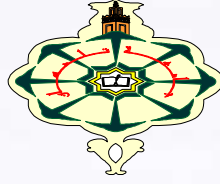


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Annexe Universitaire  
Maghnia



الملحقة الجامعية  
-مغنية-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية"

الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي  
لدى الأستاذ الجامعي  
دراسة حالة - الملحقة الجامعية مغنية-

إشراف:

د. بن عزة محمد

إعداد الطالب:

حمدوني رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

أ. بن شعيب فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة (أ)	الملحقة الجامعية مغنية	رئيساً
د. بن عزة محمد	أستاذ محاضر (ب)	الملحقة الجامعية مغنية	مشرفاً
أ. بن لباد محمد	أستاذ مساعد (أ)	الملحقة الجامعية مغنية	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

صدق الله العظيم

الآية 19 من سورة النمل

# الإهداء

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخواني وأختي وكل العائلة

إلى كل من كانت له لمسة في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل أصدقائي داخل وخارج الجامعة.

# كلمة شكر وتقدير

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

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

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بن عزة محمد" على توجيهاته القيمة التي قدمها لي،

وعلى سعة صدره وأرجو من المولى عزّ وجلّ أن يشيبه خير الثواب.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمّال وموظفي الملحقّة الجامعية مغنية، وأخصّ بالذكر السّادة:

عبد المجيد، نجوى رمضاني، عويشة غمري، فضيلة طالب، سميرة، زهيرة، فاطمة ووسيمة.

مقدمة

علمة

يعيش الإنسان في بيئة متغيرة باستمرار نظرا لتقدم العلوم بمختلف أنواعها، ومن ثمّ يحاول أن يتكيف في حياته مع هذه المتغيرات ويستثمرها لصالحه، وفي بعض الأوقات يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف المتغيرة في بيئته ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عنها حدوث الضغوط التي تعدّ من عوائق ومظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تفاديها.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل المهنية اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ورضاهم في العمل، وهذه الضغوط تجعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية. وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي.

وتأتي هذه الدراسة لتحديد مدى تأثير الضغوط المهنية على الأستاذ الجامعي وخاصة على الرضا الوظيفي المقدم.

وعليه تعتبر الجامعة إحدى أهم التنظيمات لدورها الرائد في خلق المعرفة وتطويرها وتوظيفها في معالجة مشاكل الحياة العصرية في المجتمعات، ويتوقف أداء الجامعة على 3 أصناف هي: "الأستاذ"، "الطالب"، "الهيكل التنظيمي"، غير أنّ الأستاذ يعدّ أهم ركائزها نظرا للدور المنوط به، غير أنّه ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيام الأستاذ بدوره كاملا الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز ونقص أدائه المعرفي مؤديا إلى حالة من الإنهاك والتعب والتوتر والذي يكمن في الضغط المهني بسبب ما يتعرض له من ضغوط نفسية في مكان العمل من تدني في مستوى الدافعية، سوء العلاقة مع الزملاء والرؤساء والعلاقة مع الطلبة أو كثافة البرامج وسرعة تغيرها ...

وبسبب هذه المتغيرات ولما لها من تأثير سلبي على نوعية رضا الأستاذ الجامعي حظي موضوع الضغوط المهنية بالاهتمام الكبير من طرف المختصين مستهدفين كذلك الاهتمام بالأسباب المؤدية إليه وكيفية تفاديها من خلال البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تقلل ردود الفعل السلبية الناجمة عن الضغوط وتنمية المحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأساتذة.

## إشكالية البحث:

إيماننا منّا بجهد الأستاذ الجامعي وعطاءه المستمر وعرفانا بالمعوقات التي يواجهها في عمله وما لها من تأثير في مستوى أدائه وكفاءته في العمل وحب الاهتمام به من خلال التعرف على مختلف المصادر التي تؤدي إلى زيادة الضغط المهني والنفسي عليه، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة في مهن معينة فإننا نرى شحاً فيما يخص الدراسات التي تتعلق بموضوع الضغوط النفسية في مجال العمل لدى الأستاذ الجامعي. ولذلك تمّ اختيار "الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي" محوراً لهذا البحث والوقوف على ظاهرة الضغوط المهنية من خلال وجهة نظر أساتذة الملحقة الجامعية - مغنية - بالإجابة على:

- ما مدى تأثير ضغوط العمل المهنية على الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية الملحقة الجامعية مغنية؟

للإجابة على هاته الإشكالية وكمنطلق لبحثنا نضع الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ماهي مستويات الضغوط المهنية التي يشعر بها أعضاء الهيئة التدريسية بمغنية؟
- 2) هل تختلف تلك المستويات باختلاف المتغيرات (الشخصية، الجنس، مدة الخدمة، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية)؟
- 3) ما نوع العلاقة الموجودة بين الضغوط والرضا الوظيفي؟
- 4) هل رضا الأستاذ الجامعي عن النظام البيداغوجي وعلاقات العمل يحفز على البحث والتطوير؟

## فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الإشكالية وكمنطلق لبحثنا، يمكننا طرح الفرضيات التالية:
- ✓ ضغوط العمل بنوعها المادية والمعنوية لها تأثير بصفة عامة على مردود الأفراد.
  - ✓ الأجر وفرص الترقية هما فقط محددات الرضا الوظيفي.
  - ✓ الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع جدا على نجاعة الأداء الأكاديمي لأساتذة الجامعة.



## أهمية البحث (الدراسة):

- الأهمية العلمية: هذا البحث يعتبر إضافة لمكتبة البحوث للاستفادة منه في بحوث أخرى.
- الأهمية العملية: من خلال هذا البحث يمكننا التوصل إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين أداء الموظفين، وتخفيف الضغوط التي يتعرضون لها.
- إثراء البحث العلمي من خلال التعرف على مصادر الضغوط لدى أساتذة التعليم العالي، وفهم وتفسير أبعادها وآثارها وأساليب مواجهتها.

كما تبرز أهمية الدراسة في أنّها تُلَفِّتُ نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغوط العمل ورسم سياسات واضحة كفيلة بتخفيف آثارها مما يترتب عنها تحسين جودة التعليم العالي.

**7.** تتبع أهمية هذه الدراسة كذلك من أهمية عمل أساتذة قطاع التعليم العالي الذين يعتبرون العماد الأساسي، حيث يتوقف على تكوينهم وتشخيصهم وأدائهم وتوجيهاتهم في رفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة.

**8.** إلى جانب الأهمية العلمية لهذا الموضوع، فإنّ الدراسة تكتسي أهمية اجتماعية نظرا لدورها الوظيفي الذي تلعبه في الحفاظ على استقرار المجتمع من خلال كفاءة المتخرّجين.

**9.** الاهتمام بالمدرس (الأستاذ الجامعي) وتحسين مكانته الاجتماعية وأوضاعه المهنية وذلك بالكشف عن أهمّ مشاكله لما له من دور ومسؤولية كبيرة في المجتمع في تكوين الأجيال.

**10.** البحث عن الظروف والمناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه الأستاذ الجزائري مهامه قصد الكشف عن مصادر الضغوط المهنية التي يواجهها.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى أساتذة التعليم العالي من خلال:

- ☞ توضيح ماهية ضغوط العمل والتعرف على النتائج المترتبة عنها، وعلاقتها بالرضا العام للفرد والمنظمة، وكذلك التعريف بمهنة التدريس الجامعي وخصائصها والدور الذي يؤديه الفاعلون بها.
- ☞ التعرف على مستويات الضغوط المهنية لدى الأساتذة الجامعيين.

التعرف على مستويات الأداء المنخفضة والمرتفعة من خلال أنواع الضغوط المهنية.  
التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة والبيئة المادية والوظيفية لدى أساتذة التعليم العالي.

استنباط السبل التي يلجأ إليها أساتذة التعليم العالي في الجامعة لمواجهة الضغوط المهنية التي يتعرضون إليها.

### أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة إلى مساهمته في حد كبير ضمينا في تحديد الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث. ومن أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي جعلتنا نختار علاقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي كموضوع للدراسة نلخصها فيما يلي:

#### أ. الأسباب الذاتية:

1) الرغبة في تحديد مستويات الضغوط المهنية التي يتعرض لها أساتذة التعليم العالي وانعكاساتها على النجاح في القيام بواجبات العمل بحكم عملي في الإدارة الجامعية.  
2) الطموح في معرفة طرق التعامل مع الضغوط المهنية للأساتذة وسهولة جمع المعلومات والبيانات مباشرة من الأساتذة.

#### ب. الأسباب الموضوعية:

1) الوزن العلمي للموضوع باعتباره يدرس أحد أهم المواضيع في العصر وذلك لازدياد الاهتمام به، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى حاجة وزارة الصحة لمثل هاته الدراسات للتخفيف من حدة مشاكل القطاع.

2) تزايد تدمير الطلبة وشكاويهم حيال نقص الجهود المقدم من طرف الأساتذة مما يفتح الباب أمام هذه السلوكيات.

3) تعدد وتنوع الدراسات العربية والأجنبية في مجال الضغوط المهنية والنفسية. وبالمقابل هناك ندرة في الدراسات الجزائرية بخصوص مجال "التعليم العالي" على وجه الخصوص.

## منهجية الدراسة:

في هذا الباب سوف نتطرق إلى المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدم.

استخدمنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. يعرف هذا المنهج بأنه «المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حادثة أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث».

وحاولنا من خلال هذا البحث وصف الظاهرة «ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين».

❖ مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين للملحقة الجامعية بمغنية.

❖ أداة الدراسة: تمّ إعداد استبانة حول «ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين بالملحقة الجامعية بمغنية».

تتكوّن هاته الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم (1): ونجد فيه السمات الشخصية عن المستجيب (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة، ...).

القسم (2): تتكوّن من عدّة مجالات نجد فيها:

- بيانات عامة.
- معلومات حول النظام البيداغوجي.
- الأجر والحوافز.
- محتوى وعلاقات العمل.
- طرق العمل.
- متطلبات الدور.
- ضغوط العمل.
- الرضا الوظيفي.

## خطوات البحث:

تطرّقنا من خلال هذا البحث إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع حيث يحتوي على جانب نظري مقسّم إلى فصلين رئيسيين، حيث سيتم التطرّق في الفصل الأول إلى توضيح مشكلة البحث وفرضياته وأهدافه وأهميته ومصطلحاته كما سيتمّ التطرّق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بصلب الموضوع.

وفي الفصل الثاني سوف نتعرّض إلى الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة والتي تتضمن الضغوط المهنية.

أمّا الفصل الثالث فسنستطرق فيه إلى الرضا الوظيفي من ناحية ماهيته وأهميته ونماذجه، طرق قياسه ومدى العلاقة بينه وبين الضغوط المهنية.

أما الجانب التطبيقي فيكون من فصل واحد نجد فيه المنهجية المتبعة في الدراسة وعرض خاص بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## الدراسات السابقة:

### 1. الدراسات العربية:

#### ➤ دراسة علي عسكر وأحمد عبد الله 1988: <sup>1</sup>

جرت هذه الدراسة في دولة الكويت، واستهدفت التعرف على مدى الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العاملون في مهنة التدريس والتمريض، والخدمة الاجتماعية والخدمة النفسية في ضوء متغيرات الخبرة المهنية، الجنس، الحالة الاجتماعية. شملت الدراسة 353 من العاملين في هذه المهن، حيث تم تطبيق استبيان عليهم تمثل في المجالات المختلفة للعمل تدرج تحتها العبارات التي تمثل ضغوط العمل. وأشارت النتائج إلى وجود فروق بين جميع المهن تقريباً، وأظهرت أن الإناث يتعرضن لدرجات أعلى من الضغوط النفسية مقارنة بالذكور في مهنة الخدمة الاجتماعية كنتيجة للالتزامات والمسؤوليات العديدة التي تضطلع بها الأنثى بالإضافة إلى مسؤوليات العمل المتعددة.

كما بينت النتائج أن فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضاً للضغوط النفسية مقارنة بغير المتزوجين وذلك من خلال المسؤوليات الأسرية للفرد المتزوج، إضافة إلى مسؤوليات العمل والتزاماته، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضغط نفسي مرتفع جداً.

ومصادر الضغط النفسي التي يعاني منها العاملون تتمثل في: تعارض الأدوار وعدم وضوحها، إضافة إلى روتين العمل، وغياب الدعم الاجتماعي، وعدم المشاركة في القرارات، والعائد المالي الضئيل.

#### ➤ دراسة داوودي، الكيلاني وعليان 1989: <sup>2</sup>

قاموا بها على عينة متكوّنة من 349 أستاذاً، وكانت تهدف إلى الكشف عن مستوى الضغط النفسي لديهم، بالإضافة إلى البحث فيما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين مستويات الجنس والمؤهل والخبرة على أبعاد الضغط النفسي.

<sup>1</sup> يوسف جوادى، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005 - 2006، ص 17.

<sup>2</sup> يوسف جوادى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وقد دلت الدراسة على أنّ الأساتذة يعانون من الضّغط النفسي بدرجة متوسطة، ودلت كذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة التعليمية على بعد تكرار الجهد الانفعالي وشدّته، لكنّها بالمقابل دلت على وجود فروق مهمّة تُعزى إلى الجنس على هذا البعد بحيث تبين أنّ الإناث قد أظهرت درجة أعلى من الذّكور في الضّغط النفسي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا على وجود فروق جوهرية بين مستويات المؤهل العلمي بعد تكرار الشّعور بالإنبجاز وشدّته، إذ تبين أنّ الأساتذة من ذوي التّعليم العالي يعانون من نقص الشّعور بالإنبجاز أكثر من غيرهم من ذوي المؤهلات الأخرى. كما كشفت التّائج عن وجود تفاعل بين متغيرات المؤهل، الخبرة، الجنس وذلك على بعد شدة الإجهاد الانفعالي.

### ♦ دراسة السباعي 2008:1

– ضغوط العمل، مستوياتها ومصادرها، واستراتيجياتها، إدارتها لدى الإداريات والفنيات السّعوديات العاملات في الجامعات السّعودية.

هدفت الدراسة إلى التّعرّف على مدى ضغوط العمل التي يتعرّض لها أفراد عيّنة الدراسة مع التّعرف على أهم المصادر المسببة لتلك الضّغوط لدى هؤلاء الأفراد ومدى وجود اختلافات بينهم في مستوى ضغوط العمل وفقا لمتغيراتها الشخصية (السن، المستوى التّعليمي، مدّة الخدمة في الوظيفة، نوع الوظيفة).

وكذلك التّعرف على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة العمل سواء من قبل الأفراد أو من قبل الجامعات السّعودية. وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التحليلي وقامت باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد العيّنة البالغ عددهم 598 موظفة إدارية وفتية وتوصّل الباحث إلى التّائج التالية:

<sup>1</sup> صبيحة عزيز حسن، رغد خورشيد ناشف، المعهد التقني كركوك، ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، 2012، ص 16.

- ✓ مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة ظهر بوجه عام منخفض.
- ✓ أنّ أهم مصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة وبحسب الترتيب التنازلي من الأكثر ضغوطاً إلى الأقل وهي:

✎ محدودية فرص الترقى الوظيفي.

✎ عبء العمل.

✎ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

✎ بيئة العمل.

✎ صراع الدور.

✎ غموض الدور.

### ✦ دراسة عبد الرحمن سليمان الطبري 1993: <sup>1</sup>

حول مصادر الضغط النفسي وعلاقته بخصائص وسمات الشخصية، كان هدف الدراسة على طبيعة مصادر الضغط النفسي لبعض قطاعات العمل في المجتمع السعودي. تم إجراء الدراسة على عينة بلغت **84** موظف يعملون في القطاع الحكومي.

تبين أنّ مصادر الضغط النفسي عند العينة تتمثل في ظروف الحياة الخاصة وبالعلاقاتهم مع الآخرين. وكشفت الدراسة بين الذين يعملون في قطاع الصحة والتعليم يعتبرون من أكثر الأفراد عرضة للضغط، وهذا يؤكد أنّ طبيعة العمل الذي يزاوله الفرد في هذه المهن يكون لها أثرها على أداء الفرد ورضاه. كما أوضحت الدراسة أنّ غير المتزوجين كانوا أعلى في متوسط الضغط من المتزوجين. أمّا فيما يخص المؤهل العلمي تبين أنّ ذوي أعلى المؤهلات وأقل المؤهلات حصلوا على متوسطات عالية ومتقاربة في الشعور بالضغط النفسية الناجمة عن العمل.

<sup>1</sup> الأستاذ إسماعيل طه، الطاف ياسين، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعة، مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية، العدد 12.

أما الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي فهي:<sup>1</sup>

الدراسة الأولى: وهي دراسة ماجستير بعنوان "محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر" للطالب جلال عبد الحليم، الذي هدف من خلال دراسته إلى معرفة محددات الرضا الوظيفي، وأيها أكثر تأثيرا على رضاهم.

الدراسة الثانية: دراسة محمد حريم، هي الأخرى اختصت بموضوع الرضا الوظيفي، فجاءت تحت عنوان "اتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومي في الأردن" هي الأخرى رسالة ماجستير تناول فيها الطالب الجوانب العملية التي تحقق أدنى درجة من الرضا الوظيفي، وكذا الجوانب التي تحدد درجات الرضا العليا.

الدراسة الثالثة: حيث قام الطالب العرابوي سحنون بإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية" حيث عمد إلى التعرف على الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية، ثم إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم في ظل الضغوط المهنية، ليحدد في الأخير نوع العلاقة بين الضغوط المهنية لأساتذة التربية البدنية والرياضية وبين الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق دراسة ميدانية على مدرسي التربية البدنية والرياضية في بعض ثانويات ولايات الغرب الجزائري (سيدي بلعباس، مستغانم، وهران).

الدراسة الرابعة:<sup>2</sup> هي دراسة ميدانية أجريت بجامعة "ميتشغان" بالولايات المتحدة سنة 1950، بهدف التعرف على جملة من العناصر والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي، إذ توسع مجال تطبيقها في مؤسسات وشركات كبرى بالولايات المتحدة الأمريكية وقد أسفرت على النتائج الآتية:

<sup>1</sup> بوفورة زوليخة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، 2009-2012، رسالة ماجستير، ص 09

<sup>2</sup> العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، 2007-2008، ص 13.



- ☞ أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بالوظيفة.
- ☞ أن عناصر الرضا الوظيفي المشكلة له مرتبطة بسياسة المؤسسة (القوانين والهياكل التنظيمية).
- ☞ أن عناصر الرضا الوظيفي ذات الطابع المالي لها ارتباط بالمركز الاجتماعي.

انطلاقاً من نتائج هذه الدراسة يمكن اعتبارها كمنطلق كاف وملم بالجوانب التي يكون فيها العامل راضياً عن عمله، بالرغم من أنها لم تشر إلى الجانب النفسي للعامل، كالأحاسيس التي تنبئ عن رضاه أو عدم رضاه بوظيفته.<sup>1</sup>

**الدراسة الخامسة:**<sup>2</sup> أعدّ الباحثان بن صديق عيسى وخياطي عبد القادر دراسة تطرقت إلى مستوى رضا الأستاذ الجامعي وأثره على مردوديته بالمؤسسات الجامعية.

شملت عينة البحث الأساتذة بالمؤسسات الجامعية بالجزائر، وكان عددهم **123** أستاذاً. اعتمد الباحثان على استبيان يضم **62** سؤالاً لجمع المعلومات حول مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، يتكون من الأبعاد التالية:

الأجر، التوثيق العلمي، النظافة، برنامج التكوين، تسيير المؤسسة، مستوى الطلبة، العلاقات مع الزملاء، احترام المسؤولين، احترام الطلبة للأستاذ، سياسة التكوين.

تمّ قياس الرضا الوظيفي من خلال سلم متدرج من **1** إلى **10**، واستعمل الباحثان النسب المئوية لتحليل النتائج، كما استعمل المنهج الوصفي.

## **2. الدراسات الأجنبية:**

### ☛ **دراسة أدامسون 1975 ADAMSON:**<sup>3</sup>

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى الضغوط النفسية في مكان العمل في مهنة التدريس، ومن ثمة إلى ظاهرة الاحتراق النفسي. وتمثلت الأسباب في:

<sup>1</sup> أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ط9، 1966، ص 35.

<sup>2</sup> مسعود بورغدة محمد، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضية وعلاقته بأدائهم، رسالة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية، 2007-2008، ص 101.

<sup>3</sup> يوسف جواد، مصادر ومستويات الضغط النفسي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بجامعة قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي والموارد البشرية، 2005-2006، ص 13-16.

✓ المحاسبة أو المساءلة (Accountability) من جانب المؤسسة التعليمية.

✓ المسؤوليات المتزايدة للمعلمين.

✓ العبء الوظيفي.

وبهذا أعزى الباحث سبب التقاعد المبكر من قبل بعض المعلمين القدمى، وعدم وجود دافع قوي لبذل الجهد من جانب المعلمين الجدد إلى الأسباب السالفة الذكر.

### ➤ دراسة كافانغ وسايلز 1977 STYLES & CAVANAGH:

لخص الباحثان مصادر الضغط النفسي في مجال التدريس في ما يلي:

☞ التوقعات المهنية من جانب المعلمين.

☞ الحاجة النفسية.

☞ علاقة المعلم بالتلاميذ.

☞ الكفاءة الشخصية.

☞ عمليات التقييم.

☞ القيم المتعارضة.

☞ الموافقة الاجتماعية.

☞ المعوقات المهنية أو القرارات الإدارية غير المناسبة.

### ➤ دراسة ادكرتون 1977 EDYCRTON:

أشار في دراسته إلى أنّ مهام المعلم المتعددة أو الأدوار مثل: التوجيه، التنفيذ، النقد، تقديم الدعم، أو المساعدة، ونقل المعرفة بطريقة تتناسب مع توقعات المجتمع تؤدي إلى القلق والتوتر بسبب التوقعات المتناقضة للأدوار المذكورة، الأمر الذي يؤدي إلى أغلب الأحيان إلى شعور المعلم بالضعف والنقص في قدراته الذاتية مما يؤدي في النهاية إلى الاحتراق النفسي.

### ➤ دراسة لورتي 1975 LORTI:

أوضح لورتي في دراسته أن العبء الوظيفي وعدم وجود الوقت الكافي للتركيز على العمل الأساسي يعتبران من أهم العوامل التي يتعرض لها المعلم، ذلك أنّ المتطلبات الإدارية والتعامل مع أدوار تقع خارج نطاق التدريس غالباً ما تؤدي إلى نوع من الضغوط على المعلم. ويضيف لورتي بأنّ دافعية المعلم تكمن في قدرته على تحقيق النجاح لتلاميذه وهو غالباً ما يواجه عوامل مثل:

- ✓ الأعمال الكتابية غير الضرورية.
- ✓ عدم وجود الوقت الكافي لأداء العمل.
- ✓ عدم التعاون بالدرجة المطلوبة مع أولياء الأمور والإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى بروز علاقة غير مرضية مع تلاميذه تكون سبباً للصراع النفسي الذي بدوره يؤدي إلى حدوث ضغوط نفسية لدى المعلم.

### ➤ دراسة كوكس وبروكلي COX & BROCKLEY:

تمّت الدراسة على عيّنة م معلمي المرحلة الابتدائية في بريطانيا، وهدفت الدراسة إلى تحديد مصادر الضغط النفسي لدى هؤلاء المعلمين، وأظهرت النتائج ارتباط الضغط النفسي بالمصادر التالية:

☞ قيمة المهنة.

☞ طبيعة العمل (الكمية والموقفية).

☞ طرق التكوين.

☞ سلوك التلاميذ.

☞ المحيط.

### ➤ دراسة فاربر 1984 FARBER:

قام بما على عيّنة تقدر بـ 365 أستاذ مرحلة متوسطة بهدف تحديد مصادر وشدة الضغط النفسي، والتعب لدى أفراد العيّنة مستعملاً تحقيق (T.A.S : Teacher Attitude Surrey)، ومن بين ما أظهرته هذه النتائج هو ارتباط الضغط النفسي بـ:

✎ تزايد العمل البيروقراطي.

✎ فشل الاجتماعات الإدارية.

✎ نقص إمكانيات الترقية.

✎ كما أظهرت الدراسة أنّ من 20 إلى 25% من أفراد العيّنة يظهرون حساسية للتعب، و15% منهم ظهرت أعراض التعب لديهم فعلا، وارتبط التعب بالفترة العمرية (34 - 40) سنة، وبعلاقة الأساتذة بالإدارة كمصدر أول لهذا التعب.

### الصعوبات التي واجهتها الدراسة:

لقد واجهنا صعوبات في دراستنا هاته تمثلت في:

✎ عدم توفر مراجع كافية على مستوى الملحقّة الجامعية بمغنية.

✓ ملاء 55 استمارة التي كانت محل الدراسة.

✓ 10 استمارات مملوءة جزئيا.

✓ 25 استمارة لم تعاد.

ارتباط موضوع الدراسة بالجانب الإنساني والنفسي مما جعل الدراسة تتطلب جهدا أكبر  
للتحليل والفهم.

# المفصل الأوّل

## الإطار النظري حول

### ضغوط العمل

### مقدمة الفصل

يعيش الفرد ويتعامل مع عناصر بيئة تتميز بالتّغير المستمر بمختلف أنواعه والذي يشمل كلّ مجالات الحياة حيث أصبح السّمة المميّزة للعصر الحالي، ممّا يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولّده من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها والتي تؤثر على الفرد من النّاحية الفيزيائية، والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليه التّكيف معها. وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمّال من شتى أنواع الضّغوط ويحاولون بشكل دائم التّكيف معها وتسخيرها لصالحهم، إلّا أنّها في الكثير من الأحيان تفوق قدرتهم التّكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد.

