الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابو بكر بلقايد – تلمسان

ملحقة مغنية

☐كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

☐ التخصص: إدارة أعمال الموارد بشرية

الموضوع:

☐أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

☐دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لباب العسة

☐

إعداد الطالبة:

بادة عمارة

تحت إشراف الدكتورة:

بوهنة كلثوم

لجنة المناقشة:

أ.قادري رياض	ملحقة مغنية	رئيسا
أ.د.بوهنة كلثوم	ملحقة مغنية	مشرفة
أ.د.جرودي عمر	ملحقة مغنية	مناقشا

السنة الجامعية : 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم ﷺ

أتقدم بالشكر بالعظيم لله العزيز الجليل الذى أنعم علينا بنعمة العلم والايمان وحثنا على مثابرة الجهد فى الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان بعد أن جمانى الله بفضله تعالى وأتممت هذه الدراسة الدراسة لا يسعنى إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى المشرفة الأستاذة الدكتورة بوهنة كلثوم لما منحتنى من جهد ووقت وتوجيهات لانجاز هذا البحث كما أخص الشكر إلى والدى الكريمين وزوجى ووالدته لما تكبدوه من عناء وجهد وصبر طيلة إعداد هذه المذكرة و ما حققه دعائهم المستمر لى و ما قدموه من عون و مساندة .

وبالغ شكرى وعرفانى إلى مرءوس المجلس الشعبى البلدى لباب العسة وكل الأعضاء والنواب والموظفين على استقبالهم و مساهمتهم فى تعبئة الاستبانة وتوزيعها وتقديم المعلومات اللازمة

كما أتقدم بالشكر الخاص للأستاذ جرودى عمر الذى ساعدنى على إتمام عملى هذا وكذلك جميع أساتذتى فى مشوارى الدراسى .

وأخيرا أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد فى إنجاز هذا العمل وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الإهداء

أهدى هذا العمل لمن كان لهم الفضل على بعد الله سبحانه وتعالى.....والدتي ووالدي أطال الله في عمرهما وأبقاهما بصحة وعافية.

إلى رفيق دربي وقرة عيني زوجي وابنتي أنصاف حفظهما الله إلى أختي وأخي وجدتاي ووالدة زوجي رعاهم الله.

إلى من شاركوني في مشواري الدراسي حلوة و مرّة إلى صديقاتي وزملائي وزميلاتي.

إلى كل الأقارب والأهل والأحبة كل باسمه.

إلى كل من دعمني وساعدني لانجاز هذا العمل ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا

إلى كل من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي.

عمارة


مقدمة عامة:

مقدمة عامة:

تسعى كل منظومة على التطوير والتجديد باستمرار حتى تحافظ على بقائها وفاعليتها واستمرارها في بيئة الأعمال، إلاّ أنّ هذه الأخيرة تتسمّ اليوم بالتغيير المتسارع والمستمر في مكوّناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلوماتية خاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكّد والاضطراب البيني، فهذه المنافسة تعدى نطاقها الجانب المؤسساتي ليشمل الجانب البشري.

فنظرا للاهتمام الكبير والمتزايد الذي توليه المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة للجانب العلمي والمعرفي للإفراد وتركيزها على توظيف الكفاءات المبدعة والتي تسعى دائما إلى التجديد والابتكار، وجد الإفراد أنفسهم مجبرين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم حتى يستطيعوا الفوز بوظيفته أحلامهم التي تتوافق مع طموحهم وتطلعاته وإمكانيتهم وتضمن لهم ذلك المستقبل الوظيفي الناجح والباهر. وما إن يتقلّدوا مناصبهم الوظيفية ويدخلوا الحياة العملية حتى يجدوا أنفسهم مجددا في صراع مع المتغيرات الكثيرة والمستمرة التي تحدثها المنظمة في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته، ويكونون مجبرين على التكيف مع هذه التغيرات لمواكبة التطوّرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

وإلى جانب الحياة العملية التي يعيشها الفرد العامل، حياة شخصيه يسعى من خلالها إلى إيجاد الاستقرار والأمان له ولأسرته وتحقيق مطالبهم لكن الحياة الحالية أصبحت معدّدة وتوسعت مطالبها وحاجاتها، فازدادت الضغوط الواقعة عليه لتلبية تلك المطالب.

* و أمام كل هذا، يجد الفرد نفسه مجبرا على التوفيق بين متطلبات حياته المهنية من جهة وحياته الشخصية من جهة أخرى هذا الواقع فرض عليه درجته عالية من الضغوط ولدت في نفسه شعورا بالألم والارتباك وتركت فيه آثار سلبية على صحته الجسد يته والنفسية.

* فالمنظمات الحديثة تعمل على الاهتمام بتشجيع العالمين وزيادة الرضا الوظيفي لديهم وهذا يتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه ايجابي نحو المنظمة لتساعدهم على تحمّل ضغوط العمل لديهم وذلك الاعتبار هذه الضغوط هي المحرّك الأساسي لكثير من المشكلات الوظيفية خاصة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب عنه والتسرب الوظيفي.

ونتيجة لضغوط العمل تقع مشكلة عدم الرضا الوظيفي، فالمنظمات التي يتميّز موظفوها بمستوى عال من الرضا الوظيفي هي منظمات فعالة لأنهم يربطون اتجاهاتهم وأهدافهم بأهداف المنظمة.

- انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا الأهمية موضوعي ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية والمؤسسة وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان:

"أو ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية".

وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية الرئيسية التالية:

ما طبيعته تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ؟

وللإلماح بالنواحي التي تتضمنها الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟
- كيف تؤثر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟
- كيف تؤثر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للموارد البشرية على رضاهم الوظيفي؟
- ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تقتضي ضرورة القيام بدراسة ميدانية في المجلس الشعبي البلدي باب العسة وكإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- تؤثر ضغوط العمل البيئية على الرضا الوظيفي.
- .تؤثر الخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

1- الدراسات المتعلقة بضغوط العمل:

- الدراسة الأولى: ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة –الجزائر.

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

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لمستوى ضغوط العمل التي يعيشها الأستاذ الجامعي تأثير سلبي على أدائه.

- تعدّد الأدوار والمهام للأستاذ الجامعي من وظيفة أكاديمية ووظيفة إدارية تؤثر سلبا على أدائه.

- الدراسة الثانية: ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال الموارد البشرية من إعداد الطالب عبد القادر سعيد بنات سنة 2009 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بينهما لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

* ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الضغوط الاقتصادية التي يتعرض لها الموظفون نتيجة الحصار المفروض في قطاع غزة أثر سلبا على أدائهم.

– تناسب الهيكل التنظيمي مع الأعمال الفنية و التجارية والمالية الشركة مما انعكس إيجابا على أدائهم وكذا وضوح الأعمال و الصلاحيات.

– الدراسة الثالثة: الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية.

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس سنة 2014 بجامعة محمد خيضر – بسكرة. يهدف إلى التعرّف على مستويات الضغوط المهنية ودافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية وطبيعة العلاقة بين المتغيرين السابقين. ومن أبرز النتائج المتوصّل إليها:

– عدم وجود مناخ مناسب للعمل وكذا عدم توفر جميع المستلزمات والأدوات أثر سلبا على دافعية الأطباء.

– عدم توفر الظروف الفيزيقية والمادية المناسبة خلق ضغطا لدى الأطباء.

2– الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

– الدراسة الأولى: آثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء الوظيفي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة.

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

* و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

– وجود علاقة سببية معنوية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي في المستشفيات موضع الدراسة.

– أن أبعاد الرضا الوظيفي أكثر تأثيرا على الانتماء التنظيمي بالنسبة للطبيبات من النساء مقارنة بالرجال.

– الدراسة الثانية: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسته ميدانية على ضباط وأفراد منطقة الجوف – السعودية.

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

* ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

– أنّ هناك علاقة ارتباط يته طرديته بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

– أنّ أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.

– الدراسة الثالثة: هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، من أعداد الطالب زرقة أحمد سنة 2008 بجامعة الجزائر ركزت الدراسة على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي العاملين بمؤسسة سونلغاز، فرع المدية، وقد تحصل الطالب على 129 استبانه صحيحة وزعت 120 منها على العمال و 9 على القادة الإداريين.

* ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

– أنّ غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال.

– أنّ الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية.

– أنّ غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية.

*** أهمية الدراسة:**

بما أنّ الموارد البشرية تعبّر عن الثروة الإنسانية في أي منظمة وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم الذي نظف أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج فمن هنا تتجلّى أهمية هذه الدراسة في كونها تلفت النظر إلى مدى جدته ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من آثار سلبية على صحة الإنسان النفسية والجسدية وما يترتب عنها من تكاليف باهظة تتحملها المؤسسة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء إدارتها لها، كما أنّ هذه الدراسة يمكن أنّ تكشف الوسائل المختلفة التي يمكن من

خلالها رفع مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي ومن ثم الرفع من جودة أدائها باعتبارها أساسا لخلق القيمة والثروة للمؤسسة.

*** أهداف الدراسة:**

- التعرّف على ضغوط العمل والوقوف على مسبباتها:
- دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي وانعكاساتها على الأفراد وكشف الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور.
- تتبع آثار ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات وتحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط.

*** أسباب اختيار موضوع الدراسة:**

من أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار علاقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- انجذاب لهذا الموضوع بحكم دراسته سابقا ولم أتوسع فيه.
- طموح ذاتي لهذه الدراسة

ب- الأسباب الموضوعية:

- الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس مرض العصر وهو الضغوط النفسية مع حداثته الموضوع.
- عدم وجود دراسات كثيرة في هذا المجال خاصة الدراسات الجزائرية تتميز بالندرة.
- الاهتمام بالضغوط المهنية و النفسية والعمل على إيجاد توصيات.

*** المنهج المتبع:**

– اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الحصول على نتائج محدّدة.

كما اعتمدنا على المنهج التاريخي خاصة فيما يتعلق بالجزء النظري الدراسة. و هذا لتتبع مختلف النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن، كما سنعتمد على منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي في الفصل الأخير، حيث استخدم المنهج الأوّل لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة.

وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة محل الدراسة، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات و معالجتها إحصائيا.

*** أدوات الدراسة:**

اعتمد في دراستنا على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات أهمّها الكتب. المجلات المتخصصة والملتقيات العلمية وشبكته الانترنت، هذا في ما يخص الجانب النظري للدراسة. أمّا الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات الإضافية إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

*** صعوبات الدراسة:**

–قلة المراجع

– ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية و الاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة وتحتاج لدرايته.

– الخلط بين المصطلحات المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية أي عدم وجود مصطلحات موحدة

* **هيكل الدراسة:**

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

في الفصل الأوّل، جاء تحت عنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي، تناولنا ماهية الرضا الوظيفي ومختلف النظريات التي حاولت تفسيره وطرق قياسه و النتائج المترتبة عن الرضا و عدم الرضا الوظيفيين. وختمنا هذا الفصل بالتطرق إلى اليات تحقيق الرضا الوظيفي.

– أمّا الفصل الثاني الذي يحمل عنوان ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي، فقد تطرقنا فيه إلى ماهيته ضغوط العمل وأهم مصادرها، وكذا تأثيرها على الرضا الوظيفي وعلى المورد البشري وأداء المؤسسة. و ختمنا هذا الفصل بعرض أهم أساليب التي نمكن استخدامها للتعامل مع ضغوط العمل.

في الفصل الثالث والأخير، سنقوم بدراسة حالته للمجلس الشعبي البلدي لباب العسة حيث سنعتمد على الاستبيان من أجل جمع المعلومات ومعرفته تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.


الفصل الأول:


الفصل الثاني:

الفصل الأول:

تمهيد:

يعتبر الرّضا الوظيفي مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي. لأنه يرتبط بأهمّ مورد تملكه المؤسسة واستمرارها والطريقة لا مثل لذلك تتجسد في تحقيق الرّضا الوظيفي لكلّ العاملين بها، لأنهم بحاجة لأن يشعروا بالعدالة والمساواة في معاملتهم، بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى التي تؤثّر عليهم بهدف إشباع حاجاتهم.

و أصبح الرضا الوظيفي مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد فهو يتصف بخصائص تميّزه عن المفاهيم الأخرى و التي ينبغي على المنظمة فهمها و استنادا لذلك سنتناول في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي من خلال أربعة مباحث سنتطرق في المبحث الأوّل: الى ماهية الرّضا الوظيفي من حيث مفهومه ، أنواعه، محدداته و مراحل حدوثه، أهميته.

في المبحث الثاني: النّظريات الرئيسية من خلال التطرق الى نظرية الحاجات ذات العاملين، العدالة، و نظرية الحتمية.

في المبحث الثالث: ندرس طرق قياس الرضا الوظيفي وآثاره من خلال معرفة الطرق الموضوعية، الذاتية، أشهر الطرق المستخدمة في القياس إضافة إلى نتائج الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

في المدخل الرابع و الأخير نتناول آليات تحقيق الرضا الوظيفي من خلال معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، البرامج الدّاعمة لتحقيقه و السياسات المنتهجة لأجل زيادة الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: الاطار النظري للرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي و آثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

المبحث الرابع: آليات تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الادارة و الاجتماع و علم النفس و العلوم الأخرى فظهرت الكثير من الدراسات و البحوث الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أ عدم رضاه و مع ضخامة تلك الدراسات المتعلقة به، استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي و لا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فقد استخرج للاشارة على اتجاهات التي يحملها الموظف نحو عمله و التي يعبّر عنها بصورة سلوكية.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه بمعنى الرضا الوظيفي و سبب ذلك راجع الى اختلاف الأبحاث و الدراسات و تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث و يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر[1].

و قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الاشارة الى نظرة عامة حول الرضا.

أوّلا: تعريف الرضا

الرضا في اللغة هو ضدّ السخط و ارتضاه يعني رآه له أهلا و رضي عنه أحبه و أقبل عليه[2].

أما في الاصطلاح فقد عرفه أوراد وشيت(Haward and Sheth) بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود[3].

أمّا ممفورد (Mumford) فيرى بأنّ "الرضا هو أن يحب الفرد عدّة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها[4]"

أما أمبل (Hample)يتجه الى تعريف الرضا"أنه يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد و المتوقعة من طرفه[5]"

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

---

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الأسكندرية،2004، ص 194-195.

[2] المرجع السابق، ص 26

[3] عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار المكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص: 122.

[4] محمد سعيد سلطان، المرجع السابق،ص 196

[5] عائشة مصطفى المناوي،، ص 122.

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعدّدت تعريفات الرضا الوظيفي و اتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة و اتجاهات الباحثين الذين يتعرّضون لهذا الموضوع. و من أهمّ التعريفات:

عرّفه هوبيك (Hoppeck) " على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي[1]"

عرّفه أدوين لوك (Edwin Lock) "بأنه الحالة العاطفية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة[2]"

أما ميدل مست وهيت (Middlemist and Hitt) فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية و التي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات و رغبات العاملين[3].

كما عرّفه أحمد صقر عاشور:" بأن الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبّر عن مستوى الاشباع الذي تتيحه له العناصر و الجوانب المختلفة للعمل " و له تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية: الرضا عن العمل=الرضا عن الأجر+ الرضا عن محتوى العمل+الرضا عن فرص الترقية+الرضا عن الاشراف+الرضا عن جماعة العمل+الرضا عن ساعات العمل+الرضا عن ظروف العمل[4].

من خلال ما تقوم ذكره يظهر بوضوح اختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي من الاتجاه السيكولوجي الذي يهتمّ بالفرد و حاجياته الشخصية و الاتجاه الذي يهتمّ بالعلاقات الاجتماعية و السلوكية بين أفراد جماعة العمل و الاتجاه الاقتصادي الذي يقدّر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصوله على الفائدة الموجودة في رفع كفاءة أداء العمل.

و كتعريف شامل يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع عمله و هو عبارة عن حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة اشباع معينة لما تعرّض له من عوامل نفسية و اجتماعية و مهنية.

---

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سلق ذكره، ص: 195

[2] سامي عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي، 2007، ص:243

[3] محمد سعيد سلطان، نفس الصفحة من المرجع السابق

[4] أحمد ضحى عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص : 52.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين:[1]

1- الرضا العام: و يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككلّ فأما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة ، و لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرض عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها و لا مقدار ذلك فضلا عن الجوانب التي يرض عنها أصلا بل يفيد بإلقاء نظرة عامة على موقف العامل ازاء عمله بصفة عامة.

2- الرضا النوعي(الجزئي): و يشير الى رضا الفرد عن كلّ جانب من الجوانب على حدّة و تشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الاشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء، و تفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: محدّدات الرضا الوظيفي و مراحل حدوثه

أولا: محدّدات الرضا الوظيفي

*تتمثل محدّدات الرضا الوظيفي في:

*التناقض: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم فيختلف تقييم كلّ موظف لمنصبه حسب رؤيته و خلفيته و منه يختلف مستوى رضا الموظفين لنفس المهمة، كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته و المقصود بها هي الرغبة المفضلة للموظف و التي تعكس قيمة المنصب له أي لأن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها من الوظيفة[2].

*العدالة: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلمونه من مهام يتناسب مع مقدار الجهود التي يبذلونها، و ذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة أي مقارنة مدخلاتهم و المخرجات التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين و العوائد التي يحصلون عليها[3].

*الميول أو النزاعات: تؤثّر شخصية الموظف على شعوره بالرّضا خلال خصائصه الشخصية خاصة خاصية النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل ايجابي أو سلبي للبيئة، و أيضا الخاصية التي تتعلق بعملية التفكير المتناقض لدى

[1] فرج طريف شوقي، السلوكالقياديو الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 221

[2] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000، ص ص : 296-297،

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:

الموظف و توصلت بعض البحوث الى أن الميول السلبية و التفكير المتناقض لدى الموظف يهدّد مشاعر الرضا عن العمل[1].

ثانيا: مراحل حدوث الرضا الوظيفي

يسعى الأفراد للوصول الى أهداف معيّنة و ينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف و بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه بمعنى أن الأداء سيؤدي للرضا، و حين تنظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها و العوامل التي تسبقه و تعدّ مسؤولة عن حدوثه سنجد أن تلك العوامل تنظم في مجموعة من التفاعلات تتمّ على النحو التالي[2]:

*الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها و يعدّ العمل أكثر مصادر هذا الأشباع المتاحة.

*الدّافعية: تولّد الحاجات قدرا من الدّافعية تحثّ الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها.

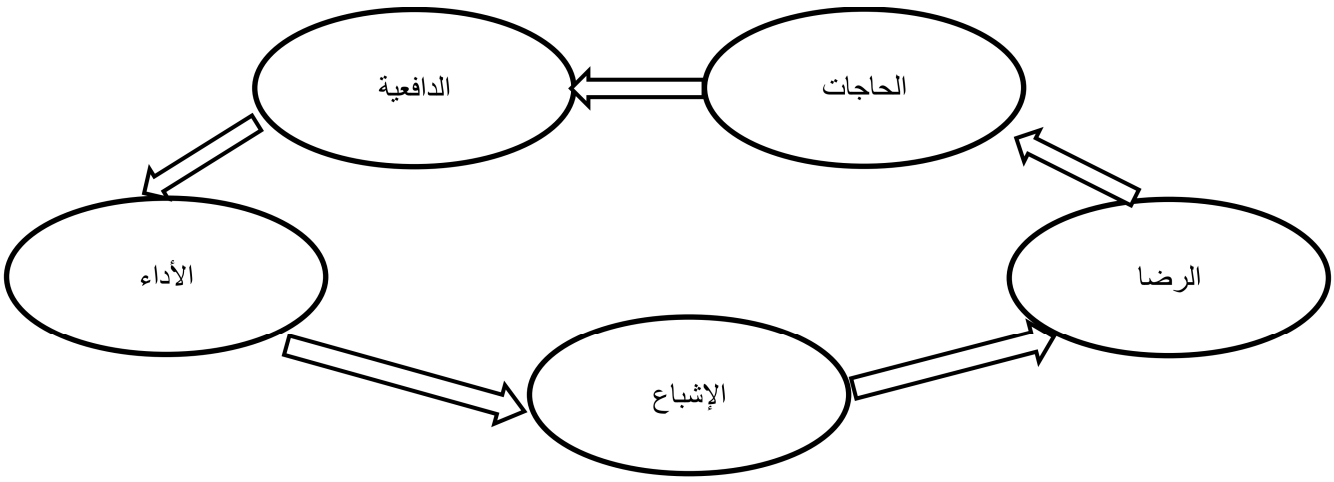
*الأداء: تتحوّل الدّافعية الى أداء نشط للفرد و بوجه خاص في عمله، اعتقاد منه ان هذا الأداء وسيلة لاشباع حاجات الفرد.

*الأشباع: يؤدي الأداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد.

*الرضا: ان بلوغ الفرد مرحلة الأشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن عمله باعتباره الوسيلة التي تسعى من خلالها اشباع حاجاته.

و يمثل الشّكل التالي كيفية حدوث الرضا الوظيفي

شكل(1-1): مراحل حدوث الرضا الوظيفي



المصدر: اعداد الطالبة

[1] جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص:298

[2] فرج طريق شوقي، مرجع سبق ذكره، ص:220

المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة، المجتمع تتمثل فيما يلي[1]:

1*أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:

*القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها امكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط بها.

*الرغبة في الابداع و الابتكار.

*زيادة مستوى الطّموح و التقدّم.

*الرضا عن الحياة.

2*أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالايجاب على المؤسسة في صورة:

*ارتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية.

*ارتفاع في الانتاجية.

*تخفيض تكاليف الانتاج لان الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدّلات العمل، و الاضرابات و الشكاوي...الخ

*ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

3*أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: و ينعكس من خلال ارتفاع معدّلات الانتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية و كذا ارتفاع معدّلات النمو و التطوّر للمجتمع.

من خلال هذا المبحث رأينا أن تعريف الرضا الوظيفي اختلف من باحث لآخر فهناك من ينظر اليه أنه اشباع الحاجات الفردية و آخرون يعتقدون أنه تقبّل الفرد لوظيفته و هناك من ربطه بالعلاقات الاجتماعية كما عرفنا أن الرضا الوظيفي يأخذ شكلين امّا عام أو جزئي، كذلك هذا الأخير له محدّدات و هي التناقض، العدالة، الميول، النزاعات. و حتى يحدث الرضا الوظيفي هناك مراحل يمرّ عليها (الحاجات، الدافعية، الأداء، الأشباع، الرضا) و في الأخير تطرّقنا الى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد و المنظمة و المجتمع ككلّ.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ بل كان حصيلة لما أفرزته مدارس الفكر الاداري، و هذا ما أدى الى ظهور العديد من النماذج و النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الأوّل: نظرية الحاجات و تفسير الرضا الوظيفي

[1] زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة: ثانوية أمزيل، أمحمد بحيزر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014، ص:5.

تعتبر نظرية ماسلو(Maslow[1]) نظرية ألدفر(Alderfer) و نظرية ماكليلاند(Maclelland) أهم النظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الانساني بصفة عامة و الرضا الوظيفي بصفة خاصة.

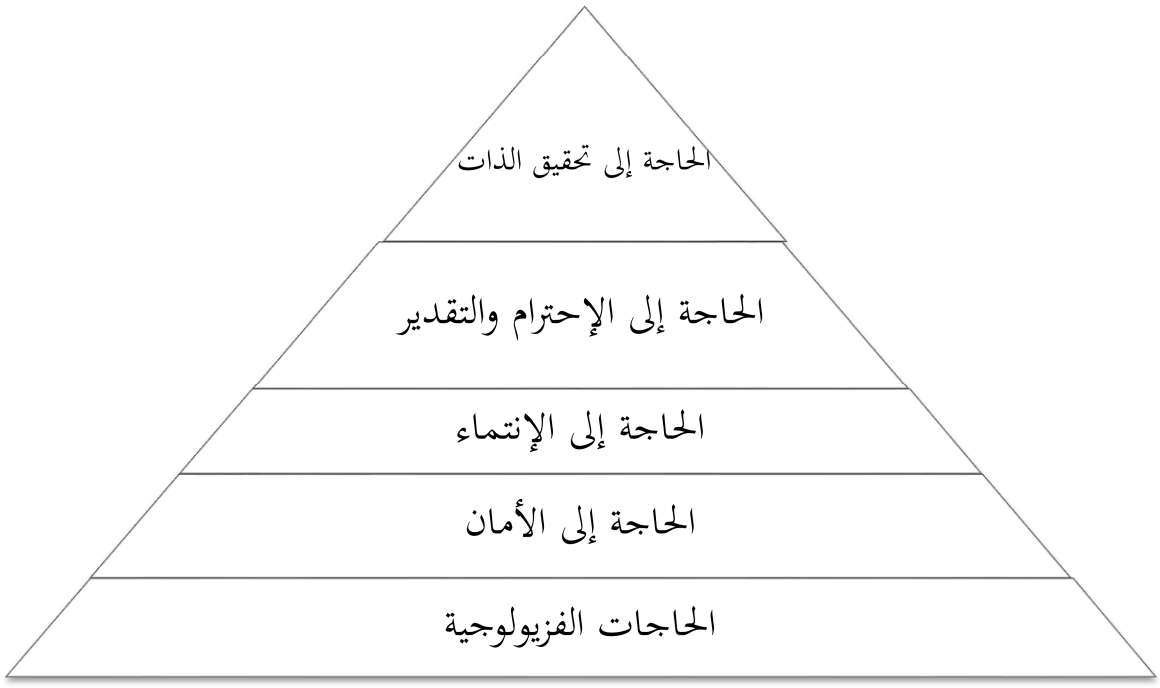
أ*نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الانسانية الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الادارة و قدم نظريته لتدرج الحاجات سنة1940، التي تنص على أن الانسان لديه حاجات و رغبات تندرج حسب اشباعها و درجة الحاحها بشكل دائم[2] و أن هناك ترتيبا هرميا لهذه الحاجات و أنه كلما تمّ اشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد الى الحاجة غير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات و قد صنف ماسلو هذه الحاجات الى خمس مجموعات حسب أهميتها و هي:

*الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة الى الأمان، الحاجة الى انتماء، الحاجة الى الاحترام، الحاجة الى تحقيق الذات.

و الشكل الموالي يوضح تدرج الحاجات حسب نظرية ماسلو

الشكل رقم(1-2): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو



المصدر: رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص116.

وفيما يلي شرح مختصر حول حاجات الانسان الخمسة المتدرجة و التي يمثلها الشكل السابق[3].

[1] عالم نفساني أمريكي لمزيد من التفاصيل جد الموقع http :llar.wikipidia.org

[2] رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الأسكندرية،2004، ص:220.

[3] بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جلمعة البويرة، سنة 2012، ص ص: 12-13.

أ*الحاجات الفيزيولوجية: تعدّ الحاجات الفيزيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، و تتمثل في الحاجات ذات التكوين البيولوجي للإنسان مثل الماء، الأكل، الشرب، الهواء...،و هي ضرورية و مهمة لحياة الانسان.

ب*الحاجات الى الأمان و الاستقرار: تحتلّ المرتبة الثانية في الهرم، فعندما يستطيع الانسان اشباع الحاجات الفيزيولوجية ينتقل بعدها الى اشباع حاجات الأمن و التي قد تأخذ صورة الاستقرار و الثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة...

ج*الحاجات الاجتماعية: عندما يتمّ اشباع الحاجات السابقة الذّكر ينتقل الانسان الى اشباع حاجاته الاجتماعية و التي تأخذ صورة الولاء و الانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل...

د*حاجات التقدير و الاحترام: تحتلّ المرتبة الرابعة في مدرّج ماسلوو هي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الانسان الحاجات الثلاث السابقة الذكر، و تعني حاجات التقدير و الاحترام رغبة الانسان في كسب الاحترام و التقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية و الثقة.

هـ* حاجات تحقيق الذات: و هي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو و هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة في أن يكون أكثر تميزا من غيره و أن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه.

و عليه فان الرضا الوظيفي يتحدّد بالمدى أو القدر الذي تتحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه و يتوقف أساسا على اشباع الحاجات الخمسة السابقة الذكر، أي كلّما انتقل الفرد الى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي و بالتالي هنا يمكن دور المنظمة اذ عليها أن تكتشف حاجات الموارد البشرية الغير مشبعة و تعبئها بطريقة أمثل لأنها الموجه الأساسي لسلوك الأفراد و لتحقيق رضاه.

ب- نظرية الحاجات لألدرفر:

قدّم الدّرفر[1] تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات و هي معروفة باسم E.R.G[2] theory و التي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن مجاميع هي[3]:

*الحاجة للوجود: و هي تماثل الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان عند ماسلو.

*الحاجة للانتماء: و هي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

*الحاجة للنمو: و هي تمثل حاجات التقدير و الاحترام و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

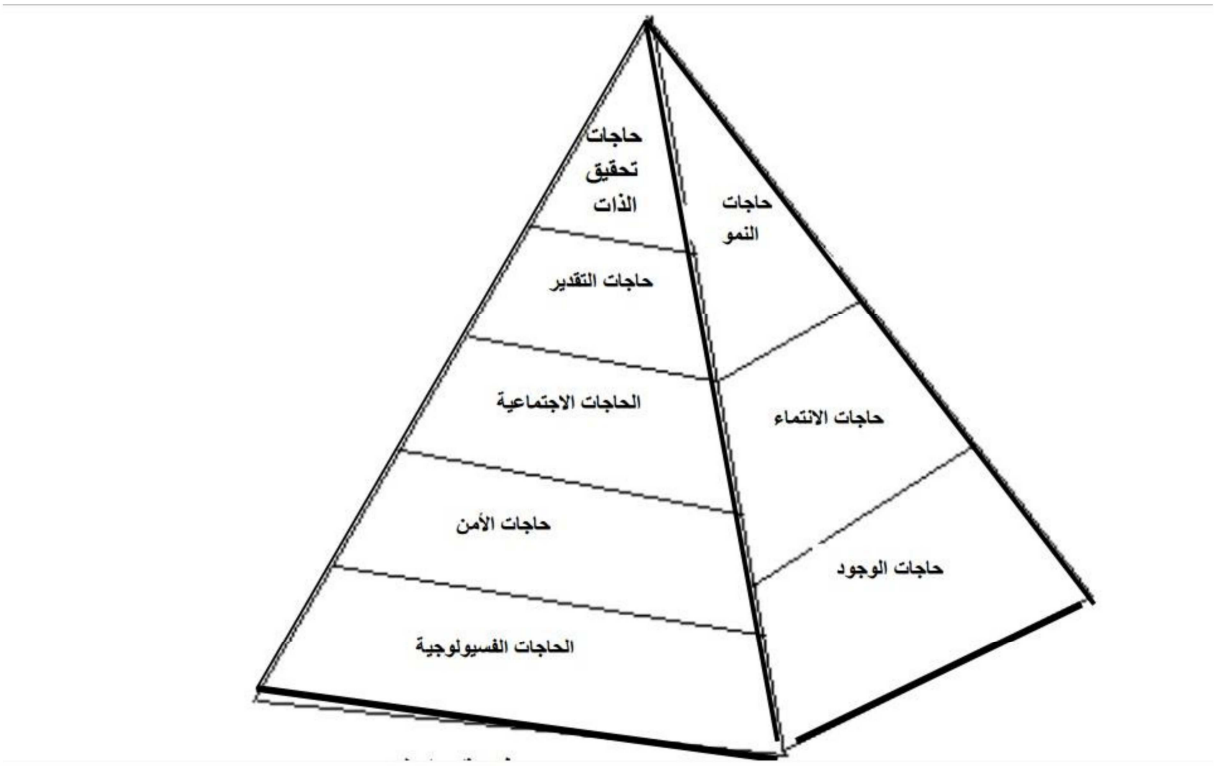
الشكل التالي: يقارن بين نظرية الحاجات لماسلو و نظرية الحاجات لألدرفر

[1] الدرفر عالم نفساني أمريكي لمزيد من التفصيل الموقع الالكتروني

[2] تمثل E.R.G الحروف الأولي من الكلمات التالية: Existence ; Relatedness ;Grouth لمزيد من التفاصيل على الموقع الالكتروني التالي:www.mindtools.com

[3] صالح محمد محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر الأردن،2007، ص:463.

الشكل رقم (1-3): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و ألدرفر



المصدر: حير الدجر نبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض،2004 ص 168.

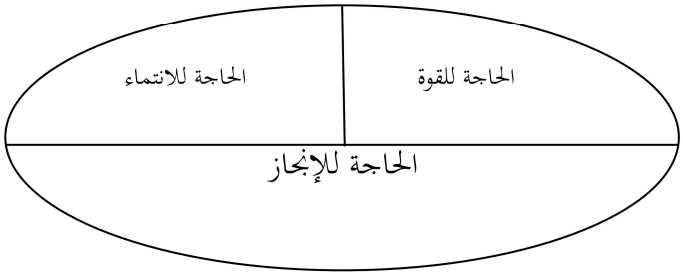
حسب ألدرفر [الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط و هي حاجة الوجود ، حاجة الانتماء، حاجة النمو، و خلافا لماسلو فانّ ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في اشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن تنشط الحاجات الثلاث في نفس الوقت كما ذكر ألدرفر بأنّ أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الأشباعي عن هذه الحاجات الثلاث[1].

ج-نظرية الحاجات الثلاثة(حاجات الانجاز) لماكليلاند:

قدّم ماكليلاند عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاث أو حاجات الإنجاز حيث صنّف هذه الحاجات الى ثلاث مجموعات يوضحها الشكل التالي:

[1] بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص:16.

شكل(1-4) نظرية الإنجاز لماكليلاند



المصدر: بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره ص 16

و فيما يلي لما تتضمنه الحاجات الثلاث لماكليلاند[1]:

*الحاجاتللإنجاز: و تعكس رغبة المورد البشري في الإنجاز الأفضل بأكفأ الطرق و كذلك حلّ المشكلات المعقّدة و التعامل مع المهام الصّعبة أي هي الرغبة في التمييز.

*الحاجة للقوة: و هي تمثلّ رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

*الحاجة للانتماء: و هي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين و الاحتفاظ بها.

و عليه فانّه حسب ماكليلاند ، المورد البشري الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك المورد البشري الذي لديه دافع انجاز ضعيف كذلك الفرد الذي يتميّز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضئيل للانتماء[2].و خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة فان اشباع حاجة يؤدي الى الرضا الوظيفي و عدم الاشباع يمثل حالة عدم الرضا.

المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين

لقد قدّم فريديرك هرزبرج (Frederic Hezberg)عام 1959 نظرية ذات العاملين و مند ذلك التاريخ و نظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين و قبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر الى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط أي العوامل المؤدية الى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا الوظيفي.

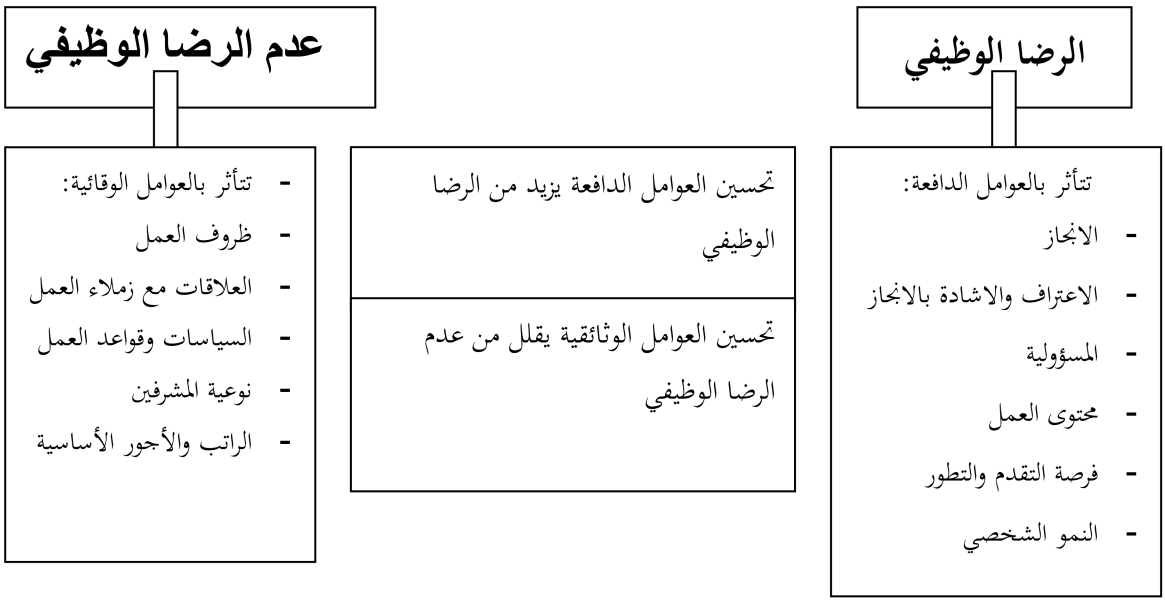
[1] بلخيري سهام، عسيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص:17.

[2] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 645-646.

صاغ هرزبرغ نظريته هذه بناء على دراسة أجواءها على 200 محاسب و مهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا و عدم الرضا الوظيفيين. من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين :الأولى سماها العوامل الدّافعة و هي التي تؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي و تتعلق بمحتوى الوظيفة أما الثانية فهي العوامل الوقائية و هي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي[1].

و يمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل(1-4) مبادئ نظرية ذات العاملين:



المصدر: بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره ص 20

العوامل الدافعة: هي مجموعة عوامل تؤدي الى خلق قوّة دفع و شعور بالحماسة لدى الموظف و تسبب الرضا الوظيفي لديه و توجهه لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها و عدم توافرها أو توافرها بشكل سيء يؤدّي الى اختفاء الدّافعية و الرضا و لا يؤدي بالضرورة الى عدم الرضا. و بالتالي فانّ المنظمة كلما اهتمت بهاته العوامل الدافعة و زادت من اشباعها فانّ الرضا العام يزداد[2].

العوامل الوقائية: هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا لانّ توافرها بشكل جيّد يؤدي لتجنّب مشاعر عدم الرضا و لكنها لا تؤدي لخلق قوّة دافعة و حماس لدى الفرد فهي كفيلة لحمايته و صيانته لذلك على المنظمة أن تلبي العوامل الصحية حتى يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر و عند هذا المستوى تتوقف عن زيادة

[1] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص:11.

[2] مباركي صبرين، مرجع سابق، ص:71.

اشباع هذه العوامل لأنّ العلاقة بين الأشباع و حالة الرضا تصبح بعد ذلك خطية ذلك أن حالة عدم الرضا قد زالت و ان العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة.[1]

-المطلب الثالث: نظرية القيمة

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها ادوين لوك[2](Edwin Lock)عام 1976 من أهمّ النظريات المخمرة للرضا الوظيفي و يؤكدان المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكلّ فرد على حدى، و كلّما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلّما كان راضيا عن عمله فقبل كلّ شيء يقوم بتحديد الفرق بينما يحتاجه و بينما يتحصل عليه فعلا، ثمّ يحدّد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها[3].

و يشير لوك في نظريته الى أن درجة رضا الموظف عن أحد العناصر وظيفته تحدّدها ثلاث أبعاد رئيسية هي[4]:

-مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

-مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري فكلّما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد و ما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة و العكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة و المحصلة فعلا. و عليه فانّ قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة و الأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول الى درجة عالية من الرضا الوظيفي.[5]

و تجدر الإشارة هنا أن لوك في نظريته لم يحصر العناصر التي تجعل المورد البشري يشعر بالرضا الوظيفي، و هذا خلافا لكلّ من ماسلو، هيرز برج، الذّين حصروا العناصر التي تؤدّي الى هذا الشعور حيث يرى لوك أنّ أي عنصر يكون ذو قيمة و أهمية عالية للمورد البشري بغضّ النظر عن ماهيته فانّه يؤدّي الى الشّعور بالرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: نظرية العدالة

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز(Stacy Adams) و ذلك عام 1965 و تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدّمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات و حسب

---

[1] المرجع السابق، ص:71.

[2] عالم نفس أمريكي

[3] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص:201.

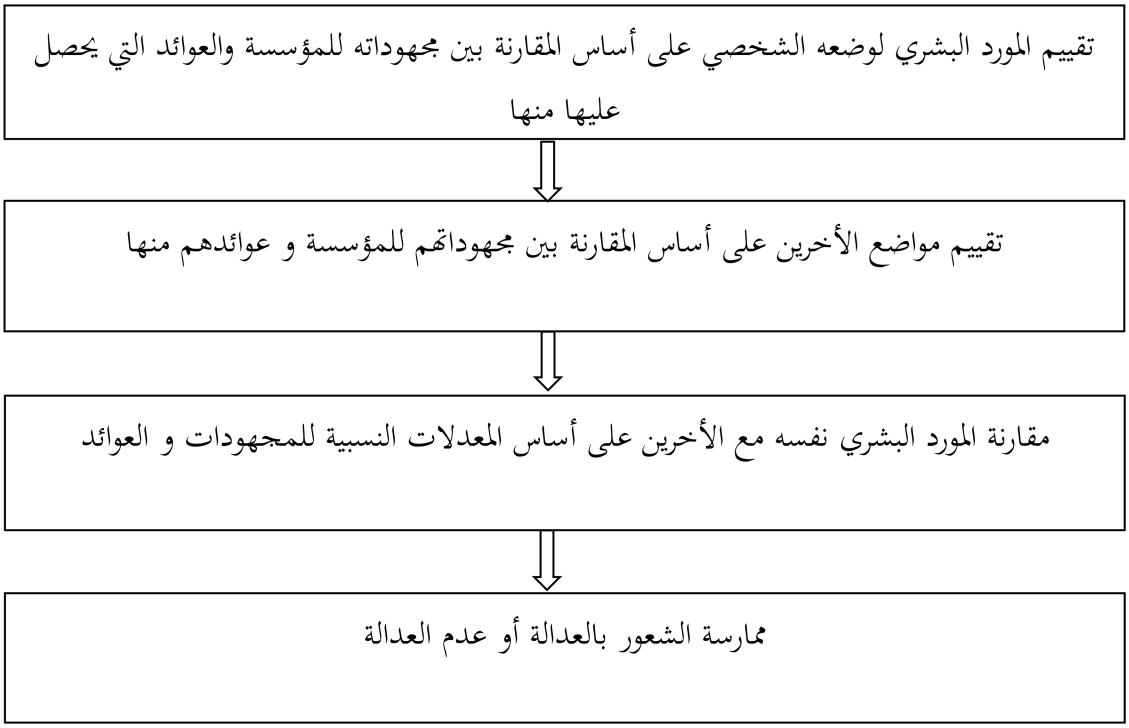
[4] جيرالد جرنبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص ص:209-210.

[5] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية ، الطبعة الثامنة،2002، ص:154.

آدمز فانّ الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط ، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدّمها الآخرين و ما يحصلون عليه من عوائد جرّاء ذلك و كلّما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلّما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي و العكس صحيح[1].

و تتشكلّ عملية ادراك المورد البشري للعدالة وفق 4 خطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل(1-5) خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة



المصدر: غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع القاهرة 2007،ص216

يتبين من الشكل السابق أنّ آدمز اعتمد في تفسيره لعملية ادراك العدالة على الثنائية "مجهودات ، عدالة" حيث تمثّل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرّف مؤسسته بصفة عامة و وظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة...،أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوة...، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر...

و تترتب عملية ادراك الموظف للعدالة بدءا بالخطوط الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف و العوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة

[1] محسن علي كتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكادمية الاسماعلية،2005، ص:309.

مجهوداتهم و عوائدهم التي يتحصلون عليها اثر تلك المجهودات الأخرى على أساس المعدّلات النسبية للمجهودات و العوائد و على أساس هذه المقارنة يتحدّد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة، فاذا كان شعوره بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمرّ بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة و لوظيفته بصفة خاصة، و هذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغيّر كما أن مجهودات و عوائد الآخرين لذلك لم تتغيّر أما اذا كان هناك شعور بعدم العدالة فانّ الموظف يسعى الى تجاوز هذا الشعور باتباعه السّلوكات التالية[1]:

-تقليص مجهوداته في العمل.

-تغيير النواتج و هذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

-تغيير ادراكه للآخرين و هذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

-تغيير الادراك الذاتي و هذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

و من هنا فان من واجب الإدارة أن تهتمّ بتوفير العدالة الذي يؤدّي الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لانّ العدالة تؤدّي الى تحفيز الموظفين و انارة دافعيتهم لمزيد من العمل و زيادة مستوى الأداء أما اذا كان الشعور بعدم العدالة سيؤدّي ذلك الى عدم الرضا الوظيفي و الذي ينعكس سلبا على المؤسسة.

من خلال ما تمّ عرضه في هذا المبحث توصّلنا الى أنّ الرضا الوظيفي يتحقّق لدى المورد البشري في حالات عدّة هي:

*الحالة التي تشبع فيها الوظيفة حاجات الموارد البشرية(نظرية الحاجات لمالسو، ألدرفر، ماكليلاند).

*الحالة التي تتوفر فيها الوظيفة على العوامل الدافعة(نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ).

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

*الحالة التي يشعر فيها المورد البشري بالعدالة(نظرية أدمز).

المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي و آثاره

هناك طرق و مقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقّة و شمول بالنسبة للبيانات لذلك سنتطرق في هذا المبحث الى المقاييس الموضوعية و الذاتية لقياس الرضا الوظيفي و أشهر الطرق المستخدمة لهذا الغرض اضافة الى الآثار المترتبة عن الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

[1] غربي علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:216.

المطلب الأوّل: المقاييس الموضوعية

و يقصد بها المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، دوران العمل، و هذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، و يتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنمية بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد و لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير الى أساليب العلاج الممكنة:

أ-معدّل الغياب: التغيب هو عدم حضور المورد البشري لمكان عمله وفقا لبرنامج العمل، يعبّر عن درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدّل غيابه تعتبر كمؤشر يمكن استخدامه للتّعرف على درجة الرضا العام في عمله و لكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي و التّوتر و التّأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم المنزلية و الخاصة، و ليس المعنى هذا أن كلّ حالات الغياب تمثّل حالة استياء تجاه العمل فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها الى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل المرض و الحوادث و غيرها من الأسباب القاهرة و المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع الى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله و درجة حرصه على التواجد بمكان عمله لذلك فانّ احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور بالنسبة لكلّ فرد و كلّ مجموعة عمل أو قسم فيما تتيح لها تتبع معدّلات الحضور و الغياب و اكتشاف أي ظاهرات اخلال تستدعي الدّراسة و العلاج.[1]

و قد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدّل غياب عن العمل:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب لدى الأفراد}}{\text{متوسط عدد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

ب-دوران العمل: يطلق هذا المصطلح على الحركة الناتجة عن ترك بعض العملين الخدمة داخل المنظمة و احلال جدد محلهم فهو يشير الى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا و خروجا منها[2]، و يمكن اعتباره كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي و عليه فانّ البيانات الخاصة بترك الخدمة بشكل اختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا و يحسب معدّل دوران العمل كما يلي:

[1] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص:19

[2] بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص:78.

$$\text{معدل دوران العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات دوران العمل خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

ج- معدّل الأمن و السلامة المهنية: تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل و تحسين الأمن و السلامة في مواقع العمل و تحسين عدد الاصابات و الأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف علىمدى حسن الظروف و مدى رضا العاملين عليها فارتفاعها يعني حالة عدم الرضا لدى الأفراد و انخفاضها يعني حسن ظروف العمل و من ثمّ رضا الأفراد عليها.[1]

المطلب الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

و يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء بشكل كتابي (الاستمارة) أو شفهي(المقابلة الشخصية).

1- **الاستمارة**: و هي نموذج يضمّ مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما.

أولا:الاستمارات الأكثر شيوعا: تسعى الاستمارة برواج كبير في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية و من الاستمارات الأكثر شيوعا:

-دليل وصف العمل: و تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الاشراف، الزملاء، أما الاجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.

-استبيان جامعة مبنيسوتا للرضا: و يستخدم بطرق مختلفة حيث يحدّد الأفراد معدّل القياس الى الحدّ الذي يكونون فيه راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم(الأجر، فرص الترقية، التقدّم...) أما الاجابات المقترحة فهي مدرجة من راضي تماما الى غير راضي تماما.

-استبيان الرضا الوظيفي: و يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.

-استبيان الرضا عن الأجر: هو استبيان حول أنظمة الأجور و يتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجور، المزايا الاضافية، و ادارة نظام الأجر.

ثانيا: محتوى الاستمارة

تتضمن الاستمارة عامة على محورين أساسيين:

-تقييم الحاجات: في هذه الطريقة تضمّ الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الانسانية مما يمكن من الحصول على معلومات من الفرد عن مدى اشباع العمل لمجموعة الحاجات المختلفة لديه.

[1] بلخيري سهام، عشيط حنان ، المرجع السابق، ص: 79.

-تقييم المحفزات: في هذه الطريقة تضمّ الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستبيان بحيث تتبع تقسيما عاما للحوافز المقدّمة من طرف المنظمة لمثال عن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي[1].

2- **المقابلات الشخصية**[2]: تمكن المقابلات الشخصية في المؤسسة من معرفة اتجاهاتهم المختلفة نحو مختلف جوانب العمل، و يتمّ ذلك من خلال توجيه أسئلة للعمال بنظام معيّن لتسجيل اجاباتهم لمعرفة مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي و هناك نوعين من المقابلات:

-المقابلة الموجهة: هي التي تشمل على أسئلة محدّدة يجيب عنها العامل و هي في معظمها أسئلة غير مباشرة.

-لمقابلة غير موجهة: تترك حرية للعامل أن يتحدّث في أي موضوع يتعيّن له و بأيّ ترتيب يستريح له، و تكمن مهمة الباحث في تشجيعه على الاستمرار في الحديث لتحديد مستوى رضاه من عدمه.

المطلب الثالث: الطرق الشهيرة لقياس الرضا الوظيفي

من أبرز الطرق التي تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ما يلي:

1- **طريقة التدرج التجميعي لليكارت**: يتمّ قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري بحيث تشير هذه العبارات الى خصائص معينة للوظيفة. و يكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرّر درجة موافقته بالنسبة لكلّ عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك أنني أستمتع بعملي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

01	02	03	04	05
لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى للإجابات التي يقدّمها المورد البشري درجة تتراوح بين 1-5 كما هو موضح في المثال أعلاه و بتجميع الدّرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

2-**طريقة أوزجود (Osgood)**

تتكون طريقة Osgood و زملائه لقياس الرضا الوظيفي من مجموعة مقاييس جزئية لكلّ جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كلّ مقياس على قطبين يمثلان ضفتان متعارضتان بينهما عدد من الدّرجات و يكون على شكل خط مستقيم ذو طرفين في كلّ طرف صفة متناقضة للصفة المقابلة و بينها سبعة"7" درجات من

[1] بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2012، صص:139-140.

[2] عمر شابوية الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر، cybrarians journal عدد33، ديسمبر 2013 متاح على الموقع www.journal.cybrarians.org.

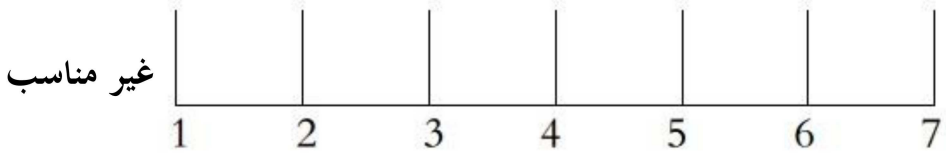
1الى7. وأحيانا من1الى5. تدّل النقاط من5الى7 على الاتجاه الايجابي و النقاط 1الى3 على الاتجاه السلبي.بينما النقطة 4 هي النقطة الوسيطة و تدلّ على الحياد[1].

و حسب هذا المقياس يختار الفرد الدّرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو كلّ مقياس جزئي ثمّ يتمّ جمع كلّ الدّرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة في جوانب العمل(الأجر، الترقية، ساعات العمل، الظروف المادية، محتوى العمل...) ليكون هذا المجموع مؤشر رضاه الوظيفي تسمى هذه الطريقة طريقة الفروق ذات الدّلالة.

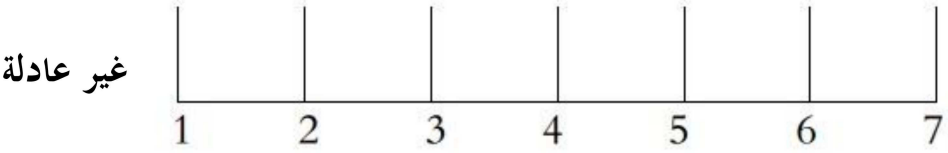
الشكل التالي تمثّل مقياس أسكود للرضا الوظيفي

الشكل رقم(1-6) مقياس Osgood للرضا الوظيفي

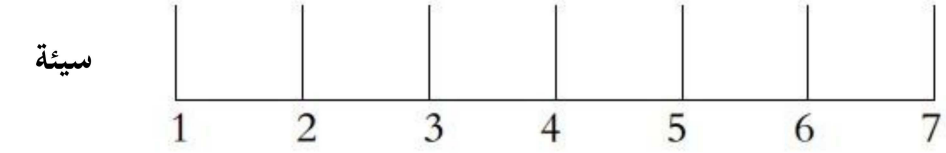
- **الأجر**



- **فرص الترقية**



- **الظروف المادية**



المصدر: أحمد قصر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 415

3-طريقة هرزبرغ(Herzberg):

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للمفحوص و المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل، و عادة يقدّم محتوى السّؤالين على النحو التالي:

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص:414.

1-الرّجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال السّتة أشهر الماضية مثلا، على أن يحدّد الباحث المدّة التي يريدها بالضبط كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما يحدث بدقّة في كلّ مرّة يعاوده هذا الشعور و بالتالي يقدّم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

2- الرّجاء منك محاولة تذكّر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشدّيد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا: أي أن المدّة الزمنية تحدّد من طرف الباحث كما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط و محاولة ذكر الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الاحساس[1]، تسمى هذه الطريقة بطريقة الوقائع الحرجة.

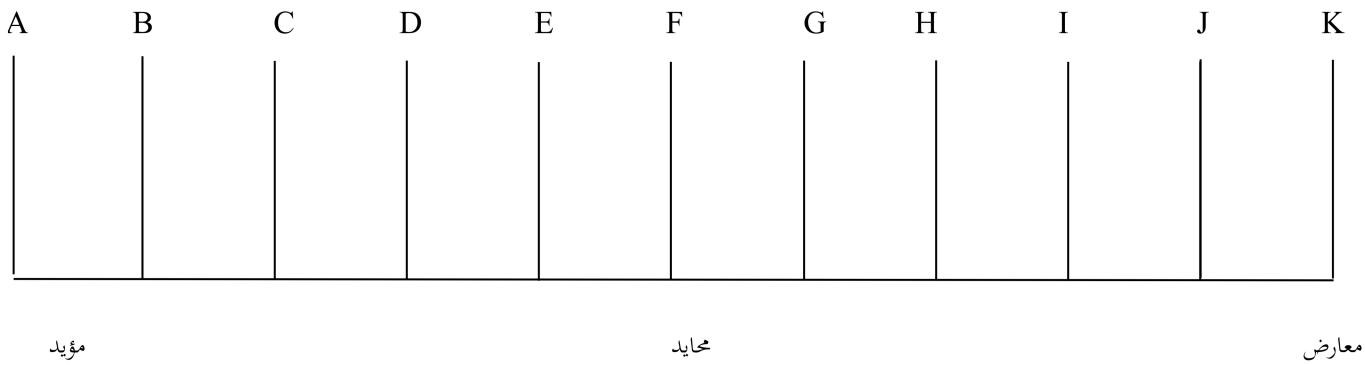
4-طريقة ترستون(Ethurston):

يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات على المجيب في هذا الأسلوب أن يصف الفقرات في مجموعة من الأقسام المترتبة يبلغ عددها تسعة(9) أو أحدى عشر(11) قسما، حيث تمثل الأقسام تدرجا للأداء متساوي المسافات و تستعمل طريقة تيرستون لبناء مقياس الرضا الوظيفي أو لأيّ اتجاه آخر، و تبدأ أوّل خطوة بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر و الخصائص المتعلقة بالعمل.أو تصف الأشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله ثمّ يقيم الحكّام درجة الرّضا التي تعبّر عنها هذه العبارات و يتمّ استبعاد العبارات ذات التّباين العالي ليتكون المقياس النّهائي للرضا من (20) أو خمسة و عشرون(25) عبارة من قائمة أصلية تضمّ من 100-200 عبارة شريطة ألا ترتب الجمل تبعا لدرجاتها في المقياس النهائي لكي لا يكشف العمل التّسلسل بين الأسئلة و بالتالي يجيب بنوع من الايحاء و توضح النقطة مدرجة من قوّة الايجاب الى ضعفه و يتمّ التصحيح بالرجوع الى العلامات المرجعية لكلّ عبارة. و التي تمثلّ وسيط التّقييم لهذه العبارات هو الدّرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير اليه العبارة وفق تقييم التحكّم تفترض هذه الطريقة تساوي المسافات بين القضايا بمعنى تراعي التساوي في الفرق بين الجمل و الذي يقدّر بدرجة واحدة لكن لم يقدّم أي دليل على صحة افتراضها و هنا لا يقدّم الأفراد المعلومات عن الدّرجة أو القيمة لكل عبارة و انّما يطلب منهم أن يجيب ب"نعم" أو "لا" "يوافق" أو "لا يوافق" على كلّ عبارة من العبارات التي يتضمنها المقياس و يكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدّرجة الممثلة للرّضا العام. و يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معيّن أو خاصية معيّنة: الأجر، محتوى العمل، الاشراف...،و حساب درجة الرّضا عن هذا المجال أو الخاصية و هذه الدّرجة يمكن اعتبارها درجة الرّضا الجزئية عن المجال أو الخاصية التي تتعلق بها[2].

[1] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

[2] عمر شابونية، مرجع سبق ذكره، بدون رقم الصفحة.

الشكل(1-7): مقياس تيرستون للرض



المصدر: بوقال نسيم،مرجع سبق ذكره،ص: 142

كلّ مجموعة عبارات تحمل حرفا، ثمّ تحوّل الحروف الى درجات2=B. 1=A يطلق على هذه الطريقة "الفواصل المتساوية ظاهريا".

المطلب الرابع: نتائج الرضا و عدم الرضا الوظيفيين

أولا: نتائج الرضا الوظيفي

هناك عدّة نتائج إيجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة نذكر منها:

1-مستوى الأداء: يعتبر أداء الفرد للمهام المكلّف بها بكفاءة و فعالية من أهمّ أولويات المنظمة و يمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاث أبعاد جزئية هي:"كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء ".

اتسمت العلاقة بين الرضا و الأداء بكثير من الغموض فبعد أن كان الاعتقاد السائد بأن الفرد الذي يؤدي عمله على أعلى مستويات فهو يشعر حتما بالرضا و القناعة بهذا العمل ظهرت دراسات و تفسيرات تقلّل من حتمية هذه العلاقة و لإبراز أهمّ الاتجاهات الفكرية يمكن تلخيصها في ثلاث اتجاهات رئيسية:

أ- الاتجاه الأوّل(التقليدي):

يرى أصحاب هذا الاتجاه بوجود علاقة سببية بين الرضا كمتغيّر (مستقل) و الأداء كمتغيّر الأثر(التابع) و تبرير هذه العلاقة السببية هيّ أنّ الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله،يزداد بالتالي حماسه للعمل و يزداد اقباله عليه و يزداد أيضا امتنانه لوظيفته و للمنظمة فترفع بذلك انتاجيته و أداءه.

لقد اعتمد أصحاب هذا الاتجاه على أفكار مدرسة العلاقات الانسانية في الادارة و التي تهتمّ بالجانب الانساني و تفسّر بذلك سلوكه و أدائه على قدر مشاعره و اتجاهه للعمل و المنظمة. غير أنه في الواقع لا توجد علاقة حتمية بين الرضا و الأداء فمثلا الفرد الذي مستوى أدائه مرتفع ليس لأنه يشعر بالرضا الوظيفي و انّما لخشيته من فقد عمله أو خوفا من العقوبة كما هو حاصل في المنظمة العسكرية.

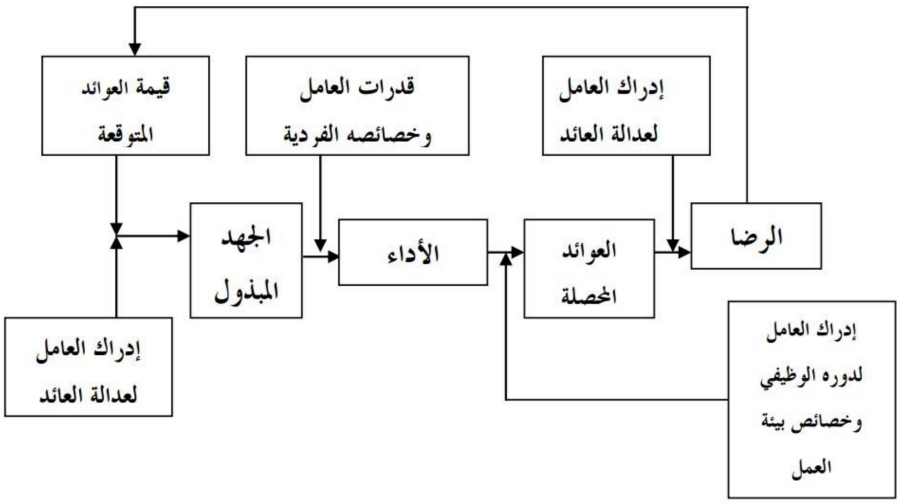
ب- الاتجاه الثاني

لقد قام فروم(Vroom) عام 1964 بتفحص نتائج 20 من الدراسات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء و تبيّن له أنّ معامل الارتباط بن هذين العنصرين في تلك الدّراسات كان ضئيلا و هذا ما دفع الى اسقاط الاتجاه التقليدي و اعتماد فرضيات جديدة مبنية على الأثر الذي يعني أن قيام الفرد بسلوك معيّن أو تكراره له يتوقف على الأثر الذي يحدّده هذا السلوك له و اذا كانت هذه الآثار جيّدة أو سيئة، فبقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله بقدر ما يزيد حماسه لبذل جهد أكبر في أدائه للعمل هذا ما يقودنا الى اعتبارات المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هي العوائد التي تحقق الأشباع و يزداد بالتبعية و رضاه و العكس فانّه عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظلّ نظام حوافز ضيق فانّ عوائده و منافعه ستكون قليلة و بالتالي ينخفض اشباعه و من الطبيعي رضاه سوف ينخفض[1].

ج- الاتجاه الثالث

أظهرت الدّراسات الحديثة وجود علاقة بين الأداء و الرضا أكثر تعقيدا من فروض الاتجاهين السابقين فقد أصبحت العلاقة تتحدّد بعدة عوامل و متغيّرات و يعبر النموذج النظري للباحثان "بورتر و لولر" أكثر شهرة و قبولا[2].

الشكل(1-8): نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الأداء و الرضا



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره،ص 60

يقوم هذا النموذج على وجود علاقة غير مباشرة، بين محدّدات الرضا و محدّدات الأداء بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد. أمّا العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدّد

[1] نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة –ولاية المسيلة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر، 2009، ص:40.

[2] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص:57.

على أساس ما يحقّقه الفرد و على الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقيه فانه يؤكد على حقيقته كون العلاقة بين الرضا و الأداء علاقة معقّدة و ليست مجرّد سبب و نتيجة[1].

2-الالتزام الوظيفي:

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو المنظمة و الاستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة و يقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاها و بقاءها[2]، فاذا كان الأفراد راضون عن عملهم سينعكس ذلك ايجابا على التزامهم و ولائهم لمنظمتهم و يبذلون أقصى جهودهم من أجل المنظمة.

3-سلوك الفرد:

الفرد الراضي عن عمله سيكون سلوكه جيّد اتجاه عمله و زملائه و منظمته.

4-الصّحة النفسية:

اذا كان الفرد سعيدا في حياته المهنية سينعكس ذلك ايجابا على صحته النفسية و حتى الجسدية.

ثانيا: نتائج عدم الرضا الوظيفي

تظهر نتائج عدم الرضا على أداء و سلوك الأفراد في المنظمة من خلال:

1-التمارض:ان حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجأ العامل الى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش أو للتّقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله[3].

2-الاصابات: انّ الحوادث الصناعية و الاصابات شأنها شأن التغيّب و ترك العمل و انّما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي ، و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل بذاته، و على هذا الأساس يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدّلات الحوادث و الاصابات في العمل، و تفسّر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب الى الاصابة، اذ أنّ ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبّه غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأنّ الاصابات هي مصدر عدم الرضا الوظيفي و ليس العكس[4].

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 284.

[2] حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2003، ص:99.

[3] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص:24.

[4] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

3-التّظلمات و الشكاوي و عدم الاهتمام: تعتبر التظلّمات و الشكاوي وسيلة لتعبير الأفراد عن حالة عدم رضاهم عن عملهم و هذا بغرض جلب اهتمام موظفين، كما يلجؤون أيضا الى اهمال عملهم و تخريب أدوات الانتاج و حتّى الحاق الضّرر بالمنتج ذاته[1].

4-الاضراب: يعدّ من أهمّ المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبّر عنها بشكل صريح، فهو يعبّر عن وضعية العمّال التي يعيشونها و لا تتوافق متطلباتهم، فنجد العمّال في حالة اضراب اذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهو يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور للتعبير عمّا يعانيه من تأزّم و توتر[2].

5-صراعات العمل: حدوث النزاعات أو الخلافات داخل المنظمة

المبحث الرابع: آليات تحقيق الرضا الوظيفي

تبحث المؤسسات دائما على تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية. و عليه يجب عليها البحث عن العوامل التي تؤثّر في الرضا الوظيفي، و دراسته لهذا الغرض حتى تستطيع اتّباع السّياسة اللاّزمة لزيادة الرّضا الوظيفي.

المطلب الأوّل: العوامل المؤثّرة في الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثّرة في الرضا الوظيفي في مجموعتين رئيسيتين هما:

أوّلا: العوامل المرتبطة بالمورد البشري:

تشير الأبحاث العلمية الى أن الرضا الوظيفي تؤثّر فيه العديد من العوامل المرتبطة بشخصية المورد البشري نذكر منها:[3]

1- احترام الذات:

من المتوقع أنّه كلّما كان المورد البشري يمتلك شخصية تميل الى الاعتزاز بالنفس و تقدير الذات، كلّما كان أكثر رضا، و العكس صحيح بالنسبة للمورد البشري الذي لا يملك خاصية الاعتزاز بالنفس و تقدير الذات.

2- تحمّل ضغوط العمل:

من المتوقع أنّ الموارد البشرية التي تتميّز بأن لديها قدرة عالية على تحمّل ضغوط العمل و التكيّف معها، تكون أكثر رضا من تلك التي تميّز بأنّ لديها قدرة ضعيفة على تحمّل الضغوط حيث تنهار بسرعة اذا واجهت عقبات.

---

[1] نور الدين عميلي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

[2] زويش سامية، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

[3] محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص:203-204.

3- المكانة الاجتماعية:

من المتوقع أنّ الموارد البشرية التي ترتفع لديها المكانة الاجتماعية تكون أقل رضا من تلك التي تحض بمكانة اجتماعية متواضعة فعندما نكون أمام موارد بشرية من مكانة اجتماعية عالية فانّ ذلك يخلق لديها ثقافة و مكانة قد تصبح معها أكثر مشروطية و مطالبة بظروف عمل جيّد، فرص ترقية أكبر...الخ، و هو ما يعني انخفاض رضاه الوظيفي.

4- الرضا عن ظروف الحياة:

من المتوقع أنّ الموارد البشرية راضية عن حياتها الاجتماعية عموما و حياتها العائلية و الزوجية خصوصا عادة ما تنقل هذا الشعور الى عملها و العكس صحيح بالنسبة للموارد البشرية غير راضية عن حياتها الاجتماعية حيث تنقل مشاعر الأشياء الى عملها.

ثانيا: العوامل المرتبطة بالتنظيم

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم و التي لها تأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر منها:[1]

1- العوائد:

تشير العوائد الى مختلف القيم المادية(الأجر، العلاوة...) و غير المادية (التكريمات...) التي يتحصّل عليها المورد البشري من خلال تأديته لمهام وظيفته. و يزداد شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي كلّما أدرك بأنّ هذه العوائد تلبي تطلعاته و يراع فيها مبدأ العدالة.

2- نمط الاشراف:

كلّما كان المشرف مهتما بحاجات و مشاعر مرؤوسيه و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم بكلّ حريّة كلّما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، و العكس صحيح في حالة وجود مشرف استبدادي.

[1] محمد سعيد سلطان، المرجع السابق، ص ص: 202-203.

3- سياسات المؤسسة:

تشير سياسات المؤسسة الى تلك الاجراءات التي تنظم العمل فكلّما كانت هذه الاجراءات واضحة و بسيطة و مرنة كلّما ازدادت قدرة الموارد البشرية على التحكم في عملها و هو ما يؤدّي زيادة مستوى رضاها الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود اجراءات جامدة و معقّدة.

4- تصميم العمل:

كلّما كان العمل مصمّما بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة و حريّة أكبر للإبداع في العمل و الاستقلالية في تخطيطه و تنفيذه و مراقبته كلّما أدّى ذلك الى زيادة مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود تصميم شيء للعمل.

5- ظروف العمل المادية:

كلّما كانت الظروف المادية للعمل من تهوية، اضاءة، ترتيب المكاتب...،ظروف مناسبة كلّما زادت درجة تقبل المورد البشري لبيئة عمله و هو ما بعكس بالإيجاب على المستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود ظروف مادية سيئة.

6- فرص الترقية:

الترقية هي تحريك العاملين الى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات و مركز اجتماعي أكبر يحتاج الى مهارات و خبرات أكثر من الوظيفة السابقة فهي تعتبر حافزقوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان و الاستقرار نتيجة التقدّم المستمر. فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا. كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي[1].

فالفرد يحقّق رغبته في النموّ و الترقي و المنظمة تحقّق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد و الوظيفة و تحصل على أداء عال و رضا. و بالتالي فانّ هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا عن العمل.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص:405.

7- العمل وسط المجموعة:

تشير الدّراسات الى أنّه في الحالة التي يكون فيها هناك تماسك و تضامن بين الأعضاء فانّ ذلك يؤدّي الى زيادة مستوى شعور أعضائها بالرضا الوظيفي و العكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة و تعاون بين أعضاء الجماعة[1].

المطلب الثاني: البرامج الدّاعمة للرّضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف الى المحافظة على مستوى المطلوب من الرضا الوظيفي و تدفع بالأفراد اتجاه تحقيق أهداف المنظمات و من أهمّ هذه البرامج ما يلي[2]:

1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين بالإضافة الى تطوير قابليتهم لأغراض الابداع و الابتكار و من هذه البرامج مثلا تلك الخاصة بالتدريب و تنمية المهارات الابداعية.

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادّة على الاجراءات التالية:

أ-تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الاضاءة، التهوية...الخ

ب-معالجة حالات التعب و الارهاق و ذلك بدراسة ساعات العمل و مراعاة حاجة العاملين الى الراحة.

ج-تقليل مصادر الضوضاء و ذلك عن طريق عزل الآلات و المعدّات ذات الازعاج و استعمال المواد العازلة في السّقوف و الجدران.

د-التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الأفراد أو التّوسيع الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

و ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنّواحي و الأسواق و دور الحضانة و وسائل المواصلات و بناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل و يجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين و أن تكون مستمرة.

[1] أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

[2] بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص:29-33.

4- برنامج الأمن و السلامة المهنية:

هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة و المعرضة لكثير من الحوادث و يتمّ تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

أ-تجزئة العمل:دراسة و تحليل كل عمل على حدّة منذ بدايته حتّى نهايته بكامل جزئياته و ذلك لهدف التعرّف على الكيفية التي يؤدي بها كلّ جزء و خطوة أداء كلّ منها.

ب-تحديد مصدر الخطر:بناء على نتائج الخطوة-أ- يمكننا معرفة و تحديد مصادر الخطر و التي امّا أن تكون:

*بيئة العمل المادية و ظروفها.

*بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

*الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ج-تحديد نوع المخاطر المهنية و الحدّ من حدوثها:

و هنا نتطرّق إلى الحوادث و الإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمّال الصناعيون كالجروح بأنواعها...، و يمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدّة وسائل لتوفير الإضاءة و التهوية و الحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط الكترونية...، و هناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمّال الصناعيين و عمّال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين و الوظائف الكتابية، و التي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمامات و الألبسة الواقية و أخذ الإجازات للراحة و الاستجمام...الخ.

د-تدريب العاملين:

*القسم الأوّل: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

*القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله و استخدامه لوسائل الوقاية و الأمن.

*القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية و حسن التصرّف السليم عند تعرّضهم أو تعرّض زملائهم لإصابات العمل.

*القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية.

هـ-سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن:

تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كلّ حادثة و أسبابها و ذلك لتقييم إجراءات الأمن بشكل سليم و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

5- برامج الرعاية الصحية:

و هنا يلاحظ أنّ التشريعات القانونية في الكثير من الدّول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية و النفسية و العقلية للعاملين، كما أنّ العبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض فالمنظمات الصناعية التي تقدّم خدمات طبية تتميّز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى.

6- برامج حلقات الجودة:

و هي فرق عمل تشكّل بشكل تطوّعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأيّ عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغضّ النظر عن وظيفته و منصبه الإداري و تسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها.

نظرا لعدّة عراقيل لسيرورة العمل الاداري بالمنظمات و التي نستطيع ذكر بعض منها : كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرّب العاملين، طول فترة تنفيذ العمليات...الخ و لمواجهة كلّ هذه الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين و من ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الانتاجية كان لابدّ من الاتجاه الى ما يعرف بالجودة الشاملة و التي يعني القيام بالعمل بشكل صحيح و من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء و يتمّ ذلك باجراء مجموعة من التغيّرات في عدّة مجالات نذكر منها:

*الثقافة التنظيمية.

*التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

*النمط القيادي.

*أسلوب تنفيذ الأعمال.

*التدريب.

المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الاجراءات و السياسات التي من الممكن اتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد و التي نوجزها فيما يلي:[1]

*زيادة الأجور و المميّزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.

*اثراء الوظيفة و جعلها أكثر تشويقا للموظف.

*تدريب الموظفين للحصول على مهارات و قدرات جديدة.

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص:180.

*تحسين ظروف و بيئة العمل.

*العدالة في السياسات و المعايير لكلّ الموظفين.

*اعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

*الاتصالات الفعالة في المؤسسة بين الادارة و الموظفين.

*الاستخدام الفعال للحوافز المادية و المعنوية.

من خلال هذا المبحث نلاحظ أن هناك عوامل عديدة تؤثّر في رضا المورد البشري و هناك من هي مرتبطة بالمورد البشري نفسه و أخرى مرتبطة بالتنظيم اضافة الى وجود برامج داعمة لتحقيق الرضا الوظيفي كبرامج صيانة القوى العاملة ،برامج تحسين ظروف العمل ، و لزيادة الرضا هناك سياسات و اجراءات يمكن اتباعها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تمّ التطرّق الى موضوع الرضا الوظيفي الذي يعدّ حالة نفسية يصل لها العامل عند درجة اشباع معيّنة نتيجة لمختلف العوامل المعروضة عليه في محيطه و هذا الأخير يأخذ شكل امّا رضا عام أو رضا نوعي، و له محدّدات تتمثل في التناقض العدالة، الميول، و حتى يكون هناك رضا وظيفي يمرّ على مراحل و هي الحاجات، الدافعية، الأداء، الأشباع، الرضا، كما له أهمية بالغة على مستوى المورد البشري، المنظمة و المنظمة ككلّ.

كما رأينا في الفصل عدّة نظريات قامت بتفسير الرضا الوظيفي، من بينها نظريات الحاجات الانسانية، نظرية ذات العاملين، نظرية القيمة، نظرية العدالة.

و لمعرفة الرضا الوظيفي للموارد البشرية توجب على ادارة المؤسسة قياس الرضا الوظيفي وفق طريقين: المقاييس الموضوعية و الذاتية، و تطرّقنا أيضا الى أشهر المقاييس و أثار الرضا و عدم الرضا الوظيفيين.

و حتّى تستطيع المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي عليها أن تحدّد العوامل المؤثرة فيه و قد تكون مرتبطة بالمورد البشري أو التنظيم أو كلاهما، و كلّما كانت هذه العوامل مصدر اشباع لحاجات و توقعات المورد المادية و غير مادية كلّما زاد رضاه و لزيادة الرضا هناك برامج داعمة له و سياسات يجب اتباعها.

تمهيد:

يرى علماء السلوك التنظيمي أن الأفراد يتعرضون لمثيرات بيئية مادية أو سيكولوجية، تؤثر على حياته الشخصية والعملية، وتحدث له ضغوطا تجعله قلقا وسهل الإثارة والانفعال الامر الذي ينعكس على أدائه وانتمائه ورضاه الوظيفي وعلى صحته النفسية.

وتعد ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين لأنها تربط بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية فضغوط العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين.

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

-في المبحث الأول نتناول ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومها، وأهمية دراستها عناصرها، أنواعها ومراحل ردود الفعل اتجاهها.

-في المبحث الثاني نتناول مصادر ضغوط العمل من حيث المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

- في المبحث الثالث نتناول تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي و لذا العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

- المبحث الرابع نتناول اثار ضغوط العمل على المورد البشري و أداء المؤسسة كما نتناول أساليب التعامل معها سواء على مستوى المورد البشري او المؤسسة

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إذا كانت المثيرات والمنبهات التي يتعرض لها الانسان تحدث له اختلاطات نفسية او فيزيولوجية او سلوكية او كل تلك الاختلاطات فهنا يمكن القول اننا في حالته تعرض للضغوط

وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على ضغوط العمل من حيث المفهوم والعناصر والأنواع وردود الفعل اتجاهها

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها

1- مفهوم ضغوط العمل:

قبل ان نتطرق الى طبيعة الضغط المهني يجدر بنا ان نتعرف أولا على ماهية الضغط فعندما نتحدث عن ظاهرة وجدت مع وجود الانسان على وجه الأرض لأنه وجد ليعمل ويشقى وقد ترتب عن هذا الشقاء والعمل عددا من الصعاب والعراقيل التي كانت سببا لضغوطه

فهي كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية استخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة او المحنة او الحزن او البلاء اما في القرن الثامن والتاسع عشر فأصبح يشار لكلمة ضغط الى الاجهاد او التوتر حيث امتدت هذه المصطلحات الى مختلف العلوم وتدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعا تحت توتر أو اجهاد انفعالي او جسمي

فكلمة ضغط Stress هي كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني Setringers الذي يعني ضيق شدة وعليه فالضغط المهني هو ذلك الضيق أو الشدة الناتجة عن بيئة العمل أو المهنة [1]

أما بالنسبة للتعريف الاصطلاحي للضغوط لا يوجد هناك تعريف واحد يتفق عليه الباحثون فقد تعددت الأبحاث وحقول العلم التي تناولته، وتعددت معها التعاريف، وعليه فإننا سنقوم بعرض أهم التعاريف كما يلي

[1] قوراري حنان، الضغط المهني و علاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس – تخصص علم النفس الإجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014، ص: 34.

عرّف هانس سيلاي Hans Seley الضغط بأنه نظام التكيف العام لجسم الانسان ضد المثيرات البيئية[1]

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الضغوط هي استجابة لمثيرات بيئية يتعرض لها الانسان لكن هذا التعريف تناول الجانب الفيزيولوجي و أهم الجانب النفسي و السلوكي.

كما عرفت الضغوط أيضا "حالة نفسية نتيجة لبعض المشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج الى حل أو أنها نتيجة للمواقف التي يتعرض لها الأفراد وتتطلب منهم تصرف معين يخالف الأسلوب الذي اعتادوا عليه[2]

و ما يمكن أخذه عن هذا التعريف الضغط هو استجابة نفسية تنشأ عندما يدرك الفرد أنه يواجه مواقف و تهديدات ، لم يوضح نتائج الضغط الفيزيولوجية و السلوكية.

عرّفه هيل ريجل وسلوكم Hellrigel and Slocumأنه التوتر النفسي و الفسيولوجي الذي يتعرض له الفرد عندما تتجاوز متطلبات الموقف إمكانياته أو قدراته[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الضغوط هي عبارة عن ردود الأفعال نتيجة الاستجابة لمثيرات و قد تكون هذه الردود فسيولوجية أو نفسية أو سلوكية و يمكن أن تكون لها آثار سلبية أو إيجابية على الأفراد.

أمّا ضغوط العمل فيمكن تعريفها كما يلي:

أشار سيزلاقي و والاس أنّ الضغوط هي تجارب داخلية تخلق و تولد عدم توازن نفسي أو فسيولوجي و تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة أو الفرد نفسه[4]

---

[1] *Hans seley, stress sans détress, la press, Monterial, 1974, P :04*

[2] إيمان جودة و رندة اليافي، مرجع سبق ذكره، ص :31.

[3] Don hellrigel, W.Slocom, management des organisation, traduction du bruno et rémault, 02 eme édition, deBoeck, Belgique, 2006, P : 265.

[4] أندرودي سينولافي، مارك جي ولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص: 180.

يعرف محمد العديلي ضغوط العمل بأنها تلك التغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته و امكانياته و هذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه[1]

و يعرّف جينبرج جيرالد ضغوط العمل بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية و ردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية[3]

عرّف كوبر ومارشال Copper and Marchel ضغوط العمل بأنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد) و التي لها علاقة بأداء عمل معين[4]

انطلاقا ممّا سبق ذكره يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها حالة تنتج عن تفاعل الفرد بين عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/ أو عوامل مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/ أو بالفرد نفسه ويترتب عليها خللا في الاتزان الفسيولوجي أو النفسي وحتى السلوكي للأفراد.

2-أهمية دراسة ضغوط العمل:

بيّن الخضيري بأن الاهتمام بضغوط العمل داخل المنظمات له جوانب كثيرة تتمثل في:[2]

1-حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ أثناء الانفعال أو العصبية.

2-رفع قدرات متخذي القرار في مواجهة ضغوط العمل وزيادة الإنتاج.

3-نشر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والمشاركة الإيجابية مما يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين واحساسهم بالمشاركة في صنع المستقبل الوظيفي للمنظمة.

4-تدارك الأخطاء الناجمة عن الضغوط.

[1] ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار موامر للنشر و التوزيع،الرياض، 1993، ص: 241.
[2] أحمد محسن الخضيري، الضغوط الإدارية، مكتبة مديولي، 1991، ص:68.

5-التقليل من الانفاق على العلاج الصحي سواء كان نفسيا او غير نفسيا نتيجة ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والفيزيولوجي.

6-عدم تحمل المنظمة لأي تكاليف اتخاذ قرار غير سليم، م كذلك اصلاح ما ترتب على هذا القرار غير الصحيح والناتج عن وقوع متخذ القرار تحت ضغوط العمل.

المطلب الثاني : عناصر ضغوط العمل

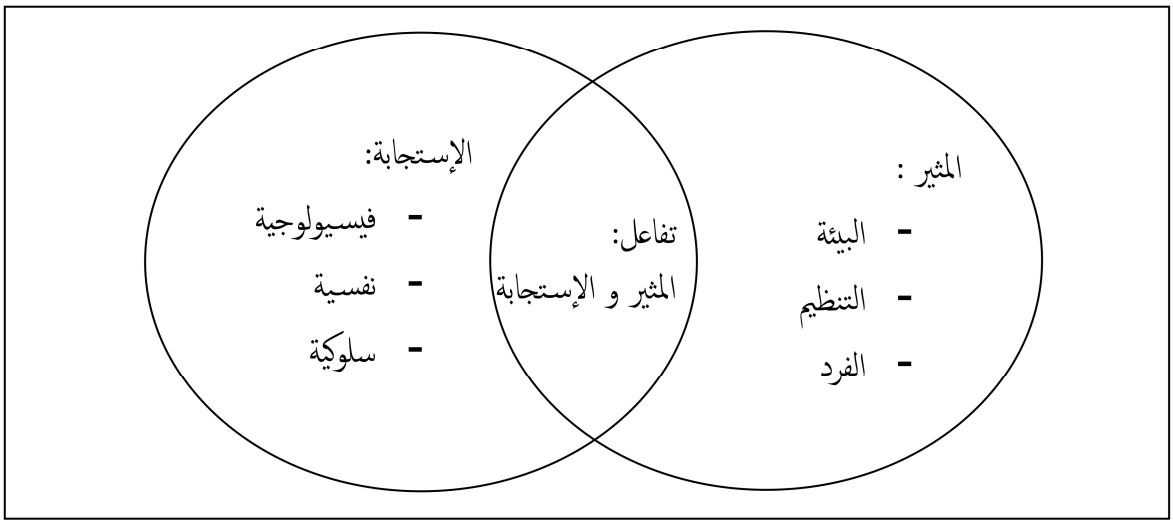
تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر أساسية و هي عنصر الاستجابة و عنصر التفاعل[1]

1-عنصر مثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط و قد يكون مصدر هذا العنصر البيئة او المنظمة او الفرد.

2-عنصر الاستجابة : يمثل هذا العنصر ردود الأفعال الفسيولوجية و النفسية و السلوكية التي بيديها الفرد مثل القلق و التوتر و الإحباط و غيرها .

3-عنصرالتفاعل: و هو التفاعل بين العوامل المثيرة و العوامل المستجيبة و الشكل التالي يلخص العناصر السابقة الذكر:

الشكل رقم (2-1): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معين محدود عياصرة، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و أزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص113.

[1] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص:161.

و هناك من يضيق عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الادراك و عنصر الفروق الفردية

و يمكن توضيحهما كما يلي:[1]

1-عنصر الادراك: يتمثل الادراك في استقبال المثابرات و تفسيرها و ترجمتها الى سلوك محدد فمن خلال الادراك يستطيع المورد البشري أن يحدّد وضعيته اتجاه ضغوط العمل

2-عنصر الفروق الفردية: تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد كالسن، الخبرة .....الخ لقدا ثبتت بعض الدراسات ان للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الموارد البشرية لضغوط العمل.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق معايير منها معيار الأثر , معيار الشدة و معيار المصدر.

أولا: وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية [2]

1-الضغوط الإيجابية: هي ضغوط مهمة للفرد و المؤسسة , فالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته و تحسين أدائه و من ثم تحقيق النجاح. اما بالنسبة للمؤسسة فان الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية و أداء المورد البشري و كذا كسر الكسل و الملل الناتج عن الروتين في العمل. و هو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجود الإنتاج.

[1] شاطر شنيق، أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغار – مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، سنة 2010، ص: 79.

[2] أحمد محسن الخضيري، مرجع سبق ذكره،ص:68.

2-الضغوط السلبية: هي ضغوط لها انعكاس سلبي على المورد البشري و المؤسسة حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية و شعور بالإرهاق و القلق و التشاؤم من المستقبل اما بالنسبة للمؤسسة فان الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموارد البشرية . و كذا حوادث العمل.....

ثانيا: وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة والضغوط المتوسطة و الضغوط الشديدة.[1]

1-الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق او ساعات , او هي عبارة عن تلك الاحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل او خارجه.

2-الضغوط المتوسطة: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات الى أيام مثل فترة العمل الإضافية , زيارة شخص غير مرغوب فيه.....الخ

3-الضغوط الشديدة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل قد تصل الى اشهر او سنوات , مثال ذلك الفصل عن العمل.....الخ

ثالثا: وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين و الكتاب نظر التعدد مصادر ضغوط العمل و من بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية , الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية و الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري[2]

[1] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،ص:307.

[2] فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص:308.

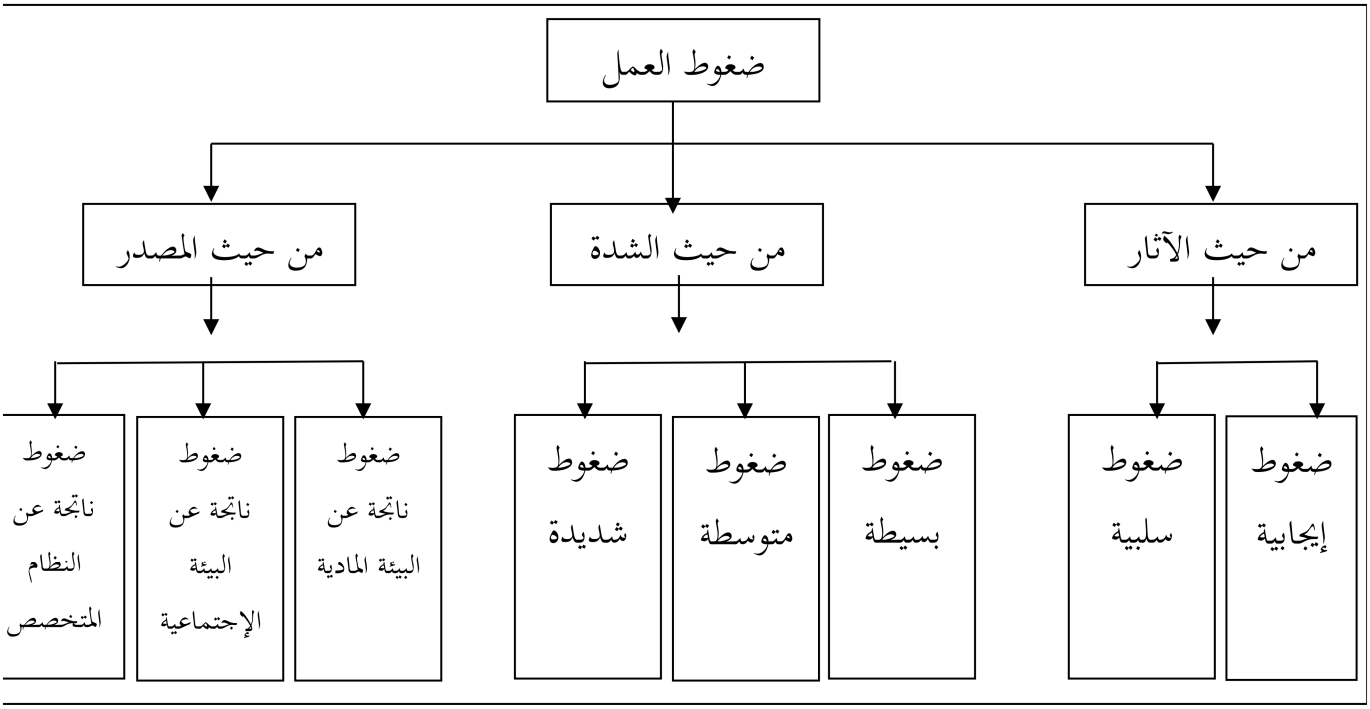
1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي الناتجة عن الظروف المادية غير الملائمة مثل ضعف الإضاءة , الضوضاء.....

2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الافراد او الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر.....

3-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة ..... الخ

سنحاول تلخيص أنواع ضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل (2-2): أنواع ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل

حسب هانس سيلاي يمر الفرد بأربعة مراحل اثناء تعرضه لضغط ما وهي:[1]

ا-مرحلة الإنذار (مرحلة التعرض للضغوط): ويطلق عليها لذلك مرحلة الإنذار المبكر او مرحلة الإحساس ويتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الانسان ويظهر في التوتر، ارتفاع ضغط الدم، زيادة معدل التنفس.....الخ

ب-مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي ما سبق الى اثارة العمليات الدفاعية في الجسم للتعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين اما المواجهة او الهروب

وذلك في محاولة التغلب عليها او التخلص منها بسرعة وبذلك يحقق الفرد حالة من التوازن وفي حالة الفشل ينتقل الى المرحلة التالية وهنا يكون قد تأثر بالضغوط.

ج-مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز هرمونات من اجل رفع نسب الكولسترول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من اجل الاستجابة.

حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الاثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور او تطورات إضافية بالإضافة الى مرحلة التكيف مع ما يحدث فعلا فاذا نجح فانه يحقق التوازن لذاته اما في حالة الفشل ينتقل الى المرحلة التالية.

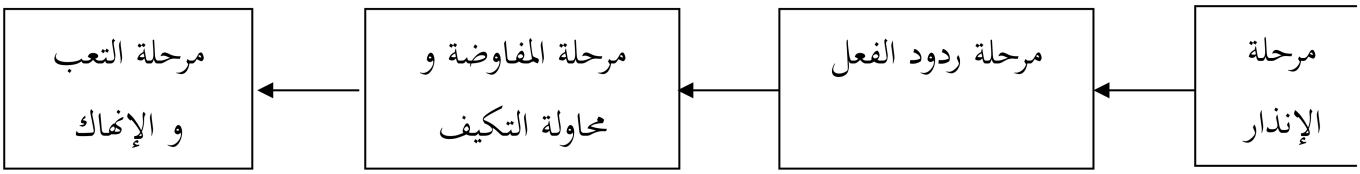
د-مرحلة الاستنزاف او التعب او الانتهاك: تظهر هذه المرحلة بعد تعرض الفرد للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض

[1] قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص: ص: 23-39.

الاثار أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، السكر، ضغط الدم.

وسنحاول تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:

شكل (2-3): مراحل ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطلبة

مما سبق ذكره في هذا المبحث يمكن القول أن ضغوط العمل هي تعوض الفرد لمثيرات بيئية أو شخصية يترتب عنها ردود فعل نفسي أو فيسيولوجي أو سلوكي تدفعه للانحراف السلبي أو الإيجابي و تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي: عنصر المثير، عنصر الاستجابة و عنصر التفاعل، كما تتعدد أنواع الضغوط تتعدد المعايير التي تستخدم في التصنيف و تمر ردود الفعل للضغوط بأربعة مراحل هي: مرحلة الإنذار، مرحلة رد الفعل ، مرحلة المقاومة و محاولة التكيف، مرحلة التعب و الانهاك.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل

لم يتفق الكتاب أو الباحثون حول مصادر محددة لضغوط العمل الا أننا سنحاول في هذا المبحث أن نقسم هذه المصادر الى ثلاث أجزاء فهناك مصادر مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة و مصادر مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و مصادر مرتبطة بالمورد البشري نفسه، فكل باحث نظر لضغوط العمل من زاوية معينة و بنى عليها تفسيراته.

المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية

تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحبطة و المؤثرة في المؤسسة و تشمل تلك العوامل متغيرات عامة و متغيرات خاصة.

أ-مصادر الضغوط المرتبطة بالبيئة العامة:

1-العوامل الاقتصادية: و لها الدور الأعظم في تثبيت جهد الانسان و ضعف قدرته على التركيز و التفكير خاصة عندما تعصف بالدولة الأزمات المالية الخاسرة و ينجم عن ذلك عدم قدرة الأفراد على مسايرة متطلبات الحياة فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر الخلق[1] و يشعر الأفراد بضغوط العمل.

ففي حالة الركود الاقتصادي تزداد المخاوف على الوظائف نتيجة الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسات وكذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة الانتعاش حيث ينتاب المدراء درجة عالية من القلق والخوف بشأن اتخاذ القرار الصحيح المتعلق بالفرص والبدائل الاستثمارية المتاحة[2]

وفي حالة التضخم أيضا يرتفع المستوى العام للأسعار وبالتالي تنخفض القدرة الشرائية للأفراد كذلك تسبب سياسات الانفتاح الاقتصادي ضغوطا للمورد البشري لأنه غالبا ما يصاحب ذلك الانفتاح خوصصة المؤسسات فتضطر هذه الأخيرة الى تقليص العمالة الزائدة لخفض التكاليف ممّا يضع الموارد البشرية أمام مصير مجهول مع الإدارة.

2-المتغيرات التكنولوجية: تعتبر التكنولوجيا العامل الرئيسي في ميدان المنافسة حيث تعطي للمؤسسة إمكانية كبيرة في زيادة انتاجها وتخفيض تكاليفها دون المساس بجودة المنتجات، وفي المقابل تزيد هذه التكنولوجيا من ضغوط العمل الواقعة على الموارد البشرية اذ تشير كثير من الدراسات الى ان ادخال الحاسب الالي في العمل وبالرغم من الفوائد التي اتى بها (سرعة وجوده في الأداء) الا انه زاد من عبا العمل ليحيا نظرا لأنه يتطلب قدرات

[1] مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004، ص:150

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره،2002،ص:522.

ذهنية عالية ويقظة مستمرة من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحاسب الالي. كما اكدت الدراسات ان ادخال الحاسبات الالية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل، اذ ان العمل امام الحاسبات الالية يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة امامها وهو ما يؤدي الى نقص فرص التواصل والتفاعل مع الزملاء في العمل.[1]

3-المتغيرات السياسية و القانونية : يمكن للمتغيرات السياسية ان تكون سببا مهما في الضغوط حيث تتزايد الضغوط الواقعة على مدراء المؤسسات خلال فترة الانتخابات نظرا للغموض من الذي يسود سلوك القادة الجدد الذين يتم انتخابهم (غموض حول الضريبة موقف القادة الجدد من الاستثمارات الأجنبية.....الخ)[2]

إضافة الى التيارات السياسية السائدة , العقوبات المفروضة على بعض الدول, الحروب . العلاقات السيئة مع بعض الدول , المساعدات من بعض الدول[3]

و كذلك فان المتغيرات القانونية يمكن أن تكون سببا في احداث الضغوط و ذلك نظرا للقوانين و التشريعات الصادرة التي تمكن أن تعيق عمل المؤسسات و تزيد من تكاليفها كتحديد الحد الأدنى للأجور، القوانين الخاصة بحماية البيئة و المستهلك و كذا المورد البشري.

4-المتغيرات الاجتماعية و الثقافية: تعتبر المتغيرات الاجتماعية و الثقافية من الأسباب المهمة لضغوط العمل و التي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية و الثقافية نجد تزايد دور المرأة في المجتمع، ارتفاع المستوى التعليمي للأفراد و زيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فقد أدى خروج المرأة للعمل الى جانب الرجل زيادة في مستوى الضغوط الواقعة عليهما نتيجة تداخل الأدوار التي يؤديانهما في حياتهما العملية و الأسرية، و بالمثل فان زيادة عدد المعلمين و ارتفاع المستوى الثقافي لهم أدى الى زيادة توقعاتهم عن ظروف و شروط العمل و هو ما زاد من حجم

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغرف،المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية،القاهرة،2007،ص:ص: 242-243.
[2] أندروي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سبق ذكره،ص:183.
[3] مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره،ص:152.

الضغوط الواقعة على المدراء، و أخيرا فانه مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد المدراء أنفسهم مطالبين بتعظيم مصالح كل الأطراف المؤثرة على المؤسسة، و هو ما يعتبر أمرا صعبا ان لم نقل مستحيلا نظرا لأن تعظيم مصالح أطراف معينة قد تؤدي الى التقليل من مصالح أطراف أخرى و هو مولد شعورا كبيرا بالضغط لمختلف الموارد البشرية في المؤسسة و على وجه الخصوص المدراء.[1]

ب-مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة:[2]

و من بين اهم عناصر البيئة الخاصة التي يمكن ان تؤثر على الموارد البشرية و تكون سببا مهما لضغوط العمل نجد المنافسين الموردين المستهلكين.

1-ضغوط العمل الناجمة عن المنافسين: لقد خلقت المنافسة الشديدة ما بين المؤسسات درجة عالية من الضغوط غلبت على يوميات الموارد البشرية، حيث وجدت نفسها مجبرة باستمرار على التحلي باليقظة التامة اتجاه المنافسين و هذا أي قرار صادر عنهم يمكن أن يكون له سلبي على الموقع التنافسي لمؤسساتها و هذا من خلال الجمع المستمر لمختلف البيانات المتعلقة بالمتنافسين و تحليلها و تبويبها للحصول في الأخير على المعلومات يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هذه الأخيرة و باعتبارها تؤثر بشكل كبير على الموقع التنافسي للمؤسسة داخل السوق من شأنها أن تزيد من حجم المسؤولية و من تم حجم الضغوط الواقعة على عاتق الموارد البشرية، فأي سوء تقدير منها لتحركات المنافسين يعني إمكانية خسارة المؤسسة لبعض او كل حصتها السوقية .

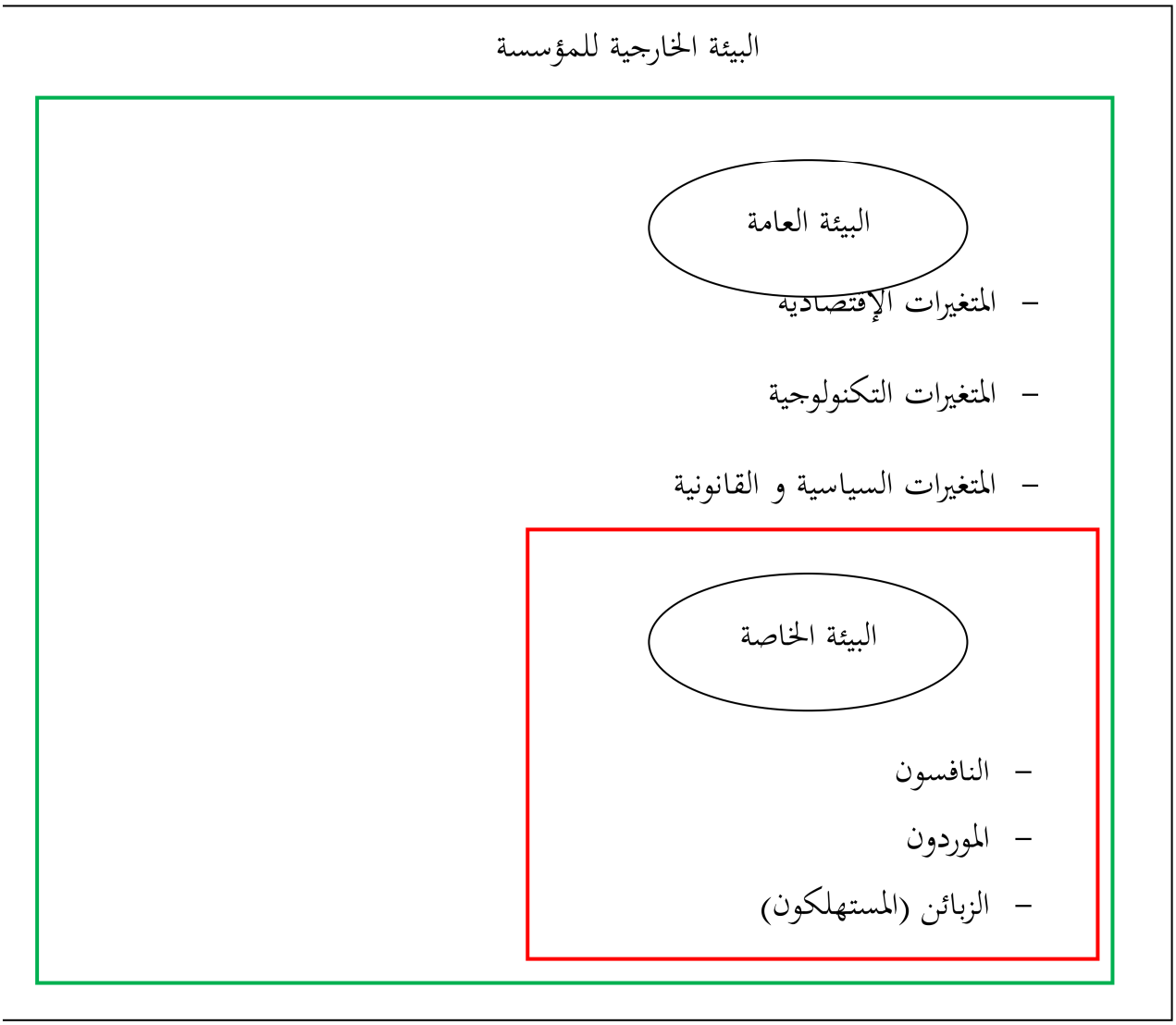
2-ضغوط العمل الناتجة عن الموردين و المستهلكين: يمكن ان تشكل سلوكات الموردين و المستهلكين ضغطا كبيرا على الموارد البشرية فنظرية النظم تذكرنا دائما ان المؤسسة نظام مفتوح تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها فهي تتحصل منها على مدخلاتها لتشغيل العملية الإنتاجية و تقدم لها في المقابل منتجات و عليه فان عدم تحصل المؤسسة على على المواد الأولية من الموردين او عدم تقبل المستهلكين للمنتجات التي تقدمها يؤدي الى زوالها و هذا ما

[1] فلاح حسن عداي حسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانيةدار وائل للنشر الأردن،2006،ص:ص:69-71.
[2] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره،ص:ص:87-88.

يشكل ضغط كبيرا على مختلف الموارد البشرية في المؤسسة فهذه الأخيرة مطالبة من جهة بضمان تسويق المنتجات للمستهلكين وفق حاجاتهم و رغباتهم المتزايدة و المتنوعة و من جهة أخرى الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية و ذلك من خلال التحقق من درجة توافر عناصر المدخلات و جودتها و كذا درجة الاستمرارية في توفيرها

و الشكل التالي يوضح العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة

شكل (2-4) أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمن: إدريس،جمال الدين محمد المرسى مرجع سبق ذكره،ص:150.

المطلب الثاني :مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة

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

أولا: ضغوط العمل الناجمة عن طريقة الوظيفة

هناك بعض الوظائف تحتوي بطبيعتها ضغوط عالية لما تتضمنه من مسؤولية و تركيز كبيرين مثل العمل كمراقب تقني في محطة نووية حيث أن حساسية هذه الوظيفة تفرض على هذا المراقب التركيز المستمر على أدوات أو مواد معينة و كذا الفعالية التامة في اتخاذ القرار فأي قرار خاطئ يؤدي بحياة الآلاف من البشر[1]

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن الطروف المادية للعمل

أي المكان غير مجهز من تهوية و رطوبة و اضاءة و درجة الحرارة العالية أو التعامل مع مواد كيماوية تؤدي الى الشعور بعدم منافسة العمل و ظروفه فإنها يمكن أن تكون مصدر أساسي من مصادر ضغوط العمل[2] و أهم تلك المصادر ما يلي:

1-الضوضاء: تعتبر الضوضاء من أسباب ضغوط العمل لما تؤدي اليه من مضايقات نفسية و آثار عضوية سلبية على الفرد و من أكثر الخصائص الصوتية ارتباطا بالضغوط الشدة التردد فقد اثبتت الدراسات أن زيارة شدة الصوت تؤدي استشارة الجهاز العصبي لدى الأنسان و زيادة افرازات الغدد الادرينالية فوق الكلي مما تؤدي الى ارتفاع مستوى الضغط لدى الفرد و يتوقف أثر الضوضاء على الفرد حسب نوع العمل الذي يقوم به حيث بينت

[1] جيرالدجرينبرج،روبرت بارون، مرجع سبق ذكره،ص:25.

[2] مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره،ص:25

بعض الدراسات أن الضوضاء و الأصوات المزعجة لا تترك تأثيرها على الأعمال الحركية البسيطة و لكنها تقلل من كفاءة الإنتاج في الأعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة الى التركيز الشديد لانجازها[1]

2-التهوية: تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا على أداء الموارد البشرية و نشاطها و سلوكها 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 احدى الدراسات التي أشارت الى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي4 و نقص في كشوف المرض بنسبة 50 بالمئة[2]

و في المقال فان التهوية السيئة تنعكس سلبا على الموارد البشرية و تترك آثار سلبية على صحته النفسية و الجسدية لأنها تؤدي الى شعوره بالضجر و الضيق و التعب الشديد و من ثم زيادة ضغوط العمل عليه .

3-الإضاءة: الإضاءة الجيدة في مكان العمل مهمة جدا للمورد البشري كي يقوم بعمله بفعالية و فاعلية حيث تساعده على سرعة الادراك البصري و الدقة في تمييز الأشياء في حين أن الإضاءة السيئة تتعب العين و تسبب الأخطاء و من تم تزيد من درجة الشعور بضغوط العمل[3]

4-تصميم المكاتب: يعد تصميم المكاتب سواء من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو غيرها من العوامل الأساسية التي تساعد الموظف على حسن الأداء فالمكتب الذي لا يوفر الصحة النفسية و الجسدية للفرد يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل لذلك ينبغي أن يتوفر في المكتب جميع الوسائل الضرورية التي تساعد الموظف على أداء عمله و تحقق له الراحة النفسية و الجسدية و يفضل تماثل المكاتب بالنسبة للأشخاص الذين يكونون

[1] عبد الرحمن أحمد هيجان، غوط العمل،مصادرها و نتائجها و ليفية إدارتها، السعودية،الرياض، معهد الإدارة العامة،مركز البحوث،1998،ص:198.
[2] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره،ص:66.
[3] المرجع السابق،ص:ص:200

بنفس الرتب و المراتب لأن التفريق بينهم يؤدي الى حدوث عدم الرضا عند البعض مما ينعكس على تصرفاتهم و يكون سببا للشكوى و الاعتراض[1].

ثالثا: ضغوط العمل الناجمة عن تباين عبء الدور:

يعتبر عبء الدور أيضا من الأسباب المهمة لضغوط العمل في المؤسسات و يقصد به مجموعة المهام الوظيفية التي تستند الى المورد البشري من أجل أدائها و قد تكون مهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به[2].

و نظرا لتعدد خصائص المرتبطة بعبء العمل في مجال الضغوط. فإننا نفرق بين نوعين منها هما: زيادة عبء الدور أو انخفاضه.

أ-زيادة عبء الدور: يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة تطلب منه إنجازها في وقت غير كافي لإتمامها (العبء الكمي) أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته و قدراته (العبء الكيفي) مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد و الاحراج و الاضطراب و هو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة[3].

ب- انخفاض عبء الدور: اذا كان العمل الزائد الذي يفوق طاقة المرء يمثل سببا أو مصدر للضغط فان قلة العمل تعد أيضا سببا من أسباب ضغوط العمل فان العمل القليل لا يؤدي في الغالب الى استشارة حماس و اهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم الى الشعور بالخوف و القلق و التمارض و الإهمال و ذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة ككل[4].

---

[1] عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 64-65.

[2] فالح عبد الله العربي، ضغوط العمل و علاقتها بالتعامل مع الجمهور،: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوزات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 27.

[3] محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64-65.

[4] عبد الرحمان هيجان، مرجع سبق ذكره، ص 171.

رابعا: ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور:

يعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الأهداف و المهام و الاختصاصات و متطلبات العمل غامضة و غير واضحة مما يؤدي الى شعور الفرد بعدم سيطرته على العمل[1].

و يعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف و التوقعات و أسلوب تقييمهم و غيرها[2].

خامسا: ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

يلعب الفرد عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، و أحيانا تكون هذه التوقعات متعارضة هذا يعني أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية و تعارض في حاجات الأفراد مع متطلبات المنظمة و تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة و تكون الضغوط نتيجة لعدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة[3].

سادسا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المسار الوظيفي

يعرّف المسار الوظيفي انه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المؤسسة اما عموديا عن طريق الترقية أو أفقيا عن طريق النقل[4].

