



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلعاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

الموضوع:

أثر ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي
دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف SCIBS

تحت إشراف:
د.مزيان التاج

من إعداد الطالبتين:
- زروال وهيبة
- مزايغ سهام

أعضاء لجنة المناقشة:

ممتحنا
مشرفا
رئيسا

*أ. جباري لطيفة
*د. مزيان التاج
*أ. بن مسعود نصر الدين

السنة الجامعية: 2016-2017

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع

لقوله تعالى: « لِيُنْ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ »

أتقدم بخالص شكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف مزيان التاج الذي لم يبخل علينا بالكثير من وقته والمزيد من نصائحه القيمة فكان لنا نعم المشرف.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع و تقييمه.

نتقدم بالعرفان بالجميل إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طوال مراحل الدراسة و نخص بالذكر أساتذة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وأدين بالشكر الخالص إلى جميع عمال مصنع الاسمنت بني صاف على مساندتهم طوال الدراسة التطبيقية.

وفي الأخير شكري إلى كل من ساهم بمد يد المساعدة والعون ولو بكلمة طيبة من قريب أو بعيد في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع، سائلا المولى عز و جل أن يجعله في ميزان حسناتهم يوما لا ينفع مال و لا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

الإهداء

الحمد لله الذي جعل لنا هذا و ما كنا له مقرنين يقل تعالى " وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍّ وَلَا تَنْهَرُهُمَا وَقُلْ
لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي
صَغِيرًا "

إليك يا صاحب الكف الحنون والصدر الدافئ، إليك يا من سقيتنا بشبابك حب العمل والمثابرة
لنتمتع بضلال النجاح و ثمار العلاج لك يا "أبي" حفصك الله.

إليك أنتي يا فرحتي وقررة عيني وسويداء قلبي، إلى احلي ثلاثة حروف نطقها لسانني وعشقها
قلبي فيها حنان وفي قربها راحة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى اعلي
الناس "أمي"

إلى سندي ومرشد خطواتي على درب العلم "أخي العزيز يوسف "

إلى من أقاسمهم أحزاني وأفراحي إخوتي "وليد و أنيس"

إلى كل أفراد عائلة مزازيغ و بن زينة

إلى كل من كان له السبيل في إخراجي من حجر الأمية والى نور العلم.

إلى زملائي دفعة 2017 تسيير الموارد البشرية،

وكل من جمعنتي بهم مسيرة الدراسة. إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

سهايم

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات
إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برويتك سبحانك ربي
جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم
إلى سندي في هذا الحياة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى أبي الكريم حفظه الله
لنا ورعاه

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان إلى أمي الغالية بارك الله في صحتها وأطال الله
في عمرها

إلى ملاكي، وسعادتي ورفيقة الدرب والعمر، إلى فلذة كبدي وقرة عيني ابنتي
الحبيبة " ملاك "

إلى زوجي الذي ساندني على اتمام هذا العمل.

إلى كل عائلة "زروال" و"بلخشعي".

إلى من عرفت معهم معنى الحياة والحب والوفاء إخوتي الكريمان "وليد" و"جواد"
إلى الصديقة العزيزة بنميمون ايمان.

إلى كل الأصدقاء الذين كانوا برفقتي طوال مساري الدراسي

أهدي عملي إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلبي، إلى كل من أعاني ودعا لي
بالخير.

وشكرا لكم

وهيبتة

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
IV	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
03	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
04	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء
07	المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي
10	المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي
17	المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي
17	المطلب الأول: نظرية ذات العاملين
19	المطلب الثاني: نظرية القيمة
19	المطلب الثالث: نظرية نموذج مظهر الرضا لولر
21	المطلب الرابع: نظرية اشباع الحاجات
22	المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن الرضا الوظيفي وعلاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي
22	المطلب الأول: معدل الغياب ودوران العمل
23	المطلب الثاني: معدل أداء العمل و التمارض و الشكاوي
25	المطلب الثالث: اللامبالاة والتخريب والإضراب
26	المطلب الرابع: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي
30	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
33	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
34	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل وأهميته
36	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
41	المطلب الرابع: مراحل تعرض لضغوط العمل
43	المبحث الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وإستراتيجيات التعامل معها
43	المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط وتأثيرها على الرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: المصادر البيئية لضغوط وتأثيرها على الرضا الوظيفي

46	المطلب الثالث: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد
47	المطلب الرابع: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة
48	المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل صحة المورد البشري وأداء المنظمة وأساليب علاجها
48	المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري
50	المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المنظمة
51	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المورد البشري
53	المطلب الرابع: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة
57	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف SCIBS	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت بني صاف
60	المطلب الأول: تعريف بشركة الاسمنت بني صاف
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف
67	المطلب الثالث: عوامل ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي
69	المطلب الرابع: مظاهر توفر وغياب الرضا الوظيفي
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: المنهج وحدود الدراسة
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
72	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
76	المطلب الرابع أدوات التحليل الإحصائي للدراسة
77	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
77	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
86	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
98	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
106	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
108	خاتمة الفصل
110	خاتمة عامة
114	المراجع
120	الملاحق
/	الملخص

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
7	نموذج الباحثان "بورتر" و"لور" "	(01-1)
8	العوامل المحددة للرضا الوظيفي	(02-1)
14	طريقة الفروق ذات الدلالة	(03-1)
15	طريقة ليكارت "LIKERT"	(04-1)
17	العوامل الدافعية والوقائية لنظرية العاملين	(05-1)
20	نموذج مظهر الرضا وفقا للولير Lawler	(06-1)
21	نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل Lawler 1973.	(07-1)
27	العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	(08-1)
28	العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	(09-1)
29	العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي	(10-1)
36	عناصر ضغوط العمل	(01-2)
38	الآثار الايجابية للضغوط	(02-2)
41	الآثار السلبية لضغوط العمل	(03-2)
42	مراحل ضغوط العمل	(04-2)
61	الموقع الجغرافي للشركة	(01-3)
66	الهيكل التنظيمي للشركة	(02-3)
71	عينة البحث	(03-3)
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(04-3)
79	توزيع عين الدراسة حسب السن	(05-3)
80	توزيع عين الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(06-3)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(07-3)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(08-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(09-3)
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	(10-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
25	عدد الشكاوي الخاصة بالعمال الساخطين على أعمالهم	(01-1)
74	معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان	(01-3)
75	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	(02-3)
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(03-3)
78	توزيع عين الدراسة حسب السن	(04-3)
79	توزيع عين الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	(05-3)
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	(06-3)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(07-3)
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(08-3)
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	(09-3)
85	تحليل عبارات ظروف العمل	(10-3)
86	تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية	(11-3)
88	تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية	(12-3)
89	تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري	(13-3)
91	تحليل عبارات الرضا عن الأجر	(14-3)
92	تحليل عبارات الرضا عن محتوى العمل	(15-3)
93	تحليل عبارات الرضا عن فرص الترقية	(16-3)
94	تحليل عبارات الرضا عن نمط الإشراف	(17-3)
95	تحليل عبارات الرضا عن ظروف العمل	(18-3)
97	يوضح معامل الارتباط والانحدار البسيط لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي	(19-3)
97	يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار	(20-3)
99	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي.	(21-3)
99	يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار	(22-3)

قائمة الجداول

101	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي	(23-3)
101	يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار	(24-3)
103	يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي	(25-3)
103	يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار	(26-3)

تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات، ومعالم فرضت على الإنسان العامل ان ينتج أكثر وأن يعمل أطول، وأن يتنافس أشد للبقاء في الوظيفة وخاصة في ظل الانفجار المعرفي، وعدم التأكد والاضطراب البيئي، ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة الإنسان العامل وصفائه الذهني والنفسي والبدني، كل ذلك يسبب ضغوطا تتفاوت في مستوى قوتها من شخص، إلى آخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات من القلق والإحباط أو التوتر والغضب، ما يؤثر سلبا على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم في اتجاه عملهم، ومنظمتهم خاصة إذا أخذنا بنظر الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئاتها.

وبما ان العمل يمثل جزءا معلوم من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل حيث يشير مفهوم الرضا عن العمل، إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه، فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة عن الكثير من الظواهر في المنظمة، ومن هذه الظواهر نجد معدلات الغياب ومعدلات الدوران والشكاوي... الخ ولقد أصبح من البديهي اليوم، أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها غنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية. لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع الرضا الوظيفي، باهتمام كبير من طرف السلوكيين والاداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، ف جودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية، والوصول إلى رضا زبائننا محكوم بالوصول إلى رضا مواردها البشرية.

وانطلاقا مما سبق ذكره، ونظرا لأهمية موضوعي ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري والمنظمة وجهنا اهتمامنا لهذا الموضوع والذي يحمل عنوان " أثر ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي" وبهذا تتمحور إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

مامدى تأثير ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي؟

ولتوضيح معالم الاشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بظروف وضغوط العمل؟
2. ماذا نقصد بالرضا الوظيفي؟
3. هل تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي؟
4. هل تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي؟
5. ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟

➤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية بين ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي.
- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي.



- تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي.
➤ أهمية الدراسة:

تساعد هذه الدراسة في تطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل وكذلك الرضا الوظيفي، تكمن أهمية هذه الدراسة، كونها تلفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما تتحملها المؤسسة، في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو لسوء إدارتها لها. كما ان هذه الدراسة تقدم للمهتمين ضغوط العمل من باحثين وموظفين ومديرين، وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل ومختلف الأساليب التي تحد من تأثيراتها السلبية، ومن تم تسمح تخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقا في كثير من الأحيان أمام فعالية، وفاعلية تنفيذ الأعمال ضف إلى ذلك إلى أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي والمتمثلة، في العوامل الشخصية والتنظيمية والتي يمكن من خلالها رفع مستوى، شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي، ومن تم الرفع من الجودة في الأداء ورفع كفاءة الإنتاج.

➤ أهداف الدراسة: وتكمن أهداف الدراسة في:

1. التعرف على العلاقة التي تربط بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي.
2. إبراز القيمة الحقيقية للرضا الوظيفي.
3. التعرف على مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة والآثار الناجمة عنها.
4. الوصول إلى مجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تساهم في التخفيف من الضغوط ومصادر ها.
5. تساعد نتائج ومقترحات هذه الدراسة متخذي القرار في هذه المؤسسة على وضع استراتيجية فعالة للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل والرفع من مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.

➤ حدود الدراسة:

هذه الدراسة تحكمها مجموعة من الحدود سنحاول ابرازها فيمايلي:

1. الحدود الموضوعية:

حاولنا في دراستنا هذه التركيز على معالجة موضوعي ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي، من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية والاجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تتدرج تحته هذه المذكرة، ومن تم فإننا حاولنا دراسة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

2. الحدود الزمنية:

أجريت هذه الدراسة الميدانية من 2017_03_22 إلى 2017_04_06.

3. الحدود المكانية:

تم استقطاب الجانب النظري لهذا البحث على واقع مؤسسة صناعية من خلال دراسة حالة بمصنع الإسمنت - بيني صاف-.

➤ الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولها الكثير من الكتاب والباحثين حول موضوعي ظروف و ضغوط العمل و حسب حدود عملنا وجدنا مايلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بظروف وضغوط العمل

الدراسة الأولى: تأثير ضغوط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، من إعداد الطالب خليج جعفر حجاج عام 2007 بجامعة الأزهر، غزة هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية ، كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء و الرضا الوظيفي.

• ومن أبرز النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة:

- ✓ أن العاملون في مهنة التمريض في مستشفى الشفاء بغزة يعانون من ضغط مرتفع بلغ 28,97.
- ✓ وجود علاقة عكسية غير دالة احصائيا بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية المؤسسة المينائية، سكيكة.

هذه الدراسة عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة البحوث والدراسات الإنسانية جامعة 20 أوت 1955، سكيكة، العدد 2015، 11، قدمت من طرف الباحثة فريدة بوغازي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على الموارد البشرية والمؤسسة المينائية بسكيكة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ شعور المبحوثين بضغط متوسط في العمل ولها أثر كبير على الموارد البشرية وعلى المؤسسة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ضغط العمل الذي يشعر به المبحوثين تغري لخصائصهم الديمغرافية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

الدراسة الأولى: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، السعودية.

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

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ ان هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

✓ أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.

الدراسة الثانية: دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات.

هذه الدراسة عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 36، 2013. قدمت من طرف الدكتورة بشرى عبد العزيز العبيدي، يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل التي على هذا الرضا سلبا او ايجابا.

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

✓ ان هناك رضا وظيفي إلى حد ما لدى العاملين في مصنع محل البحث.

✓ كذلك أن لبيئة العمل دور هام في زيادة مستويات الرضا الوظيفي.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي

الدراسة الأولى: الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها في جامعة الزيتونة الاردنية.

هذه الدراسة عبارة عن مقالة مقدمة لمجلة واسط للعلوم الانسانية، جامعة الزيتونة الاردنية، العدد 19، 2009. قدمت من طرف الباحث جعفر عبد الكاظم المياحي، هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل الملحة التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس العاملين في أقسام جامعة الزيتونة الاردنية وتحديد مجالات تلك الضغوط وأثرها على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس والسبل الكفيلة لمعالجتها أو التخفيف من حدتها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:



- ✓ إن المجال المعيشي المتمثل بعدم كفاية الراتب الشهري لعضو هيئة التدريس يشكل ضغطاً ملحا عليه .
- ✓ إن البيئة الجامعية لا تلبي الواقع والطموح ولا تواكب السوق احتياجات السوق أو حقل العمل.
- ✓ معاناته من الضغوطات المهنية والصحية والنفسية أثناء أداء عمله بحيث قد يؤدي به إلى الشعور بالضيق والتوتر النفسي مما قد ينعكس سلباً على رضاه الوظيفي.

الدراسة الثانية: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب مبارك عبد الفاتح بن مبارك الدوسري، عام 2010 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية" كلية الدراسات العليا، الرياض سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة وأيضاً التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليه الدراسة:

- ✓ اتضح ان مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع.
- ✓ اتضح ان عدد من أفراد الدراسة موافقون على أعلى مستويات الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.
- ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.05 فاقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في حرس الحدود لا تتأثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

➤ منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدنا في دراستنا على نوعين من المناهج وهما:

- المنهج الوصفي: هذا المنهج يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة ويعتبر مناسباً لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وهذا ما يتناسب طردياً مع طبيعة الموضوع.
- منهج دراسة حالة: الذي أمدنا بالأدوات و الوسائل التي ساهمت في اجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث والمتمثلة في:
 1. المقابلات الشخصية:

حيث تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع مختلف العاملين ورؤساء أقسام مصنع الاسمنت ببني صاف بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الاجابة الصحيحة .

2. استمارة الاستبانة:



انطلاقاً من إشكالية البحث وأهدافه قمنا ببناء نموذج مقترح لتشخيص العلاقة القائمة بين متغيرين أساسيين هما:

المتغير المستقل: ظروف وضغوط العمل.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على جملة من المصادر والمراجع المتنوعة تمثلت في الكتب، المجلات، والمقالات، الرسائل العلمية أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على أداة جمع الاستبيان من خلال الاستبيان، الملاحظة، والمقابلة.

- صعوبات الدراسة:

أي عمل نقوم به لا يتجرد من الصعوبات والعوائق ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا في فترة انجاز هذه الدراسة سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل دراسته أكثر تعقيداً وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- 2- نقص المراجع التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي على مستوى المكتبة الجامعية.
- 3- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في اللغات الأجنبية (فرنسية_انجليزية).

- هيكل البحث:

لقد حرصنا في بداية العمل على تكوين خطة من شأنها تسهيل الفهم الجيد للموضوع حتى نوفي بالتحقيق من فرضياتنا ونجيب على إشكالية بحثنا، ومن هذا المنطلق جاءت فصول الدراسة ذات تسلسل منطقي وهي موزعة على ثلاثة فصول، فصلان نظريان وفصل تطبيقي، وقسمنا كل من الفصول إلى مجموعة من المباحث والمطالب ، حيث جاءت الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي جاء بعنوان الإطار النظري للرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: نتناول فيه تأثير ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: دراسة حالة بمصنع الإسمنت بني صاف SCIBS .

تمهيد:

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود من طريق تحسين وسائل العمل، وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجه، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداده الطبيعي و المكتسب على مدى حبه للعمل نفسه و رضاه عنه و تقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل وإتقانه ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها في عمله تكون النتيجة حينئذ رضاه عن عمله و كذلك يصبح مصدر فخر له ويزداد هذا الرضا لدى الفرد حينما يكون راضيا بدرجة عالية عن راتبه و تتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية و تتخفف درجة رضاه هذا إذا لم تتحقق معظم هذه الأهداف وقد ينعكس في صورة استياء وعدم رضا عن الوظيفة.

وسنتعرض في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن كل مبحث أربع مطالب بحيث يركز المبحث الأول على أهم مفاهيم الرضا الوظيفي وأهم محدداته والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني يتناول أهم النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي وفيما يخص المبحث الثالث تحدثنا عن مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

وبالتالي فإن الفصل الأول يتكون من:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر علماء النفس أول من درس الرضا في العمل با لمؤسسات منذ عام 1930م واستخدموا من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية أو لمدى تأقلم الأفراد الموظفين في وظائفهم.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

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

✓ تعريف هوبوك "hoppock" :

بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.¹

✓ تعريف فيكتور فروم "victorvrom" :

الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا و يقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية، ونظام الإشراف وإتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا "إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضا ضمنه".²

✓ تعريف هيرزبيرج "Herzberg" :

الرضا الوظيفي بأنه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها، و بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.³

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 195.

² - لو كيا الهاشمي، بومنقار مراد، "المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014 ، ص: 120.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2010،

ص: 85.

✓ تعريف دافيس "DAVIS":

يرى دافيس بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى و الأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل.¹

- عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد اتجاه جوانب عديدة من عمله وتشمل شعور الموظف الايجابي أو السلبي حيال وظيفته.²

الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله و بين الشيء الذي يجده فعلا.³

- كما يعرف إدوين لوك (Edwin locke) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته او ما يحصل عليه من تلك الوظيفة".⁴

المطلب الثاني: أهمية الرضا و علاقته بالأداء

يعتبر الرضا من الظواهر الهامة، تستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل مجالات العمل وفي كل وقت ذلك لسببين: الأول لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة، وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته، أما السبب الثاني فهو تأثير وإسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثار سلبية أو ايجابية على كل سلوكيات الفرد، بل على كل ظواهر مجال العمل وستعرض فيما يلي لبعض آثاره على مستويات عدة:⁵

وقد اهتم الباحثون بهذا الأمر ويعتبر فكتور فروم Victor vroom من مؤيدي هذا الافتراض ألا وهو وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء. إذ يرى أن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل و بالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك.⁶

1. على مستوى الفرد:

¹ - حسن الشيخ، "السلوك الإداري النظرية و التطبيق"، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص: 103.
² - بشرى عبد العزيز العبيدي، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معدل بغداد للغازات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 36، 2013، ص: 260.
³ - William j et autres , "la gestion des ressources humains", mc graw hill, quebec, 1985, p: 37.
⁴ - سامي بن عبد الله الباحثين، "الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي"، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الكويت، الكويت، 2007، ص: 243.
⁵ - نوري منير، «تسيير الموارد البشرية». ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010، ص ص: 360-361.
⁶ - deleragrosine : l'équilibre psychosomatique, organisation mentale des diabétiques, paris, dunod, 1983.p :16.

أ- على الصحة الجسمية:

لاشك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، فكما أن للصحة العضوية أثارا على الناحية النفسية فهي أيضا تتأثر بهذه الأخيرة.

ولقد بنيت دراسات عديدة كمثال تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية التي يعيشونها "إذ العضوية" "l'organisme" بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظائفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد، لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط.

ب- على الصحة النفسية:

والتي تكون نتيجة الضغوط الصادرة عن بيئة العمل، إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل حد اللاتوازن مع كثرة التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات ذات صلة بالصحة النفسية، و على العكس من ذلك فالعامل الذي يسود الارتياح والرضا جو عمله، تكون حالته و صحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجّهة نحو السلامة من أجل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات.¹

ج- العلاقة بين الأداء الفردي و الرضا:

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاجا لتفاعل خصائصه (الفرد) مع خصائص بيئة العمل ونعني بأداء الفرد قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة، والتي منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية، يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، و هذه الأبعاد هي كمية الجهد، ونوعية الجهد ونمط الأداء فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل، من خلال فترة زمنية معينة و تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية من خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة أو نوعية الجهد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول. فكمية الجهد المبذول ونوعية الجهد وغيرها تؤثر بالضرورة على الحالة النفسية للعامل في تحقيق الرضا، فالأشغال الشاقة والمتعبة والتي لا تكون متبوعة بنوع من التحفيز غالبا ما يسودها نوع من عدم الارتياح واللاتوازن من طرف العامل الذي يشغلها، فالأداء الذي يكون عن قناعة من طرف العامل يكون دوما متبوعا بنوع من الارتياح والرضا، إضافة إلى ساعات العمل تعد سببا في وجود حالتي الرضا والارضا و هذا حسب طبيعة أداء الفرد في عمله، "لأن سلوك الأداء أيا كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا over behavior أو يكون سلوكا

¹- نوري منير، مرجع سبق ذكره ، ص:365.

مستترا ضمناً behavior covered ، فالسلوك الظاهر يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس خارجياً.¹

فهذا يبدي لنا أن الأداء سواء كان ظاهراً أو مستتراً تحكمه ميكانيزمات تسبب في إظهار حالة التوازن أو العكس فالمجهود الظاهر يتبعه تعب جسماني يكون حالته النفسية الرضا أو العكس، وبالمقابل فالسلوك المستتر يكون أكثر تأثيراً من السلوك الظاهر على الحالة النفسية.²

2. على المستوى التنظيمي:

تصدر السلوكيات الدالة عن الفرد أو الوظيفة عند بلوغ مستوى الإشباع الذي يقدمه هذا العمل، والجوانب المختلفة له، ومن ثمة ينتج الإشباع درجة معينة من المشاعر الوجدانية لديه اتجاه عمله "وهذه المشاعر تمثل المحصلة الكلية لشعور الفرد اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعره اتجاه جوانب وعناصر محددة منه للعمل، إذ أن مشاعر ورضا الفرد اتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بالرضا الجزئي، فمثلاً مشاعر الفرد أو درجة رضاه عن الأجر هي محصلة لقوة حاجاته الاقتصادية، أي حاجته إلى الدخل النقدي و ما يمثله له، و لكميته أو مستوى الأجر الذي تتيحه المنظمة له، فكلما كان احتياجه للدخل النقدي كبيراً، و كلما ارتفع أجره في المنظمة كلما ازداد رضاه و العكس بالعكس.³

فعندما يكون الفرد راضياً جداً عن عمله، يظهر ذلك من خلال ملامحه أو في طريقة تعامله مع رئيسه و زملائه، أو مع الجمهور وعملاء المنظمة أو في تطبيق قوانين التنظيم و الحرص على أداء كل الأنشطة، "كما قد يظهر على مستوى انتظامه في العمل وحرصه على التواجد فيه، و يؤدي به ذلك إلى التمسك بوظيفته بينما عندما يكون الفرد حالة استياء شديد في عمله قد سلوكاً عدوانياً اتجاه رئيسه أو زملائه، و قد يبلغ قنوطه واستيائه درجة قد تدفعه إلى التهرب من التواجد في مركز العمل، فيلاحظ عدم انتظامه، وكثرة غيابه، وربما في محاولته للبحث عن عمل آخر و تركه الخدمة في المنظمة.

وبناءً على ما سبق فإن العلاقة بين الرضا والأداء أو الإنتاجية توجد إلا في حالة واحدة وهو عندما يكون أداء الفرد المحقق يؤدي إلى الحصول على عوائد وحوافز ذات قيمة بالنسبة له (الفرد). وإن

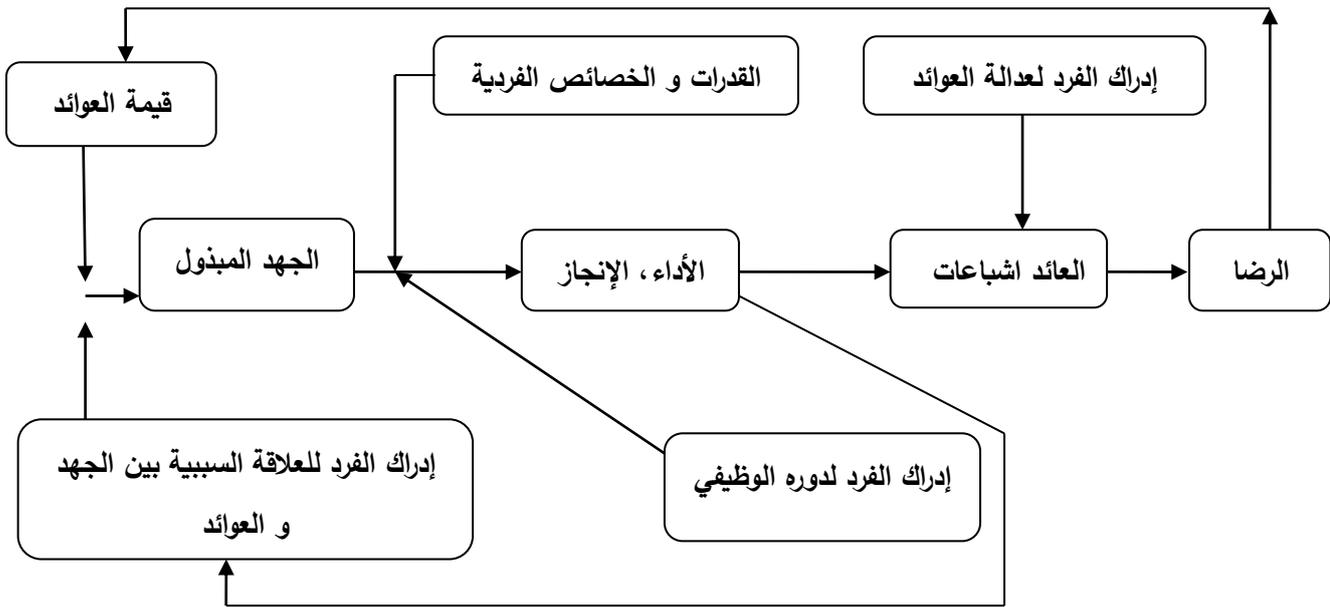
¹ - محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

² - نسفاري ميلود، "محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص: 19.