ويختلف الأفراد في استجاباتهم للضّغوط، فمنهم من تدفعه - تلك الضغوط - إلى المثابرة والجديّة لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية. وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

وستتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الضغوط المهنية
- المبحث الثاني: المناهج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية
- المبحث الثالث: آثار الضغوط وطرق التعامل معها

## المبحث الأول: ماهية الضغوط المهنية

عندما نتحدث عن الضغوط، فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل. وكان هذا العمل ولا يزال مصدرا للشقاء وذلك مصداقا لقوله تعالى: «لقد خلقنا الإنسان في كبد». ولقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته التي كانت سببا في هاته الضغوط حيث استطاع الإنسان أن يتكيف مع بعضها ويسخر بعضها لصالح، في حين كان بعضها قاسيا وشديدا ترتب عنه في بعض الأحيان تعاسته وشقاؤه.

وخلال القرنين الثامن والتاسع عشر أصبح يشير إلى القوّة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر، ثمّ استخدم المصطلح في العلوم الأخرى، خصوصا في علم النفس ليدلّ على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقعا تحت إجهاد انفعالي أو جسمي.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

إنّ من أهمّ المشكلات التي يواجهها المهتمّون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

### • التعريف اللغوي:

الضّغط **Stress**: مشتق من الفعل اللاتيني **Stingers** الذي يعني: ضيق، شدّة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي **Etreinder** بمعنى: طوّق ذراعيه وجسمه مؤدّيا إلى الاختناق الذي يسبب القلق.<sup>2</sup>

الضغط: القهر، الاضطراب والضغط بمعنى الشدّة والمشقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 18.

<sup>2</sup> شحاته حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003، ص 208.

<sup>3</sup> فتيحة بن زروال، العنف كمظهر من مظاهر الإجهاد - العنف والمجتمع مداخل معرفية متعددة، أعمال الملتقى الدولي الأول، مارس 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، ص 445.

• التعريف الاصطلاحي:

يعرّف لازاروس وكوهين Lazarus et Cohen على أنه «الأحداث التي تتحدى الفرد وتتطلب التكيف الفسيولوجي أو المعرفي أو السلوكي».

ويعرّف الضغط بأنه يشير إلى أي شيء من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرّة.

ويعرّف Caplan وآخرون ضغط العمل «بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد». ووفقا لتعريف Cooper et Marshal يقصد بالضغوط الوظيفية «مجموعة العوامل البيئية السلبية (مثل: غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل البيئية والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معيّن».<sup>1</sup>

كما يعرف 1988 Middlemist et Hill بأنها «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد، ويترتب عنها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد».<sup>2</sup>

ويعرّف 1985 Luthans الضغوط بأنها «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عنها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة».<sup>3</sup>

ويعرّف سلاي Selye الضغوط بأنها «أمل في التكيف. والضغوط هي عبارة عن تجارب غير محببة يسعى الفرد إلى منع حدوثها مرة أخرى كما يسعى إلى تناسيها».

أمّا فاروق عبد العلي فيعرّف ضغوط العمل على أنّها: «اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 162.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 42.

<sup>3</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ط 1، ص 174.

<sup>4</sup> لعجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمّال الصّحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 32.



## الفصل الأول: الإطار النظري حول ضغوط العمل

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أنّ ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها ردود أفعال مختلفة، ومصادر هذه المثيرات قد تكون متعلقة بالمنظمة أو بالوظيفة أو بيئة العمل، أو بشخصية الفرد العامل، ويترتب عنها آثار نفسية وسلوكية وجسمية وتنظيمية. يمكن النظر إلى الضغوط على أنّها عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتين لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل وأهميتها

يرى **Szilagi et Wallace** أنّه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي:<sup>2</sup>

**1) عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكمن مصدر هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

**2) عنصر الاستجابة:** يمثّل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد

مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها. وهذه الاستجابة تتمثل في:<sup>3</sup>

✓ آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها ...

✓ آثار جسمية كالصداع، القرحة، أزمت القلب ...

✓ آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، تكاليف الدوران.

<sup>1</sup> الدكتور أحمد ماهر، كيفية التعامل مع ضغوط العمل، الدار الجامعية، 2005، ص 10.

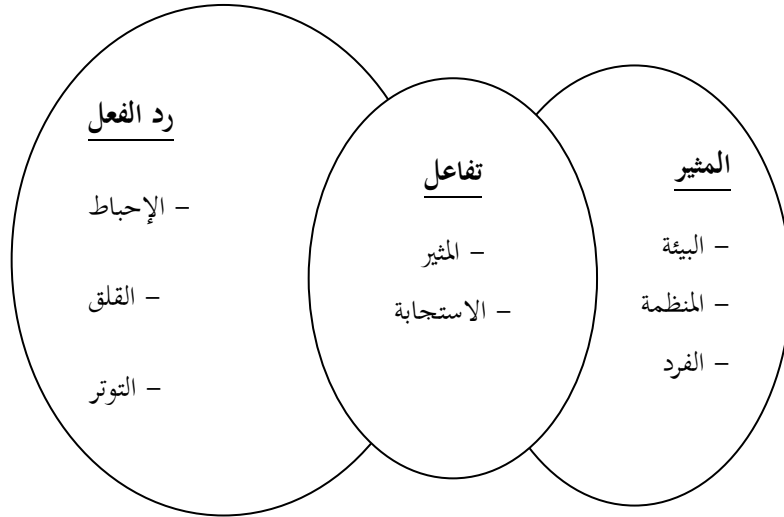
<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>3</sup> شارف مليكة خوجة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرّسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تيزي وزو، 2010-2011، ص 54.

**3) عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، وبأنّ هذا التفاعل من عوامل

البيئة والعوامل التنظيمي من العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.<sup>1</sup>

### الشكل (1): عناصر ضغوط العمل



**المصدر:** صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المعمل، الدار الجامعية، افسكندرية، مصر،

2004، ص 337.

### ❖ أهمية دراسة ضغوط العمل:

لقد موضوع ضغوط العمل محطّ اهتمام اكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها. ويرجع هذا

الاهتمام إلى عاملين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

➡ الأمراض المترتبة عن هذه الضغوط: بحيث يشعر الفرد بعد الرضا عن عمله ومن ثمّ تحصل

الاضطرابات النفسية والعقلية ممّا يؤثر سلبا على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها. فقد تظهر

الاضطرابات في شكل ردود فعل سلوكية مثل القلق والنزعة العدوانية والاكتئاب ممّا يدفع الفرد للانتحار،

أو إدمان الكحول والمخدرات، إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الأفسكندرية، مصر، 2004، ص 337.

<sup>2</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2010، ص 15.

👉 التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط: ضغوط العمل يترتب عنها مشكلات مالية سواءً على المستوى الوطني أو التنظيمي. فعلى المستوى الوطني أكدت الدراسات أن هناك خسائر اقتصادية كبيرة ناتجة عن تعرّض العاملين والموظفين للضغوط، وعلى المستوى التنظيمي على سبيل المثال، قدّرت التكاليف الناجمة عن المخلفات بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن 150 بليون دولار. وأدّت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية والغياب أو العجز عن العمل.

كما أشار **الخضيري** إلى أنّ موضوع ضغوط العمل أصبح أحد المجالات الأساسية لرجال الفكر الإداري والتنظيمي. وهناك جوانب عدّة تكمن في أهمية الدراسة منها:<sup>1</sup>

👉 حماية متّخذ القرار.

👉 تنمية مهارات التعامل الفعّال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متّخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في ظل سيادة جوّ من الضغوط على متّخذ القرار بالمنظمة.

👉 سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناء بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعّالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع الضغوط المهنية

حاول الباحثون في معظم الضغوط تقسيم هذه الأخيرة إلى أنواع وذلك حسب معايير تصنيف معينة. ويعتبر التصنيف على أساس الآثار المترتبة عنها هو المعيار الأكثر شيوعاً.

تصنّف الضغوط إلى نوعين هما: ضغوط إيجابية وأخرى سلبية، وقد ميّزها هانزسيلي **Sely** بين نوعين من الضغوط وهما:

<sup>1</sup> م.م عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي، دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني، العراق، المجلد 6، العدد 11، 2014، ص 185.

أ) **ضغط إيجابي Fustress**: وهذا الضغط يعدّ حافظاً يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

ب) **ضغط سلبي Distress**: وهو الصورة المدمّرة للضغوط، يؤدّي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن حيث تؤثر في حالته الجسدية والنفسية، وهذا ما يؤدّي إلى اختلال في الاستجابة سواء المعرفية أو النفسية، الأمر الذي يؤدّي إلى ضعف في الأداء.

بالإضافة إلى التصنيف السابق هناك تصنيفات أخرى أهمّها:

### 1) حسب معيار السبب:

أ. الضغوط الأسرية: (التنافس الأسري، الانفصال، الوفاة، الفقر ...)

ب. ضغوط النقص: (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء).

ج. ضغوط العدوان: (سوء المعاملة من العائلة، من الأقران، والأصدقاء ...).

د. ضغوط السيطرة: (التأديب، العقاب العكسي).

### 2) حسب معيار الشدّة:

صنّفها بابكوك **Babcock** إلى ثلاث أنواع وهي:

أ. **ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية**: كالأعصاب، ومن هذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

ب. **ضغط ذو أصل خارجي**: أي صادر من البيئة الخارجية للفرد كمواجهته للعراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة، فيريد اجتيازها وتخطّيها ليشعر بالراحة والرضا.

ج. **جهاد مرتبط بالحاجة للإبداع**: فالمبدع في حاجة ماسة لأن يعيش في بيئة تحفّزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

3) من حيث الفترة الزمنية: التي تستغرقها الشدّة أو التوتر ومدى التأثير على صحّة الإنسان النفسية والبدنية ويقسم "Jains" الضغوط إلى:

أ. الضغوط البسيطة: وتستمرّ من ثوانٍ محدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب. الضغوط المتوسطة: وتمتدّ من ساعات إلى أيام، وتنجم عن بعض الأمور كفترة العمل الإضافية أو زيادة مسؤول أو شخص غير مرغوب فيه.

ج. الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمرّ لأسابيع وأشهر، وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز.

### 4 من حيث المصدر:

صنّفها "Me Garth" إلى:

أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرّض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

ب. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل مع الزملاء.

ج. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تُعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

بالإضافة لهذه المصادر هناك عاملين مهمين هما:<sup>1</sup>

### • صراع الدور:

إنّ صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقاً لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساسي أو تتعارض مع قناعاته الشخصية.

<sup>1</sup> م.م عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

• غموض الدور:

يعدّ غموض الدور مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها للوظائف والمهن المختلفة. فقد أوضحت إحدى الدراسات أنّ غموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة ويمثّل مصدراً لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين من عيّنة الدراسة.

الجدول (1): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية<sup>1</sup>

الرقم	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
1	تمنح دافع العمل.	تسبب انخفاض في الرّوح المعنوية.
2	تساعد على التفكير.	تولّد إحباطاً.
3	تحافظ في التركيز على النتائج.	تدعو للتفكير في المجهود المبذول.
4	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدّ.	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.
5	تحافظ على التركيز في العمل.	تشعر الفرد بأنّ كلّ شيء ممكن أن يقضيه بمشقة عالية.
6	النوم جيّداً.	الشعور بالأرق.
7	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير.
8	تمنح الإحساس بالمتعة.	الإحساس بالقلق.
9	تمنح الشّعور بالإحجاز.	تؤدّي إلى الشّعور بالفشل.
10	تمدّد الفرد بالقوّة والثقة.	تسبب للفرد الضّعف.
11	التفاؤل بالمستقبل.	التشاؤم من المستقبل.
12	القدرة على الرّجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	عدم القدرة على الرّجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: النوشان علي، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتّخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في الرياض، أكاديمية نايف للعلوم العربية، رسالة ماجستير، 2004، ص 115.

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيم، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2009، ص 12.

### المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل

إنّ الضُّغوط كما عُرفت سابقا هي عبارة عن تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلّبات، فإنّ ثمة متطلّبات عديدة يواجهها في حياته اليومية، والتي تنتج عنها مصادر عديدة للضُّغوط من بينها:<sup>1</sup>

#### ❖ المصادر التنظيمية:

يمكن فهم ومعرفة الضُّغط الناتج عن مصادر تنظيمية على أساس ثلاث مستويات في أيّ منظمة وهي: المستوى التنظيمي، المستوى الجماعي، المستوى الفردي.

● **المستوى التنظيمي:** أشارت أغلب الدراسات إلى وجود علاقات متبادلة ومتعادلة وسلبية بين عناصر ترتبط بالوظيفة مثل الراتب ومشكلات صحية... الخ. وقد دفعت هذه النتائج إلى إجراء دراسة دقيقة لعناصر كلّ وظيفة على حدى مثل التنوع وحرية اتّخاذ القرارات والتغذية المرتدة، وعلاقتها بالنتائج المترتبة عن الضُّغط النفسي.

● **المستوى الجماعي:** من الممكن أن يتأثر الأداء الفردي والتنظيمي بالعلاقات داخل الجماعات وبينها وبعضها. فهناك عدد من العوامل تعتبر عناصر فاعلة في الضُّغوط، وتشمل عدم التحديد الدقيق للأدوار، ونشاطات الجماعة والتي تولّد الضُّغوط بين الأفراد، ومحدودية فرص المشاركة والدعم، صراع داخل الجماعة أو مع الجماعات أو عدم الاتّفاق حول قيادة الجماعة.

● **المستوى الفردي:** تعدّ كثير من العوامل المذكورة سابقا للضُّغط على المستوى الفردي، ويمكن حصر المصادر التنظيمية في النقاط التالية:

✓ خصائص العمل المادية.

✓ الغموض الوظيفي.

✓ جمل العمل الزائدة.

✓ ثقافة وقيم العمل السائدة.

✓ الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة 1، الدار الجامعية الاسكندرية، 1992، ص 184.

### ❖ المصادر الشخصية:<sup>1</sup>

تختلف المصادر الشخصية بوضوح عن تلك المصادر الملازمة للوظيفة أو شخصية الفرد، وهي في الواقع عوامل في حياة الفرد يمكن أن تولّد الضغط وقد تسبّب الأحداث التي تؤثر في أسرة الفرد وعاداته الاجتماعية وحياته الخاصة ... ويمكن تلخيص هذه النقاط فيما يلي:

✓ نمط الشخصية.

✓ التوافق بين الفرد والوظيفة.

✓ الدوافع الشخصية والطموحات الوظيفية.

✓ مرحلة النمو الوظيفي.

### ❖ المصادر البيئية:<sup>2</sup>

من الممكن أن تكون للبيئة مؤثرات متعدّدة وشائكة سنجد منها مصادر داخل وخارج العمل.

تشمل المصادر الخارجية على سبيل المثال الحالة الاقتصادية العامّة والاتجاهات التي تمّ التنبؤ بها. يمكن أن يسبّب التذبذب في الدفع الاقتصادي صعودا ونزولا الضغط النفسي، فمع الظروف الاقتصادية السيئة يظهر القلق حول الوظائف وسبل العيش وما شابهها.

أمّا المصادر الداخلية فقد تضاعف أو تخفّف من حدّة الضغط، تولّد عملية الدمج أو الضمّ المحتملة قلقا حول الوظائف مثلما تفعل تغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب، على أنّ التأثيرات الضاغطة للتقنية قد تتلاشى بمرور الوقت. وقد تشمل البيئة الداخلية أيضا على مصادر أخرى للضغط ترتبط بالصحة والسلامة تقتضي الحوادث والمصانع وتسبّب في عدد غير محدود من افضابات. كما أنّ هناك قلق حول تزايد آثار طويلة وقصيرة المدى.

<sup>1</sup> رزاق بكرة إيمان، رعاش فائزة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الضرائب - ورقة، رسالة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2012-2013، ص 6-7.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 6-7.



### ❖ الظروف الفيزيائية:<sup>1</sup>

تساهم ظروف العمل المريحة والخطيرة على الصحة في زيادة الشعور بالضغط لدى العمال مثل: الحرارة، الضوضاء، الإضاءة الخافتة أو المبهرة، الازدحام، سوء التصميم لأماكن العمل، كذلك مخاطر العمل كاحتمال التعرض للإصابات والحوادث والأمراض المهنية الخطيرة.

❖ **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة أيضا من مصادر الضغوط، ويحضر الأثر السلبي الضاغط في حالة الإضاءة المتطرفة، حيث تؤدي إلى مشكلات الصداع الناتج عن عدم تكيف العضلات للتمكن من رؤية واضحة.

❖ **الحرارة:** إنّ درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل (سواء بالارتفاع أو الانخفاض) تسبب ضيقا، وتؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للفرد مما يزيد إحساسه بالضيق ويسرع إليه التعب والملل ويقلل من كفاءته في العمل.

❖ **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط سواء تعلق الأمر بشدته أو بوقوعه بشكل مفاجئ. وقد وجد أنّ الصوت من شأنه استثارة الجهاز العصبي وبالتالي زيادة إفراز هرمون الأدرينالين الذي يحدث أثناء الأزمات، كما يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت العالي مصدرا للضيق والإزعاج، وربما إلى فقدان السمع في حالة التعرض لمستوى أعلى من 75 ديسيبل.

فالضوضاء الزائدة ليست فقط مزعجة، فقد تسبب في أضرار نفسية وعضوية تصل إلى تدمير حاسة السمع نهائيا.

<sup>1</sup> قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية - الدوسن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص 48.

كما يشير الدكتور أحمد ماهر إلى مجموعة من الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر والقلق وضغوط

العمل منها:<sup>1</sup>

- ✓ صعوبة العمل.
- ✓ مشاكل الخضوع للسلطة.
- ✓ عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم.
- ✓ التنافس على الموارد.
- ✓ صراع الأدوار.
- ✓ اختلال العلاقات الشخصية داخل المحيط.
- ✓ عدم وضوح العمل والأدوار.
- ✓ اختلال ظروف العمل المادية.

---

<sup>1</sup> الدكتور أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 40.

## المبحث الثاني: المناهج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية

لقد قدّم عدد من الباحثين بعض النماذج والنظريات التي تفسّر الضغوط المهنية وتأثيراتها، نذكر منها ما يلي:

### المطلب الأول: النماذج المفسرة للضغوط المهنية<sup>1</sup>

#### ❖ الفرع الأول: نموذج الأعراض العامة للتكيف ل: سيلبي Sely 1974:

يعدّ من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط. ظهر هذا النموذج على إثر الدراسات التي أجراها سيلبي Sely عام 1974 حول الاستجابة النفسية للمرضى، وكشفت أنّ هناك سلسلة متّصلة من الاستجابات يمكن التنبؤ بها. وأطلق سيلبي عليها الأعراض العامة للتكيف. فقد دفع سيلبي في نموده تصور لردود الفعل النفسية والجسدية باتجاه الضغط وأنّ تلك الردود لا تحدث في وقت واحد وإنما تمرّ في ثلاث مراحل متميّزة هي:

👉 الإنذار أو التنبيه للخطر.

👉 المقاومة.

👉 الإنهاك.

تتمثّل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر ردّ الفعل الأوّلي للجسم لحالة الضغط التي يتّخذ بوجه عام، صيغة تفاعل المركبات الكيماوية في جسم الإنسان ويظهر في توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض. وكلّما زادت حالة الإجهاد أو الضغط، انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق ممّا يشير إلى مقاومة الفرد للضغط. وقد يترتب عن هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة وأخيرا يجلّ الإرهاق حين ما تنهار المقاومة. وفي هذه الحالة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع والأخطار التي تشكّل تهديدا مباشرا للفرد والمنظومة على السواء. والشكل الآتي يوضّح هذا النموذج:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعجايلية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>2</sup> باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرّسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

الجدول (2): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

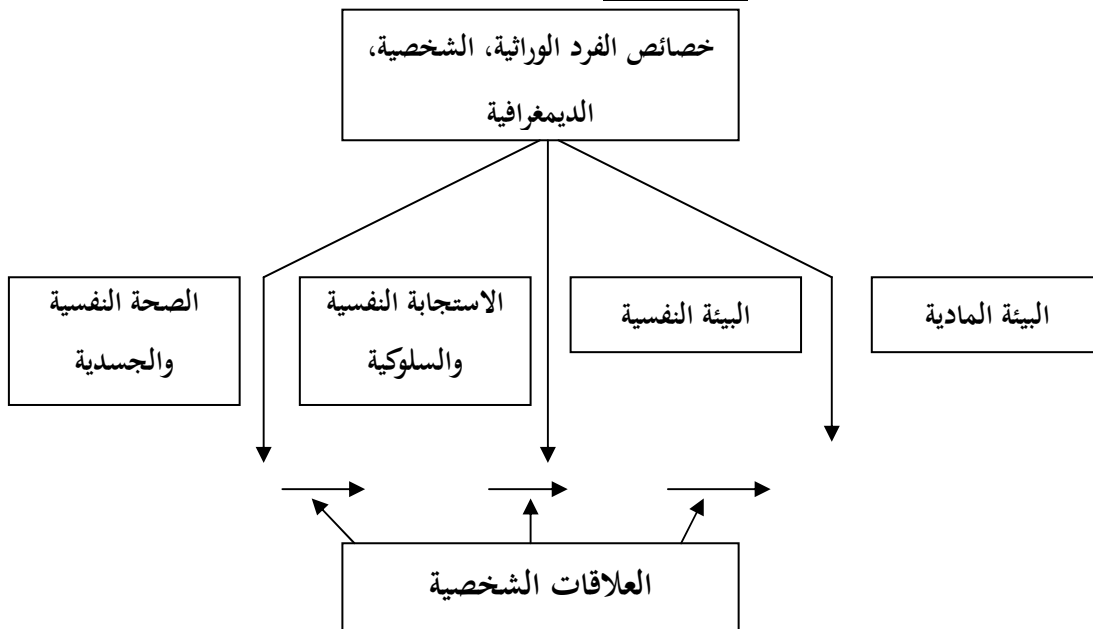
المرحلة 1	المرحلة 2	المرحلة 3
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك - تعب
يبدأ الجسم بالتغيّر في أوّل كشف للعوامل الضاغطة وكذلك تقلّ المقاومة.	يزداد ظهور عوامل الضغط، غير أنّ المقاومة تزداد أكثر فأكثر من المعدّل السابق.	بعد فترة مقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقلد طاقة المقاومة.

المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرّسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

❖ الفرع الثاني: نموذج ميتشغن (توافق الفرد مع البيئة):<sup>1</sup>

يوضّح هذا التّموذج تأثير البيئة على إدراك الفرد لها، ممّا يؤثّر بدوره على استجابته ومن ثمّ على صحّته. وبشكل عام تركز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته وبيئته. ويوضّح الشّكل التالي تأثير البيئة على الفرد، ممّا يؤثّر بدوره على استجابته ومن ثمّ على صحّته.

الشكل (2): تأثير البيئة على الفرد



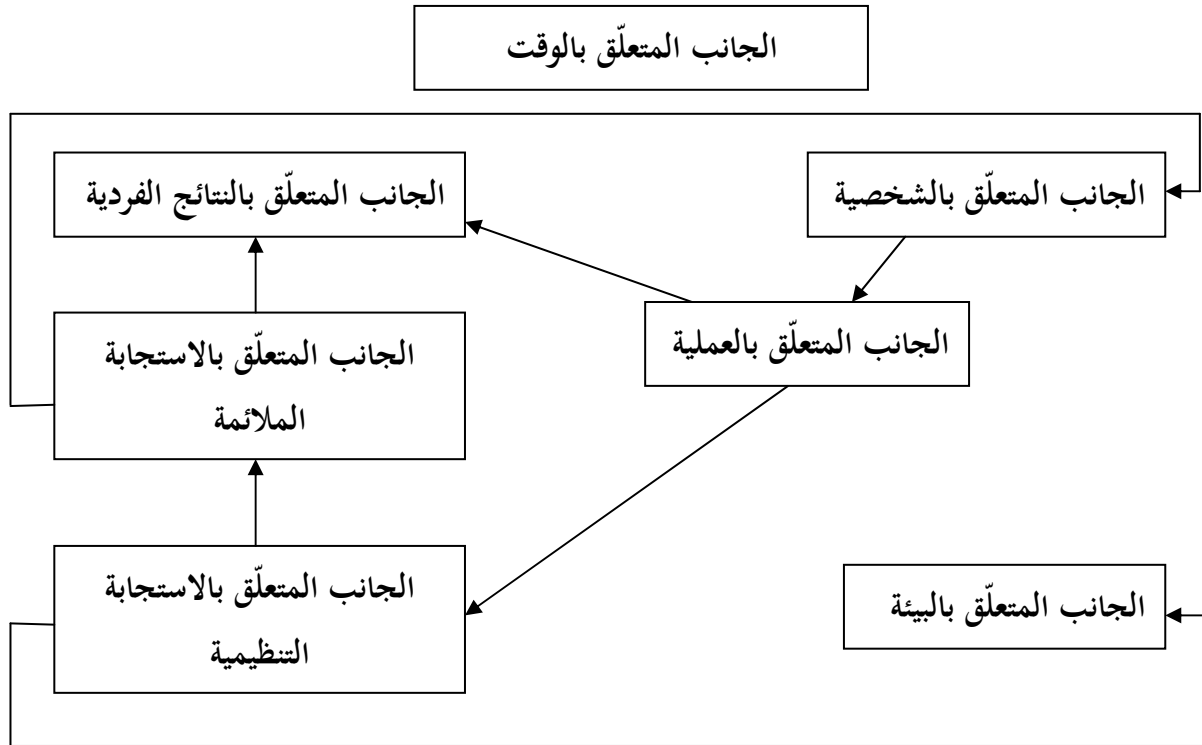
المصدر: أ. عاشور خديجة، ضغوط العمل النظرية والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، العدد 26، ص 201.

<sup>1</sup> أ. عاشور خديجة، ضغوط العمل النظرية والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2012، العدد 26، ص 201.

