كثير .
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وثيرة العمل و تدفق العمل واتخاذ القرارات.
- غموض مناخ العمل غير الأمن .

## 2-2- مصادر خارجية : و تقسم إلى

## 2-2-1 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة العامة للمؤسسة :

يقصد بالبيئة العامة للمؤسسة البيئة المحيطة لها و التي تؤثر عليها مباشرة و تتأثر بها و أهمها :

<sup>1</sup>-احمد ماهر, كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره,ص 32 .  
<sup>2</sup>-الدكتور معن محمود عياصرة و آخرون , إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ,مرجع سبق ذكره ,ص 114.

### أ- ضغوط العمل الناتجة عن البيئة الاقتصادية :

يمكن للبيئة الاقتصادية التي يعيشها الفرد أو تؤثر عليه و تسبب له ضغوط فهي تحدد المستوى المعيشي , والظروف الاقتصادية فمثلا في حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف و القلق ما ينتج عنه ضغط لدى العمال .

### ب- ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات التكنولوجية :

رغم فائدة التكنولوجيا في المؤسسات الحديثة وتزايد المنافسة إلا أن لها ضغوط يواجهها العاملون من اجل فهم هذه التكنولوجيا وكذا شعور العامل بالعزلة الاجتماعية داخل العمل لتعامله مع الآلات فقط .

### ج- ضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات السياسية و القانونية :

فالقوانين و القرارات و السياسات الجديدة لها دور مهم في زيادة الضغط على العاملين فيلزمهم الخضوع لها لذا فهم دائما في ترقبها .

## 2-2-2 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة :

و هي البيئة الخاصة التي تتعامل مباشرة مع المؤسسة تؤثر فيها و تتأثر بها .

### أ-الموردين و المستهلكين :

الموردين : هم من يوفر المواد الأولية و المستهلكين و هم من يشتري المنتج النهائي لذلك فمن الممكن أن يتسببوا في

ضغط على المورد البشري لاعتباره المصدر الرئيسي لوجود المؤسسة و أي تغيير فيهم يؤثر مباشرة عليها .

ب-المنافسون :إن هدف أي مؤسسة هو ربح و البقاء فلهذا هناك منافسة بين المؤسسات لجذب العمالة و هذا بشكل ضغط

للموارد و أيضا من اجل احتلال موقع تنافسي في السوق هذا يؤثر على المورد البشري العامل بأي مؤسسة .

## 2-3 - مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري :

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية و يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغط العمل مثل نمط الشخصية أحداث الحياة الخاصة الحالة النفسية و الجسدية و القدرات و الخبرات<sup>1</sup>..

أ- العوامل الشخصية التي تتعلق بحالة الفرد<sup>2</sup>:

- وفاة عزيز.

- قرب إحالة على التقاعد.

-نقل إلى مكان آخر و متفاوت العاملين في شخصياتهم و خصائصهم وسماتهم و ميولهم و مدى قابليتهم للضغوط و تكيفهم معها و مدى شعور الفرد بقدراته على السيطرة على زمام الأمور و الأحداث لذلك نتج نوعين من الشخصية مثل:

1. نمط الشخصية أ و هي الشخصية الحيوية المستلزمة و الجادة في طباعها و التي تتميز بالرغبة في العمل الدوري و السباق مع الزمن و العدوانية و المنافسة و التي تشعر باستمرار ضغط الوقت و تتميز بعدم الصبر و دائمية الحركة .

2. نمط الشخصية ب تتميز بالهدوء و الصبر و الثبات و توازن المزاج و هذه اقل عرضة للضغوط.

## ب- قضايا الأسرة :

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى المشاكل بين الزوجين و المشاكل التربوية المتصلة بالأطفال كلها تخلق ضغوطا لدى الفرد و هذه المشاكل لا يمكن للفرد الموظف أن يتركها وراء ظهره عند ذهابه إلى العمل و لكنها تصاحبه إلى العمل و تشكل ضغطا يؤثر عليه في عمله<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> شاطر شفيق, اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة الميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل, مرجع سبق ذكره, ص99 .

<sup>2</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 116-117.

<sup>3</sup> -منصور محمد إسماعيل العريقي, السلوك التنظيمي , صنعاء, 2013, ص 225



المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل و أساليب مواجهتها .

### 1-الآثار المترتبة عن ضغوط العمل:

يترتب على المستويات المختلفة لضغوط العمل اثار سلبية و أخرى ايجابية .

أ- الآثار السلبية : إن الضغوط العملية المستمرة لها اثار سلبية سواء على مستوى الفرد بحد ذاته أو على مستوى

المنظمة ككل.

● على مستوى الفرد :

✓ الآثار الفسيولوجية(جسدية).

عندما يفشل الفرد في التحكم في المصادر التي تسبب له ضيقا و إزعاجا-ضغوط سلبية-فان جسمه يمر بخبرة أو حالة تعرف بالمواجهة أو الهرب و على اثر ذلك تزداد ضربات القلب يتحول الدم من الأطراف إلى العضلات الداخلية ,تتسع حدقة العين يسري, الأدرينالين و الدهون في الدم و يتحول التنفس من الحجاب الحاجز إلى الصدر و هذه العملية حيوية غير طبيعية تعود بالضرر على الجسم و تنهكه.<sup>1</sup>

فتزايد الضغوط على الجسم يسبب اثار سلبية على البدنية فيعاني من صداع , قرحة معدية , لسكري, أمراض القلب و ضغط الدم.<sup>2</sup>

✓ الآثار النفسية :

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد و على علاقته بالآخرين.و من أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي:

<sup>1</sup>-علي عسكر ,ضغوط العمل و أساليب مواجهتها ,ط2, دار الكتاب الحديث , مصر, 2000, ص 42.

<sup>2</sup>-الدكتور معن محمود عياصرة و آخرون, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ,ص 140

الحزن و الكآبة و الشعور بالقلق النظر إلى المستقبل بتشاؤم, التصرف بعصبية شديدة ,عدم القدرة على التركيز, فقد الثقة بالغير و 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 و التعبير التردد و اللامبالاة<sup>1</sup>.

تسبب الضغوط كثيرا من الأعراض النفسية مثل عدم الرضا الوظيفي القلق الملل المماطلة و الهيجان و تشير العديد من الدراسات مثلا إلى أن الأفراد الذين يمارسون وظائف غير واضحة الواجبات و المسؤوليات يعانون من ضغوط أعلى و بالتالي مشاكل نفسية أكبر<sup>2</sup>

#### ✓ الآثار السلوكية:

إن الأعراض السلوكية كانعكاس لآثار الضغوط المختلفة,تختلف من فرد لآخر وفقا لشخصيته ,وفقا للموقف المولد للضغط و وفقا إلى مجموعة من العوامل البيئية الأخرى .ولكن الأعراض المحتملة كرد فعل للضغوط يمكن أن تتمثل في عدد من الأعراض و منها ما يلي الأعراض السلوكية :<sup>3</sup>

- (1) عدم القدرة على فعل أي شيء.
- (2) التعامل مع الموقف بكل برودة .
- (3) الهروب من الموقف.
- (4) العدوانية في التعامل .
- (5) الاستهلاك في الطعام الزائد عن الحد.
- (6) فقدان الشهية و عدم القدرة على الأكل .
- (7) ارتفاعا معدلا التدخين و تعاطي المخدرات و الكحوليات.
- (8) اللامبالاة.

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , مرجع سبق ذكره ,ص 166-167.

<sup>2</sup>منصور محمد إسماعيل, العريقي مرجع سبق ذكره, ص 228.

<sup>3</sup>احمد ماهر كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص 73.

كما ان الضغوط المرتبطة بالجوانب السلوكية تشمل بشكل عام التغيرات في الإنتاجية باتجاه النقص , الخروج وترك العمل , التغيير في عادات الأكل , زيادة التدخين لدى المدخنين و استخدام بعض المنبهات<sup>1</sup> .

• على مستوى المنظمة:

ان استمرار الضغوط قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التنظيمية<sup>2</sup> يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي<sup>3</sup>:

- (1) زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل و الغياب و التوقف عن العمل تشغيل عمال إضافيين عطل الآلات و إصلاحها وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).
- (2) تدهور مستوى الإنتاج و انخفاض جودته.
- (3) صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية.
- (4) الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية .
- (5) عدم الرضا الوظيفي .
- (6) الغياب و التأخر عن العمل.
- (7) ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات .
- (8) عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
- (9) سوء العلاقات بين أفراد المنظمة .
- (10) سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
- (11) التسرب الوظيفي ( دوران العمل).
- (12) الشعور بالفشل .

#### ب- الآثار الإيجابية:

<sup>1</sup> -منصور محمد إسماعيل العريقي, السلوك التنظيمي , مرجع سبق ذكره ,ص 227.  
<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العابدين علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة- مذكرة ماجستير قسم ادارة اعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية عمادة الدراسات العليا و البحث جامعة الازهر غزة فلسطين 2010 غير منشورة ص 32-33.  
<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال مرجع سبق ذكره ص 167.

ان العديد من المنظمات ان لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل شر يجب مكافحته و ذلك لأثارها السلبية على الفرد و المنظمة معا و لكن الحقيقة غير ذلك إذ ان للضغوط العمل أثارا ايجابية مرغوبا فيها إلى جانب السلبية غير مرغوب فيها و من الآثار الايجابية ما يلي<sup>1</sup>:

- (1) تجعل الفرد يفكر في العمل.
- (2) يزداد تركيز الفرد في العمل .
- (3) ينظر الفرد إلى عمله بتميز .
- (4) التركيز الفرد على العمل.
- (5) النوم بشكل مريح .
- (6) الشعور بالإنجاز .
- (7) المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- (8) تحفز على العمل.

## 2- أساليب مواجهتها:

على المسؤولين في المنظمة ان ينظروا للضغوط العمل من جانبين الأول الجانب التنظيمي و الثاني الجانب الإنساني<sup>2</sup> .

### 1-أساليب التعامل مع الضغوط على المستوى الفردي:

ظهرت العديد من طرق علاج ضغوط العمل على المستوى الفردي و يمكن القول ان رغبة الفرد في إصلاح حاله و إقناعه بالطريقة التي يستخدمها و تمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة و نجاح الفرد في علاج ضغوط العمل<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, مرجع سبق ذكره, ص 122.

<sup>2</sup>-الدكتور معن محمود عياصرة و آخرون, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص 141.

<sup>3</sup>-محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, مرجع سبق ذكره, ص 168.

❖ إدارة الوقت (time management technique) كثير من الأفراد يدرون الوقت بطريقة سيئة فالعمل الذي

يستغرق منهم ساعة واحدة ينجزونه بإضعاف الوقت و هذا يسبب لهم كثيرا من الضغوط و حتى نستفيد من الوقت

استفادة جيدة و نخفف من الضغوط لابد من استخدام للمبادئ الأساسية في إدارة الوقت و من أهم هذه المبادئ<sup>1</sup>:

✓ عمل كشف يومي بالأنشطة الأعمال التي يجب إنجازها في نفس اليوم.

✓ جدولة الأعمال على ضوء أهميتها و درجة الاستعجال في تنفيذها.

✓ معرفة درجة الدورة اليومية للفرد (الساعة البيولوجية للفرد) بحيث يعرف الفرد الأوقات التعب يكون فيها

نشيط و متوسط النشاط و ضعيف النشاط و التعامل مع القضايا المهمة أثناء فترة نشاطه أي عندما يكون

أكثر يقظة و إنتاجية و هكذا و هذا التنظيم للوقت لاشك انه يخفف كثيرا من الضغوط على الفرد<sup>2</sup>.

الجدول رقم(1-2) معايير تحليل الوقت .

1 -أهمية الأنشطة	
يجب عمله	مهم جدا
من الضروري عمله	مهم
مفيد لكنه غير ضرورية	ليس مهم جدا
لا يحقق عمله أي شيء	غير مهم تماما
2-درجة الاستعجال	
يجب عمله	مستعجل جدا
من الضروري عمله .	مستعجل
يمكن تأجيله قليلا.	غير مستعجلا
يمكن تأجيله.	

<sup>1</sup>-منصور محمد إسماعيل العريشي , السلوك التنظيمي , مرجع سبق ذكره ,ص 229.

<sup>2</sup>-منصور محمد إسماعيل العريشي, السلوك التنظيمي , مرجع سبق ذكره ,ص 229.

	لا أهمية لوقت القيام به
	3-مدى إمكانية تفويضه.
	هل من الضروري القيام شخصيا بالعمل
	يمكن تفويض أمرا القيام به
	يمكن تفويض القيام به لأحد الموظفين الموثوقين
	يمكن تفويض أي شخص للقيام به

شاطر شفيق , "اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جييجل , مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية تسيير و التجارية جامعة احمد بوقرة بومرداس , سنة 2010/2005.

❖ التأمل:

هناك طرقا عديدة من التأمل و تشترك كل هذه الطرق في أنها تسعى إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة العقلية و تستند كثيرا من هذه الطرق على بعض التمرينات (اليوجا) و فيها يجلس الفرد في وضع مستريح عينيه مغلقتين مرددا لفظ عدم المعنى و عادة ما تكون التمرينات مرتين و لمدة عشرين دقيقة تقريبا و الهدف من ذلك تفريغ الذهن و تحقيق الاسترخاء للجهاز العصبي الإرادي و توفر هذه التمرينات الفرصة كي يوقف أنشطته اليومية و ان يمارس درجة عالية من الانتباه على مشاعره و وجدانه و يؤدي هذا إلى إعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل<sup>1</sup>.

❖ الاسترخاء:

ان جلوس الفرد مستريحا و هادئا في الاسترخاء يؤدي الى نفس النتائج التي تؤدي إليها طريقة التأمل. حيث ان استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم و يعني هذا ان ينتبه الفرد إلى ان الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - احمد ماهر, كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص 104.  
<sup>2</sup> -محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ,مرجع سبق ذكره ,ص 168

❖ التمارين الرياضية :

يعتبر خبراء اللياقة البدنية ممارسة نوع من النشاط البدني بشكل منتظم إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغيرات إيجابية في حياة الفرد و تمكين الجسم في التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة كما أثبتت الدراسات و الأبحاث ان الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي و الركض و السباحة و ركوب الدراجات و غيرها هم عرضة للتوتر و الضغوط من غيرهم<sup>1</sup>.

ب-أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة :

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر و الضغوط في العمل فبجانب ما يتم تقديمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها و مجالاته المختلف هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة و من اجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة<sup>2</sup>.

❖ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

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

❖ تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد الكثير من الوظائف معناها و قيمتها للعديد من الأسباب .  
زيادة حدة التخصص، بالقدر الذي يفقد الموظف أي لذة و متعة في أداء العمل إلى روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها و أهميتها من انعدام الحرية التصرف فيها أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل في الوظيفة أو عدم القدرة على التأثير على عمل الآخرين أو عدم الحصول على معلومات كاملة عن الأداء و الانجاز في العمل أو عدم احتياج الوظيفة إلى خبرات و مهارات متنوعة , و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية و

<sup>1</sup>-عبد العزيز عبد المجيد محمد, سيكولوجية مواجهة الضغوط النفسية في المجال الرياضي, مركز الكتاب للنشر القاهرة, 2005, ص 101.  
<sup>2</sup>-عبد القادر سعد بنات, ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصال الفلسطينية في منطقة قطاع غزة -رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية, غزة, 2009, ص 24-25.

يتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة و المهام ، كما تتيح مقدارا أساسيا من السلطة للأداء و تتطلب خبرات و مهارات، تتمثل في تحديد لشخصية الفرد و تقدم معلومات للفرد عن مدى تقدمه في الانجاز<sup>1</sup> .

تقوم العديد من المنظمات بعمل برامج لرعاية العاملين، هذه البرامج تركز على تحسين ظروف العاملين النفسية و الجسمية و تساعدهم على ترك بعض العادات المضرة كالتدخين و وضع برامج ، مسابقات رياضية ، برامج للإرشاد الصحي و الغذائي و كل هذا يحسن و يخفف من الضغوط التي تواجه العاملين في منظماتهم<sup>2</sup> .

نظم و قنوات الاتصال : ان توافر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة تتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل و يشير العاملين بالمنظمة ان شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى و ان دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة<sup>3</sup> .

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

إن الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي للمؤسسات لذلك كرسست للفرد اهتمام كبير و عملت على تشجيعه ليقدّم كل ما يملك فيما يخدم عمله من خلال اشباع حاجاته و تحقيق الأهداف التي يسعى للوصول اليها وبالتالي يكون الفرد راض عن عمله. و نتطرق في هذا المبحث لكل ما يتعلق بالرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين و الأبحاث في مجال علم النفس. إذ يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930م و استخدموا من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف و الميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم<sup>4</sup> .

#### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> احمد ماهر ،كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل ،مرجع سبق ذكره ،ص 117-118.

<sup>2</sup> -منصور محمد إسماعيل العريقي ،السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>3</sup> -سحراء أنور حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية العدد 36 ، 2013، ص214.

<sup>4</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 85.



لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي وذلك بسبب اختلاف الأبحاث والدراسات.

### أولاً: مفهوم الرضا

لغة: هو ضد السخط ، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضى عنه ، أحبه وأقبل عليه<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

عرفه MUMFORD: الرضا هو " أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من ذلك التي لا يجبها.

عرف HAMBLE : الرضا بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه<sup>2</sup>.

أما HAWARD et SHETH: "بأنه الحالة العقلية للموظف (الانسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابلة للتضحية بالنقود و المجهود"<sup>3</sup>.

### ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي

تعريف HOPPOCK (1935م): الى أن مسألة الرضا الوظيفي " عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " انني راض عن وظيفتي"<sup>4</sup>.

تعريف LOCKE (1948م): يرى الرضا الوظيفي على " أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن ادراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد"<sup>5</sup>.

تعريف HERZBERG: الرضا الوظيفي هو "حالة من السعادة محقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها. بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل"<sup>6</sup>.

أما VROOM يرى الرضا الوظيفي " بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> ابن المنظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 5، ط4، 2005، ص 168.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 196.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى المناري، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط2، 1998، ص 122.

<sup>4</sup> علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 85.

<sup>5</sup> لوكيا الهاشمي، بومغار مراد، المناخ التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص 119.

<sup>6</sup> علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 85.

<sup>7</sup> علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 86.

تعريف BEHLING et SHREISHEM: " عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد أو الكفاءات التنظيمية كالأجر و المكافآت المادية و أيضا البيئة التنظيمية و الطبيعة التي يتم فيها انجاز العمل"<sup>1</sup>.  
وبالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي " أنه شعور ذاتي ايجابي الذي يحمله المورد أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) او يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد عن عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لاشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله"<sup>2</sup>.

## 2- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة نوضحها فيما يلي:

- الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الانتاجية.
- الحفاظ على الموظفين من خلال اشباع حاجاتهم و بالتالي يصبحون أكثر ولاءا للمؤسسة.
- زيادة فعالية الموظف و زيادة أدائه الوظيفي.
- بناء بيئة عمل مناسبة.
- الرضا الوظيفي يولد الابداع و الابتكار.

## المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره أي التعرف على أسبابه و كذلك التنبؤ به و كيفية التحكم فيه أو تحسينه<sup>3</sup>، فيما يلي أهم النظريات:

### 1- نظرية تدرج الحاجات:

#### 1-1- ابرهام ماسلو:

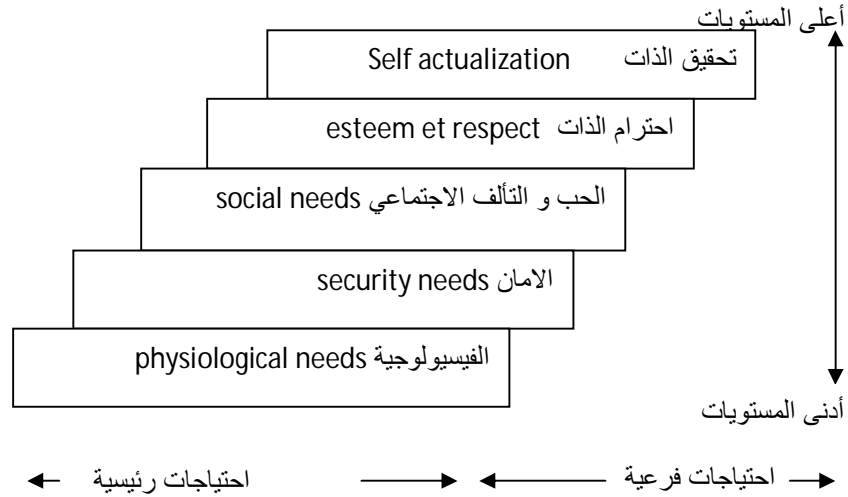
نتيجة للدراسات المستفيضة للانسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام اولويات معين.<sup>4</sup>

و ابرهام ماسلو يعتبر من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي حيث قام عام 1954م بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي<sup>5</sup>. كما في الشكل الآتي:

### الشكل(4-2): هيكل الاحتياجات الانسانية.

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، بومقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص 119.  
<sup>2</sup> - بلخيري سهام+ عطيش حنلن، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، الجزائر، 2012، ص 6-7.  
<sup>3</sup> - علال عبد الرزاق الهاشمي، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 89.  
<sup>4</sup> - علال عبد الرزاق الهاشمي، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>5</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة بمؤسسة انتاج الكهرباء، سونلغاز، جيجل، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، بومرداس، 2010، ص 17.



المصدر: علال عبد الرزاق الهاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص 93

- 1- الحاجات الفيسيولوجية : تقع هذه الحاجات في أدنى درجات السلم الهرمي و هي الحاجات الانسانية و الضرورية للانسان كالمأكل والمشرب والملبس.....إلخ.
- 2- الأمان: تحتل احتياجات الأمان المرتبة الثانية في هرم ماسلو. فالانسان بعد اشباع حاجاته الفيسيولوجية الأساسية يذهب الى ما يضمن سلامته من الأخطار .
- 3- احتياجات الحب و الحنان و الخدمة الاجتماعية: عندما يشبع الانسان حاجاته السابقة ينتقل إلى اشباع حاجاته الاجتماعية.
- 4- الاحترام والتقدير: يرغب الإنسان بكسب تقدير الآخرين و احترامهم لكي يشعر أنه ذو أهمية و قيمة في المجتمع الذي ينتمي إليه.
- 5- تحقيق الذات: و هي تمثل أعلى المستويات في هرم ماسلو. وهذه الحاجات تتمثل في رغبة الإنسان الكبيرة في أن يكون أكثر تميزا من غيره.

## 2-1- نظرية ألدرفر (ALDERFER THEORY):

لخص LANDY and TRUMBO (1980م) نظرية الدرفر المعروفة بالرموز E.R.G

والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي<sup>1</sup>:

أ- حاجات الكينونة (existence needs) : وهي تتمثل في الطعام،الماء ..... أي ما يساوي

الحاجات الفيسيولوجية والأمان في هرم ماسلو.

ب- حاجات العلاقات (related needs): تمثل الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية

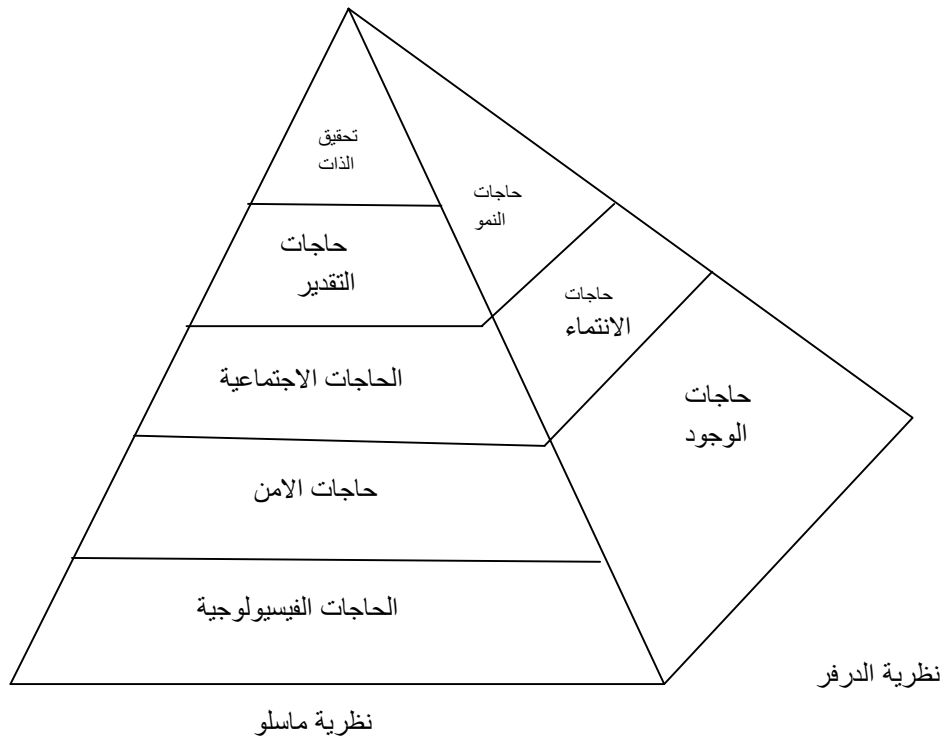
الداخلية والمحافظة عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص93.

<sup>2</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص93.

ت- حاجات النمو (growth needs): وتمثل الحاجات في أعلى المستويات في هرم ماسلو (حاجات الاحترام والتقدير و حاجات تحقيق الذات).  
والشكل التالي يقارن بين نظريتي الحاجات "لماسلو" و "لألدرفر"

الشكل (5-2): مقارنة بين نظريتي "ماسلو" و "الدرفر"

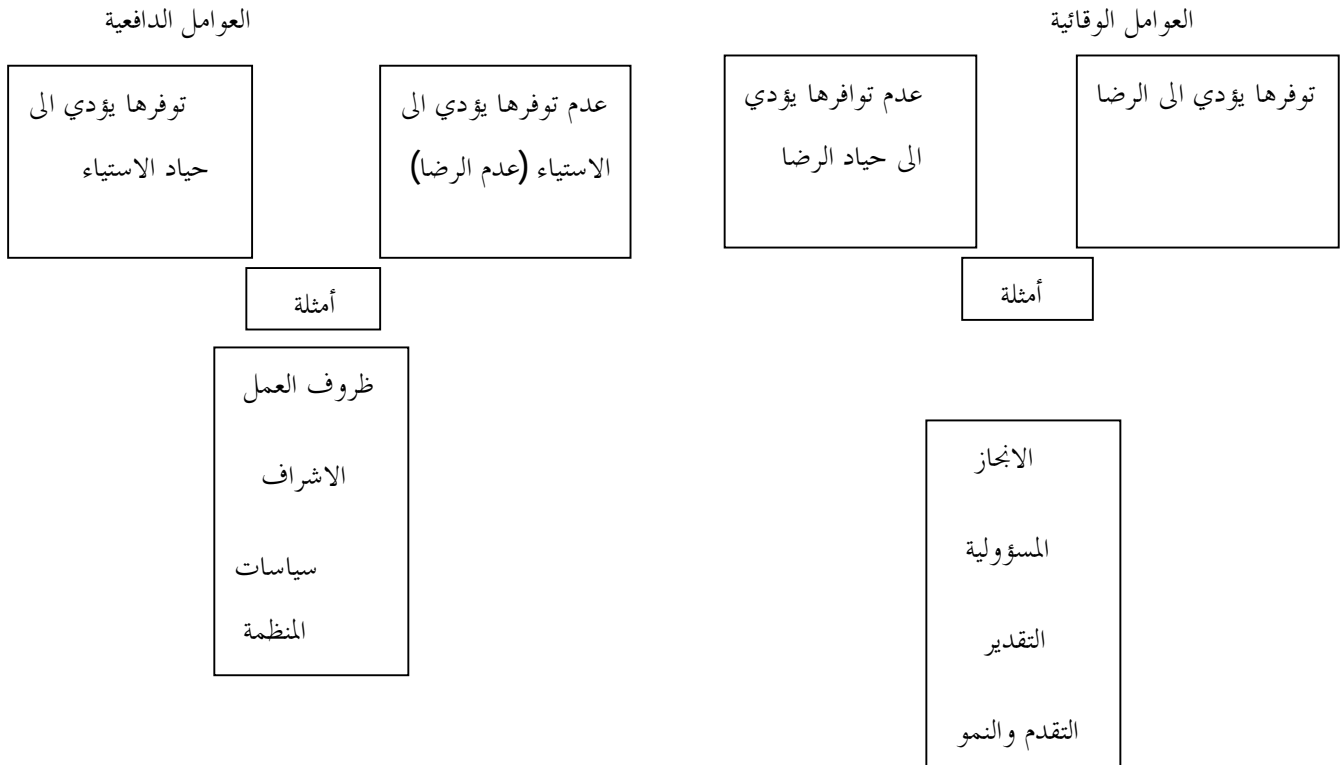


المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، مصدر سابق، ص 20.

2- نظرية ذات العاملين (two factor theory) :

قدم "فريدريك هيرزبرغ" عام (1959) نظريته المعروفة باسم نظرية العاملين. التي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي و العوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.  
وتوصل للفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية الرضا و الاستياء وأن العوامل المؤثرة للرضا تختلف عن العوامل المؤدية للاستياء<sup>2</sup>.  
والشكل الموالي يعرض هذه النظرية:

الشكل(6-2): نظرية ذات العاملين لهرزبرغ.



المصدر: علال عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص 90.