³ - نداء محمد الصوص، "السلوك الوظيفي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2008، ص: 76.

الدراسات المعاصرة للعلاقة بين الأداء والرضا خلصت إلى صياغة نماذج نظرية حديثة مفسرة قدمت فروضا أكثر تعقيدا من ذلك الفرض المبسط الذي قدمه كتاب العلاقات الإنسانية ويعتبر الباحثان "بورتر porter ولولر lauler أكثر النماذج قبولا الآن، ويقوم هذا النموذج على اعتبار أن الأداء يحدد الجهد المبذول في العمل في التفاعل مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي، علما أن الجهد المبذول يحدد من خلال قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذ بذل الجهد المطلوب.

الشكل رقم (1-1):يمثل نموذج الباحثان "بورتر" و"لور" "



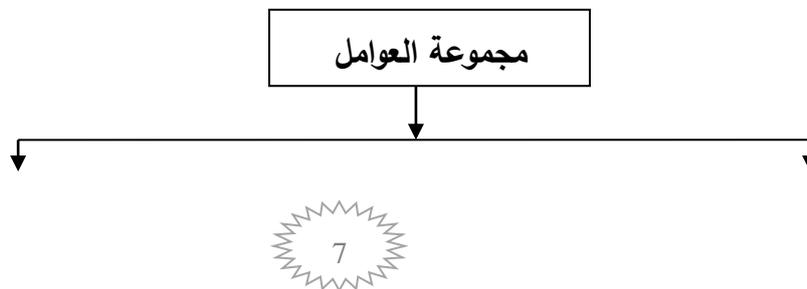
المصدر:لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره،

ص:127.

المطلب الثالث: العوامل المحددة للرضا الوظيفي

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل متعددة منها الفرد نفسه وعمله ومنها ما يعود لرؤسائه، وبعض العوامل الأخرى. وأهم هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:

الشكل رقم(1-2):العوامل المحددة للرضا الوظيفي



عوامل شخصية
-احترام الذات
- تحمل الضغوط
-المكانة الاجتماعية

-نظام العوائد
- الإشراف
- سياسات المنظمة
- تصميم العمل
- بيئة العمل

المصدر: من إعداد الطالبتان

عوامل تنظيمية و تندرج تحتها العوامل التالية:

أ- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم

توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.¹

تشير البحوث المعنية بالتغيير المؤسسي بوضوح إلى أن التغيير لن يحدث إلا إذا كان لدى الأفراد سبب يدعوهم إلى التغيير، إذ أن أنظمة مكافأة الفرد مقابل الأداء الجيد تمنح الأفراد سببا لأداء أعمالهم بشكل جيد، ولكن بدلا من أن تمنحهم سببا للتغيير فإنها تقدم لهم أسبابا تدعوهم إلى عدم التغيير. وفي أغلب الحالات، تتمثل أفضل البدائل عن نظام مكافأة الفرد مقابل الأداء في نظام المشاركة في الأرباح أو الخطط المبنية على جرد الأسهم والتي تكافئ الأفراد على النجاح الكلي الذي تحققه المؤسسة.

ويذكر ادوارد لولر بأنه نتيجة لأبحاث التي قام بها بعد تنفيذ معظم جهود التغيير التي تتضمن إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإعادة هندسة المؤسسة، يكون أكثر فاعلية إذا كانت المكافأة مبنية على أساس الأداء المؤسسي إذ تؤدي المكافآت التي تمنح على أساس الأداء المؤسسي إلى حفز الأفراد كي يسألوا باستمرار عن الكيفية التي تمكنهم من القيام بالعمل بشكل أفضل، ومن ثم يركز الأفراد جهودهم على كيفية تحسين الأداء وأن يكونوا أكثر رضا.

ب- الإشراف: ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه و مدى مشاركته لهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه ومدى

¹- سريان مختارية، "تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديفة تافنة العامرية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوشعيب بلحاج(عين تموشنت)، 2015، ص: 38.

اهتمامه بشكاويهم وأخذه بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه. إن إدراك

الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله.¹

ج- **سياسات المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم

العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.²

د- **تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل والأهمية،

والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

هـ- **بيئة العمل:** ويقصد بذلك بيئة العمل الداخلية والمشملة على مساحة مكان العمل، مستوى

النظافة، الإضاءة التهوية، التكيف صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترقية يستخدمها

العامل خارج الدوام. وبالنسبة لبيئة العمل الخارجية يذكر كارستن جين بأن للعوامل البيئية

الخارجية التي تحيط بالمنظمة دورها التأثيري على مستوى رضا العاملين ومن ذلك تأثير الظروف

الاقتصادية السائدة وماهي عليه من كساد أو ازدهار وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق برضا

العاملين عن الرواتب والحوافز المادية بشكل عام.³

وعموماً فإن توفير ظروف عمل مناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة

الإنتاج، وهذه الظروف المناسبة كذلك تؤدي إلى رضا العامل وبالتالي انخفاض معدلات الغياب

والحوادث والإصابات.

1- عوامل شخصية ومن أهمها:

أ- **احترام الذات:** يذكر كل (من عبد الوهاب وخطاب) بأن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله،

سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله و معرفة أفراد المجتمع لهذه

المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم

إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة

بمحتوى الوظيفة، الأداء، الانجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.

¹- بشرى عباس محمد، تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 2015، 81، ص: 173.

²- العياشي بن زروق، "الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى اساتذة التعليم الثانوي والجامعي"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008، ص: 83.

³- مروان ظاهر الزغبي، "الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2011، ص: 58.

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد لاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.¹

ب- **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات، فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

ج- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله. أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.²

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية، تقيس الرضا بآثاره السلوكية، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض... الخ ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا و هذه المتغيرات. وثانيهما المقاييس الذاتية.

1. المقاييس الموضوعية للرضا:

وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين.

أ- الغياب:

تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلاشك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل حرصا على الحضور مقارنة بآخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل، هذا وليس معناه أنكل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل. إذا لا يمكن تجنب بعض حالات الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل

1- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000، ص: 243.

2- وفاء أحمد محمد، "أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد 19، السنة 2009، ص:

الحوادث والمرض والظروف العائلية القاهرة، لكن بالمقابل هناك أسباب غير طارئة والغياب فيها يعكس مشاعر الفرد نحو العمل، الأمر الذي يفرض على كل منظمة أن تتبع نظام رقابة على الغيابات في كل وحدة أو قسم.¹

ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها "وزارة العمل الأمريكية" ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد} \times \text{عدد أيام العمل} \times 100}$$

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة. وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة، أي باستعداد العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.

ب- ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسو بين أفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة، أي رضاه بعمله، إذن البيانات الخاصة بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية، تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه.

وعليه يمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

¹- لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا.¹

2. المقاييس الذاتية للرضا:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل. ويمكننا أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث.

✓ تقسيم الحاجات:

تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيماً عاماً للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلاً، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع تخصص له عينة من الأسئلة.²

✓ تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيماً للحوافز التي يتبعها العامل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال ذلك التقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل التالية:

الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعات العمل، ساعات العمل وظروف العمل.

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت ونميز أربعة طرق رئيسية نحددها في مايلي:

❖ طريقة الفواصل المتساوية لتر ستون THURSTONE:

إن هذه الطريقة تقوم على أساس اختيار عبارات يدور محتواها حول صفات العمل أو الأهداف التي يحققها العامل من عمله، لتعرض هذه العبارات على مجموعة من الحكام

1- د. مزيان التاج، "الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسير، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، 2013-2014، ص: 77.

2- منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة المديرية العامة للرفاق، العدد 15، السنة 2011، ص: 68.

لغرض تقييمها وإعطائها درجة معينة، ويتم في الأخير إلغاء العبارة الجد متباينة، ويؤخذ متوسط التقييم لمختلف العبارات كدليل على درجة الرضا المشار إليها، بناء على الدرجات التي منحت من طرف الحكام.

❖ طريقة الفروقات الدالة ل "أوزجود" و زملائه "OSJOOD":

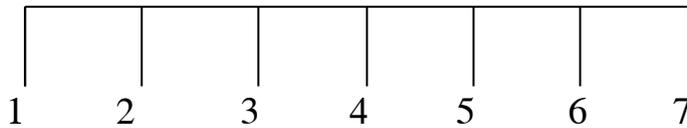
مقياس الرضا وفق هذه الطريقة يتكون من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبي صفتان متعارضتان بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي.

والمثال التالي يمثل مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد العامل، وفق طريقة الفروق ذات الدلالة¹.

الشكل رقم (1-3): يمثل طريقة الفروق ذات الدلالة

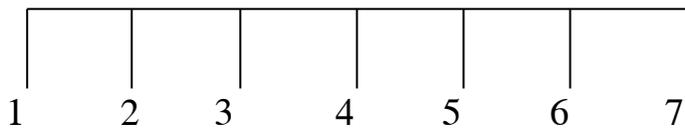
ممل

مثير

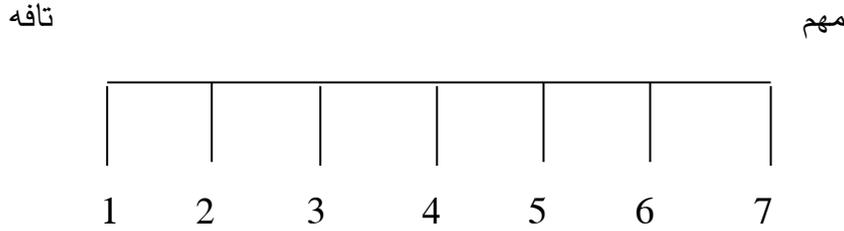


مثير للإحباط

مشبع



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



المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص:110.

ودرجات المقياس مقسمة على النحو التالي:

- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
- النقطة 4 تدل على الحياد.
- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد العامل الدرجة التي تمثل اتجاهه أو مشاعره نحو مقياس جزئي، ثم يتم جمع كل الدرجات في المقاييس الجزئية المتمثلة لجوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، الإشراف) ليكون المجموع ممثلا لرضاه، و اتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل.

ويتم تكوين مقياس الرضا بجزئية ذات قطبين كما هو موضح في مثال أعلاه لكل جانب من جوانب العمل، ويلي ذلك اختيار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد وهذا لحساب درجة الارتباط بين المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من الجوانب التي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية.

❖ طريقة التدرج التجميعي لليكارث "LIKERT":

ذكر سابقا أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد و يعد مقياس ليكارث في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس. يستخدم هذا المقياس عددا كبيرا من الوحدات، فإذا أراد الباحث معرفة مواقف الأفراد نحو موضوع القوة كوسيلة للحصول على السلطة أو التغيرات الحاصلة في العالم العربي لعام 2011، فإنه يتم تحديد درجة اتجاههم من الموافقة والمعارضة على ميزان مقسم لخمس آراء ، ويستعمل الباحثون الذين أتو ليكارث عددا أصغر من الفئات، ودرجة الشخص الكلية هي مجموع درجاته على الوحدات المختلفة في

المقياس، كما أن قيمة كل عبارة اعتمدت على التمييز بين هؤلاء الذين يوافقون من الذين لا يوافقون، وتتغير هذه الدرجات حسب المقياس إذا كانت ثلاثية أو رباعية و يمكن توضيحها على النحو التالي:

الشكل رقم (1-4): طريقة ليكارت "LIKERT"

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	1 درجة

المصدر: محمود السيد أبو النيل، "علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية"، الجزء الأول، دار النهضة

العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1984، ص: 310.

ونتبع الخطوات التالية في إعداد المقياس:

- 1) تحديد عناصر الموقف المطلوب أخذ اتجاه الأشخاص نحوه.
- 2) يتم الحصول على المواقف والموضوعات التي تصمم منها الأسئلة الخاصة بمحاور ومجالات موضوع الدراسة من المقابلات التي تجرى مع العمال والرؤساء في العمل وفحص سجلات العمل، قراءة الدوريات و النشرات، ويتضمن أسئلة مفتوحة.
- 3) إعطاء درجات (ثلاثة درجات لأشد اتجاه موافق نحو العمل، ودرجتين نحو المحايد، ودرجة للاتجاه المعارض، ودرجة الفرد الكلية هي مجموع تقديراته لكل العبارات).
- 4) تطبيق هذه الأسئلة على العمال ويتم تعديلها بما يتناسب مع لغة العمال وفهمهم للعبارات.
- 5) إجراء ثبات للعبارات المفهومة وذلك بإحدى الطريقتين، إما إعادة تطبيقها أو طريقة التجزئة النصفية.

6) تحليل العبارات لتحديد أي العبارات تميز بوضوح الدرجات المرتفعة والدرجات المنخفضة على المقياس الكلي.¹

❖ طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبيرج:

تقوم هذه الطريقة بطرح سؤالين رئيسيين للأفراد هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة و تتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف هذه الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، وتهدف إلى قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الفرد.

المبحث الثاني: النظريات الرئيسية في تفسير الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره، أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه. و فيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

المطلب الأول: نظرية ذات العاملين:

استطاع فردريك هيرزبيرج (Frederick Herzberg) من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا و الاستياء، وأن العوامل المؤيدة إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤيدة للاستياء. وفيما يلي نعرض لهذه النظرية الشكل التالي:²

الشكل رقم (5-1): يمثل العوامل الدافعية والوقائية لنظرية العاملين

العوامل الوقائية

العوامل الدافعية

¹- مروان طاهر الزغبى، " الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص: 62.
²- د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص225.

توافرها يؤدي إلى حياض الإستياء		عدم توافرها يؤدي إلى الإستياء (عدم		عدم توافرها يؤدي إلى حياض الرضا		توافرها يؤدي إلى الرضا
--------------------------------------	--	--	--	---------------------------------------	--	------------------------------

أمثلة

- ظروف العمل
- الإشراف
- سياسات المنظمة
- الأجر
- العلاقات

أمثلة

- انجاز
- مسؤولية
- التقدير
- التقدم والنمو
- أهمية العمل

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، " القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص: 90 .

أ- العوامل الدافعية: (Motivators)

هي تلك العوامل المؤيدة إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية (Hygiene Factors) وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن الرضا.

إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، و لكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء. وتتمثل هذه العوامل في:

أ- الإنجاز وأداء العمل.

ب- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين واحترامهم.

ج- فرص التقدم والنمو في العمل.

د- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.¹

ب- العوامل الوقائية:

وهي التي توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالاتي:

أ- ظروف العمل المادية؛

ب- العلاقات مع الرؤساء؛

ج- العلاقات مع المرؤوسين؛

د- الإشراف؛

هـ- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.²

وبالرغم من تعرض نظرية هيرزبرج للعديد من الانتقادات و البحث و التجريب إلا أن واقع الأمور يشير إلى صمودها أمام تيار الانتقادات وإلى ثبات مفاهيمها جزئيا كنظرية تحاول أن تفسر كيف ينشأ الرضا والسلوك الدافعي لدى الأفراد.³

المطلب الثاني: نظرية القيمة

يرى أدوين لوك (Edwin Lock) أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده. وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل. وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له.⁴

¹-نداء محمد الصوص، "السلوك الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص 85.

²-Marie- Georges Filleau, Clotilde Marque- Rippoul, "les Theories de l'organisation et de l'entreprise", édition Marketing, paris, 1991, p :87.

³- نور الدين عسلي، "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، ولاية مسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص: 37.

⁴- عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 229.

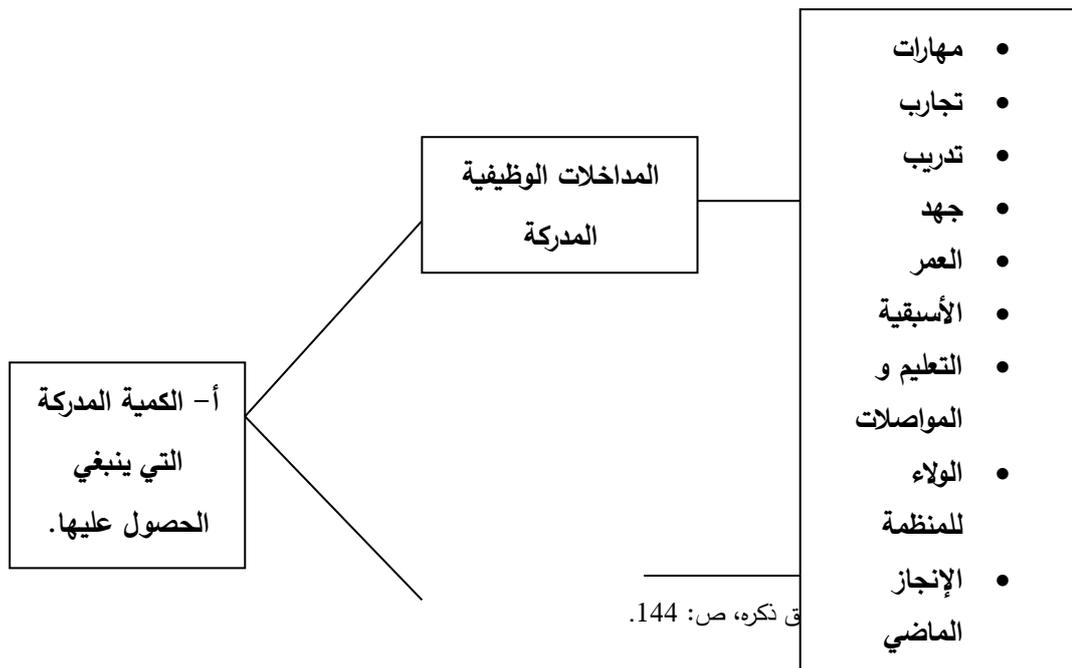
المطلب الثالث: نظرية نموذج مظهر الرضا ل Lawler

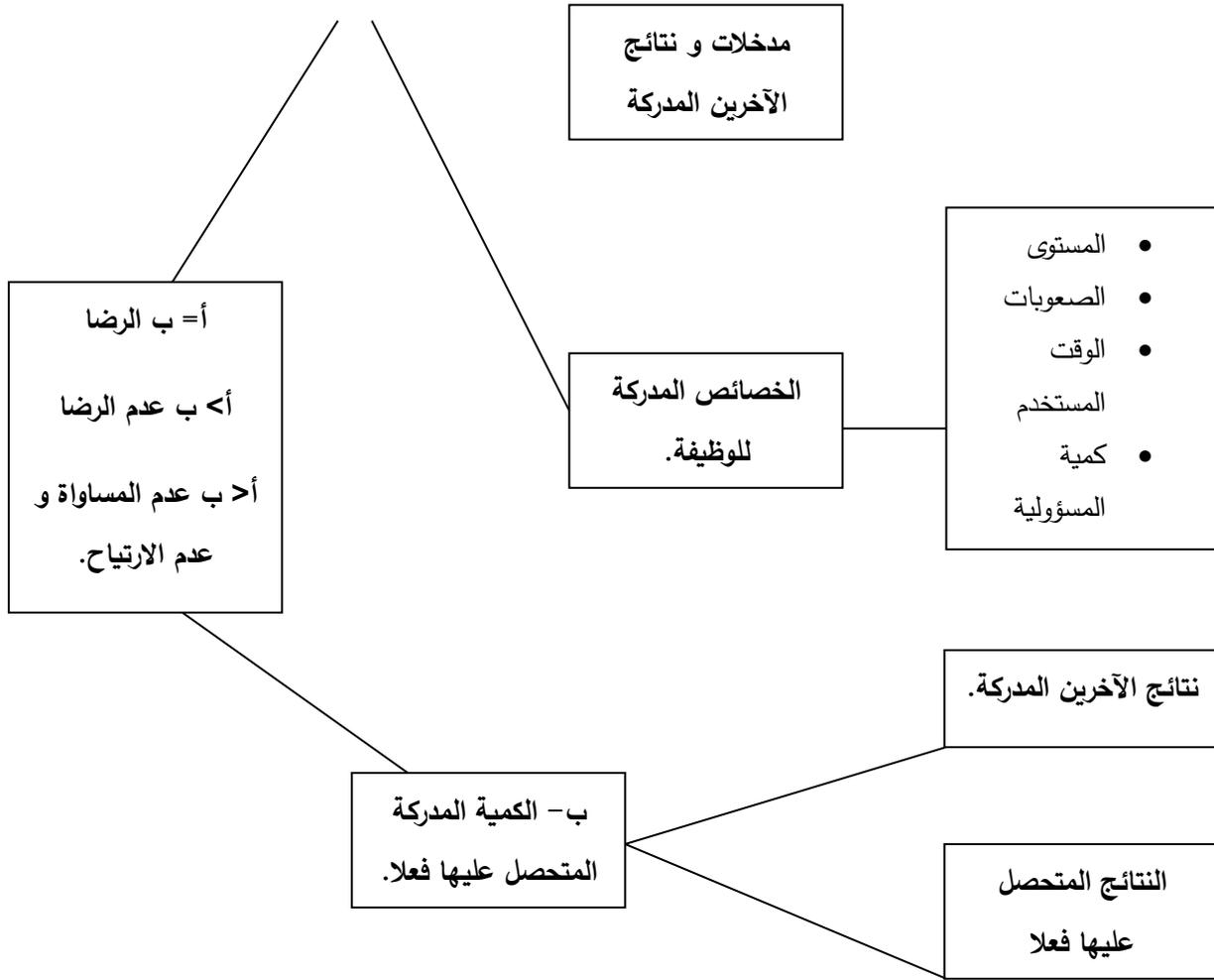
حسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالإشراف، أو الراتب (الأجر) أو رضاهم عن العمل نفسه، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه فعلا.

وكما يرى كذلك "لولير" بأن الرضا هو عبارة عن الفرق بين شعور الفرد اتجاه ما يسعى الحصول عليه وما يدرك الفرد أنه حصل عليه فعلا.

فالنموذج بمعنى آخر يتوقع (يتنبأ) بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون عدم الرضا هو النتيجة، لكن العكس إذا كان إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة وهذا من جهة أما من جهة أخرى عندما تكون المكافأة الفعلية تفوق تصور الفرد يكون شعوره بالدين هو النتيجة والشكل التالي يوضح النموذج:¹

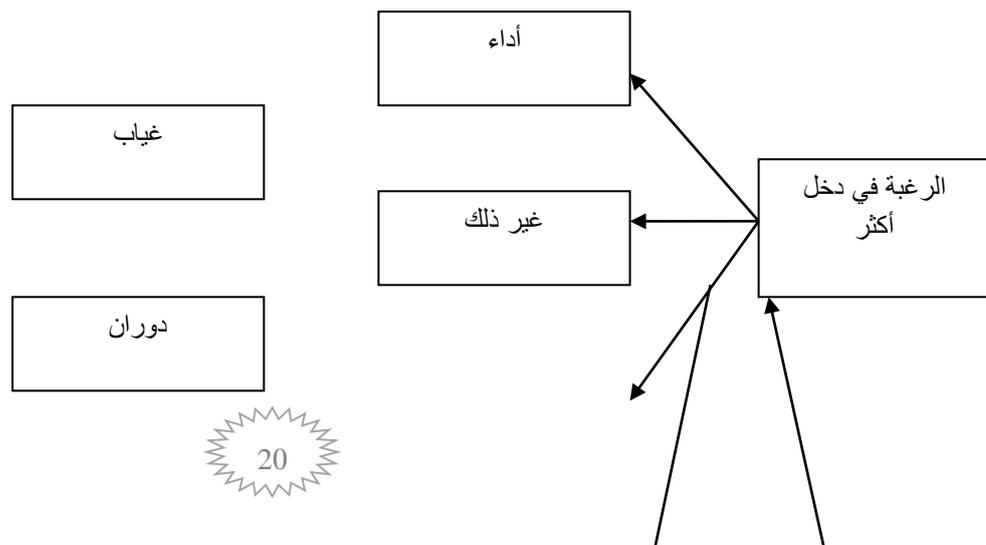
الشكل رقم (6-1) : نموذج مظهر الرضا وفقا للولير Lawler

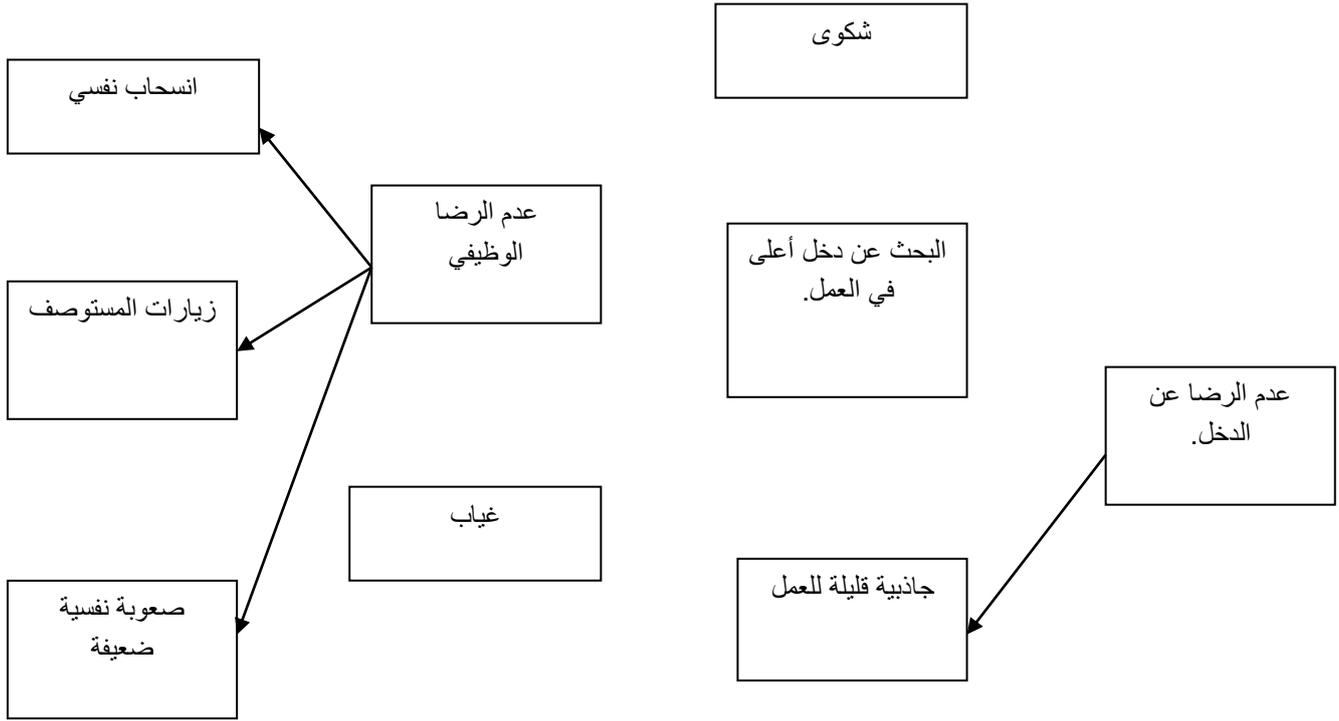




المصدر: " ناصر محمد العديلي، " السلوك الإنساني من منظور كل مقارن"، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995، ص: 201.