### ❖ الفرع الثالث: نموذج بيير ونيومان 1978: <sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على افتراض أن الضغوط التي تعرّض لها الفرد في بيئة عمله لها مصدران هما: الفرد والمنظمة، حيث أنّ تفاعل هذين العنصرين في زمن محدد، قد يؤدي إلى ضغوط تترك آثارها على كلّ من الفرد والمنظمة. وهذا يدفع كلّ منهما إلى الاستجابة لهذه الضغوط بالشكل الملائم، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (3): نموذج بيير ونيومان (ضغوط العمل)



المصدر: أ. عاشور خديجة، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 201.

### الفرع الرابع: نموذج كرايتر وكينيكي (Kiniki- Kreitner) 1979:

اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوّره إفانوفيتش / ماتوسيمور (1979) <sup>2</sup>. ويوضّح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) والمسببات الخارجية من الأوضاع الاقتصادية والسرية ونوعية الحياة وغيرها.

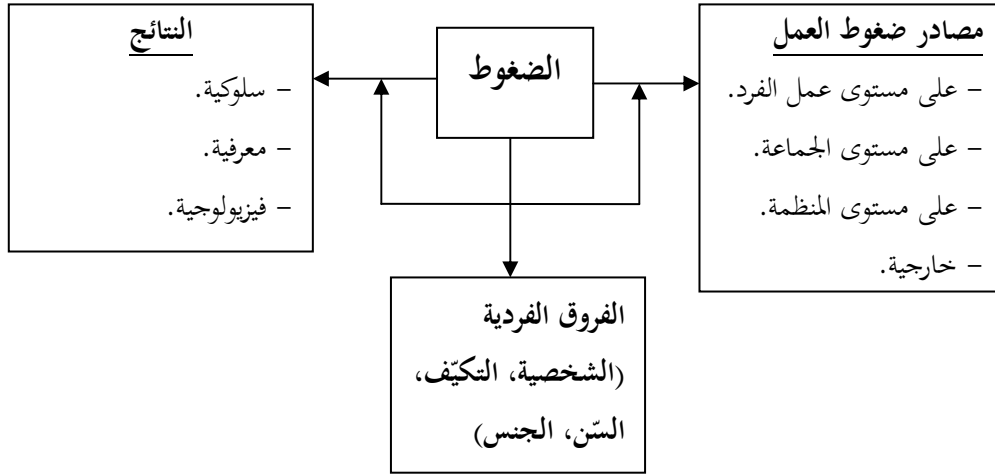
<sup>1</sup> عثمان مریم، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> أ. عاشور خديجة، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

## الفصل الأول: الإطار النظري حول ضغوط العمل

وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يوضح النموذج وإدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

### الشكل (4): نموذج reitner - Kiniki لضغوط العمل



المصدر: مجلة العلوم الإنسانية، أ. عاشور خديجة، كلية العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 203.

## ❖ الفرع الخامس: نموذج جيبسون وأصدقائه<sup>1</sup>

### الشكل (5): يوضح نموذج جيبسون وأصدقائه



المصدر: عبد القادر بنات ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل

شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص 12.

<sup>1</sup> عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009، ص 12.

يوضح النموذج مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به الفرد وبالتالي على نتائج وآثار الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية، بيولوجية، ديمغرافية) في إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل

يوجد عدد كبير من النظريات التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل. وقد اخترنا التحدث عن أهم هاته النظريات:

#### 1. نظرية ويليام كانت (1932):<sup>1</sup>

يعتبر "كانوت" عالم الفيسولوجية من أوائل الذين استخدموا عبارة -الضغط- حيث قدم تفسيراً مادياً للضغط. ورجّحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية من حيث أنّ التعرّض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماديها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل. وتعامل هذه النظرية مع الفرد العامل على أنّه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمحدث، وتجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية والنفسية والروحية بالإنسان والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر.

#### 2. نظرية هانز سيلبي:<sup>2</sup>

قدّمت هذه النظرية مفهوماً آخر لضغط العمل حيث أكّدت على أنّ ردود الفعل للفرد العامل (الأحداث الضاغطة) تتبع نمطاً منسقاً أطلق عليه "سيلبي" "نمط التكيف العام للأعراض المتزامنة". ووفقاً لتطورات النظرية فإنّ استجابات الإنسان لضغوط العمل تمرّ بثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط يليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف والتي تنتهي

<sup>1</sup> براقوبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداحن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محمد الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2013-2014، ص 59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59.

بالتوازن أو الإنهاك في حالة التماذي للتعرض للضغط. وما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط.

### 3. نظرية لازروس:

تسمى هذه النظرية بنظرية "التقدير المعرفي" والتي أشارت إلى أنّ يعتمد التعرض للضغوط على تقدير الشخص للموقف وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف. ومع أنّ هذه النظرية تركز على تأثير العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنّه كلما تغيرت تقديرات الأفراد تغيرت معها عملية تحمّلهم وانفعالاتهم.<sup>1</sup>

كما يشير لازاروس وكوهين (Lazarus , R et Cohen) في دراسة لهما بعنوان "الضغوط البيئية" أنّ الضغط ينشأ من تفاعل الشخص والبيئة بسبب وجود علاقة مضطربة بين هذين النسقين، ولذلك فإننا بحاجة إلى دراسة المتغيرات الوسيطة التي تسهم في حدوث العلاقة المضطربة بين الشخص والبيئة التي يعيش فيها.<sup>2</sup>

### 4. نظرية ماسلو:<sup>3</sup>

يرى أنّ الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولا سيما فيزيولوجية، ممّا يؤدي إلى الشعور بالضغط، وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات.

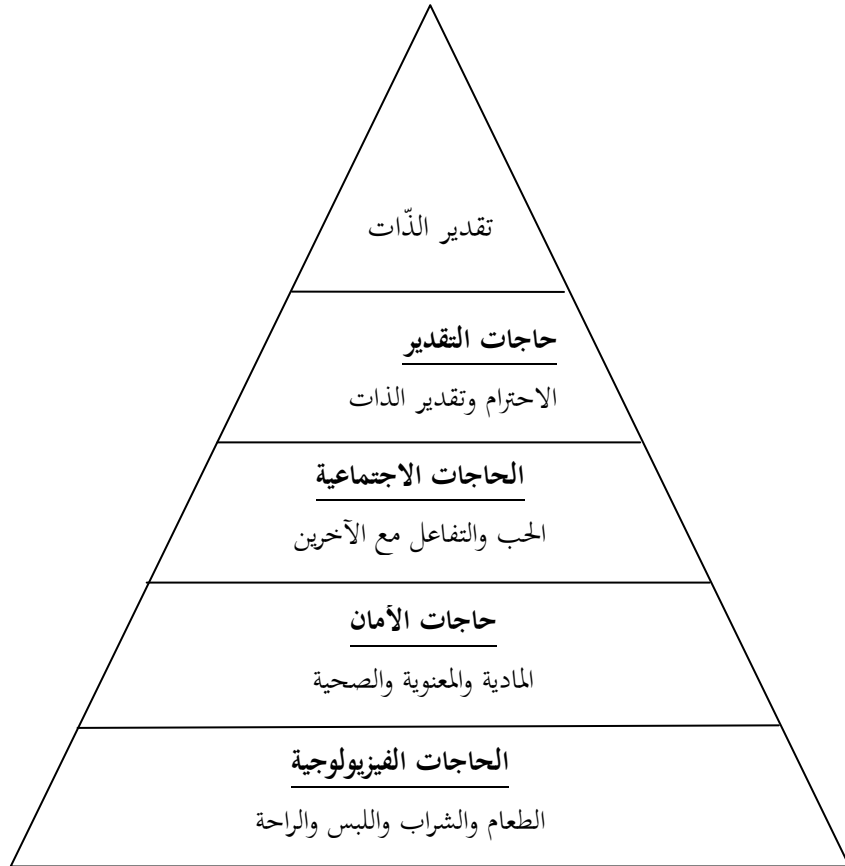
<sup>1</sup> براقدية أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> إيهاب عبد العزيز عبد الباقي البيلوي، دراسة منشورة في مركز الخدمة للاستشارات البحثية "شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية"، كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 11، نوفمبر 2002، ص 10.

<sup>3</sup> قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص 44.



الشكل (6): سلم هرم الحاجات لماسلو



المصدر: قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص 44.

5. نظرية سبيلبرجر<sup>1</sup>

تعتبر نظرية "سبيلبرجر" (Spielberger) حول القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد أقام هذا الباحث نظريته على أساس التمييز بين القلق كتسمية والقلق كحالة. وللقلق شقين:  
الأول يتمثل في القلق العصبي المزمن، وهو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة.

<sup>1</sup> شارف مليكة خوجة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

الثاني يتمثل في حالة القلق التي تعتمد على الظروف الضاغطة والضغوط التي تسبب قلق الحالة "سبيلبرجر 1972". وعلى هذا الأساس ربط الباحث بين الضغط وقلق الحالة، إذ يعتبر الضغط الناتج مسبباً لحالة القلق ويستبعد بذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلاً. فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط. ويميّز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أنّ الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بالخطر، أما كلمة تهديد فتشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص أنّه خطير أو مخيف.

### المطلب الثالث: مراحل للضغوط المهنية

ضغط العمل مثله مثل أي ظاهرة إدارية أو مثل أي سلوك تنظيمي للفرد، يمرّ بعدة مراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانه ويكتمل تأثيره. ومنه فإنّ دراسة هذه المراحل المتعاقبة ومعرفة خصائصها وظروف كل منها يساعد في تشخيصه في مراحل مبكرة قبل أن يستفحل ويصبح من الصعب التعامل معه أصلاً، حيث يمرّ ضغط العمل بأربع مراحل أساسية هي:

#### 1. مرحلة التّعرّض للضغط:<sup>1</sup>

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرّض الفرد لمثير معيّن، سواء كان داخلياً أو خارجياً. ويمكن القول بأنّ هذا المثير أدّى إلى حدوث ضغوط معيّنة عندما تفرز الغدد الصّماء هرمونات معيّنة يترتّب عنها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدلّ منها على تعرّض الفرد لهذه الضّغوط. ومن أهم هاته المظاهر:

✓ زيادة ضربات القلب.

✓ الأرق.

✓ توتر الأعصاب.

<sup>1</sup> د. فرح هويدي محمد، د. أشرف عبد العظيم أحمد، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عيّنة من مدرّاء المدارس بمدينة البيضاء، موضوع البحث، جامعة عمر المختار، كلية الأدب، كلية التربية، البيضاء، 2014، ص 7.

- ✓ الضحك الهستيري.
- ✓ سوء استغلال الوقت.
- ✓ الاستهداف للحوادث.
- ✓ الحساسية للنقد.

### 2. مرحلة ردّ الفعل (التعامل مع الضغوط):<sup>1</sup>

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ ردّ الفعل أحد الاتجاهين إمّا بالمواجهة **Fight** أو الهروب **Flight** وذلك في محاولة للتغلب عليها، أو الهروب والتخلّص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن. وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرّض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

### 3. مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:<sup>2</sup>

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

### 4. مرحلة الإنهاك:<sup>3</sup>

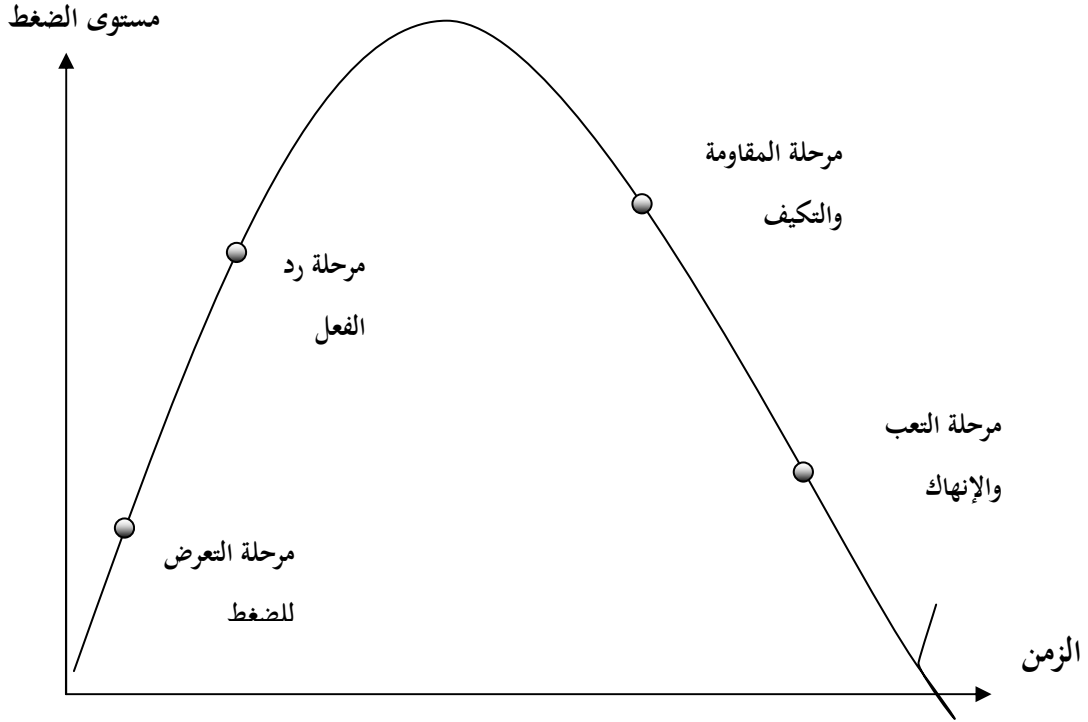
للأفراد طاقة محددة على المقاومة، وبسبب استمرار مصدر الضغط ولمدة زمنية طويلة سيصاب على إثرها بالإنهاك بتكرار المقاومة ومحاولة التكيف. وتظهر عليه بعض المظاهر النفسية والعفوية مثل التّفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء.

<sup>1</sup> الدكتور محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 45.

<sup>3</sup> م.م. حفصة عطا الله حسين، ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

الشكل (7): مراحل الضغوط المهنية<sup>1</sup>



المصدر: براقوية أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المطلب الرابع: مستويات الضَّغط المهني

تستطيع دراسة الضغط على ثلاثة مستويات هي:<sup>2</sup>

(1) على المستوى الفيزيولوجي:

يظهر الضغط على شكل اضطرابات وظيفية للأعضاء منها: ارتفاع معدل التنفس، ازدياد ضربات القلب بحيث تصبح أكثر نشاطا.

وقد أثبتت الدراسات التي أجريت حول التغيرات التي تطرأ على الإفراز الهرموني أنّ هذا الأمر يضطرب عند تعرّض الجسم للضغط، وبيّنت التجارب أنّ انشغال الزائد للغدة الدرقية عادة ما ينجم عنه

<sup>1</sup> براقوية أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخنزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، رسالة ماجستير، 2007-2008، ص 37.

زيادة في الضغط العصبي. كما أنّ هذا الأخير يؤدي إلى تضخّم الغدة الدرقية وزيادة إفرازاتها ممّا يزيد بدوره من شدة التوتر النفسي وحدّته.

### (2) على المستوى النفسي:

يظهر على شكل إحساس بالضيق الذي يصاحب أي عمل من الأعمال، كما يمكن ملاحظته على شكل صراعات والإحباطات. هذه الخيرة تنشأ عندما يقوم الشخص بمحاولات متكررة تتوجّج بالفشل في تحقيق هدف معيّن أو اجتناب وضعية أو موقف ضاغط. وعندما تكرر هذه الإحباطات عند الشخص بإمكانها أن تولّد ضغطاً.

### (3) على المستوى الاجتماعي:

عند الحديث عن الضغط في هذا المستوى يجب أوّلاً الحديث عن التفاعل بين الفرد والبيئتي التي يعيش فيها لمعزل عن الآخرين. فالفرد حصيلة تفاعل دائم ومستمر في المجتمع الذي نشأ فيه، وهناك من يرى بأنّ الفرد حيلة من هذه الضغوط الاجتماعية. كما أنّ العادات والتقاليد، القيم، المعايير تمثّل قوّة اجتماعية هائلة تسبّب ضغطاً على الفرد والمجتمع.

## المبحث الثالث: آثار الضغوط وطرق التعامل معها

يواجه العامل داخل المنظمة العديد من أنواع الضغوط أثناء قيامه بعمله، وإذا استمرت وزادت عن القدر المعقول، تركت أثرا سلبيا على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة. وهذا يعيق الطرفين لبلوغ أهدافهما المرجوة. لكن هذا لا يعني أنّ الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعّالة، حيث أنّ المتفق عليه أنّ وجود قدر معين من الضغوط يمكن أن يسهم في تحسين أداء الفرد.

### المطلب الأول: الآثار الإيجابية لضغوط العمل<sup>1</sup>

✓ تهزّ على العمل.

✓ تجعل الفرد يفكر في العمل.

✓ يزداد تركيز الفرد على العمل.

✓ ينظر الفرد إلى عمله بتمييز.

✓ التركيز على نتائج العمل.

✓ المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

كما تضيفي الأمور التالية:<sup>2</sup>

✓ تنمية الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.

✓ تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي حيث تتطلب هذه

الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعّال من أجل مواجهة هذه الضغوط.

<sup>1</sup> الدكتور محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 157.

<sup>2</sup> العبودي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 67.

### المطلب الثاني: الآثار السلبية لضغوط العمل

نميّز بين نوعين من الآثار: آثار سلبية على الفرد وآثار سلبية على المنظمة.

#### الفرع الأول: آثار الضغوط على الفرد

1- آثار سلوكية:<sup>1</sup> الضّغط المرتبط بالعمل يمكن أن يؤدي إلى عدم الرّضى عن العمل. وفي الواقع فإنّ عدم الرّضى عن العمل يعتبر النتيجة الأبسط والأكثر وضوحاً في التأثيرات السيكولوجية للضغط. ويظهر التأثير في مجالات سيكولوجية أخرى مثل: الميل للحوادث، الإدمان على المخدرات والمسكّنات، الانفجار العاطفي، الإفراط في الأكل، التدخين والسلوك العدواني، والضحك بعصبية.

2- آثار فسيولوجية:<sup>2</sup> تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، جفاف الفم، العرق، ارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم، آلام الصدر والظهر، زيادة السكر في الدم.

وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة كبيرة بين ضغوط العمل الشديدة وارتفاع ضغط الدم ومستوى الكوليسترول في الدم والتي قد تؤدي إلى أمراض القلب والقرح المعوية والتهابات المفاصل. وهناك علاقة طردية بين ضغوط العمل ومرض السرطان.

3- أمراض عضوية أخرى يطلق عليها "أمراض التكيف" لأنّها لا تنشأ عن طريق العدوى.

#### الفرع الثاني: آثار الضغوط السلبية على المنظمة

يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي:<sup>3</sup>

✓ زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمّال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل).

<sup>1</sup> عبد القادر سعيد بنات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> لعجاليّة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>3</sup> الدكتور محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- ✓ تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- ✓ صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- ✓ الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- ✓ عدم الرضى الوظيفي.
- ✓ الغياب والتأخر عن العمل.
- ✓ ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- ✓ عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- ✓ سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- ✓ سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- ✓ التسرب الوظيفي (دورات العمل).
- ✓ الشعور بالفشل.

### الفرع الثالث: الآثار النفسية: وتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الشعور بالضغط والقلق والحزن والرغبة في البكاء.
- ✓ الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف.
- ✓ فقدان الصبر وسرعة الانزعاج والعدوانية.
- ✓ الملل والإحساس بالذنب وعدم الشعور بالأمان.
- ✓ سرعة التأثر والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.
- ✓ عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي وإهمال الصحة وانخفاض تقدير الذات.
- ✓ التسرع والتسرع في أداء المهام، والإخفاق في أداء المهمة التي يقوم بها.
- ✓ الصعوبة في التفكير والتركيز واتخاذ القرارات والنسيان.

<sup>1</sup> الدكتور احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 72.



- ✓ عدم القدرة على الابتكار، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع.
- ✓ التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة.
- ✓ عدم المرونة في التعامل، واللاعقلانية، وضعف الكفاءة والإنتاجية.

### الفرع الرابع: الآثار الاجتماعية<sup>1</sup>

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة منها الشعور بالاغتراب في العمل، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة. وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة (شبير 2009: 71).

ويرى الباحث أنّ دراسة ضغوط العمل في أيّ مؤسسة بكلّ الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبا أو إيجابا لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

### المطلب الثالث: أساليب مواجهة الضغط المهني<sup>2</sup>

هناك مستويان رئيسيان نستطيع من خلالهما السيطرة على الضغوط وتحريرها بشكل إيجابي في خدمة الطبيب والمؤسسة، وهما:

### الفرع الأول: المستوى الفردي

يستطيع الطبيب تجنّب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمّها:

---

<sup>1</sup> الباحث محمد حسن خميس أبو جمعة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، بحث لاستكمال متطلبات الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 1433هـ/2012م، ص 27.

<sup>2</sup> الطالبة قوراري حنان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- 1) التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أنّ الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: المشي والركض والسباحة وركوب الدراجات وغيرها، أقلّ عرضة للتوتر والضغوط.
- 2) الاسترخاء: يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، تباطؤ في عملية التنفس، ويتمّ باتّخاذ الوضع المريح وإغماض العينين وتكون في مكان هادئ (وسيلة عقلية متكررة).
- 3) التأمل: وفيها يتمّ استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبّب في الضغوط حيث يركز الفرد على صورة ذهنية في موقع هادئ. وهناك طرق عديدة للتأمل منها: قراءة القرآن، واليوغا...
- في اليوجا يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح. ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها، فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.
- 4) الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أنّ الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.
- 5) التغذية البيولوجية الراجعة Biofeed back: وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأيّ تغيير في الجسم. ومن سلبيات هذه الطريقة، الأجهزة العالية التكاليف.
- 6) ضبط السلوك ذاتيا: بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.
- 7) إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأنّ إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنّه إنسان فاشل أو سيء.
- 8) شبكة العلاقات: تشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة أو العلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعده على توفير المساندة الاجتماعية له.

**9) الاهتمام بالفرد:** تكون من خلال تقبل الفرد مسؤوليته من تطوير وتطبيق برنامج صحي من

خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة. وهذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

➔ مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

➔ التوعية الغذائية.

➔ تخفيف الضغوط والاسترخاء.

➔ اللياقة البدنية.

➔ الحساسية اتجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على الموائمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

**10) الصلاة وقراءة القرآن وتلاوته:** "ألا بذكر الله تطمئن القلوب".

### الفرع الثاني: على مستوى المنظمة<sup>1</sup>

**1) التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إنّ المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين

والأطباء في ممارستهم اليومية تكون بسبب عدم اتّباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، وتسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهـم.

لذلك يتعيّن على مستويات الإدارة العليا، ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا يمكن أن يشيع جوّاً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

**2) تصميم وظائف ذات معنى:** فقدت الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب

منها: حدّة التخصص، بالتوازي يفقد الموظف (طبيب) أية متعة في أداء العمل المنوط به، وبالتالي ينقلب العمل إلى روتين وملل.

وكذلك مع انعدام حرية التصرف فيها (لا يوجد إبداع) وبالتالي لا بد من إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية .

<sup>1</sup> الدكتور محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 169.

### 3) إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات

في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات. يؤدي هذا التغيير إلى مزيد من الضغوط على الطبيب كما يمكن إعادة الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط. مثلاً: إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير. كل هذا يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية.

### المطلب الرابع: الاستراتيجية الفردية لإدارة الضغط المهني

يقصد بها تلك النشاطات أو الاستراتيجيات الديناميكية، السلوكية كانت أم معرفية والتي يسعى الفرد بموجبها لمواجهة المواقف الضاغطة من خلال حل المشكلة أو التخفيف من التوتر الانفعالي ومنها:<sup>1</sup>

- ✓ الانتباه إلى أحداث الحياة التي تتعرض لها.
- ✓ تعوّد أن تقول (لا) للعمل حينما لا تستطيع القيام به.
- ✓ تعوّد على تنظيم حياتك وعملك.
- ✓ لا تسعى دائماً للوصول على الكمال في إنجازاتك.
- ✓ أطلب المساعدة كلما احتجت لها دون حرج.
- ✓ البحث عن الوظيفة التي تتلاءم مع شخصيتك وقدراتك.

إضافة إلى ذلك:<sup>2</sup>

- ✓ محاولة النظر إلى التغيير كتحدّي إيجابي وليس كتهديد.
- ✓ ابتعد عن الضغوطات اليومية بممارسة التأمل ومختلف الهوايات.
- ✓ هيء نفسك قدر الإمكان للأحداث التي تعرف أنّها مسببة للضغط النفسي مثل مقابلة الحصول على العمل.

<sup>1</sup> الدكتور أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> عقون أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 138.

### خاتمة الفصل

يعدّ موضوع الضغط المهني على غاية من الأهمية، نظرا لما يشكّله من خطورة على صحة العامل من خلال اعتلال صحته البدنية والصحية وتدنيّ مستوى أدائه وبالتالي تدنيّ مستوى الأداء العام للمنظمة، ممّا يحول دون بلوغ أهدافها لذا وجب على المنظمات أخذ الأمر على محمل الجد بالسعي قدر الإمكان للتخفيف من آثار هذه الضغوط على صحة العاملين. فالعنصر البشري هو مفتاح الإنتاج الجيّد للمنظمة. ولقد بدا الاهتمام بتنمية التنظيم كمجال دراسي مستقلّ سنة 1946 من خلال أعمال السيكولوجي كورث لوين Kert Lewin ومساعديه بمركز بحوث دينامية الجماعة بالمعهد التكنولوجي "ماساشوساتي" Institute of Technology Massachusetts لهدف توفير الحلول المناسبة للتنظيمات والمؤسسات في مواجهة محيط دائم التقلب والتغير.