و يواجه المورد البشري في كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي تحديات كثيرة تسبب له شعور بضغوط العمل نبرزها كما يلي:[5]

---

[1] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 164.

[2] ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، العراق، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص: 381.

[3] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 164.

[4] عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص:546.

[5] محسن على كتبي، مرجع سبق ذكره، ص:86.

1-مرحلة بداية المسار الوظيفي:

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرّضه لضغوط العمل منها:

-الاغتراب الوظيفي(الشعور بالعزلة داخل المؤسسة) نتيجة لمعرفة التكيف مع المجموعة

-نقص الخبرة و المهارة اللازمة لأداء العمل

-عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل

2-مرحلة منتصف المسار الوظيفي:

يواجه المورد البشري في هذه المرحلة تحديات كثيرة تعرّضه لضغوط العمل نذكر منها:

-تقادم المعارف و المهارات

-شدّة التنافس مع الزملاء في العمل من أجل الحصول على مزايا في الترفيه

-زيادة أعباء العمل و كثرة التغيير و عدم التأكد

3-مرحلة نهاية المسار الوظيفي

هنا يواجه المورد البشري التقاعد حيث يواجه تحديات كثيرة تعرضه لضغوط العمل نذكر منها:

-فقدان السلطة و المزايا التي كان يملكها في العمل

-التفكير في معاش التقاعد و مصادر أخرى

سابعا: ضغوط العمل الناجمة عن التغيير

يعرّف التغيير بأنه حالة مستمرة تحصل بفعل اداري أو غير اداري عن قصد أو غير قصد بتخطيط مسبق أو بصورة عفوية أو بحكم الظروف وقد يكون في البيئة الداخلية أو الخارجية و بكل انعكاساته السلبية أو الإيجابية.[1]

و يمس التغيير عدة مجالات أهمها:[1]

[1] بواق محمد، حوتية عمر، القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004 دون رقم للصفحة.

1-المجال التكنولوجي: و يمس التغيير الآلات و المعدات و الطرق و الأساليب للزيادة في كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته.

2-المجال التنظيمي: و يمس تغيير الجوانب التنظيمية للمؤسسة، كالعلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة و هذا لمواجهة التحديات التي تحتويها البيئة الخارجية .

3-المجال الإنساني: و يمس تغيير أفكار الناس و اتجاهاتهم و عاداتهم و قيمهم و دوافعهم و طموحاتهم لتطوير الأنماط السلوكية لهم.

4-مجال العمل: و يمس تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية و/ أو النوعية لخلق شعور إيجابي للموارد البشرية نحو العمل و زيادة فعالية الأداء.

و قد يؤدي التغيير الذي تحدثه المؤسسة في المجالات المذكورة سابقا الى شعور الموارد البشرية بضغوط عالية، ذلك أن هذه التغييرات كثيرا ما يكتنفها الغموض فمثلا يؤدي التغيير التكنولوجي الى شعور الوارد البشرية بالخوف على مناصبها أو الخوف من عدم القدرة على التحكم في التكنولوجيا الجديدة ة بالتالي تكون النتيجة في الأخير شعور مرتفع بضغوط العمل.

و تجدر الإشارة هنا الى أنه كلما كان التغيير مفاجئ أو غير مخطط و سريع كلما زاد من إمكانية تعوض الموارد البشرية لضغوط العمل.

ثامنا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تتكامل في ما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة[2]

[1] سعيد بن عامر، الادارة في ظلال التغيير، دار الادارة للطباعة، الرياض، 1996، ص: 205.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان 2007، ص: 163.

و تظهر ضغوط العمل بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة فعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية و ضعف الاتصالات و التنسيق و اشتداد الصراع بين الوحدات التنفيذية و الاستشارية و اتساع نطاق الاشراف أو ضيقة بشكل غير صحيح كلها عوامل تزيد من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل[1]، كذلك فان عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة تواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة يجعل الموارد البشرية تعاني من الضغوط عمل عالية و بصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها و مهارتها و اتجاهها[2].

تاسعا: ضغوط العمل الناجمة عن ضعف المشاركة في صنع القرار

يؤدي تهميش دور المرؤوسين و عدم اشتراكهم في صنع القرارات الى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل و يرجع ذلك الى سببين رئيسيين هما:[3]

ضعف المشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية و بأن أفكارهم و معلوماتهم ليست لها قيمة مما يزيد من حدة الشعور بضغوط العمل.

عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فان ذلك يؤدي الى شعورهم بالإحباط و فقدان التحكم في عملهم و غالبا ما تؤدي ردود الأفعال تلك الى زيادة المعاناة من ضغوط العمل.

عاشرا: ضغوط العمل الناجمة عن سوء العلاقات الإنسانية في العمل

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية سوآءا كانت إيجابية مثل: الاحترام والتعاون أو سلبية مثل: الظلم والسيطرة

وتؤدي العلاقات الجيدة ما بين الموارد البشرية في مكان العمل الى توفر مناخ تنظيمي جيد يسوده التعاون والثقة و الاحترام المتبادل ما بين الموارد البشرية و هو ما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

---

[1] عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائئر، المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40.متاحة على الموقع http://www.aleqt.com/2008/08/25/article.152271.html

[2] نفس الصفحة من المرجع السابق.

[3] محسن على الكبّي، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

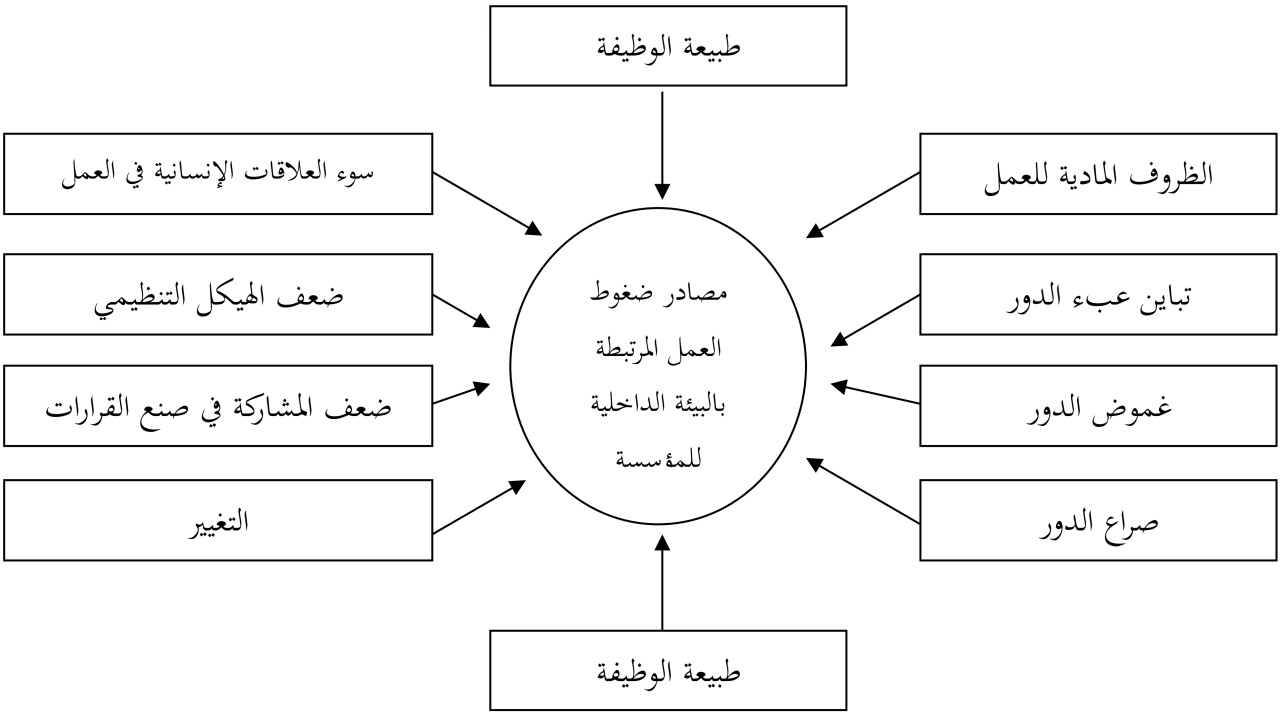
و بما أن العلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما علاقة الرئيس بالمرؤوس و العلاقة مع الزملاء فقد تكون هذه العلاقات عن الأسباب المهمة لشعور الموارد البشرية بضغوط العمل فاذا كان الرئيس مثلا يتبع أسلوب القيادة التسلطية مع المرؤوسين و ذلك بحرمانهم من المشاركة في صنع القرار و إيداع الرأي فان ذلك من شأنه أن يؤدي شعورهم بضغوط العمل و كذلك يؤدي التنافس المبالغ فيه ما بين الأفراد و الجماعات من أجل الفوز بمزايا مادية أو معنوية الى خلق مناخ تنظيمي يسوده الصراع و عدم الثقة و اللاتعاون و هو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل.

ويقول العميان أن العلاقات الشخصية بين الفرد و زملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تتيح له اتساع الحاجات النفسية و الاجتماعية كالتقدير و الاحترام و الصداقة و غيرها.

أما اذا اسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداوة و الكراهية و قد تتعمق هذه الصفات الى الحدّ الذي يؤدي الى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب بسبب ما يعانيه من ضغوط[1] و الشكل التالي يبين أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها:

[1] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن 2008، ص: 163.

الشكل (2-5): أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري

هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغوط العمل مثل نمط الشخصية، إحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية والجسدية والقدرات والخبرات.

أولا: ضغوط العمل الناجمة عن نمط الشخصية

تعرف الشخصية على انها ذلك الإطار الشامل الذي يضم سمات مركبة جسمية و نفسية و عقلية و ثقافية تميز شخصا عن غير[1] حيث هناك شخصيات حيوية و حادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدءوب و التسابق مع الزمن و عادة يتحمل هؤلاء درجات عالية من التوتر و الضغط النفسي.[2]

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000، ص: 203.

[2] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 162-.

ثانيا: ضغوط العمل الناجمة عن إحداث الحياة الخاصة

تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة في درجة شعوره بالضغوط و التي ينتقل أثرها الى العمل و من بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغوط العمل نذكر[1]

1-ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية

وهي كثيرة و متنوعة أهمها الطلاق، وفاة أحدج الأقارب، ترك أحد الأولاد المنزل، مشاكل مع أهل الزوجة....الخ كل هذه المشاكل من شأنها أن تزيد من درجة شعور المورد البشري بضغوط العمل حيث تجده يأتي الى العمل و باله مشغول و قدرته الجسمانية على أداء العمل ضعيفة.

2-ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المادية

و هي نتيجة زيادة متطلبات الحياة فكنزه الالتزامات المالية (قوانين المياه، الغاز، الكهرباء , نفقات الاسرة..... الخ) من جهة و عدم كفاية الدخل لتغطيتها من جهة أخرى يزيد من قابلية تعرض المورد البشري لضغوط العمل.

3-ضغوط العمل الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة:

فالسكن في منطقة بعيدة عن مكان العمل او السكن في مكان مكتظ من شانه ان يجعل المورد البشري يأتي للعمل وهو لم يأخذ قسط كاف من الراحة الجسدية والنفسية التي تمكنه من تحمل ضغوط العمل.

ثالثا: ضغوط الناجمة عن الحالة النفسية والجسدية

تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغوط العمل وفي كيفية تعامله معها فالتعب الشديد والإحباط سوف يؤديان الى زيادة شعوره بالضغوط ويقللان من قدرته على مواجهتها في حين أن الصحة النفسية و الجسدية الجيدة تساعدها على تحمل ضغوط العمل و التقليل من حدتها[2]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص:598-599.
[2] محسن علي الكتبي، ص: 223.

رابعا: ضغوط العمل الناجمة عن القدرات و الخبرات السابقة

نعتبر القدرات و الخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل فكلما كان المورد البشري يملك قدرات و خبرات عالية كلوا كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية و العكس صحيح[1]

من خلال دراستنا لهذا المبحث اتضح لنا أن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة كالمتغيرات الاقتصادية , المتغيرات التكنولوجية , المنافسون و الموردون .....الخ و منها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة كطبيعة الوظيفة ضعفا للهيكل التنظيمي, غموض الدور ..... الخ و منها ما هو مرتبط بالمورد البشري كنمط الشخصية, احداث الحياة الخاصة .....الخ و غالبا ما تتفاعل تلك المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري.

المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي

باعتبارها أن الموارد البشري تقضي جل وقتها في العمل فمن الطبيعي أن يتشكل لديها مع مرور الوقت شعورا معينا اتجاه وظائفها هذا الشعور تحكمه و تؤثر فيه عدة متغيرات من بينها ضغوط العمل.

وعليه سنتطرف رفي هذا المبحث الى تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية وبالموارد البشرية على الرضا الوظيفي وكذا معرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي

تطرقنا في المبحث السابق الى المتغيرات الخارجية و التي تصنف الى مجموعتين رئيسيتين هما مكونات البيئة الخارجية العامة و مكونات البيئة الخارجية الخاصة و بالتالي سنتطرق في هذا المطلب الى تأثير هذه الأخيرة على الرضا الوظيفي

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 223.

أولا: تأثير مكونات البيئة الخارجية العامة على الرضا الوظيفي

1-المتغيرات الاقتصادية و أثرها على الرضا الوظيفي

تعتبر المتغيرات الاقتصادية تلك المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة

و الممثلة للبيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة و التي تؤثر في توجهاتها و توجهات مواردها البشرية[1] و من أهم العوامل الاقتصادية التي لها دور هام في التأثير في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي نذكر:

1-1: النشاط الاقتصادي وأثره على الرضا الوظيفي

يكون الاقتصاد إما في حالة ركود أو انتعاش و كل حالة لها مميزاتها و تأثيرها على الرضا الوظيفي ففي مرحلة الركود ينخفض الطلب على المنتجات و بالتالي تنخفض معها الأرباح بل و قد تؤدي الى خسائر كبيرة للمؤسسة تجعلها عاجزة عن دفع أجور عمالها مما يجبرها على تسريع بعض الموظفين و عليه فان الموارد البشرية تكون في حالة عدم الأمان الوظيفي الذي ينعكس في الأخير بالسلب على شعورها بالرضا الوظيفي و بالعكس في حالة الانتعاش الاقتصادي تزيد أرباح المؤسسات مما ينعكس إيجابا على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

1-2: مستوى التضخم و أثره على الرضا الوظيفي

أثناء التضخم تنخفض القدرة الشرائية للمورد البشري و بالتالي يصبح غير قادر على تغطية تكاليف متطلبات معيشته ممّا يولد لديه شعور بعدم الرضا عن الأجر و بالتالي عدم الرضا الوظيفي

2 – المتغيرات التكنولوجية و أثرها على الرضا الوظيفي:

أثرت التغيرات التكنولوجية منذ بداية الثورة الصناعية في القرن 19 في اتجاهات الموارد البشرية نحو العمل حيث أنها ولدت فرص غير متكافئة أمامها في اشباع حاجاتها و رغباتها و بالتالي في رضاها الوظيفي و تشير الدراسات الى أن التحول الذي عرفه النظام الإنتاجي من الإنتاج الضيق الى الإنتاج الواسع ازداد شعور الموارد

[1] صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب،الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص: 110.

البشرية بالرضا الوظيفي ففي ظل نظام الإنتاج الواسع ازداد شعور الموارد البشرية بالعزلة و الانفصال عن الزملاء و بقلة الفرص في اشباع الحاجات و الرغبات و تحقيق الذات و هو ما جعل تلك الموارد أقل رضا من الموارد البشرية في نظام الإنتاج الضيق و يعود السبب في ذلك الى أن النظام الإنتاجي الواسع يعتمد بشكل كبير على المكنة التي أخذت الكثير من دور الموارد البشرية في العملية الإنتاجية حيث أصبح العمل في نظرها لأهمية و لا قيمة له.[1]

تقلص فرص الموارد البشرية في تنمية مهاراتها في ظل التطور التكنولوجي المتسارع كان له الأثر السلبي في شعورها اتجاه وظائفها ففي المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا في أداء عملها سيكون دور الموارد البشرية فيها يقتصر أساسا على السيطرة و تعديل و صيانة الأجهزة الالكترونية المستخدمة في العملية الانتاجية[2]

3-المتغيرات الثقافية والاجتماعية وأثرها على الرضا الوظيفي:

تتمثل المتغيرات الثقافية و الاجتماعية في تلك العادات و التقاليد و القيم و الأطر الأخلاقية التي تحكم سلوك الأشخاص في المجتمعات عامة و المؤسسات خاصة [3]

و من الجوانب المهمة و المؤثرة في شعور الموارد البشرية اتجاه وظائفها نجد قيم و قواعد السلوك الخاصة بالعمل و التي تختلف من مجتمع لآخر و من شخص لآخر و تزداد أهمية هذه القيم و القواعد بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات مختلفة و عليه فان مشاعر المورد البشري اتجاه وظيفته تحدّدها قيم و قواعد سلوك العمل في المؤسسة فاذا كانت هذه القيم و القواعد متوافقة مع قيم و قواعد المورد البشري كان لها أثر إيجابي في شعوره اتجاه وظيفته و اذا كانت هذه القيم و القواعد متعارضة مع قيم و قواعد المورد البشري كان لها تأثير سلبي في شعوره اتجاه وظيفته (عدم الرضا الوظيفي)[4]

[1] عدنان مريزق، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

[2] عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، دون صفحة.

[3] فلاح حسن عداي الحسني، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

[4] المرجع السابق، ص:71.

4-المتغيرات السياسية و القانونية و أثرها على الرضا الوظيفي

تشمل المتغيرات السياسية و القانونية تلك المتغيرات التي تتعلق بتوجهات الدولة كنظام الحكم و درجة التدخل في النشاط الاقتصادي[1] و يمكن لهذه المتغيرات ان يكون لها تأثيرهم في شعور المورد البشري اتجاه وظيفية .فمن المتوقع ان يزداد الشعور بالرضا الوظيفي كلما كان هناك توجه إيجابي للدولة في نظر الموارد البشرية يترجم أساسا في تلك القوانين التي تحمي حقوق الموارد البشرية في المؤسسة كالحد الأقصى للأجور، الضمان الاجتماعي، شروط التقاعد و الإحالة من العمل...الخ، و العكس صحيح في حالة وجود توجه سلبي للدولة في نظر الموارد البشرية حيث يزداد الشعور بعدم الرضا الوظيفي و يتأثر الرضا الوظيفي أيضا بالوضع العام داخل البلد حيث تزداد مستويات الرضا في الأوقات التي تكون فيها الأوضاع الأمنية، الثقافية و السياسية مستقره.

ثانيا: تأثير البيئة الخارجية الخاصة على الرضا الوظيفي

تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من المتغيرات يمكن أن تؤثر في شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي للموارد البشرية نذكر منها: المنافسون، المستهلكون و الموردون و كل متغير يؤثر على الرضا الوظيفي للموارد البشرية فبداية بسلوك المنافسين حيث تسعى المؤسسات دائما الى امتلاك التكنولوجيا العالية لتقديم منتجات ذات جودة لمواكبة التطورات و كذا المنافسة الشرسة و بالتالي عليها امتلاك أنظمة معلومات حديثة من أجل جمع و تحليل البيانات المتعلقة بالمنافسين فازداد عبء العمل الواقع على الموارد البشرية كمّا(القيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق) و كيفا(تزداد المهارات المطلوبة للتحكم في نظم العمل الحديثة) و هو ما جعل الموارد البشرية تعاني من ارهاق فكري و بدني شديد أثر سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي.

أما بالنسبة لتأثير سلوك الموردين و الموظفين من خلال تحصل المؤسسة على المواد الأولية اللازمة للإنتاج من الموردين و تقوم بمزجها مع باقي المدخلات لتحصل في الأخير على منتجات توجهها للمستهلكين و هنا

[1] صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

يظهر الدور الكبير الذي يلعبه كل من الموردين ة المستهلكين في ضمان استمرارية الإنتاج في المؤسسة و عليه فان عدم تحصل المؤسسة على المواد الأولية في الوقت المناسب و بالكمية و الجودة المناسبة من الموردين و عدم تقبل المستهلكين لمنتجات المؤسسة عامة و موظفي قسم الإنتاج و التسويق خاصة مهددين بصورة مباشرة بسلوكيات الموردين و المستهلكين و هو ما قد يؤثر سلبا على شعورها بالأمان الوظيفي و الذي ينعكس بالسلب على الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على الرضا الوظيفي

من بين أهم خصائص البيئة الداخلية المؤثرة في شعور الموارد البشرية نجد طبيعة الوظيفة المادية للعمل، عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور ضعف المسار الوظيفي، التغيير ضعف المشاركة في صنع القرارات، ضعف الهيكل التنظيمي، سوء العلاقات في العمل.

أولا: طبيعة الوظيفة وأثرها على الرضا الوظيفي

هناك بعض الوظائف تتميز بخصائص مادية وغير مادية لها تأثير مهم على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي حيث تعتبر درجة المسؤولية على الموارد البشرية وغير مادية ودرجة السلطة أحد أهم الخصائص غير مادية التي تتميز بها الوظيفة و تؤثر شكل مباشر في شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي حيث أنه من المتوقع كلما زادت مسؤولية الموارد البشرية على الموارد المادية و غير مادية و انخفضت في نفس الوقت السلطة الممنوحة لها ازدادت لها حالات الشعور بعدم الرضا الوظيفي و هنا تظهر مدى أهمية احداث التوازن بين المسؤولية و السلطة لتحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري[1].

[1] شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

ثانيا: الظروف المادية للعمل و أثرها على الرضا الوظيفي:

ترتبط الظروف المادية للعمل من ضوضاء، اضاءة، تهوية...الخ، ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي حيث أنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة و غير صحيحة كلما أدى ذلك الى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية و العكس صحيح[1].

ثالثا: عبء العمل و أثره على الرضا الوظيفي:

ان ارتفاع أو انخفاض عبء العمل سواء كان كميا أو نوعيا عن الحدّ الذي يراه المورد البشري مناسبا من شأنه أن يؤثر سلبا على شعوره بالرضا الوظيفي، فارتفاع عبء العمل كميا كزيادة عدد ساعات العمل اليومي، أو تكليف المورد البشري بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته و زملائه، و على صحته الجسدية و النفسية، و هو ما يؤدي الى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي[2]، و نفس القول ينطبق على ارتفاع عبء العمل النوعي فتكليف المورد البشري بتأدية أعمال تفوق امكانياته و قدراته الفكرية و البدنية ينعكس بالسلب على حالته النفسية و الجسدية و هو ما يؤدي الى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي كذلك يؤدي لانخفاض الكمي أو النوعي في عبء العمل عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسبا له يؤدي الى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي حيث يتنامى بداخله شعور الملل و بعدم الأهمية و القدرة على تحقيق التقدير و الاحترام أمام رئيسه و زملائه في العمل[3].

رابعا: غموض الدور و أثره على الرضا الوظيفي

لقد أثبتت الكثير من البحوث أن عدم امتلاك المورد البشري لمعلومات دقيقة و كاملة عن دوره في المؤسسة أو في القسم الذي يعمل عن حدود سلطته و مسؤولياته و طرق تقييم أدائه و كذا السياسات و القواعد

---

[1] Sekiou et al, gestion des ressources humains, 2 eme dition de Boék, Belgique 2004, P :677.

[2] محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

[3] Sekiouet al,bid, p :678.

التي تتبعها المؤسسة التي يعمل فيها...الخ، أثبتت أنها تجعل المورد البشري عاجزا عن مقابلة متطلبات العمل و هو ما ينعكس بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي[1].

خامسا: صراع الدور و أثره على الرضا الوظيفي:

ينشأ صراع الدور عندما يواجه المورد البشري العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يقوم بأعمال لا يرغب فيها و لا يراها جزءا من عمله و هو ما يؤثر سلبا على شعوره بالرضا الوظيفي[2].

سادسا: ضعف المسار الوظيفي و أثره على الرضا الوظيفي:

ان عدم ضمان المورد البشري للعمل في المستقبل في مؤسسته الحالية نتيجة تقليص حجم العمالة أو بسبب التقاعد المبكر...الخ يخلق لديه شعورا بالخوف و القلق نتيجة عدم الأمان الوظيفي و هو ما ينعكس في النهاية بالسلب على شعوره بالرضا الوظيفي، كما يؤدي اتاحة الفرصة للمورد البشري في النمو و التقدم الوظيفيين من خلال الترقية الى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي[3].

سابعا: التغيير و أثره على الرضا الوظيفي:

تسعى المؤسسات للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها العامة و الخاصة من خلال احداثها لتغييرات داخلية تمس الجانب التقني و السلوكي أو الهيكلي و مهما يكن نوع هذا التغيير فانه سيؤثر بطريقة مباشرة على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي و يتوقف نوع هذا الأثر الذي يتركه التغيير على الرضا الوظيفي على مدى قبول الموارد البشرية له، فاذا احتضنت الموارد البشرية هذا التغيير و اعتبرته ضروريا و يعود بالفائدة المادية و غير مادية عليها في الحاضر أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي اما اذا لم تقبل الموارد

[1] مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص : 84.

[2] نفس الصفحة من المرجع السابق.

[3] مؤيد سعيد سليمان السالم ، المرجع السابق، ص:86.

البشرية هذا التغيير و اعتبرته غير واضح و هادف و بأنه مصدر تهديد لها في الحاضر أو المستقبل فمن المتوقع أن يكون له أثر سلبي على الرضا الوظيفي.

ثامنا: ضعف المشاركة في صنع القرارات و أثرها على الرضا الوظيفي:

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي و الوجداني الذي تبديه الموارد البشرية مع جماعات العمل في التنظيم و تكتسي عملية المشاركة في صنع القرارات أهمية كبيرة لكل من المورد البشري و المؤسسة لمساهمتها في تحقيق أهدافها[1]، و عليه فان ابعاد الموارد البشرية عن المشاركة في وضع القرار يؤدي بها الى الشعور بالإهمال و بعدم الأهمية و يزداد هذا الشعور حدة عندما تكون تلك القرارات لها ارتباط مباشر بعمل الموارد البشرية حيث ينتابها شعور بعدم التحكم حتى في عملها و هو ما ينعكس سلبا على شعورها بالرضا الوظيفي.

و تجدر الإشارة الى أن هناك دراسات عديدة اهتمت بتأثير المشاركة في صنع القرارات على الرضا الوظيفي و من بين هذه الدراسات مارشل كوبر و باك و أشارت الى أن زيادة اشتراك الموارد البشرية في صنع القرارات الخاصة بعملها يقلل من دوران العمل و يعزز من رضاها الوظيفي بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة الى تدهور رضا الموارد البشرية[2].

تاسعا: ضعف الهيكل التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي:

يؤدي وجود هياكل تنظيمية جامدة لا تتغير مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو مع التغيرات التي تقوم بها المؤسسة داخليا الى إعاقة عملية الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام و الوحدات الداخلية للمؤسسة، كما يؤدي وجود هياكل تنظيمية ضعيفة غير محددة بدقة للسلطات و المسؤوليات داخل المؤسسة الى حدوث الصراعات الهدامة بين الأفراد و الجماعات و نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها الاتصالات و التنسيقات من جهة و السلطات و المسؤوليات من جهة أخرى في تسهيل تأدية المورد البشري لأعماله بفعالية و فاعلية فان أي خلل

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 183.
[2] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص 87.

يصيبها سيؤثر سلبا على أداء المورد البشري و هو ما قد يحرمه من الحصول على المكافآت المادية(مثلا: من قبل الرئيس المباشر و الزملاء في العمل) كل ذلك يؤدي في الأخير الى انخفاض درجة رضاه الوظيفي.

عاشرا: سوء العلاقات في العمل و أثرها على الرضا الوظيفي:

تلعب طبيعة العلاقات الموجودة في بيئة العمل دورا مهما في التأثير على شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، فالعلاقات الجيدة بين الموارد البشرية و المبنية على التعاون و الاحترام و الثقة المتبادلة تؤدي الى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي أما العلاقات السيئة التي يسودها الصراع و عدم الثقة و الاحترام فإنها تؤدي الى تنامي الشعور بعدم الرضا الوظيفي[1].

المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المصادر المرتبطة بالمورد البشري و التي يمكن أن تكون لها تأثير على الرضا الوظيفي هي نمط الشخصية، أحداث الحياة الخاصة، الحالة النفسية و الجسدية، القدرات و الخبرات.

أولا: نمط الشخصية و أثرها على الرضا الوظيفي:

تتفاوت الموارد البشرية في شخصيتها من حيث ادراكها لمكونات و خصائص بيئة العمل و هو ما يؤدي الى اختلاف نمط السلوك الذي تتبعه فهناك مورد بشري يتمتع بدرجة عالية من النشاط و الحيوية و التنافس الشديد و لديه الرغبة القوية في العمل المتواصل...الخ و هو ما يعرف بصاحب الشخصية(أ) في حين أن هناك مورد بشري آخر يتميز بالبطء في التحرك و لا يرغب في التنافس و لا يتعجل في تحقيق النتائج...الخ، و يعرف بصاحب الشخصية(ب)[2].

و قد توصل جلاس عام 1977 الى نتيجة مهمة و هي أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم سلوك يتميز بالاندفاع الكبير نحو السيطرة على مكونات العمل على عكس أصحاب الشخصية(ب) الذين يحاولون التكيف

[1] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص:85.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

معها و عليه فانه في الحالة التي يواجه فيها أصحاب الشخصية(أ) مستويات متوسطة من ضغوط العمل يستطيعون التحكم فيها فمن المتوقع أن يؤدي ذلك الى تعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي أما في الحالة التي يتعرضون فيها لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل تكون متعددة المصادر و غير قابلة للتحكم، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك انخفاض في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي و لقد أكد هذه النتيجة لي و لزملائه عام 1990، حيث وجد هؤلاء الباحثين أن رغبة المورد البشري في التحكم في مكونات بيئة العمل ترتبط ارتباطا موجبا مع نمط الشخصية (أ) و ذلك من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي كما توصل جيكس عام 2002بعد دراسة شملت 528 مورد بشري الى نتيجة مهمة مخادها أن أصحاب الشخصية (أ) يكون شعورهم بضغوط العمل مرتبطا ارتباطا سلبيا بشعورهم بالرضا الوظيفي [1] .

لقد أدت هذه الدراسات الى الخروج بنتيجة مهمة مفادها: أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم الرغبة الجامحة في السيطرة و التحكم في مكونات بيئة العمل و في الحالة التي يفقدون فيها هذه الميزة فان ذلك سيؤثر سلبا على شعورهم بالرضا الوظيفي[2].

كما توصلت هذه الدراسات الى أن أصحاب الشخصية (ب)و بحكم ما يتميزون به من هدوء و صبر و ثبات و بطئ في التحرك فمن المتوقع أن يكونوا أقل عرضة لضغوط العمل و عليه فهم أكثر رضا عن وظائفهم من أصحاب الشخصية(ب).[3]

[1] راشد شبيب العجمي، التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين غوط الدور و الرضا الوظيفي و الأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2005، ص: 15.

[2] راشد شبيب العجمي ،مرجع سبق ذكره ص: 15.

[3] حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهوات للنشر و التوزيع الأردن، 1997، ص: 387.

ثانيا: أحداث الحياة الخاصة وأثرها على الرضا الوظيفي:

ان ما يتعرض له المورد البشري من أحداث و مواقف صعبة في حياته الخاصة تؤثر بالسلب على مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، و يزداد هذا التأثير حدة عندما يكون معدل تكرار هذه الأحداث و المواقف مرتفع جدا ففي الحالة التي يجد فيها المورد البشري نفسه و باستمرار أمام مشاكل نفسية و اقتصادية و اجتماعية...الخ، يزداد شعوره بالاستياء اتجاه الحياة، و ينتقل هذا الاستياء الى مكان العمل في صورة انخفاض في مستوى رضاه الوظيفي و هو ما أكده علماء السلوك التنظيمي الذين يرون أن هناك علاقة وثيقة بين حياة المورد البشري داخل المؤسسة و بين حياته خارجها، و يعني ذلك ان احداث الحياة الخاصة لها تأثير مباشر على الحياة العملية، و هذا ما أثبتته الدراسات فعلا، حيث توصلت الى وجود علاقة قوية بين المشكلات العائلية و المالية للمورد البشري و بين اتجاهاته النفسية نحوالعمل.[1]

ثالثا: الحالة النفسية والجسدية و أثرها على الرضا الوظيفي:

اذا كانت الحالة النفسية و الجسدية للمورد البشري غير جيدة فانه لم يستطع تأدية مهامه وواجباته كما ينبغي و بالتالي لن يتحصل على فرص ترقية جيدة أو مكافآت الأداء الجيد و سيفقد ثقة و احترام زملائه و ليس من المستبعدان تتخلى المؤسسة عنه لأنه يكلفها كل هذا ينعكس سلبا على شعوره بالرضا الوظيفي.

رابعا: القدرات و الخبرات الشخصية و أثرها على الرضا الوظيفي:

لقد حاولت الدراسات التطبيقية تقصي العلاقة بين السمات الشخصية للمورد البشري و رضاه الوظيفي ففي دراسة قام بها جاج و ألان Judje and Huiln سنة1993 على مجموعة من الموارد البشرية تعمل في مؤسسات خاصة وجدا أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الفكرية التي ربطت بالمستوى التعليمي و بين الرضا الوظيفي، حيث وجد الباحثان أن الموارد البشرية التي تملك مستوى تعليمي عالي تكون أكثر

[1] مؤيد سعيد سليمان السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

رضا من الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى تعليمي منخفض و هذا لتحكمها العالي في عملها في حين وجدت دراسات أخرى كدراسة نومان 1993فلم تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي و الرضا الوظيفي.[1]

أما فيما يتعلق بالخبرات التي يتمتع بها المورد البشري فقد وجد نومان Naumain عام1993 ان هناك علاقة طردية بين مدة العمل في المؤسسة و الرضا الوظيفي.[2]

تفسير العلاقة الطردية بين مدة العمل في المؤسسة و الرضا الوظيفي يعود الى المورد البشري يكون أكثر تحكما في أداء عمله اذ تكون لديه معرفة عالية لكيفية أداء مهامه ووظائفه و كذلك نظرا لخبرته فانه يستطيع مواجهة المشاكل التي قد تواجهه، فبالتالي فان الموارد البشرية التي تملك خبرة كبيرة تكون أكثر رضا من الموارد البشرية ذات الخبرات القليلة.

المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي:

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية تفسر طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

أولا: هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

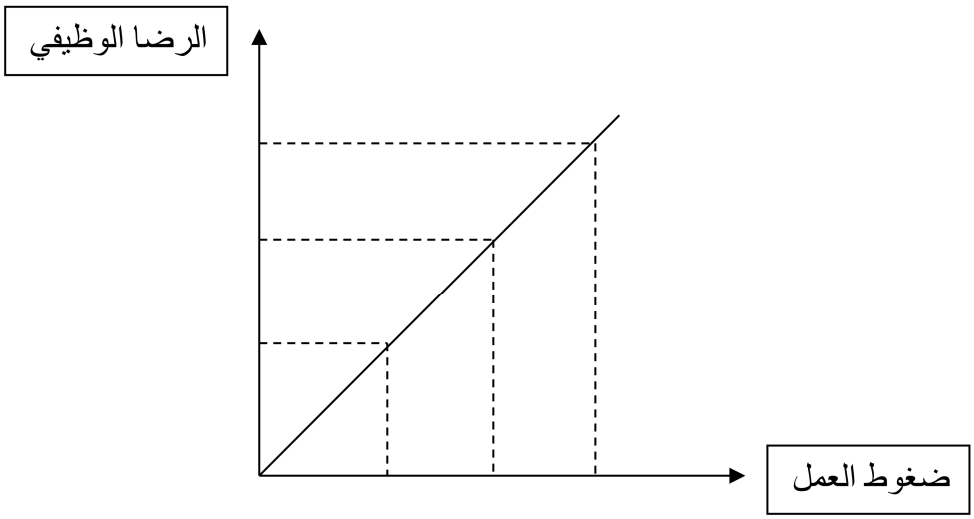
يرى أصحاب هذا الاتجاه أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر الى وظيفته بافتخار وعلى أنه مصدر للتحدي والاثارة حيث أن ضغوط العمل تعطي فرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية و طاقاته

[1] أحمد مدواس اليامي، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس-المرؤوس و الرضا الوظيفي: دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 09، عدد 01، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2002، ص: 49.

[2] المرجع السابق، ص:50.

الكامنة أمام رئيسه و زملائه في العمل و هو ما يزيد من ثقته. كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيرا و تركيزا في العمل و هو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي[1]، و لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا محدودا من الباحثين في الدراسات التطبيقية و الشكل التالي يلخص العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

شكل رقم (2-6): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن العلاقة طردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي أي كلما ازدادت مستويات ضغوط العمل ازداد معها مستوى الرضا الوظيفي.