كما يضيف لولير " Lawler " إلى نموذج في إدراك الشخص لمدخلات أو عوائد العمل، إدراك أهمية المكافأة (الأجر أو الدخل) التي يحصل عليها الفرد من عمله والشكل التالي يوضح ذلك:
 الشكل رقم(7-1): نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الدخل Lawler 1973.





المصدر: ناصر محمد العديلي، " السلوك الإنساني من منظور كل مقارن "، نفس المرجع السابق

،ص:203.

المطلب الرابع: نظرية إشباع الحاجات 1954:

طبقا لهذه النظرية التي تمثلها أعمال (لوكي Locke 1997 ، كوهلان 1963 Kuhlman ، فروم 1964 Vroom) يتحدد الرضا عن العمل بالمدى أو القدر الذي تتحقق (تشبع) به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه.

و يوجد نموذجان لهذه النظرية:

✓ النموذج الأول:

ومرجعه الأساسي "فروم" وفيه يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله وكنتيجة أو محصلة ذلك يتحقق أولا الرضا، غير أن الانتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه تجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية، كذلك في دراسة ل: "كول" و "كورمان" (1977Coll et Korman) مثلا خلاصا إلى عدم اتفاهما مع أولويات الحاجات التي قدمها "ماسلو" وذلك راجع إلى الفروق الفردية

للأشخاص من حيث خبراتهم، معارفهم وتجاربهم وقيمهم، وبالتالي فالعامل الثقافي للشخص والبيئة التي يسكنها يؤثران على أولويات حاجاته ومستويات إشباعها ومنه درجة رضاه.¹

✓ النموذج الثاني:

ويمثله "كاهلن" يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها.

فالرضا عن العمل يحدد بمقدار العوائد ذات القيمة التي يستفيد منها الفرد، وتعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا.²

المبحث الثالث: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وعلاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض والشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر.

المطلب الأول: معدل الغياب ودوران العمل

أولاً: معدل الغياب:

يعتبر الغياب تعبيراً عن عدم تكييف العامل مع عمله، ونستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أم لا. ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل. والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح. ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب، قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض. ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن

¹- د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 200.

²-sheila, cameron: job satisfaction "the concept and its measurements", Michigan ,advisory conciliation and arbitration service, p :05.

العمل و بين معدلات الغياب في شركة "انترناشيونال هارفيستر" يصل إلى (-0.25) و في دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (-0.38).¹

ثانياً: معدل دوران العمل:

يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها، و تعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، حيث يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.²

المطلب الثاني: معدل أداء العمل و التمارض و الشكاوي

أولاً: معدل أداء العمل:

قد حاولت الكثير من الدراسات البحث فيما إذا كانت هناك علاقة فعلية بين الرضا الوظيفي والسلوك الأدائي فمثلا دراسة (Vroom 1964 & Crockett 1955) وصلت إلى استنتاج عام وهو أنه هناك علاقة بين الاثنين وأوضحت بعد ذلك الدراسات اللاحقة في هذا الموضوع بأن بعض أنواع الأداء قضية أخرى مثيرة للجدل وهو فيما إذا كان الرضا هو الذي يسبب الأداء أو أن الأداء هو الذي يسبب الرضا، وأدت النظرة الأولى إلى الاعتقاد بأن الطريقة التي بواسطتها يكون لدينا عمال منتجون هي أنه يجب أن نجعلهم مسرورين، والنظرة الثانية هي أن يحصل العمال على المتعة أو الرضا عن عمله بعدما يجدون أنفسهم جيدين في أدائهم، هذا الأداء يؤدي إلى الرضا، ولم تحل هذه القضية إلى الآن فقد وصف (Orgn, 1977) بعض الظروف التي تؤدي إلى النظرة الأولى، ولاحظ (Lorenzi, 1978) بأن مضامين أي النظرتين تعتبر صحيحة ومهمة جدا فإذا كانت نظرة الأداء يسبب الرضا هي الصحيحة فإنه يجب على المديرين أن يبنوا مكافآتهم على أساس الأداء المرغوب، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى إذا

¹-د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 204.

²- بلخيري سهام، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ". مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة بويرة، قسم علوم التسيير، 2011-2012، ص: 69.

كانت نظرة الرضا يسبب الأداء هي الصحيحة فإنه يجب على المديرين أن يكافئوا عمالهم بغض النظر على الأداء وذلك ليظهر للعمال عرفانهم وتقديرهم بتحقيق الأداء الأفضل في المستقبل.¹

وحسب رأينا فإننا نعتقد أن هذا ما زال يحتاج إلى الدراسة إذن إن العلاقة بين الرضا والأداء لا تزال معقدة وغير واضحة تماما فإمكانية وجود ارتباط بين الرضا والأداء يفترض وجود عامل تحفيزي للأداء الفعال.

ثانيا: التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلى تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.²

ثالثا: الشكاوي:

تدل نسبة الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليتهم أو مثلا للزملاء أو النقابات العمالية، عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو لا معنى لها، أي سواء كانت الشكاوي واهية كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن عدم الرضا وعن عدم الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة والعكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي، التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها ودراساتها وتحليلها بدقة، وهذا من أجل تقادي كل الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيراً سلبياً على المنظمة.³

الجدول رقم (1-1): عدد الشكاوي الخاصة بالعمال الساخطين على أعمالهم.

عدد العمال	الشكاوي
18	- عدم الشعور

¹- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 354.

²- عبد النور أرزقي، "محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1997، ص: 73.

³- عبد الغفار الحنفي، حسين قفاز، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، 1997، ص ص: 493-494.

14	- عدم الشعور بالأمن
18	- صعوبة العمل
08	- قلة فرص الترقية
06	- رقابة العمل
08	- عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، حسين قفاز، " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "، مرجع سبق

ذكره، ص:494.

المطلب الثالث: اللامبالاة والتخريب والإضراب:

أولاً: اللامبالاة والتخريب :

يعتبر العامل حجر الزاوية في أي منظمة كانت فهو يتعامل مع ما هو إيجابي أو سلبي داخل المنظمة، والعامل الذي يتوافق أهدافه مع أهداف المنظمة يشعر بالطمأنينة والارتياح اتجاه وظيفته، أيراض عن عمله، أما العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المنظمة يؤثر ذلك سلبا على أدائه وينعكس كذلك على مدى اهتمامه، وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر عن ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة، والتي تؤدي بدورها في العامل بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالإنتاج ذاته. وهذا ما يظهر جليا في المنظمات من خلال التعطيل المتواصل لوسائل الإنتاج وكذلك من خلال إنتاج ذو نوعية رديئة غير صالحة تماما مستعمل مما ينعكس كل هذا على المنظمة وهياكلها مستقبلا.¹

ثانياً: الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، ويلجأ العمال إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة العدد أو كبيرة، وذلك للمطالبة بحقوقهم التي يرون أن الإدارة

¹- نجم عبد الله عزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية "، مرجع سبق ذكره، ص: 356.

قصرت في تلبيتها، وكذلك على الوضعية التي يعيشون فيها والتي تعكس طموحاتهم، وتطلعاتهم كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين أو الأنماط التسييرية.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

قبل التطرق إلى العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لابد من إعطاء مفهوم لضغط العمل:

ضغط العمل: بأنه الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة و بين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات، و المشكلات ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى حل.

تشير مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة ونمط هذه العلاقة وذلك على النحو التالي:

- العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.
- العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

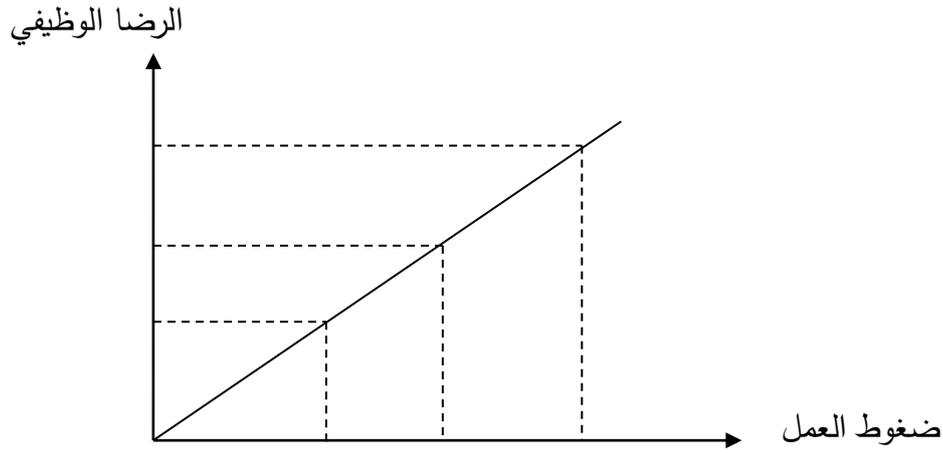
أولاً: العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

إن ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته على أنها مصدر للتحدي، حيث أنها تعطي الفرصة للمورد البشري ليبرز قدراته وإمكانياته الإبداعية وطاقته الكامنة، أمام مديره وزملائه في العمل، وهو ما يؤدي إلى زيادة ثقته. كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تركيزاً وتفكيراً في عمله، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي.

والشكل التالي يوضح العلاقة:

الشكل رقم (8-1): يوضح العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

¹- وليد حليم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وآثارها على الرضا الوظيفي"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2010-2011، ص: 120.



المصدر: من إعداد الطالبان

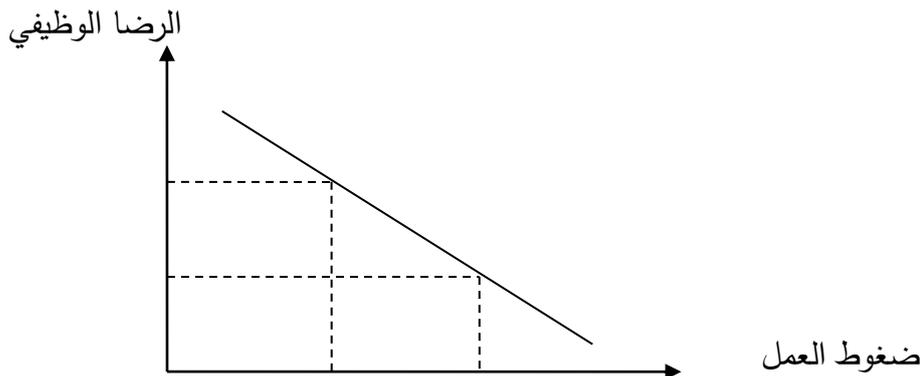
يبين الشكل أعلاه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات ضغوط العمل ازداد معها مستوى الرضا الوظيفي.

ثانياً: العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

هذا الاتجاه لقي تأييداً كبيراً من قبل الباحثين حيث استنتج كل من ستيفي وجونز (Steffy and Jones) إلى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية على صحة المورد البشري في بيئة عمله، حيث أنه إذا لم يتم الكشف مبكراً عن مسببات ضغوط العمل فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع من معدلات الغياب وترك العمل وتزايد الإضرابات وانخفاض في الإنتاجية.... الخ.

والشكل التالي يلخص العلاقة:

الشكل رقم (9-1): يوضح العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان

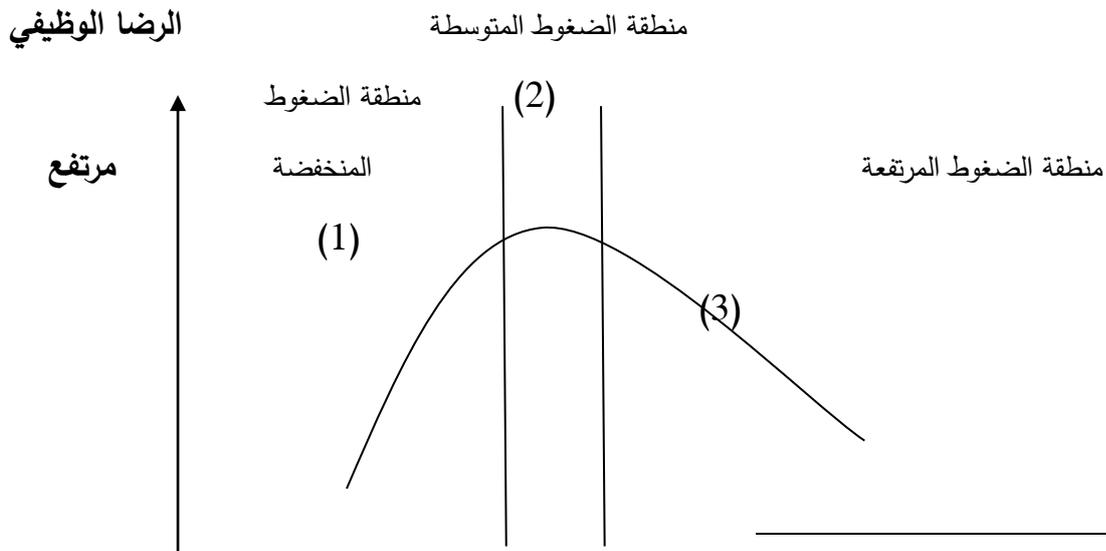
يبين الشكل العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث كلما ارتفعت مسببات ضغوط

العمل يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.¹

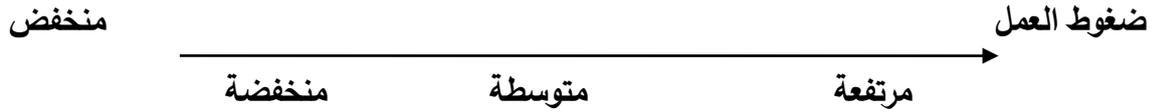
ثالثا: العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

هنا العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تأخذ شكل حرف U

الشكل رقم (10-1): يوضح العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



¹ -رنا رفعت شوكت، "الضغوط التي يتعرض لها الباحثون الاجتماعيون وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة الأستاذ، جامعة المستنصرية، المجلد الأول، العدد 2014، ص: 205، ص: 704.



المصدر: محمد الصيرفي، "الضغط والقلق الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص: 53.

يوضح الشكل ثلاث مناطق، حيث تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق لديه الدافع والحماس الكافي، الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي. والمنطقة الثانية تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الايجابية، حيث يتعرض هنا الفرد لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل والإثارة والتحدي، وهذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاه الوظيفي. وآخر منطقة هي منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل الفرد له فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية، خارجية فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي¹.

خاتمة الفصل:

قدمنا في هذا الفصل نظرة للرضا الوظيفي التي تباينت التعاريف المقدمة له بحسب وجهات نظر العلماء، باعتبار الرضا الوظيفي احد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف، حيث يعتبر الرضا من الظواهر الهامة، لذا يستوجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل وفي كل وقت ذلك لسببين: الأول لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة وهو السبب الوحيد الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته، وأما السبب الثاني فهو تأثير و إسهام الرضا في باقي الاتجاهات ، ثم قمنا باستعراض بعض النظريات المفسرة له ولتحقيق الرضا الوظيفي كان لابد لنا من معرفة العوامل المحددة والتي تزيد في درجته وتمثلت في العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

وبعد الإلمام بكل هذه الآليات المذكورة سابقا في تحقيق الرضا توجب على إدارة المؤسسة قياس الرضا الوظيفي وفق طريقتين هما: المقاييس الموضوعية والذاتية الأولى تركز على الآثار السلوكية للفرد كمعدل الغياب ومعدل ترك الخدمة، والثانية أساسها إعداد الاستبيان الذي يحدد مختلف المحاور ذات الصلة بكل العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي التي تضم أهم طرق قياس الرضا الوظيفي، واختتمنا هذا الفصل ببعض مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وهي (معدل الغياب، دوران العمل، معدل الأداء، التمارض....الخ).

تمهيد:

يواجه معظم الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، ومما لا شك فيه أننا أصبحنا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء كانت مادية أو سيكولوجية، إذ تعد ظاهرة الضغوط من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان، وبما أن الضغوط تعد ظاهرة لازمة في حياة العاملين، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو و الازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

و سنتعرض في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بظغوط العمل، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن كل مبحث أربع مطالب، حيث يركز المبحث الأول على أهم مفاهيم ضغوط العمل وأهم عناصرها وفيما تتمثل أهميتها، أما المبحث الثاني يتناول أهم مصادر ضغوط العمل، وفيما يخص المبحث الثالث تحدثنا، عن تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

و بالتالي فإن الفصل الثاني يتكون من:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل.

المبحث الثالث: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

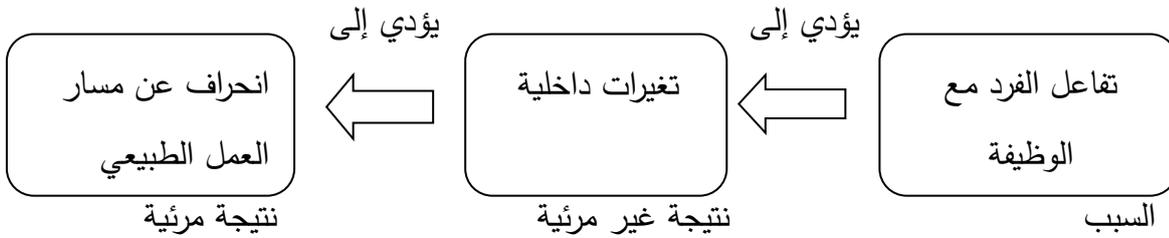
تعتبر ضغوط العمل و صراعاته واحباطاته من العوامل الهامة للبلى و التدهور الجسدي والانفعالي، وما يعقبه من أمراض وقصر العمل لكثير من الناس إذا لم يتم مواجهتها و تحقيق التوازن العادل في مجال العمل وإعطاء كل ذي حق حقه.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

لقد تعددت واختلفت التعاريف المتعلقة بضغط العمل، فلا يوجد هناك تعريف واحد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين، ويرجع السبب في ذلك أساسا لارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم أخرى.

عرف كل من بيير ونيومان: T-A-BEEHR AND J-E- NEWMAN

ضغط العمل بأنه حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغيرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي.¹ و يمكن تصوير هذا التعريف كمايلي:



عرف جيسون وزملائه (Gibson,1994):

الضغط بأنه "استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/أو العمليات النفسية،و التي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/أو جسدية عالية."²

¹- د. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص: 208.

²- حسن حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الجامد، الطبعة الرابعة، 2013، ص: 232.

يعرف يونس محمد عبد السلام:

الضغوط بأنها حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية الجسمية والنفسية والسلوكية والناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة.¹

ضغوط العمل: هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.²

و يمكن القول ان ضغوط العمل هي مجموعة من التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية، التي يعانيتها العامل و الموظف كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد قادرا على تحملها، أو الوفاء بمتطلباتها.

المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل وعناصره

أولاً: أهمية دراسة ضغوط العمل:

إن موضوع ضغط العمل أصبح أحد المجالات الأساسية لرجال الفكر الإداري والتنظيمي وهناك جوانب عدة تمكن في أهمية الدراسة منها:

1. حماية متخذ القرار و من ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات المنظمة والتأثير العاطفي والوجداني أو الناجم من ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
2. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير الجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل مما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل .
3. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

¹- جعفر عبد الكاظم المياحي، "الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي"، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العدد 19، 2010، ص: 08.

²- منيرة تماسيني، "علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2014-2015، ص: 18.

4. تقليل المنفق على العلاج الصحي والنفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي¹.
5. تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار بالمنظمة.
6. تحقيق الرقابة الفعالة والمقاومة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمدراء في كافة مستويات الإدارة عليا، وسطى، تنفيذية بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة وتلافي الأخطاء الناجمة عن ضغط متخذ القرار.
7. سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
8. تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ أي قرار إداري غير سليم وكذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار الغير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

ثانياً: عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

- 1- **عنصر المثير:** الذي يحتوي على المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد².
- 2- **عنصر الاستجابة:** الذي يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

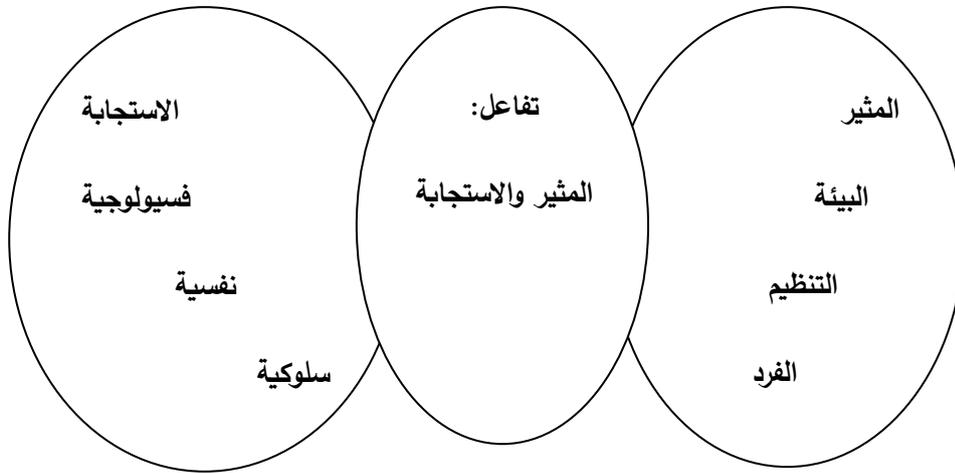
¹حفصة عطا الله حسين، "ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2014، 11، ص: 185.

²د. سليم بطرس جادة، "الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير"، دار الراية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2010، الأردن، ص: 120.

- 3- **عنصر التفاعل:** الذي يكون بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.¹
- 4- **عنصر الإدراك:** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.
- 5- **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد: كالسن، الجنس، الخبرة.... الخ.²

و الشكل التالي يلخص العناصر السابقة:

الشكل رقم (2-1): يوضح عناصر ضغوط العمل



المصدر: مروان محمد بني أحمد، "إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 113.

المطلب الثالث: أنواع الضغوط

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:

¹ - شفاء محمد علي، "أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية"، مجلة علوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد 21، عدد 81، 2015، ص: 138.

² - فاروق عبده فليح، محمود عبد المجيد السيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 306.