ولعلّ القلق النفسي هو أحد أهم المظاهر الأساسية التي تفرزها الضغوط في بيئة الأعمال ليتسبّب في آثار سلبية على صحة العامل وفعالية المنظمة على حدّ سواء، فهو إذا لا يقلّ خطورة عن الضغط المهني وما يترتّب عنه من آثار.

# الفصل الثّاني

الرّضا الوظيفي وعلاقته

بالضغوط المهنية

### مقدمة الفصل

أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميّز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، أنّ الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية. من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الإنصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجوّ الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعدّدة وحتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقّعه الفرد.

وعليه يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظراً لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتّصف بخصائص تميّزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدّة باحثين تعدّدت وجهات نظرهم كلّ حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات الصّلة بالموضوع السائد آنذاك، فنجد من النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صبغة كلاسيكية انفرد في تحليله لذلك المفهوم من حيث طبيعته والعوامل المؤثرة فيه وفق أسس ومعايير خاصّة، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على مبادئ مميزة أملت مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للرضى الوظيفي
- المبحث الثاني: أساليب قياس الرضى الوظيفي وآليات دعمه
- والمبحث الثالث: علاقة ظغوط العمل بالرضى الوظيفي

## المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم قيمهم، خبرتهم... نجد أن ما يرضي فرد لا يرضي فردا آخر، فهذا يشير إلى عدم الاتفاق على تعريف موحد ومتفق عليه للرضا الوظيفي. وقبل ذلك يجب أن نشير إلى أنه اصطلاح على الرضا الوظيفي عدّة مصطلحات هي: الروح المعنوية، الاتجاه النفسي نحو العمل، مناخ العمل الملائم...

فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجية فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو السخط وارتضاه يعني رآه أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.<sup>2</sup>

أما صطلحا، فعرفه ممفورد (Mumford) "الرضا الوظيفي هو أنّ الفرد يحب عدّة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبّها".<sup>3</sup>

كما عرّف على أنّه "موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته، وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهاته الوظيفة مثل الراتب والترقية وزملاء العمل، نمط الإشراف".<sup>4</sup>

فهو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه عملهم، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له (أي ما هو كائن) وبين ما يتطلّع إليه الإنسان بأن يحققه له وظيفته (أي ما ينبغي أن يكون)، ووفقا لهذا الاتجاه هو توافق وتطابق ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

<sup>1</sup> عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ط1، 2004، ص 191.

<sup>2</sup> ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صدار، بيروت، الطبعة 4، المجلد 5، 2005، ص 168.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

<sup>4</sup> محمد علي الروسان، مناوور فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ع2، 2003، ص 40-41.



## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

وعدم الرضا من ناحية أخرى هو زيادة معدل ما ينبغي أن يكون عن ما هو كائن بالنسبة لتطلعات الإنسان الوظيفية.<sup>1</sup>

يعرّف Belgen الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأنّ هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة".<sup>2</sup>

أمّا ستون (Stone) فيعرّفه "بأنّه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التّموّ والتّقدّم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلاله".<sup>3</sup>

ومّا تقدّمنا به نصل إلى أنّ الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقّق ذلك بالتوافق بين ما يتوقّعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته. وعليه نستنتج ثلاث خصائص:<sup>4</sup>

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي يتحقق عندما تتطابق العوائد الحقيقية المتحصل عليها مع المتوقعة.

الرضا الوظيفي هو حالة من القبول والقناعة الوظيفية التي يشغلها الموظف بهدف إشباع جميع احتياجاته وتنبؤاته في بيئة عمله.

<sup>1</sup> محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 69.

<sup>2</sup> حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، العدد3، مجلد 13، سبتمبر 2006، ص 308.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>4</sup> بلخيري سهام، عشيّط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد أولحاج، البويرة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، 2011-2012، ص 7.

## المطلب الثاني: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي

هنالك عدّة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته، ومن خلالها يتحدّد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كليّ أو رضا جزئيّ. وتمثّل هذه العوامل في:

### الفرع الأول: الأجر

يمثّل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا.

وتحتلّ الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوّة اقتصادية تمكّن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشرا على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أيّ مجتمع.<sup>1</sup>

ولا شكّ أنّ الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أنّ درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حدّ كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذلك فإنّ العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.<sup>2</sup>

وهنالك دراسات عديدة أشارت إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والرضا لأنّ الأجر يساعد على الشعور بالأمن، فهو يعتبر كرمز لتقدير المؤسسة لموظفيها، ويتحقق الاستقرار النفسي للعاملين عندما يتوافق مستوى الأجر مع مستوى المعيشة.

<sup>1</sup> سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 226.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 380-381.

## الفرع الثاني: الترقية

تعرف على أنّها "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتّساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتّخاذ القرارات"<sup>1</sup>.

فالترقية هي تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

وترتبط الترقية إمّا بالكفاءة أو على الأقدمية، فهي تعتبر حافزا قويا لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فهي تساعد على ضمان بقاء الموظفين الأكفاء في المنظمة لشغل وظائف أعلى بالمستقبل، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقا لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أنّ هناك من يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، وبالتالي فإنّ هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل.

ويرى "فروم" (Vroom) أنّ العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلّما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر ممّا متاح فعلا كلّما قلّ رضاه عن العمل. وكلّما كان طموح الترقية أقلّ ممّا هو متاح كلّما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأنّ أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلّما كان توقع الفرد للترقية عاليا

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 385.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 405.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهني

كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقلّ من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق الرضا الوظيفي.

### الفرع الثالث: جماعات العمل

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

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

### الفرع الرابع: نمط القيادة<sup>2</sup>

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين. فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يعمون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أنّ هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

### الفرع الخامس: الظروف المادية للعمل<sup>3</sup>

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء، على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإنّ الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 28.

## الفرع السادس: عدالة القائد<sup>1</sup>

أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه ...). مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره ويشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

ويرى الباحث وبعد هذا العرض للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بشكل عام، أنّ أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي يتفق عليها الباحثون يمكن أن تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

✎ الجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

✎ العمل وظروفه وطبيعته.

✎ التقدير واحترام الذات والمكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد.

✎ العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل.

✎ الانتماء للمهنة.

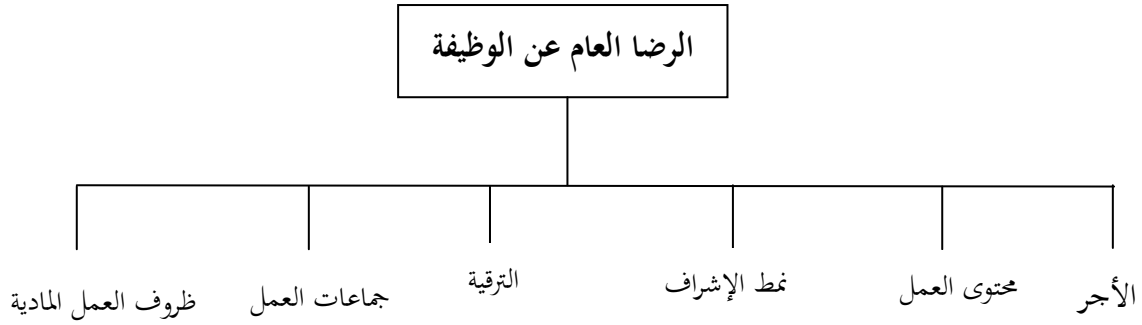
✎ الأمن والاستقرار الوظيفي.

وهذه العوامل تغطّي الجوانب الفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية للمشرف داخل العمل.

<sup>1</sup> بلخيري سهام، عشيّط حنان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، 2012، ص 36-37.

الشكل (8): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

2005، ص 140.

المطلب الثالث: أهمية دراسة الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل، فهو دعامة الإنتاج. وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته. وقد ترتب إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أتخلفت ونقصت إنتاجيتها، وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولا شك أن دراسة الرضا الوظيفي للمشرفين هي عملية تقييم شاملة تغطي جميع جوانب العمل، وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتتكشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة المشرف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد (المشعان، 1993: 12).

وقد تطرقت الحنيطي (2007) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الجموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

✓ إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

✓ إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (الحنيطي، 2007: 35-36).

وقد أشارت السلوم (1997: 32) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف الجوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعا إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، 2002: 170).

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

والباحث رأى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لم يكن له في حد ذاته بل كان للأمر التي يؤثر عليها الرضا، وتسمى نتائج الرضا كالأداء والإنتاجية وغيرها، فكان من الضروري أن تتم دراسته لأنه يعتبر من الأمور المتغيرة باستمرار.

### المطلب الرابع: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم. ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور **Frédéric Taylor** هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو **Elton Mayo** والتي توصلت إلى عوامل أخرى محرّكة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية. وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:<sup>1</sup>

### نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية ماسلو (**Maslou**)، نظرية ألدفر (**Alderfer**) ونظرية ماكلياند (**Mclelland**) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

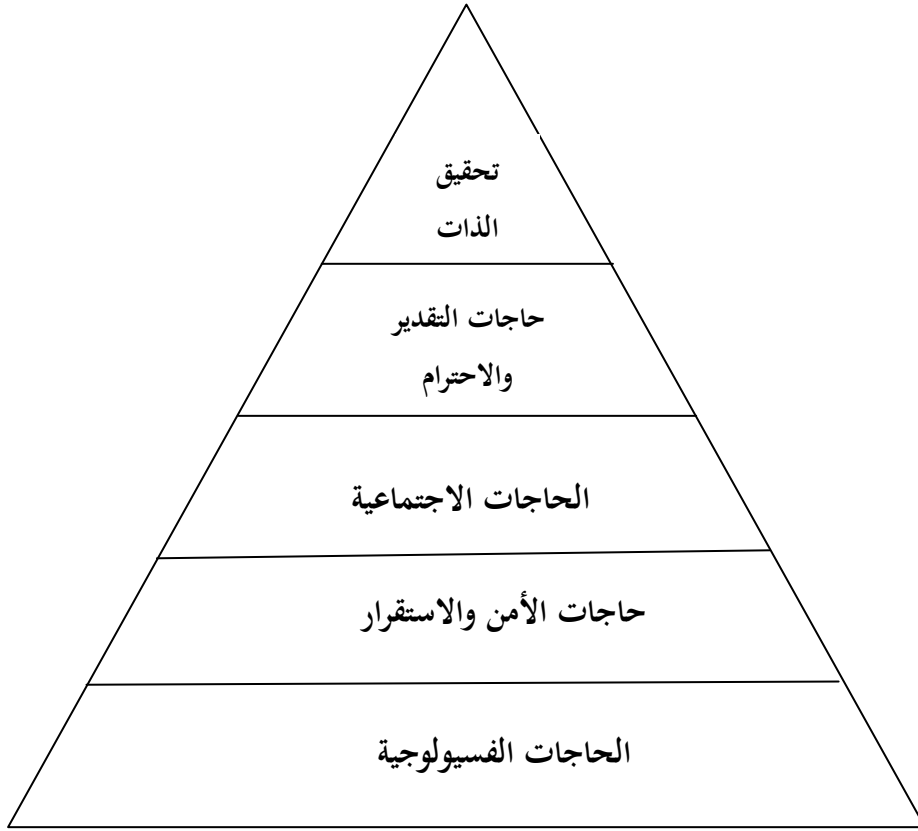
#### أ) نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Maslou) وتفسير الرضا الوظيفي:

تعتبر نظرية أبرهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته والأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا، وهذا بعد إجراء لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> بلخيري سهام، عشيط حنان، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.



الشكل رقم (9): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو



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

وتتمثل هذه الحاجات في: <sup>1</sup>.

الحاجات الفيزيولوجية: وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل. فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور. ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية. ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

حاجات الأمان: بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده

<sup>1</sup> عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة -وحدة نوميديا بقسنطينة-، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007، ص 41.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية

والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

**الحاجات الاجتماعية:** بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف. وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله، ذلك المتغير -التكيف- الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.

**الحاجة إلى الاحترام:** الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره، وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه. فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك «حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين».

**الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل قمة الهرم. فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه. ويذكر في ذلك ماسلو أنها «التطلع لن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون». وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسح المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

إنّ نظرية ماسلو لها أهميتها في المجال العلمي، إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمؤسسات في فهم دوافع عمالها، وتحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالاتماد على أسس سليمة لعملية التحفيز لأنّ ذلك يحقق الرضا الوظيفي للفرد العامل. وبالرغم من أنّها ربطت العوامل النفسية بالعوامل المادية إلا أنّها

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهني

لاقت عدة انتقادات، فالفرد العادي يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبيّن أدناه.

### الجدول رقم (03): توزيع نسب الحاجات

النسبة %	أنواع الحاجات
10%	حاجات تحقيق الذات
40%	حاجات الاحترام
50%	الحاجات الاجتماعية
70%	حاجات الأمان
85%	حاجات فيزيولوجية

المصدر: عزيزون زهيرة، مرجع سبق ذكره ص 41.

### (ب) نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيبل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2009-2010، ص 30-31.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية

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

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

### (ج) نظرية التكيف الوظيفي:<sup>1</sup>

يرى رواد هذه النظرية (داوس ووينز) أنّ الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. وتقوم هذه النظرية على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه والاستقرار في الوظيفة. ويؤكدون ذلك بقولهم «إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي يعززها هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل» ويعتقد هؤلاء بأنّ بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

### (د) نظرية المساواة:<sup>2</sup>

قدمت هذه النظرية من قبل "آدمز 1963-1965" وتذهب إلى أنّ الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد للعمل وبين ما يحصل عليه الفرد من العمل، أي بمعنى آخر إيجاد التوازن بين المدخلات (ما يبذل من جهود) والعوائد (النتائج التي يحققها العامل من العمل)، فإذا تحقق التوازن

<sup>1</sup> بن مبارك كريمة، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ليسانس في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 21-22.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 21-22.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية

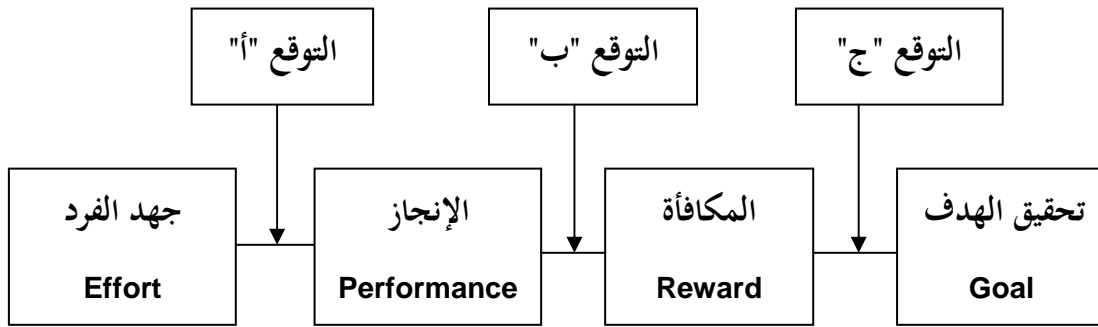
فإنه يؤدي إلى الشعور الرضا لدى العاملين. أما إذا رأى العاملون عدم وجود التوازن بين الجهد المبذول والعائد منه، فإن ذلك يخلق حالة الشعور بعدم الرضا.

### (ذ) نظرية التوقع:<sup>1</sup>

وتعتبر نظرية فروم من النظريات الحديثة في الدوافع، إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وأثارها على الدافعية في الداء، إذ أنّ الأفراد العاملون يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد) التي يرغبون بها، فهي مدخل عقلائي للتحفيز. وبموجب هذه النظرية فإن الداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القابلية بالإنجاز والحوافز (العوائد) المتحققة لذلك الإنجاز:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} * \text{القابلية}$$

### الشكل رقم (10): يوضح نظرية فروم للتوقع



المصدر: بن مبارك كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

إذ تشير النظرية للعلاقات التالية:

- ✓ هناك علاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.
  - ✓ هناك علاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلالها.
  - ✓ هناك علاقة بين المكافأة المراد إعطاؤها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها.
- لذا فإنّ نظرية التوقع تؤكد على هذه العلاقات وطبيعتها ترابطها لتحقيق أهداف المنظمة.

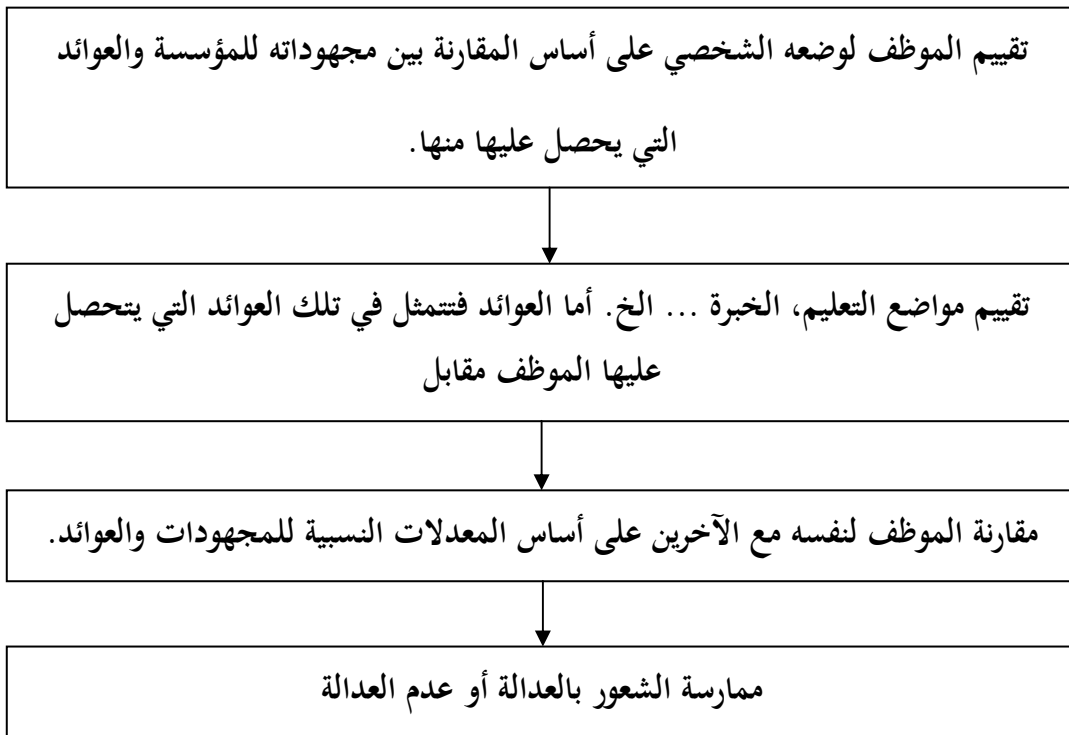
<sup>1</sup> بن مبارك كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

### هـ) نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي:

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أنّ درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به م عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود. وحسب آدمز فإنّ الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.<sup>1</sup>

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (11): خطوات عملية إدراك الموظف



المصدر: غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص216.

<sup>1</sup> محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 309.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

يتبين من الشكل السابق أنّ آدمز اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل الجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... الخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ. أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... الخ.

وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات، الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوائد. وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

### (و) نظرية الحاجات المكتسبة:<sup>1</sup>

وضع "مكلييلاند" (David C. Mc Clelland) ومساعدوه نظرية للدافعية، ذهبوا فيها إلى أن الحاجات ليست موروثية في البشر ولا هي متماثلة لديهم. وأن الحاجات تكتسب أو تعلم خلال حياة الناس، وأن بعض الناس يكونوا أكثر توجهاً لإشباع حاجات معينة دون غيرها. ركّز مكلييلاند على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للإندماج والانتماء، الحاجة للنفوذ.

– الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز، فرغبتهم عالية في بلوغ الأهداف وركوب التحديات والتفوق، فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل. فيضعون لأنفسهم أهدافاً متوسطة الصعوبة (لكنها ليست مستحيلة)، ويحللون المخاطر ويقيمون المشاكل، ويسعون لمعرفة نتائج جهودهم، ويفضلون تحمّل المسؤولية الشخصية عن الأداء والنتائج ومعالجة الأمور بأنفسهم. لذلك لا ينجحون في المنظمات الكبيرة حيث يجب أن يديروا من خلال الآخرين لكنهم ينجحون عادة كمخططين ومدبرين لمشروعات صغيرة حيث تكون دوافعهم قوية وفاعلة للأداء.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000، ص 156-157.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

- الحاجة للإندماج: الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للاندماج فيبحثون عن الصداقة والتألف والحب واعتبار المشاعر الآخرين وإرضائهم، كما يسعون لتجنب المراتة أو الألم كنتيجة لرفض الآخرين لهم، مثل هؤلاء الناس لا يسعون للبحث عن عمل تتاح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية. هنا يستطيع المديرون إثارة دافعية العاملين ذوي الحاجة العالية للاندماج، بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

- الحاجة للنفوذ: الأشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للنفوذ يسعون للتأثير على الآخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم. ويسعى هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها، وعادة ما يجيدون المناقشة أو الخطابة. وتأخذ هذه الحاجة صيغتين: النفوذ الشخصي، والنفوذ المؤسسي. فالذين لديهم حاجة عالية للنفوذ الشخصي يميلون للبحث عن النفوذ ذاته، أما الذين لديهم حاجة عالية للنفوذ المؤسسي فيعنون أكثر بالمشكلات التنظيمية وبالتأثير على الآخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة. ورأى مكلياند أنّ ذوي الحاجة العالية للنفوذ المؤسسي، إن تقلدوا مناصب إدارية في منظمة كبيرة يكونوا أكثر فاعلية عن غيرهم من ذوي الحاجات العالية للإنجاز.

ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سببا في إحداث الرضا الوظيفي للفرد.

### (ي) نموذج لولير (Lawler) في الرضا الوظيفي: (نظرية مظهر الرضا):<sup>1</sup>

قدّم لولير سنة 1973 نموذجا لتحديد الرضا الوظيفي، هذا النموذج الذي جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع و الرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي ذلك يرى لولير ويجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي، وتدرج العوامل في العناصر الثلاثة التالية:

✓ الراتب.

✓ الإشراف.

✓ الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> عزيون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 69.



## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهني

فبناء على هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء والمشرفين والأجر، عندما يتطابق مقدار ما يتحصلون عليه عليه فعلا وما يدركونه وأي اختلال بين الأمرين (الإدراك - العائد المتحصل عليه) يخلق شعورا مميّزا، فالفرد يشعر بالذنب والتوتر حالة تفوق المكافأة الفعلية على إدراك عدالتها، ولا يرضى إذا كانت المكافأة الفعلية أقل مما هو متوقع.

وفي صياغته (لولير) للنموذج يقيس حالي الرضا وعدم الرضا كما يلي:

- يفرض تواجد ما يلي: (أ) هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.  
(ب) هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه.

ونتيجة العلاقة بين (أ) و(ب) تتمثل فيما يلي:

— عندما تكون (أ=ب) أي المكافأة الفعلية تساوي العدالة المدركة للمكافأة، إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل وما ينبغي الحصول عليه، ومنه يحدث الرضا.

— عندما تكون (أ<ب) أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية، بمعنى آخر ما تحقق أقل مما كان ينبغي أن يتحقق، يؤدي ذلك إلى عدم رضا الفرد.

عندما تكون (أ>ب) أي الجزء المتوقع أقل من المكافأة الفعلية، فيؤدي ذلك إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الاتياح.

**نظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس ما يكرويجور Douglas Mc Gregor:**<sup>1</sup>

لقد نشر ما يكرويجور الذي كان متأثرا كثيرا بما سلو كتابه " The Human Side of

Enterprise" عام 1960 وضمّنه هاتين النظريتين:

تقوم نظرية (X) تقوم على الافتراضات التالية:

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي حلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ -

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

- ✓ أنّ معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.
- ✓ أنّ معظم الناس لا يعملون إلاّ إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.
- ✓ أنّ معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما النظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

- ✓ أنّ معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.
  - ✓ أنّ معظم الناس يمكن أن يتعلّموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.
  - ✓ أنّ معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئيا.
- وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمرا طبيعيا وذاتيا وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل (الحيدر، بن طالب، 1426: 64-65).
- وهكذا تعبر النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية.
- ويمكن القول بشكل عام: "إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة".

## المبحث الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي وآليات دعمه

إن الرضا الوظيفي هو أحد المؤشرات الهامة التي تستخدمها أي مؤسسة في معرفة ما إذا كان هناك تجاوب وفعالية في أدائها ونجاحاتها. ولهذا اعتمدت مجموعة من الوسائل والأساليب التي تقسيه بها وتحدد مضمونه.

### المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتدخّل العوامل المسببة له. فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، وبالتالي فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، وما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات هو استعمال الأساليب التالية:

✓ أخذ رأي المشرف المباشر في سلوك العامل داخل المؤسسة.

✓ عقد اجتماعات دورية مع العاملين بفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.

أما حاليا فقد أخذ قياس الرضا أسلوبا جديدا، حيث أصبح يقاس عن طريق مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

ومن الملاحظ أن هذه الطرق والأساليب، وإن كانت تفيد في التحسن السريع لمشاعر العاملين، إلا أنّ قدرتها على إعطاء بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعر العاملين تبقى نسبية، وبالتالي فمن الصعب إعطاء تقديرات كمية أو لفظية دقيقة لهذه الظاهرة النفسية المعقدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 400.

## الفرع الأول: المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي

وهي الطريقة الغير مباشرة، والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، أي بدراسات السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، ترك الخدمة، دوران العمل. وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذه المتغيرات.