ثانيا: هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي:

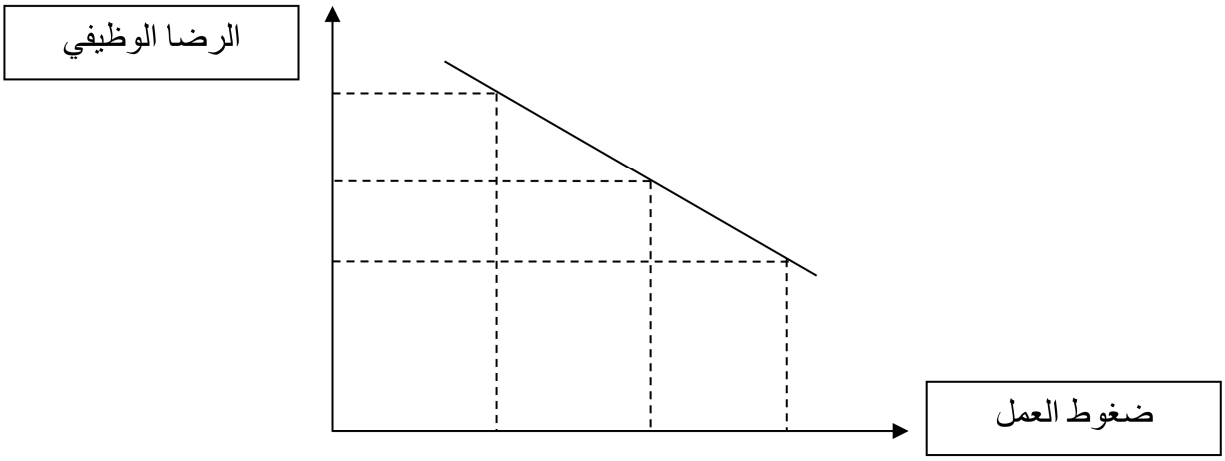
لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية حيث توصل كل من ستيفي و جونس Steffy and Jonesعام 1988 الى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي اذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل.

[1] Anne Gillet, stressez pour la bonne cause, revue française du management, W° :164, mai 2009, p :5.

و تبين أيضا في دراسة اجراها كاربان (karrupan) 1994على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية , ان فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء و الزملاء و فقدانها للسيطرة على الاعمال و المهام اليومية و كذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد و الإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي و بإحساسها بضغوط العمل بدرجة آعلى و ذكر أيضا اريس و ارنيت.

عام 1988 انه اذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فان ذلك سيؤدي الى عدم الرضا الوظيفي و ما يترتب على ذلك من ارتفاع في معادلات الغياب و ترك العمل و انخفاض الإنتاجية[1]، الشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي. الشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

شكل رقم (2-7): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ انه هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث كلما ارتفعت مستويات ضغوط العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي.

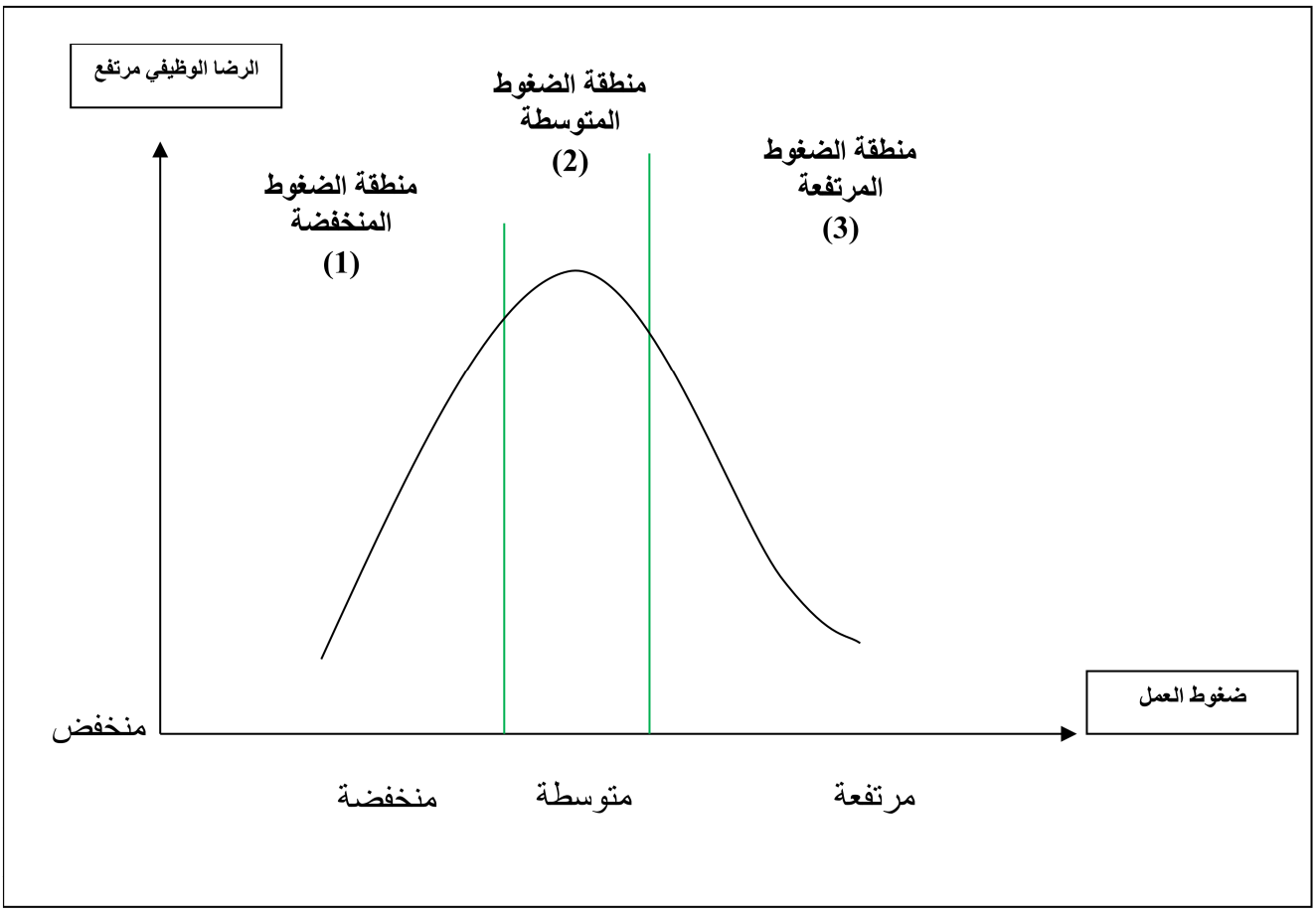
[1] إيمان جودة، رندة اليافي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-79.

ثالثا: هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

يرى انصار هذا الاتجاه ان العلاقة بين العمل و الرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب حرف U[1]

و الشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

الشكل رقم (2-8): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي



المصدر:

Steuvart Dorothy, Hand book of management stills, a gouver hand book, england, 1987, p :128.

يوضح الشكل اعلاه ثلاث مناطق للضغوط حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية اين

يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي فهي لا تخلق

[1] Sally harpec, personnel management handbook, Gouver publishing company england ; 1987 ; p :225.

الحماس الكافي الذي يؤدي الى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي امل المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الإيجابية أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل و تنمي شعوره بالمتعة و الاثارة و التحدي و هو ما يؤدي الى تحسين مستوى رضاه الوظيفي أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد البشري لها فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئة خارجية او داخلية او فردية فعند ئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

و كخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أن طبيعة الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تحدد المستويات الضغوط الذي يتعرض لها المورد البشري و كذا معدل تكرارها و مدى استمرارها فاذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة و معدل تكرارها كبير و يستغرق وقت كبير فمن المتوقع أن تؤثر سلبا على شعور الموؤد البشري بالرضا الوظيفي فمن المتوقع ان تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على المورد البشري و أداء المؤسسة و أساليب التعامل معها:

تذكر الاحصائيات ان آثار المترتبة على الضغوط تكلف الو.م.أ، حوالي 10%،من اجمالي الناتج القومي أي ما يقارب 500 بليون دولار سنويا، تذهب معظم هذه التكلفة لعلاج الأمراض البدنية الناتجة عن الضغوط لتأثيرها على الصحة النفسية للفرد[1]، و تشير أغلب هذه الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد و المنظمة عن تحقيق أهدافها و ذلك لأن الأفراد سيمضون وقتهم في محاولة التغلب على هذه الضغوط[2].

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت باردن، مرجع سبق ذكره، ص 257.

[2] المرجع السابق، ص: 288.

المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل عل المورد البشري

المورد البشري هو المستقبل الأساسي و المباشر للضغوط المختلفة و تأخذ هذه الآثار صورا متعددة فقد تكون جسمية أو نفسية، سلوكية، معرفية، و اجتماعية و يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على مستوى المورد البشري الى قسمين هما: الآثار الإيجابية و الآثار السلبية:

أولا: الآثار السلبية لضغوط العمل على المورد البشري

1-الآثار الفيزيولوجية أو الجسدية:

يتعرض الفرد بسبب الضغوط المختلفة الى الأمراض السيكسوماتية و هي أمراض جسمية نفسية المنشأ باعتبار أن الضغط النفسي هو المتسبب لها و يرجع ذلك الى التغيرات المختلفة التي تطرأ على الجسم جراء المواقف الضاغطة و من أمثلة الأعراض ما يلي:

-أمراض الجهاز الهضمي مثل أمراض الكولون، الاسهال، السكري

-أمراض الجهاز التناسلي

ارتفاع ضغط الدم آلام الرأس

أمراض الرئتين و الجهاز التنفسي: كالربو و صعوبات التنفس

-اضطراب الجهاز الهضمي[1]

2-الآثار النفسية السيكولوجية:

يترتب إحساس الفرد بتزايد الضغوط في العمل الى حدوث بعض الاستجابات النفسية كشعوره بالحزن، الكآبة، القلق، عدم التركيز، صعوبة في التغيير التردد و اللامبالاة، التعرض للكوابيس و الأحلام

[1] شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسية مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي،متوسط،ثانوي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس و علم التربية، كلية الأداب و العلوم الانسانية جامعة تيزي وزو، سنة 2011، ص:94.

وحسب فان من أهم تأثيرات الضغط النفسي على العامل يتمثل في عدم التوازن العاطفي، القلق، فساد الطبع، اضطراب في السلوك و العدوانية و في هذه الحالة فان علاقات الفرد مع غيره و محيطه تكون دائما على شكل نزاعات دائمة و مستمرة تؤثر على الادماج المهني و من آثار الضغط الاضطراب النفسي و هو مصطلح حديث وليد الضغوط و الذي يعني عدم استطاعة الفرد استعمال طاقته و موارده النفسية و الجسمية[1].

3-الآثار السلوكية لضغوط العمل:

عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم الى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو منظمته التي تعمل بها و تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، النزعة العدوانية، التخريب، الإرهاق، الافراط في الأكل، اللجوء الى التدخين، الادمان[2].

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المورد البشري:

ان العديد من المنظمات و ان لم يكن جميعها تنظر الى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته و ذلك لآثارها السلبية على الفرد و المنظمة معان و لكن الحقيقة غير ذلك الا أن لضغوط العمل آثارا إيجابية مرغوبا فيها الى جانب السلبية غير المرغوب فيها و من الآثار الإيجابية ما يلي:

1-تحفز على العمل

2-تجعل الفرد يفكر في العمل

3-يزداد تركيز الفرد في العمل

4-ينظر الفرد الى عمله بتميز

5-التركيز على نتائج العمل.

---

[1] طه عبد العظيم حسين، إدارة الضغوط التربوية و النفسية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص:234

[2] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الآثار الناتجة عن ضغوط العمل متاحة على الموقع WWW.HRDISCUSSION.COM/hr19745.html. تم الاضلاع عليه غي 07/04/2016

6-النوم بشكل مريح.

7-المقدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.

8-الشعور بالمتعة.

9-الشعور بالانفجار.

10-تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.

11-النظر للمستقبل بتفاؤل.

12-المقدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة[1].

المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل على أداء المؤسسة

تؤكد أغلب الدراسات أن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر على المورد البشري فقط بل تمس أيضا المؤسسة التي ينتمي اليها و باعتبار ان المورد البشري هو أهم مورد تملكه المؤسسة فان أي خلل يصيبه ينعكس مباشرة على المؤسسة التي يعمل فيها و يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المؤسسة الى قسمين هما الآثار السلبية و الآثار الإيجابية.

أولا: الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة

زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل , الغياب ' التوقف عن العمل , تشغيل عمال إضافيين ,عطل الآلات و إصلاحها , تكلفة الفاقد من المواد).

- تدني مستوى الإنتاج و انخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل و الوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل.

[1] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب و التأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى.
- عدم الدقة في اتخاذ القرار.
- سوء العلاقة بين الافراد.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- الشعور بالفشل و التسرب الوظيفي[1].

ثانيا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المؤسسة

فيما يلي ذكر لأهم الاثار الإيجابية التي تخلفها ضغوط العمل المعتدلة على المؤسسة.[2]

1-تدعيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

2-اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المؤسسة.

3-حل المشكلات التي تحول دون قيام الموارد البشرية بأداء مهامها بفعالية و فاعلية.

4-تنمية الاتصال الرسمي و غير الرسمي بين مختلف الموارد البشرية في المؤسسة.

5-زيادة الشعور بالرضا الوظيفي و الثقة للموارد البشرية.

[1] المرجع السابق، ص: 167.

[2] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص:309.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري

يستطيع الانسان تجنب ضغوط العمل و علاجها وسائل و طرق حديثه و من أهمها

1-التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي , الركض , السباحة و ركوب الدراجات و غيرها هم أقل عرضة للتوتر و الضغوط من غيرهم.

2-الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث الى أن الضحك يساعد على تجنب و تخفيف الضغوط التي يواجهها النماس كما تشير الى ان بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون الى عائلات كانت تواجه حالات قلق و ضغوط متزايدة.

3-اعادة البناء المعرفي: هي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن اخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه انسان فاشل أو شيء

4-شبكة العلاقات: و ذلك بتشجيع الفرد على الانضمام لجماعات مختلفة و توثيق علاقات الصداقة و العلاقات بينه و بين زملائه في العمل و غيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساعدة الاجتماعية له.[1]

5-التأمل: و تسعى هذه الطريقة الى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية و توفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و أن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره ووجدانه و يؤدي هذا الى اعداد الذهن و تدريبه على تحمل ضغوط العمل.

6-الاسترخاء: ان جلوس الفرد مستريحا و هادئا في الاسترخاء يؤدي الى نفس النتائج التي تؤدي اليها طريقة التأمل حيث أن استرخاء العقل لا يتم الا من خلال الاسترخاء العام و للجسم يعني هذا ان ينتبه الفرد الى ان الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص:389.

7-التركيز: ان قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى و أهمية يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل و يعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق التأمل و الاسترخاء و التركيز يسرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط و يؤدي به الى قيامه بعمل بخلاف و انجاز يساعد على الشعور بالتقدير و الاحترام و تحقيق الذات.[1]

8-ضبط السلوك ذاتيا: بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.

9-التغذية البيولوجية الراجعة: و تتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد و زيادة ادراكه أي تغيير في الجسم و من بين سلبيات هذه الطريقة الأجهزة عالية التكاليف.[2]

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة

تقوم المنظمات المختلفة بتقديم العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر و الضغوط في العمل فبجانب ما يتم تقدمه تحت عنوان الحوافز الإنسانية بصورها و مجالها المختلفة هناك أيضا الحوافز المالية المباشرة و من اجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء الى الأساليب التالية:

1-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشكلة الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد او تخفيض مستوى الاشراف او دمج وظائف يضاف الى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام[3].

[1] محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص:168.
[2] قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص:58.
[3] محمود العميان، المرجع السابق، ص:170.

2-الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل:

يهدف أسلوب الرعاية الشاملة الى مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي(داخل العمل) أو شخصي (خارج العمل) مثل المشكلات العائلية و الزوجية و قد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التقاعد مع مؤسسات خارجية متخصصة[1].

3-تصميم وظائف ذات معنى:

فقد الكثير من الوظائف معناها و قيمتها لبعض الأسباب منها حدة التخصص بالتوازي يفقد الموظف أي متعته في أداء العمل المنوط به و بالتالي ينقلب العمل ال روتين عمل.

و كذلك مع انعدام حرية التصرف فيها (لا يوجد ابداع) و بالتالي لابد من إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية[2].

4-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة:

يقع كثير من المديرين في أخطاء إدارية تكون سبب مهم لشعور مرؤوسيهم بضغوط العمل فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون اعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال كذلك الحال بالنسبة للتوجيه فقد يحدث أن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين أي ان مبدأ وحدة الأمر غير محترم لذلك فان المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة و تطبيقها بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضحا وسهلا. و من ثمة يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل[3].

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص:162.

[2] قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص:59.

[3] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص:420.

5- تطوير نظام الاختيار و التعسين:

فنظم الاختيار و التعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب و تحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دون ما اهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل و من ثمة فان تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط العمل المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها[1].

6- الأنشطة الاجتماعية:

الحفلات و الرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة و التعاون بين العاملين في المنظمة و إزالة ما قد تولده الاحتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو من الالفة بعيدا عن الرسميات

7-نظم و قنوات الاتصال :

ان توافر نظم الاتصالات فعاله ذات اتجاهين بالمنظمة ان شكاويهم تصل الى أعلى مستوى. ان دورهم في المشاركة في عملية صنع قرار هي حقيقة ملموسة[2].

8-التدريب:

يمكن للمؤسسة استعانة بأخصائيين في التدريب المباشر للأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط و التوترات المختلفة التي يمكن أو يواجهها الفرد أثناء العمل هذا فضلا عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات تعامل مع الآخرين و العلاقات الإنسانية[3]

[1] جمعية سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، ص:47.

[2] جمعية سيد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات في منطقة قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم ‘دارة الأعمال، بحث لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009، ص:25.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة و بالحياة الشخصية للمورد البشري كما تبين لنا أيضا أن ضغوط العمل لا ينتج عنها آثار سلبية فقط، بل ينتج عنها آثار إيجابية أيضا تكون مرغوبة بالنسبة للمورد البشري و المؤسسة حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري.

و قد لتضح لنا أيضا انه يمكن التقليل من الآثار السلبية للضغوط من خلال تكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة التي يعمل فيها، حيث توجد هناك عدة أساليب يمكن أن يستخدمها المورد البشري للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل، مثل ممارسة الرياضة، ضبط السلوك ذاتيا، التأمل، التركيز. أما المؤسسة فيمكنها أن تستخدم عدة أساليب منها: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للمورد البشري، تصميم وظائف ذات معنى.....الخ


الفصل الثالث

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول الرضا الوظيفي وضغوط العمل، كما تطرقنا إلى تأثير بعض مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ومن خلال هذا الفصل عملنا على اسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على المجلس الشعبي البلدي لباب العسة. ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث رئيسية هي

-المبحث الأول: نظرة عن المجلس الشعبي البلدي

-المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

-المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نظرة عن المجلس الشعبي البلدي

في هذا المبحث سنتطرق إلى نظرة عن المجلس الشعبي حيث سنتناول فيه تعريف البلدية، تشكيل المجلس الشعبي البلدي، صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي

قبل التطرق لمفهوم المجلس الشعبي البلدي يجب التطرق لمفهوم البلدية، فلقد عرّف المشرّع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون (80-90) المؤرخ في 1990/04/17 المتعلق بقانون البلدية بما يلي: "البلدية هي جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"[1]

وعرّفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: "هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية"[2]

وللبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

-البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية

-البلدية مجموعة لا مركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية

-البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية

ومن هنا يمكن تعريف المجلس الشعبي البلدي طبقا للمادة 13 من قانون البلدية ورئيس المجلس الشعبي البلدي[3]

المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قِبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفق التالي:[4]

7أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10000 نسمة

---

[1] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقيات دولية ومراسيم قرارات وآراء مقررات مناشير، إعلانات وبلاغات، العدد 37، 3جوان 2011، ص7

[2] ناصر لباد، التنظيم الإداري، منورات دحلب، حسين داي، الجزائر، ص187

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرجع السابق، ص6

[4] ناصر لباد، مرجع سبق ذكره، ص188

9أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000و 20000نسمة

11عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 20000 و50000نسمة

15عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 50001 و100000نسمة

23عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 100001 و200000نسمة

33عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000

بالنسبة لانتخابات البلدية أبعد المشرع طوائف معينة وحرمها من حق الترشّح لانتخابات المجلس الشعبي البلدي وهذا بغرض سد الطريق أمامها حتّى لا تسيء استعمال نفوذها لربح المعركة الانتخابية، وقد تم حصر هذه الطوائف في المادة 98 من قانون الانتخابات وهي: الولاة، رؤساء الدوائر، الكتاب العامون للولايات، أعضاء المجالس، محاسبو أموال البلدية، مسؤولو المصالح البلدية.

ومن هنا فإن مجال الترشح مكفول لكل من استوفى الشروط القانونية هي:

-السن 25سنة كاملة

-أداء الخدمة الوطنية أو الاعفاء عنها

-ألا يكون المترشح ضمن أحد حالات التنافي

- أن يكون المترشح ضمن رعاية حزب أو أن يرفق ترشيحه بالعدد اللازم من التوقيعات (100 ناخب إلى 150)

توزع المقاعد بعد العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة مع تطبيق مبدأ البقاء للأقوى حسب ذات الكيفية المشار إليها سابقا بالنسبة لتوزيع المقاعد على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثالث: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة ويحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها

المجلس الشعبي البلدي من خلال مداولات وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعلّ أهمها:[1]

أ-في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد، أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية، ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس فرض المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقاري وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون.

ب-في المجال الاجتماعي: أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية للمجلس حق المبادرة باتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومديد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن وألزم البلدية بتشييد مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية، كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرامج المسطرة في الخريطة المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.

بالنسبة للسكن تقوم البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العمرانية ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

ج-في المجال المالي: يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتم المصادقة على الاعتمادات المالية.

د-في المجال الاقتصادي: يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شانه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي ولذلك تشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز القانون للبلدية إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

[1] محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع الحجار، عنابة، الجزائر، الطبعة الثانية، ص157

المبحث الثاني: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم وتعريف بلدية باب العسة من خلال تاريخ المنطقة الثوري بالإضافة إلى موقعها الاستراتيجي. كما سنتطرق إلى المجلس الشعبي البلدي لباب العسة وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم بلدية باب العسة

التسمية: سميت بهذا الاسم بحكم موقعها الجغرافي والحراسة المشددة التي كانت مفروضة عليها إبان الاستعمار الفرنسي، وقد أطلق عليها المالحة وهذا لملوحة أراضيها

التاريخ والمنشأة: كانت تابعة إبان الاستعمار لبلدية مغنية ويرتبط تاريخها بصحة مباشرة بتاريخ عرش مسيردة الكبير، ولقد تم الاعتراف بأراضي مسيردة في عمليات ترسيم الحدود التي قام بها الاستعمار الفرنسي من سنة 1905 إلى سنة 1923، وكانت تتربع على مساحة تقارب 29000 هكتار وتضم 60 قرية. وتصل حدودها إلى البحر الأبيض المتوسط شمالا وبلدية مغنية جنوبا، دوار السواحلية، دوار زاوية ميرة ودوار تارنانة شرقا، والحدود الجزائرية المغربية غربا، وقسمت مسيردة إلى آمسيردة التحاتة (جزء منها يسمى بلدية باب العسة حاليا) وآمسيردة الفواقة سنة 1925 وفق القرار المؤرخ في 31 أوت 1925 الصادر عن الاستعمار الفرنسي.

وقعت مسيردة التحاتة تحت الاستعمار الفرنسي بقيادة الجنرال بيدو Bedeauسنة 1843 وسنة بعد ذلك سقطت مسيردة الفواقة تحت الاستعمار الفرنسي على يد القوات التابعة للجنرال لامرسيار Lamorcière. كانت مسيردة تضم في الأصل 16 أسرة وعائلة كبيرة هي: البخاتة، بني سدراتة، كزاوة، المهادة، خادة، الكواردة، أولاد بن عايد، آغرم، العنابرة، أورياش، بيدر، أولاد بن يحي، الهوارن وبعد اتفاقية لالة مغنية سنة 1845 التي اخضعت القبائل لEmpire d'Alger التف المسيرديون حول الأمير عبد القادر ليخوضوا من منطقتهم وبالضبط من جبل كركور أولى العمليات والتي تكبد فيها الاستعمار خسائر كبيرة أهمها وفاة العقيد مونتانيك وبالرغم من ذلك استسلم المسيرديون نهائيا سنة 1847 لكنهم ظلوا دائما في تمردهم ضد الاستعمار الفرنسي.

تكونت بلدية باب العسة الحديثة بموجب القرار رقم 189/63 المؤرخ في ماي 1963 كانت تضم في الأصل البلديات الثلاث الحالية: باب العسة، السواني، سوق الثلاثاء إلى غاية التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 فقد تفرع عنها بلديتان أخريتان هما بلديتا سوق الثلاثاء والسواني وصنفت كمقر للدائرة سنة1986، ينتمي سكانها إلى عرش آمسيردة الكبير وهي الان تضم ثلاثة تجمعات حضرية: تجمع حضري مركزي وهو باب

العسة وتجمعان حضريان ثانويان هما: بن كرامة، سلام ويمبو كما تضم عددا كبيرا من القرى والمداشر أهمها: ضيعة السي المختار، النصارات، أولاد سيدي سليمان...

الموقع الجغرافي: بلدية باب العسة هي إحدى البلديات التابعة لولاية تلمسان تقع في أقصى الشمال الغربي للولاية يحدها من الشرق بلدية السواحلية ومن الغرب الحدود المغربية ومن الجنوب بلدية السواني، ومن الشمال بلديتا سوق الثلاثاء وامسيردة الفواقة. تنتمي من حيث الوسط الطبيعي إلى جبال ترارة حيث تتميز بتباين السطح من وجود القمم العالية إلى جوار الشهاب والمنحدرات[1].

المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي لباب العسة

إن التطرق إلى تشكيل المجلس الشعبي البلدي لباب العسة يستوجب التطرق إلى الانتخابات المحلية في 29 نوفمبر 2012 والتي بناء على نتائجها يتم تشكيل المجلس وتحديد أعضاؤه ومن ثم انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي والذي بدوره بعين نوابه ورؤساء اللجان.

ففي 2012/11/29 عرفت باب العسة انتخابات محلية فاز من خلالها حزب جبهة التحرير الوطني على خمس مقاعد ومنافسه التجمع الوطني الديموقراطي على خمس مقاعد هو لذلك، لكن عند اجراء الانتخاب بين الأعضاء المنتخبين كان منصب رئيس المجلس الشعبي البلدي من نصيب السيد مروان عبد الناصر مرشح حزب جبهة التحرير الوطني والذي عين نوابه.

دامت مدة رئاسته للمجلس أكثر من ثلاث سنوات، فحدث انسداد في المجلس لعدة شهور من قبل بعض الأعضاء الذين كان لديهم اعتراض عن مقترحات المجلس الشعبي وكان دافعا لاستقالة الرئيس زان بوعلام وانتخب عليه الأعضاء ليصبح هو رئيس المجلس الشعبي البلدي وعيّن بدوره نوابه[2].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي البلدية

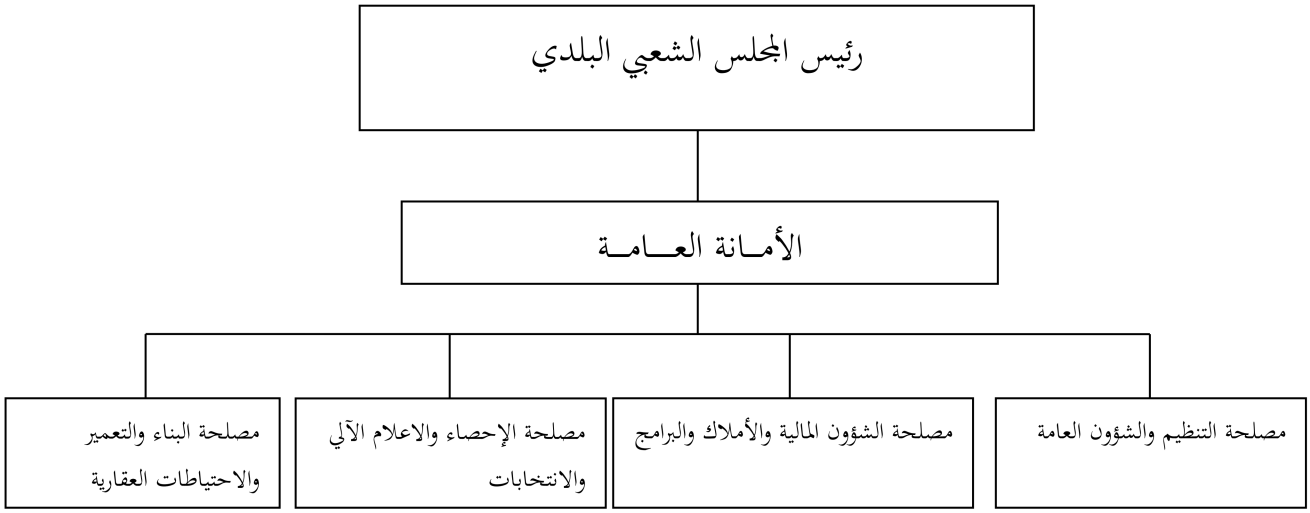
المجلس الشعبي البلدي هيكل خاص به يمكنه من القيام بصلاحياته بكل سهولة فإدارته توضع تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية فمن خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن هناك 4 أقسام أو مصالح: مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة الشؤون المالية والأملاك والبرامج، مصلحة الإحصاء والإعلام الالي والانتخابات، مصلحة البناء والتعمير والاحتياطات العقارية. فقد سعت المنظمة إلى استحداث

[1] توفيق بوزناشة، دليل الجمهورية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، جانفي 2015، ص82

[2] مقابلة مع أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي لباب العسة 20 أفريل 2016 على الساعة 10:00

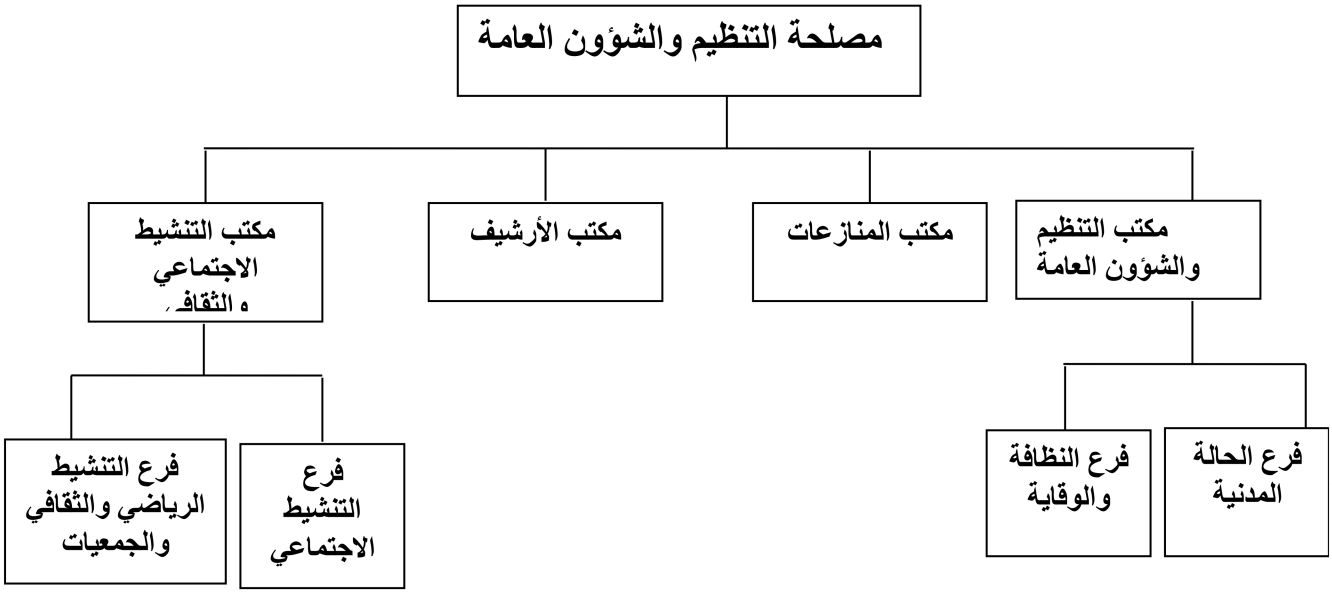
وتطوير هيكلها التنظيمي وهذا استجابة للتغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث تتم بلورة عملها ضمن مديريات لمصالح معينة خاصة وتقييمالعمل بما يتلاءم مع تغيرات المحيط.

الشكل رقم (1-3): شكل تخطيطي لمصالح البلدية



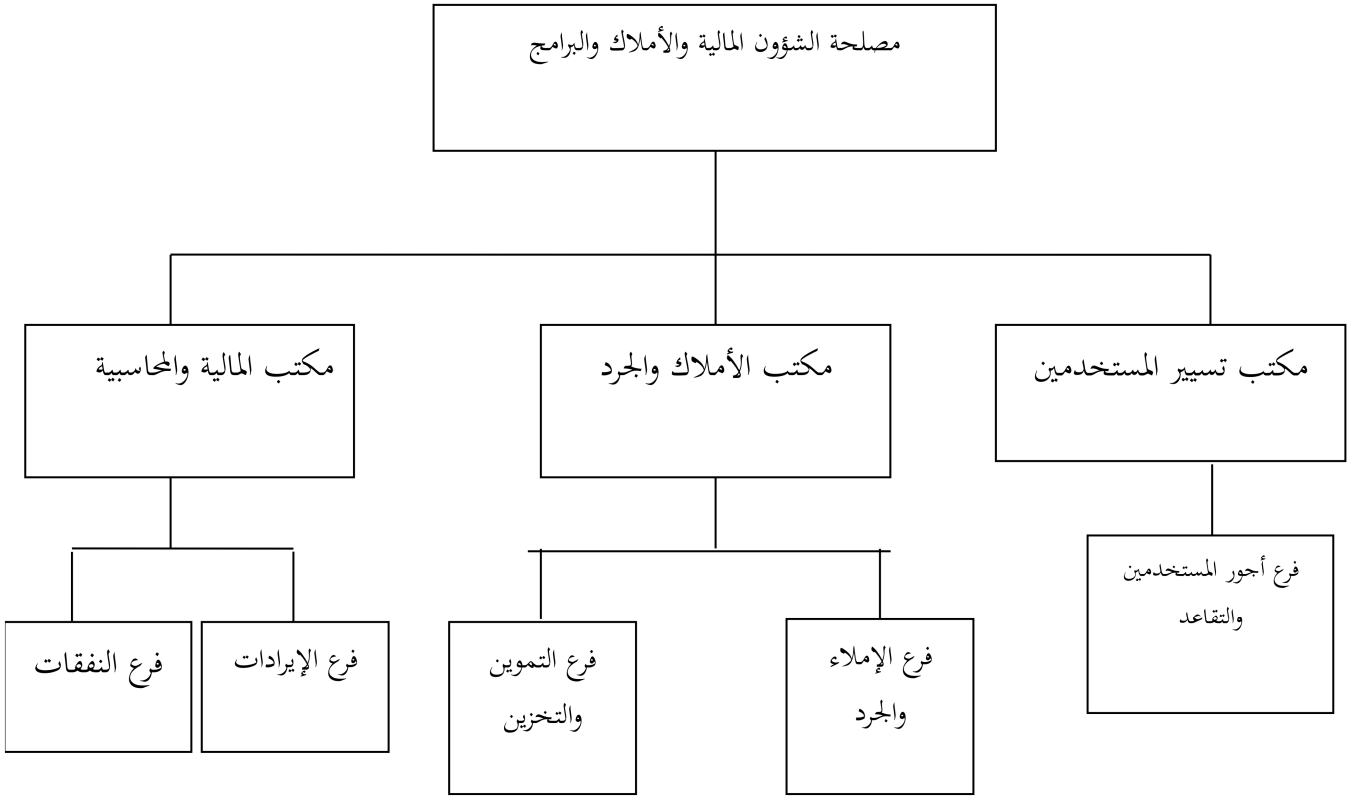
المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (3-2) يوضح مصلحة التنظيم والشؤون العامة



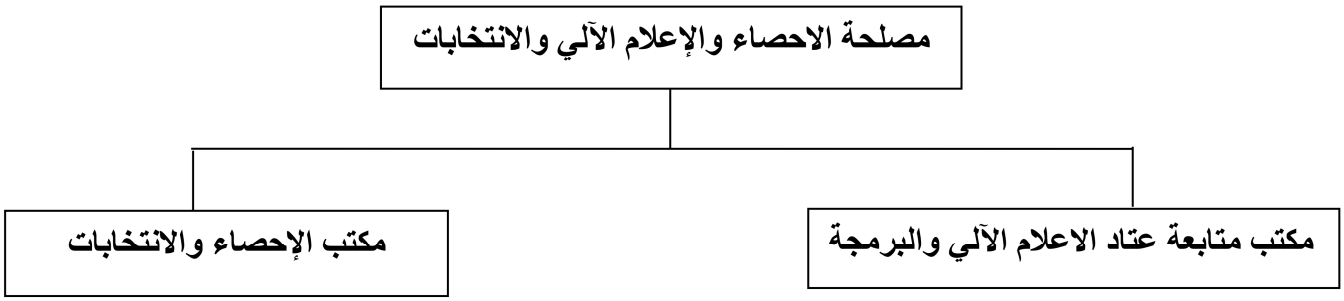
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3 -3): شكل تخطيطي موضع مصلحة الشؤون المالية والأملاك والبرامج



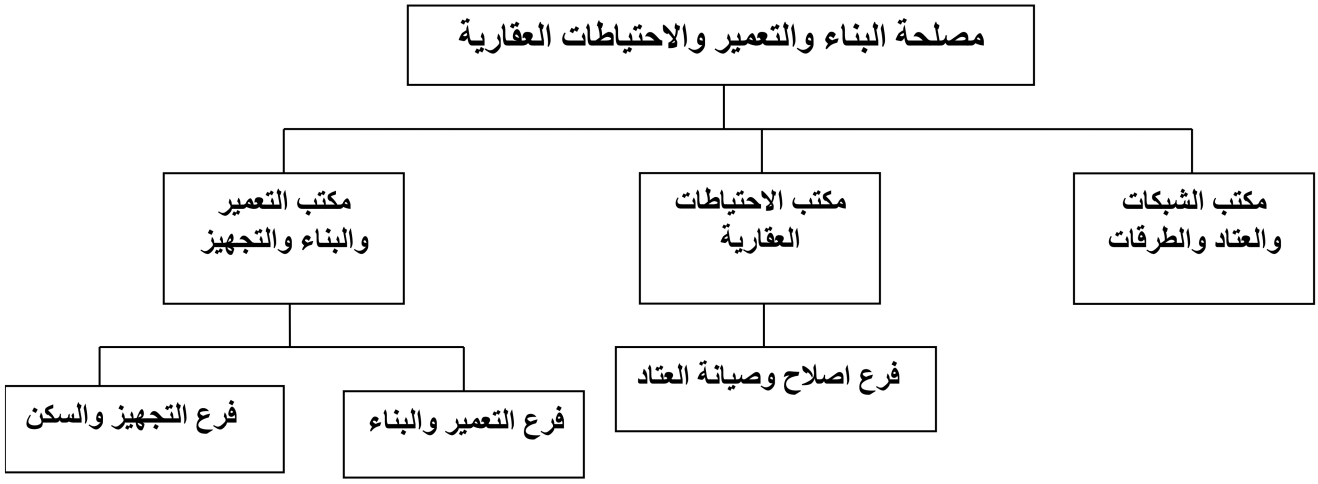
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل (3-4): شكل تخطيطي يمثل مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي والانتخابات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل (3-5): شكل تخطيطي يوضح مصلحة البناء والتعمير والاحتياطات العقارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

اشتمل الجانب النظري على فصلين حيث أدرج فيهما نظرة عامة عن ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وتم اسقاطها على الجانب التطبيقي وهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن تقديم استمارة استبيان للموظفين ببلدية باب العسة.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسات الاستطلاعية تمهيد للدراسة النظرية في حالة غياب دراسات سابقة تتضمن متغيرات البحث

1-أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية نسعى إلى:

-تحديد العناصر الأكثر أهمية والتي لها تأثير على رضا الموظفين

-أخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار المستجوبين لمعرفة مشاكل واختلافات الموظفين

-فتح مجال الدراسة في هذا الموضوع لدراسات لاحقة لاتمام ما توصلنا إليه والوصول إلى نتائج أحسن

2-اختيار العينة: عينة الدراسة عبارة عن عشوائية سهلة اشتملت 120 موظفموزعة على الموظفون الشاغلون لمناصب عليا، الموظفون الإداريون، الموظفون التقنيون والعمال المتعاقدين.