✓ الضغوط الإيجابية:

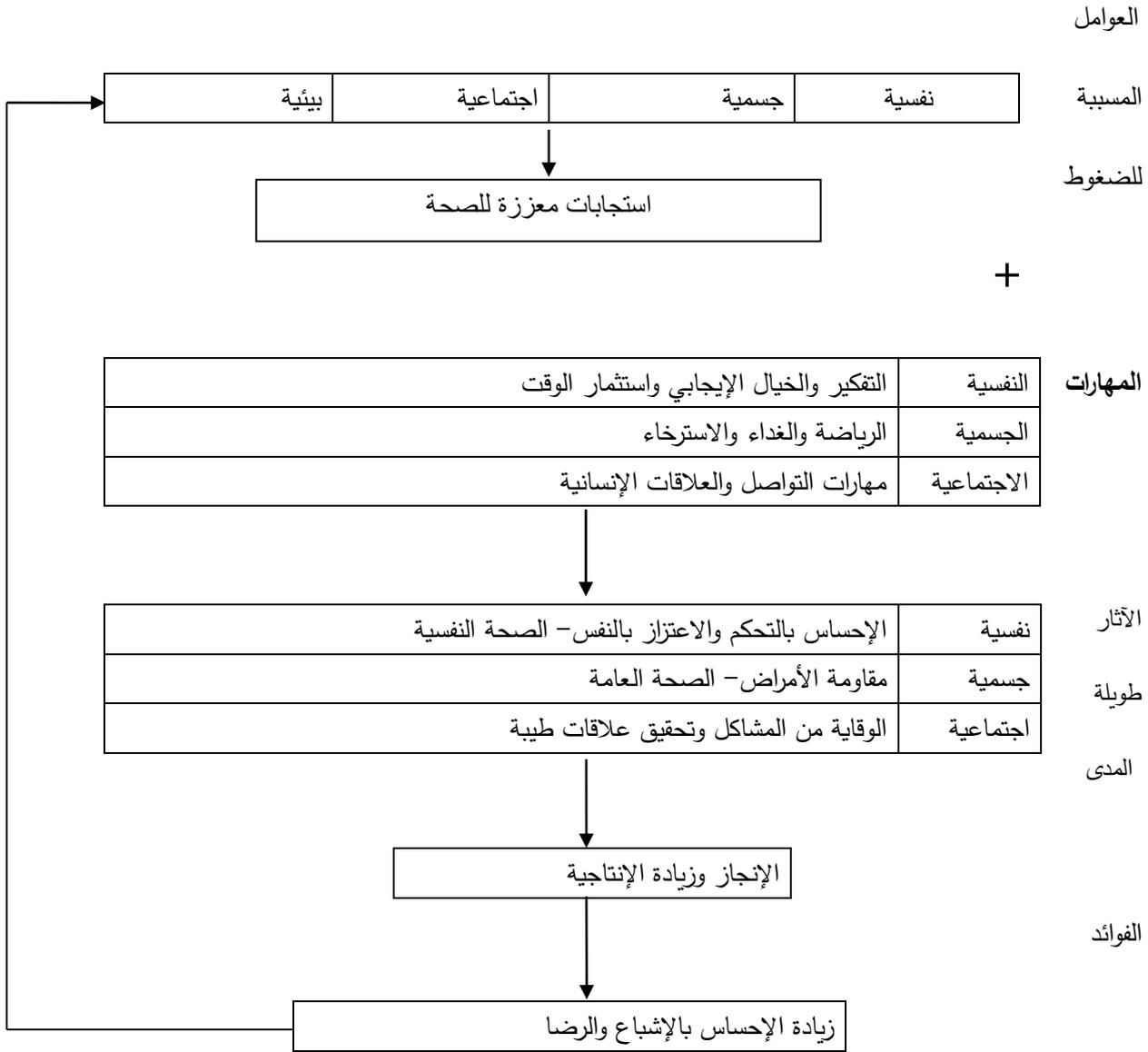
وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقي أو للنقل إلى موقع وظيفي أفضل، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو أن يحوز رضا رئيسة المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي المواعيد المحددة... الخ. وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة.

حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وأثار هذه المشاكل وقد أوضح Forbes المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

1. ارتفاع حجم النشاط وقوته.
2. زيادة الدوافع.
3. تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
4. القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
5. زيادة القدرة على التصرف.
6. زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
7. تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت" مثل تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل.
8. تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.¹
9. ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مسؤوليات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

¹محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

الشكل رقم (2-2): يمثل الآثار الايجابية للضغوط



المصدر: محمد الصيرفي، "الضغط والقلق الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

✓ الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين و السكتة) أو من الناحية النفسية مثل(الفتور واللامبالاة والتسبب والسأم والأرق..الخ) أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

ويستطيع المدير أن يدرك هذه المؤشرات ويتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط الواقعة على العاملين معه وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط أو التعرف على مصادرها التنظيمية ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

إن مساعدة المدير لمروسيه على التكيف مع الضغوط يؤدي إلى زيادة فعالية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد إيجابية¹.

و قد بين أحد الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي يتعرض لها الفرد هي:

¹- Jerry E Bishop "age of Anxiety" wall stress journal , westerm , april,n°2,1997,p :26.

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

الأولى: منطقة الضغوط الإيجابية

وهي تعني ذلك القدر من الضغوط والذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضيا، ويوضح الشكل السابق أن هناك علاقة بين حجم الضغط والوقت الذي يقضيه الفرد في كل منطقة كما يبين الشكل أيضا إن الضبط الإيجابي أو المعتدل يعادل 10/4 حجم الضغط الكلي.

ولذا يرى بعض الكتاب إن المصدر الشائع للضغوط الوظيفية هو عدم التطابق أو عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومنطقة الضغوط الإيجابية للعامل وتتأثر هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

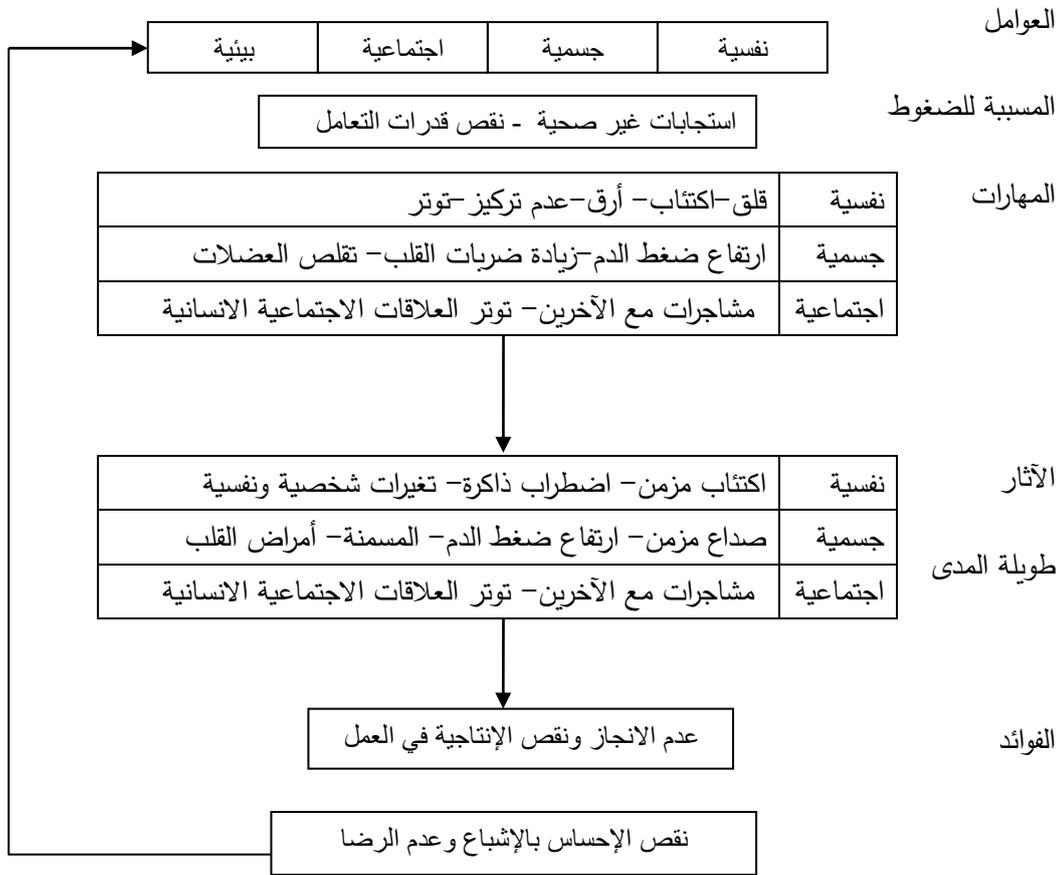
الثانية: منطقة الضغوط السلبية الزائدة

وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد لضغوط متزايدة نتيجة مرض مزمن أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

الثالثة: منطقة الضغوط السلبية المنخفضة

وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود، فهي لا تحمس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب. وكل من منطقة الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وهي تختلف من فرد لآخر.

الشكل رقم (2-3): يمثل الآثار السلبية لضغوط العمل

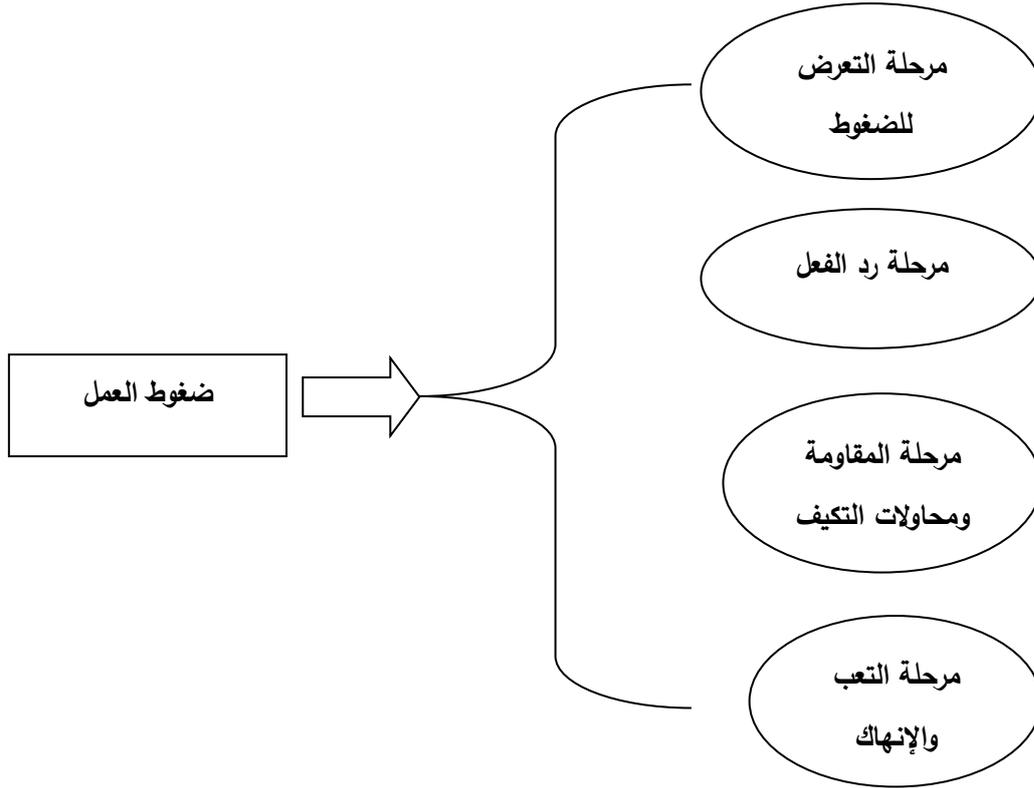


المصدر: محمد الصيرفي، "الضغط والقلق الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل

تمر عملية ضغوط العمل بمجموعة من المراحل يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): يوضح مراحل ضغوط العمل



المصدر: د. حمدي ياسين، د. علي عسكر، "علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الكتابة الحديثة، الطبعة الأولى 1999، ص: 179.

أولاً: مرحلة التعرض للضغوط:

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها ظهور بعض المظاهر: سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث، الحساسية للنقد.

ثانياً: مرحلة رد الفعل:

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد فعل أحد اتجاهين إما المواجهة fight أو الهروب flight وذلك في محاولة للتغيب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد

إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.¹

ثالثاً: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.²

رابعاً: مرحلة التعب والإنهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- الاستياء من جو العمل.
- انخفاض معدلات الانجاز.
- التفكير في ترك الوظيفة.
- الإصابة بالأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر اللامبالاة والاكتئاب.

المبحث الثاني: تأثير مصادر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وإستراتيجيات التعامل معها

إن مسببات ضغوط العمل يمكن أن تكون أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص، وتتعدد مصادر ضغوط العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تتحرك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض.

¹- د. محمد اسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص:45.

²محمد قاسم القريوتي، " السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009، ص:288.

المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي

إن اختلال هذه الظروف يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الشعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه حيث يؤدي هذا إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية فالضوضاء تترك آثار نفسية وعضوية على الفرد. ولهذا فإن الظروف العمل المادية ترتبط ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي حيث أنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للفرد و العكس صحيح.

أولاً: أعباء الدور وأثرها على الرضا الوظيفي:

والتي يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية وأعباء نوعية حيث إن ارتفاع أو انخفاض عبء العمل يؤثر سلبا على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي. فارتفاع عبء العمل كميًا عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا في وقت غير كافي لإتمامها أو زيادة عدد ساعات العمل اليومي، ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع عائلته وزملائه وعلى صحته النفسية والجسدية، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي. ونفس القول يتطبق كذلك على ارتفاع عبء العمل النوعي حيث تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارة شاغل الوظيفة، وبالتالي ينعكس سلبا على حالته النفسية والجسدية وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بالرضا الوظيفي.¹

كذلك يؤدي انخفاض الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعية تؤدي إلى شعور المورد البشري بالملل وبعدم الأهمية والتقدير على تحقيق التقدير والاحترام أمام رئيسه وزملائه في العمل مما يؤثر سلبا على درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

¹-رنا ناصر صبر، "أثر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد،

ثانياً: غموض الدور وأثره على الرضا الوظيفي:

ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف لوظيفة التي يشغلها الفرد، إن هذا يؤدي إلى حدوث نوع من العشوائية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة، كما يؤدي إلى سوء استغلال وقت العمل.

إن صراع الدور وغموضه هما من العناصر الضاغطة التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، وبالتالي انخفاض الدافع إلى العمل.

ثالثاً: صراع الدور وأثره على الرضا الوظيفي:

إذا تعرضت لأحد المواقف في مجال العمل والذي أدى فيه إرضائك لشخص معين إلى إغضاب شخص آخر فإنك في الواقع قد تعرضت في هذا الموقف إلى ما يسمى بصراع الدور وهو ما يؤثر سلباً على شعوره بالرضا الوظيفي.¹

رابعاً: عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الرضا الوظيفي:

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من درجة شعور بالرضا الوظيفي حيث يلاحظ أن معظم الأفراد يشعرون بأنهم يعرفون كثيراً عن وظائفهم وبالتالي يجب إستشارتهم في صنع القرارات التي لها علاقة بهم وعليه فإن إبعاد المورد البشري عن المشاركة في صنع القرارات يؤدي بها إلى الشعور بعدم الأهمية والإهمال وهو ما ينعكس سلباً على شعورها بالرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: المصادر البيئية لضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي

إن للبيئة المادية دور كبيراً في صنع وخلق الضغوط في منظمات العمل في عصرنا الحاضر، ونعني بالمصادر البيئية "الفيزيولوجية" على أنها تلك العوامل المادية التي تحيط بالعاملين في المنظمات مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية، الحرارة والهيكل المعماري للمكتب، الارتجاج... الخ

¹- د. أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر ص ص: 95-96.

إن اختلال هذه الظروف يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الشعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه حيث يؤدي هذا إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغط النفسية فالضوضاء تترك آثار نفسية وصحية، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الانتشار في الولايات المتحدة، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في المهن المختلفة، وقد يتطلب الأمر في بعض الأماكن ارتداء الأفراد لأجهزة حماية الأذن على الفرد. ولهذا فإن الظروف العمل المادية ترتبط ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي حيث أنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للفرد والعكس صحيح. وتلوث الهواء يعد أيضا مصدر من مصادر ضغوط العمل ففي بعض المناطق تكون رحلة الذهاب الى العمل والعودة منه تسبب أمراض الجهاز التنفسي.

المطلب الثالث: إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

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

• إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

لقد ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي، ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإدارة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة، ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل. ومن هذه الطرق:

- **التأمل:** وذلك بهدف تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد بأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي ذلك إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.
- **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذات معنى وأهمية ولمدة معينة يساعده في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق ومبدع يساعده على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.¹

¹ - سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد، وأن تكون هذه الأهداف واقعية للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.
- معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من اثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

تقدم المنظمات العديد من الحوافز التي تقلل من التوتر والضغوط في العمل، فمن أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأساليب التالية:

➤ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

حيث أن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارسا تهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهيم.لذا يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد،مما يؤدي إلى شيوع جو من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

➤ تصميم وظائف ذات معنى:

حيث تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أية متعة في أداء العمل،بحيث ينقلب العمل إلى عمل روتيني ممل،كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها.وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية.²

➤ نظم الحوافز وتقييم الأداء :

¹ - منيرة تماسيني،مرجع سبق ذكره،ص:34.

² - سليم بطرس جلدة،مرجع سبق ذكره،ص:128.

إن إحساس الفرد بأن أدائه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة يدفع الفرد بالاستعداد لتقليص ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة وظيفته إلى حد كبير.¹

➤ تطوير نظم الاختيار والتعيين:

وذلك يتم عن طريق اختيار أفراد لديهم القدرة على أداء العمل المطلوب. وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري وأداء المؤسسة وأساليب علاجها

قد يتعرض المورد البشري إلى ضغوطات في عمله أو في حياته وهذه قد تحدث استجابة سريعة تعرف باستجابة الضغط ويترتب عنها آثار سلبية أو ايجابية، تحددها مستويات الضغوط وطول مدتها ومدى تكرارها، وهذا يؤثر سلباً على الصحة الجسدية والنفسية وعلى سلوكيات الفرد.

المطلب الأول: تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري

ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على صحة المورد البشري إلى قسمين هما آثار ايجابية وآثار سلبية وهذا ما سنحاول توضيحه.

أولاً: الآثار السلبية لضغوط العمل على صحة المورد البشري:

1. الآثار الجسدية أو الفيزيولوجية لضغوط العمل :

إن ضغوط العمل لها تأثير بيولوجي مباشر على جسم الإنسان وهذا ما أثبتته الدراسة البريطانية فبعد معابنتها لأكثر من 10 آلاف موظف حكومي بريطاني حيث توصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يقل عمرهم عن 50 عاماً ويعملون في بيئة عمل ضاغطة هم الأكثر احتمالاً لإصابة بأمراض القلب وهذا بنسبة 70% مقارنة مع زملائهم الذين يعملون في بيئة عمل أقل ضغوطاً كما أن الموظفين الذين يعملون في

¹- سحراء أنور ياسين، "قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 2013، ص: 36، 9.

بيئة عمل سيئة وضاغطة ليس لديهم الوقت الكافي لممارسة الرياضة والحفاظ على نظام غذائي متوازن وهذا مايزيد من احتمال تعرضهم لأمراض جسدية.¹

2. الآثار النفسية لضغوط العمل:

إن تعرض الموارد البشرية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل بشكل مستمر ومتكرر يجعلها عرضة لإصابة بالإحباط، القلق ، التعب الكامل والاكنتاب وهذا ما توصل إليه علماء النفس في دراساتهم ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة لضغوط العمل في النقاط التالية:

- الهروب من المواجهة، وذلك من خلال تقادي المواقف الضاغطة.
- حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل العمل.

3. الآثار السلوكية لضغوط العمل:

إن المورد البشري يتعرض لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل مستمر إلى حدوث تغيرات سلبية في سلوكياته وقد تؤثر على صحته في الأجل القصير والطويل ومن بين التغيرات السلبية في سلوكيات الموارد البشرية، التدخين، الإدمان على الكحول، العنف.

ثانياً: الآثار الإيجابية لضغوط العمل على صحة المورد البشري:

عندما تكون ضغوط العمل معتدلة من حيث المستوى والمدة والتكرار، فمن المتوقع أن يترتب عنها بعض الآثار الإيجابية على صحة المورد البشري نذكر منها:

- أنها تمنح للمورد البشري الراحة النفسية، من خلال القدرة على التعبير عن انفعالاته ومشاعره الداخلية اتجاه عمله ومؤسسته.
- النوم الجيد نتيجة شعور المورد البشري بالإنجاز والقدرة على التحكم في المواقف العملية وهذا ما يمنحه الراحة النفسية والجسدية.
- جسم المورد البشري يتكيف مع المواقف الضاغطة ،حيث يستطيع بسهولة العودة إلى الحالة الطبيعية.¹

¹أحمد جاد عبد الوهاب،مرجع سبق ذكره،ص:97.

المطلب الثاني: تأثير ضغوط العمل على أداء المنظمة

إن الكثير من الباحثين والخبراء يرى ضرورة أن يعمل الفرد في مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يشجع الفرد على تحسين مستوى أدائه. ويمكن هنا الإشارة إلى نموذجين لذلك:

1. نموذج Yerks-Dadson :

إن إنتاجية الفرد تزداد بازدياد الضغط الواقع عليه إلى أن تصل لمستوى معين وبعد حد معين يصل إليه الضغط ستقل إنتاجية الفرد لأنه سيبدل جهده للتكيف معه مما يؤدي لانخفاض إنتاجيته.

2. نموذج Megline :

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي فالمشاكل والضغوط تولد نشاط بناء يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويفترض هذا النموذج أنه حين يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً، فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح الفرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد إلى فتور همته.

وفي الواقع فإن الضغط المنخفض يولد حالة من الملل والإحباط وعدم الرضا، أما الضغط المتوسط فيؤدي إلى الإبداع والحل العقلائي للمشكلات، والضغط المرتفع يؤدي إلى حل مشكلات بطرق غير عقلانية ويحث الإرهاق و المرض.

وقد ميز (فيردمان) Fredman و روزمان Rosnman في دراسة أجراها في خمسينيات القرن العشرين بين نمطين للسلوك هما: النمط السلوكي (أ) والنمط السلوكي (ب). فالنمط السلوكي

1-د. احمد ماهر، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005، ص:42.

(أ) هو ما يسمى حركة العواطف المركبة حيث يمتاز أفراد هذا النمط بالعدوانية، ويحرصوا على الإنجاز أكثر من غيره. أما النمط السلوكي (ب) فهو هادئ ومتروي وأقل إنجازاً.

ولا يختلف¹ النمطان في مستوى الذكاء بل يختلفان في مستوى الانفعال والحساسية.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

يقصد بها تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليها ويعتبر الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات والتوترات العاطفية والفسولوجية والفكرية التي تسببها الضغوط الأساس في نجاح هذه الأساليب وتتعرض فيما يلي لإطارين لزيادة قدرة الفرد على التعامل مع الضغوط:

❖ الإطار الأول: AAAABBCC:

و يعتمد هذا الإطار على مجموعة من التوجيهات أو الإرشادات للموظفين، ويهدف هذا الإطار إلى تقليل حدة آثار الضغوط التي يتعرض لها الفرد من خلال إلزامه بهذه النصائح وهي تبدأ بالحروف الموضحة عالية.. وتشمل:

1. غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط.
2. احذر الضغوط والعوامل المؤدية لها.
3. تجنب أو انسحب من الضغوط المزمنة.
4. تقبل وافهم الضغوط من خلال:
 - أ. تنفس بعيداً عن التوترات.²
 - ب. ابني الحواجز بينك وبين الضغوط من خلال:
 - كن هادئاً.
 - مارس التمارين الرياضية.
 - تعود على نظام سليم للتغذية.

¹ عبد القادر سعيد بنات، "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، قسم إدارة أعمال، 2009، ص: 27-28.

² محمد الصيرفي، "الضغط والقلق الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

- كن اجتماعيا.
- أن تكون ذو شخصية مستقلة.
- حاول أن تشتغل وتستفيد من وقت فراغك.
- غير أفكارك عن الضغوط السلبية والعوامل الضاغطة.
- اتصل أو تعامل بطريقة مختلفة مع الضواغط السلبية والعوامل الضاغطة.

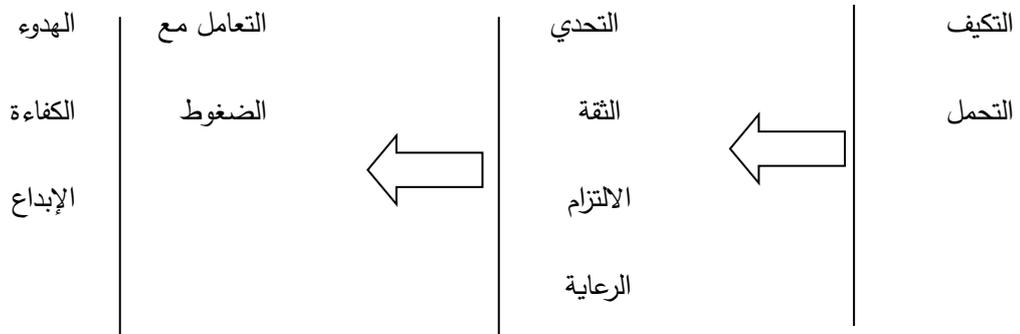
❖ الإطار الثاني: The C's of Hardiness

يتضمن هذا الإطار عشرة بنود أساسية لزيادة قدرة الفرد على الصمود والبقاء في ظل المواقف الضاغطة وفي حالات التعرض والتنافر وهذا الإطار يفيد في بناء نوع من العادات والسلوك الشخصي تساعد الفرد ويساهم في التوصل إلى التصرف الفعال مع الضغوط السلبية والنفسية الشديدة.

ويفيد هذا النموذج في التعامل مع الضغوط وقت أطول، مع توفير الاستعداد الكافي لتقليل

المتطلبات المتزايدة، وبما ينمي الفرد ذاتيا نحو تطوير الأداء.¹

وهذه البنود العشرة موضحة كالآتي:



¹- ياسر احمد فرح، "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، دار الجامد، الطبعة الاولى، 2008، ص:95.

هذا ويلاحظ أن هذا الإطار يكسب الفرد عادات وسلوكيات تجعله أكثر قدرة على التعايش والتعامل مع الضغوط كما أنه يستطيع الفرد أن يغير من اتجاهاته وسلوكياته بحيث يحدث توازن بين مختلف الأمور في حياته مثل:

- التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية.
- التوازن بين الحياة الصعبة والميسرة.
- التوازن بين التفكير والتصرف.
- التوازن بين التغيير والاستقرار.
- التوازن بين الهدوء والانفعال.
- التوازن بين العمل والراحة.

المطلب الرابع: أساليب التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

يمكن للمنظمات أن تتبع العديد من هذه الأساليب لعلاج الضغوط داخل المنظمة، ومن الجدير بالذكر قبل عرض هذه الأساليب أن ننوه إلى أن على كل منظمة أن تختار من بين هذه الأساليب ما يتناسب مع طبيعة المشكلة، طبيعة الظروف التي تمر بالمنظمة، وفيما يلي عرض الأساليب الخاصة بعلاج الضغوط:

أولاً: إعادة تصميم الوظيفة:

يعتبر إعادة تصميم الوظائف بمثابة أسلوب متطور لتحليل وتحسين هيكل الوظائف بهدف زيادة دافعية الفرد من خلال تعديل أبعاد الوظيفة لتحقيق التناسب والتواءم بين حاجات ودوافع الفرد وهيكل لوظيفة.