حسب هرزبرغ هناك نوعين من العوامل هما:

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، مصدر سبق ذكره، ص 23.  
<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي وبومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

- أ- العوامل الدافعية: هي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و هي العوامل التي تؤدي الى دفع المورد البشري و هي الانجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم و النمو و أهمية العمل.
- ب- العوامل الوقائية: وظيفة هذه العوامل هي منع حدوث عدم الرضا و لكن لا يؤدي الى الرضا و بمعنى آخر فهي تتصل بالدافعية الى درجة الصفر النظري و تعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية<sup>1</sup>.
- وهذه العوامل تتمثل في: الظروف العمل، الاشراف، سياسات المنظمة، الاجر، و العلاقات.
- وبالرغم من هذا القصور في نظرية "هرزبرغ" وتعرضها لنقد شديد و تقاس من جانب العديد من الكتاب السلوكيين، الا أن القليل فقط هم الذين ينكرون مساهمته الفعالة في دراسة دوافع العمل، فقد قام بالتوسع في مبدأ تدرج الحاجات الذي أنشأه "ماسلو" و طبقه بكفاءة على دوافع العمل كما أنه جذب الانتباه الى عوامل محتويات العمل<sup>2</sup>.

### 3- نظرية القيمة (value theory):

يرى "ادوين لوك" (edwin lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده . وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. و أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، و انما تعتمد بالدرجة الأولى على ادراك و شعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة، فأحد كبار الديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى الى التقدير و تحقيق الذات، و لكن وفق لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان ، و أي عوائد أخرى يراها مناسبة له<sup>3</sup>.

### 4- نظرية العدالة:

ترى أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه الى تحقيق الشعور بالعدالة و هذا الشعور كما يؤكد آدمز (1963م) هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية و التمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه<sup>4</sup>.

ومن أهم النقاط الأساسية لنظرية العدالة ما يلي:

- 1- أن يكون الفرد في حالة توازن داخلي بين ما يقدمه و ما يحصل عليه داخل المنظمة التي ينتمي إليها.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 137.

<sup>2</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> - ساهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2003، ص-ص 229-230.

<sup>4</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- 2- تكون المقارنة على أساس من يحصل عليه مقابل الفرد من أجر و حوافز مادية ومعنوية و ترقية مقابل ما يقدمه لمنظمتهم من جهد وأداء و خبرة وتعليم.....
- 3- يقارن الفرد العائد الذي يحصل عليه مقابل اسهاماته مع العائد الذي يحصر عليه أفراد داخل المنظمة مقابل اسهاماتهم. وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي<sup>1</sup>:

عوائد الفرد	عوائد الآخرين
مساهمات الفرد	مساهمات الآخرين

تتم مقارنتها ب

4- الشعور بعدم العدالة يولد احتماليين:

الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين و هنا يمكن أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل.

الاحتمال الثاني: تكون العوائد أعلى ولقد تم اجراء العديد من البحوث و كانت منصبة على إما أن تكون هذه العوائد

متمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابت<sup>2</sup>. والشكل الموالي يبين الرابع (4) حالات التي يمكن أن يصل إليها.

الشكل (7-2): نظرية العدالة.

أعلى	الفرد يشعر بأن العوائد	أقل
يزيد من الجودة على حساب كمية الانتاج.	يزيد الفرد من كمية الانتاج على حساب الجودة.	العائد على أساس
كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع.	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) تقل.	المرتب الثابت

<sup>1</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المصدر: علال عبد الرزاق الهاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص 102.

الحالة الأولى: الأجر بالقطعة و الفرد يشعر بأن عوائده اقل يزيد من كمية الانتاج على حساب الجودة.

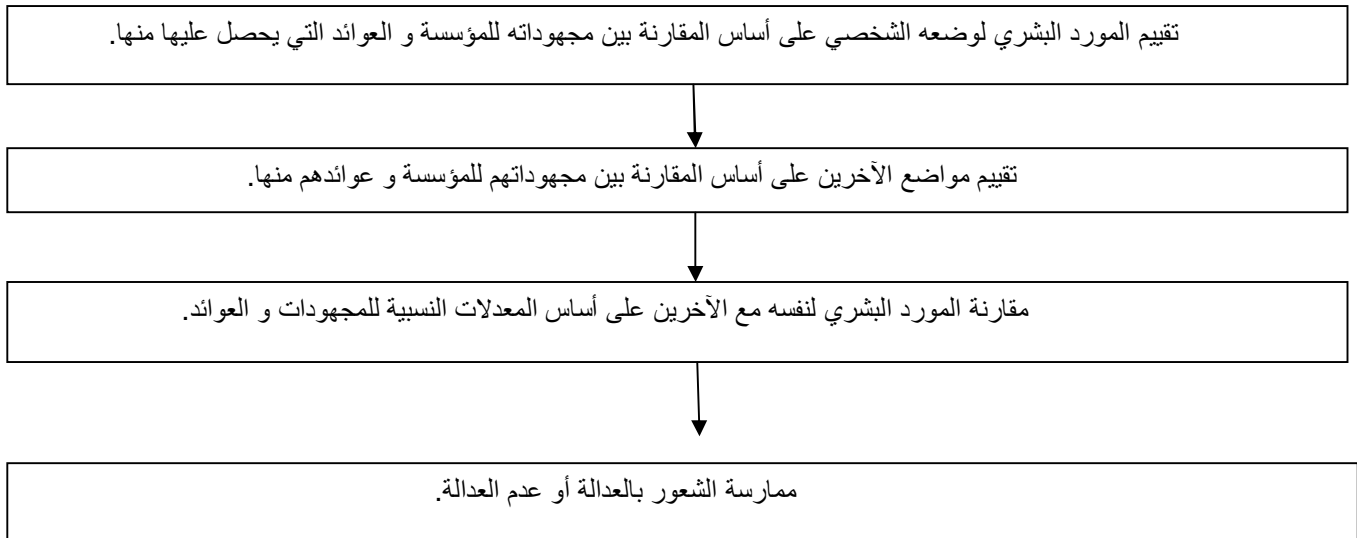
الحالة الثانية: يكون الأجر بالقطعة و يشعر الفرد بأن عاتده أقل يزيد من الجودة على حساب كمية الجودة.

الحالة الثالثة: يكون المرتب ثابت و شعور الفرد بأن العوائد أقل فيقلل من الكمية أوالجودة أو كل من الكمية و الجودة معا.

الحالة الرابعة: المرتب ثابت و شعور الفرد بأن عوائده أعلى فكل من الكمية أو الجودة (أو احدهما) ترتفع.

و تتمثل عملية ادراك المورد البشري للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل الآتي<sup>1</sup> :

#### الشكل(8-2): خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة.



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

#### 5- نظرية نموذج مظهر الرضا ل LAWLER:

<sup>1</sup> - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 26.



حسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالاشراف أو الراتب (الأجر) أو رضاهم عن العمل نفسه عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه و الذي يجب أن يتحصلوا عليه فعلا<sup>1</sup>.

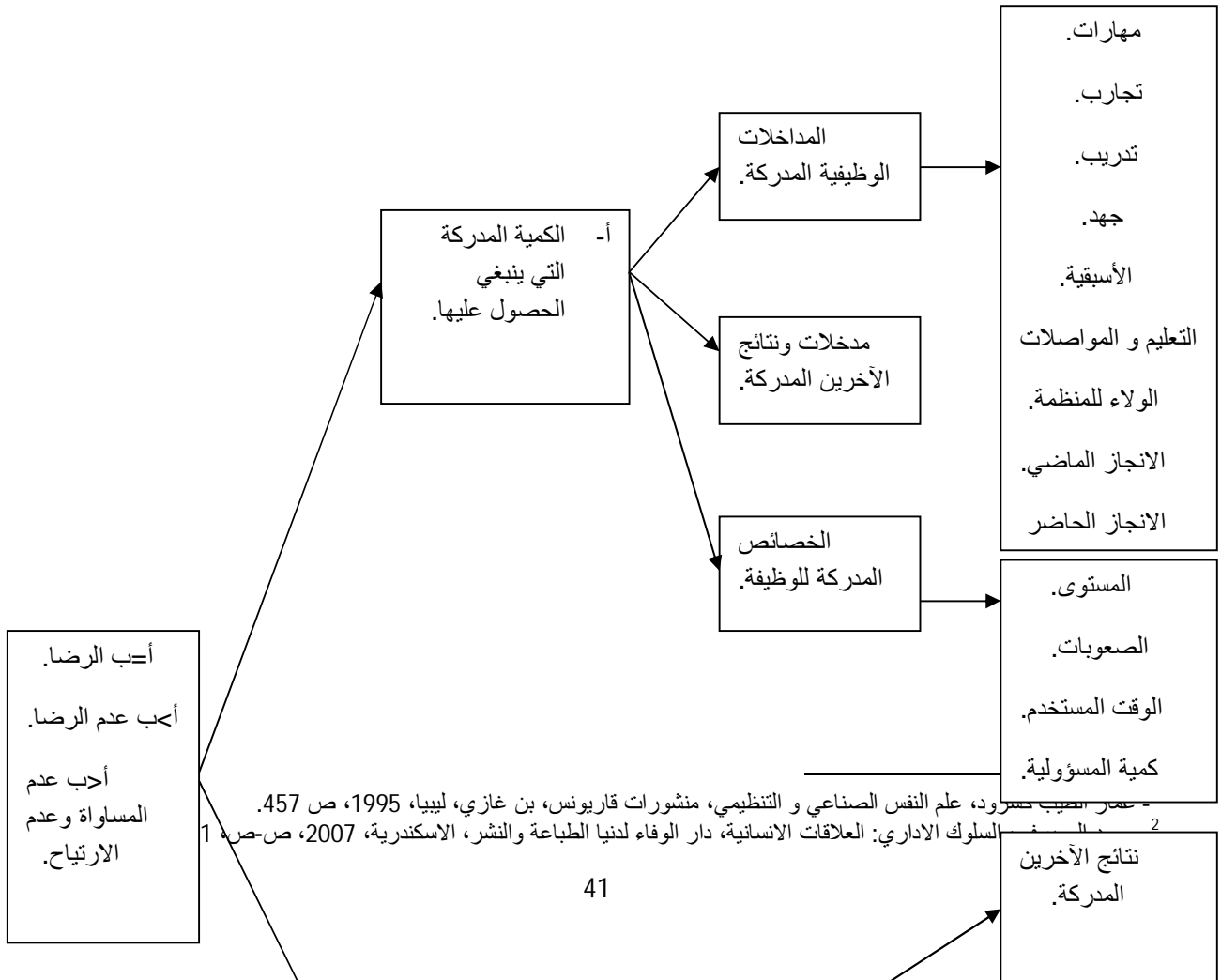
قام "ادوارد لولير" (EDWARD LAWLER) (1968) بطرح نظرية لتفسير الرضا الوظيفي تركز على بعدين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

البعد الأول: ادراك المورد البشري لكمية العوائد التي من المفروض الحصول عليها.

البعد الثاني: العوائد المحصلة فعلا.

والشكل التالي يوضح نموذج لولير:

الشكل (9-2): نموذج مظهر الرضا وفقا ل LAWLER

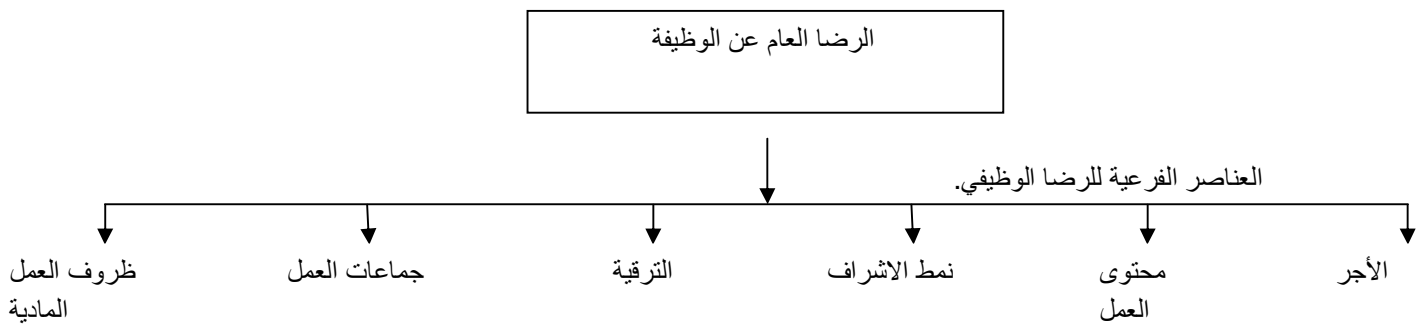


المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني من منظور كل مقارن، الادارة العامة للبحوث العربية ،  
السعودية، 1995، ص 201.

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي.

قام الباحثون بتحديد مجموعة من العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي، سنتطرق فيما يلي لبعض منها موضحة في  
الشكل الموالي:

الشكل(10-2): عناصر الرضا الوظيفي.



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

1- الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لانتاج السلع والخدمات<sup>1</sup>.

و يرى بعض الباحثين أن وجود الأجر لا يؤدي الى مشاعر الرضا وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهذه الفكرة نابعة من نظرية "هرزبرغ"<sup>2</sup>.

2- محتوى العمل: يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام الذي يؤديها المورد البشري في عمله. ومن بين متغيراته:

1-2- درجة تنوع مهام العمل: كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل.

2-2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة: يزيد الرضا بزيادة درجة السيطرة الذاتية.

3-2- خيرات النجاح و الفشل في العمل: فالعامل يشعر بالنجاح عندما يقدم العمل بكل قدراته و بالتالي يكون راض و العكس بالنسبة للفشل.

3- نمط الإشراف: نمط الإشراف له نفس درجة العوامل الأخرى ، فكلما كان المشرف مهتم بحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم كلها كسب رضاهم عن عملهم.

4- الترقية: يرى " محمد حلمي" أن الترقية : نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، و ذلك ينقله الى وظيفة أعلى أو فئة أعلى<sup>3</sup>. ان توفير فرص الترقية للعامل يحقق لديهم شعور بالرضا.

5- جماعة العمل: يتفق أغلب الباحثين على تعريف جماعة العمل بأنها: وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر و أن يؤثر فيه ويتأثر به<sup>4</sup>.

فالتفاعل والتعاون بين جماعة العمل في المنظمة يولد شعور الارتياح لدى الأفراد وبالتالي يؤدي إلى رضاهم.

6- الظروف المادية: إن العوامل البيئية للعمل تؤثر على الحالة النفسية للعامل مثل الضوضاء، الاضاءة ، الحرارة، ترتيب المكاتب.....إلخ. ورضا العامل مرتبط بالظروف المادية كلما كانت الظروف المادية جيدة كلما كان الرضا الوظيفي و العكس.

المطلب الرابع:العوامل المحددة للرضا الوظيفي و طرق قياسه:

1-العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، دراسة حالة مؤسسة sopromae بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشورة، جامعة باتنة، 2008، ص 67.