### 1) الغياب:

إنّ نسبة غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فبال تأكيد أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور لعمله، عكس العامل الاخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وليس معنى هذا ان كل حالات الغياب عن العمل تمثل حالات استياء اتجاه عمله.

فهناك حالات تعيب لا يمكن تجنبها، وذلك لأسباب قاهرة خارجة عن إرادة العامل مثل: المرض، الظروف العائلية المزرية، والحوادث ... الخ.

إلا أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، لأن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من وجود طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

$$\text{نسبة الغيابات خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين (في نفس الفترة) X عدد أيام العمل}} \times 100$$

- ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام التغيب لجميع أفراد العاملين.
- أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة، وعدد العاملين في آخر فترة.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية

– أما عدد أيام العمل في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة، أي باستبعاد أيام العطل الأسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعمل فيها المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2) ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، فلا شك أنّ بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن العمل.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد الحالات لترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة، ويأخذ معدل ترك الخدمة شكل المعادلة التالية:

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

وتجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج العمل، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجه، وبالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري.

فمثلا: إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته، أو إرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى ترك الخدمة، واتخاذ لهذا القرار، فهذا المؤشر (المقابلة) يمكن أن يساعدنا كذلك على التعرف على الرضا عن العمل لدى العامل أو استياؤه من العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 401-402.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 403-405.

## الفرع الثاني: المقاييس الذاتية لقياس الرضا الوظيفي

تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى رضاهم عن هذه الجوانب أطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها ويعتمد في بناء هذه المقاييس على طريقتين هما:<sup>1</sup>

**1. الطريقة الأولى:** وهي طريقة تقسيم الحاجات حيث يتم إعداد الأسئلة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء من خلال تقسيم الحاجات الإنسانية كالتقسيم الذي وضعه ماسلو الذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات حيث يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة فيتم الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تنتجه الوظيفة لمختلف أنواع الحاجات لديه، وعليه يجب أن تغطي الأسئلة جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر.

**2. الطريقة الثانية:** وهي طريقة تقسيم الحوافز حيث يتم إعداد قائمة استقصاء لمعرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا بجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح، فرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا.

كما توجد طرق أخرى نذكر منها:<sup>2</sup>

**1. طريقة هرزبرغ (طريقة القصة):** وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا والاستياء، وانعكاسات هذ

<sup>1</sup> جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 33.

<sup>2</sup> بن مبارك كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا. وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: إنّ العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عد الرضا. وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وعي أنّ المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

**2. طريقة الاستقصاءات:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل: نموذج فورم، أو نموذج التوقعات وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.

**3. طريقة الحالات الحرجة:** وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصنف شعوره تجاهها، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

**4. طريقة المقابلة الشخصية:** حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجهها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

**5. طريقة العوامل المتساوية:**<sup>1</sup> تقوم هذه الطريقة على تجميع العبارات التي تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو التي تصف كل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله. ثمّ يعرض على محكمين قصد استبعاد العبارات ذات التباين العالي. وتستعمل العبارات ذات التباين المنخفض التي

<sup>1</sup> مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص 89.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهني

وقع عليها المقياس النهائي ويكون متوسط التقسيم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة المحتملة للرضا وذلك وفق تقييم الحكام.

### 6. طريقة مقياس ليكرث أو طريقة التدرج التجميعي:<sup>1</sup> نشرها في أرشيف علم النفس 1932

وتتلخص هذه الطريقة في أنها تركز على مقياس الفئات المتساوية، حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي:

➤ موافق جدا.

➤ موافق.

➤ بدون رأي.

➤ معارض.

➤ معارض جدا.

فإذا كانت مثلا درجة موافق جدا=5. موافق=4. بدون رأي=3. معارض=2. معارض جدا=1. فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس. وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية:

✓ جمع مجموعة من العبارات التي تدور حول موضوع الاتجاه والمعارضة مع حذف العبارات المحايدة. تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة اتجاه كل عبارة.

### المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا بالإشارة إلى مظاهر عديدة عادة ما تسبق السلوك، فنجدها كثيرة ومتنوعة كالتعب، دوران العمل، الاضطراب والشكاوي، بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي تم ظهوره (على سبيل المثال: سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا عن الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها)<sup>2</sup>، ومن خلال هذا يمكن إدراج المؤشرات التالية:

<sup>1</sup> مجيدر بلال مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص 120.



### أولاً: التغيب:

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى، ولهذا نجد التعاريف المتصلة به تختلف بين الممارسين لمشكلة معدلات الغياب وتكلفتها، وأثرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى.

فنجد من يعرف التغيب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء تجاه عمله.<sup>1</sup>

### ثانياً: التمارض:

يبرز كظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، وذلك من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل للابتعاد عن العمل أو ما يمكن تسميته بانسحاب العامل من العمل، وهذا تهرباً من الواقع المعاش داخل المنظمة التي ينتمي إليها أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء تأديته لعمله في وظيفته، وهذا سواء نفورا من الوظيفة بحد ذاتها أو من المشرفين له أو لجماعة العمل بصفة عامة.<sup>2</sup>

ويمكن اكتشاف هذه النوع من الأفراد الذين يشكون دائما ويقدمون أعذارا مرضية لعدم الالتحاق بوظائفهم من خلال السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية.

<sup>1</sup> عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص حوكمت الشركات، 2012، ص 81.

<sup>2</sup> العربي حكيم، منقلاقي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد الحاج، البويرة، 2013-2014، ص 31.

### ثالثا: الشكاوي:

تعبّر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسية أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة، والعكس صحيح.

ولهذا فالشكاوي والاحتجاجات هي مؤشر عدم الرضا الوظيفي، الأمر الذي يستوجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها من خلال دراستها وتحديدتها بشكل دقيق حتى تضمن تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر وتؤثر سلبا على المنظمة.

### رابعا: دوران العمل:

يعبّر دوران العمل عن الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبّر كذلك عن تنقل العامل من عمل إلى آخر داخل المؤسسة، أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعوامل نفسية واجتماعية وأخرى مادية.

قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي، أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة، أو أنّ حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون نتيجة لظروف صحية أو لكبر سن العمال الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعباً، ويصبح دوران العمل بهذه الطريقة عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم.<sup>1</sup>

ولهذا يمكن أن يكون لدوران العمل تأثير سلبى أو إيجابى على التنظيم. وقد يكون نتيجة لوقوع حوادث عمل أو صعوبة للتكيف مع المنصب.

<sup>1</sup> العبودي فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 65.

### خامسا: الإضراب:

مما لا شك فيه أنّ حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذلك يعدّ من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها والتي لا تتوافق مع متطلباتهم.<sup>1</sup>

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتمّ على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب ما هو إلاّ احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فكلتا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل ممّا ينتج عنه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

### المطلب الثالث: المقترحات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي

يحتاج الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الظروف والبرامج لتدعيمه وتحسينه، ومن بين ذلك:..

#### الفرع الأول: مقترحات تحسين الرضا الوظيفي

بسبب بعض الآثار التي تحدث بسبب عدم الرضا عن العمل فإن الإدارة يجب أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل. ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يأتي:<sup>2</sup>

➤ جعل العمل مسليا: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يقضي بالكآبة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا. هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها

<sup>1</sup> عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 113.

<sup>2</sup> قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى - رسالة ماجستير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص 12.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

للتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك.

### 👉 العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير

عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لا بد أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.

### 👉 تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي

لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد أن مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات تساعد على ذلك.

### 👉 تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد: لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله

إذا كان مملاً ويثير الضجر والملل، وبالطبع يمكن استخدام مداخل التوسيع الأفقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة.

### 👉 عمل ينطوي على تحدي ذهني: إن مثلها النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات

ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين.

### 👉 الأفراد الآخريين: ليس من قبيل المفاجأة أن يساهم الآخرون (زملاء العمل، الرؤساء،

المرؤوسين)، في الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة، حيث كلما كان هؤلاء متعاونين ويتصرفون بالمودعة كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

كما أضافت حسن راوية مقترحات أخرى:

### 👉 تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة،

يسودها الاحترام ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهنية

تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: تعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين

لاتخاذ القرارات. فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد المشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فإنّ هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا الشعور أولاً لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المؤسسة.

تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الأفراد واهتماماتهم: فكلما شعر الفرد بأنه

يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

جاء في هذا المبحث بعض الآليات التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتهدف إلى المحافظة على المستوى العالي والمقبول من الرضا الذي يؤدي مباشرة إلى زيادة شعورهم بالانتماء في المؤسسة والعمل من أجل تحقيق أهدافها من بينها البرامج الداعمة للرضا كبرامج صيانة القوى العاملة، برامج تحسين بيئة وظروف العمل وبرامج الرفاهية الاجتماعية ... الخ، وكذا الأسباب الداعية للاهتمام ب الرضا الوظيفي كارتفاع درجة الرضا الذي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة، أما فيما يخصّ الإجراءات التي يمكن اتّباعها لزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين منها: زيادة الأجور لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية، تحسين ظروف وبيئة العمل والعدالة في السياسات ومعايير لكل الموظفين.

### الفرع الثاني: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي وتدفع

بالأفراد باتجاه تحقيق أهداف المنظمات، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار. ومن هذه البرامج مثلاً تلك الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية والبرامج الخاصة بالنظر في سياسات الأجور والحوافز.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ص 274.

## 2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

يحتوي هذا البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

- أ) تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الأثاث ... الخ.
- ب) معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك بدراسة ساعات العمل ومراعاة حاجة العاملين إلى الراحة... الخ.
- ج) تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات ذات الإزعاج واستعمال المواد العازلة في السقوف والجدران.

د) التقليل من رتابة الأعمال من خلال برامج الإثراء أو التوسيع الوظيفي.

## 3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

- وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة ووسائل المواصلات وبناء سكنات للعاملين مما يدفع العاملين نحو الأداء الأفضل. ويجب أن تكون هذه الحوافز شاملة لعدد أكبر من العاملين وأن تكون مستمرة.

## 4- برنامج الأمن والسلامة المهنية:

- هذه البرامج خاصة بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث. ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

➤ تجزئة العمل: دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته حتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء وخطورة أداء كل منها.

➤ تحديد مصدر الخطر: بناء على نتائج الخطوة (أ) يمكننا معرفة وتحديد مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

- بيئة العمل المادية وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

### تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا نتطرق إلى الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي تعرض لها العمال الصناعيون كالجروح بأنواعها، الحروق ... الخ. ويمكننا الوقاية من هذه الحوادث بعدة وسائل كتوفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة، وضع أجهزة إنذار في أماكن الخطر، استخدام أجهزة ضبط إلكترونية ... الخ. وهناك أيضا أمراض مهنية ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها كأمراض العمال الصناعيين وعمال المخابر كما توجد أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية، والتي يمكن الوقاية منها باستعمال الكمادات والألبسة الواقية وأخذ الإجازات للراحة والاستحمام ... الخ.

### تدريب العاملين:

القسم الأول: زيادة مهارة الفرد في العمل لتجنب إصابات العمل.

القسم الثاني: تدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأم.

القسم الثالث: توعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع: شرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلقيها.

سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن: تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها وذلك لتقييم إجراء الأمن.

المتابعة والتفتيش: على إدارة الموارد البشرية المتابعة والرقابة المستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

### 5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعترافات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض، فالمنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

**6- برامج فرق العمل المدارة ذاتية:**

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة. وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية.

**7- برامج حلقات الجودة:**

وهي فرق عمل تشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها. كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

**8- برامج الجودة الشاملة:**

نظرا لعدة عراقيل لسيرورة العمل الإداري بالمنظمات والتي نستطيع ذكر بعض منها كغياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، زيادة الاجتماعات غير المنتجة، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم، تسرب العمال الأكفاء ... الخ، ولمواجهة كل هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية كان لا بدّ من الالتجاء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة والتي تعني القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. ويتم ذلك بإجراء مجموعة من التغيرات في عدة مجالات نذكر منها:

✓ الثقافة التنظيمية.

✓ التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

✓ النمط القيادي.

✓ أسلوب تنفيذ الأعمال.

✓ التدريب.



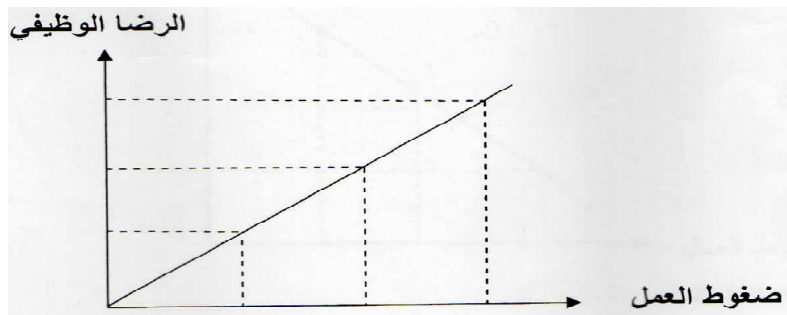
## المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي: الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة طردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، الاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، والاتجاه الذي يرى أن هناك علاقة شرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

### المطلب الأول: العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يرى أنصار هذا الاتجاه أنّ ضغوط العمل تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنّها مصدر للتحدي والإثارة، حيث أن ضغوط العمل تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته. كما أن ضغوط العمل تجعل المورد البشري أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي. ولقد لقي هذا الاتجاه تأييداً محدوداً من الباحثين في الدراسات التطبيقية. والشكل التالي يلخص العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

### الشكل رقم (12): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



**المصدر:** شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

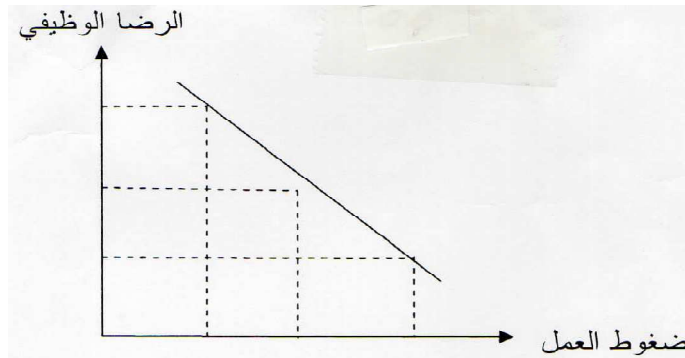
يبين الشكل أعلاه العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما ازدادت مستويات ضغوط العمل ازداد معها مستوى الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

### المطلب الثاني: العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي

لقد لقي هذا الاتجاه تأييدا كبيرا من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي وجونز (Steffy and Jones) عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، إذ يترتب على ضغوط العمل آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل. وتبين أيضا في دراسة أجراها كاربان (Kruppan) عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، أنّ فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزّز من شعورها بعدم الرضا الوظيفي وبإحساسها بضغط العمل بدرجة أعلى. وذكر أيضا أريس وأرنيت (Harise and Arnethe) عام 1998 أنه إذا لم يتم الكشف مبكرا عن مستويات ضغوط العمل المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وما يترتب عن ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض في الإنتاجية.<sup>1</sup> والشكل التالي يلخص العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي:

#### الشكل رقم (13): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



**المصدر:** إيمان جودة، رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة

دمشق، المجلد 18، العدد الأول، سورية 2002، ص 78-79.

يوضح الشكل أعلاه وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، حيث كلما

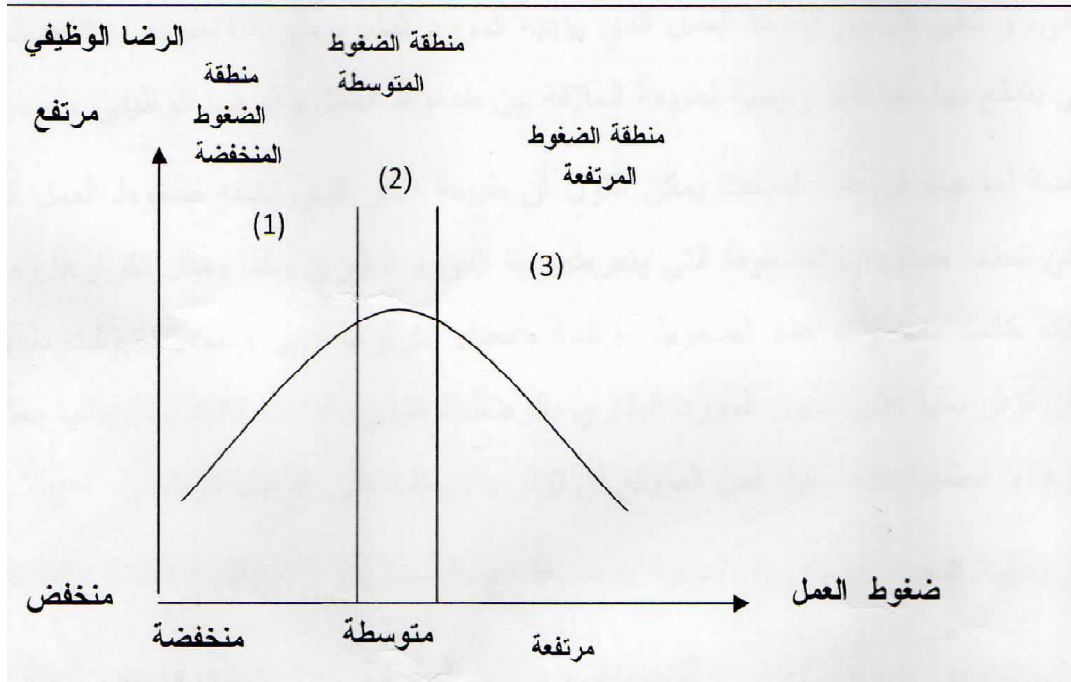
ارتفعت مستويات ضغوط العمل قابله ذلك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> إيمان جودة، رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد الأول، سورية 2002، ص 78-79.

### المطلب الثالث: العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يرى أنصار هذا الاتجاه أن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي تأخذ شكل مقلوب لحرف "U". والشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل و{:

#### الشكل رقم (14): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي



المصدر: Dorothy m, Stewart, op. cit, P 128

يوضح الشكل أعلاه ثلاث مناطق للضغوط، تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية، أين يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من ضغوط العمل يكون تأثيرها محدودا على الرضا الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي. أما المنطقة الثانية فهي تمثل منطقة الضغوط المتوسطة الإيجابية، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والإثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين رضاه الوظيفي. أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد

<sup>1</sup> شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 124.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغط المهني

البشري لها. فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل بيئية خارجية و/ أو داخلية و/ أو فردية، فعندئذ تكون ضغوط العمل ذات تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب يمكن القول أنه ورغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي، إلا أن اختلافهم هذا أعطى فكرة مهمة وهي أن ضغوط العمل لا يترتب عنها آثار سلبية فقط، وإنما قد يترتب عن المعتدل منها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي. وتبقى كل من طبيعة العمل الذي يؤديه المورد البشري، وكذا خبرته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها محددات رئيسية لطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي.

وكخلاصة لما جاء في هذا المبحث يمكن القول أن طبيعة الأثر الذي تخلفه ضغوط العمل على الرضا الوظيفي تحدده مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا معدل تكرارها ومدى استمرارها. فإذا كانت مستويات هذه الضغوط مرتفعة ومعدل تكرارها كبير وتستغرق وقتاً طويلاً، فمن المتوقع أن تؤثر سلباً على شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي. أما إذا كانت مستوياتها معتدلة ومعدل تكرارها واستمرارها صغير فمن المتوقع أن تؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي.

### المطلب الرابع: نتائج وسياسات زيادة الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: نتائج عدم الرضا الوظيفي

إنّ النتائج المترتبة عن عدم الرضا تكمن في الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للعاملين التعبير عن عدم الرضا؟

يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق، فمثلاً يمكن للعامل بدلاً من الاستقالة، أن يشتكي، يثير الفتن والمشاكل، يسرق ممتلكات المنظمة، أو يتخلى عن جزء من مسؤولياته<sup>1</sup>، وفيما يلي أربعة استجابات ممكنة لعدم الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003م، ص

<sup>2</sup> Mcshane, Steven and others, Organizational Behavior, Tata Mc Graw-Hill Publishinh Company limited, 3<sup>rd</sup> edition, New Delhi, 2005, page 123-124.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

1) الخروج: السلوك الموجه نحو ترك المنظمة، من ضمنه البحث عن مركز جديد بالإضافة إلى الاستقالة، أو الانتقال إلى مكان آخر في العمل.

2) الصوت: تشير إلى محاولة التغيير بدلا من محاولة الهروب من الوضع غير المرضي، وبذلك تتم عملية البحث عن طريقة إيجابية بناءة للاستجابة، من خلال المحاولة الفعالة والبنّاءة لتحسين الظروف، من ضمنه المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء، وبعض أشكال الفعاليات النقايبية.

3) الولاء: وذلك من خلال الانتظار الصبورن أي الانتظار السلبي والمتفائل بتحسين الظروف، ومن ضمنه الدفاع عن المنظمة في مواجهة الانتقادات والثقة بها، والبعض يسميها المعاناة بصمت.

الإهمال: سلبية السماح للظروف بالتفاقم بما في ذلك التغيب المزمن أو التأخير، تقليص الجهود، وزيادة نسبة الأخطاء<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنّب عدم رضاهم عن العمل. وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سببا في تحديد أداء الفرد، إلا أنّ هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي يزيد شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأنّ الرضا عن العمل هو غاية في حدّ ذاته.<sup>2</sup> فالسؤال الهام: ما الذي يمكن عمله لزيادة رضا الأفراد عن العمل؟ هنالك بعض الاقتراحات:

➔ الدفع للأفراد بصورة عادلة: فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما يترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من نوعية المكافآت أو المزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

<sup>1</sup> Robbins, Stephen P and others, Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, 12<sup>th</sup> Edition, New Jersey, 2006, page 89.

<sup>2</sup> تغريد سليمان أبو سنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008، ص 63-65.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية

👉 تحسين نوعية وجوده الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويُراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

👉 تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات. فعندما تُوزع سلطة اتخاذ القرار، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

👉 تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماته: فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

👉 إثراء الوظيفة: وجعلها أكثر تشويقاً للموظف<sup>1</sup>، حيث يشير إثراء الوظيفة إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> البرادعي بسيوني محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عملي (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005م، ص 59.

<sup>2</sup> عبد الوهاب علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000م/1421هـ، ص 54.

### خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي من خلال تقديم تعاريف متباينة حسب وجهات نظر عدد من الباحثين وتحديد الخصائص المتباينة من فرد لآخر، والبحث عن الوسيلة المثلى لتحقيق الرضا الوظيفي، ومدى أهميتها للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

كما تطرقنا للعديد من النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي كل حسب توجهها وكذا المقاييس التي يمكننا استعمالها لقياسه من أجل تحقيق الفعالية وتحسين الأداء لدى العمال وعرض فموضوع الرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة في تحديد مسار الفرد والمنظمة ككل لتمكن من التكيف مع المستجدات من خلال إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد من أجور، حوافز وتقدير، أمان وظيفي والتي تزيد من الرغبة في العمل. فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطرق مميزة والتي تعود على المجتمع والمنظمة بالفائدة وتساعد في بعث روح النشاط والإبداع والابتكار.

# الفصل الثالث

## إطار الدراسة



المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

1. المطاب الأول: التعريف بالملحقة الجامعية مغنية.
2. المطب الثاني: تحديد مجال الزماني والمكاني.
3. المطب الثالث: العينة والمنهج المستخدم
4. المطب الرابع: أدوات وأساليب الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

1. المطب الأول: تحليل النتائج وتقييمها.
2. المطب الثاني: خاتمة الدراسة.
3. المطب الثالث: إقتراحات وتوصيات

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

من خلال دراستنا للفصلين السابقين سيتمّ التطرق إلى الفصل الثالث من خلال دراسة لحالة تطبيقية وتجسيدها ميدانيا على مستوى الملحققة الجامعية مغنية بغرض جمع معلومات من خلال:

✓ إعداد استبيان خاص بالأساتذة يتضمن مجموعة من المحاور الهادفة لقياس أثر ضغوط العمل والرضا الوظيفي على كفاءة وفاعلية الأستاذ الجامعي.

### المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

#### المطلب الأول: التعريف بالملحققة الجامعية

الملحققة الجامعية بمغنية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، تهدف إلى توفير تكوين ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 صفر 1427هـ الموافق لـ 29 مارس 2006، فتحت أبوابها خلال الموسم الجامعي 2006/2007 لأكثر من 600 طالب، لتكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في مغنية، وهي الآن تضم ما يقارب 2100 طالب.

التخصصات المفتوحة: توفر الملحققة الجامعية لطلبتها الكرام تكوينا في الليسانس، مدة التكوين ثلاث سنوات وستين في الماستر في التخصصات التالية:

#### قسم اللغة والأدب العربي:

✓ ليسانس: لسانيات تطبيقية، أدب عربي، نقد ودراسات أدبية.  
✓ ماستر: لغة عربية، أدب عربي.

#### قسم العلوم القانونية والإدارية:

✓ ليسانس: قانون عام، قانون خاص.  
✓ ماستر: القانون الدولي العام، القانون العام المعمق.

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية:

- ✓ ليسانس: مالية المؤسسة، اقتصاد وتسيير المؤسسة.
- ✓ ماستر: اقتصاد مالي ونقدي، اقتصاد وتسيير المؤسسة.

قسم العلوم والتكنولوجيا:

افتتح في السنة الجامعية 2015-2016 شطر جديد يضم تخصص العلوم والتكنولوجيا، يتسع لـ 1000 مقعد بيداغوجي، وبلغ عدد الطلبة المسجلين في السنة الأولى 142 طالب.