ويفيد أسلوب إعادة تصميم الوظائف سواء بالنسبة للوظائف الإدارية أو غير الإدارية، فالوظائف الإدارية تتسم في الغالب بمستويات ثقيلة مع عدم توافر قدر متساو من السلطة أو الحرية التصرف في الوظيفة ومن ثم فإن الضغوط في الوظائف الإدارية تكون ناتجة عن متطلبات زائدة وفي نفس الوقت لا يتمتع شاغلها بمدى مناسب من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة.

وعلى ذلك، فإنه يمكن للمنظمة تحديد مجموعة الوظائف التي يعاني منها العاملون من الضغوط، وبالتالي تعيد تصميم هذه الوظائف بهدف الحد من الضغوط.¹

ثانياً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل:

إن أسلوب الرعاية الشاملة يهدف على مساعدة الموارد البشرية، في حل المشكلات التي لها ضغوط العمل، سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي (داخل العمل) أو شخصي (خارج العمل) مثل المشكلات العائلية والزوجية. وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة، ونجد من بين الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الرائدة مثل IBM لتحقيق الرعاية الشاملة لمواردها البشرية، هناك أسلوب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل أو خارج العمل.

ثالثاً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تصميم وظائف ذات معنى:

يتم تصميم وظائف تعطي للمورد البشري حرية اكبر ويتحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام عوض أن يقوم المورد البشري بأعمال روتينية، وهناك من بين المداخل الإدارية الحديثة في إعادة تصميم الوظائف نجد التوسع الأفقي للوظيفة والتوسع الرأسي لها، حيث يشير المدخل الأول والمتمثل في التوسع الأفقي للوظيفة إلى إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يجعلها تتضمن واجبات أكثر تنوعاً بدلاً من القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية طوال الوقت، وهذا عند نفس المستوى الوظيفي. حيث لا يتطلب هذا المدخل من المورد البشري مهارات إضافية ومسؤولية كبيرة بينما يشير المدخل الثاني المتمثل في التوسع الرأسي للوظيفة إلى التوسع في تفويض السلطة من الرئيس إلى

¹ -E.M.cherman. "**Stress & Bottom Line :Aguide to personal well being and corporate Health**",New york, AMACOM1981,P :32.

المروّوس بالشكل الذي يتيح لهذا الأخير فرصة أكبر في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، على عكس التوسع الأفقي فإن التوسيع الرأسي يتطلب من المورد البشري مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية.¹

يتبين لنا مما تقدم ذكره أن التوسيع الأفقي والرأسي للوظيفة يكتسي أهمية كبيرة في حل مشكل عبء العمل المنخفض الذي يسبب الملل والروتين للمورد البشري ويجعله يعاني من ضغوط العمل، ولكن يجب الإشارة هنا أولاً إلى ضرورة القيام بدراسة وتحليل للوظيفة والإمكانات التي يتوفر عليها المورد البشري قبل القيام بعملية التوسيع.

رابعاً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال تنظيم دورات تكوينية:

تستطيع المؤسسة أن تستعين بأخصائيين في التكوين يتولون مهمة تنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل مع ضغوط العمل ومن بين الأساليب التكوينية نجد محاضرات التوعية الأكثر استعمالاً من قبل المؤسسات في إرشاد مواردها البشرية إلى الخطوات العملية للتخلص والتخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل، كونها توفر الجهد والمال والوقت في نقل المعلومات، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي تتيح للموارد البشرية إمكانية أكبر للتعبير المباشر عن مختلف مشاكل العمل التي تصادفها باستمرار.

فمن خلال تنظيم المؤسسات لهذه الدورات التكوينية تستطيع ان تحقق مكسبين في نفس الوقت، من جهة ستقلل من شعور مواردها البشرية بضغوط العمل، ومن جهة أخرى ستزيد من درجة ولائها.

خامساً: التعامل مع ضغوط العمل من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة:

هناك أخطاء إدارية يقع فيها الكثير من المدراء وتكون سبب مهم لشعور مرؤوسيههم بضغوط العمل، فتحمل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطاءهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال. ونفس الحال بالنسبة للتوجيه، فقد يحدث وان يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من

¹-عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية لمعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص:600.

رؤساء مختلفين، أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم لذلك فإن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقها بالشكل الصحيح يجعل العمل داخل المؤسسة واضح وسهل ومن ثم يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل.¹

سادسا: التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاختيار والتعيين المناسبين للموارد البشرية:

تستطيع بعض المؤسسات ممثلة بإدارة الموارد البشرية باختيار موارد بشرية ليس لها القدرة على تحمل ضغوط حتى ولو كانت قليلة فقد تقوم بتعيينها في وظائف تتميز بكثرة المواقف الضاغطة فيها. فمثلا تقوم المؤسسة بتعيين رجل مبيعات يكون احتكاكه مستمر مع الزبائن وليست لديه القدرة على الصبر وتحمل ما قد يأتيه من الزبائن من مضايقات، لذلك وحتى يمكن تجنب ضغوط العمل في مثل هذه الحالات فمن الأفضل اختيار وتعيين رجل مبيعات يكون قادرا على تحمل المواقف الضاغطة ويتميز بشخصية هادئة وصبورة قادرة على التعامل مع كافة الزبائن على اختلاف طبائعهم.

كاستنتاج يمكن القول أن حسن توجيه الموارد البشرية إلى الوظائف التي تتوافق مع قدراتها وصفاتها الشخصية هو السبيل الأول للتقليل من ضغوط العمل.

¹- محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص: 172.

خاتمة الفصل:

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن ضغوط العمل هي مثيرات تتواجد في بيئة الأفراد مما ينتج عنها ردود أفعال تنعكس على سلوكهم نفسيا وجسديا، وفي أدائهم لأعمالهم ولها أنواع متعددة، ومختلفة باختلاف المعايير وتتكون من ثلاث عناصر: وهي عنصر المثير، الاستجابة والتفاعل وهناك من يضيف عنصرين وهما الإدراك والفروق الفردية، كما تصدر الضغوط من مصادر عدة تؤدي إلى تواجدها في بيئة العمل من بينها مصادر تنظيمية تمثلت في أعباء الدور وغموض الدور... الخ وأخرى بيئية تمثلت في الحرارة و الضوضاء و التهوية، وينجم عنها آثار سلبية تعود بالسلب على الفرد والمنظمة التي يعمل بها ولهذا تلجأ المنظمات إلى وضع استراتيجيات للحد منها، لكن رغم ذلك نجد أن الضغوط لها أمية كبيرة ولها آثار ايجابية تعود بالنفع على الفرد والمنظمة. وتم التطرق إلى تأثير ضغوط العمل على صحة المورد البشري وتمثلت في الآثار السلبية والإيجابية وتأثيرها على المنظمة وفي الأخير أشرنا إلى أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد والمنظمة.

تمهيد

بعدها تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية والمرتبطة بموضوع البحث، حيث حددت أهم ظروف وضغوط العمل التي تؤثر على رضا الوظيفي، سوف يتم من خلال هذا الفصل الاطلاع على واقع الحقيقي لتلك المفاهيم في شركة الاسمنت بني صاف باعتبارها احد أهم المصانع المنتجة للاسمنت في الجزائر والتي سعت إلى تحسين ظروف وضغوط العمل المؤدية إلى زيادة نسبة الرضا الوظيفي و بالتالي رفع مستوى الإنتاجية والأداء.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

* **المبحث الأول:** عموميات حول شركة الاسمنت بني صاف.

* **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة .

* **المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول شركة الاسمنت بني صاف (SCIBS)

تعتبر شركة الاسمنت بني صاف شركة اقتصادية، كان لها دور فعال بالنهوض بالاقتصاد الوطني والقضاء على مشكل البطالة الذي كان يعاني منه سكان الغرب الجزائري.

المطلب الأول: التعريف بشركة الاسمنت "بني صاف"

1. لمحة تاريخية عن الشركة

تأسست شركة الاسمنت و مشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية (Creusto Loire) المعروفة بمنشاتها الكبرى بتكلفة 10396000000 دج، وبدأ إنتاجها الفعلي سنة 1979 تحت اسم (S.N.M.C) بطاقة إنتاجية تقدر ب 1000000 طن سنويا بحيث كانت تابعة لشركة الأم مقرها الجزائر عند إعادة هيكلة المؤسسة.

بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء حيث تفرعت إلى مؤسسات جهوية وتضم 13 وحدة لصناعة الاسمنت وهي موزعة على النحو التالي:

❖ مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E.

❖ مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C.

❖ مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O.

في 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب إلى أربعة شركات مستقلة وهي كالاتي:

❖ شركة الاسمنت زهانة S.C.I.Z

❖ شركة الاسمنت بسعيدة S.C.I.S

❖ شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S

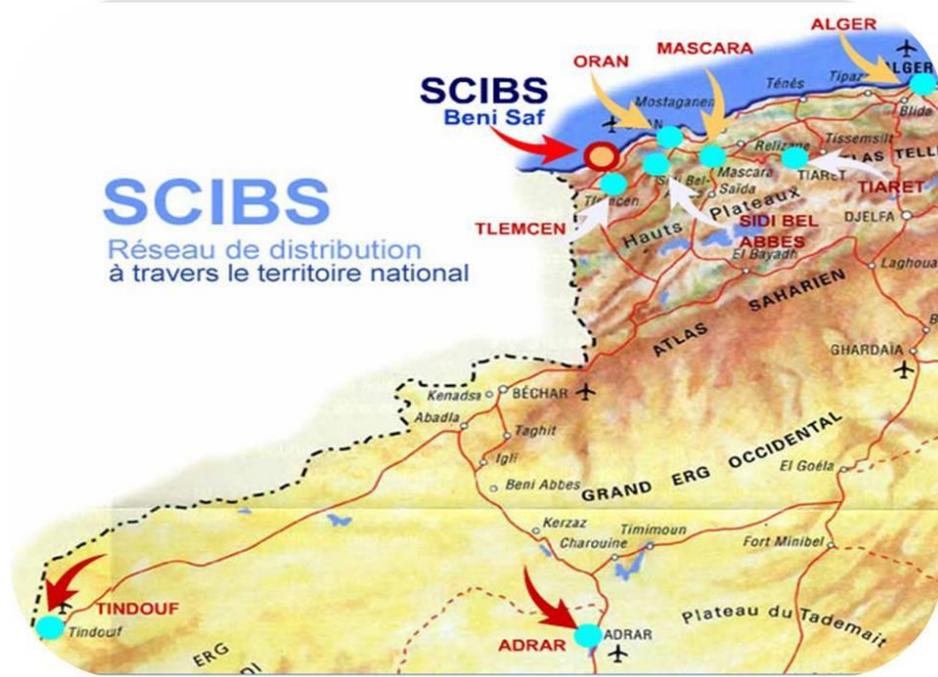
❖ شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C

ابتداء من سنة 1989 شهدت الشركة استقلالية في التسيير وأصبحت وحدة تابعة للمجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت غرب E.R.C.O، في جانفي 1998 أصبحت الشركة ذات أسهم يقدر رأس مالها 1800.000.000 دج والتابعة للمجموعة الأم E.R.C.O، هذه الأخيرة تشرف أيضا على شركتي الاسمنت زهانة وسعيدة وشركة سودماك لتوزيع مواد البناء، وشركة سود باك.

2. الموقع الجغرافي للشركة

تقع شركة الاسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف وبارتفاع يقترب 185 متر عن سطح البحر، أما المواد الأولية المستعملة الكلس والطين كما تقع قاعدة استخراج الكلس والطين في جنوب شرق بني صاف، وتتوزع مساحة هذه القاعدة كالتالي 20 هكتار خاصة بمخرجة الكلس و 41 هكتار بمخرجة الطين.

الشكل رقم (3-01): يوضح الموقع الجغرافي للشركة



المصدر: www.google.com

3. طبيعة الشركة و أهدافها

شركة الاسمنت بني صاف هي شركة ذات أسهم SPA وهي فرع من فروع المجمع الجهوي لإنتاج الاسمنت غرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى ولاية وهران والتابعة للمجمع الصناعي للأسمت الجزائر GICA.

في سنة 2005 توجهت الشركة إلى عقد شراكة أجنبية مع الشريك السعودي فرعون بنسبة مساهمة تقدر ب 35% من رأس مال الإجمالي للشركة الذي يقدر ب 1800.000.000 دج أما النسبة المتبقية والتي تتمثل في 65% فهي ملك ل GICA.

- حاليا تقدر الطاقة الإنتاجية السنوية ب: 1100.000 طن من مادة الكلنكر و 1250.000 من مادة الاسمنت التي تم شحنها. من خلال كل ما تقدم تهدف الشركة إلى:
- إدخال التكنولوجيا والتقنيات الصناعية والإدارية الحديثة.
 - تطوير وترقية إنتاج الاسمنت كما ونوعا.
 - الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية.
 - تصدير الاسمنت والحصول على العملة الصعبة.
 - التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على كافة المستويات.
 - المحافظة على صحة وأمن الموظفين.
 - تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.
 - تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الاسمنت، سعرها، وسرعة تسليمها.
 - إدارة العمليات الإنتاجية ومراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت "بني صاف"

يتعين على المؤسسة حسن اختيار هيكلها التنظيمي الذي يلاءم ويرافق حجم نشاطها وتوزيع مهامها دون أن تمهل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها، ويمكن أن نوضح التنظيم العام لشركة الاسمنت كمايلي:

- ❖ مديرية عامة.
- ❖ هياكل وظيفية.
- ❖ هياكل عملية (تقنية).

أولا: المديرية العامة :

يتأسس الشركة المدير العام (DG) الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتتمثل مهامه فيما يلي:

★ تمثيل الشركة داخليا وخارجيا.

★ تحديد الأهداف التي ترغب الشركة الوصول إليها.

★ الحفاظ على الشركة.

★ إبرام الاتفاقيات والعقود.

كما يقوم بمساعدته كل من المكاتب التالية:

- ★ **المستشار:** يقوم بتقديم النصح والإرشاد للمدير العام بالإضافة إلى مساهمته في وضع استراتيجيات التطوير في الآجال الطويلة والقصيرة.
- ★ **مدير المالية والمحاسبة:** يهتم بوضع السياسات المالية والاستراتيجيات فيما يخص المالية وأيضاً انسجام الإجراءات المالية والمحاسبية.
- ★ **مدير الموارد البشرية:** تتمثل مهمته الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ومراقبة تطبيقها.
- ★ **مدير الاستغلال:** يقوم بتسيير ومتابعة استغلال الطاقات البشرية والتقنية.
- ★ **مدير المراجعة:** وضع سياسات التفتيش ومراقبة الحسابات.
- ★ **المستشار القانوني:** يهتم بوضع الأدوات القانونية ومتابعة تطبيقها.

ثانياً: الهياكل الوظيفية

تستند النشاطات الوظيفية لشركة الاسمنت "بني صاف" إلى الهياكل الوظيفية المتمثلة في ثلاث دوائر ومصالحتين تتمثل في:

- أ- **دائرة الموارد البشرية:** تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية:
 - **مصلحة المستخدمين:** تقوم المصلحة بالتكفل بالتسيير الإداري للمستخدمين فيما يخص الأجرة وكذا تحديد وظيفة كل عامل ضمن الهيكل التنظيمي.
 - **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** يتمثل دور هذه المصلحة في توفير الجو المناسب من خلال التكفل بجميع القضايا المتعلقة بما يلي: الضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية، ملفات التقاعد، التكفل بالمنح العائلية للعمال ومتابعتها، التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل.
 - **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بجميع الأعمال المتعلقة بصيانة المنشآت كما تشرف على حظيرة السيارات وكذا متابعة نقل العمال إلى جانب النظافة.
 - مصلحة التكوين: تكمن مهام المصلحة في إعداد مخطط التكوين في إطار السياسة العامة لأهداف الشركة وكذا تطبيقها من أجل تحسين كفاءات العمل، وبالتالي زيادة مردودية الإنتاج.
- ب- **مصلحة التموين:**

إن وظيفة التموين تتمثل في متابعة وتسيير كل الأعمال المتعلقة بالتموين التي تكمن فيما يلي :

- القيام بكل العمليات المتعلقة بدفع الرسوم الجمركية.
 - دراسة عروض الموردين واختيار أحسنها.
 - ضمان استمرار العملية الإنتاجية وذلك بتوفير المواد الأولية في الآجال المحددة.
- وأهم الوظائف الخاصة بالقطاعين هما:

1/ قطاع المشتريات: يتكون قطاع المشتريات من أربع فروع، فرع خاص بالمشتريات المحلية وآخر خاص بالمشتريات المستوردة، حيث يقومان ب:

- تسجيل طلبات الشراء من المصالح المعنية أو قطاع تسيير المخزون.
- تقوم باستشارة الموردين ليقدموا فواتير شكلية بعدها تتم مقارنة هذه الفواتير واختيار أحسن عرض ويتم ذلك في جدول المقارنة الذي يتكون من الكمية، السعر، طريقة الدفع و مصلحة ما بعد البيع.
- يقوم قطاع المشتريات بتوفير المواد الأولية التي تعتبر ضرورية في عملية إنتاج الاسمنت وتتمثل في الحديد والجبس.

2/ قطاع تسيير المخزونات: هذا القطاع له اتصال مع قطاع المشتريات وكذا مصلحة محاسبة المواد ومكتب الدراسات والتخطيط، ويشرف على تسيير المخزون رئيس المصلحة الذي يقوم بالوظائف التالية:

- المراقبة والمصادقة على طلبات الشراء.
- متابعة وظيفة كل مخزون ومراقبة انتقال سنة الخروج والاستلام للمواد إلى مصلحة محاسبة المواد.

ج- دائرة المحاسبة والمالية: وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: تتكون من ثلاث أقسام، قسم المشتريات مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات، قسم المبيعات مهمته تكمن في طريقة الدفع، وأخيرا قسم التسجيلات المحاسبية مهمته العمليات الحاسبية وحساب النتائج.
- مصلحة الميزانية والمالية: تشرف هذه المصلحة على وضع ميزانية الشركة سنويا ومتابعة وضعيتها من خلال وضع ميزانيات شهرية، واتخاذ الإجراءات المالية عن طريق الاتصال بالمؤسسات المالية وأخيرا وضع البرامج التقديرية للشركة (موازنة المبيعات، المشتريات... الخ).
- مصلحة محاسبة التحليلية: تتمثل مهامها الأساسية في تحديد تكلفة الإدخال والإخراج للمواد، متابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، القيام بالجرد الشهري والسنوي للمواد الأولية والمنتجات.

د- الدائرة التجارية

تشرف الدائرة التجارية على ما يلي: انجاز التقارير والمستندات الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية، دراسة الفرق بين الكمية المفوترة والكمية المتحصل عليها يوميا، مراقبة ومتابعة الكمية المباعة يوميا، وإعداد قائمة المنتجات الغير مباعة. وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة الجودة: يتمثل دورها في إعداد الدراسات التقنية، كما تساهم في الحد من الأسباب المؤدية إلى نقص الجودة، وإعداد التقارير والحصائل الشهرية المتعلقة بالإنتاج.
- مصلحة دراسة السوق: تقوم هذه المصلحة بكل الدراسات المتعلقة بالسوق.

ثالثا: الهياكل العملية (التقنية)

تتمثل في المديرية التقنية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على الأقسام التالية من خلال الشكل التالي:

أ- قسم المواد الأولية: يشرف هذا القسم على عملية جلب المواد الأولية من المحاجر حيث يتكون من:

- ورشة استغلال المحاجر.
- ورشة صيانة الآلات.
- ورشة التكسير.

ب- قسم التصنيع (الصيانة الميكانيكية): يتكون من أربع ورشات والتي تتمثل في ورشة طحن المواد الأولية، الطهي، طحن الاسمنت بالإضافة إلى مكتب الدراسة والتخطيط.

ج- قسم الصيانة: يحتوي هذا القسم على أربع مصالح هي:

- مصلحة الآليات .
- مصلحة الكهرباء .
- مصلحة الاستعمالات .
- مصلحة الميكانيك .

د- قسم الأمن الصناعي: القيام بكل ما هو متعلق بالأمن والحفاظ على المحيط.

الشكل رقم (3-02): يوضح الهيكل التنظيمي للشركة

المطلب الثالث: عوامل ضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي

1. عوامل ضغوط العمل:

- سوء التسيير، التنظيم والإشراف:

حسب الدراسة داخل المؤسسة بين لنا هناك انعدام في التنظيم وسوء التسيير وعدم كفاية الإشراف مما يجعل العامل في حالة عدم تقبل النظام المعمول به، وما يبرر ذلك ظواهر: التغييات المسجلة، التأخرات المتكررة، وحتى التهاون في تحمل مسؤولية العمل فضلا عن ما تعانيه المرأة العاملة داخل الشركة من التمييز بينها وبين الرجل رغم تفاوت المستوى و تجاوزه عن الرجل في بعض الأحيان سيما في ميادين التخصص والتكوين، أما فيما يخص تقديم الحوافز فهي موجودة لكنها لا تخضع لحسن التدبير والتسيير و انعدام العدل بين العمال بحسب رأي المستجوبين من عينة الدراسة وفق أداة المقابلة.

فضلا عن ما تقدم، وأثناء المقابلة تم لنا التصريح من أعوان المؤسسة زيادة عن ملاحظتنا أن إدارة الشركة لا تأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال وكذلك لا يحترم مبدأ "الشخص المناسب في مكان المناسب".

- ظروف العمل الغير ملائمة:

من خلال الملاحظة والمقابلة أثناء عدة زيارات للمؤسسة تم استنتاج ظروف العمل غير مناسبة داخل الشركة بسبب عدة عوامل من بينها ضعف الإمكانيات المتاحة كارتفاع درجة الحرارة في الورشات ونقيضها (البرودة في فصل الشتاء).

من البديهي أن الشركة تنتج مادة الاسمنت وبذلك فهي تتسبب في تلوث الجو الذي يضر بالبيئة الداخلية والخارجية للمحيط ، ولعل من مظاهر تأثير البيئة على الصحة العمومية، معاناة العمال بصفة خاصة وسكان المنطقة بصفة عامة من أمراض مزمنة كالربو والحساسية وضيق في التنفس وهذا مما يرفع من معدل دوران العمل باختلاق واللجوء إلى العطل المرضية قصيرة أو طويلة المدة ، وإلى جانب الحرارة نجد الضوضاء المستمرة و التي تسبب بدون شك مشاكل صحية كالتوتر ، والقلق وألام الرأس وما إلى ذلك .

- التعب والملل:

بما أن في شركة الإسمنت عمال مصلحة الإنتاج يبذلون جهدا عضليا أكثر منه فكريا فإنهم يتعبون كثيرا وخاصة أثناء العمل الليلي، أما عن الملل ففي بعض الأحيان يكون نتيجة مجموعة من العوامل مثلا: النزاعات وظروف العمل وخاصة سوء التسيير وعدم احترام العامل....الخ.

- النزاعات:

ففي الشركة الإسمنت وجدنا أن النزاعات بنوعين إما بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، وكذلك انعدام العلاقات بين العمال القدماء والعمال الجدد بسبب الأفكار واختلاف الآراء هذا ما يفسر أن تكيف الأفراد يختلف من جماعة إلى أخرى وذلك حسب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة الوعي السياسي ومستوى التطور الاجتماعي والاقتصادي.

- الاتصال:

ففي دراستنا للشركة وجدنا أن عملية الاتصال هي شبه منعدمة وهذا راجع إلى الجو السائد وسط العمال فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على عملية الاتصال. فبالرغم من توفر مختلف وسائل الاتصال مجانية كالهواتف مثلا، ولكنها غير مستعملة بشكل كلي للغرض الذي وضعت من اجله .

2. تأثيرها على الرضا الوظيفي:

كل ما سبق ذكره من مشاكل تجعل العمال يتذمرون ويشتكون من العمل وغير راضين عن مناصبهم وظروف العمل وغيرها، وهذا ما يشجعهم على التغيب وأيضا لا يهتمون بتحقيق أهداف الشركة حتى أن البعض أشار على أنه سيتترك العمل إذا ما أتحت له فرصة العمل في شركة أخرى. وعليه فإن لهذه المصادر تأثير سلبي على شعور العامل بالرضا الوظيفي حيث أن كلما ارتفعت نسبة مصادر ضغوط العمل انخفضت درجة الرضا الوظيفي لدى العامل.

المطلب الرابع: مظاهر توفر وغياب الرضا الوظيفي

1. مظاهر توفر الرضا الوظيفي في الشركة:

هناك فئات تتمتع بالرضا تجاه مناصب عملهم وذلك لتوفر المظاهر التالية:

- الرضا عن الأجر والتحفيزات المادية حيث أنهم يتمتعون بمكافئات بنسبة 100%، بشرط الوصول بالإنتاج إلى 80000 طن من الإسمنت، أما الأجر فقد أكد معظم العمال خاصة عمال الإدارات أنه كاف وهم راضون عنه كما يتمتعون، بتعويضات عن الأمراض المهنية والأضرار الممكن التعرض لها بسبب محيط العمل.
- معدل الغيابات عادي حيث أن حالات التغيب متوسطة إلى قليلة نسبيا، خاصة الغيابات الغير قانونية أي أن العمال يبررون غياباتهم مما يدل على رغبتهم في مواصلة العمل، وبذل جهدهم لإنجازه.
- توفير جميع الوسائل المسهلة لعملية الاتصال مما يجعل مهام العمال أسهل، ويسهل على الأفراد نقل المعلومات واستقبالها دون بذل مجهود عضلي، وتتمثل هذه الوسائل في الانترنت والهواتف...الخ.
- لم يحدث أن استقال عامل من منصبه أو ترك عمله اختياريا.
- محاولة العمال جاهدين للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتحقيق نجاحها والعمل على استمراريتها.
- كما أن المؤسسة توفر خدمات النقل للعمال والخدمات الصحية، مما يوفر الأمن والاطمئنان للعمال، كما توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر حوادث العمل والأمراض المهنية.