3-طرق جمع المعلومات: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على تقنية تحليل الاستبيان حيث وزّعت الاستبيانات على جميع المستويات الإدارية، إضافة إلى اجراء مقابلة مع الموظفين أو الأفراد العينة من أجل شرح الهدف من الاستبيان وإزالة أي غموض.

4-مضمون الدراسة: تمحورت الاستبيانات التي تم توزيعها حول مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة للتعبير.

حيث تم طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصي لإضافة أي آراء أو اقتراحات، أي أنّه يحتوي على شقين أحدهما مغلق والآخر مفتوح.

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة

1-تحديد مشكلة البحث:

تتمثل الإشكالية الرئيسية التي نحن بصدد إنجازها في اثبات وجود علاقة تأثير ضغوط العمل على مستوى الرضا الوظيفي.

2-أهداف البحث:

-قياس درجة أهمية المتغيرات المدروسة في البحث لدى الموظفين، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي

-قياس مستوى الرضا

-قياس مستوى ضغوط العمل

-إيجاد نوع العلاقة وقوة تأثيرها على الرضا الوظيفي

3-اعداد الاستبيان:

تم اعداد الاستقصاء باللغة العربية وهو يتضمن ثلاث محاور، المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، المحور الثاني: ضغوط العمل، المحور الثالث: الرضا الوظيفي

4-توزيع استمارة الاستبيان:

في بداية الامر قمنا بدراسة تجريبية حيث وزعنا 10 استبيانات على يعض الافراد معتمدين في ذلك المقياس الخماسي لليكرت لكني لم أتلقى أي تجاوب مع الافراد لأنهم لم يفهموا فقمنا بإعادة صياغة الاستبيان معتمدين المقياس الثلاثي فوزّعناه على 120من أفراد العينة استغرق مدة 10 أيام لكن تم استرجاع فقط 90 استمارة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

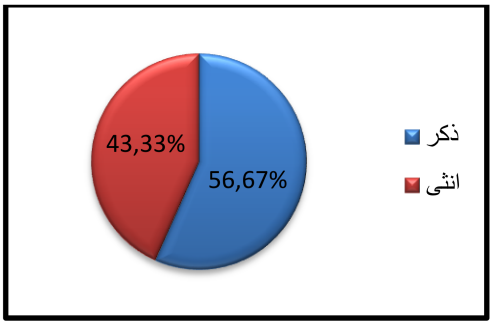
بعد جمع الاستبيانات تأتي عملية عرض البيانات المتحصل عليها وتحليلها وقد اعتمدنا في ذلك على مخرجات Excel حيث صنّفناها في جداول إحصائية.

- **تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية.**

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	56,67%
	انثى	39	43,33%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (4.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



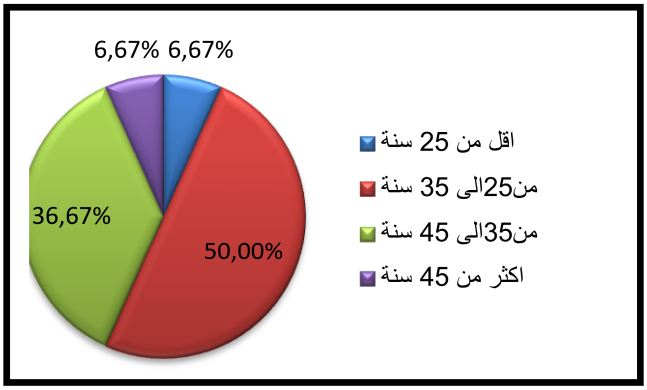
المصدر: من إعداد الطالبة

- يظهر من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور (56,67%) أي ما مجموعه 51 عامل و نسبة الإناث (43,33%) أي ما مجموعه 39 هذا راجع لأن هناك بعض الأعمال في البلدية تتطلب وجود ذكور مثل عمال النظافة و البناء

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	اقل من 25 سنة	6	6,67%
	من25الى 35 سنة	45	50,00%
	من35الى 45 سنة	33	36,67%
	اكثر من 45 سنة	6	6,67%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (5.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة

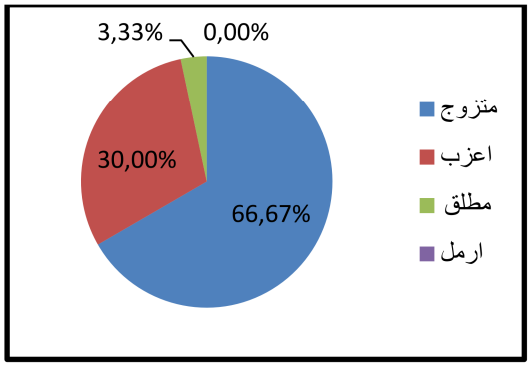
يظهر من الجدول أعلاه متغير السن فنجد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تمثل 6,67%، أما من25الى 35 سنة فتمثل 50% أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة فيمثلون 36,67 %

لتبقى الفئة الأكثر من 45 سنة تمثل 6,67%، نلاحظ أن فئة (25-35) تمثل الأكبر نسبة و هذا راجع للبرنامج الذي وصفته الدولة في إدماج حاملي الشهادات و هم الفئة العمرية الأصغر

جدول رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	متزوج	60	66,67%
	اعزب	27	30,00%
	مطلق	3	3,33%
	ارمل	0	0,00%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (6.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية



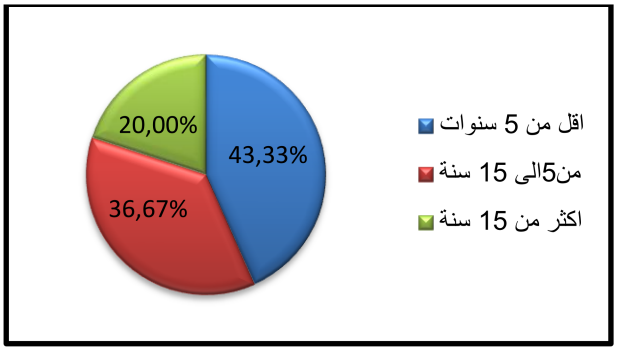
المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر من الجدول أعلاه متغير الحالة الإجتماعية للأفراد كانت كمايلي 60% متزوجون، 27% عزاب و 03% مطلقون و لا يوجد أرامل.

جدول رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	39	43,33%
	من5الى 15 سنة	33	36,67%
	اكثر من 15 سنة	18	20,00%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (7.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الد حسب سنوات الخبرة



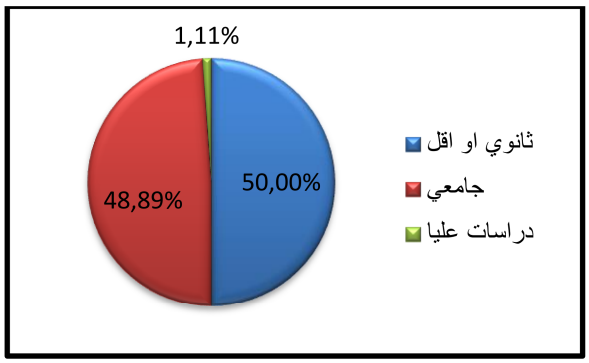
المصدر: من إعداد الطالبة

يظهر من الجدول أعلاه متغير سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 43,33% أقل من 05 سنوات، 36,67% من 05 إلى 15 سنة، 20% أكثر من 15 سنة و هي الفئة التي يمثلها المدمجين في عقود ما قبل التشغيل.

جدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي او اقل	45	50,00%
	جامعي	44	48,89%
	دراسات عليا	1	1,11%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (8.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

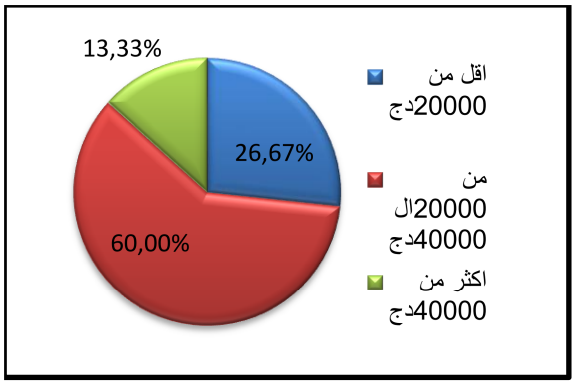


المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الراتب الشهري	اقل من 20000دج	24	26,67%
	من 20000الى 40000دج	54	60,00%
	اكثر من 40000دج	12	13,33%
	المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (9.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينا الدراسة حسب الراتب الشهري



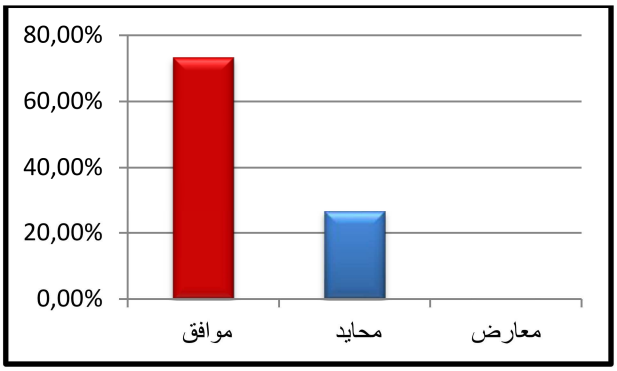
المصدر: من إعداد الطالبة

02 - تفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل:

العبارة الأولى: وقت العمل المخصص لي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني

جدول رقم (7.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى الشكل رقم (10.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة ا

البيان	التكرار	النسبة
موافق	66	73,33%
محايد	24	26,67%
معارض	0	0,00%
المجموع	90	100,00%



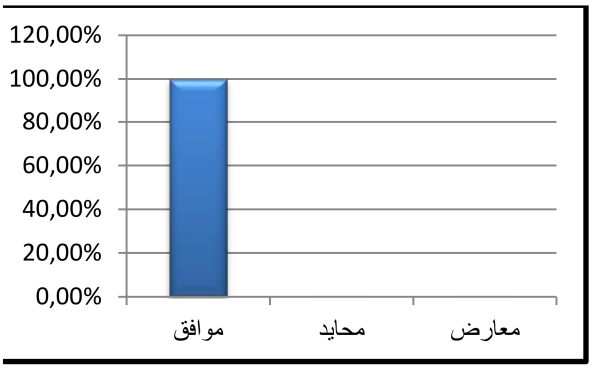
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 73,33% من أفراد العينة كانوا موافقون على العبارة في حين 26,67% أجابت بالحياد، و يعود سبب عدم كفاية وقت العمل إلى كثرة طلبات المواطنين و الضغوط التي يمارسونها عليهم

العبارة الثانية: أشعر بالتعب و الإرهاق بعد نهاية العمل

جدول رقم (8.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية الشكل رقم (11.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أ العينة على العبارة الثانية

البيان	التكرار	النسبة
موافق	90	100,00%
محايد	0	0,00%
معارض	0	0,00%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

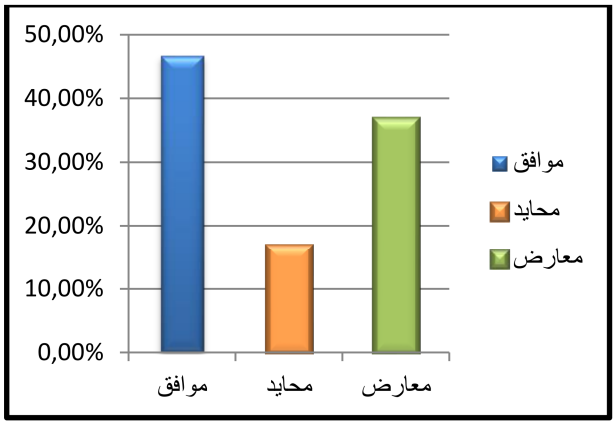
نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع أفراد العينة موافقون على العبارة لأن طبيعة عملهم تتطلب منهم التركيز إضافة إلى إستقبال المواطنين لدى مكاتب المجلس الشعبي البلدي يسبب لهم الإرهاق

العبارة الثالثة: أجد صعوبة في التحكم بوسائل العمل

جدول رقم (9.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	15	16,67%
معارض	33	36,67%
	90	100,00%

الشكل رقم (12.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة



المصدر: من إعداد الطالبة

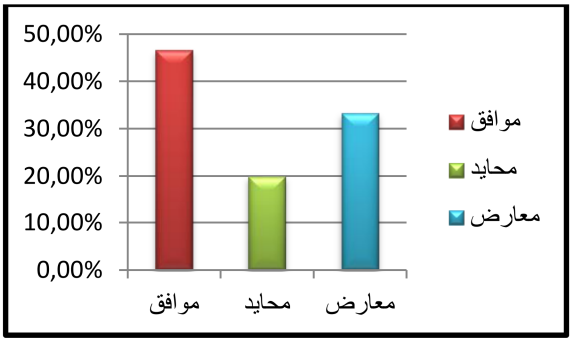
من خلال الجدول نلاحظ أن ما نسبته 46,67% موافقون على العبارة و 36,67% معارضين لها و 16,67% محايدون، و عليه فإن أغلبية أفراد العينة أكدوا على التحكم في وسائل العمل و هذا يسبب عدم إخضاعهم للتدريب و كذلك عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي عدم توافق متطلبات الوظيفة مع مؤهلات الشخص.

العبارة الرابعة: أشعر في كثير من الأحيان أن قيم و قواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم و سلوك زملائي في العمل

جدول رقم (10.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	18	20,00%
معارض	30	33,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (13.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة



المصدر: من إعداد الطالبة

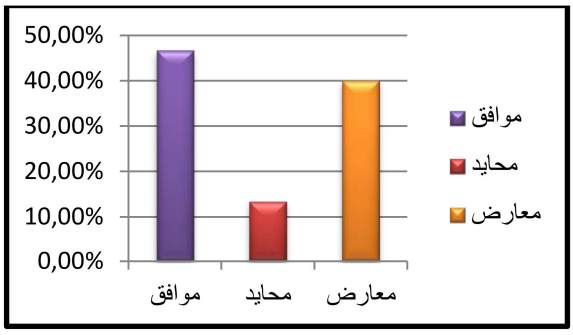
من الجدول أعلاه يتضح لنا أن ما نسبته 46,67% موافقون على العبارة و 33,33% معارضون في حين 20% محايدون و يعود سبب إختلاف القيم و القواعد إلى إختلاف منشأ و تربية كل شخص منهم و المؤهل العلمي لهم إضافة إلى الضمير المهني فالأشخاص الذين لهم ضمير مهني يؤدون عملهم بدون غش أو تحايل

العبارة الخامسة: أشعر بالروتين و الملل في عملي

جدول رقم (11.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	12	13,33%
معارض	36	40,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (14.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة



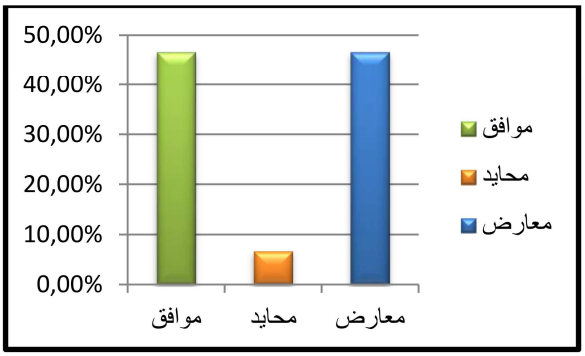
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46,67% موافقون على العبارة و 13,33% محايد و 40% معارضون و يعود سبب شعور أفراد العينة بالروتين و الملل إلى عدم تجديد و إبتكار في المهام إضافة إلى عدم قيام الإدارة بالتغيير حتى تكسر الروتين و تستفيد من طاقة الأفراد العاملين

العبارة السادسة: مستوى التهوئة في مكان العمل غير مناسب

جدول رقم (12.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة الشكل رقم (15.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	6	6,67%
معارض	42	46,67%
المجموع	90	100,00%



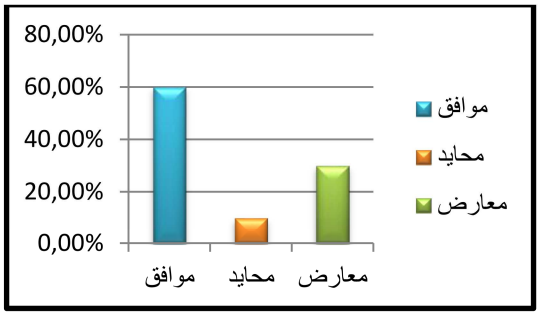
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة موافق و معارض كانت متساوية 46,67% و محايد 6,67% و يعود سبب إيجاد بعض الأفراد أن مستوى التهوئة غير مناسب إلى المكاتب التي يشتغلون فيها إذ تتميز بصغر المساحة و عدم كبر نوافذ إضافة إلى عدد كبير من الأفراد يشتغلون في نفس المكان أما الأفراد اللذين يرون أن التهوئة مناسبة فإنهم يملكون مكاتب مناسبة

العبارة السابعة: مساحة الغرف لا تتناسب مع الموظفين

جدول رقم (13.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة الشكل رقم (16.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	54	60,00%
محايد	9	10,00%
معارض	27	30,00%
المجموع	90	100,00%



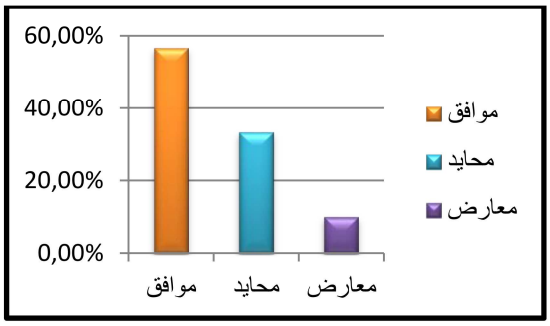
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول اجاب 60% من أفراد العينة بموافق و 10% بمحايد و 30% معارض .الأفراد الموافقون على العبارة لهم مساحة غرف صغيرة و عدد كبير من العاملين و إذا إستقبلوا مواطنين يصبح المكان ضيق جدا

العبارة الثامنة: كثيرا ما تقلقني تصرفات المواطنين و التي أراها غير أخلاقية

جدول رقم (14.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة الشكل رقم (17.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	51	56,67%
محايد	30	33,33%
معارض	9	10,00%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

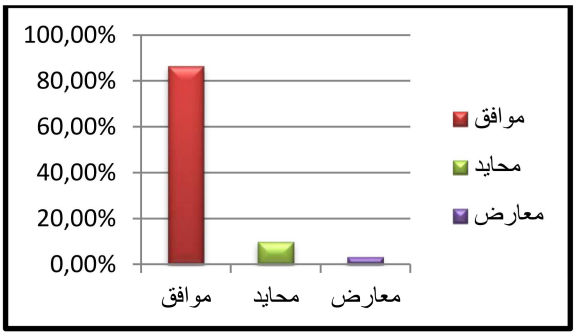
56,67% من أفراد العينة أجابوا بموافق و هذا راجع إلى إنعدام الثقة بين المواطنين و ألإدارة فعندما يتقربون منها لا يقتنعون برد هذه الأخيرة مما يزيد من شكواهم و يزيد من الضغط لدى الموظفين أما 33,33% من أفراد العينة فرأيهم كان محايد و 10% معارضون.

العبارة التاسعة: إلتزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الشهري

جدول رقم (15.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	78	86,67%
محايد	9	10,00%
معارض	3	3,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (18.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة



المصدر: من إعداد الطالبة

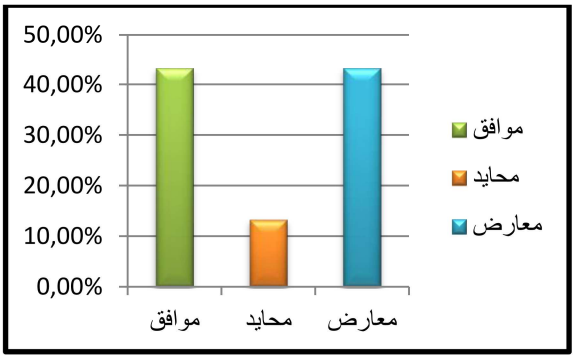
الجدول أعلاه يوضح أن ما نسبته 86,67% موافقون على العبارة و 10% محايدون و 3,33 % معارضون و يرجع سبب إرتفاع النسبة إلى زيادة تكاليف المعيشة و إرتفاع مستوى التضخم و بالتالي إنخفاض القدرة الشرائية للأفراد إضافة إلى أن أجور أفراد عقود ما قبل التشغيل منخفضة

العبارة العاشرة: تؤثر مشاكلي العائلية على تركيزي في العمل

جدول رقم (16.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	39	43,33%
محايد	12	13,33%
معارض	39	43,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (19.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 43,33% كانت موافق و 13,33% محايد و 43,33 % معارض فالأشخاص اللذين تأثر مشاكلهم العائلية على عملهم هم اللذين لا يستطيعون الفصل بين حياتهم الشخصية و المهنية و بالتالي يأتون إلى العمل و نفسيتهم متعبة فيؤثر هذا على آدائهم و يسبب لهم ضغوط أما الأشخاص

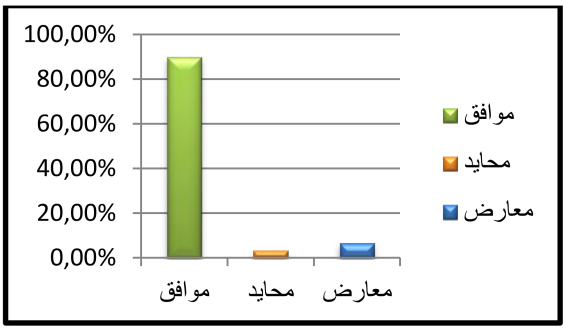
اللذين لا يتأثرون بمشاكلهم العائلية لديهم القدرة على تحمل الضغوط و العمل ضمنها بل قد تكون السبب في بروز شخص قيادي.

العبارة الحادية عشر: يحتاج عملي إلى التركيز و الإنتباه

جدول رقم (17.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الحادية عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	81	90,00%
محايد	3	3,33%
معارض	6	6,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (20.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

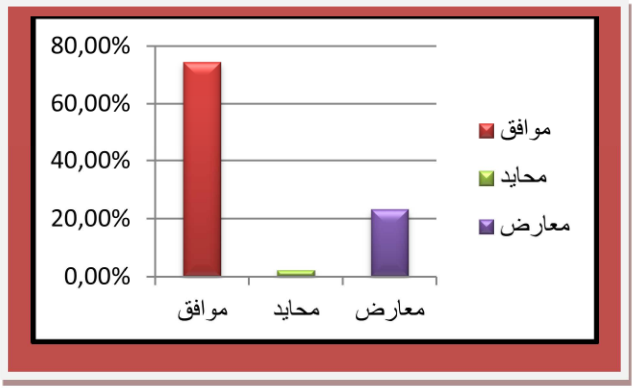
النسبة الموضحة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 90% إجابتهم كانت موافق و 03,33% محايد و 06,67% معارض من خلال النتائج نلاحظ أن عمل الأفراد يتطلب التركيز حى لا يخطئ في معاملات المواطنين كإستخراج شهادة الميلاد، عقود الزواج..... إلخ و بالتالي يكسبون ثقة و إحترام المواطنين و لا يتعرضون للضغوط من طرفهم

العبارة الثانية عشر: لا أتلقى تدريبا كافيا عند ادخال وسائل وآلات عمل حديثة

جدول رقم (18.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثالثة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	96	%67,67
محايد	9	%10
معارض	12	3,33%1
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (21.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

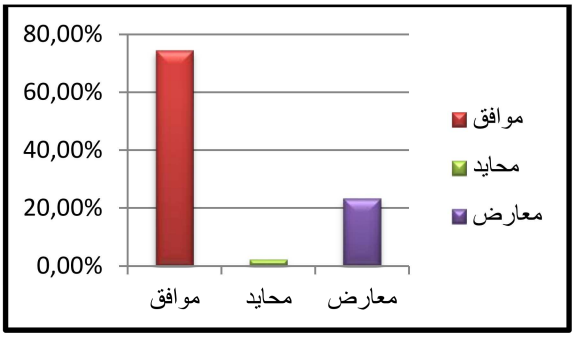
من خلال الجدول السابق نلاحظ نسبة الموافقون على العبارة 76.67% من الأفراد ونسبة الحياد في حين نسبة المعارضين 13.33% يمكن تفسير ذلك لعدم إهتمام إدارة المجلس الشعبي البلدي للتدريب.

العبارة الثالثة عشر: لا تتاح لي الفرصة في وضع القرار

جدول رقم (19.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثالثة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	67	74,44%
محايد	2	2,22%
معارض	21	23,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (22.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة عشر



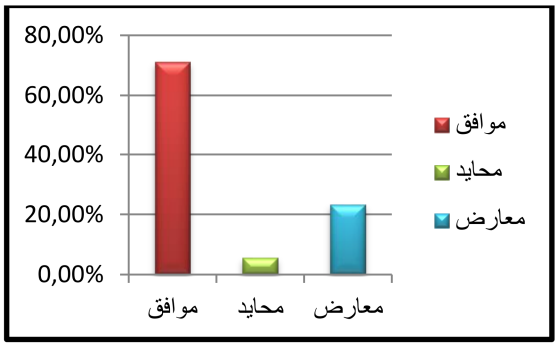
المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق نلاحظ 74,44% من أفراد العينة لا تتاح لهم الفرصة في وضع القرار و 02,22% أجابوا بمحايد و 23,33% من أفراد العينة تتاح لهم فرصة وضع القرار و قد ترجع إرتفاع نسبة الموافقة إلى طبيعة النمط الإشراف الديمقراطي.

العبارة الرابعة عشر: أشعر أن طاقاتي و قدراتي غير مستغلة جيدا

جدول رقم (20.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الرابعة عشر الشكل رقم (23.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	64	71,11%
محايد	5	5,56%
معارض	21	23,33%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

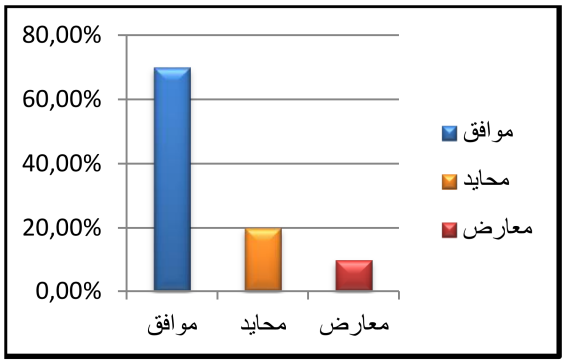
يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة 71,11% تقابلها عبارة موافق و 5.56 % تقابلها محايد اما 23.33%فتقابلها معارض و يعود سبب أفراد العينة أن طاقاتهم غير مستغلة الى عدم اهتمام المؤسسة بالترقية على أساس الكفاءة و تمتع موظفي المؤسسة بعنصر الشباب الذي لديه الحماس للقيام بالأعمال إضافة الى عدم تلاءم تخصص الأفراد مع المنصب المتاح

العبارة الخامسة عشر: لا تتاح لي فرصة التدريب أو إكمال التعليم

جدول رقم (21.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الخامسة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	63	70,00%
محايد	18	20,00%
معارض	9	10,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (24.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على الخامسة عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

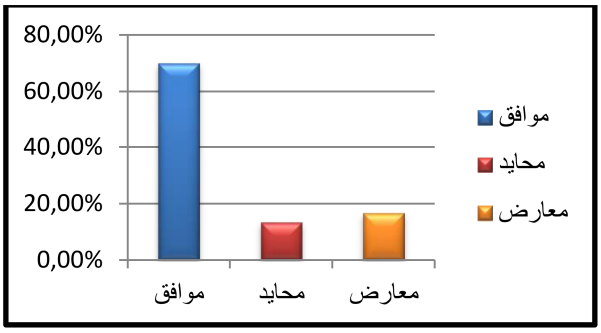
من خلال الجدول السابق نلاحظ ان نسبة الموافقة على العبارة بلغت 70% و نسبة المعارضة بلغت 10% أما العناصر الأخرى إجابت بالحياد 20 % يمكن تفسير ذلك إلى عدم غهتمام المؤسسة بتدريب موظفيها وإلى كثرت الأعمال والمهام التي يؤدونها ولا يسمح لهم الوقت بإكمال تعليمهم

العبارة السادسة عشر: أشعر بالتعب لكثرة و تنوع الأعمال الرسمية

جدول رقم (22.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السادسة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	63	70,00%
محايد	12	13,33%
معارض	15	16,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (25.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على السادسة عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

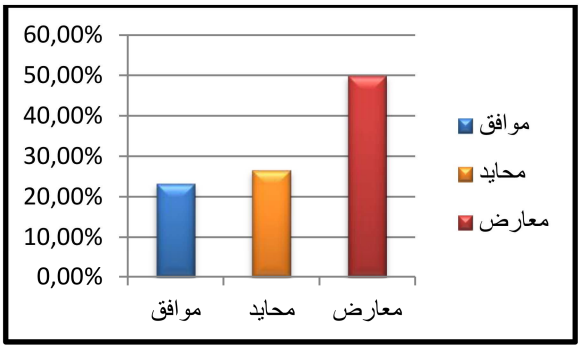
من الجدول نلاحظ أن 70 % من أفراد العينة يشعرون بالتعب أثناء تأدية المهام الرسمية و 16.67 % لا يشعرون بذلك أما 13.33 % لم يعلقوا تفسير نسبة الموافقة يعود إلى طبيعة الوظيفة التي تتطلب التعامل مع المواطنين فمن شخص لآخر ومن معاملة لأخرى يتعب الأفراد.

العبارة السابعة عشر: أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي

جدول رقم (23.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السابعة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	21	23,33%
محايد	24	26,67%
معارض	45	50,00%
المجموع	90	100,00%

رقم (26.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على السابعة عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

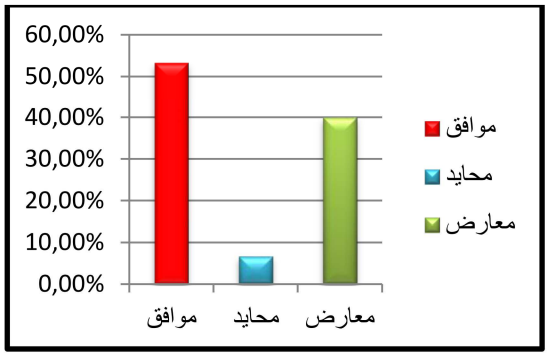
يبين لنا الجدول أعلاه أن 23.33 % تقابل موافق و 26.67 % كانوا محايدين في الإجابة أما 50 % تقابل معارض أي أن الأفراد يتواصلون مع رؤسائهم بكل سهولة وهذا بحكم معرفتهم الجيدة ببعضهم البعض وإحترام وتقدير بعضهم.

العبارة الثامن عشر: نظام الترقية غير واضح في مكان عملي

جدول رقم (24.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثامنة عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	48	53,33%
محايد	6	6,67%
معارض	36	40,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (27.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

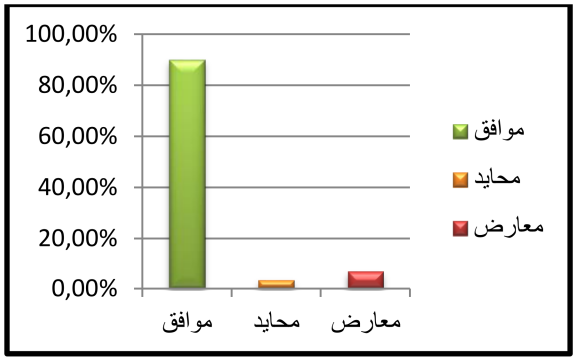
من خلال الجدول نلاحظ 53.33 % أجابوا موافق على العبارة و 6.76 % أجابوا محايد و 40 % أجابوا معارض يعود ذلك إلى عدم وضوح الهيكل التنظيمي وصلاحية الأفراد في وظيفتهم، إضافة إلى عدم تحديد المسار الوظيفي.

العبارة التاسع عشر: سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة

جدول رقم (25.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على التاسع عشر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	81	90,00%
محايد	3	3,33%
معارض	6	6,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (28.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسع عشر



المصدر: من إعداد الطالبة

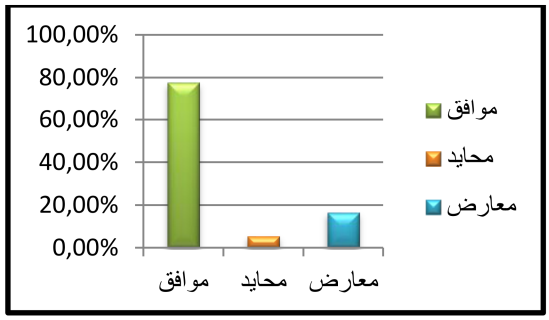
تشير نتائج الجدول أعلاه أن ما نسبة 90 % من أفراد العينة مستعدون لترك العمل مقابل الحصول على فرصة أفضل و 3.33 % أجابوا بمحايد و6.67 % معارض. إرتفاع نسبة الرغبة في ترك العمل مؤشر على تعرض الأفراد لضغوط أثناء العمل ويعود ذلك لعدم شعورهم بالراحة أثناء أداء المهام وطبيعة الإشراف وقواعد العمل.

العبارة عشرون: الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية و المهنية

جدول رقم (26.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة عشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	70	77,78%
محايد	5	5,56%
معارض	15	16,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (29.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة عشرون



المصدر: من إعداد الطالبة

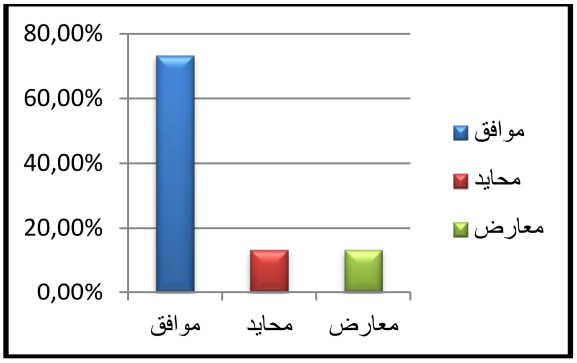
77.78 % إختاروا موافق على العبارة و 5.56 % اختاروا محايد و 16.67 % أجابوا معارض يمكن تفسير النسبة المرتفعة إلى عدم وضع التخصص المناسب في المكان المناسب وعدم وجود دعم من طرف الإدارة من أجل إستخراج تلك الطاقة الكامنة وخاصة أن الشباب يمثل نسبة كبيرة.