الهيكل والتجهيزات:

تحتوي الملحقة الجامعية على شطرين، وكل واحد منهما يحتوي على مجموعة من التجهيزات والهيكل منها:

- ✓ الإدارة مكونة من 15 مكتبا.
- ✓ مصححة مكونة من مكتب ومخبر.
- ✓ قاعة للأرشيف تستوعب 1000 كتابا.
- ✓ مدرجان يستوعب كل واحد منهما 250 طالب.
- ✓ 04 قاعات بيداغوجية.
- ✓ 15 مكتبا للأساتذة.
- ✓ 17 قسما.

قاعة الانترنت:

تتوفر الملحقة على ثلاث قاعات للانترنت تتسع كل واحدة منها لـ 28 طالب يستفيد منها الطلبة للقيام ببحوثهم.

### المخابر:

إضافة إلى قاعات الانترنت تتوفر الملحقه على 17 مخبر في كل من الإعلام الآلي والفيزياء والكيمياء ومعالجة المياه.

### المطلب الثاني: تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة

المجال الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين (20 مارس و05 أبريل) حيث تم توزيع الاستمارات على مستوى أربع كليات عن طريق رؤساء الأقسام.

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى الملحقه الجامعية بمغنية في أربع كليات هي: كلية العلوم الاقتصادية، كلية الأدب العربي، كلية الحقوق، كلية التكنولوجيا.

### المطلب الثالث: العينة والمنهج المستخدم

يتكون مجّع الدراسة الحالية من كافة الأساتذة الجامعيين للملحقه الجامعية بمغنية، والذين بلغ عددهم سنة 2016 83 أستاذ، وقد تمّ توزيع استمارات البحث على جميع أقسامها المتوفرة حاليا من أقسام: العلوم الاقتصادية، الأدب العربي، الحقوق والعلوم التكنولوجية. واستهدفت الدراسة جميع الأساتذة بمختلف رتبهم. ولقد لقينا تجاوبا من قبلهم وهو الأمر الذي أدّى بنا إلى الحصول على العينة النهائية كما هو موضح في:

#### الجدول رقم (04) التالي: يمثل العينة النهائية للأقسام

عدد أفراد العينة	الكلية
22	قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
08	قسم الأدب العربي
10	قسم الحقوق
15	قسم العلوم والتكنولوجيا
55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

والجدول التالي: الجدول رقم (05) يبين الصورة النهائية للاستبيان

الوزن النسبي	عدد الفقرات	الأسئلة المخصصة للمحور	محاوَر الاستبيان
13.20%	7	من 1 إلى 7	بيانات عامة
7.54%	4	من 1 إلى 4	معلومات حول النظام البيداغوجي
13.20%	7	من 1 إلى 7	الأجر والحوافز
13.20%	7	من 1 إلى 7	محتوى وعلاقات العمل
9.43%	5	من 1 إلى 5	طرق العمل
7.54%	4	من 1 إلى 4	متطلبات الدور
24.52%	13	من 1 إلى 13	ضغوط العمل
11.3%	6	من 1 إلى 6	الرضا الوظيفي
100%	53		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

### \* المنهج المستخدم

هو تحديد الأسس الموضوعية لدراسة الظاهرة والكشف عن حيثياتها. وبما أن الدراسة الحالية تعتمد على معرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة وصف وتحليل النتائج المستخلصة وتفسيرها.

### المطلب الرابع: أدوات وأساليب الدراسة

**المقابلة:** هي من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات عن ظاهرة معينة وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية عن ظاهرة معينة وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية. فهي تمكن الباحث من مناقشة أية فكرة مع مبحوثه الذي يتعذر عليه فهم الأسئلة على أساس أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة **Interviewer** أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، والحصول على بعض البيانات الموضوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لظفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 86.

👉 المقابلة مع رؤساء الأقسام: حيث تمكّنا من الحصول على بعض البيانات والمعلومات حول الأساتذة وبعض الأمور الخاصة بالكليات.

👉 المقابلة مع الأساتذة: أجريت هذه المقابلة مع أفراد العينة حيث استفدنا منها كثيرا خاصة حول الجانب المهني لعضو هيئة التدريس والتي أفادتنا في دراستنا النظرية وقدمت لنا بعض النصائح والمعطيات الهامة حول أسئلة الاستبيان، وهذا ما ساعدنا في تعديل بعضها وحذف البعض الآخر.

وتمّ تصميم الاستبيان عن طريق استمارة تحتوي على 53 سؤالاً موزعة على 8 محاور استنادا إلى فرضيات الدراسة كما يلي:

- ✓ بيانات عامة.
- ✓ معلومات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي.
- ✓ الأجر والحوافز.
- ✓ محتوى وعلاقات العمل.
- ✓ طرق العمل.
- ✓ متطلبات الدور.
- ✓ ضغوط العمل.
- ✓ الرضا الوظيفي.

الاستبيان: يعدّ الاستبيان من بين الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات لما يحتويه من أسئلة يقوم بإعدادها الباحث مسبقا للوصول إلى إجابات معينة ويعرّف على أنه صحيفة الكشف، يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة بغرض الحصول على بيانات معينة.<sup>1</sup>

وقد تمّ تجزئة مجتمع البحث إلى أربعة كليات هي:

---

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 99.

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم الأدب العربي.
- قسم التكنولوجيا.
- قسم الحقوق.

وتمت الاستعانة ببعض رؤساء الأقسام لتوزيعه على الأساتذة. وقد تمّ تصميم الاستمارة بـ 53

سؤالا موزع على 8 محاور وهي:

- ✓ بيانات عامة.
- ✓ معلومات حول النظام البيداغوجي.
- ✓ الأجر والحوافز.
- ✓ محتوى وعلاقات العمل.
- ✓ طرق العمل.
- ✓ متطلبات الدور.
- ✓ ضغوط العمل.
- ✓ الرضا الوظيفي.

وتمّ اعتماد الأسئلة المفتوحة والمغلقة لإعطاء أكثر احتمالات للإجابة على الأسئلة.

### \* الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته تمّ اعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات
- ✓ النسب المئوية

## المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

تم تحليل المحاور وتفسيرها كالاتي:

### المطلب الأول: تحليل النتائج وتفسيرها

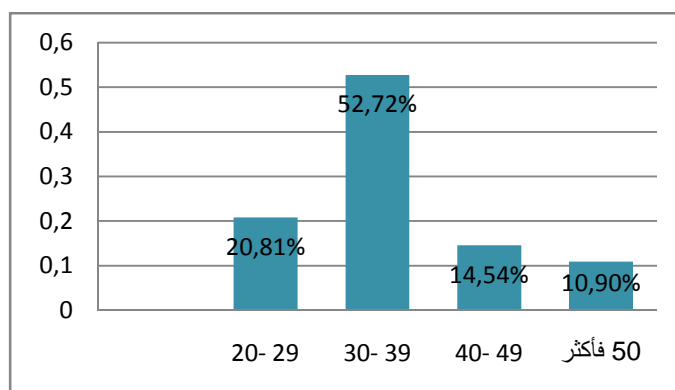
#### المحور الأول:

الجدول رقم (06) يوضح: بيانات عامة

المجموع	إناث		ذكور		السن
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
20.81%	12	20	11	1.81%	29 - 20
52.72%	29	25.45%	14	27.27%	39 - 30
14.54%	8	7.27%	4	7.27%	49 - 40
10.90%	6	/	/	10.90%	50 فأكثر
100%	55	52.72%	29	47.26%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (15): يوضح البيانات العامة حول العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالب



## الفصل الثالث: إطار للدراسة

توضح هذه البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة الأساتذة الجامعيين الذكور أقل من الإناث حيث يمثل الذكور 47.26% مقارنة بالإناث 52.72% من المجموع الكلي للعينة.

كما نلاحظ أن أفراد العينة المدروسة تتوزع على مختلف الفئات العمرية، وأعمارهم ليست متقدمة في السن. ويمكن ترتيب هذه الفئات إلى:

**المجموعة 1:** تشكل الفئة (30-39) أكبر نسبة وتحتل المرتبة الأولى حيث تقدر نسبتها بـ 52.72% من مجموع أفراد العينة. والملاحظ أيضا أن أغليبتهم من رتبة أستاذ مساعد وأستاذ مكلف بالدروس ونسبتهم تقريبا مساوية للإناث 25.45% والذكور 27.27% (14 للإناث و 15 للذكور).

**المجموعة 2:** تشكل الفئة (20-29)، وتمثل فيها الإناث الأغلبية الساحقة بـ 20% مقابل 01% للذكور من مجتمع البحث، وأغليبتهم أساتذة متعاقدون.

**المجموعة 3:** (40-49) وتأتي في المرتبة الأخيرة، وتمثل التساوي في العدد بـ 07.27% للإناث والذكور 07.27% أيضا، أغليبتهم أساتذة محاضرون الرتبة "ب" وأساتذة التعليم المحاضرون "أ".

**المجموعة 4:** أكثر من 50 سنة، وتمثل نسبة 10.90%، وأغليبتهم ذكور (06)، تتضمن أساتذة التعليم العالي ومحاضرين "أ" و"ب".

**الجدول رقم (07):** يوضح الجامعة التي تلقى الأستاذ تعليمه الأكاديمي.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
87.27%	48	داخل الوطن
/	/	خارج الوطن
12.72%	07	داخل وخارج الوطن
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

نلاحظ أن عدد المستجوبين أغلبيتهم تلقوا تكوينهم الأكاديمي داخل الوطن بنسبة بلغت 87.27% وهذا ما يؤكد لنا مدى قدرة الجامعة الجزائرية على تأهيل وتكوين الأفراد، في حين بلغت نسبة الذين تلقوا تعليمهم الأكاديمي في الخارج والداخل 12.72%، أما في خارج الوطن لوحده لم نسجل أي علامات.

### الحالة العائلية للمبحوثين:

#### الجدول رقم (08) يمثل الحالة العائلية للمبحوثين

النسبة	التكرار	الحالة
25.45%	14	أعزب
70.90%	39	متزوج
03.63%	02	مطلق
/	/	أرمل
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد البحث متزوجون بنسبة 70.9% من مجموع عينة البحث وبالتالي أغلبية المستجوبين مسؤولين عن أسر أي لهم نوع من التوازن النفسي والعقلي وبالتالي مستقرون.

في حين نجد نسبة 25.45% من المستجوبين غير متزوجين أي أنها فئة حديثة التوظيف بالنظر لحداثة الملحق الجامعية، وعدم قدرتهم على تكوين أسر يرجع للإمكانيات المادية ومدة توظيفهم التي لا تتجاوز 05 سنوات.

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

الجدول رقم (09): يوضح مجال تخصص الأستاذ الجامعي ورتبته الوظيفية

مجال التخصص		العلوم الاقتصادية		علوم وتكنولوجيا		أدب عربي		حقوق
الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
أستاذ التعليم العالي	/	/	1	%1.81	1	%1.81	1	/
أستاذ محاضر	9	%16.36	2	%1.81	1	%3.63	1	%1.81
أستاذ مساعد "أ"	6	%10.9	5	%3.63	2	%9.09	8	%14.54
أستاذ مساعد "ب"	7	%12.72	/	%18.18	10	/	1	%1.81
أستاذ متعاقد	/	/	/	%1.81	1	/	/	/
<b>المجموع</b>	<b>22</b>	<b>%39.98</b>	<b>15</b>	<b>%27.25</b>	<b>8</b>	<b>%14.53</b>	<b>10</b>	<b>%18.16</b>

المجموع	
أستاذ التعليم العالي	%03.62
أستاذ محاضر	%23.61
أستاذ مساعد "أ"	%38.16
أستاذ مساعد "ب"	%32.71
أستاذ متعاقد	%01.81
<b>المجموع</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول أعلاه نجد:

أن نسبة تخصص الأساتذة الباحثين بلغت في:

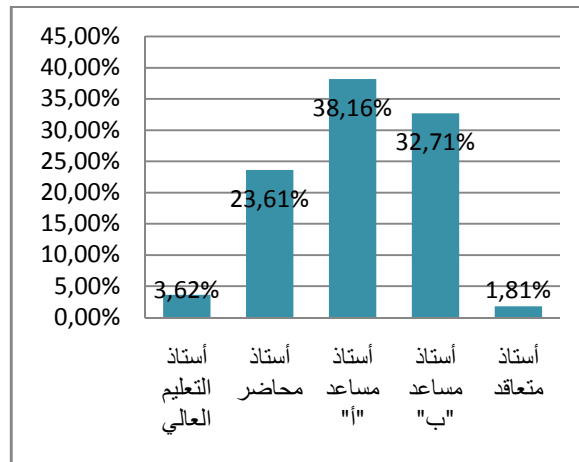
✓ قسم العلوم الاقتصادية: %39.98

✓ قسم العلوم والتكنولوجيا: %27.25

✓ قسم الأدب العربي: %14.53

✓ قسم الحقوق: %18.16

الشكل رقم (16): يوضح مجال تخصص الأستاذ الجامعي ورتبته الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب

وقد شكلت رتبة أستاذ مساعد (أ) 38.16%، وإتاذ مساعد (ب) 32.71%، والتي طغيا على مجموع العينة وهذا راجع للتوظيف الحديث، في حين شكلت رتبة أستاذ محاضر نسبة 23.62% وهي نسبة معقولة مقارنة بجدائة الملحققة الجامعية بمغنية. أما رتبة أستاذ التعليم العالي فهي نسبة جدّ ضئيلة قدرت ب 03.62%. أما الأساتذة المتعاقدون، فنالت أدنى حصة ب 01.81%، وبالتالي اعتماد المؤسسة على التوظيف المباشر.

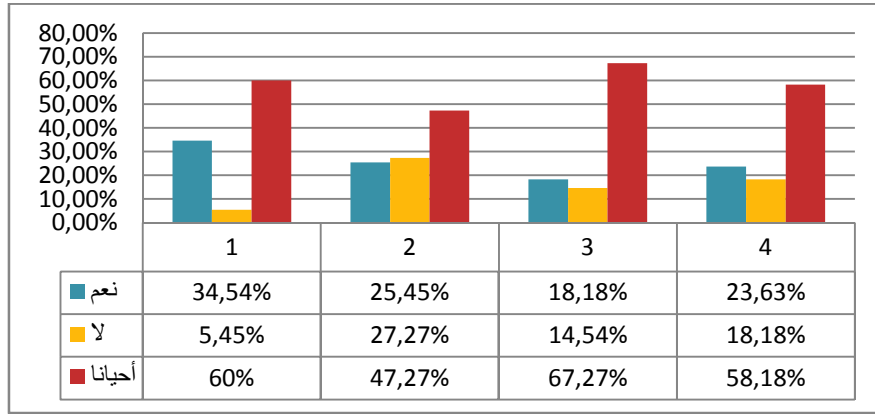
### المحور الثاني: محور النظام البيداغوجي والتنظيمي:

الجدول رقم (10) يوضح: محور النظام البيداغوجي والتنظيمي

المؤثر	نعم	لا	أحيانا
1 هل البرامج المخصصة للمقاييس تناسب مستوى الطلبة	34.54%	5.45%	60%
2 هل الحجم الساعي لكل مقياس يفي بالغرض لإنهاء البرنامج	25.45%	27.27%	47.27%
3 هل هناك تطوير دائم في البرامج والمقررات	18.18%	14.54%	67.27%
4 هل توفر الجامعة الجزائرية الوسائل التعليمية والبحثية للأستاذ	23.63%	18.18%	58.18%

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (17): يوضح النظام البيداغوجي والتنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

لقد أفرزت نتائج هذا المحور عما يلي:

### المؤشر 1: البرامج المخصصة للمقاييس:

أكد حوالي 34.54% من الأساتذة عن رضاهم عن مستوى البرامج المخصصة للطلبة وبزوا ذلك في تناسق الميدان مع التخصص والفروع الممنوحة للشعب، في حين نسبة 5.45% أعربت عن عدم رضاها عن البرنامج المخصص لمستوى الطلبة كونه في بعض الأحيان لا يتماشى مع مستوى الطلبة. أما نسبة 60% من الأساتذة فقد كانت إجاباتهم متفاوتة، أي إجابة بـ "نوعا ما" وهو ما يعكس أن البرنامج المخصص للمقاييس متذبذب من مقياس لآخر في كل شعبة وتخصص.

### المؤشر 2: الحجم الساعي لكل مقياس:

نجد أن 25.45% راضية عن الحجم الساعي بأنه يفي بالغرض لإنهاء البرنامج، في حين نسبة 27.27% أجابت بـ لا كون البرنامج المخصص لكل مقياس طويل ولا يتناسب مع حجم الوقت الممنوح لإنهائه أو أن هذا المقياس يدرّس فصليا (أي في سداسي واحد) فقط كما يوجد بكثرة في مستوى "الماستر" والذي اشتكى منه الأساتذة بأنه لا يتناسب أبدا مع ما هو مطلوب.

أما نسبة 47.27% فإجاباتها متفاوتة بـ "نوعا ما" ومنه نستنتج أن الحجم الساعي يشكّل عائقا للأستاذ الجامعي لإنهاء المقرر المنوط به وهذا يرجع للدخول المتأخر والنهاية المبكرة للدراسة.

### المؤشر 3: تطوير البرامج والمقررات:

نجد نسبة 18.18% ب نعم تقول أن البرامج في حالة تطوير، في حين نسبة 14.54% إجاباتها ب لا وهو ما يعكس عدم رضا على المستجندات التي تحدث على مستوى تجديد المقررات وهي النسبة التي تؤكدتها 67.27% ب نوعا ما، أي أن هناك رضا جزئي عن تطوير البرامج والمقررات.

### المؤشر 4: الوسائل التعليمية والبحثية:

كانت هناك نسبة 23.63% إجاباتها ب نعم أي عبّرت عن عدم وجود نقص في الوسائل التعليمية مقابل 18.18% الذين أكدوا وجود نقص في الوسائل التعليمية والبحثية من مراجع، وقاعات خاصة، في حين نسبة 58.18% كانت إجاباتها ب نوعا ما وهذا ما يدل على وجود رضا جزئي بين الأساتذة لهاته الوسائل.

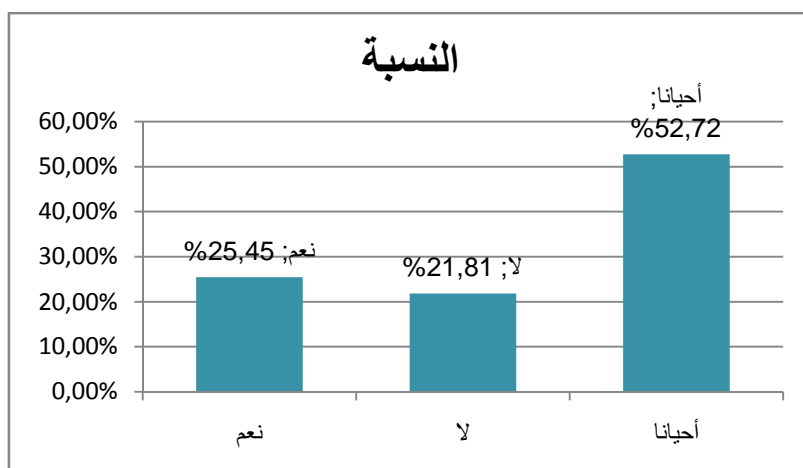
## المحور الثالث: الأجر والحوافز

الجدول رقم (11) : يمثل مدى تلبية الأجر الحالي للأستاذ لمختلف الاحتياجات.

النسبة	التكرار	الاحتمال
25.45%	14	نعم
21.81%	12	لا
52.72%	29	أحيانا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (18): يمثل مدى تلبية الأجر الحالي للأستاذ لمختلف الاحتياجات



المصدر: من إعداد الطالب

حسب نتائج الجدول فإن نسبة 52.72% من الأساتذة يغطي راتبهم أعباءهم أحيانا وذلك لاختلاف الاحتياجات وخاصة المتزوجين منهم ذوو المسؤولية، أما نسبة 25.45% من الأساتذة الذين أجابوا ب نعم فإنهم يعتبرون في حالة عائلية مستقرة أي غير متزوجين، أي ليس لديهم مسؤوليات أسرية وإنما فقط الالتزامات والمسؤوليات البحثية والعلمية، ولهذا فإن الراتب يكفيهم لمختلف احتياجاتهم، أما نسبة 21.81% غير راضية عن راتبها وذلك لأنهم أيضا متزوجون وذوو مسؤوليات ولا تكفيهم رواتبهم لتغطية احتياجاتهم.

الجدول رقم (12): يبيّن مدى تناسب وموافقة راتب الأستاذ مع الأداء الأكاديمي الذي يقوم به.

النسبة	التكرار	الاحتمال
58.18%	32	نعم
41.81%	23	لا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن الأجر الحالي لعضو هيئة التدريس يناسب ويوافق الأداء الأكاديمي الذي يقوم به، المتمثل في الحجم الساعي العادي.

أما نسبة 41.81% فتقول أن الأجر الحالي لا يوافق الأداء الأكاديمي، وذلك لأن التربصات والبحوث العلمية لوحدها تتطلب تغطية مناسبة إذا ما قورنت بحجم العمل المنسوب لهم.

**الجدول رقم (13):** يوضح قدرة الأجر الحالي للأستاذ الجامعي على تغطية أعباء البحث العلمي.

النسبة	التكرار	
18.18%	10	نعم
40%	22	لا
41.81%	23	نوعا ما
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

تبين لنا من الجدول أعلاه أن أعباء البحث العلمي يتطلب مصاريف أكثر ولهذا نستنتج من هذه التحليلات أنها لا تكفي بالنظر إلى النتائج.

نعم ← 18.18% وهي نسبة قليلة مقارنة مع الآراء الأخرى.

نوعا ما ← 41.18%

لا ← 40%

وبالتالي فأعباء البحث العلمي من اقتناء الكتب وحضور الندوات والملتقيات العلمية مقارنة مع النتائج السابقة في مدى تحقيق الأجر لمختلف الاحتياجات تؤكد أن الجر لا يغطي أعباء البحث العلمي.

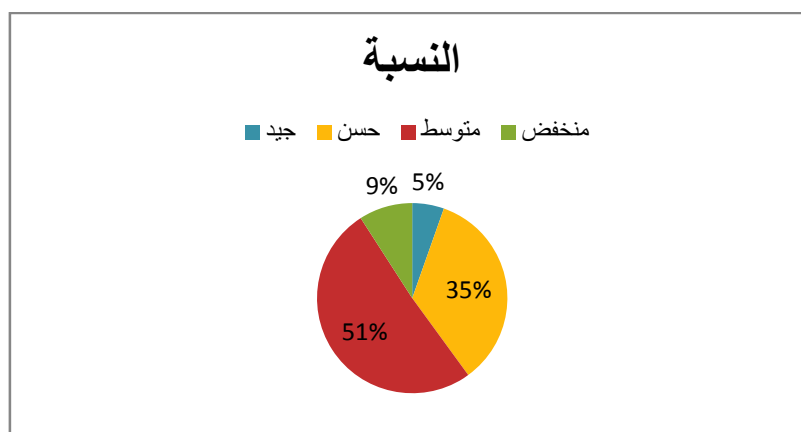


الجدول رقم (14) يمثل: تقييم الأستاذ للمستوى المعيشي

النسبة	التكرار	
5.4%	3	جيد
34.54%	19	حسن
50.90%	28	متوسط
9.09%	5	منخفض
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (19) يوضح: تقييم الأستاذ للمستوى المعيشي



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال هذه الجدول أن نسبة تقييم الباحثين لمستوى الأستاذ المعيشي متوسطة نسبة 50.90% وهي نسبة معتبرة جدا في حين أن نسبة 34.54% يعتبرون هذا الأجر مناسب وحسن، أما نسبة 9.09% فتعتبر هذا الأجر منخفض بالمقارنة مع متطلبات الأستاذ من احتياجات وأعباء البحث العلمي.

الجدول رقم (15): يبيّن التربصات التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي.

النسبة	التكرار	
45.45%	25	نعم
03.63%	02	لا
50.90%	28	أحيانا
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال التحليل يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين تحصلوا على تربصات بنسبة:

نعم ← 50.90%

أحيانا ← 45.45%

وهي نسب مرتفعة، وأغلبها تمّ توظيفها حديثا أي لا يتجاوز 10 سنوات خبرة (1 ← 10).

في حين نسبة 03.63% صرحوا بعدم تحصلهم على تربصات وذلك ما سنوضحه في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (16): يبيّن سبب عم حصول الأساتذة على التربصات.

النسبة	التكرار	
40%	2	المعوقات الإدارية
40%	2	عدم الموضوعية في منح التربصات
20%	1	أخرى تذكر
100%	5	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

## الفصل الثالث: إطار الدراسة

نلاحظ أن المبحوثين صرحوا أن سبب عدم حصولهم على الترتيبات يتباين ما بين المعوقات الإدارية وعدم الموضوعية في منح الترتيبات وأسباب أخرى كعدم استكمال مذكرة الدكتوراه لكثرة المسؤوليات وقلة الوقت والالتزامات.

**الجدول رقم (17):** يوضح مدى تأثير الترقية على الأداء للأستاذ الجامعي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	80%
لا	11	20%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب

**الجدول رقم (18):** يوضح مدى عدل معايير الترقية من قبل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	42	76.36%
لا	13	23.63%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول رقم (18) أن عملية الترقية تؤثر على أداء الجامعي بالإيجاب وذلك برفع روحه المعنوية من أجل بذل أكثر للمجهود وهو ما يوضح نسبة 80% وهي أعلى مقارنة بنسبة الذين أجابوا بـ لا لأن أغلبهم حديثوا التوظيف.

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

أما فيما يخص معايير الترقية في المؤسسة فإن نسبة 76.36% أعربت عن رضاها عن معايير الترقية المتبعة في الجامعة الجزائرية وأنها موضوعية، في حين أن نسبة 23.63% أكدوا أن المعايير المتبعة غير موضوعية ولا تستجيب للتطورات التي ترافق التحسن الأكاديمي للأستاذ إضافة إلى العوائق الإدارية.