2. مظاهر غياب الرضا الوظيفي:

وتتجلى في:

- عدم رضا معظم العمال على أسلوب الإشراف المتبع، من طرف المسير وذلك لان المسير هو الشريك الأجنبي في المؤسسة وقد أشار أغلبية العمال، على أن هذا الأخير يحاول الوصول إلى أرباح كبيرة بمصاريف أقل دون الاهتمام بالعمال إذا ما شغرت المناصب، فقد قل معنويا كما اشتكى العمال أيضا من عدم توظيف عدد العمال، بشكل ملحوظ بعد دخول المساهم الجديد مما ولد ضغطا كثيرا على العمال حيث تضاعفت مهامهم، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية.

- أما فيما يخص عملية التكوين فهناك فئات معينة تستفيد من التكوين، بشكل متكرر وهذا ما أثر غضب واستياء العمال الآخرين.
- انعدام الترقية والتوظيف.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا كاملا للمنهج المتبع والإجراءات التي قامت بها طالبتان والمتمثلة في: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة كما يبين حدودها، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: المنهج وحدود الدراسة

1. منهج الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار انه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين وتحليلها، استنادا للبيانات ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

2. حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة " شركة الاسمنت بني صاف(عين تموشنت)".
- **الحدود الزمنية:** قمنا بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2016 إلى جوان 2017.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

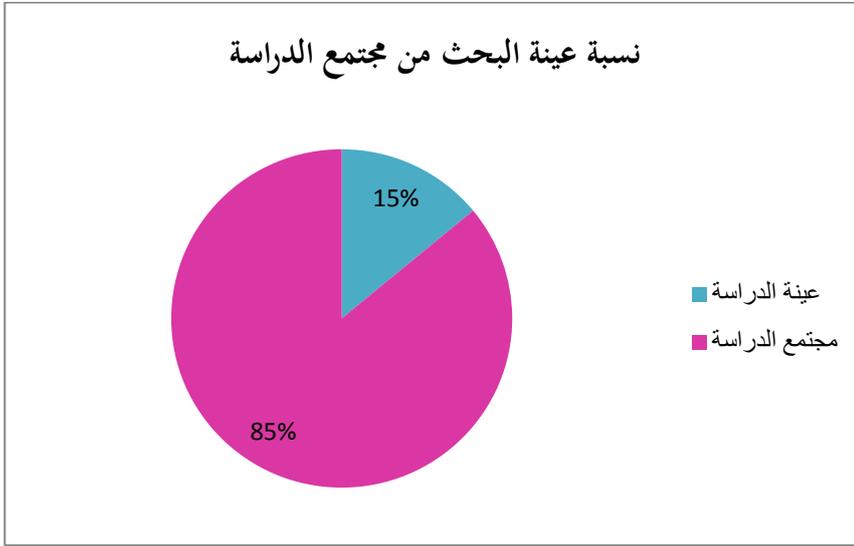
1/مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من أفراد العاملين في مصنع الاسمنت بني صاف، بمجموع يد عاملة قدرت ب 426 عامل، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة ككل.

2/ عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 63 موظف بمختلف مستوياتهم (عامل تنفيذي، عون تحكم، إطار)، وقد بلغت نسبة العينة 15 % من مجتمع الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-03): يوضح عينة البحث



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

-أدوات جمع البيانات:

أولاً: الملاحظة:

يلجأ الباحث عادة إلى الملاحظة في حالة رفض المستجابين التعاون معه، حيث تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يمكن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات وهناك أسلوبان للملاحظة هما:

- **الملاحظ المشارك:** عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل للمنظمة كأنه عضو من فرق العمل.
- **الملاحظ غير المشارك:** حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصيح جزءاً من نظم أو فرق العمل بالمنظمة.

بهذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ الغير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمؤسسة الاسمنت بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، ومعرفة سلوك الأفراد اتجاه موضوع الدراسة.

ثانياً: المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه، حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات في مؤسسة الاسمنت، مع مسؤول الموارد البشرية لمعرفة ظروف و مصادر ضغوط العمل و نسبة رضا العاملين بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد عينة.

ثالثاً: الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليه في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح أسئلة على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

1/بناء الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، ثم على لجنة التحكيم المكونة من الأساتذة المختصين في المركز الجامعي عين تموشنت، والبالغ عددهم ثلاثة أساتذة، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستبيان، وفي ضوء آرائهم وبمراجعة الأستاذ المشرف قمنا بتعديل العبارات وإعادة صياغة لتصيح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، وقد أصبح الاستبيان في شكله النهائي يحتوي على ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية ويشتمل هذا المحور على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية لمفردة البحث، حيث يضم خمس فقرات تتعلق بكل من:
*الجنس، *السن، *الحالة الاجتماعية، *المستوى الدراسي، *عدد سنوات الخبرة، *الراتب الشهري

المحور الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي وتضمن هذا المحور 17 عبارة من (العبارة 1 إلى العبارة 17) حيث ضم هذا المحور ستة أبعاد أساسية وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل بعد، فالفقرات من (س1-س3) تتعلق بالرضا عن الأجر، (س4-س7) تتعلق بالرضا عن محتوى العمل، والفقرات (س8-س10) تتعلق بالرضا عن فرص الترقية، أما من (س11-س14) فهي تتعلق بالرضا عن نمط الإشراف، (س15-س17) تتعلق بالرضا عن ظروف العمل .

المحور الثالث: يتعلق بظروف وضغوط العمل حيث احتوى هذا المحور على 18 من (العبارة 18 إلى العبارة 35) حيث ضم هذا المحور أربعة أبعاد أساسية وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل بعد، فالفقرات من (س18-س19) تتعلق بظروف العمل، (س20-س30) تتعلق بضغط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، والفقرات (س31-س33) تتعلق بضغط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، أما من (س34-س35) فهي تتعلق بضغط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري.

وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول كمقياس للإجابة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التصنيف
1	2	3	4	5	الدرجة

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى طول فئة} - \text{أدنى طول فئة في المقياس الخماسي}) / \text{عدد الفئات} = 5 / (5-1) = 0.8$$

وبناء على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي:

$$0.8 + 1 = 1.8 \text{ منخفض جدا } [1 - 1.8].$$

$$0.8 + 1.8 = 2.6 \text{ منخفض } [1.8 - 2.6].$$

$$0.8 + 2.6 = 3.4 \text{ متوسط } [2.6 - 3.4].$$

$$0.8 + 3.4 = 4.2 \text{ مرتفع } [3.4 - 4.2].$$

$$0.8 + 4.2 = 5 \text{ مرتفع جدا } [4.2 - 5].$$

2/الاختبارات الخاصة بالاستبيان:

1/صدق الاستبيان: ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، تم التأكد من صدق وثبات.

* **الصدق الظاهري للأداة:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لتحديد مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعنا لأجله، من حيث وضوح المعنى وكفاية العبارات وإمامها بمختلف متغيرات الدراسة، في الاستبيان.

* **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المقدم لعينة الدراسة الاستطلاعية من شركة الاسمنت بني صاف مكونة من 63 استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد من المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-01): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان

معامل الارتباط	العبارات	محور الدراسة
----------------	----------	--------------

		محور الرضا الوظيفي
0.684**	03 -01	رضا عن الأجر
0.768**	07-04	رضا عن محتوى العمل
0.728**	10-08	رضا عن فرص الترقية
0.803**	14-11	رضا عن نمط الإشراف
0.773**	17-15	رضا عن ظروف العمل
		محور ظروف وضغوط العمل
0.809**	19-18	ظروف العمل
0.491**	30-20	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية
0.652**	33-31	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية
0.811**	35-33	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالشخصية المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من محاور الدراسة مما يشير إلى وجود مصداقية لأداة البحث. أي أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور دال إحصائياً عند مستوى معنوية $a=0.05$ وعليه تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقه.

ثبات الاستبيان

ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس عدة مرات، حيث تم استخراج معامل الثبات بالاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-02): يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة

الكلية	ظروف وضغوط العمل	الرضا الوظيفي	
0.891	0.826	0.891	ألفا كرونباخ
35	18	17	عدد الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

ويشير الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي قد بلغ 0.891 وهي نسبة عالية، في حين أن محور ظروف وضغوط العمل فقد بلغ 0.826 وهي بدورها أيضا تمثل نسبة عالية جدا وهذه القيم تدل على مستوى قوي من الثبات والمصدقية لأداة القياس.

توزيع الاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان لقيام الأهداف التي وضعت لأجلها، ثم توزيعها على مفردات عينة الدراسة وبلغت عدد الاستبيانات الموزعة 63 استبيان. هدفت الطالبتين إلى توزيع الاستبيان بنفسيهما من أجل ضمان إيصاله إلى الأفراد الذين لهم علاقة بالموضوع وكذا توضيح أهمية الدراسة وإبعادها بالإضافة إلى شرح عبارات الاستبيان إذا تطلب الأمر ذلك والإجابة عن أي استفسار. بعد مدة قامت الطالبتين بجمع الاستبيانات من المؤسسة حيث تم استرجاع كل الاستبيانات وبعد فرزها تبين أنها صالحة للتحليل.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على برنامج الإحصائي spss.v 19 لتحديد اتجاهات المستجوبين للدراسة وتحليل البيانات، حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية: ➤ التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية و التكرارات.

- الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول محاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري من اجل تحديد مستوى التغير في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرار بشأن مستوى تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية.
- الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- استخدام نموذج الانحدار البسيط لدراسة العلاقة بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيرات المعتمدة في البحث كل من المتغير المستقل ظروف وضغوط العمل والمتغير التابع الرضا الوظيفي ، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية وكذلك استعمال النماذج الإحصائية من اجل اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

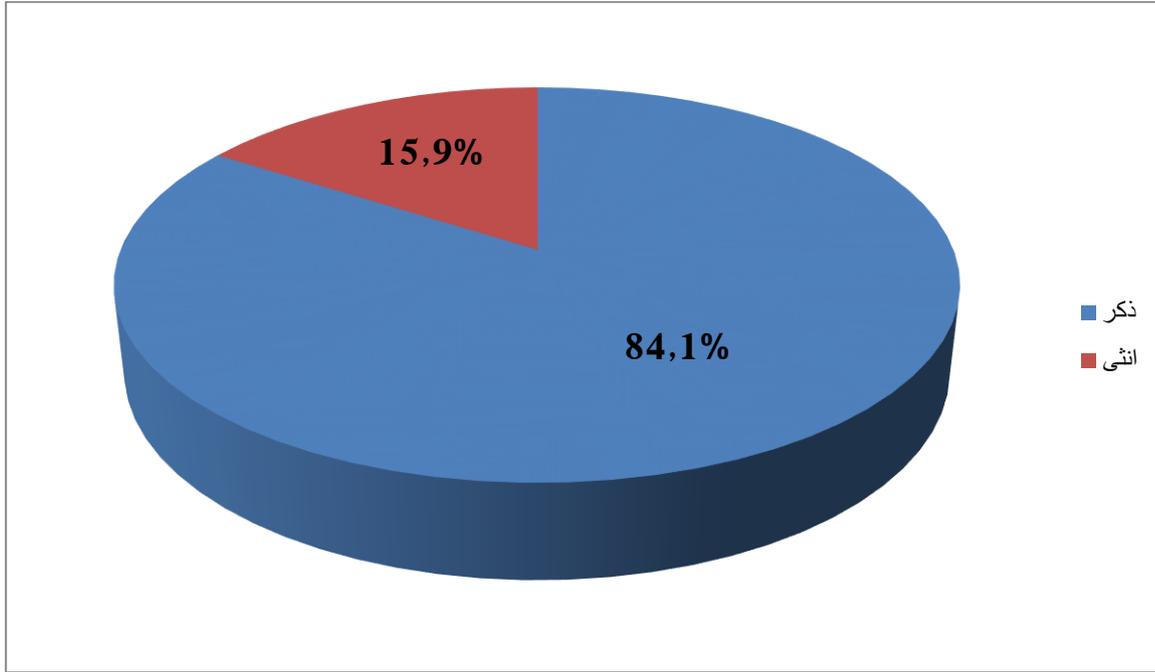
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	84.1%
أنثى	10	15.9%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم (3-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

يبين الجدول والشكل أعلاه أن 84.1% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 15.9% من عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من عينة الدراسة جنس الذكور في شركة الاسمنت بني صاف مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المصنع. هذا العمل الذي يتطلب جهدا عضليا و قوة بدنية. هذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما نسبة الإناث في عينة البحث فمجال عملها هو شغل جزء من الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

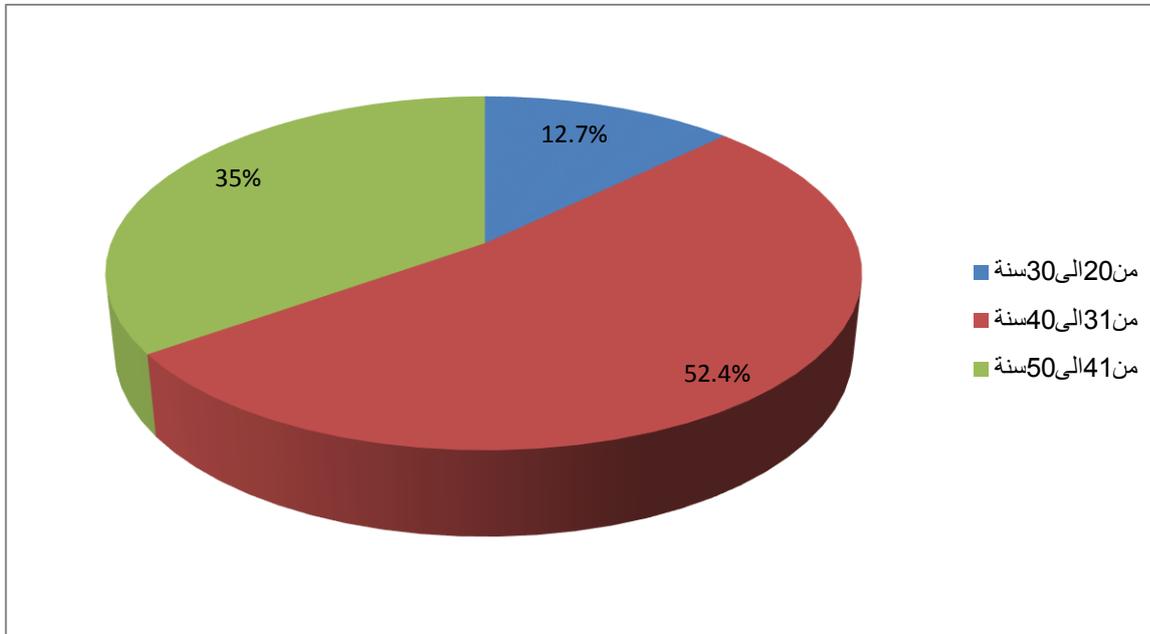
تم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى خمسة مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة ويخلص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-04): توزيع عين الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
12.7%	8	من 20 إلى 30 سنة
52.4%	33	من 31 إلى 40 سنة
34.9%	22	من 41 إلى 50 سنة
0%	0	من 51 إلى 60 سنة
0%	0	من 60 سنة فأكثر
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم (3-05): توزيع عين الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 12.7% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، و أن ما نسبته 52.4% من أفراد العينة كان أعمارهم ما بين 31-40 سنة، وأن نسبة 34.9% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية من 41-50 عاماً، وانطلاقاً من هذا الجدول نلاحظ أن الأفراد الذي تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة يحتلون أكبر نسبة، مقدرة ب 52.4% و هي من ضمن فئة الشباب وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في الشركة ، لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

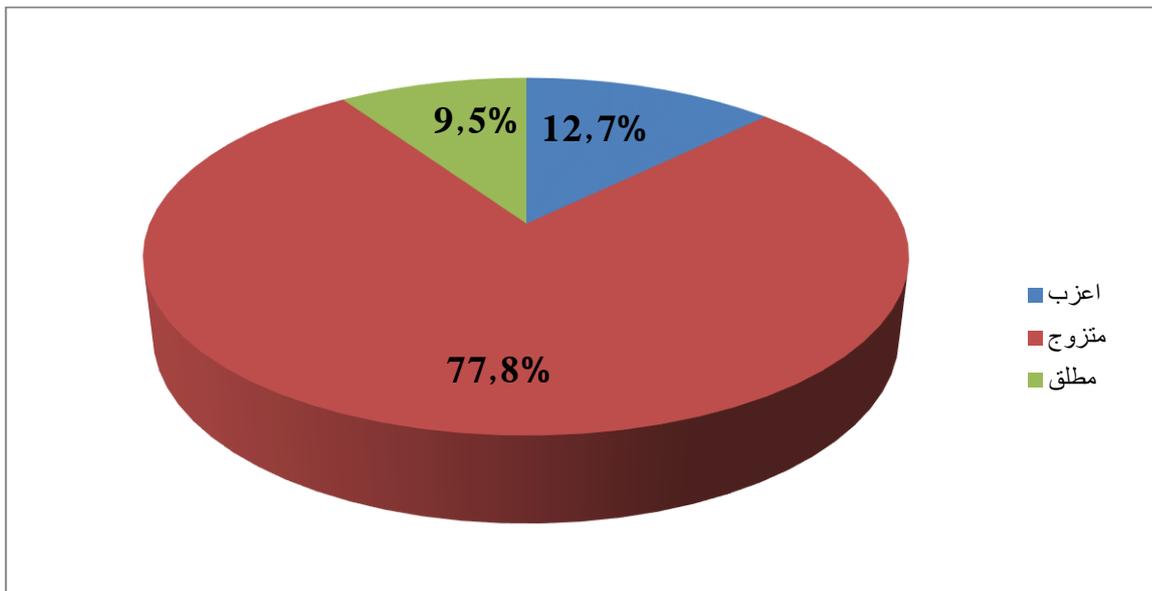
3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (3-05): توزيع عين الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	8	12.7%
متزوج	49	77.8%
مطلق	6	9.5%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم (3-06): توزيع عين الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

يتضح من الجدول والشكل أن 49 من أفراد العينة متزوجون وهم يمثلون ما نسبته 77.8% من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد غير المتزوجين 8 أفراد، أي ما نسبته 12.7% من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يزيد أعمارهم عن 30 سنة.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

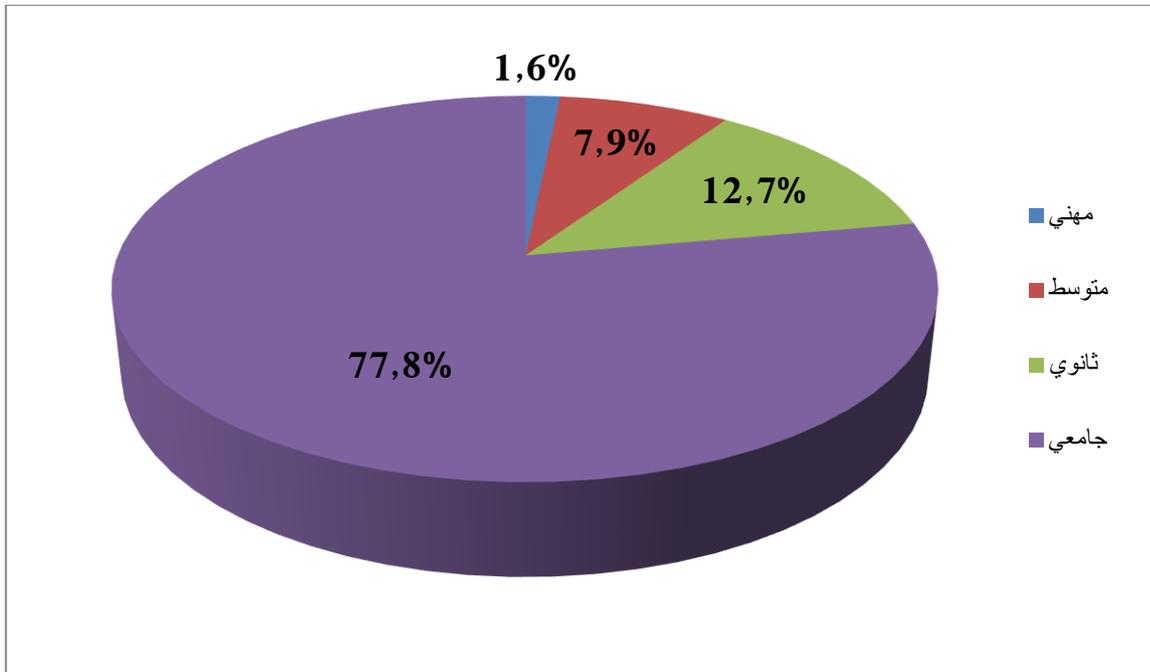
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى الدراسي من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم(3-06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
1.6%	1	مهني
7.9%	5	متوسط
12.7%	8	ثانوي
77.8%	49	جامعي
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم(3-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 1.6 % من عينة أفراد البحث أصحاب شهادات التكوين المهني، ونسبة 7.9 % من عينة أفراد البحث يحملون شهادة متوسط، أما حاملي شهادة الثانوي فبلغت نسبتهم 12.7 % من أفراد عينة البحث، وبلغت نسبة من أفراد عينة البحث من ذوي الشهادات الجامعية (اليسانس، ماستر، مهندس) 77.8 %، ومما سبق نستنتج أن تقريبا نصف أفراد عينة البحث يحملون

الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية قدرت بـ 77.8% ، وهذا يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها .

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

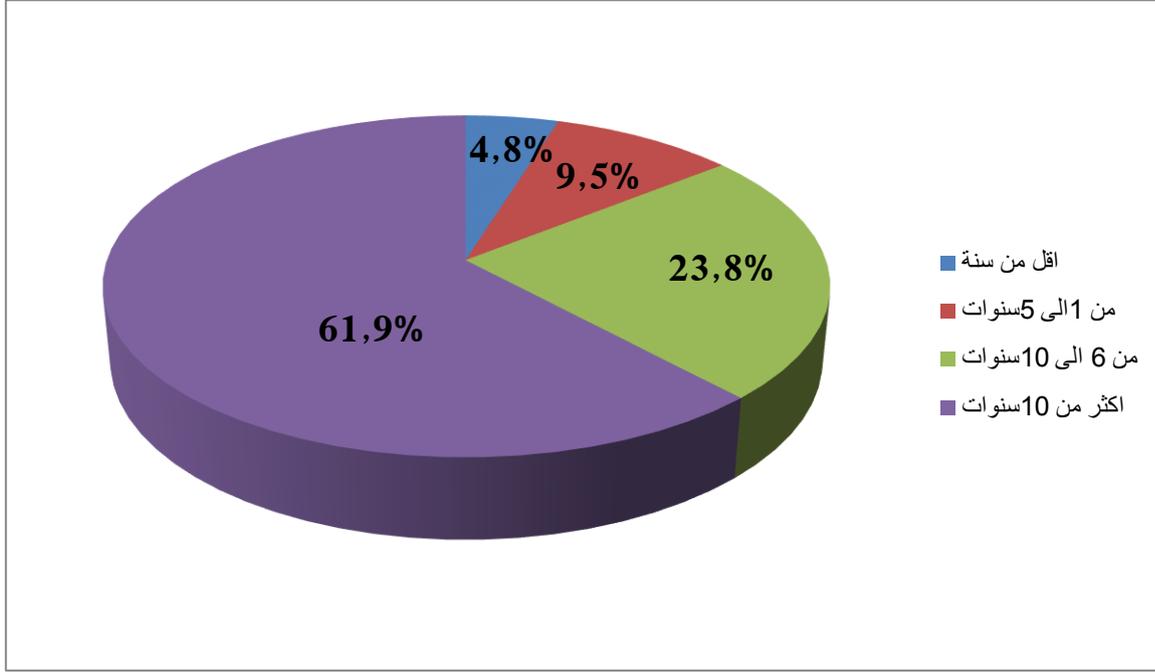
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من خلال الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (3-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
4.8%	3	أقل من سنة
9.5%	6	من 1 إلى 5 سنوات
23.8%	15	من 6 إلى 10 سنة
61.9%	39	أكثر من 10 سنة
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم (3-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

يبين الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 4.8% من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم عن سنة، وأن نسبة 9.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 1 و 05 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة لنسبة 23.8% من عينة الدراسة ما بين 06 إلى 10 سنوات، أما سنوات الخبرة أكثر من 10 سنة فبلغت النسبة 61.9% من عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين من أصحاب الخبرة أكثر من عشرة سنوات هم النسبة الأكبر، حيث بلغت ما يقارب 61.9%، وهذا يعني أن معظم المبحوثين من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، وهذا عامل مهم يساعد المؤسسة محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإنتاجية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب حوادث العمل.