العبارة الواحدة و العشرون: إرتفاع الأسعار مع عدم تحسن الأجور يؤثر على أداء عملي

جدول رقم (27.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحدة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	66	73,33%
محايد	12	13,33%
معارض	12	13,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (30.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحد و العشرون



المصدر: من إعداد الطالبة

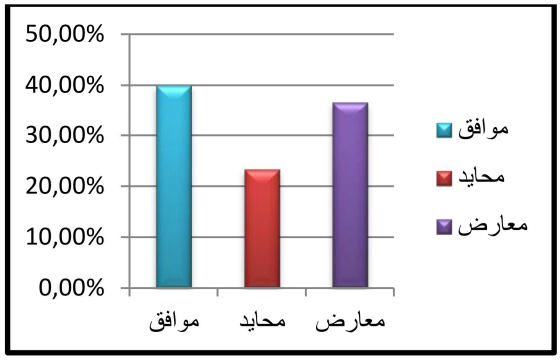
نستنتج من الجدول أعلاه أن ما نسبته 73.33 % من أفراد العينة يتأثر أداءهم نتيجة ارتفاع الأسعار مع عدم تحصل الأجور و13.33 % أجابوا بالحياد ونفس النسبة أجابة بالمعارضة يمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع الأسعار مع عدم تحسن الأجور تجعل الأفراد عاجزين عن تحقيق المتطلبات اليومية مما ينعكس سلبا على نفسيتهم وبالتالي أدائهم.

العبارة الثانية و العشرون: تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل

جدول رقم (28.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	36	40,00%
محايد	21	23,33%
معارض	33	36,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (31.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون

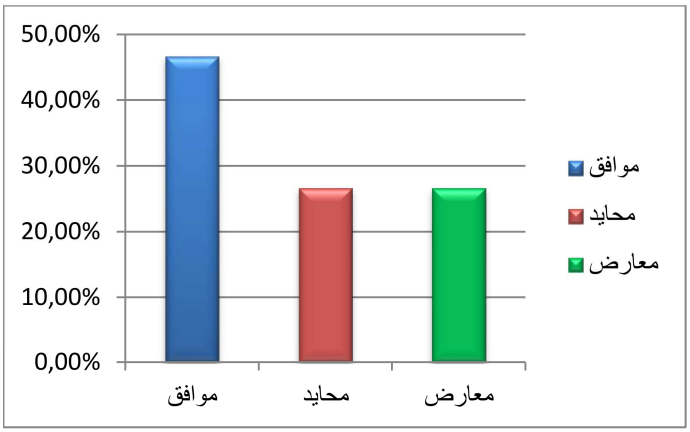


المصدر: من إعداد الطالبة

يشير الجدول أعلاه أن 40 % أجابوا بموافق على العبارة و 23.33 % أجابوا بمحايد و36.67 % أجابوا بمعارض ويرجع نقص المعارض والمهارات اللازمة لأداء العمل إلى إهمال التدريب وعدم وجود وقت لإكمال التعليم.

العبارة الثالثة و العشرون: اواجه ضغوطات عالية مع المواطنين

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	24	26,67%
معارض	24	26,67%
المجموع	90	100,00%



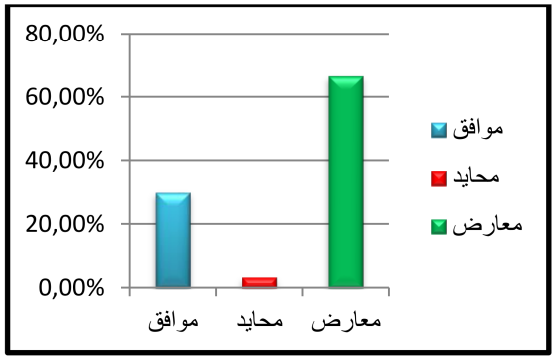
المصدر: من إعداد الطالبة

تشير نسب الجدول أعلاه أن 46،76% من إجابات المستجوبين تدل على مواجهة الأفراد ضغوطات عالية و 26,67% من الأفراد لا يواجهون ضغوطات أما النسبة المتبقية 26,67% بقيت محايدة. و يعود سبب الضغوط إلى إنعدام الثقة بين المواطن و الإدارة إضافة إلى البيروقراطية و كذلك يستمر عمل الموظفين حتى ما بعد الدوام بإعتبار البلدية صغيرة و الأفراد يعرفون بعضهم جيدا.

العبارة الرابعة و العشرون: أتهرب من عملي في بعض الأحيان و أغيب عنه

جدول رقم (30.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة و العشرون الشكل رقم (33.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	27	30,00%
محايد	3	3,33%
معارض	60	66,67%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

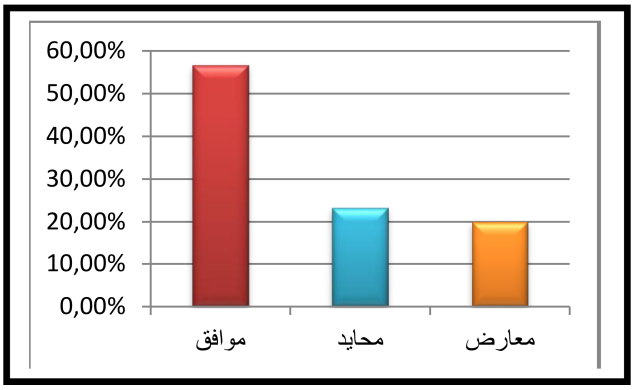
تشير نتائج الجدول أعلاه أن 30 % من إجابات المستجوبين تدل على تهربهم من عملهم وغيابهم عنه بدون سبب و 66.67 % لا يتهربون منه ونسبة 3.33 % بقية على الحياد ويرجع عدم تهرب الأفراد من عملهم لعدم السماح للضغوطات بالتأثير عليهم إضافة إلى الضمير المهني لديهم.

العبارة الخامسة و العشرون: هناك الكثير من الضجيج و الضوضاء يعيقني لأداء عملي

جدول رقم (31.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	51	56,67%
محايد	21	23,33%
معارض	18	20,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (34.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و العشرون



المصدر: من إعداد الطالبة

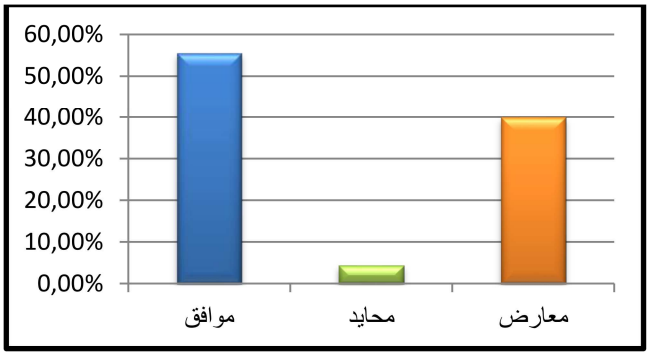
من الجدول السابق نلاحظ أن 56.67 % يعيقهم الضجيج والضوضاء لأداء عملهم و 23.33 % كانوا محايدين في رأيهم و20 % معارضين يعود سبب الضجيج إلى أن البلدية مقابل لطريق عان إضافة إلى وجود مقاهي وبالتالي هذا يؤثر سلبا على تركيز الموظفين أثناء العمل.

العبارة السادسة و العشرون: لا يتم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب أحيانا مع قدراتي

جدول رقم (32.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	50	55,56%
محايد	4	4,44%
معارض	36	40,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (35.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و العشرون



المصدر: من إعداد الطالبة

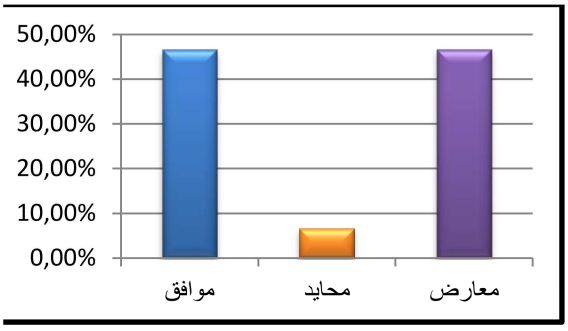
نستنتج من الجدول أعلاه أن 55.56 % من الأفراد أجابوا بموافق و4.44 % أجابوا بمحايد أما الذين أجابوا بمعارض فكانت نسبتهم 40 % ويعود عدم منح فرصة لتحمل مسؤولية لأنها لاتتم وفق قواعد عملية وعلمية كافية لضمان السير الحسن للمؤسسة إضافة إلى نمط الإشراف.

العبارة السابعة و العشرون: أحيانا أعمل ساعات إضافية

جدول رقم (33.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	42	46,67%
محايد	6	6,67%
معارض	42	46,67%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (36.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و العشرو



المصدر: من إعداد الطالبة

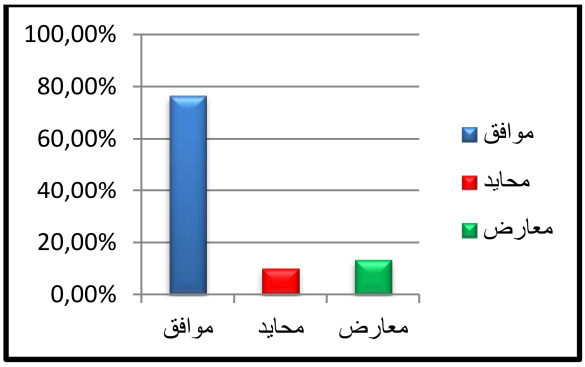
يشير الجدول السابق أن 46.67 % يعملون لساعات إضافية ونفس النسبة لا تعمل لساعات إضافية لتبقى 6.67 % فئة محايدة. ويمكن تفسير العمل لساعات إضافية لعدم كفاية الوقت الرسمي لإتما المهام خاصة ذوي المناصب العليا مما يضطرهم للعمل بعد إنتهاء المهام.

العبارة الثامنة و العشرون: أقوم في بعض الأحيان بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي

جدول رقم (34.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	69	76,67%
محايد	9	10,00%
معارض	12	13,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (37.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة و العشرو



المصدر: من إعداد الطالبة

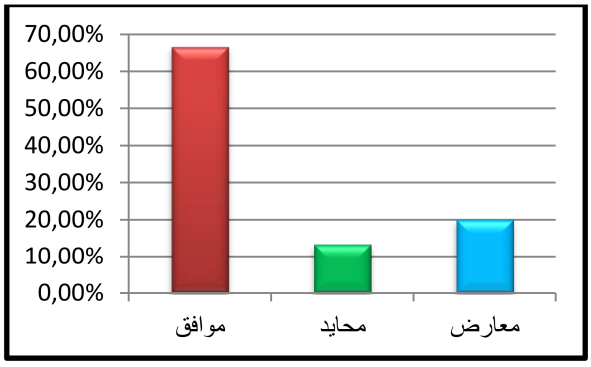
من الخلال النتائج في الجدول أعلاه نلاحظ ما نسبته 76.67 % من أفراد العينة أجابوا موافق على العبارة 10 % محايد و13.33 % معارض يعود سبب تأدية الفرد لأعمال لايعتبرها جزءا من ظيفته إلى صراع الأدوار حيث لا تحدد مهام وواجبات الأفراد منذ البداية.

العبارة التاسعة و العشرون: أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص

جدول رقم (35.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة و العشرون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	60	66,67%
محايد	12	13,33%
معارض	18	20,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (38.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة و العشرون



المصدر: من إعداد الطالبة

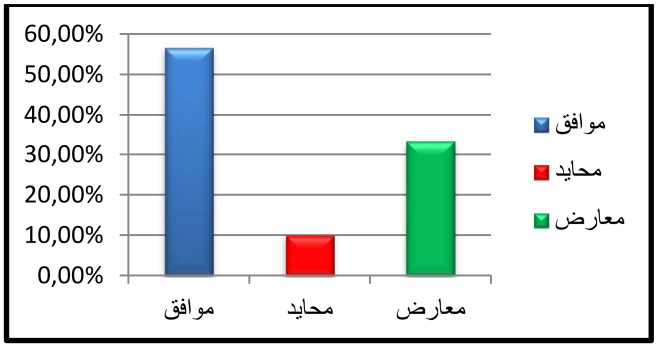
تشير نتائج الجدول أن 66.67 % يتلقون أوامر متعارضة من نفس الشخص وهو أيضا ما يندرج ضمن صراع الأدوار وعدم ترتيب المسؤوليات والتخطيط الجيد أما 20 % لا يتلقون أوامر متعارضة في حين تبقى الفئة المحايدة 13.33 %.

العبارة الثلاثون:لا تتاح لي فرصة الابداع و الابتكار

جدول رقم (36.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة المئوية
موافق	51	56,67%
محايد	9	10,00%
معارض	30	33,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (39.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته 56.67 % من أفراد العينة لا تتاح لهم الفرصة للإبداع والإبتكار و 10 % فئة محايدة و 33.33 % فئة معارضة ويعود السبب وراء ذلك إلى سيطرة التكنولوجيا وكذا عدم تلقي التدريبات. بناءا على النتائج المتحصل عليها من تحليل محور ضغوط العمل مصدرها ارئيسي والأول البيئة الداخلية (ساعات إضافية، صراع الدور، ظروف وشروط العمل...) لها تأثير على نفسية الموارد البشرية.

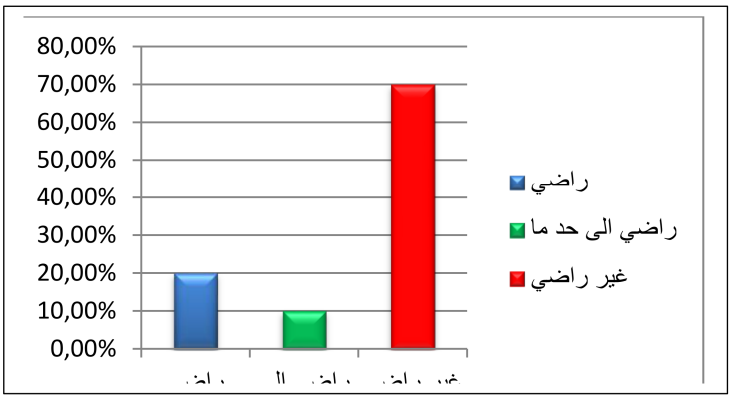
تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

العبارة الأولى: مدى رضاك على الراتب الذي تتقاضاه

جدول رقم (37.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	18	% 5.56
راضي الى حد ما	0	% 0
غير راضي	72	% 94.44
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (40.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

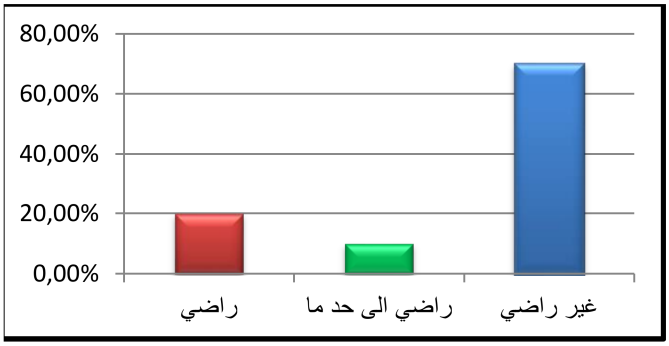
نلاحظ أن نتائج الجدول تشير إلى فقط ما نسبته 5.56 % من أفراد العينة راضون عن أجورهم و 94.44 % غير راضون ويمكن تفسير ذلك إلى غنخفاض أجور عمال عقود ما قبل التشغيل إذ لا تتجاوز 18000 دج وكذلك بالنسبة للأفراد الآخرين إلى عدم تغطية الأجور بالإلتزامات المالية لمتطلبات الحياة نظرا إلى انخفاض القدرة الشرائية للنقد الجزائري وانحطاط قيمته في السوق.

العبارة الثانية: مدى رضاك عن حصولك على الدعم و المساعدة من زملائك

جدول رقم (38.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	69	76,67%
راضي الى حد ما	6	6,67%
غير راضي	12	13,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (41.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

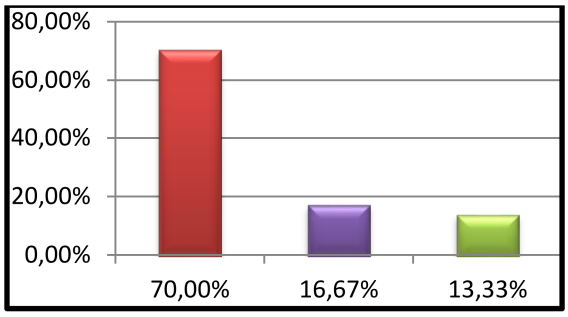
من خلال الجدول نستنتج أن 76.67 % من أفراد العينة راضون عن الدعم والمساعدة من طرف زملائهم وهذا راجع إلى عدم منع الإدارة للعلاقات الرسمية داخل المؤسسة إضافة إلى أن الأفراد هم أبناء منطقة واحدة.
و13.33 % غير راضين يمكن لوجود خلافات و6.67 % راضون إلى حد ما.

العبارة الثالثة: مدى رضاك عن إستماع رئيسك لآرائك

جدول رقم (37.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	63	70,00%
راضي الى حد ما	15	16,67%
غير راضي	12	13,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (40.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

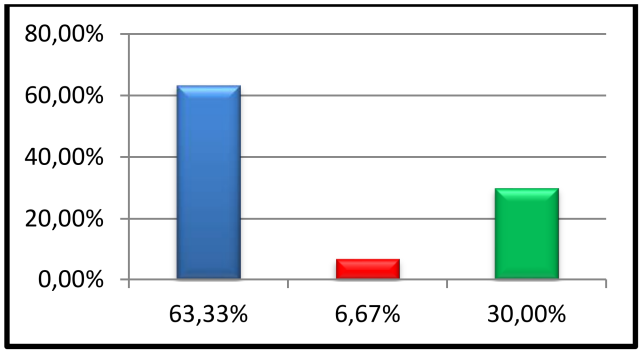
تشير نتائج الجدول إلى أن 70 % من أفراد العينة راضون عن إستماع رئيسهم لأرائهم وهذا مؤشر جيد وهذا لايعني الفرصة لوضع القرار لأن هذا ما جاء في المحولا السابق و 13.33 % غير راضون لأنه لايتم السماح لهم بإبداء رئيهم و 16.67 % بقوا على الحياد.

العبارة الرابعة: مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي

جدول رقم (38.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	57	63,33%
راضي الى حد ما	6	6,67%
غير راضي	27	30,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (41.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

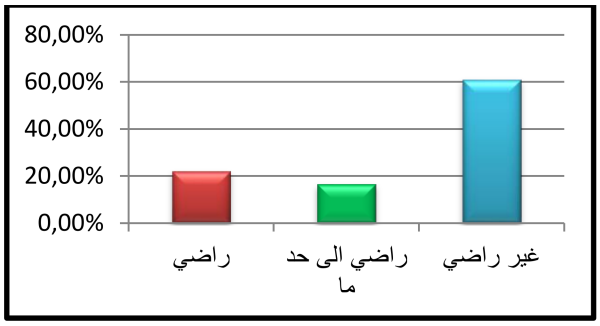
تشير نتائج الجدول أن 63.33 % من الأفراد راضون عن ساعات العمل لأن لديهم وقت راحة وفراغ و6.67 % راضون إلى حد ما وما نسبته 30 % غير راضون عن ساعات العمل لأنه لا يتوفر لديهم وقت للراحة وكذلك لأنهم يعملون لساعات إضافية.

العبارة الخامسة: مدى رضاك عن ظروف و شروط العمل

جدول رقم (39.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	20	22,22%
راضي الى حد ما	15	16,67%
غير راضي	55	61,11%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (42.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

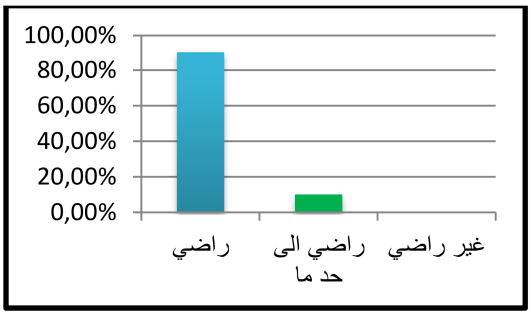
الجدول أعلاه يشير إلى أن 22.22 % راضون عن ضروف العمل وهذا لشغلهم مكاتب فيها مساحة وإضاءة وتهوئة جيدة و16.67 % راضون إلى حد ما وما نسبته 61.11 % غير راضون لأنهم لا تتوفر لهم ظروف جيدة للعمل حيث يوجد الضجيج وضوضاء شديدين لا يسمح لهم بالتركيز إضافة إلى سوء تصميم المكاتب.

العبارة السادسة: مدى رضاك عن علاقتك مع زملائك في العمل

جدول رقم (40.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

الشكل رقم (43.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	81	90,00%
راضي الى حد ما	9	10,00%
غير راضي	0	0,00%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

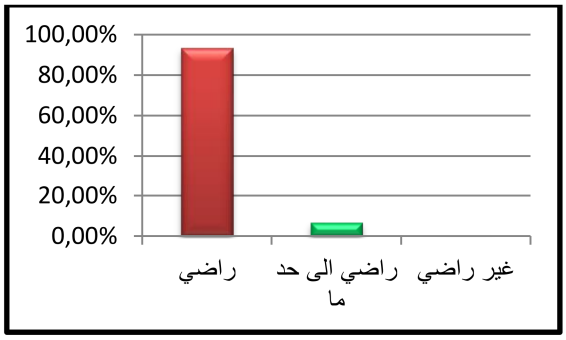
يبين لنا الجدول أعلاه أن 90 % من أفراد العينة راضون على علاقتهم مع زملائهم و10 % راضون إلى حد ما في حين لم توجد نسبة غير راضية وهذا الدليل على دعم المؤسسة للعلاقات غير رسمية والثقة المتبادلة بين أفراد العينة وحق يخفق الضغوط.

العبارة السابعة: مدى رضاك عن حصولك عن التقدير و الإحترام من قبل زملائك

جدول رقم (41.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	84	93,33%
راضي الى حد ما	6	6,67%
غير راضي	0	0,00%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (44.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

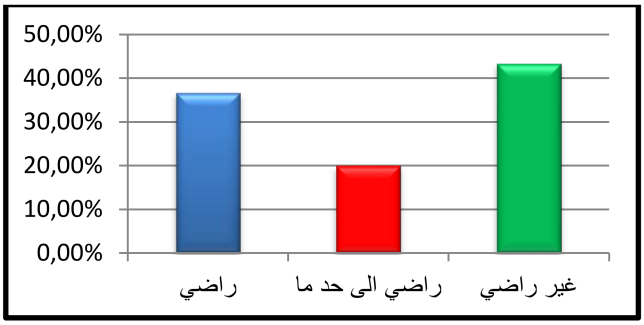
الجدول أعلاه يوضح أن 93.33 % من أفراد العينة راضون عن التقدير والاحترام من طرف زملائهم و 6.67 % راضون إلى حد ما وكذلك لم توجد نسبة غير راضية وهذا مؤشر جيد على أدائهم في المؤسسة حتى تنسب نزاعات وصراعات بينهم.

العبارة الثامنة: مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك

جدول رقم (42.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	33	%10
راضي الى حد ما	18	%6.67
غير راضي	39	%83.33
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (45.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

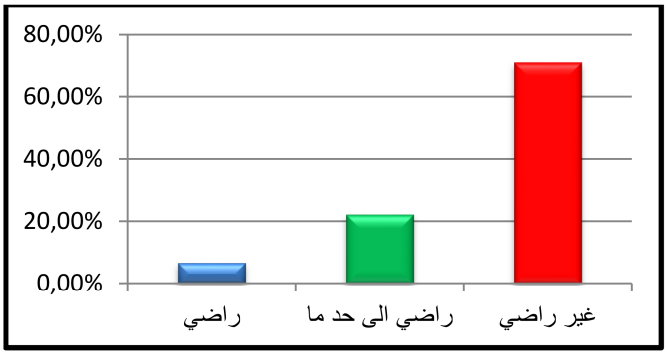
يوضح الجدول أن 10% من أفراد العينة راضون عن فرص الترقية و 6,67% راضون إلى حد ما و 83,33 % غير راضون هذا لأن فرص الترقية ضعيفة و غير واضحة.

العبارة التاسعة: مدى رضاك عن تناسب الأجر مع متطلبات الحياة

جدول رقم (44.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	6	6,67%
راضي الى حد ما	20	22,22%
غير راضي	64	71,11%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (47.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

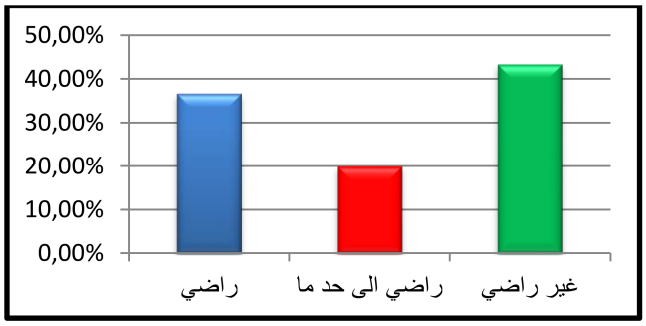
الجدول أعلاه يوضح أن 6,67% من الأفراد يناسبهم الأجر مع متطلبات الحياة و 22,22% راضون إلى حد ما، و 71,11% غير راضون أي لا يناسبهم الأجر مع متطلبات الحياة، هذا لأن تكاليف المعيشة مرتفعة لا تخطيها أجور أفراد العينة.

العبارة العاشرة: مدى رضاك عن سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به

جدول رقم (43.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	33	36,67%
راضي الى حد ما	18	20,00%
غير راضي	39	43,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (46.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

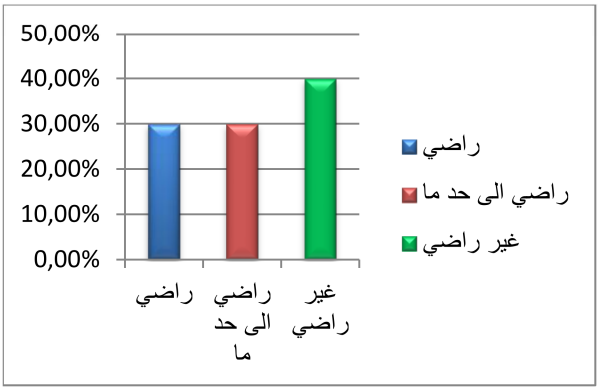


المصدر: من إعداد الطالبة

– تشير نتائج الجدول أن 36,67% من أفراد العينة راضون، 20% راض إلى حد ما، 43,33% غير راضون، يمكن تفسير نسبة الرضا إلى وضوح التعليمات و القواعد أما 43,33% إلى عدم التحكم في وسائل العمل او توفر الظروف المادية اللازمة.

العبارة الحادية عشر: مدى رضاك عن الإجازة السنوية التي تحصل عليها

البيان	التكرار	النسبة
راضي	27	30,00%
راضي الى حد ما	27	30,00%
غير راضي	36	40,00%
المجموع	90	100,00%

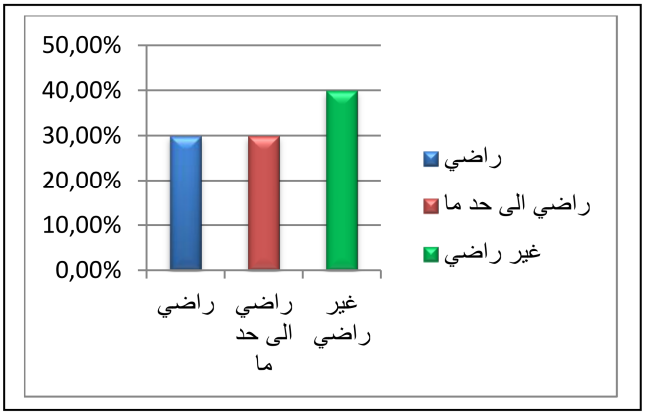


المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أن 30 % راضون عن الإجازة السنوية و 30% راضون الى حد ما و 40% غير راضون لان 20 يوم مدة قصيرة و يرغبون في مدة أطول إضافة الى و جود بعض الأفراد لم يأخذوا إجازات سنوات ماضية بسبب كثافة العمل .

العبارة الثانية عشر: مدى رضاك عن التوفيق بين أوقات العمل و الأوقات المخصصة لأسرتك

البيان	التكرار	النسبة
راضي	27	30,00%
راضي الى حد ما	27	30,00%
غير راضي	36	40,00%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

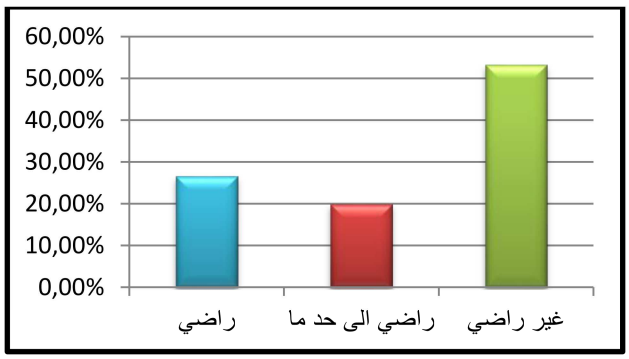
يشير الجدول ان 40% من أفراد العينة راضون عن التوفيق بين أوقات العمل و الأوقات المخصصة للأسرة هذا لأنهم نظموا وقتهم إضافة الى ثبات وقت انتهاء العمل إما 30% فهم راضون الى حد ما و 30% فهم راضون لانهم يعملون ساعات أضافية و يكملون عملهم ليلا و يذهبوا الى عملهم متأخرين.

العبارة الثلاثة عشر: مدى رضاك عن وضوح التعليمات التي تصدر عن المسؤولين

جدول رقم (45.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	24	26,67%
راضي الى حد ما	18	20,00%
غير راضي	48	53,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (48.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

تبين نتائج الجدول أن 67،26% من أفراد العينة راضون عن وضوح التعليمات من المسؤولين و20% راضون الى حد ما و 33،53غير راضون و يمكن تفسير ذلك الى أنهم في بعض الأحيان يتلقون أوامر متعارضة من المسؤولين

العبارة الرابعة عشر: مدى رضاك عن إستثمار قدراتك العملية و مؤهلاتك الوظيفية

البيان	التكرار	النسبة
راضي	9	10,00%
راضي الى حد ما	18	20,00%
غير راضي	63	70,00%
المجموع	90	100,00%

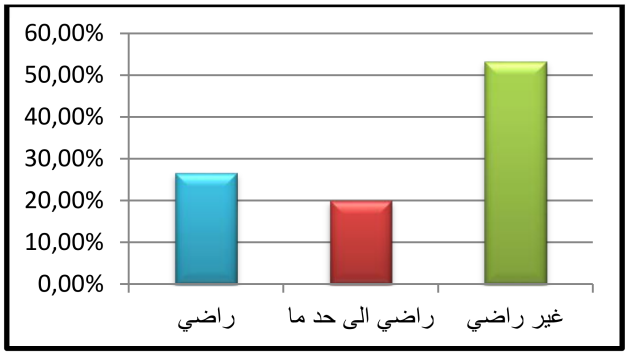


المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول نلاحظ أن 10% من أفراد العينة راضون عن استثمار قدراتهم العلمية و مؤهلاتهم الوظيفية و20% راضون الى حد ما و70% غير راضون لانهم لا يشعرون بالراحة أثناء أداء المهام إضافة الى وضع أشخاص عديمي الخبرة أو تتخصص في مناصب لا تلائمهم .

العبارة الخامسة عشر: مدى رضاك عن إلتزامك في عملك

البيان	التكرار	النسبة
راضي	24	26,67%
راضي الى حد ما	18	20,00%
غير راضي	48	53,33%
المجموع	90	100,00%



المصدر: من إعداد الطالبة

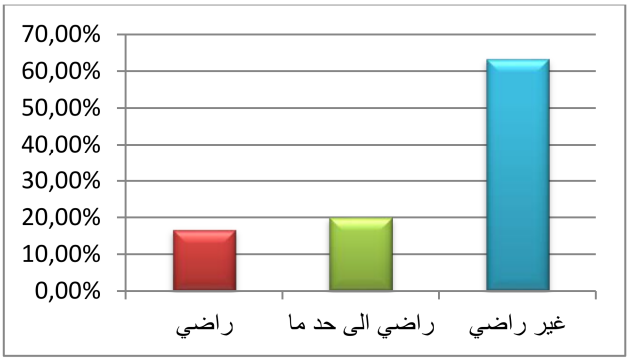
يوضح الجدول اعلاه ان 20% راضون عن التزماهم في عملهم و67،26 راضون الى حد ما و33،53 غير راضون لانهم يواجهون ضغوطات تؤثر عليهم و تخفض من ادائهم اضافة الى غياب الحوافز المعنوية خاصة عند القيام بالأعمال الجيدة، إضافة إلى تهرب بعض الأفراد أحيانا من أعمالهم ووجود ضجيج و ضوضاء في بعض المصالحالتي تتطلب التركيز.

العبارة السادسة عشر مدى رضاك عن نظام التأمين في عملك (هل هو مناسب إذا حدث مرض أو عجز)

جدول رقم (46.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	15	16,67%
راضي الى حد ما	18	20,00%
غير راضي	57	63,33%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (49.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

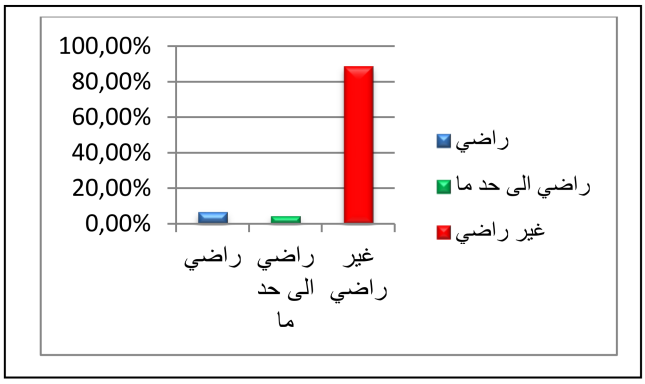
بالنسبة لنتائج هذا الجدول فإن 16.67% راضون عن نظام التأمين و20% راضون إلى حد ما و63.33% غير راضون لأنه لا يتم التكفل بهم جيد أثناء حدوث عجز أو حادث إضافة إلى إقتطاع نسبة كبيرة من الراتب من أجل التأمين وكل هذا سبب ضغوطا لدى العاملين

العبارة السابعة عشر: مدى رضاك عن راتب التقاعد بعد إنتهائك من الخدمة

جدول رقم (47.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون

البيان	التكرار	النسبة
راضي	6	6,67%
راضي الى حد ما	4	4,44%
غير راضي	80	88,89%
المجموع	90	100,00%

الشكل رقم (50.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون



المصدر: من إعداد الطالبة

تشير نتائج الجدول | أن 6.67% راضون عن راتب التقاعد بعد الإنتهاء في الخدمة و 4.44% راضون إلى حد ما ربما هذا راجع إلى القناعة أما 88.89% غير راضون بإعتباره مبلغا بسيطا لا يكفيهم لسد حاجاتهم اليومية.

خلاصة:

بناءا على النتائج المتحصل عليها من تحليل محور الرضا الوظيفي يتضح لنا أن الموارد البشرية غير راضية عن جميع عناصر الرضا الوظيفي ماعدا عنصر جماعة العمل، هذا الرضا كان نتيجة الأخوة والثقة الكبيرتين اللتان تشكلتا بين الموارد البشرية في المجلس الشعبي البلدي لأن معظمهم ينحدرون من منطقة واحدة وظف غلى ذلك أنها تعمل مع بعضها مند فترة طويلة

خلاصة الفصل

بعد تفريغ و تحليل بيانات المحاور الثلاث للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 120 مورد بالمجلس الشعبي البلدي و بعد استرجاع 90 استمارة صحيحة كاملة البيانات و تحليلها باستخدام الاكسل تبين لنا ما يلي:

الموارد البشرية تعاني من ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الخارجية و المتمثلة في عدم وجود ابداع عدم الخضوع للتدريب تصرفات المواطنين اختلاف القيم و القواعد بين الافراد.

الموارد البشرية تعاني من ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية و المتعلقة بالظروف المادية للعمل خاصة و تباين عبء العمل و غموض الدور و صراع الدور وضعف المشاركة في اتخاذ القرار و ضعف المسار الوظيفي.

الموارد البشرية تعاني من ضغوط العمل المتعلقة بخصاءصها الشخصية خاصة فيما يتعلق بإحداث الحياة الخاصة بسبب الالتزامات المالية .

مستو الرضا لدى الموارد البشرية منخفض اذ ثبت عدم الرضا عن معظم محددات الرضا (من الاجر الترقية نمط الاشراف ظروف العمل .....)ما عدا العمل وسط الجماعة و التقدير و الاحترام.