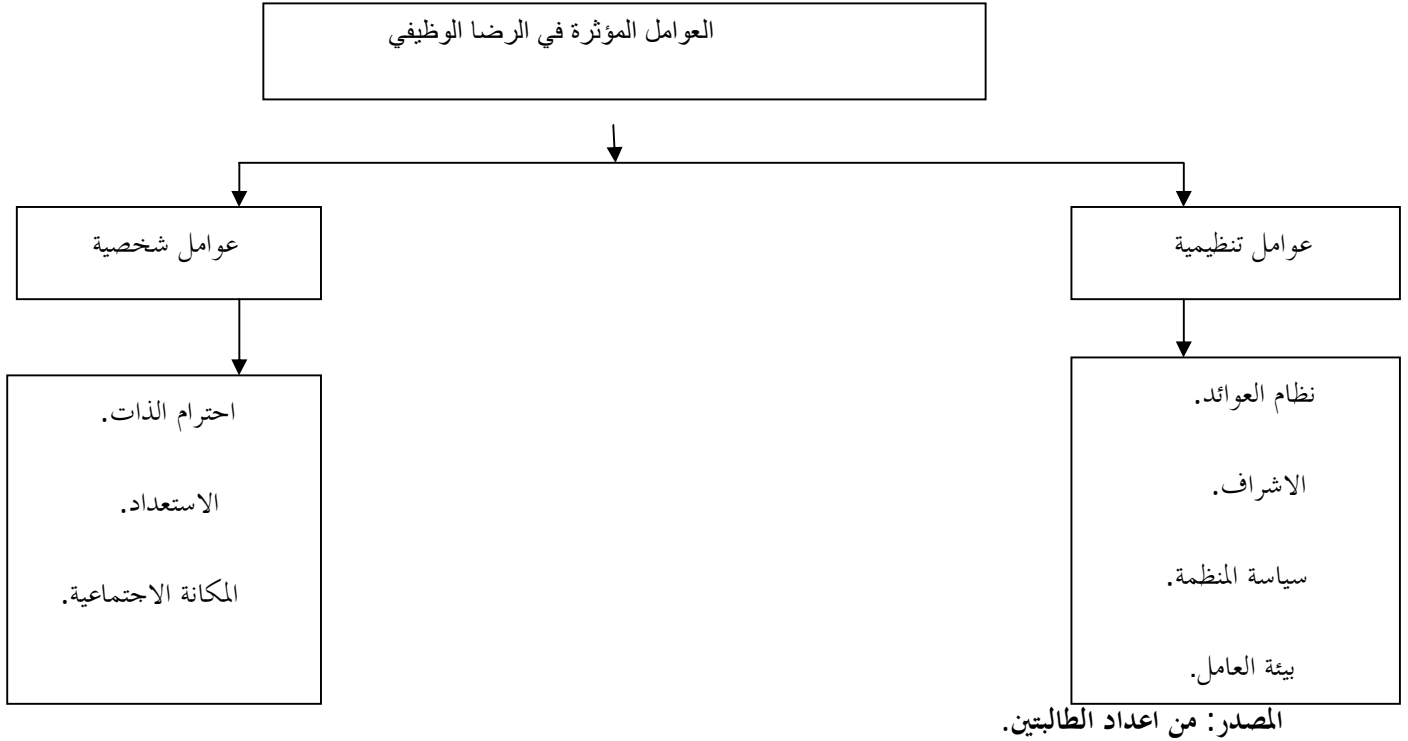
<sup>2</sup> لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

<sup>3</sup> محمد أنس، قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص 20.

<sup>4</sup> شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، مرجع سبق ذكره، ص 79

ان درجة الرضا الوظيفي تتأثر بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها الى مجموعتين و الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل(11-2): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.



### 1- العوامل التنظيمية:

1-1- نظام العوائد: المتمثل في الترقيات و المكافآت و الحوافز و العلاوات ..... كلما كان توزع العوائد بالقدر

الكافي للمورد البشري وبالشكل العادل بين مختلف الأفراد كلما تولد شعور الرضا لدى الأفراد.

1-2- الاشراف: ان شعور الفرد بالحماية و الاهتمام و مشاركته في اتخاذ القرارات من قبل المشرفين يشعره بأن له

أهمية في مؤسسته و بالتالي رضاه عن عمله.

1-3- سياسات المنظمة : إن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه،

فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل و المنظمة التي يعمل بها وتعتمد المنظمة في فاعليتها و نجاحها

على الموازنة بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها مع حاجات و توقعات الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

1-4- بيئة العمل: إن توفر الظروف المناسبة تؤدي إلى رضا العامل، و يقصد بذلك بيئة العمل الداخلية كمساحة

مكان العمل، مستوى النظافة ، الاضاءة، التهوية..... وبيئة العمل الخارجية كالظروف الاقتصادية<sup>2</sup>.

### 2- العوامل الشخصية:

<sup>1</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> - علال عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

1-2- احترام الذات: كلما كان احترام الذات و تقدير الفرد لنفسه و الاعتزاز بها كلما كان الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للأفراد الذين لا يقدررون ذاتهم فعادة ما يكونون غير راضين.

2-2- الاستعداد: فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل انتاجيته نظرا لزيادة قدراته و هذا مما لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله<sup>1</sup>.

2-3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا العامل عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد<sup>2</sup>.

## 2- طرق قياس الرضا الوظيفي:

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

إن طرق قياس الرضا عملية دقيقة و صعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه و حسب الدارسين يمكن ايجاد مجموعتين من المقاييس أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا و هي تعتمد على وحدات تباين موضوعية ، تقيس الرضا بآثاره السلوكية ، أي بدراسات السلوكات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب و التمارض..... إلخ ، ذلك بأن الأبحاث أثبتت

وجود العلاقة العكسية بين الرضا و هذه المتغيرات<sup>4</sup>. و ثانيا المقاييس الذاتية.

## 1- المقاييس الموضوعية:

1-1- الغياب : تكون هناك أسباب طارئة للغياب بسبب مرض أو حادث أو ظرف طارئ ولكن هناك أسباب

طارئة فالفرد يتهرب من العمل و هذا الغياب يعكس مشاعر الفرد. " ويمكن أن نحسب معدل الغياب

خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

مجموع أيام الغياب للأفراد

= معدل الغياب خلال فترة زمنية

عدد الأفراد العاملين \* عدد أيام العمل \* 100

2-1 ترك الخدمة: يعتبر مقياس ترك الخدمة من مقاييس التي يعبر عنها الفرد عن رضاه الوظيفي، فالفرد الذي يلجأ إلى ترك

منصبه لا تربطه علاقة وطيدة بمنصبه. ويحسب معدل ترك الخدمة كالتالي:

عدد حالات ترك الخدمة خلال

= معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة

\* 100

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

1- ع

2- ع

3- أ

4- سعد جلال، المرجع في علم النفس، القاهرة، دار الفكر العربي، 1985، ص 770.

2- المقاييس الذاتية للرضا: هي قائمة تتكون من مجموعة من الأسئلة موجهة إلى العاملين و من خلال أجوبتهم يحدد مدى رضاهم عن العمل .

1-2- تقييم الحاجات: هذه الطريقة تشمل الأسئلة عن مدى اشباع الوظيفة لحاجات الفيزيولوجية ، حاجات الأمان، حاجات التقدير و تحقيق الذات للفرد.

2-2- تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تطرح الأسئلة عن العوامل المؤثرة على الرضا كالأجر، الترقية، محتوى العمل، ساعات العمل، جماعات العمل، ظروف العمل. أما عن الطرق التي يمكن أن نستخدم كأساليب لقياس الرضا فيمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية نعرض لها فيما يلي:<sup>1</sup>

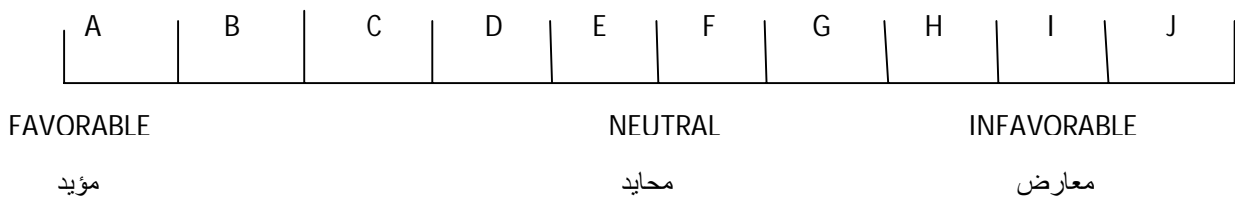
أ- طريقة الفواصل المتساوية لترستون (thurstone):

تسمى هذه الطريقة بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا، أو الفئات المتساوية لكونها في ترتيب الجمل تراعي التساوي في الفرق بين الجمل و الذي يقدر بدرجة واحدة، تفترض بأن المسافات بين القضايا

متساوية ، و في الحقيقة لم تقدم أي دليل على صحة افتراضها<sup>2</sup>.

طبق "تورستون" طريقته هذه لأول مرة لقياس الاتجاه نحو الكنيسة ، جماعة تشايف (chave) . والمقياس كالتالي:

الشكل (12-2): طريقة ترستون للفواصل المتساوية.



كل مجموعة تحمل حرفا ثم تحول الحروف إلى درجات.....

المصدر: أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 408.

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 407.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي و يومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 154

ب- طريقة ليكرت: وفقا لهذه الطريقة تطرح مجموعة من الأسئلة على العامل عن خصائص معينة للوظيفة

في شكل عبارات، و كل عبارة تقابلها خمسة آراء وهي:

- أوافق بشدة.
- أوافق.
- غير متأكد.
- معارض.
- أعارض بشدة.

الجدول (2-2): مقياس ليكرت لقياس الرضا.

العبارة السالبة	العبارة الموجبة	مستوى الموافقة
- 1	- 5	- موافق بشدة .
- 2	- 4	- موافق.
- 3	- 3	- محايد.
- 4	- 2	- غير موافق .

المصدر: ابراهيم الغمري، السلوك الإنساني و الادارة الحديثة، الاسكندرية، دار الجامعات العصرية ، ص 139.

نلاحظ أن الفرد في اختياره لما يناسبه ، يحتوي المقياس على عبارات موجبة و عبارات سالبة و تقدم درجات من 1 إلى 5 ترتب تنازليا إذا كانت العبارات مؤيدة و العكس إذا كانت ال عبارة معارضة.

ج- طريقة هرزبرغ:

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم :

1- "حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية (تحديد الفترة المطلوب

قياس المشاعر خلالها، شهر، سنة، شهور...)

صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

2- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية"<sup>1</sup>

د- طريقة أسكود:

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي و يومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

من هذا المقياس يقوم الفرد باختيار الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو كل مقياس جزئي ثم تجمع هذه الدرجات الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لرضاه، و لاستخراج المتوسط الحسابي نعد على قسمة مجموع النقط على عدد الصفات أو المقاييس.<sup>1</sup>

الشكل (13-2): مقياس اسكود لقياس الرضا

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

المصدر : لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ، ص 159.

د- المؤشر الوصفي الوظيفي :

و هو أكثر المقاييس لاستعمالا في هذا المجال يقيس هذا المؤشر خمسة (5) مظاهر<sup>2</sup> : العمل الحالي، المرتب، الترقية، زملاء العمل، الاشراف. كما موضح هو في النموذج الموالي:

الشكل (14-2): عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة muchinsky1980

المرتب:	العمل الحالي:
..... سييء.	..... روتيني.
..... كبير جدا.	..... مرض.
..... أقل مما استحق.	..... جيد.

<sup>1</sup> - لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 159.  
<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي و بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 160.



.....واقف طول الوقت.

الترقيات:

زملاء العمل:

..... يتكلمون بكثرة.

..... عمل لا تقدم فيه.

..... طموحون.

..... الترقيات على الكفاءة.

..... كسلاء.

..... الترقيات متفاوتة.

..... مخلصون.

..... فرص جيدة للترقية.

الإشراف:

..... حديث.

..... من الصعب ارضاءه.

..... يطلب نصيحتي.

.....متواجد حين أجده.

المصدر: لوكيا الهاشي، و بومنقار مراد، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سابق ص 161.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن ضغط العمل يحدث نتيجة لعدة عوامل سواء كانت متعلقة بالفرد نفسه أو العوامل المحيطة به , له عدة أنواع و عناصر فهو يؤثر على الفرد إيجابا و أكثرها سلبا ,لذا وجب إتباع مجموعة من الأساليب الفردية و عن المنظمة و هذا لتقليل من أثاره و أن الرضا الوظيفي هو الشعور الايجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته و كل العناصر المرتبطة به من أجر،محتوى عمل، فرص الترقيه،نمط الإشراف، جماعات العمل و ظروف العمل.

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.

-تمهيد.

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مكان التبرص, تحديد الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات .
- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.
- المطلب الثاني: تحديد الطريقة وأدوات جمع البيانات
- المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات.
- المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة.
- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

بعدها تعرفنا في الفصل الأول على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي ففي هذا الفصل سنحاول التعرف على مدى تأثير ضغوط

العمل على رضا الموارد البشرية من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة ندرومة-أثاث، و تشمل هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ، تحديد الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات .

المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة و اختبار الفرضيات .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة مكان التبرص (ندرومة للأثاث) و تحديد الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات .

في هذا المبحث نحاول أن نستعرض المؤسسة مكان الدراسة إضافة إلى بعض إحصائيات العمال و ذكر منهج مجتمع و عينة الدراسة إضافة الى الإجراءات المنهجية المتبعة و أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.

مؤسسة ندرومة للأثاث مؤسسة وطنية تقع بأقصى غرب البلاد بولاية تلمسان دائرة ندرومة بحيث تبعد ب حوالي 65 كلم

عن مقر الولاية على بعد 35 كم من المطار الدولي مصالي الحاج بتلمسان و 18 كم من محطة السكة الحديدية و ميناء

الغزوات أنشئت هذه المؤسسة سنة 1977 بمقتضى الاتفاقية التي تمت مع المؤسسة الألمانية HILD BRAND

كوحدة من الوحدات العشرين التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين و الخشب S.N.L.B برأس مال قدره

120.000.000.00 دج دخلت مرحلة الإنتاج في سنة 1978 كانت خاضعة للتسيير المركزي بحيث كان مقر إدارتها

العامة بحسين داي بالجزائر العاصمة. كما كانت تخضع في ذلك الوقت للتسيير الاشتراكي للمؤسسة. وفي سنة 1984

أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للتأثيث و تحويل الخشب E.N.A.T.B و كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة

حتى صدور القانون رقم 88/01 المؤرخ في 1988/01/12 و المتعلق ب القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية

و بقيت هنا خاضعة للتسيير المركزي. في 1998/06/01 أدرجت الوحدة كمؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم و سميت

ندرومة للأثاث N.M و حدد مقرها بدائرة ندرومة و رفع رأس مالها إلى 296.415.000.00. تقدر مساحتها ب 8

هكتارات.

ويبين الجدول (3-1) عدد العمال بالمؤسسة منذ انطلاق الأشغال لها.

الجدول رقم (3-1) إحصائيات العمال .

السنوات	1978	1984	2000	2009	2012	2014	2015	2018
عدد العمال	258	434	325	279	279	291	289	314

المصدر : بيانات مقدمة من المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: تحديد الطريقة و الأدوات المتبعة في الدراسة الميدانية لجمع البيانات .