6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

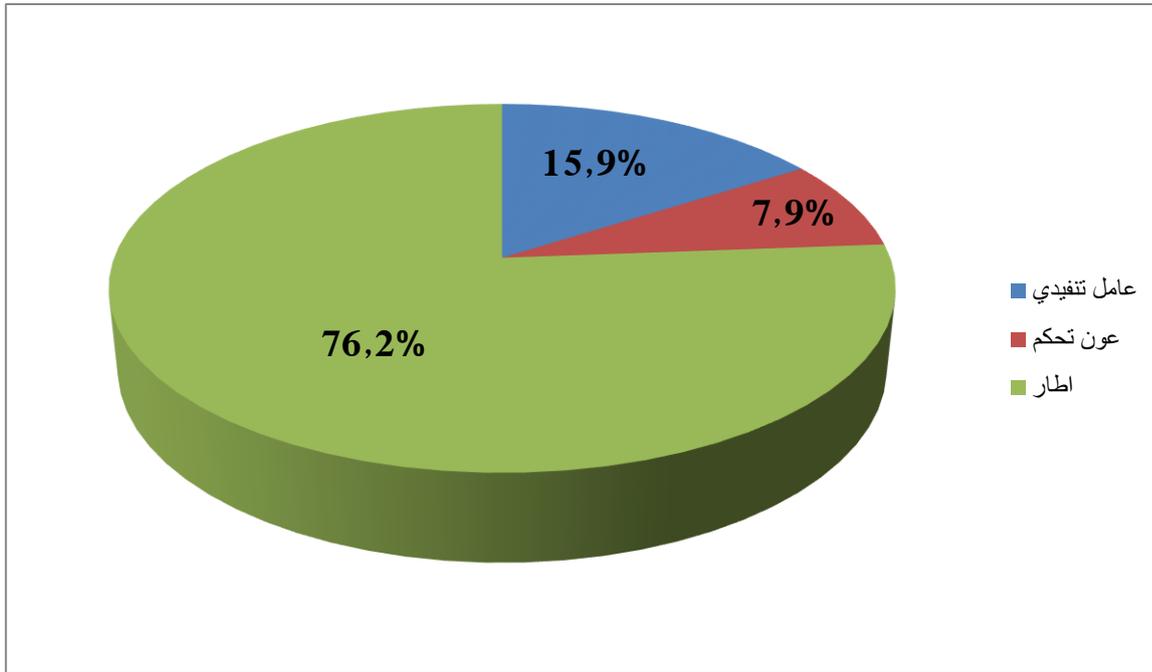
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المسمى الوظيفي من خلال الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم (3-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة
عامل تنفيذي	10	15.9%
عون تحكم	5	7.9%
إطار	48	76.2%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم (3-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن 10 من أفراد العينة هم أعوان التنفيذ، وهم يمثلون ما نسبته 15.9% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أعوان تحكم 5 أعوان، أي ما نسبته 7.9% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف الإطارات، 48 إطاراً أي ما نسبته 76.2% من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا ما يعكس النسبة الكبيرة للمستوى التعليمي الجامعي في السؤال السابق.

7. الراتب الشهري:

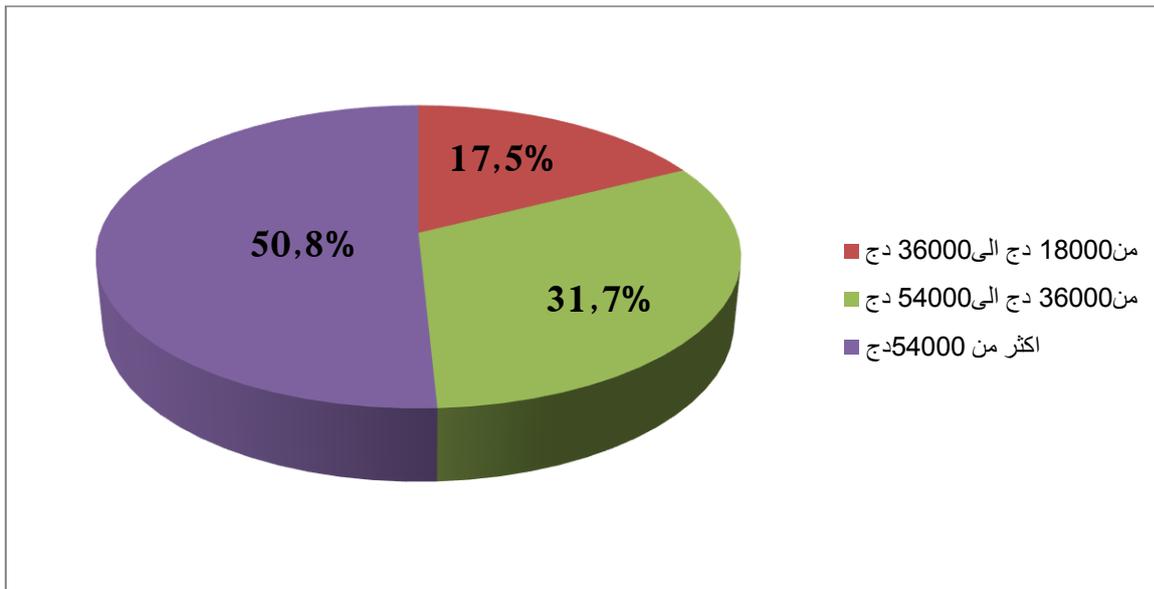
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى راتبهم الشهري كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(3-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
18000 دج	00	00 %
من 18000 دج إلى 36000 دج	11	17.5 %
من 36000 دج إلى 54000 دج	20	31.7 %
أكثر من 54000 دج	32	50.8 %
المجموع	63	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19

الشكل رقم(3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج الـ spss.v19.

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن 11 من أفراد العينة راتبهم الشهري يتراوح ما بين 18000 دج و 36000 دج، وهم يمثلون ما نسبته 17.5 % من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد الأفراد 20 الذين يتحصلون على راتب شهري يتراوح ما بين 36000 و 54000 دج، وهم يمثلون ما نسبته 31.7% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد 32 الذين يتحصلون على أكثر من 54000 دج، وهم يمثلون ما نسبته 50.8% من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة

82.5% يتقاضون راتبا شهريا أكثر من 36000 دج مما يجعل امكانية شعورهم بالرضا عن الراتب الشهري.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل بيانات محور ظروف وضغوط العمل

يضم محور ظروف وضغوط العمل أربعة مصادر رئيسية، وهي ظروف العمل، ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، ضغوط العمل المرتبطة بالشخصية المورد البشري.

1. ظروف العمل:

الجدول رقم(3-10):تحليل عبارات ظروف العمل

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
ظروف العمل															
01	2	15	4	28	14	63	3.59	1.173	01	مرتفعة					
	3.2	23.8	6.3	44.4	22.2	100									
02	2	19	14	16	12	60	3.27	1.181	02	متوسطة					
	3.2	30.2	22.2	25.4	19	100									
مجموع عبارات ظروف العمل															
							3.4286	0.95401	-	مرتفعة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج أُل 19.v19 spss

يبين الجدول أعلاه أن معظم عبارات مجال ظروف العمل تم الإجابة عنها بنسبة كبيرة من الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة (01) أعاني من كثرة الضجيج في عملي 44.4%، والعبارة (02) أعاني من سوء تصميم مكان عملي قدرت نسبة الموافقة 25.4%، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام، بلغ 3.428 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لمجال ظروف العمل لدى المستجوبين وبانحراف معياري عام بلغ 0.954 وبدرجة استجابة مرتفعة، أما على مستوى العبارات التي تقيس مجال ظروف العمل حيث حققت العبارة (01) أعلى وسط حسابي بلغ 3.59 وبانحراف معياري

1.173 ودرجة استجابة مرتفعة وهذا ما يدل على كثرة الضجيج في المصنع خاصة لدى العمال الذين يشغلون الآلات مما يجعل ظروف العمل لديهم سيئة وهذا ما يسبب لهم بالضغوط، وسجلت العبارة (02) أقل متوسط حسابي 3.27 وبانحراف معياري 1.181 وبدرجة استجابة متوسطة .

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال ظروف العمل كان غير مستقرا تماما من ناحية الضجيج الذي يعم المصنع ومستقر نوعا ما من ناحية تصميم مكان العمل فعلى شركة الاسمنت الاهتمام بتحسين هذه الظروف رغبة في تحقيق رضا وظيفي.

2. مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية:

الجدول رقم(3-11):تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
محور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية															
03	0	5	2	34	22	63	4.16	0.827	01	مرتفعة جدا					
	0	7.9	3.2	54	34.9	100									
04	01	12	17	24	09	63	3.44	1.012	05	مرتفعة					
	1.6	19	27	38.1	14.3	100									
05	02	38	06	14	03	63	2.65	1.019	11	متوسطة					
	3.2	60.3	9.5	22.2	4.8	100									
06	01	07	15	26	14	63	3.71	0.991	02	مرتفعة					
	1.6	11.1	23.8	41.3	22.2	100									
07	03	30	12	14	04	63	2.78	1.054	10	متوسطة					
	4.8	47.6	19	22.2	6.3	100									
08	06	21	16	14	06	63	2.89	1.152	09	متوسطة					
	9.5	33.3	25.4	22.2	9.5	100									
09	07	13	04	29	10	63	3.35	1.285	06	متوسطة					
	11.1	20.6	6.3	46	15.9	100									
10	06	24	10	16	07	63	2.90	1.214	08	متوسطة					
	9.5	38.1	15.9	25.4	11.1	100									

متوسطة	07	1.157	3.13	63	09	16	15	20	03	11
				100	14.3	25.4	38.8	31.7	4.8	
مرتفعة	03	1.173	3.70	63	17	25	10	07	04	12
				100	27	39.7	15.9	11.1	6.3	
مرتفعة	04	1.133	3.56	63	12	29	06	14	02	13
				100	19	46	9.5	22.2	3.2	
متوسطة		0.60461	3.2973	مجموع عبارات المحور مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج أل spss.v19

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة مختلفة بين عبارات مجال ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، أن الفقرة (03) أشعر بالتعب والارهاق بعد نهاية العمل قد بلغت نسبة الموافقة الخاصة بها 54% والفقرة (04) أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة قد بلغت نسبتها 38.1%، أما الفقرة (05) أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي بلغت نسبة الموافقة عليها 22.2% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 60.3%، والفقرة (06) أرى ان كثيرا من تغيرات العمل التي تضعها الإدارة ليست في محلها حصلت على نسبة موافقة 41.3% ونسبة حياد 23.8% وبخصوص الفقرة (07) ينتابني الشعور بعدم الامن في مكان عملي بلغت نسبة الموافقة 22.2% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 47.6%، والفقرة (08) خطر التعرض لحوادث العمل حصلت على نسبة عدم الموافقة 33.3% ونسبة حياد 25.4% ونسبة موافقة 22.2%، أما الفقرة (09) مستوى التهوية في مكان عملي غير ملائم بلغت نسبة الموافقة 46%، والفقرة (10) اعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية، حصلت على نسبة عدم الموافقة 38.1% ونسبة موافقة 25.4%، وبخصوص الفقرة (11) ضعف فرص الترقية وعدم وضوحها، بلغت نسبة الموافقة 25.4% ونسبة عدم الموافقة 31.7% ونسبة حياد 23.8%، وبخصوص الفقرة (12) عند قيام الإدارة باحداث تغيرات لا تأخذ برأينا حصلت على نسبة موافقة 39.7%، وأخيرا الفقرة (13) أضطر احيانا للعمل ساعات اضافية حصلت على نسبة موافقة 46%. وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.65 وهو ما يدل على الأهمية المرتفعة لمجال ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية، وبانحراف معياري 0.604 وبدرجة استجابة متوسطة اما بالنسبة للعبارات التي تقيس هذا المجال، حيث حققت العبارة (03) أعلى وسط حسابي بلغ 4.16 وبانحراف معياري 0.827 ودرجة استجابة مرتفعة جدا وهذا ما يدل على شعور العمال بالتعب والارهاق في مصنع الاسمنت وسجلت العبارة (05) ادنى قيمة للمتوسط الحسابي بلغ 2.65 وهي قيمة ضعيفة

وبانحراف معياري 1.019 وبدرجة استجابة متوسطة كما نجد أيضا أن الفقرة (07) يبتابني الشعور بعدم الامن في مكان عملي قد حصلت على متوسط حسابي بلغ 2.78 وهي ذات أهمية متوسطة وبانحراف معياري 1.054.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية كان مستقرا نوعا ما فعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة الى منح بعض الاجازات كفترات راحة للعمال مما يساعدهم على تحقيق أداء أفضل هذا ما يدل على تباين عبء العمل ويجب مراعاة المسؤولية التي يتمتع بها كل عامل حتى لا يشعر بالضغوط وهو يرى أن مسؤوليته أكبر على الآخرين وعند قيام الادارة بإحداث تغيرات يجب الأخذ برأي العمال حتى يكون هناك مشاركة في صنع القرار فكل هذا يمكن من البقاء والاستمرار في العمل.

3 مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية:

الجدول رقم(3-12): تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية				
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
14	04	34	13	10	02	63	2.56	0.947	03	منخفضة					
	6.3	54	26.7	25	16.6	100									
15	03	21	17	17	5	63	3	1.063	02	متوسطة					
	4.8	33.3	27	27	7.9	100									
16	0	11	11	28	13	63	3.68	0.997	02	مرتفعة					
	0	17.5	17.5	44.4	20.6	100									
مجموع عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية															

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.v19

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة تختلف بين عبارات مجال مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية، حيث بلغت نسبة عدم الموافقة في العبارة (14) أجد صعوبة في التحكم في آلات ووسائل العمل 54% تليها نسبة المحايدة 20.6% ونسبة الموافقة 15.9% والعبارة (15) أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد زملائي حصلت على نسبة عدم الموافقة 33.3% وقدرت نسبة الموافقة والحياد 27% اما الفقرة (16) أعاني من قلة فرص الإبداع والابتكار في عملي، بلغت نسبة الموافقة 44.4% وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.079 وهو ذو أهمية نسبية مرتفعة وانحراف معياري 0.749 وبدرجة استجابة مقبولة، أما على مستوى العبارات التي تقيس هذا مجال حيث حققت العبارة (16) أعلى متوسط حسابي بلغ 3.68 وبالانحراف المعياري 0.997 وهذا ما يدل على عدم وجود الاحترام بين العمال وسجلت العبارة (14) أقل متوسط حسابي بلغ 2.56% وانحراف معياري 0.947 وبدرجة استجابة منخفضة.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر أن مجال مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية كان نوعا مستقر حيث أن هذه الضغوط تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل حيث بلغت العبارة (16) أعلى متوسط وهذا ما يفسر إلى عدم وجود الاحترام داخل الصنع وان قيم وقواعد السلوك الخاصة بكل عامل لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك عامل آخر هذا ما يخلق فوضى في المصنع ويسبب في الأخير ضغوطات لكل عامل وهذا بسبب أيضا ضعف ونقص الجانب الثقافي في مصنع الاسمنت.

4. مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري:

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة				
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري														
17	12	25	09	14	03	63	2.54	1.175	02	منخفضة				
	6.3	54	26.7	25	16.6	100								

متوسطة	01	1.330	3.06	63	09	22	4	20	08	18
				100	14.3	34.9	6.3	31.7	12.7	
متوسطة	-	1.0759	2.8016	مجموع عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري						

الجدول رقم (3-13): تحليل عبارات مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج `spss.v19` أ

يبين الجدول أن نسبة الموافقة تختلف بين عبارات مجال مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري حيث ان العبارة (17) تؤثر مشاكل العائلية على تركيزي في العمل بلغت نسبة عدم الموافقة 39.7% ونسبة الموافقة 22.2% وتليها نسبة الحياد 14.3% ، والعبارة (18) التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي اتحصل عليه بلغت نسبة الموافقة 34.9% ، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 2.801 وبانحراف معياري 1.075 وبدرجة استجابة مقبولة أما بالنسبة للعبارات التي تقيس هذا المجال حققت العبارة (18) اعلى متوسط حسابي بلغ 3.06 وبانحراف معياري 1.330 وبدرجة استجابة متوسطة، وسجلت العبارة (17) أقل متوسط حسابي بلغ 2.54 وبانحراف معياري 1.175 وبدرجة استجابة منخفضة.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري كان مستقرا حيث ان لم تؤثر المشاكل العائلية على نسبة كبيرة من العينة وبالتالي لن تكون هناك ضغوط كبيرة في حين أن الالتزامات المالية لا يغطيها الراتب الذي يتحصل عليه العمل هذا ما قد يسبب نوعا ما نسبة متوسطة من الضغوط فعلى المؤسسة أن تراعي هذا الجانب لتلبية حاجات العمال.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور الرضا الوظيفي

يضم محور الرضا الوظيفي خمسة عناصر رئيسية، وهي الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن ظروف العمل.

1. الرضا عن الأجر:

الجدول رقم(3-14):تحليل عبارات الرضا عن الأجر

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	الرضا عن الأجر					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
											%	%	%	%	%	
01	07	07	14	31	04	63	3.29	1.113	01	متوسطة						
	6.3	54	26.7	25	16.6	100										
02	06	12	14	28	3	63	3.16	1.096	02	متوسطة						
	9.5	19	22.2	44.4	4.8	100										
03	7	13	10	24	5	63	3.11	1.166	03	متوسطة						
	11.1	20.6	22.2	38.1	7.9	100										
											مجموع عبارات الرضا عن الأجر					
							3.1852	0.86712	-	متوسطة						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.v19

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة تختلف بين عبارات مجال الرضا عن الأجر حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة (1) يناسبك الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة 49.2%، والعبارة (2) الأجر الذي تتقاضاه عادل مقارنة بزملائك في العمل قدرت نسبة الموافقة 44.4% في حين أن العبارة (3) أهمية العمل الذي تقوم به يتناسب مع الأجر الذي تتقاضاه بلغت نسبة الموافقة عليها 38.1، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.1852 و بانحراف معياري 0.867 وبدرجة استجابة متوسطة وهذا ما يشير إلى تباين آراء عينة الدراسة في مضمون العبارات، أما على مستوى العبارات التي تقيس درجة الرضا عن الأجر، حيث حققت العبارة (1) أعلى وسط حسابي بلغ 3.29 و بانحراف معياري 1.113 وبدرجة استجابة متوسطة مما يفسر اتفاق بقيمة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة على تناسب الأجر الذي يتقاضوه مع متطلبات المعيشة، أما العبارة (3) حصلت على أقل وسط حسابي بلغ 3.11 و بانحراف معياري 1.166 .

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر أن مجال الرضا عن الأجر كان مستقرا نوعا ما حيث ان معظم أفراد العينة كانوا راضين على الرواتب التي يتقاضونها بدرجة متوسطة وهذا ما يجعلهم راضين عن العمل ويحاولون تقديم الأفضل.

2. الرضا عن محتوى العمل:

الجدول رقم (3-15): تحليل عبارات الرضا عن محتوى العمل

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة	محتوى العمل	
											التكرار	التكرار
											%	%
محور الرضا عن محتوى العمل												
04	01	15	19	23	5	63	3.25	0.967	03	متوسطة		
		23.8	30.2	36.5	7.9	100						
05	04	11	15	26	07	63	3.33	1.092	01	متوسطة		
		17.5	23.8	41.3	11.1	100						
06	02	09	22	27	03	63	3.32	0.895	02	متوسطة		
		14.3	34.9	42.9	4.8	100						
07	06	06	23	26	2	63	3.19	0.998	04	متوسطة		
		9.5	36.5	41.3	3.2	100						
								0.74827	3.2738	مجموع عبارات المحور الرضا عن محتوى العمل		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج **spss.v19** أل

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة تختلف بين عبارات مجال الرضا عن محتوى العمل، حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة (4) عند اختيار طرق أداء عملك تتمتع بالحرية 36.5%، والعبارة (5) قدراتك وإمكانياتك توافق عملك بلغت نسبة الموافقة عليها 41.3%، أما العبارة (6) هناك سهولة في إجراءات العمل الذي تقوم به بلغت نسبة الموافقة 42.9%، وأخيرا العبارة (7) هناك وضوح في أهداف عملك وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.273 وانحراف معياري 0.748، وبدرجة استجابة متوسطة أما على مستوى العبارات التي تقيس هذا المجال، حيث حققت العبارة (5) أعلى وسط حسابي بلغ 3.32 وانحراف معياري 1.092 وبدرجة استجابة متوسطة، وحصلت العبارة (7) على أقل وسط حسابي بلغ 3.19 وانحراف معياري 0.998 .

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال الرضا عن محتوى العمل كان نوعا ما مستقر فمن جهة عدم شعور العامل بالحرية عند اختيار طرق أداء عمله هذا يجعله مقيد و لا يشعر بالمسؤولية وليس له حق

في التعبير عن رأيه وطرق أداء عمله مما يزيد من الضغوط في عمله ويجعل عمله غير متقن ويحس بالقلق والكره.

3. الرضا عن فرص الترقية:

الجدول رقم(3-16):تحليل عبارات الرضا عن فرص الترقية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
محور الرضا عن فرص الترقية															
08	19	25	10	07	02	63	2.17	1.086	03	متوسطة					
	30.2	39.7	15.9	11.1	3.2	100									
09	14	17	15	13	04	63	2.62	1.224	02	متوسطة					
	22.2	27	23.8	20.6	6.3	100									
10	06	06	22	24	05	63	3.25	1.062	01	متوسطة					
	9.5	9.5	34.9	28.1	7.9	100									
مجموع عبارات المحور الرضا عن فرص الترقية															
							2.6825	0.88886		متوسطة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.v19

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة تختلف بين عبارات مجال الرضا عن فرص الترقية، حيث أن العبارة (8) سياسة الترقية في الشركة عادلة، بلغت نسبة عدم الموافقة 39.7% والعبارة (9) تتوفر الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية قدرت نسبة عدم الموافقة 27%، والعبارة (10) وظيفتك الحالية تتلاءم مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها حصلت على نسبة موافقة 38.1%، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 2.682 وبانحراف معياري 0.888 وبدرجة استجابة متوسطة هذا مايندل أن البعض من أفراد عينة الدراسة راضون عن سياسة الترقية في الشركة، أما على مستوى العبارات التي تقيس هذا المجال حيث حققت العبارة (10) أعلى وسط حسابي بلغ 3.25 وبانحراف معياري 1.062 ودرجة استجابة متوسطة أما العبارة (8) حققت أدنى وسط حسابي بلغ 2.17 وبانحراف معياري 1.086 ودرجة استجابة منخفضة.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر أن مجال الرضا عن فرص الترقية كان نوعا ما مستقر حيث ان معظم العمال كانوا غير راضين عن سياسة الترقية في المؤسسة، حيث انها كانت غير عادلة فعلى المؤسسة ان تقوم بإتباع العدالة حتى لا يشعر العمال بالضغط وحتى لا تكون هناك عنصرية ويجب تقديم الفرص للتدريب الذي يؤهلهم للترقية ورفع الإنتاجية.

4. الرضا عن نمط الإشراف:

الجدول رقم (3-17):تحليل عبارات الرضا عن نمط الإشراف

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										%	%	%	%	%
محور الرضا عن نمط الإشراف														
11	05	07	13	26	12	63	3.52	01	مرتفعة					
	7.9	11.1	20.6	41.3	19	100								
12	08	07	08	32	08	63	3.40	04	مرتفعة					
	12.7	11.1	12.7	50.8	12.7	100								
13	06	04	14	32	07	63	3.48	03	مرتفعة					
	9.5	6.3	22.2	50.8	11.1	100								
14	4	06	13	34	6	63	3.51	02	مرتفعة					
	6.3	9.5	20.6	54	9.5	100								
مجموع عبارات المحور الرضا عن نمط الإشراف							3.4762	0.95114	مرتفعة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.v19

يوضح الجدول أن نسبة الموافقة مختلفة بين عبارات مجال الرضا عن نمط الإشراف ،حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة(11) طريقة معاملة رئيسك في العمل جيدة 41.3%،أما العبارة (12) مسؤولك المباشر يتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات حصلت على نسبة موافقة ب 50.8%،في حين أن العبارة (13) مسؤولك المباشر يقوم بحل المشكلات التي تواجهك في عملك بلغت نسبة الموافقة عليها 50.8%،وأخيرا العبارة(14) هناك وضوح التعليمات التي تتلقاها من مسؤولك المباشر حصلت على

نسبة 54%، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.47 و بانحراف معياري 0.951 وبدرجة استجابة مرتفعة ،اما على مستوى العبارات التي تقيس هذا المجال، حيث حققت العبارة (11) أعلى وسط حسابي بلغ 3.52 و بانحراف معياري 1.162 وبدرجة استجابة مرتفعة ،مما يشير إلى اتفاق بعض من أفراد العينة حول طريقة معاملة الرئيس لهم، وحققت العبارة (12) اقل وسط حسابي حيث بلغ 3.40 و بانحراف معياري 1.225.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال الرضا عن نمط الاشراف كان مستقر حيث ان العمال كانوا راضين على الطريقة التي يتعامل بها الرئيس اتجاههم، بالاضافة إلى ذلك الكفاءة التي يتمتع بها عند اتخاذ القرارات هذا ما يجعلهم راضين عن عملهم .

5. الرضا عن ظروف العمل:

الجدول رقم (3-18): تحليل عبارات الرضا عن ظروف العمل

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة					
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
											%	%	%	%	%
محور الرضا عن ظروف العمل															
15	04	06	14	31	08	63	3.52	1.045	01	مرتفعة					
	6.3	9.5	22.2	49.2	12.7	100									
16	04	07	12	35	05	63	3.48	1.014	02	مرتفعة					
	6.3	11.1	19	55.6	7.9	100									
17	26	12	12	18	01	63	2.49	1.256	03	منخفضة					
	31.7	19	19	28.6	1.6	100									
مجموع عبارات المحور الرضا عن ظروف العمل															
							3.1640	0.85062		متوسطة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.v19

يبين الجدول ان معظم عبارات مجال الرضا عن ظروف عن العمل، تم الإجابة عنها بنسبة كبيرة نوعا ما من الموافقة ،حيث بلغت نسبة الموافقة في العبارة (15) تتاسك عدد أيام العمل في الأسبوع، حققت

نسبية الموافقة 49.2% والعبارة (16) تتاسبك عدد ساعات العمل في الأسبوع قدرت نسبة الموافقة 55.6%، أما العبارة (17) الظروف المادية للعمل "الضوضاء، التهوية، الإضاءة" جيدة. حققت نسبة الموافقة 28.6%، وقد حقق هذا المجال وسطا حسابيا عام بلغ 3.164 وبتناحراف معياري 0.850 وبدرجة استجابة متوسطة أما العبارات التي تقيس مجال الرضا عن ظروف العمل، حيث حققت العبارة (15) أعلى وسط حسابي بلغ 3.52 وبتناحراف معياري 1.045 ودرجة استجابة مرتفعة وحققت العبارة (17) أقل وسط حسابي بلغ 2.49، وبتناحراف معياري 0.850.