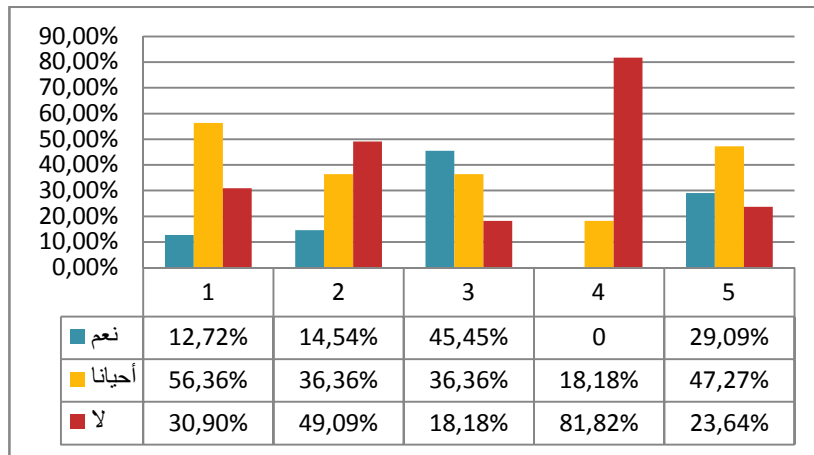
### المحور الرابع:

#### الجدول رقم (19): طرق العمل

لا	أحيانا	نعم	المؤثر	
%30.90	%56.36	%12.72	هل تكلف بأعمال لا تتناسب مع تخصصك؟	1
%49.09	%36.36	%14.54	هل هناك ازدحام في المحاضرات أو التطبيقات زيادة على النصاب؟	2
%18.18	%36.36	%45.45	هل مكان العمل خالي من الضوضاء والزحام؟	3
%81.82	%18.18	/	هل تتوفر أماكن ترفيهية على مستوى الجامعة؟	4
%23.64	%47.27	%29.09	هل تجد صعوبة في الوصول إلى مكان العمل؟	5

المصدر: من إعداد الطالب

#### الشكل رقم (20): يوضح طرق العمل



المصدر: من إعداد الطالب

### المؤشر 1: هل تكلف بأعمال لا تناسب مع تخصصك؟

نجد نسبة 12.72% تعبر عن عدم رضاها عن الأعمال التي يكلفون بها ولا تناسب تخصصهم، وقد أكدت هذه الفئة وجود الاختلاف في نوعية المقاييس مع تخصصاتهم. في حين نسبة 56.36% كانت إجاباتهم بـ **نوعا ما** وهو ما يعكس رضا جزئي وعن تدريس بعض الأساتذة لمقاييس يصعب فيها إمداد الطلبة بالقدر الكافي من المعلومات. أما نسبة 30.90% فهي راضية عن تخصصها مع المقاييس المدرّسة.

### المؤشر 2: هل هناك ازدحام في المحاضرات أو التطبيقات زيادة على النصاب؟

من خلال تحليل النتائج نجد أن نسبة 49.09% راضية عن الحجم المخصص في القاعات لعدد الطلبة وهي نسبة معتبرة وهذا راجع لحجم القاعات المناسب.

أما نسبي: **نعم** (14.54%) وأحيانا (36.36%)، فهي إجابات تعكس أن هناك ازدحام مؤقت عرضي لا يؤثر على التحصيل العلمي للطلبة من جهة ولا على مردود الإلقاء وللاستاذ من جهة ثانية.

### المؤشر 3: هل مكان العمل خالي من الضوضاء والزحام؟

نجد نسبة 45.45% تعبر عن رضاها عن الأجواء ومناخ التعليم في الملحق نتيجة توفر الهدوء في المرافق. في حين نسبة 36.36% أجابت بـ **نوعا ما**، و نسبة 18.18% بـ **لا** وهي نسب تعكس وجود نوع من المناخ الملائم عموما لمجال التدريس.

### المؤشر 4: هل تتوفر أماكن ترفيهية على مستوى الجامعة؟

نجد نسبة 81.82% غير راضية عن عدم توفر المرافق الترفيهية للأستاذ من قاعات خاصة بهم للمراجعة والتحضير أو من توفير مكاتب مناسبة لهم أو فضاء خاص في أوقات الراحة. في حين نسبة 18.18% أجابت بـ **نعم** وهي نسبة لا تعكس ولا تعبر عن وجود رضا.

**المؤشر 5: هل تجد صعوبة في الوصول إلى مكان العمل؟**

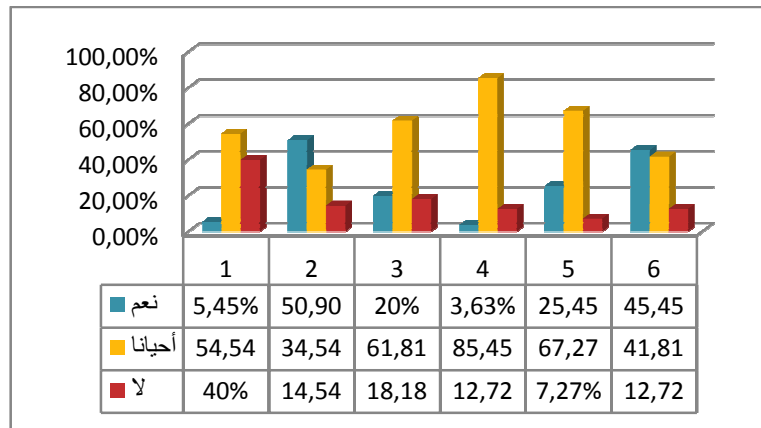
نجد نسبة 29.09% تؤكد أنه توجد صعوبة في الوصول إلى مكان العمل وهذا نظرا للموقع الذي تتواجد به الملحقه. أما نسبي: 23.64% (لا)، و 47.27% (أحيانا)، فهما تؤكدان أنه يوجد مشكل في وسائل النقل وهو الأمر الذي صرّح به معظم الأساتذة، وبالتالي هناك رضا جزئي عن ظروف الوصول إلى مكان العمل.

**المحور الخامس: الجدول رقم (20): علاقات العمل**

لا	أحيانا	نعم	المؤثر	
40%	54.54%	5.45%	هل العمل الذي تمارسه روتيني؟	1
14.54%	34.54%	50.90%	هل تؤثر العلاقة بين الأساتذة على الأداء البيداغوجي؟	2
18.18%	61.81%	20%	هل تعمل الإدارة على إشراك الأستاذ الجامعي في عملية اتخاذ القرارات؟	3
12.72%	85.45%	3.63%	هل يلتزم الطالب الجامعي بالنصائح الأكاديمية المقدمة له؟	4
7.27%	67.27%	25.45%	هل هناك تنسيق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق في المقياس الواحد؟	5
12.72%	41.81%	45.45%	هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري؟	6

المصدر: من إعداد الطالب

**الشكل رقم (21): يوضح علاقات العمل**



المصدر: من إعداد الطالب

### المؤشر 1: هل العمل الذي تمارسه روتيني؟

من خلال تحليل النتائج نجد نسبة 40% لا تجد أن عملها محفّز وغير روتيني وهذا ما يبيّن مدى إقبال الأستاذ على عمله بجد وحزم. في حين نسبة 54.54% من أفراد العينة تجد أن العمل يكون روتينيا أحيانا وهي نسبة معتبرة نوها ما وتُعزى لضغوط أحيانا أو عدم التجديد في المناهج والمقررات. أما نسبة 5.45% تجد أن عملها روتيني وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالعدد الإجمالي.

### المؤشر 2: هل تؤثر العلاقة بين الأساتذة على الأداء البيداغوجي؟

نجد أن نسبة 50.90% من أفراد العينة يؤكدون أن العلاقات بين الأساتذة تؤثر على الأداء البيداغوجي وذلك أن حسن التفاهم والتفاعل ومدى قدرتهم على التعاون يؤدي إلى نتائج إيجابية تعود بالنفع على الأساتذة والطلاب ككل. أما نسبة 34.54% من أفراد العينة (أحيانا) فهي نسبة تؤثر قليلا على مستوى أداء الأستاذ حسب الظروف الكلية التي تميّز بها الطاقم التدريسي. أما نسبة الإجابات بـ لا 14.54% فهي نسبة ضئيلة.

### المؤشر 3: هل تعمل الإدارة على إشراك الأستاذ الجامعي في عملية اتخاذ القرارات؟

نجد هنا إجابات متفاوتة:

✓ نعم ← 20%

✓ أحيانا ← 61.81%

✓ لا ← 18.18%

فنسبة 20% تؤكد أن الإدارة تدجها وتشركها في عملية اتخاذ القرارات، أما نسبة 61.81% من أفراد العينة فإجاباتها بـ نوعا ما كانت على تأكيدهم بأنه حسب نوع القرارات المتخذة من طرف الإدارة أي هناك قرارات لا تستوجب إشراك الأستاذ الجامعي وإنما هي خاصة فقط بالقطاع الإداري. أما نسبة 18.18% فقد أعربت عن أن الإدارة لا تقوم بإشراكها أبدا في عملية اتخاذ القرارات وهذا من الأسباب الغير موضحة.

### المؤشر 4: هل يلتزم الطالب الجامعي بالنصائح الأكاديمية المقدمة له؟

أكدت أغلبية الإجابات بـ نوعاً ما نسبة 85.45% من أفراد العينة أن الطلبة يلتزمون أحياناً ببعض النصائح المقدمة لهم من طرف الأستاذ وهذا يرجع إلى مدى استيعاب الطلبة للنصائح والأخذ بها والمضي قدماً أو إهمالها وهو ما يؤثر على التحصيل الدراسي وعلى علاقة الأستاذ بالطلاب. أما نسبة 3.63% تؤكد أن الطالب يأخذ هاتاه النصائح بعين الحسبان ونسبة 12.72% تؤكد أن الطلبة مهملون ولا يأخذون بالنصائح الأكاديمية.

### المؤشر 5: هل هناك تنسيق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق في المقياس الواحد؟

تبين النتائج أن نسبة 25.45% من أفراد العينة يؤكدون على أنه يوجد تكامل وتناسق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق وأنه أمر مهم من أجل تنمية مهارات الطلبة وإعطاء الإضافة اللازمة. في حين نجد نسبة 67.27% أكدت أنه هناك تكامل جزئي في التنسيق لكن لا يؤثر على مستوى الطلبة بشكل كبير. أما نسبة 7.27% أكدت على أنه لا يوجد أي تنسيق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق بسبب عدم تفاهم الأساتذة مثلاً في طريقة تغطية المقررات ونوع الدروس المقدمة في التخصص.

### المؤشر 6: هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري؟

تبين لنا التحليلات أن نسبة 45.45% من أفراد العينة راضية عن أسلوب التواصل بينهم وبين الإدارة وهذا لأسباب شفافية التعامل في القرارات والمشاركة.

أما نسبة 41.81% من أفراد العينة فنجد أنهم راضون جزئياً عن الأسلوب. ونسبة 7.27% غير راضية عن أسلوب التواصل بين الإدارة والأساتذة لأسباب كالمعوقات والبيروقراطية وغيرها.

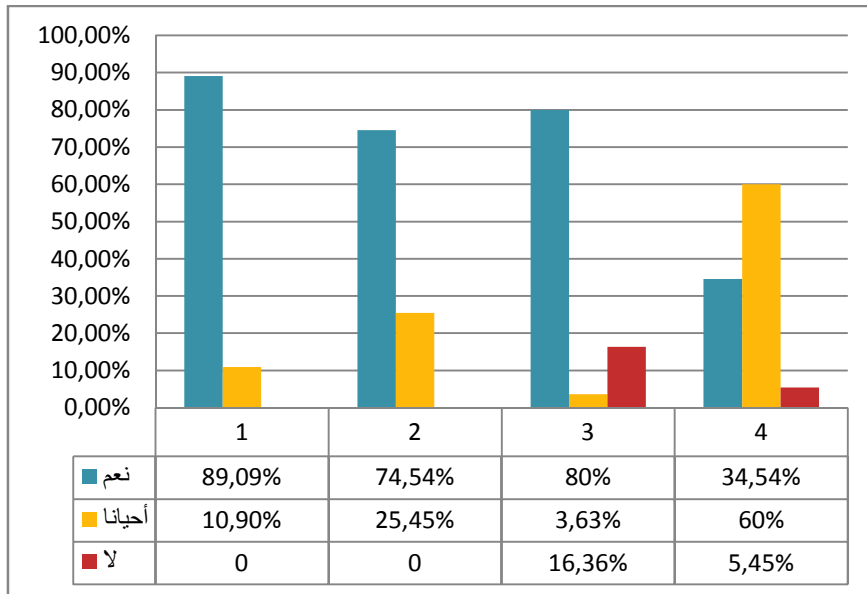


الجدول رقم (21): متطلبات الدور

لا	أحيانا	نعم	المؤثر	
/	%10.90	%89.09	هل تؤدي عملك بجهد يتناسب مع قدراتك؟	1
/	%25.45	%74.54	هل تجد تقديرا واحتراما من قبل رئيس عملك؟	2
%16.36	%3.63	%80	هل رئيس عملك يتعامل معك بشفافية كاملة؟	3
%5.45	%60	%34.54	هل أفكارك وآراؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك؟	4

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (22): يوضح متطلبات الدور



المصدر: من إعداد الطالب

**المؤشر 1: هل تؤدي عملك بجهد يتناسب مع قدراتك؟**

من خلال تحليل نتائج المبحوثين نجد نسبة 89.09% تبذل جهد يتناسب مع الدور المنوط بهم.

**المؤشر 2: هل تجد تقديرا واحتراما من قبل رئيس عملك؟**

نجد أن الغالبية بنسبة 74.54% عبّرت عن رضاها للإدارة والرؤساء وهذا ما يؤكد حسن

العلاقات بينهم.

**المؤشر 3: هل رئيس عملك يتعامل معك بشفافية كاملة؟**

من خلال تحليل النتائج نجد نسبة 80% راضون عن أسلوب المعاملة حرصا على المصلحة العامة

للمؤسسة وتحسين العلاقات بينهم.

**المؤشر 4: هل أفكارك وآراؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤولك؟**

كانت الإجابات ب نعم (34.54%) ونوعا ما (60%)، وهي نسبة تعزز المؤشر 3 من خلال

المعاملة بشفافية. فإن معظم الأفكار والآراء الممنوحة لها قابلية من طرف الرؤساء، في حين نسبة

5.45% هي نسبة ضئيلة تعبّر عن عدم رضاها عن التقويم والأخذ بأفكارها من طرف الرؤساء.

الجدول رقم (22): يبيّن تأثير ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي.

لا	أحيانا	نعم	الاحتمالات	
%12.72	%52.72	%34.54	هل تشعر بالتعب لكثرة الأعمال وتنوعها التي يجب أن تقوم بها؟	1
%40	%45.45	%14.54	هل تعاني من مشاكل صحية؟	2
%38.19	%45.45	%16.36	هل تجد أن هناك ضعف في الجانب الإداري في العمل والأوامر؟	3
%23.64	/	%76.36	هل أنت راض عن عملية التقويم الممنوحة لك؟	4
%5.45	%47.27	%47.27	هل تتحمل كثرة مراجعة الطلاب لك بشأن مشاكلهم؟	5
%47.27	%25.45	%27.27	هل تؤثر عليك القرارات المتخذة من قبل المسؤولين على أدائك البيداغوجي؟	6
%61.81	%25.45	%12.72	هل الأعمال الموكلة لك تشكّل لك عبئا جسمانيا وفكريا؟	7
%5.45	%9	%85.45	هل تجد أن الحجم الساعي يتناسب مع عملك؟	8
%32.72	%20	%47.27	هل تشعر بالضيق والإحباط لتكليفك بمسؤوليات إدارية من دون محفزات؟	9

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال تحليلنا لهذا المحور نجد ما يلي:

### المؤشر 1:

نجد أن معظم الأساتذة لهم إجابات متفاوتة فيما يخصّ تحمّل كثرة الأعمال وتنوعها وذلك حسب توفر الوقت ومناسبة الحجم الساعي لممارسة أعمالهم حيث نجد نسبة %34.54 تحسّ بإجهاد لكثرة الأعمال في حين %52.72 برّرت ذلك بحسب الالتزامات وحجمها في حين نجد نسبة قليلة قدرت بـ %12.72 لا تتأثر بالتعب.

### المؤشر 2:

نجد أن نسبة قليلة تتأثر صحيا مقدرة بـ 14.54% في حين 40% من المبحوثين لا يتأثرون بالظروف الصحية ونسبة 45.45% على حسب الظروف. ومنه نجد أن معظم الأساتذة لهم صحة بدنية جيدة تساعدهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه.

### المؤشر 3:

فيما يخصّ ضعف الجانب الإداري والفصل في الأوامر هناك نسبة 16.36% غير راضية عن الأداء الإداري من ناحية اتخاذ القرارات وهي نسبة ضعيفة نوعا ما بالمقارنة مع الذين أجابوا بـ لا وأحيانا (40%-45.45%)، أي أنه هناك رضا عام عن القرارات المتخذة من جانب الإدارة.

### المؤشر 5:

فيما يخصّ مدى تحمل الأساتذة لمراجعة الطلبة نجد النسبة الـ وفيما يخصّ فعالية هي استطاعة جميع الأساتذة تقريبا إمداد الطلبة بالمعلومات وتحمل شكاويهم ومراجعاتهم بنسبة 47.275 (نعم) وفيما يخصّ التفاوت في الإجابة بـ أحيانا نجد نسبة 47.27% وهي نسبة معقولة تعكس مدى حرص الأستاذ الجامعي في الملحقه الجامعية على الاهتمام بالطالب وتحسين مستواه وإرشاده. في حين نسبة ضعيفة لا تتحمل كثرة مراجعة الطلبة قدرت بـ 5.45% وهذا لأسباب صحية نوعا ما للأساتذة.

### المؤشر 6:

فيما يخصّ النتائج المحصل عليها نجد أن نسبة 47.27% لا تتأثر بالقرارات البيداغوجية وعلى أداء الأساتذة وهذا ما يعكس صلابه الأستاذ الجامعي في التركيز على الإنتاج الجامعي وتطوير رصيد الطلبة في حين الإجابات (بـ نعم ولا) كانت متقاربة بنسبة (27.27% و 25.4%) مما يؤكد على أن الأساتذة على مستوى الملحقه يتميّزون بروح معنوية وشخصية تجعله يطور مستواه ولا يشكل له ضغوط.

### المؤشر 7:

فيما يخص الأعمال الموكلة للأستاذ فإنها لا تشكل عبئا جسمانيا وفكريا له بنسبة قدرت ب 61.81% وهي نسبة معتبرة تؤكد على مدى حرص الأستاذ على التطلع لما هو أحسن في سبيل التطوير والتحصيل الأكاديمي، في حين هناك إجابات متفاوتة ب نعم ولا قدرت ب (12.72% و 25.45%) وهي ترجع أحيانا للظروف الصحية وخاصة للأساتذة الذين تجاوزوا 50 سنة نظرا لكبر السن وكثرة الالتزامات والمسؤوليات.

### المؤشر 8:

فيمل يخص الحجم الساعي نجد أن الأغلبية الساحقة مقدرة ب 85.45% راضية عن الحجم الساعي المخصص لها، وذلك فيما يخص حجم ساعات العمل وكذا توزيع المقاييس حسب التخصص.

### المؤشر 9:

فيما يخص "هل تشعر بالضيق والإحباط لتكليفك بمسؤوليات إدارية من دون محفزات؟"، كانت الإجابات سلبية حيث قدرت نسبة 47.27% على عدم رضاها عن عدم وجود محفزات مادية ومعنوية والتي تساهم في رفع أدائهم وشعورهم بالأهمية وبالتالي تغيير بين سلبيات الإدارة في حين نجد أن نسبة 32.72% أجابت ب لا ونسبة 20% ب أحيانا وهذا يعود إلى مدى معرفة الرسالة التي يتوجب على الأستاذ تقديمها. فهناك أساتذة يعتبرونها تضحية في سبيل التقدم وآخرون يفضلون التحفيز المادي والمعنوي.

ومن خلال النتائج النهائية للمحور، نجد أن هناك 06 أسئلة كانت إجاباتها إيجابية تنفي وجود ضغوط عمل و 03 أسئلة كانت إجاباتها سلبية تؤكد وجود ضغوط.

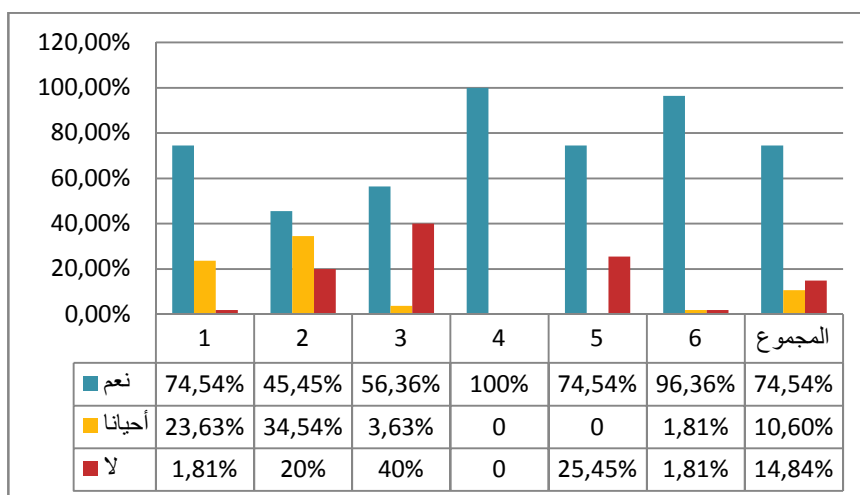
وكنتيجة إجمالية نستنتج أن الأساتذة على مستوى الملحقة الجامعية مغنية متكيفون مع الأوضاع حسب نمط كل فرد فيها وتحمل التأثيرات الخارجية والداخلية والتي تكون ضغط ذات وزن نسبي على عملية التحصيل الأكاديمي

المحور السابع: الجدول رقم (23): الرضا الوظيفي

لا	أحيانا	نعم	المؤثر	
%1.81	%23.63	%74.54	هل أنت راض عن عملك؟	1
%20	%34.54	%45.45	هل تقدم لك الإدارة الشكر والعرفان عن مجهوداتك؟	2
%40	%3.63	%56.36	هل أنت راض عن الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم عملك؟	3
/	/	%100	هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية وأداء عندما تحصل على الحوافز؟	4
%25.45	/	%74.54	هل تشعر أن مكان عملك يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك؟	5
%1.81	%1.81	%96.36	هل هناك علاقة بين مستوى الرضا والراحة النفسية مع زملائك في العمل؟	6
%14.84	%10.60	%74.54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم (23): الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب

### المؤشر 1:

فيما يخص "هل أنت راض عن عملك؟" نجد أن نسبة 74.54% راضية عن عملها وذلك لتوفر الوسائل البيداغوجية التي تسهّل عمل الأستاذ وهي نسبة معتبرة تساهم في رفع الأداء العام باعتبار الملحقة الجامعية حديثة وتوفر على الهياكل القاعدية، في حين نجد نسبة لا تقدر بـ 1.81% وأحيانا بـ 23.63% وهي نسب ضعيفة مقارنة بالمستوى العام.

### المؤشر 2:

نجد أن نسبة 45.45% تتجاوب مع الإدارة وتقدرها فيما يخص التقدير والاحترام والعرفان وهذا يرجع دائما للتحفيز ومحاولة خلق كل الظروف المادية والمعنوية التي تتيح للأستاذ جو ومناخ عمل ملائم. أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بـ لا فترجع لأسباب شخصية وعملية مع الإدارة، لم نقدر على تحليلها وترى أن الإدارة لا تقدم العرفان والشكر والمحسوبة على حسابهم.

### المؤشر 3:

نجد أن هناك تفاوت نسبي في مدى رضا الأساتذة عن الراتب مقارنة بحجم العمل، إذ يبررون ذلك بأن الراتب مناسب لكن حجم العمل أكثر من طاقة الأستاذ وذلك بنسبة:

✓ 56.36%: الذين هم راضون

✓ 40%: غير راضين

✓ 3.63%: أحيانا، وهي نسبة قليلة جدا.

وكثرة التخصصات التي لا تناسب تخصص الأستاذ من جهة ثانية.

### المؤشر 4:

فيما يخص "أثر الحوافز على الإنتاجية"، نجد أن أغلبية الأساتذة يصبحون أكثر إنتاجية عندما تقدم لهم الحوافز سواء المادية أو المعنوية بنسبة 100% وهو ما يعكس أهمية التحفيز على الأداء.

### المؤشر 5:

فيما يخص "علاقة الرضا بالتحفيز"، نجد نسبة 96.36% تؤكد الإجابة بـ نعم وهو ما يعكسه السؤال الذي قبله (5)، لأن أثر التحفيز كبير وله قدرة كبيرة على رفع إنتاجية الأستاذ الجامعي وتدعيمه ماديا ومعنويا وبالتالي هناك علاقة إيجابية ما بين التحفيز والإنتاجية والرضا والراحة النفسية.

✓ نعم: 74.54%

✓ لا: 14.84%

✓ أحيانا: 10.60%

### النتيجة العامة لهذا المحور:

نجد أن أساتذة الملحقة الجامعية بمغنية راضون عن عملهم وعن المحفزات المقدمة لهم من طرف الإدارة وهذا ما يساعدهم على بذل مجهودات إضافية تتناسب مع حجم عملهم في سبيل التطوير الأكاديمي والتحصيل العلمي، وهذا على الرغم من الضغوط المهنية النسبية؛ وعليه هناك قابلية ودافعية للهيئة التدريسية لرفع التحدي.