الدراسة الميدانية تقوم على جمع المعلومات عن موضوع الدراسة و ذلك من خلال تحديد إتباع مجموعة من الأدوات و الوسائل و الطرق الإحصائية .

(1) تحديد منهج ، مجتمع و عينة الدراسة و متغيرات الدراسة :

- منهج الدراسة:

يمثل منهج الدراسة الميدانية الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة باعتبار بحثنا يدور حول تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي. فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار أو الإجراءات من اجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من اجل البرهنة عليها للذين لا يعرفونها<sup>1</sup>. وبالنسبة لبحثنا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي .

- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة ندرومة -أثاث و البالغ عددهم 314 .

- عينة الدراسة:

إن اختيار العينة له أهمية أساسية في أي بحث علمي و هي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة و العينة تمثل و تشمل كل خصائص المجتمع الأصلي .

<sup>1</sup> - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار للعلوم للنشر والتوزيع، -الحجار -عناية، 2003، ص 19 .

في بحثنا هذا أخذنا عينة عشوائية قدرت ب(65) موظف و تم توزيع(65) استمارة على عينة موظفي المؤسسة ندرومة أثاث و استرجاع (58) تم استبعاد 8 استمارات لعدم توفرها على كامل المعلومات و بقي 50 استمارة لأجراء الدراسة أي نسبة (%77) من مجمل الاستمارات الموزعة .

#### - متغيرات الدراسة :

في هذه الدراسة حاولنا التركيز على تأثير قيمة المتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع.

المتغير المستقل: ضغط العمل.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

#### (2) أدوات و طرق جمع البيانات:

##### 1-الاستمارة:

فبالنسبة للاستمارة ذلك النموذج الذي يضع مجموعة من العبارات في شكل تساؤلات أو عبارات توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف و يتم تطبيق الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين. وتضم استمارة بحثنا قسمين .

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن خصائص: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة، مجمل ساعات العمل في اليوم، المستوى الوظيفي. وقد تم ترميزها بأرقام لمساعدتنا لإدخالها في SPSS.

القسم الثاني: ضغط العمل و الرضا الوظيفي.

يتضمن هذا القسم : بعدين الأول متعلق بضغط العمل و الثاني بالرضا الوظيفي و تتضمن 35 عبارة كالآتي:

أولا أبعاد ضغوط العمل و يشمل:

مستوى ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل: العبارة 1 و 2 و 3 و 4.

مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور: العبارة 5 و6 و7.

مستوى ضغط العمل الناتج عن غموض الدور: العبارة 8 و9 و10 و11.

مستوى ضغط العمل الناتج عن عبئ العمل: العبارة 12 و13 و14 و15 و16.

مستوى ضغط العمل الناتج عن ظروف العمل المادية: العبارة 17 و18 و19 و20 و21.

ثانياً أبعاد الرضا الوظيفي:

الرضا عن الأجر: العبارة 22 و23 و24 و25.

الرضا عن الترقية: العبارة 26 و27.

الرضا عن نمط الإشراف: العبارة 28 و29 و30 و31.

الرضا عن جماعات العمل: العبارة 32 و33 و34 و35.

ومقابل هذه العبارات وضعت مجموعة من الدرجات مرتبة وفق مقياس ليكارت الخماسي ، موزعة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3): توزيع درجات عبارات أبعاد ضغوط العمل و الرضا الوظيفي وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

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

المصدر : من إعداد الطالبتين.

أما بالنسبة للمقابلة:

فهي تقنية مباشرة تستعمل من اجل دراسة سلوك الأفراد و التعرف على آرائهم و مواقفهم و اتجاهاتهم و الاطلاع على الظروف المحيطة بهم<sup>1</sup>.

و قد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة وذلك عند جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسة كالتاريخ المؤسسة و الهيكل التنظيمي عدد العمال و كانت المقابلة مع رئيس القسم.

<sup>1</sup>-احمد عبد السميع طبيه, مبادئ الإحصاء 2- ,دار البداية -عمان الأردن, 2008, ص14.

## 3) أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique Package For Social Science) ويرمز له بـ SPSS

و هذه الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في هذه الدراسة:

- معامل الثبات Cronbach's Alpha (للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ضغط العمل و الرضا الوظيفي) ؛
- التكرارات والنسب المئوية، استُخدمت لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبيان مستويات الرضا الوظيفي و ضغط العمل لدى أفراد عينة الدراسة؛
- معامل ارتباط برسون، لمعرفة مدى ارتباط مختلف إبعاد المرتبطات بين أبعاد ضغط العمل و الرضا الوظيفي , أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين الضغط العمل و الرضا الوظيفي .
- المدى و هو الفرق بين أكبر قيمة و اصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت  $4=1-5$  هذا لحساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) إذن  $0.80=4/5$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى  $1+0.80$  و هكذا بالنسبة للبقية قيم المتوسطات الأخرى كالآتي

الجدول رقم(3-3) جدول المتوسطات .

قيم المتوسط الحسابي	طبيعة المتوسط
1.8-1	منخفض جدا
2.60-1.81	منخفض
3.4-2.61	متوسط
4.2-3.41	مرتفع
5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.



## اختبار أداة الدراسة:

من خلال هذا سندرس الصدق الظاهري للاستبيان و كذا دراسة ثباتها.

أولاً: الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري للاستبيان عرضناها على الأستاذة المشرفة و على بعض المختصين بالمؤسسة محل الدراسة و حسب رأيهم قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى وصلنا في الأخير للصورة النهائية للاستبيان.

ثانياً: ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد.

و للتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ على عينة مكونة من 8 أفراد. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(4-3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
محور ضغوط العمل	21	0.853
محور الرضا الوظيفي	14	0.885
معدل الثبات العام	35	0.651

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال(0.651)، إذن الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات .

بعد التأكد من الصدق الظاهري و الثبات وزعت 65 استمارة ثم استبعدنا 8 لأنها غير مكتملة و قمنا بالاحتفاظ ب 50 استمارة أي بنسبة استرجاع 77 %

المبحث الثاني: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة و اختبار الفرضيات .

بعدها قمنا بتحديد طرق جمع البيانات وتحديد الطرق الإحصائية المتبعة سنحاول في هذا المبحث تفرغ و تحليل بيانات أقسام الاستبيان وهذا من اجل إثبات صحة الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

1- تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول قسم الخصائص الشخصية والوظيفية:

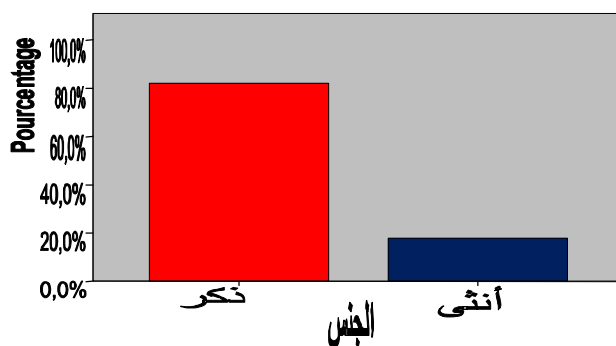
أولاً: الجنس

الجدول رقم(5-3): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	41	%82
أنثى	9	%18
المجموع	50	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

الشكل رقم(1-3): نسبة توزيع الذكور والإناث في العينة.



يتضح من الجدول الشكل السابق أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث بكثير، حيث بلغت نسبة الذكور 82 % مقابل 18% بالنسبة للإناث، وهذا يدل على تدي عدد المناصب التي يشغلها الإناث مقارنة بالذكور، الذي قد يعود سبب إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.  
ثانياً: السن.

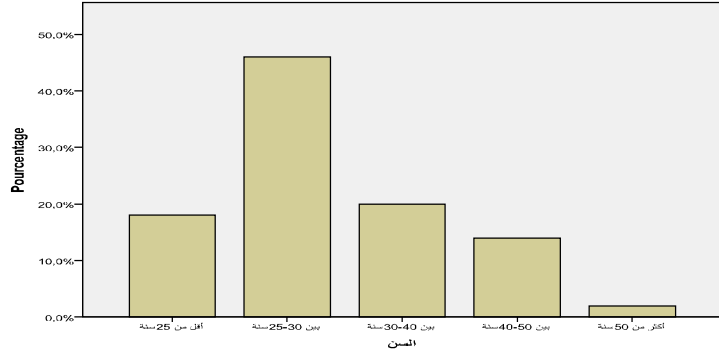
الجدول رقم(6-3): توزيع مفردات العينة حسب وفق متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	9	%18
بين 25-30 سنة	23	%46
بين 30-40 سنة	10	%20
بين 40-50 سنة	7	%14

أكثر من 50 سنة	1	%2
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم(2-3): نسبة توزيع السن.



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 9 أفراد من أفراد العينة اقل من 25 سنة أي ما نسبته 18 % من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة 23 فردا أي ما نسبته (46%) من الحجم ا لإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة بين 30-40 (10) أفراد، أي ما نسبته (20%) من الحجم الإجمالي للعينة. و بين 40-50 سنة 7 أفراد أي نسبة 14% من الحجم الإجمالي للعينة الأكثر من 50 سنة عمل واحد من أفراد العينة أي بنسبة 2% . وهذا قد يُفسر باهتمام المديرية محل الدراسة بتوظيف الموظفين الشباب من أجل أداء المهام على أكمل وجه.

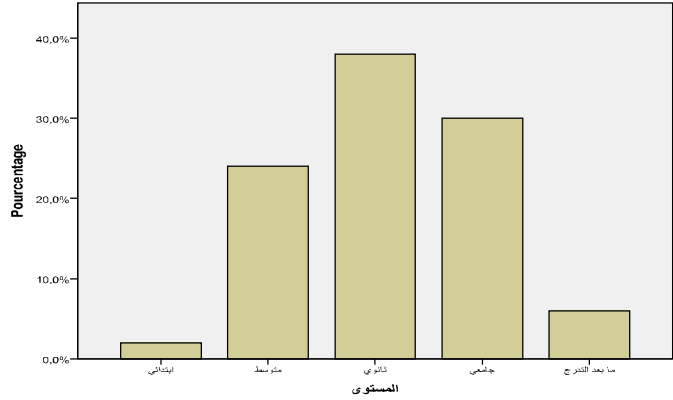
ثالثا: المستوى التعليمي:

الجدول رقم(7-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%2	1	ابتدائي
%24	12	متوسط
%38	19	ثانوي
%30	15	جامعي
%6	3	ما بعد التدرج
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-3): نسبة توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .



يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن فرد واحد من العينة ذو مستوى ابتدائي أي ما نسبته 2% من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد أفراد العينة ذوي مستوى متوسط 12 فرد أي ما نسبته 24% وذوي المستوى الثانوي 19 فرد أي ما نسبته 38% وهي أعلى نسبة في أفراد العينة و المستوى الجامعي 15 فرد أي نسبة 30% من أفراد العينة و عدد أفراد مستواهم ما بعد التدرج 3 أي نسبة 6% من أفراد العينة محل الدراسة وهذا قد يعكس مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوظيف حاملي الشهادات.

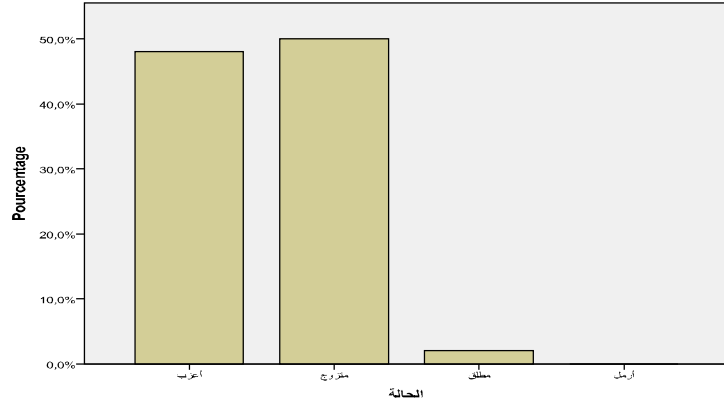
رابعاً: الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3-8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	24	48%
متزوج	25	50%
مطلق	1	2%
أرمل	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (3-4) نسبة توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن عدد العمل العزاب قد بلغوا 24 من مجمل أفراد العينة أي ما نسبته 48% منها و عدد العمال المتزوجون 25 نسبة 50% نلاحظ تقارب في نسبة العزاب و المتزوجون كما نجد أن عدد المطلقون 1 أي ما نسبة 2% من أفراد عينة محل الدراسة.

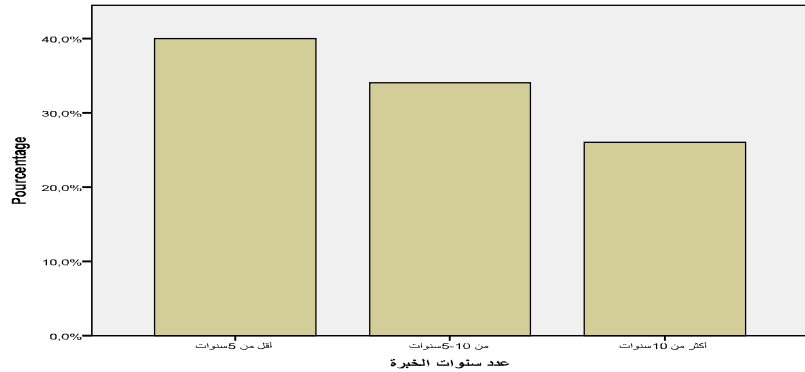
خامسا: عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم(3-9):توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	40%
من 5-10 سنوات	17	34%
أكثر من 10 سنوات	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(5-3):نسبة توزيع فراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة .



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن(13) من أفراد العينة تزيد خبرتهم عن ( 10 ) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته 26 % من الحجم الإجمالي للعينة .في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و ( 10 )سنوات، ( 17 )أفراد، أي ما نسبته 34 % من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن ( 5 ) سنوات،20فرد ، أي ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للعينة .وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية و في التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

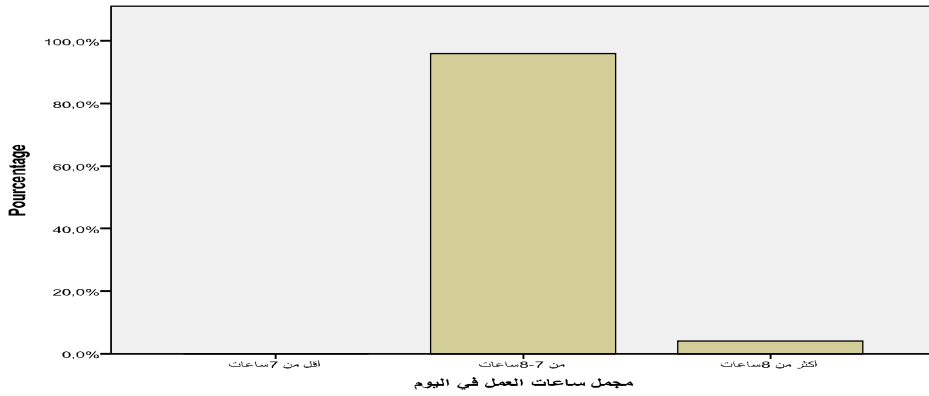
سادسا : مجمل ساعات العمل في اليوم:

الجدول رقم(10-3): توزيع مفردات العينة حسب متغيرات مجمل ساعات العمل في اليوم.