وتأسيسا على النتائج أعلاه يظهر ان مجال الرضا عن ظروف العمل، كان نوعا ما مستقر فمن ناحية عدد أيام العمل في الأسبوع، كان العمال البعض منهم راضين عنها و البعض غير راضين فعلى المؤسسة أن تراعي هذا الجانب لأننا كما نعلم أن مؤسسة الاسمنت، فيها اعمال شاقة وتتطلب بذل جهد كبير وتمنحهم أيام راحة، ومن ناحية الظروف المادية للعمل فكانت نوعا ما متوسطة فعلى المؤسسة ان تسعى إلى تحسينها نحو الأفضل من ناحية التهوية، الإضاءة من أجل الزيادة في وتحقيق أداء أفضل بأكثر سرعة وأقل تكلفة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي .
الفرضية الصفرية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.
الفرضية البديلة H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05).

➤ لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط للتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية و قاعدة القبول والرفض هي:

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) .

➤ قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) .

النموذج القياسي للفرضية الرئيسية

$$Y = a_0 + a_1 X_1$$

y : الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

X : ظروف وضغوط العمل (المتغير المستقل)

a_0, a_1 : معاملات الانحدار

الجدول رقم (3-19): يوضح معامل الارتباط والانحدار البسيط لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي

المجال	R	R ²	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي	0.466	0.218	الثابت (a0)	12.117	0.000
			a1	-4.118	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

الجدول رقم (3-20): يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار

قيمة فيشر الإحصائية	مربعات المتوسطات	عدد درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التغير
16.960	SCE/1=5.555	k=1	SCE =5.555	X

البواقي	SCR= 19.979	n-k-1=61	SCR/n-k-1=0.328	
المجموع	SCT= 25.534	n-1=62	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قد بلغت 0.466 عند مستوى معنوية 0.05 وهي قيمة مقبولة تدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي في شركة الإسمنت بني صاف، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.218 أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي بنسبة 22% تفسره ظروف وضغوط العمل في الشركة، والباقي 78% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (ظروف وضغوط العمل) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بقيمة "4.118-" وتفسر هذه القيمة تأثير معنوي لمعلمة الانحدار للنموذج الذي يربط بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي وجود تأثير سالب ومعنوي لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي. ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت 4.118- وهي دالة عند مستوى معنوية $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الاستنتاج:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05.

وللتحقق من أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي تم تقسيم الفرضية البديلة الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وتم استخدام الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي أي:

*الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.

*الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية و القاعدة القبول و الرفض هي:

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

➤ قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

الجدول رقم (3-21): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي.

المجال	R	R ²	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي	0.435	0.189	الثابت (a0)	11.399	0.000
			a1	-3.766	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

الجدول رقم (3-22): يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار

قيمة	مربعات المتوسطات	عدد درجات	مجموع مربعات الانحرافات	التغير
------	------------------	-----------	-------------------------	--------

		الحرية		فيشر الإحصائية
X	SCE =4.817	k=1	SCE/1=4.817	14.185
البواقي	SCR=20.717	n-k-1=61	SCR/n-k-1=0.340	
المجموع	SCT=25.534	n-1=62	-	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت بـ 0.466 عند مستوى معنوية 0.05 وهي قيمة متوسطة تدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية "متغير مستقل" والرضا الوظيفي "متغير تابع" في شركة الاسمنت بني صاف، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.189 أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي بنسبة 19% تفسره مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية في الشركة، والباقي 81% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بقيمة "0.461" وتفسر هذه القيمة تأثير معنوي لمعلمة الانحدار للنموذج الذي يربط بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي وجود تأثير سلبي ومعنوي لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي. ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-3.766) وهي دالة عند مستوى معنوية $sig=0.000$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الاستنتاج:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتأثير لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي بشركة الاسمنت بني صاف-

غير أن الملاحظة هو ضعف العلاقة التي حددها معامل الارتباط بقيمة (0.434)

بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية و القاعدة القبول و الرفض هي:

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

➤ قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

الجدول رقم (3-23): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي

المجال	R	R ²	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي	0.351	0.123	الثابت (a0)	3.589	0.000
			a1	-2.927	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

الجدول رقم (3-24): يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار

قيمة فيشر الإحصائية	مربعات المتوسطات	عدد درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التغير
8.568	SCE/1=3.145	k=1	SCE =3.145	X
	SCR/n-k-1=0.367	n-k-1=61	SCR=22.389	البواقي
-	-	n-1=62	SCT=25.534	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب (0.351) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة متوسطة تدل على وجود ارتباط متوسط موجب بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة

الخارجية "متغير مستقل" والرضا الوظيفي "متغير تابع" في شركة الاسمنت بني صاف، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.123) أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي بنسبة 12% تفسره مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية في الشركة، والباقي 88% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وانه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بقيمة "0.301" وتفسر هذه القيمة تأثير معنوي لمعلمة الانحدار للنموذج الذي يربط بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي وجود تأثير سلبي ومعنوي لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي. ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (-2.927) وهي دالة عند مستوى معنوية sig=0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الاستنتاج:

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتأثير لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي بشركة الاسمنت -بني صاف-

غير أن الملاحظة هو ضعف العلاقة التي حددها معامل الارتباط بقيمة (0.351)

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي أي:

*الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.

*الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05) لدى مصنع الاسمنت بني صاف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحقيق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية وقاعدة القبول و الرفض هي:

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

➤ قبول الفرضية البديلة H_1 : إذا كانت مستوى T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

الجدول رقم (3-25): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي.

المجال	R	R^2	معاملات الانحدار	T المحسوبة	SIG مستوى الدلالة
مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي	0.204	0.042	الثابت (a0)	15.604	0.000
			a1	-1.628	0.109

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

الجدول رقم (3-26): يوضح مدى معنوية نموذج خط الانحدار

قيمة فيشر الإحصائية	مربعات المتوسطات	عدد درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	التغير
2.652	$SCE/1=1.064$	$k=1$	$SCE = 1.064$	X
	$SCR/n-k-1=0.401$	$n-k-1=61$	$SCR=24.470$	البواقي
-	-	$n-1=62$	$SCT=25.534$	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج ال SPSS.v19

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R بلغت نسبته (0.204) عند مستوى معنوية (0.05) يدل على وجود علاقة ضئيلة بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري والرضا الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.042)، أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي بنسبة 2% تقسره

مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري والنسبة المتبقية تقسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وبلغت مستوى T المحسوبة (-1.628) أي أنه كلما تغيرت قيمة المتغير المستقل (مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري) بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير قيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بقيمة (0.204) وهذا يوضح على عدم وجود تأثير بين مصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري و الرضا الوظيفي، وبلغت مستوى الدلالة SIG (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الاستنتاج:

نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري عند مستوى معنوية 0.05.

المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية :

الفرضية الرئيسية: وجود اثر سلبي لضغوط وظروف العمل على الرضا الوظيفي في مصنع الاسمنت بني صاف مما يعني أنه كلما زادت العوامل المسببة لضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري وذلك راجع لعدة عوامل من بينها عامل ظروف العمل و طبيعة الوظيفة، وعامل الإشراف و الترقية.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية و يرجع ذلك إلى المسؤولية الكبيرة الواقعة على عاتق المورد البشري

بهذه المؤسسة ، وكذلك ساعات العمل الإضافية لضعف إشراك إدارة المؤسسة مواردها البشرية في عملية التغيير وكذا لعدم شرحها السبب أو الهدف من وراء التغيير الحادث ويمكن إرجاع ذلك خصوصا لضعف فرص الترقية وعدم وضوحها بالمؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للمورد البشري ويرجع ذلك إلى شعور المورد البشري بقلّة فرص الابتكار و الإبداع بسبب سيطرة التكنولوجيا على اغلب عمليات الإنتاج، وكذا لعدم تلقيها تدريبا كافيا عند إدخال آلات ووسائل عمل حديثة بالإضافة إلى عدم وجود إطار أخلاقي موحد بين الموارد البشرية يحدد السلوكيات و التصرفات المقبولة والغير المقبولة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل المرتبطة بشخصيات المورد البشري على مستوى الرضا الوظيفي و هذا ما يبين أن شخصية المورد البشري لا تعتبر عامل مسبب لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي

خاتمة الفصل:

بعد التعرف على الدراسة الميدانية والتي تعد تجسيد للدراسة النظرية حيث تم في هذا الصدد تصميم استبيان لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من (63) موظفا وموظفة في مؤسسة الاسمنت من أجل التعرف على آرائهم واتجاهاتهم.

وللوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (ظروف وضغوط العمل) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في المصنع وتفسيره، تم استعمال معامل الارتباط والانحدار البسيط لتحديد هذه العلاقة، وعليه توصلت الدراسة إلى أن لظروف وضغوط العمل اثر سلبي على مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد البشري وهذا من خلال نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة التأثير على الأداء 22% والنسبة الباقية المقدرة ب78% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

من خلال دراستنا لموضوع أثر ظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي، تبين لنا ان المورد البشري هو أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله باعتباره القادر الوحيد على إدارة الموارد الأخرى، بالمؤسسة الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة مستوى رضاه وما يعانیه من ضغوط في العمل، بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي مستوى أدائه وأداء المؤسسة التي يعمل لها. حيث توصلنا على أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وانتمائته وتفاعله مع جماعة العمل وبيئة العمل الداخلية والخارجية، فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في تنمية وتطوير العاملين وكذلك زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على المؤسسات والأفراد العاملين فيها.

واعتبر موضوع ظروف وضغوط العمل من المواضيع الهامة التي اهتمت العديد من المفكرين، والباحثين في شتى العلوم بصفة عامة وبصفة أخص في الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذا راجع إلى أهميته. وما للضغوط من انعكاسات سلبية وإيجابية على كل من الفرد والمؤسسة والمجتمع، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى العاملين في المؤسسات.

وقد توصلنا في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، إلى استخلاص جملة من النتائج والإجابة على إشكاليتنا الرئيسية، وهي أن هناك أثر لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي.

أولاً: النتائج العامة:

- ❖ نتيجة لتعدد وتغير حاجات ورغبات المورد البشري، فإن رضاه عن عنصر معين من عناصر الرضا الوظيفي في فترة معينة، لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً كما أنه ليس دليلاً كافياً عن رضاه عن باقي العناصر الأخرى.
- ❖ يعتبر تفسير محدد الرضا الوظيفي موضوع جدال ونقاش، نظراً لتعدد الحقول العلمية (علم النفس، العلوم السلوكية، علم الاجتماع) ويضاف إلى ذلك الخاصية الذاتية التي يتميز بها هذا الموضوع، حيث يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- ❖ يعد الرضا الوظيفي من أبرز الوسائل للرفع من مستوى الأداء كما ونوعاً، وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة أو التغيب والتمارض والإهمال.
- ❖ تؤثر المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية سلباً على الرضا الوظيفي، وذلك لما تعانیه الموارد البشرية من ضغوط في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع لعدة عوامل تمثلت في :
 - شعور المورد البشري بقلّة فرص الإبداع والابتكار، بسبب سيطرة التكنولوجيا على أغلب عمليات الإنتاج بالإضافة إلى ضعف مشاركة إدارة المؤسسة لمواردها البشرية في عملية التغيير، وكذا لعدم شرحها السبب أو الهدف من وراء هذا التغيير الحادث زيادة إلى ضعف فرص الترقية وعدم وضوحها في المؤسسة، وانعدام الإطار الأخلاقي بين الموارد البشرية.
 - لا تؤثر المصادر المرتبطة بشخصية المورد البشري على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن شخصية المورد البشري لا تعتبر عامل مسبب لانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
 - وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية بين ظروف وضغوط العمل والرضا الوظيفي.

ثانياً: الاقتراحات:

الخاتمة العامة

على ضوء النتائج المتحصل عليها نقدم بعض الاقتراحات، التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة على التخفيف من شعور الموارد البشرية بضغط العمل ، وعلى الرفع من مستوى شعورها بالرضا الوظيفي وهي:

- إعطاء استقلالية أكبر للمسؤولين في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم.
- تنظيم محاضرات توعية ودورات تكوينية لتعريف الموارد البشرية، بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- يجب وضع نظام عادل للترقية تكون فيه الأولوية للموارد البشرية، ذات الكفاءة العالية والاداء المتميز.
- يجب تقليل ساعات عمل المناوبة، بحيث لا تتجاوز فترة العمل أكثر من ستة ساعات لكل مناوبة وتجاوزها يشعر المورد البشري بالإرهاق والإجهاد، خاصة في المناوبات الليلية ، وهو ما يؤثر سلب على الأداء في العمل.

ثالثاً:آفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع، والتي يمكن اعتبارها كأفاق لدراسات وبحوث مستقبلية، ومن ضمنها:

- ✓ دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.
- ✓ ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في مؤسسة صناعية.
- ✓ ضغوط العمل على أستاذ الجامعي.
- ✓ إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

➤ الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات "، الدار الجامعية، الطبعة السابعة، الإسكندرية، 2000.
2. حسن الشيخ، " السلوك الإداري النظرية و التطبيق "، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
3. حسن حريم، " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال "، دار الجامد، الطبعة الرابعة، 2013.
4. د. أحمد جاد عبد الوهاب، " السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الاعمال "، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
5. د. احمد ماهر، " كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل "، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
6. د. سليم يطرس جلدة، " الإستراتيجات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير "، دار اليازية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2010.
7. د. محمد اسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
8. د. محمد الصيرفي، " السلوك الإداري العلاقات الانسانية "، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
9. سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
10. عادل عبد الرزاق هاشم، " القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان (الأردن)، 2010.
11. عبد الغفار الحنفي، حسين قفاز، " السلوك ا لتنظيمي وإدارة الأفراد "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت (لبنان)، 1997.
12. عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية لمعاصرة "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2005.

13. فاروق عبده فليح، محمود عبد المجيد السيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
14. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، "المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي"، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2014 .
15. محمد الصيرفي، "الضغط والقلق الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008.
16. محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، الطبعة الثانية، عمان، 2010.
17. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
18. محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2009.
19. محمود السيد أبو النيل، "علم النفس الاجتماعي دراسات عالمية وعربية"، الجزء الأول، دار النهضة
20. مروان طاهر الزغبى، "الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2011.
21. مروان محمد بني أحمد، " إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
22. ناصر محمد العديلي، "السلوك الإنساني من منظور كل مقارن"، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995.
23. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.
24. نداء محمد الصوص، " السلوك الوظيفي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2008.
25. نوري منير، «تسيير الموارد البشرية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2010.

26. وليد حليم غازي، "دوافع واحتياجات العمل وآثارها على الرضا الوظيفي"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2010-2011.

27. ياسر احمد فرح، "إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل"، دار الجامد، الطبعة الاولى، 2008. العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1984.

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

28.E.M.cherman. "Stress & Bottom Line :Aguide to personal well being and corporate Health",New york, AMACOM1981.

29.Jerry E Bishop "age of Anxiety"wall stress journal , western , april,n°2,1997.

30. sheila,cameron :job satisfaction "the concept and itsmeasurements ",Michigan ,advisory conciliation and arbitration service.

31.Deleragrosine : l'équilibre psychosomatique, organisation mentale des diabétiques, paris, dunod, 1983.

32.William j et autres , "la gestion des ressources humains",mc graw hill,quebec,1985.

33.Marie- Georges Filleau ,Clotilde Marque-Rippoul ,"LES Theories de l'organisation Et de l'entreprise" ,édition Marketing, paris, 1999.

➤ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1- اطروحات الدكتوراه:

34. د. مزيان التاج، "الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، 2013-2014 .

35. العياشي بن زروق، "الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى اساتدة التعليم الثانوي والجامعي"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، 2008.

2- رسائل الماجستير:

36. عبد القادر سعيد بنات، " ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة "، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، قسم إدارة أعمال، 2009.
37. منيرة تماسيني، " علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي "، دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، 2014-2015.
38. عبد النور أرزقي، " محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين "، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1997.
39. بلخيري سهام، " أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ". مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر، جامعة بويرة، قسم علوم التسيير، 2011-2012.
40. نور الدين عسلي، " إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين "، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، ولاية مسيلة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
41. سريان مختارية، " تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة مدبغة تافنة العامرية "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوشعيب بلحاج(عين تموشنت)، 2015.
42. نسفاري ميلود، " محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر "، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
43. طويل كريمة، " الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعي "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008.

➤ **المجلات العلمية:**

44. سحراء أنور ياسين، " قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 2013، 36.

45. رنا ناصر صبر، " أثر ضغوط العمل في مستوى الشعور بالإغتراب الوظيفي "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد37، 2013.
46. حفصة عطا الله حسين، " ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد6، العدد2014، 11.
47. شفاء محمد علي، " أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، مجلد21، العدد2015، 81.
48. جعفر عبد الكاظم المياحي، " الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريب وأثرها على الرضا الوظيفي "، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العدد2010، 19.
49. رنا رفعت شوكت، " الضغوط التي يتعرض لها الباحثون الاجتماعيون وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، مجلة الأستاذ، جامعة المستنصرية، المجلد الأول، العدد2014، 205.
50. منى رسول سلمان، " الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي "، مجلة المديرية العامة للرفافة، العدد15، 2011.
51. وفاء أحمد محمد، " أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد19، 2009.
52. بشرى عباس محمد، " تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد21، العدد2015، 81.
53. بشرى عبد العزيز العبيدي، " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معدل بغداد للغازات "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العدد36، 2013 .
54. سامي بن عبد الله الباسين، " الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد14، العدد2، جامعة الكويت، الكويت، 2007.



المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، علوم التجارية والتسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

سيدي، سيدتي.

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إستراتيجية وإدارة موارد

بشرية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، تقوم الباحثتان بتحضير مذكرة موسومة بأثر ظروف وضغوط

العمل على الرضا الوظيفي - دراسة حالة شركة الاسمنت "بني صاف-

ولهذا الغرض نلتمس من سيادتكم النبيلة فضلا لا أمرا، التكرم بالإجابة الصادقة والصريحة على

ما ورد في هذا الاستبيان من الأسئلة والتي سوف تساهم دون شك في تحقيق أهداف البحث ونجاحه،

ونعلمكم أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم وثقتكم، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: ميزانغ سهام

الطالبة: زروال وهيبة

بعض التوصيات: تأمل الطالبان من حضرتكم قراءة العبارات أولاً، ثم وضع العلامة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفكم للموقف المطلوب، وكما تعكسه حقيقة الواقع العملي.
- يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

المحور الأول:

البيانات الشخصية:

(1) - الجنس

ذكر أنثى

(2) - السن :

<input type="checkbox"/>	30-20 سنة	<input type="checkbox"/>	40-31 سنة
<input type="checkbox"/>	50 - 41 سنة	<input type="checkbox"/>	60-50 سنة
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة

(3) - الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق

(4) - المستوى الدراسي:

<input type="checkbox"/>	مهني	<input type="checkbox"/>	متوسط
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي

(5) - عدد سنوات الخبرة:

<input type="checkbox"/>	أقل من سنة	<input type="checkbox"/>	1-5 سنوات
<input type="checkbox"/>	6-10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات

(6) - المسمى الوظيفي:

عامل تنفيذي عون تحكم إطار

(7) - الراتب الشهري:

<input type="checkbox"/>	18000 دج
<input type="checkbox"/>	من 18000 دج إلى 36000 دج
<input type="checkbox"/>	من 36000 دج إلى 54000 دج
<input type="checkbox"/>	أكثر من 54000 دج.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة التي تراها مناسبة لرأيك لقياس مستوى رضاك الوظيفي.

ملاحظة: ضع علامة (√) في حالة واحدة، من الخانات التي تعبر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات التالية:

العنصر	رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
			01	02	03	04	05
الرضا عن الأجر	01	يناسبك الأجر الذي تتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
	02	الأجر الذي تتقاضاه عادل مقارنة بزملائك في العمل					
	03	أهمية العمل الذي تقوم به يتناسب مع الأجر الذي تتقاضاه					
الرضا عن محتوى العمل	04	عند اختيار طرق أداء عملك تتمتع بالحرية					
	05	قدراتك وإمكانياتك توافق عملك					
	06	هناك سهولة في إجراءات العمل الذي تقوم به					
الرضا عن فرص الترقية	07	هناك وضوح في أهداف عملك					
	08	سياسة الترقية في الشركة عادلة					
	09	تتوفر الفرص المتاحة للتدريب الذي يؤهلك للترقية					
الرضا عن نمط الإشراف	10	وظيفتك الحالية تتلائم مع سنوات الخبرة التي تتمتع بها					
	11	طريقة معاملة رئيسك في العمل جيدة					
	12	مسؤولك المباشر يتمتع بالكفاءة في اتخاذ القرارات					
	13	مسؤولك المباشر يقوم بحل المشكلات التي تواجهك في عملك					

الملحق رقم 01

					هناك وضوح التعليمات التي تتلقاها من مسؤولك المباشر	14	
					تناسبك عدد أيام العمل في أسبوع	15	الرضا عن ظروف العمل
					تناسبك عدد ساعات العمل في أسبوع	16	
					الظروف المادية للعمل "الضوضاء، التهوية، الإضاءة" جيدة	17	

أسئلة مفتوحة:

18- إذا كنت راضي عن عملك، ماهي المميزات التي ساهمت في رضاك بحسب رأيك؟

.....

.....

.....

19- اقتراحات في شكل نقاط تساعدك على زيادة الرضا بعملك؟

.....

.....

.....

المحور الثالث: ظروف وضغوط العمل:

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

ملاحظة: ضع علامة (√) في حالة واحدة، من الخانات التي تعبر عن رأيك، أمام كل عبارة من العبارات

التالية:

الملحق رقم 01

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05	06	07
01	أعاني من كثرة الضجيج في عملي.					
02	أعاني من سوء تصميم مكان عملي					
03	أشعر بالتعب والإرهاق بعد نهاية العمل.					
04	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة.					
05	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.					
06	أرى أن كثيرا من تغيرات العمل التي تضعها الإدارة ليست في محلها.					
07	ينتابني الشعور بعدم الأمن في مكان عملي.					
08	مستوى التهوية في مكان عملي غير ملائم.					
09	أشعر بالملل والروتين في عملي.					
10	أعاني من صراع الأدوار بين عملي وواجباتي العائلية.					
11	مقدار العمل الموكل إلي أكبر من اللازم.					
12	عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا.					
13	أضطر أحيانا للعمل لساعات إضافية.					
14	أجد صعوبة في التحكم في آلات ووسائل العمل.					
15	أشعر في كثير الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي.					
16	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية.					

الملحق رقم 01

					تؤثر مشاكل العائلة على تركيزي في العمل.	17	ضغوط العمل المرتبطة بشخصية المورد البشري
					التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أتحصل عليه.	18	

أسئلة مفتوحة:

19- ماهي الاقتراحات التي تقترحها لتحسين ظروف العمل والتقليل من ضغوطاته؟

.....

.....

.....

20- هل تؤثر ضغوط عملك على رضاك الوظيفي؟

.....

.....

.....

تحكيم الاستبيان:

الجامعة	الأساتذة	التسلسل
المركز الجامعي عين تموشنت	الدكتور كوديد سفيان	01
المركز الجامعي عين تموشنت	الدكتورة بن يمينة خيرة	02
المركز الجامعي عين تموشنت	الدكتور مزيان التاج	03

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أثر ظروف وضغوط على الرضا الوظيفي في مصنع الإسمنت بني صاف، وقد ركزت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المصادر المسببة لضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها. وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث استهدفت الدراسة العينة القصدية، وتوصلت إلى وجود أثر سلبي لظروف وضغوط العمل على الرضا الوظيفي، إلى جانب إعطاء جملة من التوصيات تستهدف إلى التقليل من ظروف وضغوط العمل من أجل رفع مستوى شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية:

الرضا الوظيفي - ظروف وضغوط العمل - المورد البشري - مصادر ضغوط العمل.

Résumé:

Cette étude a pour but de démontrer les conséquences derrière les conditions et les contraintes provoquées contre le contentement professionnel au sein de la cimenterie de Benisaf. Tout en focalisant sur la définition des sources de ces contraintes, et démontrant et les stratégies applicables pour bien les maîtriser, et leur relation avec le contentement professionnel. La recherche a visé les employés de cette usine, et a constaté l'effet négative des conditions et contraintes du travail vis-à-vis ce contentement. En outre, diverses consignes ont été destinées à réduire la pression et conditions du travail afin d'augmenter le sentiment de contentement des ressources humaines envers leur profession.

Mots clés : le contentement professionnel, conditions et les pressions du travail, ressources humaines, sources dépressions du travail.

Abstract:

This study has for objective to enlighten the conséquences provided by work constraints and conditions That affect Professional satisfaction into the cementfactory located in Benisaf. And focus on defining real sources of these constraints and the relation That have with Professional satisfaction, and applicable strategies to how well control them. The employées of This factory were the objects from where we concluded the négative effect of work pressure and conditions thats trongly affect Professional satisfaction. Furthermore, multiple recommandations were made to reduce Works constraints and conditions in order to raise employees Professional satisfaction to ward their profession.

Key words : Professional satisfaction, constraints and conditions of work, employee, work constraints sources