خاتمة عامة:

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري احد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات من اجل تحقيق التغيير و التقدم ولاشك أن معرفة العناصر التي تؤثر على الرضا الوظيفي ضروري من اجل تفادي إجراءات و سلوكات تؤدي بالمنظمة إلى دفع تكاليف باهظة جراءها و لعل ابرز ما يؤثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري هي ضغوط العمل، لذا جاء هذا البحث كمحاولة لإبراز تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، حيث تناولنا هذه الدراسة من خلال ثلاث فصول: ففي الفصل الأول تعرفنا على أهم المفاهيم النظرية للرضا الوظيفي من حيث المفهوم و الأهمية و الأنواع كذلك تطرقنا إلى أهم نظريات الرضا الوظيفي و طرق قياسه، إذ ميزنا نوعين من المقاييس الموضوعية و الذاتية إضافة إلى الطرق المعتمدة للقياس، ثم أظهرنا أهم الآثار للرضا و عدم الرضا الوظيفيين ثم تناولنا آليات تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال معرفة العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى أهم البرامج الداعمة و السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي.

اما في الفصل الثاني تناولنا ضغوط العمل من حيث الماهية و المصادر حيث توجد ثلاث مصادر للضغوط فمنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية، و منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية و منها ما هو خاص بالخصائص الشخصية للمورد البشري، لنتطرق بعدها للعلاقة بين الضغوط و الرضا الوظيفي ثم راينا كيف تؤثر ضغوط العمل على المورد البشري و على أداء المؤسسة و أساليب التعامل معها.

اما في الفصل الثالث قمنا بالنزول الى الميدان العملي و قد اخترنا المجلس الشعبي البلدي لباب العسة من اجل إجراء دراسة ميدانية، و كانت دراستنا من خلال توزيع استبيان على عينة من عمالها و الحصول على ايجاباتهم ، و تحليلها باستخدام الوسائل الإحصائية للوصول الى النتائج التي تخدم الموضوع.

- **اختبار الفرضيات**

طرحنا في البداية فرضيتين أساسيتين و سنحاول إثبات صحتها او عدم صحتها:

فبخصوص الفرضية الأولى المتمثلة في ان ضغوط العمل البيئية تؤثر على الرضا الوظيفي فيمكن تأكيدها، من خلال الدراسة الميدانية اذ هناك ضغوط عمل مرتبطة بالبيئة الداخلية و ضغوط عمل مرتبطة بالبيئة الخارجية، و هي تؤثر سلبا على أداء الموظفين و تسبب لهم قلق و بالتالي تخفض من رضاهم الوظيفي.

بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على ان الخصائص الشخصية للمورد البشري تؤثر على الرضا الوظيفي فهذا صحيح و يمكن الإجابة على هذه الفرضية من خلال شقين، فالشق الأول يمكن القول بان الخصائص الشخصية للمورد البشري تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، لان طبيعة شخصيته لا تمكنه من تحمل الضغوط سواء كانت مرتبطة بحياته الشخصية ام العملية، وهذا ما ينعكس سلبا على معنوياته مما يخفض أدائه و بالتالي رضاه عن العمل.اما الشق الثاني للإجابة فان الخصائص الشخصية للمورد البشري تؤثر إيجابا على الرضا الوظيفي وهذا

لأنهم ذو طبيعة لا تتأثر بالضغوط، بل تحفزهم و يعتبرونها كتحدي كما أنهم يملكون روح المبادرة و بالتالي هذا ما يساعدهم على إبراز قدراتهم و مهاراتهم فيتولد لدينا قائد عظيم و بطبيعة الحال الرضا عن العمل.

➢ **نتائج الدراسة:**

- رضا المورد البشري عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا
- الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما و نوعا كما انه يساهم في تخفيض معدلات التغيب و دوران العمل و حوادث العمل في المؤسسة.
- هناك مصادر متعددة لضغوط العمل فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية و منها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية، و منها ما هو متعلق بالخصائص الشخصية و غالبا ما تتفاعل هذه المصادر فيما بينها لتؤثر على المورد البشري.
- ظاهرة ضغوط العمل في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث نظرا للتغيرات الكثيرة و المستمرة الحاصلة في بيئة العمل.
- توصلت الدراسة الى ان القدرات و المؤهلات الدراسية لا تتلاءم مع الوظائف و هذا ما ادى الى انخفاض الرضا الوظيفي لانهم في المكان الغير مناسب لهم
- نمط الاشراف الديموقراطي لا يسمح للمرؤوسين باتخاذ قرارات أو إبداء الرأي او تحمل المسؤوليات يجعلهم يشعرون بالتهميش و العزلة
- الأعمال ذات الطبيعة الروتينية تقتل الحماس و الإبداع للموارد البشرية
- كثرة الضغوط و قلة الحوافز تجعل الموارد البشرية ترغب في ترك العمل الحالي ان وجدت بديلا أفضل

هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل لان اثر فرص الترقية على الرضا هو طموح و توقعات المورد البشري

- إن المحرك الأساسي لدافعية المورد البشري لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل محققا لحصوله على حوافز ذات قيمة بالنسبة له اي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة و منفعة و تكون هذه الحالة عندما تعطى الحوافز و العوائد(اجر .مكافآت..) بناء على ما يحققه المورد البشري من أدائه خاصة عند تحقيق أداء عال في ظل نظام حوافز مشروطة فتزداد اشباعاته و يزداد بالتبعية رضاه

- إحساس الموارد البشرية المتعلقة بعقود ما قبل التشغيل بعدم الأمان الوظيفي مما يسبب لهم قلق و اضطراب
- الظروف المادية المناسبة للعمل تخلق للمورد البشري الراحة و الأمان أثناء أداء عمله أما الظروف السيئة فهي سبب شعوره بالقلق و عدم الأمان الوظيفي
- وجود نظام تامين ملائم يجعل المورد البشري يؤدي عمله مطمئنا على غرار نظام تامين غير مناسب لا يحمي الفرد حتى لو وقع حادث وهذا ما نلتمسه في القطاع الخاص اذ نجد موظفين بدون تامين
- الإدارة التي تدعم عمالها و تحفزهم معنويا يكونون اكثر سعادة و رضا عن عملهم
- اذا وجد مجال لتجسيد لغة الحوار و التعبير عن النفس يسمح ذلك بالكشف عن ضغوط العمل و معالجتها
- ضغوط العمل تولد صراعات داخل المنظمة
- يمكن التقليل من ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي من خلال التكامل بين دور المؤسسة ودور المورد البشري

و هذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها

➢ التوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات :

- الاهتمام بالعمل على زيادة فرص الترقية و ذلك عن طريق توسيع المسار الوظيفي و زيادة الدرجات الوظيفية على ان تكون الترقية مبنية على أساس الكفاءة
- توفير وسائل تكنولوجية و برامج متطورة و كافية تلائم احتياجات الموارد البشرية
- ضرورة تبني مبدأ وحدة الأمر و التوجيه في العمل
- تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع الضغوط و كذا زيادة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة للموارد البشرية بكافة مستوياتهم
- يجب مراعاة القدرات و المؤهلات الدراسية و ملائمتها مع وظائفهم و مؤهلاتهم الدراسية و استعدادهم و ميولهم الشخصي مما يزيد قبولهم للعمل

- توزيع الأعمال بين الموارد البشرية بشكل متزن حتى يتم الاستفادة من جميع القدرات الموجودة حيث أن هناك بعض الأفراد غير مستغلة قدراتهم و البعض الآخر يتعرض لضغوط عمل زائدة
- رفع الحد الأدنى للأجور مما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حاليا بالمؤسسة و جذب كفاءات خارجية
- إعطاء استقلالية اكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرار
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، ومن رفع مستوى شعورها بالرضا الوظيفي خاصة وأن نتائج الدراسة الميدانية أثبت أن عنصر جماعات العمل كان العنصر الوحيد الذي لقي مستوى مقبول من الرضا
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل؛
- فتح مجال للمناقشات و الشكاوي و التغبير عن الرأي
- عدم وضع سقف للأجور بل على كل فرد إن يأخذ حسب أدائه و إنتاجيته
- تحسين الإطار القانوني للموارد البشرية المؤقتة و المتعاقدة لضمان حقوقها
- الاستمرار ومضاعفة الجهد في تحسين وسائل الأمن والسلامة في العمل، للتقليل من حوادث وإصابات العمل؛

آفاق الدراسة

اثار انتباهنا و نحن نختم هذه الدراسة عدة مواضيع اخرى في هذا المجال و نحبذ لو يعالجها باحثون آخرون تتمثل في:

- اثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية
- ضغوط العمل و علاقتها بالصراع التنظيمي
- أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الوظيفي؛

وأخيرا الحمد لله الذي أعانني وقدَّرني على إنجاز هذا العمل


قائمة المصادر
و المراجع:

قائمة المصادر و المراجع:

أولا قائمة الكتب:

أ- باللغة العربية

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2000،

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002،

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية ، الطبعة الثامنة،2003،

4- أندرودي سينولافي، مارك جي ولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة

5- جمعية سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى،

6- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهوات للنشر و التوزيع الأردن، 1997،

7- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2003،

8- خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن

9- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الأسكندرية،2004،

10- سعيد بن عامر، الادارة في ظلال التغيير، دار الادارة للطباعة، الرياض، 1996،

11- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2006،

12- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،

13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004،

14- طه عبد العظيم حسين، إدارة الضغوط التربوية و النفسية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2006،

15- عبد الحميد عبد الفتاح المغرف،المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية،القاهرة،2007،

16- عبد الرحمن أحمد هيجان، غوط العمل،مصادرها و نتائجها و ليفية إدارتها، السعودية،الرياض، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث،1998،

17- عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛ بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005،

18- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،

19- فلاح حسن عداي حسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية دار وائل للنشر الأردن،2006.

20- ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، العراق، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003،

21- محسن علي كتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية الاسماعلية،2005،

قائمة المصادر و المراجع:

22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن 2008،

23- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،

24- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003،

25- مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990،

26- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار موامر للنشر و التوزيع،الرياض، 1993،

27- أحمد ضحى عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983،

28- أحمد محسن الخضيري، الضغوط الإدارية، مكتبة مديولي، 1991.

29- توفيق بوزناشة، دليل الجمهورية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، جانفي 2015.

30- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000،

31- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:

32- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار المكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998،

33- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000،

34- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع الحجار، عنابة، الجزائر، الطبعة الثانية،

35- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الأسكندرية،2004،

36- ناصر لباد، التنظيم الإداري، منورات دحلب، حسين داي، الجزائر،

ب- باللغة الأجنبية:

1- *Anne Gillet, stressez pour la bonne cause, revue française du management, W° :164, mai 2009,*
2- *Don hellrigel, W.Slocom, management des organisation, traduction du bruno et rémault, 02 eme édition, deBoeck, Belgique, 2006,*
3- *Hans seley, stress sans détress, la press, Monterial, 1974,*
4- *Sally harpec, personnel management handbook, Gouver publishing company england ; 1987 ;*
5- *Sekiou et al, gestion des ressources humains, 2 eme dition de Boék, Belgique 2004,.*

قائمة المصادر و المراجع:

ثانيا: المذكرات و الرسائل العلمية:

1- قوراري حنان، الضغط المهني و علاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن، مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس – تخصص علم النفس الإجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014

2- فالح عبد الله العربي، ضغوط العمل و علاقتها بالتعامل مع الجمهور،: دراسة ميدانية على العاملين بالمنافذ الحدودية للجوزات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.

3- شارف خوجة مليكة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، دراسية مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (ابتدائي،متوسط،ثانوي)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس و علم التربية، كلية الأداب و العلوم الانسانية جامعة تيزي وزو، سنة 2011.

4- عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات في منطقة قطاع غزة، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة، قسم الإدارة الأعمال، بحث لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009

5- بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جلمعة البويرة، سنة 2012،

6- شاطر شنيق، أثر الضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونلغار – مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، سنة 2010، ص: 79.

7- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة: ثانوية أمزيل، أمحمد بحيزر، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، 2014،

8- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة –ولاية المسيلة– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر،

9- بوقال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المواد البشرية، جامعة قسنطينة، سنة 2012،

ثالثا: مجلات و جرائد:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقيات دولية ومراسيم قرارات وآراء مقررات مناشير، إعلانات وبلاغات، العدد 37، 3جوان 2011

2- سامي عبد الله الباحسبن، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، الكويت، ماي، 2007،

3- أحمد مدواس اليامي، العلاقة بين أنواع اتصال الرئيس–المرؤوس و الرضا الوظيفي: دراسة استكشافية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد رقم 09، عدد 01، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2002،

4- راشد شبيب العجمي، التأثير الوسيط لنمط السلوك (أ) على العلاقة بين غوط الدور و الرضا الوظيفي و الأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد2، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، جانفي 2005،

رابعا: الملتقيات

بواق محمد، حوتية عمر، القيادة و إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، بعنوان تسيير التغيير في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عنابة، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004 دون رقم للصفحة.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

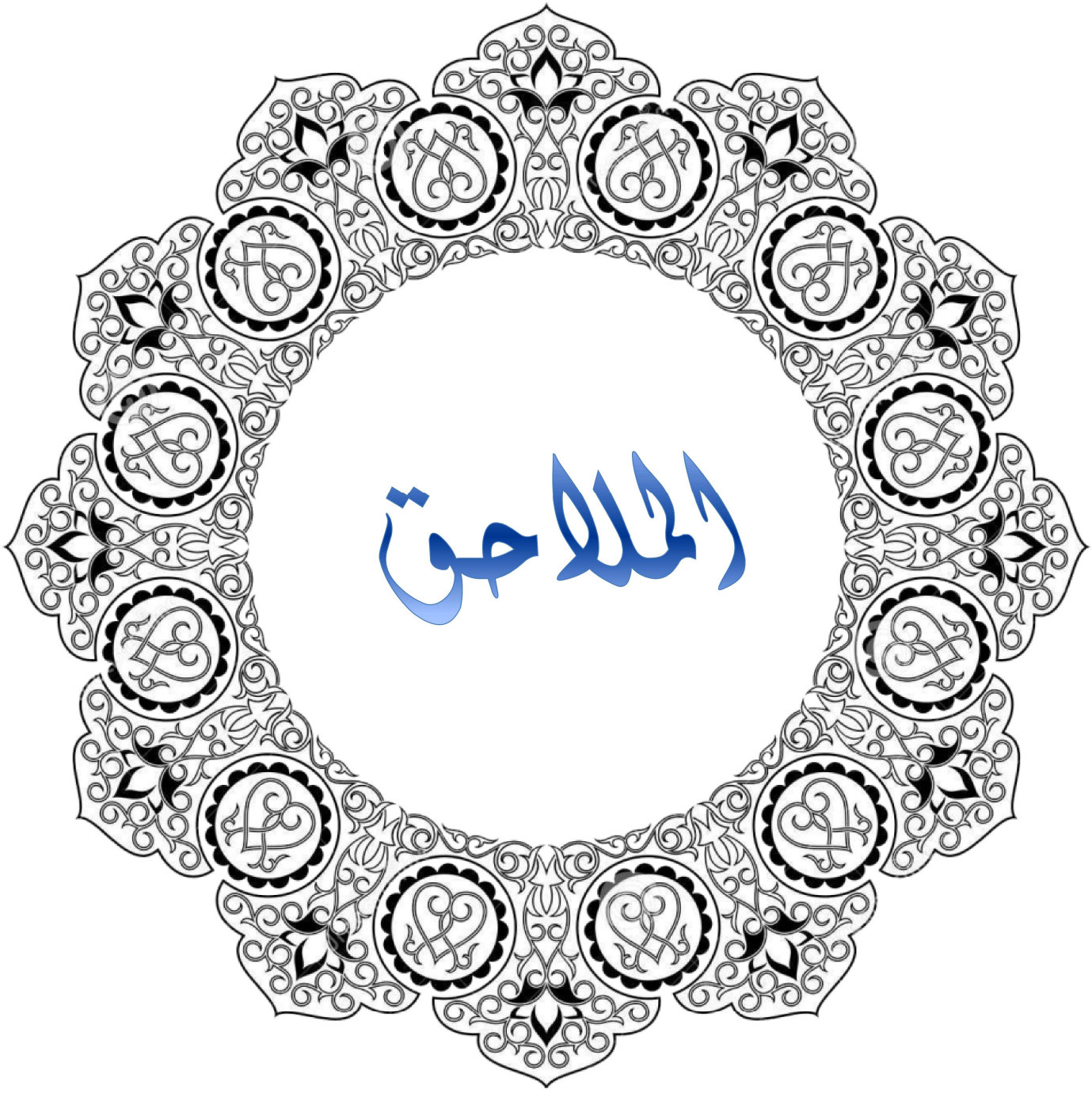
5- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الآثار الناتجة عن ضغوط العمل متاحة على الموقع WWW.HRDISCUSSION.COM/hr19745.html. تم الاضلاع عليه غي 07/04/2016

6- www.mindtools.com

7- عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائئر، المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40.متاحة على الموقع http://www.aleqt.com/2008/08/25/article.152271.html

8- عمر شابوية الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر، cybrarians journal عدد33، ديسمبر 2013 متاح على الموقعwww.journal.cybrarians.org

9- http :llar.wikipidia.org


الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

○ يسرني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي هو جزء من دراسة عملية تكميلية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص أعمال الموارد البشرية تحت عنوان ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

○ و حيث أن الهدف من هذه الدراسة و نجاحها لن يتحقق دون تعاونك فإني أمل على أن تجيب على أسئلة الاستبيان بكل دقة و موضوعية علما أن إجابتك ستنال كل عناية و اهتمام و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و سوف تحاط الأيجابات سرية تامة و ضمانا للسرية فإن الإسم غير مطلوب شاكرين تعاونكم و ثقتكم..... و تقبلوا منا فائق التقدير ة الإحترام

الطالبة بادة عمارة

- **المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية**

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية و الوظيفة الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

1- الجنس: ☐ ☐

2- السن: 20أقل من 25 سنة ☐ من 25إلى35 سنة ☐ من 35إلى45 سنة ☐

أكثر من 45 سنة ☐

3- الحالة الإجتماعية:

متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

6- الراتب الشهري:

أقل من 20.000دج ☐ من 20.000إلى40.000دج ☐ أكثر من 40.000 دج ☐

- **المحور الثاني: ضغوط العمل:**

الرجاء ضع علامة(✓) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

ملاحظة: ضع علامة (✓) في خانة واحدة فقط و التي تعبر عن شعورك و رأيك أكثر أمام كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبـــــارة	أوافق	محايد	معارض
01	وقت العمل المخصص لي لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني			
02	أشعر بالتعب و الإرهاق بعد نهاية العمل			
03	أجد صعوبة في التحكم بوسائل العمل			
04	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم و قواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم و سلوك زملائي في العمل			
05	أشعر بالروتين و الملل في عملي			
06	مستوى التهوئة في مكان العمل غير مناسب			
07	مساحة الغرف لا تتناسب مع الموظفين			
08	كثيرا ما تقلقني تصرفات المواطنين و التي أراها غير أخلاقية			
09	إلتزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الشهري			
10	تؤثر مشاكلي العائلية على تركيزي في العمل			
11	يحتاج عملي إلى التركيز و الإنتباه			
12	لا أتلقى تدريبا كافيا عند إدخال وسائل و آلات عمل حديثة			
13	لا تتاح لي الفرصة في وضع القرار			
14	أشعر أن طاقاتي و قدراتي غير مستغلة جيدا			
15	لا تتاح لي فرصة التدريب أو إكمال التعليم			
16	أشعر بالتعب لكثرة و تنوع الأعمال الرسمية			

17	أجد صعوبة في التواصل مع رؤسائي			
18	نظام الترقية غير واضح في مكان عملي			
19	سأترك العمل الحالي بمجرد الحصول على فرصة عمل لأفضل			
20	الوظيفة الحالية لا تتناسب مع مؤهلاتي العلمية و الشخصية و المهنية			
21	إرتفاع الأسعار مع عدم تحسن الأجور يؤثر على أداء عملي			
22	تنقصني المعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل			
23	أواجه ضغوطات عالية من المواطنين			
24	أتهرب من عملي في بعض الأحيان و أغيب عنه بدون سبب			
25	هناك الكثير من الضجيج و الضوضاء يعيقني لأداء عملي			
26	لا يتم منحي فرصة لتحمل مسؤوليات تتناسب أحيانا مع قدراتي			
27	أحيانا أعمل ساعات إضافية			
28	أقوم في بعض الأحيان بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي			
29	أتلقى أوامر متعارضة من نفس الشخص			
30	أعاني من قلة فرص الإبداع و الإبتكار في عملي			

أي إضافات أو إقتراحات، آراء أخرى، تودون ذكرها:

.....

.....

.....

- **المحور الثالث: الرضا الوظيفي.**

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة لرأيك لقياس مستوى رضاك الوظيفي

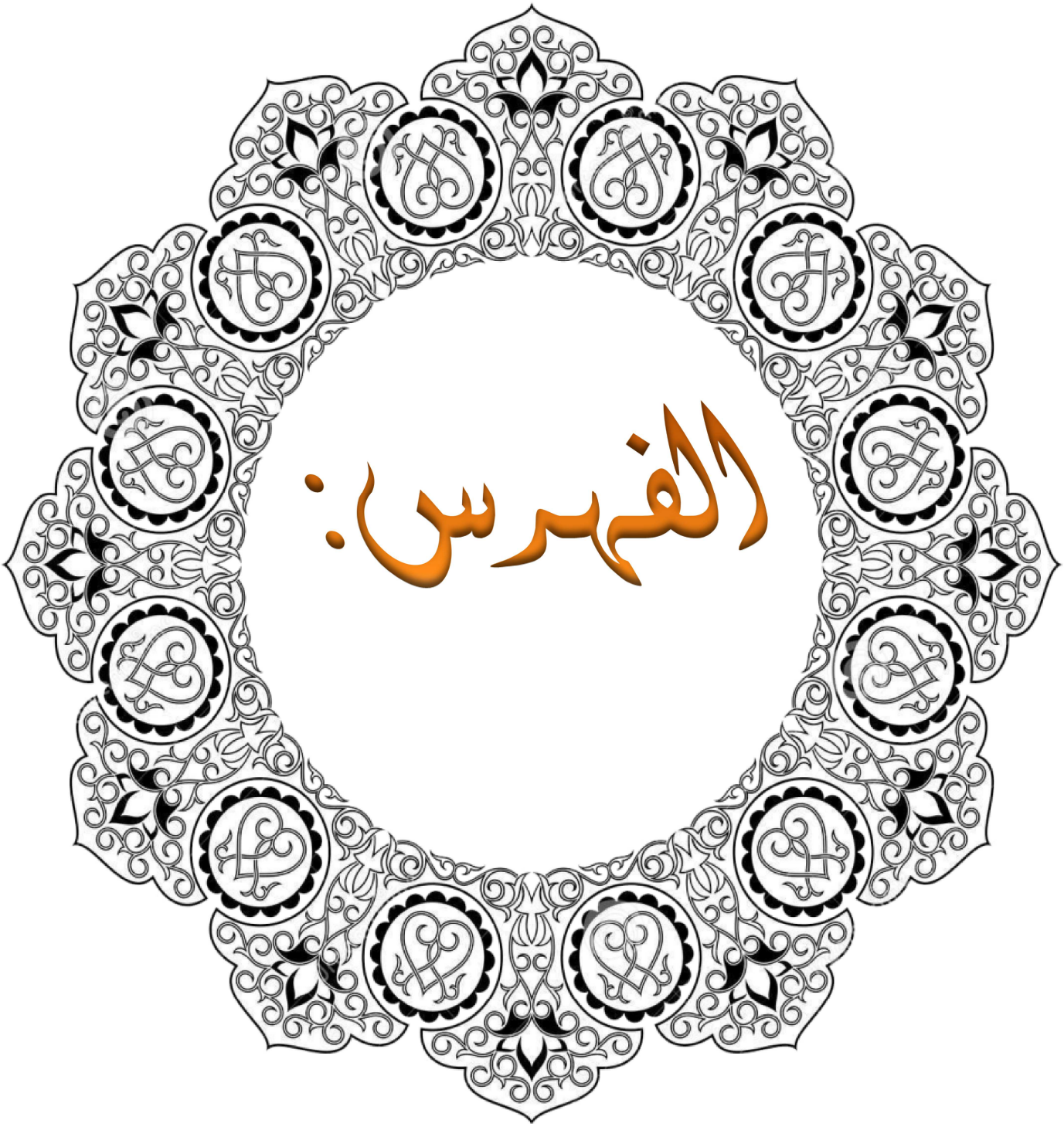
ملاحظة: ضع علامة (✓) في خانة واحدة

رقم العبارة	العبـــــارة	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي
01	مدى رضاك على الراتب الذي تتقاضاه			
02	مدى رضاك عن حصولك على الدعم و المساعدة من زملائك			
03	مدى رضاك عن إستماع رئيسك لآرائك			
04	مدى رضاك عن ساعات العمل اليومي			
05	مدى رضاك عن ظروف و شروط العمل			
06	مدى رضاك عن علاقتك مع زملائك في العمل			
07	مدى رضاك عن حصولك عن التقدير و الإحترام من قبل زملائك			
08	مدى رضاك عن توفر فرص الترقية في عملك			
09	مدى رضاك عن تناسب الأجر مع متطلبات الحياة			
10	مدى رضاك عن سهولة إجراءات العمل الذي تقوم به			
11	مدى رضاك عن الإجازة السنوية التي تحصل عليها			
12	مدى رضاك عن التوفيق بين أوقات العمل و الأوقات المخصصة لأسرتك			
13	مدى رضاك عن وضوح التعليمات التي تصدر عن المسؤولين			
14	مدى رضاك عن إستثمار قدراتك العملية و مؤهلاتك الوظيفية			
15	مدى رضاك عن إلتزامك في عملك			
16	مدى رضاك عن نظام التأمين في عملك (هل هو مناسب إذا حدث مرض أو عجز)			
17	مدى رضاك عن راتب التقاعد بعد إنتهائك من الخدمة			

أي إضافات أو إقتراحات، أو آراء أخرى تودون

ذكرها:.....

.....


الفهرس:

فهرس المحتويات

تشكرات	
إهداء	
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
تمهيد:	01
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	02
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	02
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي	04
المطلب الثالث: محدّدات الرضا الوظيفي و مراحل حدوثه	04
المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي	06
المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي	06
المطلب الثاني: نظرية ذات العاملين	10
-المطلب الثالث: نظرية القيمة	12
المطلب الرابع: نظرية العدالة	12
المبحث الثالث: قياس الرضا الوظيفي و آثاره	14
المطلب الأوّل: المقاييس الموضوعية	14
المطلب الثاني: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي	16
المطلب الثالث: الطرق الشهيرة لقياس الرضا الوظيفي	17
المطلب الرابع: نتائج الرضا و عدم الرضا الوظيفيين	20
المبحث الرابع: آليات تحقيق الرضا الوظيفي	23
المطلب الأوّل: العوامل المؤثّرة في الرضا الوظيفي	23
المطلب الثاني: البرامج الدّاعمة للرّضا الوظيفي	26
المطلب الثالث: السياسات المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي:	28
خلاصة:	30

الفصل الثاني: ضغوط العمل و أثرها على الرضا الوظيفي	
تمهيد:	31
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	32
المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وأهمية دراستها	32
المطلب الثاني : عناصر ضغوط العمل	35
المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل	36
المطلب الرابع: مراحل ردود الفعل اتجاه ضغوط العمل	39
المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل	40
المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	41
المطلب الثاني :مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة	45
المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري	53
المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي	55
المطلب الأول: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي	55
المطلب الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على الرضا الوظيفي	59
المطلب الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية على الرضا الوظيفي	63
المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي:	66
المبحث الرابع: تأثير ضغوط العمل على المورد البشري و أداء المؤسسة و أساليب التعامل معها:	70
المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل عل المورد البشري	71
المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل على أداء المؤسسة	73
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري	75
المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة	76
خلاصة الفصل:	79
الفصل الثالث: دراسة حالة	
تمهيد:	80
المبحث الأول: نظرة عن المجلس الشعبي البلدي	81
المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي البلدي	81

المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي	81
المطلب الثالث: صلاحيات المجلس الشعبي البلدي	82
المبحث الثاني: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة	84
المطلب الأول: تقديم بلدية باب العسة	84
المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي لباب العسة	85
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي البلدية	85
المبحث الثالث: الدراسة الميدانية	88
المطلب الأول: الدراسة الإستطلاعية	88
المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة	89
المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الإستبيان	90
خلاصة	117
خاتمة عامة	118
قائمة المصادر و المراجع	
فهرس المحتويات	

قائمة الأشكال:

شكل(1-1): مراحل حدوث الرضا الوظيفي	05
الشكل رقم(1-2): تدرج الحاجات البشرية حسب نظرية ماسلو	07
الشكل رقم (1-3): مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو و ألدرفر	09
الشكل(1-4) نظرية الإنجاز لماكليلاند	10
الشكل(1-5) خطوات عملية ادراك المورد البشري للعدالة	13
الشكل رقم(1-6) مقياس Osgood للرضا الوظيفي	18
الشكل(1-7): مقياس تيرستون للرضا	20
الشكل(1-8): نموذج بورتر و لولر للعلاقة بين الأداء و الرضا	21
الشكل رقم (2-1): عناصر ضغوط العمل	35
الشكل (2-2): أنواع ضغوط العمل	38
الشكل (2-3): مراحل ضغوط العمل	40
الشكل (2-4) أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة	44
الشكل (2-5): أهم مسببات ضغوط العمل التي تحتويها البيئة الخارجية	53
الشكل رقم (2-6): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	67
الشكل رقم (2-7): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	68
الشكل رقم (2-8): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي	69
الشكل رقم (3-1): شكل تخطيطي لمصالح البلدية	86
الشكل رقم (3-2) يوضح مصلحة التنظيم والشؤون العامة	86
الشكل رقم (3-3): شكل تخطيطي لمصالح البلدية	87
الشكل رقم (3-4) يوضح مصلحة التنظيم والشؤون العامة	87
الشكل رقم (3-5): شكل تخطيطي لمصالح البلدية	88

الشكل رقم (4.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	90
الشكل رقم (5.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	90
الشكل رقم (6.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينةالدراسة حسب الحالة الإجتماعية	91
الشكل رقم (7.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسةحسب سنوات الخبرة	91
الشكل رقم (8.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينةالدراسة حسب المؤهل العلمي	92
الشكل رقم (9.3): تمثيل بياني بالدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينةالدراسة حسب الراتب الشهري	92
الشكل رقم (10.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى	93
الشكل رقم (11.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفرادالعينة على العبارة الثانية	93
الشكل رقم (12.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة	94
الشكل رقم (13.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة	94
الشكل رقم (14.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة	95
الشكل رقم (15.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة	95
الشكل رقم (16.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة	96
الشكل رقم (17.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة	96
الشكل رقم (18.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة	97
الشكل رقم (19.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة	97
الشكل رقم (20.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الحادية عشر	98
الشكل رقم (21.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية عشر	98
الشكل رقم (22.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة عشر	99
الشكل رقم (23.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة عشر	99
الشكل رقم (24.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على الخامسة عشر	100
الشكل رقم (25.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على السادسة عشر	100
الشكلرقم (26.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على السابعة عشر	101
الشكل رقم (27.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة عشر	101
الشكل رقم (28.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسع عشر	102

الشكل رقم (29.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينةعلى العبارة عشرون	102
الشكل رقم (30.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحد و العشرون	103
الشكل رقم (31.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون	103
الشكل رقم (32.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون	104
الشكل رقم (33.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة و العشرون	104
الشكل رقم (34.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و العشرون	105
الشكل رقم (35.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و العشرون	105
الشكل رقم (36.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و العشرو	106
الشكل رقم (37.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة و العشرون	106
الشكل رقم (38.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة و العشرون	107
الشكل رقم (39.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون	107
الشكل رقم (40.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحدة والثلاثون	109
الشكل رقم (41.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و الثلاثون	109
الشكل رقم (42.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة و الثلاثون	110
الشكل رقم (43.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة والثلاثون	110
الشكل رقم (44.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و الثلاثون	111
الشكل رقم (45.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و الثلاثون	111
الشكل رقم (47.3): تمثيل بياني بالأعمدة البيانية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و الثلاثون	112

قائمة الجداول:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	90
جدول رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	90
جدول رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	91
جدول رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	91
جدول رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	92
جدول رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	92
جدول رقم (7.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الأولى	93
جدول رقم (8.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية	93
جدول رقم (9.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة	94
جدول رقم (10.3): النسب المئوية لإجاباتأفراد العينة على العبارة الرابعة	94
جدول رقم (11.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة	95
جدول رقم (12.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة	95
جدول رقم (13.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة	96
جدول رقم (14.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة	96
جدول رقم (15.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة	97
جدول رقم (16.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة العاشرة	97
جدول رقم (17.3): النسب المئوية لإجاباتأفراد العينة على الحادية عشر	98
جدول رقم (18.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثانية عشر	98
جدول رقم (19.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثالثة عشر	99
جدول رقم (20.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الرابعة عشر	99
جدول رقم (21.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الخامسة عشر	100
جدول رقم (22.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السادسة عشر	100

جدول رقم (23.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على السابعة عشر	101
جدول رقم (24.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على الثامنة عشر	101
جدول رقم (25.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على التاسع عشر	102
جدول رقم (26.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة عشرون	102
جدول رقم (27.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحدة و العشرون	103
جدول رقم (28.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون	103
جدول رقم (29.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و العشرون	104
جدول رقم (30.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة و العشرون	104
جدول رقم (31.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و العشرون	105
جدول رقم (32.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و العشرون	105
جدول رقم (33.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و العشرون	106
جدول رقم (34.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة و العشرون	106
جدول رقم (35.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة و العشرون	107
جدول رقم (36.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثلاثون	107
جدول رقم (37.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة و الثلاثون	109
جدول رقم (38.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة و الثلاثون	109
جدول رقم (39.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الخامسة و الثلاثون	110
جدول رقم (40.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السادسة و الثلاثون	110
جدول رقم (41.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة السابعة و الثلاثون	111
جدول رقم (42.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثامنة و الثلاثون	111
جدول رقم (44.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة التاسعة و الثلاثون	112
جدول رقم (43.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الأربعين	112
جدول رقم (45.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الواحد و الأربعين	114
جدول رقم (46.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثانية و الأربعين	115
جدول رقم (47.3): النسب المئوية لإجابات أفراد العينة على العبارة الثالثة و الأربعين	116

ملخص الدراسة:

يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسية للوضع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي، لذلك ينبغي على المؤسسات الإهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر في مستوى شعورها بالرضا الوظيفي نجد ضغوط العمل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي ومن أهم العوامل التي لها تأثير على الرضا الوظيفي نجد ضغوط العمل التي مستوياتها منخفضة بين الموارد البشرية نتيجة التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها بيئة العمل.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمختلف أسبابها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

ولقد دعمت دراستي النظرية بدارسة تطبيقية لإدارة المجلس الشعبي البلدي لباب العسة، ومما خلص إليه:

- الموارد البشرية تعاني من ضغوط العمل بمختلف درجاتها وبتعدد أسبابها.
- كما أن الخصائص الشخصية للمورد البشري لها دورها في التأثير على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي – ضغوط العمل – بيئة العمل – الخصائص الشخصية – المورد البشري.

Résumé :

La satirfaction professionnelle un des principaux pour ameliorie le niveau et la qualité de la perfermance et organisationnelle (par conséquent) les entreprises dirivent accorder une attention particuliere pour touts les facteurs et les conditions régissant les ressources humaines et qui influenent sur leur niveau se satisfaction professionnelle.

Parmi les facteurs les plus importants qui ont un impact sur la satirfaction professionnelle (on peut citer) le stresse professionnelle dont le niveau élevé dans l'environnement de travail a cause des modifications accélérées (que nous y constations) le but majeur de cette étude, c'est de connaitre l'impact et l'influence des pressions et du stresse du travail sur la satisfaction, pour cela on a appuyé ma recherche par une étude de cas appliquée a l'administration de l'assemblée populaire comminale de Beb El Assa. Et parmi les conclusion aux quelles ont a abouti sources humains en Algérie souffrent du stresse professionnel a divers degrés et a diverraison ; l'impotance des spécifique de la personnalité des ressources humains et son rôle dans l'influence sur la satisfaction professionnelle.

***Mots clés :** la satisfaction professionnelle – stresse professionnel – l'environnement du travail – des spécificité personnelles – les ressources humains*

Abstract :

Job satisfaction is regarded to be among the fundamental pillars to uplift the level and quality of professional and organisational performance.

There fore, the companies should give importance to various conditions and factors whiche surround their human ressources and have an impact on the lavel of theire feeling related to occupationl satisfaction. And among the factors that have an effect on job satisfaction ; we find work constraints whose levels are high within human resousces as a result of evolution and rapid changes which the environment of work witnesse.

This study aims at knowing the nature of the effect of work constraints with their diverse causes on professional satisfaction of human resources.

I have backed up my theoretical study with a practical study within the municipal popular council administration of bab el assa. The study has come up with what follows human resources suffer from work constraints with their different degrees and diverse causes. Likeeurse ; the personal characteristics for the human ressource that have their role in the effect on job satisfaction.

***Key words :** Job satisfaction – work constraints – environment of work – personal characteristics – human ressource.*