النسبة	التكرار	مجمل ساعات العمل في اليوم
0%	0	أقل من 7 ساعات
96%	48	من 7-8 ساعات
4%	2	أكثر من 8 ساعات
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(6-3):نسبة توزيع مفردات العينة حسب متغير مجمل ساعات العمل في اليوم .



يتضح من الجدول والشكل السابقين أن عدد أفراد العينة الذين يتراوح ساعات العمل عندهم ما بين (8) و (7) ساعات 48 فرد أي بنسبة 98% وهي اعلي نسبة أما الذين تزداد ساعات عملهم عن 8 ساعات عاملين اثنين من مجمل أفراد العينة و يمكن أن يكونوا من العمال الإداريين .

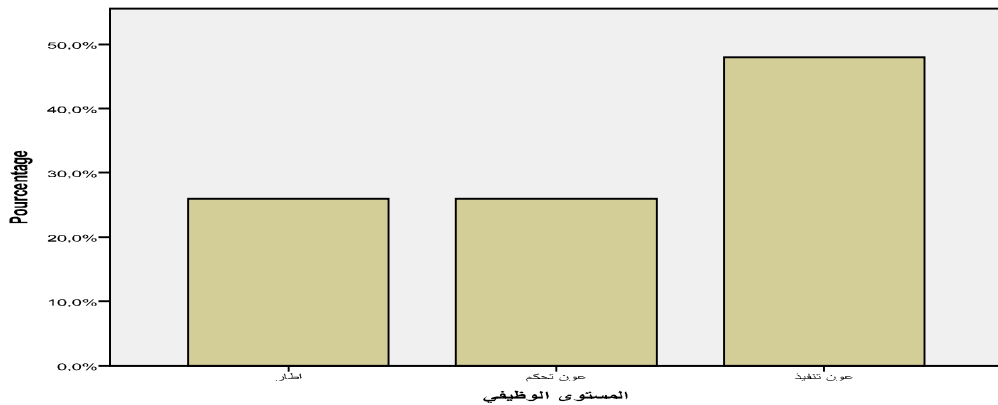
سابعاً: المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(11-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	13	26%
عون تحكم	13	26%
عون تنفيذ	24	48%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(7-3):نسبة توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي .



أما فيما يتعلق بالوظائف التي يشغلها أفراد عينة الدراسة يُلاحظ بتقريب عدد العمال يقارب نصف العينة المدرسة 24 عامل أي بنسبة 48% التنفيذية في حين بلغ عدد الأفراد الذين يشالون منصب عون تحكم 13 عامل أي بنسبة 26 % من الحجم الإجمالي للعينة ، و قد بلغ عدد الأفراد الذين يشغلون منصب إطار 13 عامل أي بنسبة 26% من الحجم الإجمالي العينة المدروسة و هذا يعكس التنوع الثري في مختلف المناصب الذي احتوته العينة ، مما يتيح لنا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي الإجمالي للأفراد.

## 2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث لقسم ضغط العمل و الرضا الوظيفي :

- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث لضغط العمل .

للقيام بمعرفة وتحليل الجزء المخصص لضغط العمل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية .

أ- مستوى ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل: لقياس مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير طبيعة العمل تم الاعتماد

على 4 عبارات (1) (2) (3) (4) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12-3) مستوى ضغط العمل الناجم عن متغير طبيعة العمل .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتغير
1	الوقت المخصص لانجاز العمل لا يكفي لانجاز المهام الموكلة لي.	2.92	1.17	متوسط
2	تتطلب المهام التي تقوم بها درجة عالية من التركيز و الانتباه.	1.61	0.667	منخفض جدا
3	تشعر انك لا تستغل كل إمكانياتك و قدراتك الجسمية العلمية بالشكل السليم	2.66	1.118	متوسط
4	تحس إن المهام التي تقوم بها تلقى التقدير الكافي من الإدارة	2.82	1.224	متوسط
	المجموع	2.50	1.04	منخفض

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح إن أفراد عينة الدراسة يرون أن متغير طبيعة العمل يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي لإفراد العينة في شعورهم بضغط العمل 2.50 و الانحراف المعياري 1.04 و حسب جدول

المتوسطات هو متوسط منخفض .

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل طبيعة العمل و التي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغط

العمل و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغط العمل



لأفراد العينة جاءت عبارة الوقت المخصص لانجاز العمل لا يكفي لانجاز كل المهام الموكلة لي في المرتبة 1 بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.92 و هي أكثر العبارات تأثيرا لضغط العمل .وجاءت عبارة تتطلب المهام التي تقوم بها درجة عالية من التركيز والانتباه في مرتبة 2 و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.82 إما عبارة تشعر أنك لا تستغل كل إمكانياتك وقدراتك الجسمية و العلمية بالشكل السليم في جاءت مرتبة 3 و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.665 و أخيرا جاءت عبارة تحس أن المهام التي تقوم لها تلقى التقدير الكافي من الإدارة في المرتبة 4 بمتوسط حسابي ضعيف يقدر ب 1.61 إذن العبارة الأولى هي الأكثر تأثيرا .

ب- مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور : لقياس مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير صراع الدور تم الاعتماد

على 3 عبارات (5) (6) (7) الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13-3) يمثل مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير صراع الدور .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
5	يؤثر عملك في الشركة على التزاماتك العائلية	2.66	1.042	متوسط
6	يطلب منك أحيانا أن تقوم ببعض المهام التي تعتقد أنها غير صحيحة .	2.58	1.326	منخفض
7	تتلقى أوامر غير متوافقة من رؤساء عمله .	2.76	1.144	متوسط
المجموع		2.65	1.17	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن متغير صراع الدور يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأفراد العينة في شعورهم بضغط العمل 2.65 و انحراف معياري 1.04 حسب جدول المتوسطات و هو متوسط متوسط .

ومن خلال الجدول يمكن تحديد أكثر العبارات تأثيرا وأيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل صراع الدور والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغط العمل لأفراد العينة و هذا كالآتي :

جاءت عبارة تتلقى أوامر غير متوافقة من رؤساء عمالك في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل وهذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.76 وهو الأكثر تأثيراً بالنسبة لمغير صراع الدور أما عبارة يؤثر عمالك في الشركة على التزاماتك العائلية في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.66 و أخيراً عبارة يطلب منك أحيانا أن تقوم ببعض المهام التي تعتقد أنها غير صحيحة في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.58.

ت- مستوى ضغط العمل الناتج عن غموض الدور : لقياس مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير غموض الدور تم

الاعتماد على 4 عبارات (8) (9) (10) (11) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14-3) يمثل مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير غموض الدور .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
8	تعرف مسؤوليات عمالك بشكل محدد	2.08	0.966	منخفض
9	المهام الموكلة إليك واضحة	2.36	1.025	منخفض
10	أحيانا تكون غير متأكد من حدود صلاحياتك في وظيفتك الحالية .	2.76	1.001	متوسط
11	لا تدري أحيانا ما هو المطلوب منك للقيام به في عمالك .	2.90	1.199	متوسط
	المجموع	2.52	1.04	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن متغير غموض الدور أدى إلى شعورهم بضغط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.52 و انحراف معياري 1.04 حسب جدول المتوسطات هو متوسط منخفض.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد أكثر العبارات تأثيراً والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيبها تنازلياً حسب متوسطها الحسابي وهي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغط العمل لأفراد العينة فجاءت عبارة لا تدري أحيانا ما هو المطلوب منك للقيام به في عمالك في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل وهذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.90 و عبارة أحيانا تكون غير متأكد من حدود صلاحياتك في وظيفتك الحالية في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.76 و جاءت عبارة المهام الموكلة إليك واضحة في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي

منخفض يقدر بـ 2.36 وأخيرا عبارة تعرف مسؤوليات عملك بشكل محدد في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر بـ 2.08 .

ث- مستوى ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل : لقياس مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير عبء العمل تم الاعتماد على 5 عبارات (12) (13) (14) (15) (16) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول الرقم (15-3) يمثل مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير عبء العمل.

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
12	حجم العمل الذي تؤديه أكثر من اللازم .	2.60	1.229	منخفض
13	لا يكفيك الوقت المخصص للعمل للقيام بكل ما هو متوقع منك .	2.64	1.139	متوسط
14	مسؤوليات و مهام عملك غير ثابتة و متغيرة .	2.54	1.164	منخفض
15	تضحي أحيانا بوقت راحتك لانجاز ما هو مطلوب منك ما يجعلك متضايقا .	2.58	1.180	منخفض
16	تحس أن كمية العمل الذي تؤديه يفوق قدراتك	2.86	1.229	متوسط
المجموع		2.64	1.17	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن متغير عبء العمل أدى إلى شعورهم بضغط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأفراد العينة في شعورهم بضغط العمل 2.64 وانحراف معياري 1.17 حسب جدول المتوسطات هو متوسط منخفض .

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل عبء العمل والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغط العمل لأفراد العينة فجاءت عبارة تحس أن كمية العمل الذي تؤديه يفوق قدراتك في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل وهذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 2.86 أما في المرتبة 2 فجاءت عبارة لا يكفيك الوقت المخصص للعمل للقيام بكل ما هو متوقع منك من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر بـ 2.64 و عبارة حجم العمل الذي تؤديه أكثر من اللازم في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة

بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.60 و عبارة تضحي أحيانا بوقت راحتك لإنجاز ما هو مطلوب منك ما يجعلك متضايقا في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.58 وأخيرا عبارة مسؤوليات و مهام عمالك غير ثابتة و متغيرة في المرتبة 5 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.54 .

ج- مستوى ضغط العمل الناتج عن الظروف المادية للعمل :لقياس مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير الظروف المادية

تم الاعتماد على 5 عبارات من رقم (17) (18) (19) (20) (21) الموضحة في الجدول التالي:

ح-

الجدول رقم (16-3) يمثل مستوى ضغط العمل الناتج عن متغير الظروف المادية .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
17	تحس بنقص الإمكانيات التقنية الحديثة.	2.86	1.19	متوسط
18	تشعر بضيق وقلة وسائل التهوية في مكان عملك .	3.06	1.13	متوسط
19	تعاني من الضوضاء في مكان عملك	3.12	1.27	متوسط
20	تعاني من سوء الإضاءة في مكان عملك .	3.34	1.13	متوسط
21	تعتقد أن عمالك يحتاج إلى وسائل الأمان و السلامة	2.58	1.19	ضعيف
	المجموع	2.98	1.27	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن متغير الظروف المادية يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإفراد العينة في شعورهم بضغط العمل 2.98 و انحراف معياري 1.27 وحسب جدول المتوسطات هو متوسط متوسط .

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد أكثر العبارات تأثيرا المرتبطة بعامل عبء الظروف المادية والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بضغط العمل و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لضغط العمل لأفراد العينة فحذاء عبارة تعاني من سوء الإضاءة في مكان عملك في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد

عينة الدراسة بضغط العمل وهذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 3.34 و هي الأكثر تأثيراً و تليها عبارة تعاني من الضوضاء في مكان عملك في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 3.15 إما عبارة تشعر بالضيق و قلة وسائل التهوية في مكان عملك في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 3.06 و جاءت عبارة تحس بنقص في الإمكانيات التقنية الحديثة التي تسير عملك في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.86 و أخيراً جاءت عبارة تعتقد أن عملك يحتاج إلى وسائل الأمان و السلامة في المرتبة 5 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بضغط العمل و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.58 .

ولمعرفة مستويات ضغط العمل الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث -تلمسان- ، يتم الاعتماد على النتائج المحصل عليها سابقاً من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر ضغط العمل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17-3) مستويات ضغط العمل الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث -تلمسان-

عناصر ضغط العمل	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة المتوسط
طبيعة العمل	4-1	2.50	1.04	منخفض
صراع الدور	7-5	2.65	1.17	متوسط
غموض الدور	11-8	2.52	1.04	منخفض
عبء العمل	16-12	2.64	1.17	متوسط
الظروف المادية	21-17	2.98	1.27	متوسط
ضغط العمل الكلي	21-1	2.65	1.13	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث تعاني من مستويات متوسطة من ضغط العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغط العمل 2.65 وحسب جدول المتوسطات هو متوسط حسابي متوسط . ويمكن أيضاً من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب مصادر ضغوط العمل من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى مؤشر ضغط العمل المرتبطة بالظروف المادية وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.98 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغط العمل.

- تأتي في المرتبة الثانية مؤشر ضغط العمل المرتبطة بصراع الدور للمورد البشري وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.65 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغط العمل.

- تأتي في المرتبة الثالثة مؤشر ضغط العمل المرتبطة بعبء العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.64 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغط العمل.

- تأتي في المرتبة الرابعة مؤشر ضغط العمل المرتبطة بغموض الدور ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.52 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض لضغط العمل.

- تأتي في المرتبة الخامسة مؤشر ضغط العمل المرتبطة بطبيعة العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.50 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض لضغط العمل.

بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور ضغط العمل، يتضح لنا أن الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث تعاني من مستويات متوسطة من ضغط العمل، مصدرها الأول والرئيسي الظروف المادية (كسوء الإضاءة و كثرة الضوضاء)، هذه الأخيرة تحتوي على الكثير من الخصائص المادية وغير المادية التي لها تأثير مباشر على نفسية الموارد البشرية.

- تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الرضا الوظيفي

للقيام بمعرفة وتحليل الجزء المخصص لرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب و متوسطات الحسابية و انحرافات المعيارية لعبارات الرضا الوظيفي .

ح- الرضا عن الأجر: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن الأجر تم الاعتماد على 4 عبارات (22) (23) (24) (25)الموضحة في الجدول التالي:

الجدول الرقم (18-3) يمثل مستوى الرضا بالنسبة لمتغير الرضا عن الأجر .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتغير
22	يتناسب الأجر المتقاضى مع الجهد المبذول .	3.94	1.13	مرتفع

23	مستوى الأجر المتحصل عليه أفضل من مستوى الأجور في قطاعات أخرى .	3.84	1.23	مرتفع
24	نظام الأجور في الشركة عادل .	3.78	1.18	مرتفع
25	يكفيك الأجر المتقاضى لتغطية تكاليف المعيشة.	4.26	1.04	مرتفع
المجموع				مرتفع
		3.95	1.14	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة راضون عن مستوى الأجر حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.95 و انحراف معياري يقدر ب 1.14 حسب جدول المتوسطات هو متوسط مرتفع .

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد أكثر العبارات تأثيرا والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بالرضا عن الأجر و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي فجاءت عبارة يكفيك الأجر المتقاضى لتغطية تكاليف المعيشة في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب 4.26 و عبارة يتناسب الأجر المتقاضى مع الجهود المبذول في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب 3.94 و جاءت عبارة مستوى الأجر المتحصل عليه أفضل من مستوى الأجور في قطاعات أخرى. في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب 3.84 و اخيرا جاءت عبارة نظام الأجور في الشركة عادل في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب 3.78.

خ- الرضا عن الترقية : لقياس مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن الترقية تم الاعتماد على عبارتين رقم (26)

و (27) الموضحة في الجدول التالي:

الجدول الرقم (19-3) يمثل مستوى الرضا بالنسبة لمتغير الرضا عن الترقية .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتغير
26	تتوفر بالشركة فرص كافية للترقية .	3.64	1.18	مرتفع
27	نظام الترقية يتميز بالعدالة.	3.76	1.22	مرتفع
المجموع				مرتفع
		3.70	1.20	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة راضون عن عنصر الترقية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي في شعورهم بالرضا الوظيفي 3.70 و انحراف معياري 1.20 حسب جدول المتوسطات هو متوسط مرتفع .

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد أكثر العبارات تأثيرا على الرضا عن الترقية والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بالرضا الوظيفي و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا لأفراد العينة فجاءت عبارة نظام الترقية يتميز بالعدالة في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الدراسة بالرضا الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب3.76 و اخيرا جاءت عبارة تتوفر بالشركة فرص كافية للترقية في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب3.64 .

د- الرضا عن نمط الإشراف: لقياس مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن نمط الإشراف تم الاعتماد على 4 عبارات (28) (29) (30) (31) الموضحة في الجدول التالي

الجدول الرقم (20-3) يمثل مستوى الرضا بالنسبة لمتغير الرضا عن نمط الإشراف .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
28	يعاملك رئيسك في العمل باحترام.	2.46	1.29	منخفض
29	عند ارتكاب الأخطاء أتلقى التوجيهات من رئيسي بطريقة لائقة .	2.64	1.39	متوسط
30	معاملة رؤسائي لي عادلة ومتساوية مع الآخرين دون تمييز .	2.84	1.39	متوسط
31	تجد سهولة في التواصل مع رؤسائك ف العمل.	2.78	1.40	متوسط
المجموع		2.68	1.37	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن الرضا عن نمط الإشراف متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي في الشعور بالرضا الوظيفي 2.68 و انحراف معياري 1.37 حسب جدول المتوسطات هو متوسط حسابي متوسط.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالرضا عن نمط الإشراف والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بالرضا الوظيفي و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا أفراد العينة عن نمط الإشراف فجاءت عبارة معاملة رؤسائي لي عادلة و متساوية مع الآخرين دون تمييز في المرتبة 1 من



حيث تسببها في شعور أفراد عينة الرضا الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.84 و عبارة تجد سهولة في التواصل مع رؤسائك في العمل في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.78 ثم جاءت عبارة عند ارتكاب الأخطاء أتلقى التوجيهات من رئيسي بطريقة لائقة في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.64 و اخيرا جاءت عبارة يعاملك رئيسك في العمل باحترام في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي متوسط يقدر ب 2.46 .

ذ- الرضا عن جماعات العمل : لقياس مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن جماعات العمل تم الاعتماد على 4 عبارات (32) (33) (34) (35) الموضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (21-3): يمثل مستوى الرضا الوظيفي الناتج عن متغير الرضا عن جماعات العمل .

رقم العبارة	العبارة	متوسط حسابي	انحراف معياري	طبيعة المتوسط
32	يسود في الشركة جو من الاحترام و الثقة المتبادلة بين زملائك في العمل.	2.40	1.40	منخفض
33	يقدم زملائك الدعم و المساندة الكافية .	2.30	1.18	منخفض
34	ترى ان هذا العمل يتيح لك فرص لتكوين الصداقات .	2.36	1.20	منخفض
35	هناك تكامل بين دورك و دور زملائك في العمل .	2.34	1.22	منخفض
	المجموع	2.35	1.25	منخفض

المصدر : من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير راضون عن جماعات العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي في شعورهم بالرضا الوظيفي عن جماعات العمل 2.35 و انحراف معياري 1.25 حسب جدول المتوسطات هو متوسط منخفض.

ومن خلال الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بالرضا عن جماعات العمل والتي أدت إلى شعور أفراد العينة بالرضا الوظيفي و هذا من خلال ترتيبها تنازليا حسب متوسطها الحسابي و هي عوامل يمكن اعتبارها كعوامل مسببة لرضا أفراد العينة في جماعات العمل فجاءت عبارة يسود في الشركة جو من الاحترام و الثقة المتبادلة بين زملائك في العمل في المرتبة 1 من حيث تسببها في شعور أفراد عينة الرضا الوظيفي وهذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.40 و عبارة ترى

أن هذا العمل يتيح لك فرص لتكوين الصداقات في المرتبة 2 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.36 ثم جاءت عبارة هناك تكامل بين دورك ودور زملائك في العمل في المرتبة 3 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.34 و أخيرا جاءت عبارة يقدم لك زملائك الدعم و المساعدة الكافية في المرتبة 4 من حيث تسببها في شعور عينة الدراسة بالرضا الوظيفي و هذا بمتوسط حسابي منخفض يقدر ب 2.30 .

ولمعرفة مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أاث -تلمسان- ، يتم الاعتماد على النتائج المحصل عليها سابقا من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات الرضا الوظيفي ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول الرقم (22-3): مستويات الرضا الوظيفي الكلية لدى الموارد البشرية لمؤسسة ندرومة أاث -تلمسان-

عناصر الرضا الوظيفي	رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	طبيعة المتوسط
الرضا عن الأجر	22 إلى 25	3.95	1.149	مرتفع
الرضا عن الترقية	26 إلى 27	3.7	1.206	مرتفع
الرضا عن نمط الإشراف	28 إلى 31	2.68	1.37	متوسط
الرضا عن جماعات العمل	32 إلى 35	2.35	1.253	منخفض
الرضا الوظيفي الكلي	من 22 حتى 35	3.17	1.245	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي بمؤسسة ندرومة أاث حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغط العمل 3.17 وحسب جدول المتوسطات هو متوسط حسابي متوسط . ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب عناصر الرضا الوظيفي من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى عنصر الرضا عن الأجر و هذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع للرضا الوظيفي عن الأجر .

- تأتي في المرتبة الثانية عنصر الرضا الوظيفي المرتبط بالرضا عن الترقية للمورد البشري وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.70 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع للرضا الوظيفي عن الترقية .

- تأتي في المرتبة الثالثة عنصر الرضا الوظيفي المرتبط بالرضا عن نمط الإشراف، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.68 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط الرضا الوظيفي عن نمط الإشراف .

- تأتي في المرتبة الرابعة عنصر الرضا الوظيفي المرتبط بمجموعات العمل ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.35 وهو متوسط يعكس المستوى المنخفض للرضا الوظيفي .

بناء على النتائج المحصل عليها فعمال مؤسسة ندرومة اثاث لديهم رضا وظيفي متوسط.

#### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات :

للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا على برنامج SPSS لمعرفة طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل "ضغوط العمل" و المتغير التابع " الرضا الوظيفي". كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(23-3):علاقة الارتباط بين مصادر ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة ندرومة- أثاث

العلاقة بين كل من	الرضا الوظيفي
طبيعة العمل	-0,327
صراع الدور	-0,615
غموض الدور	-0,221
عبيء العمل	-0,173
الظروف المادية	-0,445
ضغوط العمل الكلية	-0,504

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

(1) نتائج الفرضية الرئيسية: تنص على "هناك علاقة عكسية بين ضغط العمل و الرضا الوظيفي".

من خلال الجدول السابق تبين أن ضغوط العمل لها تأثير سلبي على الرضا تقدر ب (-0,504)، وهذا يدل على انه في بيئة العمل يتعرض المورد البشري للعديد من ضغوط العمل التي لها انعكاسات سلبية على مستوى الرضا لديه حيث كلما ارتفع مستوى الضغط كلما زاد الشعور بعدم الرضا و هذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية .

(2) الفرضية الفرعية الأولى: و تنص على " تؤثر طبيعة الوظيفة عكسيا على الرضا الوظيفي".

لقد تم إثبات هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (2-23) وجدنا أن طبيعة الوظيفة ترتبط بعلاقة عكسية مع الرضا الوظيفي تقدر ب (-0,327)، ومنه إذن فإن طبيعة الوظيفة في مؤسسة ندرومة- أثاث تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ، ويمكن أن ذلك راجع إلى الوقت الغير كافي لإنجاز المهام و عدم إعطاء الإدارة التقدير الكافي للمهام التي ينجزها المورد البشري. ومنه فان الفرضية الأولى صحيحة .

(3) الفرضية الفرعية الثانية: وتنص على " يؤثر صراع الدور عكسيا على الرضا الوظيفي ".

دائما من خلال الجدول رقم (2-23) هناك علاقة ارتباط عكسية بين صراع الدور و الرضا الوظيفي تقدر ب (-0,615) ، إذن فصراع الدور في المؤسسة محل الدراسة يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمورد البشري وهذا راجع إلى كثرة المهام وتعدد الواجبات. وبالتالي تبين لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية .

(4) الفرضية الفرعية الثالثة : و تنص على " يؤثر غموض الدور عكسيا على الرضا الوظيفي ".

من خلال الجدول السابق (2-23) توصلنا الى ان هناك علاقة ارتبا عكسية بين غموض الدور و الرضا الوظيفي تقدر ب (-0,221) و منه فغموض الدور و عدم فهمه يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للمورد البشري و هذا راجع الى ان المهام و المسؤوليات غير واضحة . ومنه فالفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

(5) الفرضية الفرعية الرابعة : وتنص على " يؤثر عبء العمل لى الرضا الوظيفي " .

دائما من خلال الجدول (2-23) هناك علاقة ارتباط عكسية بين عبء العمل والرضا الوظيفي فهي تؤثر عليها سلبا يقدر ب (-0,173) وهذا راجع الى ان كمية العمل كبيرة مقارنة بالحجم الساعي و كثرة المهام و المسؤوليات . ومنه فالفرضية الفرعية الرابعة صحيحة.

(6) الفرضية الفرعية الخامسة: و تنص على "تؤثر الظروف المادية عكسيا على الرضا الوظيفي " .

حسب الجدول السابق هناك علاقة ارتباط عكسية تربط بين الظروف المادية للعمل و الرضا الوظيفي تقدر ب (-0,445) و هذا راجع الى نقص الإمكانيات الحديثة و المريحة و انعدام وسائل الراحة لأداء المهام من إضاءة تهوية ووجود ضوضاء في مكان العمل. ومنه فالفرضية الفرعية الخامسة صحيحة.

#### الخلاصة:

تمثل هذه الدراسة التطبيقية في معرفة اثر ضغط العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة ندرومة أثاث المتواجدة بمدينة ندرومة ولاية تلمسان فبعد تحليل و تفريغ بيانات المحاور للاستبيان التي وزعت على 65 مورد بشري و استرجاع 50 منها صحيحة

كاملة البيانات و تحليلها ببرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss توصلنا إلى أن الموارد البشرية لهذه المؤسسة تعاني من مستويات متوسطة من ضغط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي الخاص بها 2.65 و هو يعكس المستوى المتوسط لضغط العمل حسب جدول المتوسطات.

كما تبين لنا أيضا بعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستويات متوسطة من الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي الخاص بها 3.17 و هو يعكس المستوى المتوسط للرضا الوظيفي حسب جدول المتوسطات وقد جاء عامل الرضا عن جماعات العمل في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي .

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة عكسية سلبية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين هذين المتغير (-0.504) وهو معامل ارتباط قوي ودال عند دلالة 0.01.

## الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

بعد استعراضنا للأدبيات الدراسة حول مدى تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي بتطبيقها على مؤسسة ندرومة أثاث توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات .

## 1-النتائج:

يمكن تقسيم النتائج إلى مجموعتين النتائج النظرية و النتائج التطبيقية.

## ✓ النتائج النظرية:

- إضافة إلى وجود مجموعة الضغوط السلبية التي تؤثر على المنظمة يمكن ان نجد ضغوط ايجابية نعتبرها محفزة على أداء الأفراد.
- صعوبة القضاء على ضغوط العمل و ذلك بسبب تعدد مصادرها و تنوعها لكن يمكن التقليل منها و ذلك بإتباع عدة سياسات سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة .
- ضغوط العمل هي في تزايد و ذلك بسبب التغيرات الاقتصادية, التكنولوجية حتى السياسية, الاجتماعية و الفردية
- رضا المورد البشري لا يعني بالضرورة انه راض على كل العناصر و ذلك لتعدد الحاجات و الرغبات .

يعتبر الوصول إلى الرضا من الوسائل المهمة لدفع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة .

## ✓ النتائج التطبيقية:

-تعاني الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث من مستويات متوسطة من ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 2.65 جاءت الضغوط المتعلقة بظروف المادية في المرتبة الأولى من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بضغوط العمل ، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.98 .

-إن مستوى الرضا الوظيفي الذي تشعر به الموارد البشرية بمؤسسة ندرومة أثاث ظهر بوجه عام متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الرضا الوظيفي بقيمة 3.17 ويمثل أهم العوامل المتسببة في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة - من وجهة نظر أفرادها - الرضا عن جماعات العمل بمتوسط حسابي قدره 2.35 .

-أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بطبيعة العمل سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر ب -0,327.

-أثرت ضغوط العمل المرتبطة بصراع الدور سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 تقدر ب -0,615 .

-أثرت مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي، حيث ترتبط معه بعلاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 تقدر ب -0,221 .

ترتبط ضغوط العمل المرتبطة بعبء العمل سلبا و بعلاقة عكسية وقوية مع الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ؛ 0,01 تقدر ب-0,173 .

-ترتبط ضغوط العمل المرتبطة بالظروف المادية سلبا و بعلاقة عكسية قوية مع الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 تقدر ب-0,445 .

#### ثانيا :الاقتراحات,

-على المسؤولين في المؤسسة مراعاة اتجاه الموظفين والاطلاع على آرائهم و إشراكهم في عملية صنع القرار و تحديد ما هي العراقيل التي تحد من أدائهم لعملهم.

-توفير الحماية اللازمة للعاملين خلال أدائهم لمهامهم و تعزيز المؤسسة بوسائل و الآلات التكنولوجية وهذا من اجل ضمان بيئة مادية مناسبة للتقليل من ضغوط العمل والحصول على رضا أكثر و تحسين صورة المؤسسة .

-لا بد من وجوب إيجاد نظام مرن لاستيعاب ضغوط العمل والتوافق معها بشكل سريع وهذا في ظل التغيير المستمر وتعدد الحاجات .

-العمل على تحسين العلاقات بين كافة عمال المؤسسة ربما من خلال أنشطة ترفيهية بإشراك العاملين أو برحلة جماعية للعمال وذلك لتثمين العلاقات بين مختلف العمال .

-الاهتمام أكثر بالتدريب و التكوين الداخلي وهذا لمعرفة العمل لكل لا يكون هناك غموض الدور و لتقوية العلاقة بين العمال القدامى و العمال الجدد.

-إقامة نظام أجور عادل ووضع هيكل عمل لشرح المهام و اطلاع كافة العاملين بالأهداف المسطرة .



# قائمة المراجع

أ- الكتب :

- ابراهيم الغمري، "السلوك الانساني و الادارة الحديثة"، الاسكندرية، دار الجامعات العصرية.
- ابن المنظور+أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد5، ط4، 2005.
- احمد جاد عبد الوهاب ،"السلوك التنظيمي : دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال"، دار الوفاء الطباعة و النشر و التوزيع،الإسكندرية، 2000.
- أحمد صقر عاشور، "ادارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت،1983.
- أحمد صقر عاشور، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- احمد عبد السميع طيه، "مبادئ الإحصاء -2"، دار البداية -عمان الأردن، 2008.
- احمد ماهر، "كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل"، ط1،،الدار الجامعية الإبراهيمية ، رمل الإسكندرية ، 2005 .
- ساهر أحمد، "السلوك التنظيمي"، مدخل بناء المهارات، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية،2003.
- سعد جلال، "المرجع في علم النفس"، القاهرة، دار الفكر العربي،1985.
- صلاح الدين شروخ، "منهجية البحث العلمي"، دار للعلوم للنشر والتوزيع،-الحجار -عنابة، 2003.
- عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، دار المكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة2، 1998.
- عبد العزيز عبد المجيد محمد، "سيكولوجية مواجهة الضغوط النفسية في المجال الرياضي"، مركز الكتاب للنشر القاهرة، 2005.
- علال عبد الرزاق هاشم،"القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية،2010.
- علي عسكر، "ضغوط العمل و أساليب مواجهتها"، ط2، دار الكتاب الحديث ، مصر، 2000.
- عمار الطيب كشرود، "علم النفس الصناعي و التنظيمي"، منشورات قريونس، بن غازي، ليبيا،1995.

- عمر مصطفى النعاس ، ""الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية "" ، ط1 ، منشورات جامعة 7 أكتوبر ، ليبيا ، 2008.
- عمر وصفي عقيلي، " ادارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي " ، دار وائل للنشر الاردن ، 2005 .
- فاروق السيد عثمان : "القلق و إدارة الضغوط النفسية " ، ط1 ، دار الفكر العربي للنشر القاهر، مصر، 2001.
- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، " المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي " ، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014.
- محمد إسماعيل بلال ، " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبي " ، الدار الجامعة الجديدة ، لإسكندرية 2005.
- محمد الصيرفي، السلوك الاداري: "العلاقات الانسانية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2007.
- محمد أنس، قاسم جعفر، "نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الادارة" ، دار النهضة العربية، مصر، 1973.
- محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي" ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات" ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- محمد محمد الشافعي، "من مهارات الادارات الحديثة" ج2 ، مكتبة للنشر و الخدمات الصحفية و المعلوماتية مصر 2008.
- محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، ط3، دار وائل للنشر ، الجامعة الاردنية ، 2005 .
- معن محمود عياصة ، الاستاذ مروان محمد بني احمد " ، ادارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل " ، ط1 ، دار جامد للنشر و التوزيع ، 2008 .
- منصور محمد إسماعيل العريقي، " السلوك التنظيمي " ، صنعاء ، 2013.
- ناصر محمد العديلي ، "السلوك الإنساني و التنظيمي : منظور كلي مقارن" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1990.
- وليد السيد خليفة مراد علي عيسى ، "الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج " ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2008.
- ب- الاطروحات و الرسائل :

- ابراهيم عبد العابدين ، "علاقة الضغوط الوظيفية بالاثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة-" ، مذكرة ماجستير قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية عمادة الدراسات العليا و البحث جامعة الازهر غزة فلسطين ، 2010، غير منشورة.
- بلخيري سهام، عطيس حنان، "أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة، جامعة البويرة" ، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، الجزائر، 2012.
- خليل حجاج : "تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي" ، مجلة جامعة الازهر العدد 2 مجلد 9 (2007). نقلا عن إبراهيم المشعر اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 .
- سعد بن عميقان سعد الدوسري، " ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية" ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة النايف ،الرياض السعدية، 2005.
- شاطر شفيق ،" اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيغل" ،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية تسيير و التجارية جامعة احمد بوقرة بومرداس، سنة 2010/2005.
- شهرزاد البصير، "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة"، دراسة حالة مؤسسة SOPROMAE بميلة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، جامعة باتنة، 2008.
- عبد القادر سعد بنات، "ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصال الفلسطينية في منطقة قطاع غزة" -رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- لعجالية يوسف ،"مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة و سبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية " دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي بعنابة" ،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل و التنظيم ،تخصص علم النفس العمل و التنظيم ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2014/2015
- ت - المجالات العلمية :

-الجواد، "ضغط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي مجلة الدراسات الجامعية"، مجلة دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز، العدد (38) يوليو ديسمبر، 2013 .

-سحراء أنور حسين، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 36، 2013.

# الملاحق

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID  
 TLEMCEM  
 FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
 COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
 GESTION  
 DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION  
 TEL/FAX : 043 21 21 66 BP : 226



جامعة ابي بكر بلقايد  
 تلمسان  
 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية  
 وعلوم التسيير  
 قسم علوم التسيير

N° 129 / D. Gestion/2018

Etablissement ciblé : *NEDRO meuble NEDRO spa*

### Objet : lettre d'accueil

Monsieur,

Dans le cadre de leur formation, nos étudiants ont besoin de compléter leurs études théoriques par un éclairage pratique et concret, notamment lors de l'élaboration de leurs rapports de fin d'études, pour cela nous comptons sur votre compréhension pour faciliter l'accès des étudiants dans la mesure du possible à certaines informations et explications.

Ne doutant pas de votre aimable compréhension et de votre précieuse collaboration dans l'intérêt de la formation de nos étudiants, veuillez agréer l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Les étudiants concernés :

- 1: *BELBAKH LELIA*
- 2: *BENABDALIAH NASSIMA*

Spécialité 2<sup>ème</sup> année Master (LMD) Gestion des ressources humaines

Le chef de département

Avis de l'établissement d'accueil

## استبيان الدراسة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية ، تحت عنوان " :أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي" بمؤسسة ندرومة أثاث طلبتي ورجائي منك أن تعطيني بعض دقائق من وقتك للإجابة على هذا الاستبيان ، علما بأن إجابتك سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم ...وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

بإشراف الأستاذة :

من إعداد الطالبتين :

الأستاذة رحوي حسنة

بلشير ليلي

بن عبد الله نسيمة

المحور الأول :البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم.

فالرجاء وضع علامة ( √ ) في المكان الذي يناسبك.

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-السن:

اقل من 25 سنة  بين 25-30 سنة  بين 30-40 سنة  بين 40-50 سنة

اكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط (اساسي)  جامعي  ما بعد التدرج

4-الحالة الاجتماعية:

اعزب  متزوج  مطلق  ارمل

5-عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  اكثر من 10 سنوات



6-مجممل ساعات العمل في اليوم :

أقل من 7 ساعات  من 7-8 ساعات  أكثر من 8 ساعات

7-المستوى الوظيفي:

أطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: ضغط العمل

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة الأكثر تعبيراً عن رأيك، لمعرفة مدى تعرضك لضغوط العمل.

ملاحظة: ضع علامة (√) في خانة واحدة فقط، من الخانات التي تعبر أكثر عن رأيك، أمام كل

عبارة من العبارات التالية:

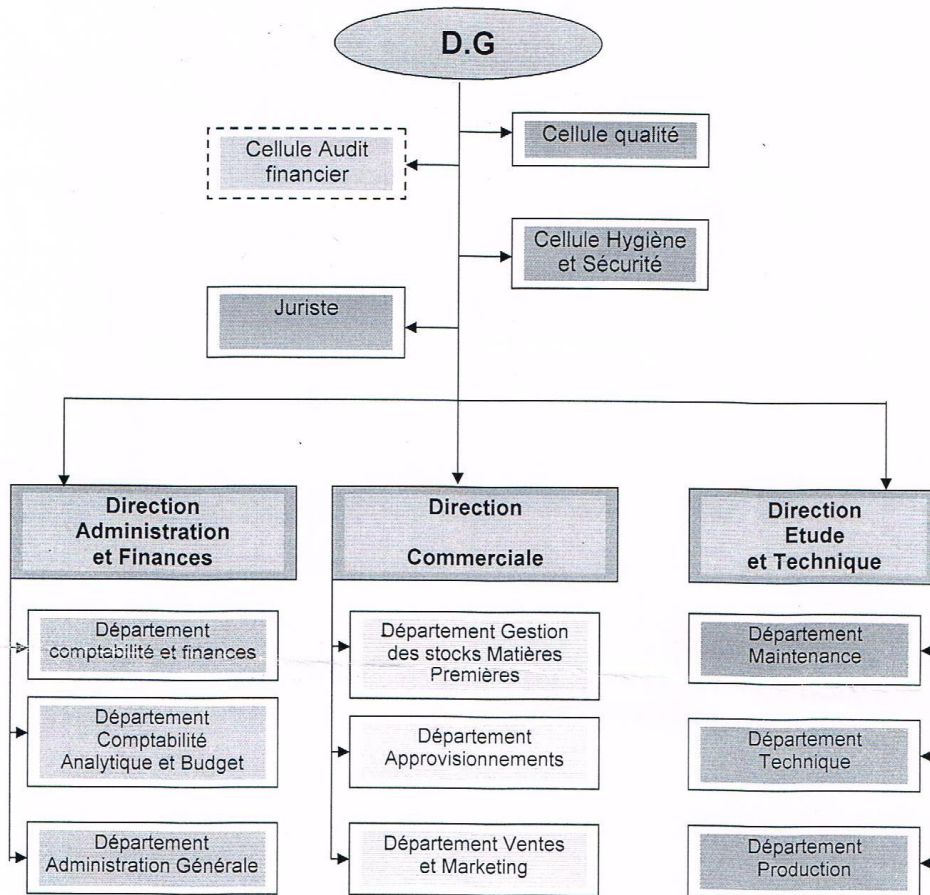
أبعاد ضغوط العمل					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- مستوى ضغط العمل الناتج عن طبيعة العمل									
1- الوقت المخصص لانجاز العمل لا يكفي لانجاز كل المهام الموكلة لي.									
2- تتطلب المهام التي تقوم بها درجة عالية من التركيز والانتباه.									
3- تشعر أنك لا تستغل كل امكانياتك وقدراتك الجسمية و العلمية بالشكل السليم.									
4- تحسن أن المهام التي تقوم لها تلقى التقدير الكافي من الادارة.									
ب- مستوى ضغط العمل الناتج عن صراع الدور									
5- يؤثر عملك في الشركة على التزاماتك العائلية.									
6- يطلب منك أحيانا أن تقوم ببعض المهام التي تعتقد أنها غير صحيحة.									
7- تتلقى أوامر غير متوافقة من رؤساء عملك.									
ت- مستوى ضغط العمل الناتج عن غموض الدور									
8- تعرف مسؤوليات عملك بشكل محدد.									

					9- المهام الموكلة إليك واضحة.
					10- أحيانا تكون غير متأكد من حدود صلاحياتك في وظيفتك الحالية.
					11- أحيانا تكون غير متأكد من حدود صلاحياتك في وظيفتك الحالية.
<b>ث- مستوى ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل</b>					
					12- حجم العمل الذي تؤديه أكثر من اللازم.
					13- لا يكفيك الوقت المخصص للعمل للقيام بكل ما هو متوقع منك.
					14- مسؤوليات و مهام عملك غير ثابتة و متغيرة.
					15- تضحي أحيانا بوقت راحتك لانجاز ما هو مطلوب منك ما يجعلك متضايقا.
					16- تحس أن كمية العمل الذي تؤديه يفوق قدراتك.
<b>ج- مستوى ضغط العمل الناتج عن الظروف المادية للعمل</b>					
					17- تحس بنقص في الامكانيات التقنية الحديثة التي تدير عملك.
					18-تشعر بالضيق و قلة وسائل التهوية في مكان عملك.
					19- تعاني من الضوضاء في مكان عملك.
					20-تعاني من سوء الاضاءة في مكان عملك.
					21- تعتقد أن عملك يحتاج الى وسائل الأمان و السلامة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد الرضا الوظيفي
<b>ح- الرضا عن الأجر</b>					

					22- يتناسب الأجر المتقاضى مع المجهود المبذول.
					23- مستوى الأجر المتحصل عليه أفضل من مستوى الأجور في قطاعات أخرى.
					24- نظام الأجور في الشركة عادل.
					25- يكفيك الأجر المتقاضى لتغطية تكاليف المعيشة.
<b>خ- الرضا عن الترقية</b>					
					26- تتوفر بالشركة فرص كافية للترقية.
					27- نظام الترقية يتميز بالعدالة.
<b>د- الرضا عن نمط الإشراف</b>					
					28- يعاملك رئيسك في العمل باحترام.
					29- عند ارتكاب الأخطاء أتلقى التوجيهات من رئيسي بطريقة لائقة.
					30- معاملة رؤسائي لي عادلة و متساوية مع الآخرين دون تمييز.
					31- تجد سهولة في التواصل مع رؤسائك في العمل.
<b>ذ-الرضا عن جماعات العمل</b>					
					32- يسود في الشركة جو من الاحترام و الثقة المتبادلة بين زملائك في العمل.
					33- يقدم لك زملائك الدعم و المساندة الكافية.
					34- ترى أن هذا العمل يتيح لك فرص لتكوين الصدفات.
					35- هناك تكامل بين دورك و دور زملائك في العمل.

**ORGANIGRAMME GLOBAL DE L'ENTREPRISE**



معاملا ارتباط بيرسون

		الرضا الوظيفي	طبيعة العمل	صراع الدور	غموض الدور	عبي العمل	الظروف المادية
ضغط العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 50	-0,504** ,000 50	0,522** ,000 50	0,869** ,000 50	0,447** ,001 50	0,715** ,000 50
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-0,504** 0,000 50	1 0,021 50	-0,327* 0,021 50	-0,615** 0,000 50	-0,221 ,124 50	-0,173 ,229 50
طبيعة العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,522** 0,000 50	-0,327* 0,021 50	1 0,001 50	0,456** 0,001 50	0,344* 0,014 50	0,097 0,501 50
صراع الدور	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,869** 0,000 50	-0,615** 0,000 50	0,456** 0,001 50	1 0,002 50	0,426** 0,000 50	0,517** 0,000 50
غموض الدور	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,447** 0,001 50	-0,221 0,124 50	0,344* 0,014 50	0,426** 0,002 50	1 0,976 50	0,004 0,510 50
عبي العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,715** 0,000 50	-0,173 0,229 50	0,097 ,501 50	0,517** 0,000 50	0,004 0,976 50	1 0,001 50
الظروف المادية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	0,779** 0,000 50	-0,445** 0,001 50	0,230 0,107 50	0,608** 0,000 50	0,095 0,510 50	0,462** 0,001 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).