وهذا ما تؤكدُه النسب التالية:

✓ محور الرضا الوظيفي: 74.54%

✓ محور عدم الرضا: 14.89%

✓ إجابة متفاوتة: 10.60%



### المطلب الثاني: خلاصة الدراسة

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن ضغوط العمل لها تأثير ووزن نسبي في مستوى وأداء الأستاذ الجامعي سواء كان هذا التأثير جسمانياً أو فكرياً ولا يتناسب مع قدراته الحالية، وهو الأمر الذي يخلق عوائق تؤثر مباشرة على الطلبة وفي تحصيلهم العلمي والأكاديمي. وهاته الضغوط نتيجة إفرزات الظروف المحيطة بالأستاذ من توفير أمور الأمن، الوسائل البحثية والتدريسية، العلاقات السائدة بين الزملاء والإدارة إضافة إلى الأمراض. وعليه كلما زادت ضغوط العمل تؤثر سلباً على أداء الأستاذ ورضاه الوظيفي.

أما من ناحية الأجور والحوافز فهي تلعب دوراً مهماً وفعالاً في درجة رضا الأستاذ والنتائج المحصل عليها من خلال دراسة عينية بعض الأساتذة تبين أن هناك رضا وظيفي عن المهنة بنسبة 79.54% وهي نسبة معتبرة، إلا أنه لا يمكن إهمال جانب أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي لها الأثر البالغ في تحسين نفسية وأداء الأستاذ وتقييمه الأكاديمي بالجودة المطلوبة. وعليه فالحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في الجور والمكافآت والشكر والتقدير والعرفان هي أمور ضرورية للحفاظ على استقرار المنظومة الجامعية ورفع الرصيد والتحصيل العلمي.

وهاته النتائج كانت نتيجة لتطور وعي المسؤولين بضرورة تحسين أجور الأساتذة بما يتناسب ومردودهم ومكانتهم، فالتعديلات الوزارية الأخيرة وتدخّل نقابات الأساتذة ضمنت نوعاً ما تكافؤاً في حق الأستاذ وهي الأمور التي رفعت مستوى رضاه.

وعليه نجد أن ضغوط العمل لها الأثر الواضح والكامن في إنتاجية الأستاذ العلمية والتي تخلق له عدم رضا وظيفي.

كما أن أغلبية الأساتذة غير الراضين عن عملهم نتيجة الضغوط والأجور والحوافز أكدوا قيامهم بعملهم وأدائهم الأكاديمي والإداري من دون نقصان وهو ما يبيّن مدى التشبع العلمي والتثقيفي للأستاذ، وأن النقطة السلبية هي عدم تماثل الأجر مع المتطلبات البحثية للأستاذ.

## الفصل الثالث: إطار للدراسة

ومن خلال نتائج هاته الدراسة نجد هناك نسبة رضا وظيفي محفزة للعمل ورضا كذلك عن الأجر الممنوح بما يوافق مهارات وأداء الأساتذة:

✓ الرضا الوظيفي ← نعم ← 74.54%

✓ ضغوط العمل ← حوالي 30%

### المطلب الثالث: الاقتراحات والتوصيات

من خلال ما تمّ التوصل إليه من نتائج فإن معظم المبحوثين يقترحون ما يلي (وهذا يتطابق مع نتائج الدراسة):

- ☞ الاهتمام بالواقع المهني والاجتماعي للأستاذ الجامعي.
- ☞ ضرورة تقديم الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية للأستاذ.
- ☞ العمل على تدريب الأستاذ الجامعي باستمرار في مهارتي التدريس والبحث وعلم النفس البيداغوجي.
- ☞ توفير الاعتمادات المالية لتدعيم البحث العلمي.
- ☞ ضرورة توفير كافة الوسائل التعليمية والبحثية لتطوير الذكاء (تكنولوجيا).
- ☞ إعادة النظر في البرامج والمناهج التعليمية من خلال تطوير مستوى المناهج وتحسين محتوى المقررات.
- ☞ العمل على توفير كافة الإمكانيات للأستاذ الباحث من خلال توفير الكتب والدوريات المتخصصة، وكذا توفير إمكانيات النشر في الجامعة ومختلف الوسائل البحثية.
- ☞ إشراك الأستاذ الجامعي في عملية صنع القرار، وفي ممارسة مختلف العمليات الإدارية.
- ☞ إعادة الاعتبار للوضع الاجتماعي للأستاذ وتحسين مستواه المادي.
- ☞ توفير التسهيلات المادية والإدارية للقيام بالبحوث وحضور اللقاءات والمؤتمرات العلمية وكذلك القيام بالتربصات داخل وخارج الوطن.
- ☞ توفير الحد الأدنى من الدعائم البيداغوجية اللازمة للأستاذ الجامعي.

# خاتمة عامة

على ضوء ما سبق دراسته يتبين لنا أن موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الباحثين ومراكز البحث، وهذا لما ينتج عنه من إيجابيات وسلبيات وإلى التكاليف المفقودة على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي وهو أحد الموضوعات التي شغلت أذهان الباحثين والمفكرين سواء في مجال علم النفس أو الإدارة. كما أن جلّ الموظفين يقضون معظم وقتهم في وظائفهم، وعليه فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء زيادة رضاهم الوظيفي، وعليه نربط مفهوم ضغوط العمل بالرضا الوظيفي وهو قياس مدى تأثير عنصر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، ومنه فعالية الفرد على نفسه وعلى المنظمة ككل.

وقد ربطنا دراستنا على أساتذة الجامعة لمعرفة مدى تأثير مختلف مصادر الضغوط المهنية وارتباطها بمتغيرات فردية أو جماعية وتوضيح الآثار النفسية والجسمية والسلوكية له على الرضا الوظيفي. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى حقيقة أن هناك مصادر حقيقية وموضوعية في العمل تؤدي إلى ظهور الضغوط المهنية لدى الأساتذة واستخلاصنا لوجود علاقة عكسية بين هذه الضغوط النفسية الناجمة عن العمل البيداغوجي الأكاديمي والرضا الوظيفي.

كما أن تقليل الضغوط والارتياح المهني النفسي لدى الأساتذة من توفر جو العمل، والحوافز، والتأطير البيداغوجي للإدارة ينعكس إيجابيا على الدور المنوط بالأستاذ ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد. كما يمكن أيضا القول بوجود ارتباط وثيق بين الحوافز بكل أنواعها والرضا الوظيفي على المستوى النظري وذلك لتجنب الضغط المترتب عن عدمها لأنه يساعد الأستاذ الجامعي على تقديم الأفضل والشعور بالقناعة، وبالتالي التأقلم مع محتوى العمل وبيئة العمل وتنمية الثقة والولاء وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

وكنتيجة عامة لتحليل الاستبيان:

- ✓ جميع أفراد الدراسة تقريبا راضون عن العمل في الملحقة الجامعية.
- ✓ العلاقة مع الرؤساء والإدارة مقبولة وجدية.
- ✓ الغالبية من الأساتذة راضون عن نمط الإشراف من خلال إعطائهم الفرص للتعبير عن الذات وإبداء الاقتراحات.

✓ أغلبية الأساتذة راضون عن المكانة الاجتماعية للعمل مع وجود ضغط ذات وزن نسبي.  
✓ يرى معظم الأساتذة اختلالاً في المناهج والمقررات وحجمها الساعي السنوي.  
✓ أغلبية الأساتذة يرون أن الأجر والحوافز المعنوية تشكل دعامة في تلبية حاجاتهم مع الانتقال إلى مستويات أعلى في المسؤولية وهذا ما يساهم في رفع مستوى رضاهم وأدائهم الأكاديمي.  
وعليه، من خلال الدراسة التطبيقية والنظرية وتحديد مدى صحة الفرضيات المطروحة نستخلص ما يلي:

✓ جميع الضغوط المحيطة بالعمل بنوعيتها المادي والمعنوي لها تأثير خاص على كل من مردودية ونجاعة الأستاذ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.  
✓ إن أغلب الدراسات التي قامت بدراسة محددات الرضا الوظيفي (كالأجر والترقية) قد ساهمت كعناصر في رفع مستوى الرضا الوظيفي من تلبية الاحتياجات ومتطلبات المعيشة، والترقية تسمح بالانتقال إلى مستويات أعلى مع الزيادة في المسؤولية والراتب مما تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وهذا ما ينفي صحة الفرضية 2.  
✓ الرضا الوظيفي له تأثير بالغ في رفع مستوى الأداء الأكاديمي كلما توفرت المحددات المذكورة سابقاً وهذا ما يثبت صحة الفرضية 3.  
✓ أغلبية الأساتذة راضون عن مهمة التدريس مما يساهم في رفع مستويات أدائهم ورضاهم الوظيفي.  
✓ الضغوط المهنية تعيق وتنقص من الأداء والرضا الوظيفي.  
وعليه فإن موضوع ضغوط العمل والرضا الوظيفي له الأثر البالغ في رفع مستوى رضا وأداء الأستاذ الجامعي وتحفيزه على الاستثمار في المجال الأكاديمي والعلمي.

ملحق

## استمارة البحث

- كل هاته المعلومات المقدمة في إطار هذا الاستبيان هي سرّية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.  
- نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في خانة واحدة.

### ➤ بيانات عامة:

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: من (20) إلى (29) سنة  من (30) إلى (39) سنة
- من (40) إلى (49)  50 سنة فأكثر
- 3-الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4-الصف: أستاذ مساعد (أ)  أستاذ مساعد (ب)  أستاذ محاضر (أ)
- أستاذ محاضر (ب)  أستاذ متعاقد
- 5-الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 19 سنة  20 سنة فأكثر
- 6- مجال تخصصك: علوم اقتصادية  علوم قانونية  علوم تكنولوجية
- اللغة العربية وآدابها
- 7- أين تلقيت تعليمك الأكاديمي: داخل الوطن  خارج الوطن
- داخل وخارج الوطن

### ➤ معلومات حول النظام البيداغوجي والتنظيمي:

- 1- هل البرامج والمناهج المخصصة للمقاييس تناسب مستوى الطلبة؟ نعم  أحيانا  لا
- 2- هل الحجم الساعي لكل مقياس يفي بالغرض لإنهاء البرنامج؟ نعم  أحيانا  لا
- 3- هل هناك تطوير دائم في المناهج والمقررات على مستوى الجامعة الجزائرية؟ نعم  نوعا ما  لا
- 4- هل توفر الجامعة الجزائرية الوسائل التعليمية والبحثية للأستاذ؟ نعم  نوعا ما  لا

## ➤ الأجر و الحوافز

- 1- هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة؟ نعم  أحيانا  لا
- 2- أشعر بأن عملي ومهامي تتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه؟ نعم  لا
- 3- هل أجرك الحالي يسمح بتغطية أعباء البحث العلمي؟ نعم  نوعا ما  لا
- 4- ماهو تقسيمك للمستوى المعيشي للأستاذ الجامعي بصفة عامة؟
- جيد  حسن  متوسط  منخفض

5- هل يتحصّل الأستاذ الجامعي على تربصات؟ نعم  أحيانا  لا

- في حالة الإجابة بلا: ما هو السبب؟ المعوقات الإدارية  عدم الموضوعية في منح التربصات
- أخرى:
- .....
- .....
- .....

6- هل تؤثر الترقية على الأداء للأستاذ الجامعي؟ نعم  لا

7- هل المعايير المتبعة في الترقية من قبل المؤسسة عادلة؟ نعم  لا

## ➤ محتوى وعلاقات العمل:

1- هل العمل الذي تمارسه روتيني؟ نعم  نوعا ما  لا

2- هل تؤثر العلاقة بين الأساتذة على الأداء البيداغوجي؟ نعم  نوعا ما  لا

3- هل تعمل الإدارة على إشراك الأستاذ الجامعي في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم  أحيانا  لا

4- ما رأيك في العلاقات السائدة بين الأساتذة في الجامعة الجزائرية؟

جيدة  حسنة  متوسطة  سيئة

5- هل يلتزم الطالب الجامعي بالنصائح الأكاديمية المقدمة له من طرف الأساتذة؟



لا

أحيانا

نعم

6- هل هناك تنسيق بين الأستاذ المحاضر وأستاذ التطبيق في المقياس الواحد؟ نعم  نوعا ما  لا

7- هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأساتذة والطاقم الإداري؟

لا

نوعا ما

نعم

### ➤ طرق العمل:

1- هل تكلف بأعمال لا تتناسب مع تخصصك؟

لا

أحيانا

نعم

2- هل هناك زحام في المحاضرات أو التطبيقات زيادة عن النصاب؟

لا

أحيانا

نعم

3- هل مكان العمل خالي من الضوضاء والزحام؟ نعم  نوعا ما  لا

4- هل تتوفر أماكن ترفيهية على مستوى الجامعة؟ نعم  نوعا ما  لا

5- هل تجد صعوبة في الوصول إلى مكان العمل؟ نعم  أحيانا  لا

### ➤ متطلبات الدور:

لا

نعم

1- هل تؤدي عملك بجهد يتناسب مع قدراتك؟

لا

أحيانا

نعم

2- هل تجد تقديرا واحتراما من قبل رئيس عملك؟

لا

نعم

3- هل رئيس عملك يتعامل معك بشفافية كافية؟

4- هل أفكارك وآراؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مسؤوليك؟

لا

أحيانا

نعم

### ➤ ضغوط العمل:

1- هل تحتاج للمزيد من الوقت لإنهاء التحضيرات الموكلة إليك؟

نعم  أحيانا  لا

2- هل تشعر بالتعب لكثرة الأعمال وتنوعها التي يجب أن تقوم بها (من تقارير، بحوث، محاضرات، ملتقيات...)?

نعم  نوعا ما  لا

3- هل تعاني من مشكلات صحية بسبب العمل؟ نعم  أحيانا  لا

4- هل تجد أن هناك ضعف في الجانب الإداري في الفعل وإصدار الأوامر؟ نعم  أحيانا  لا

5- هل أنت راض عن عملية التقويم الممنوحة لك؟ نعم  لا

6- هل تتحمل كثرة مراجعة الطلاب لك بشأن مشاكلهم؟ نعم  أحيانا  لا

7- هل تؤثر عليك القرارات المتخذة من قبل المسؤولين على أدائك البيداغوجي؟

نعم  أحيانا  لا

8- هل الأعمال الموكلة لك تشكل لك عبئا جسمانيا وفكريا؟

نعم  أحيانا  لا

9- هل تجد أن هناك تمييز في التقويم من قبل الإدارة تؤثر على أدائك؟ نعم  أحيانا  لا

10- هل عدم توفر وسائل وأجهزة التدريس تسبب لك إحباطا وخفض الروح المعنوية؟

نعم  نوعا ما  لا

11- هل تجد أن الحجم الساعي يتناسب مع عملك؟ نعم  لا

12- هل تجد أن كثرة عدد الطلاب في القاعات يشكل توترا وعدم التركيز؟

نعم  أحيانا  لا

13- هل تشعر بالضيق والإحباط لتكليفك بمسؤوليات إدارية من دون محفزات مادية؟

نعم  أحيانا  لا

➤ الرضا الوظيفي:

- 1- هل أنت راضي عن عملك؟ نعم  أحيانا  لا
- 2- هل تقدم لك الإدارة العرفان والشكر عن مجهوداتك؟ نعم  أحيانا  لا
- 3- هل أنت راضي عن الراتب الذي تتقاضاه مقارنة بحجم عملك؟ نعم  لا
- 4- هل تشعر أنك تصبح أكثر إنتاجية وأداءً عندما تحصل على الحوافز؟ نعم  لا
- 5- هل تشعر أن مكان العمل يوفر لك الراحة التامة لأداء عملك؟ نعم  لا
- 6- هل هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والراحة النفسية مع زملائك في العمل؟ نعم  لا

فهرس

المجداول والأشكال

## فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	فهرس الجداول
29	الجدول (1): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية
35	الجدول (2): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية
66	الجدول رقم (03): توزيع نسب الحاجات
99	الجدول رقم (04): كيفية اختيار عينة البحث
100	الجدول رقم (05): الصورة النهائية للاستبيان
103	الجدول رقم (06): بيانات عامة عن عينة البحث
104	الجدول رقم (07): يوضح الجامعة التي تلقى الأستاذ تعليمه الأكاديمي
105	الجدول رقم (08): الحالة العائلية للمبحوثين
106	الجدول رقم (09): يوضح مجال تخصص الأستاذ الجامعي ورتبته الوظيفية
107	الجدول رقم (10): محور النظام البيداغوجي والتنظيمي
109	الجدول رقم (11): يمثل مدى تلبية الأجر الحالي للأستاذ لمختلف الاحتياجات
110	الجدول رقم (12): يبيّن مدى تناسب وموافقة راتب الأستاذ مع الأداء الأكاديمي الذي يقوم به
111	الجدول رقم (13): يوضح قدرة الأجر الحالي للأستاذ الجامعي على تغطية أعباء البحث العلمي
112	الجدول رقم (14): تقييم الأستاذ للمستوى المعيشي
113	الجدول رقم (15): يبيّن التربصات التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي
113	الجدول رقم (16): يبيّن سبب عم حصول الأساتذة على التربصات
114	الجدول رقم (17): يوضح مدى تأثير الترقية على الأداء للأستاذ الجامعي
114	الجدول رقم (18): يوضح مدى عدل معايير الترقية من قبل المؤسسة
115	الجدول رقم (19): طرق العمل
116	الجدول رقم (20): علاقات العمل
120	الجدول رقم (21): متطلبات الدور
122	الجدول رقم (22): يبيّن تأثير ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي
125	الجدول رقم (23): الرضا الوظيفي

الصفحة	فهرس الأشكال
25	الشكل (1): عناصر ضغوط العمل
35	الشكل (2): تأثير البيئة على الفرد
36	الشكل (3): نموذج بيير ونيومان (ضغوط العمل)
37	الشكل (4): نموذج reitner - Kiniki لضغوط العمل
37	الشكل (5): يوضح نموذج جيبسون وأصدقائه
40	الشكل (6): سلم هرم الحاجات لماسلو
43	الشكل (7): مراحل الضغوط المهنية
61	الشكل (8): عناصر الرضا الوظيفي
64	الشكل رقم (9): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو
68	الشكل رقم (10): يوضح نظرية فروم للتوقع
69	الشكل رقم (11): خطوات عملية إدراك الموظف
88	الشكل رقم (12): العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
89	الشكل رقم (13): العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
90	الشكل رقم (14): العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
103	الشكل رقم (15): يوضح البيانات العامة حول العينة المستجوبة
107	الشكل رقم (16): يوضح مجال تخصص الأستاذ الجامعي ورتبته الوظيفية
108	الشكل رقم (17): يوضح النظام البيداغوجي والتنظيمي
110	الشكل رقم (18): يمثل مدى تلبية الأجر الحالي للأستاذ لمختلف الاحتياجات
112	الشكل رقم (19): تقييم الأستاذ للمستوى المعيشي
115	الشكل رقم (20): يوضح طرق العمل
117	الشكل رقم (21): يوضح علاقات العمل
120	الشكل رقم (22): يوضح متطلبات الدور
125	الشكل رقم (23): الرضا الوظيفي

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب العربية:

- 1) ابن منظور وآخرون، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة 4، المجلد 5، 2005.
- 2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2000.
- 3) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2000.
- 4) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دون طبعة، دار النهضة العربية بيروت، 1999.
- 5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 6) البرادعي بسيوني محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية، دليل عملي (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 7) الدكتور أحمد ماهر، كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، 2005.
- 8) العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2003.
- 9) ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة 1، عمان دار النشر والتوزيع، 2000.
- 10) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1.
- 11) سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أساة للنشر والتوزيع، 2009، ط1.
- 12) سهيلة محمود عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 13) شحاته حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003.
- 14) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.



- 15) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004.
- 16) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة 1، 1992.
- 17) عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الإداري، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ط1، 2004.
- 18) عبد الوهاب علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد جمهورية مصر العربية، 2000م/1421هـ.
- 19) محسن علي الكنتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005.
- 20) محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- 21) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008.
- 22) محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- 23) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 24) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004.

### الرسائل الجامعية:

1. الباحث محمد حسن خميس أبو جمعة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، بحث لاستكمال متطلبات الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 1433هـ/2012م.
2. العبودي فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخبز الصحي بالميلية، ولاية جيجل، رسالة ماجستير، 2007-2008.
3. العربي حكيم، منقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البترول المميع GPL بالبويرة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، 2013-2014.
4. إيناس فؤاد نواوي خلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير، كلية الشرقية، جامعة ام القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428هـ-1429هـ.
5. إيهاب عبد العزيز عبد الباقي الببلاوي، دراسة منشورة في مركز الخدمة للاستشارات البحثية "شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية"، كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 11، نوفمبر 2002.

6. باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرّسي المدارس الابتدائية والمتوسط والإعدادي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008
7. براقوبة أمينة، مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، 2013-2014.
8. بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2011-2012.
9. بن مبارك كريمة، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة ليسانس في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
10. تغريد سليمان أبو سنية، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندس القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008
11. جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج **ENAVA** بولاية جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
12. د. فرح هويدي محمد، د. أشرف عبد العظيم أحمد، ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عيّنة من مدرّاء المدارس بمدينة البيضاء، موضوع البحث، جامعة عمر المختار، كلية الأدب، كلية التربية، البيضاء، 2014.
13. رزاق بكرة إيمان، رعاش فائزة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين - دراسة حالة مؤسسة الضرائب - ورقلة، رسالة ليسانس أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
14. شارف مليكة خوجة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرّسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي، المتوسط والثانوي)، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تيزي وزو، 2010-2011.

15. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيغل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2010.
16. عبد القادر سعيد بنات، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2009.
17. عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
18. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة - وحدة نواميا بقسنطينة -، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.
19. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة تلمسان، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، تخصص حوكمت الشركات، 2012.
20. فتيحة بن زروال، العنف كمظهر من مظاهر الإجهاد - العنف والمجتمع مداخل معرفية متعددة، أعمال الملتقى الدولي الأول، مارس 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
21. قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب - عين الدفلى - رسالة ماجستير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008.
22. قوراري حنان، الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية - الدوسن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
23. لعجاليبة يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمّال الصّحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
24. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2010.

25. محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، 2012.
26. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2009.

### المجلات والمعاجم:

- 1) إيمان جودة، رندة اليافي، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق المجلد 18، العدد الأول، سورية 2002.
- 2) حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، الكويت، العدد 3، مجلد 13، سبتمبر 2006.
- 3) مجلة العلوم الإنسانية، ضغوط العمل النظريات والنماذج، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، جوان 2012.
- 4) مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلة 6، العدد 11، 2014.
- 5) شحاته حسن، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2003.

### الملتقيات والدراسات:

- 1) فتيحة بن زروال، العنف كمظهر من مظاهر الإجهاد - العنف والمجتمع مداخل معرفية متعددة، أعمال الملتقى الدولي الأول، مارس 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر.
- 2) إيهاب عبد العزيز عبد الباقي البيلاوي، دراسة منشورة في مركز الخدمة للاستشارات البحثية "شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية"، كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 11، نوفمبر 2002.

### المراجع الأجنبية:

- 1) Mcshane ,Steven and others, Organizational Behavior, Tata Mc Graw-Hill Publishinh Company limited, 3rd edition ,New Delhi, 2005.
- 2) Robbins, Stephen P and others, Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, 12th Edition, New Jersey 2006

فهرس

الموضوعات

## فهرس الموضوعات

أ.....	مقدمة .....
21.....	الفصل الأول: الإطار النظري حول ضغوط العمل .....
21.....	مقدمة الفصل .....
22.....	المبحث الأول: ماهية الضغوط المهنية .....
22.....	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل .....
24.....	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل وأهميتها .....
26.....	المطلب الثالث: أنواع الضغوط المهنية .....
30.....	المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل .....
34.....	المبحث الثاني: المناهج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية .....
34.....	المطلب الأول: النماذج المفسرة للضغوط المهنية .....
38.....	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لضغوط العمل .....
41.....	المطلب الثالث: مراحل للضغوط المهنية .....
43.....	المطلب الرابع: مستويات الضغط المهني .....
45.....	المبحث الثالث: آثار الضغوط وطرق التعامل معها .....
45.....	المطلب الأول: الآثار الإيجابية لضغوط العمل .....
46.....	المطلب الثاني: الآثار السلبية لضغوط العمل .....
48.....	المطلب الثالث: أساليب مواجهة الضغط المهني .....
51.....	المطلب الرابع: الاستراتيجية الفردية لإدارة الضغط المهني .....

52.....	خاتمة الفصل
54.....	الفصل الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط المهنية.
54.....	مقدمة الفصل
55.....	المبحث الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
55.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
57.....	المطلب الثاني: العناصر المؤثرة في الرضا الوظيفي
61.....	المطلب الثالث: أهمية دراسة الرضا الوظيفي
63.....	المطلب الرابع: النظريات الرئيسية لتفسير الرضا الوظيفي
74.....	المبحث الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي وآليات دعمه
74.....	المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي
79.....	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
82.....	المطلب الثالث: المقترحات والبرامج الداعمة للرضا الوظيفي
88.....	المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي
88.....	المطلب الأول: العلاقة الطردية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
89.....	المطلب الثاني: العلاقة العكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
90.....	المطلب الثالث: العلاقة الشرطية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي
91.....	المطلب الرابع: نتائج وسياسات زيادة الرضا الوظيفي
94.....	خاتمة الفصل
96.....	الفصل الثالث: إطار الدراسة
97.....	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية

97	المطلب الأول: التعريف بالملحقة الجامعية
99	المطلب الثاني: تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة
99	المطلب الثالث: العينة والمنهج المستخدم
100	المطلب الرابع: أدوات وأساليب الدراسة
103	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج
103	المطلب الأول: تحليل النتائج وتفسيرها
128	المطلب الثاني: خلاصة الدراسة
129	المطلب الثالث: الاقتراحات والتوصيات
131	خاتمة عامة
134	ملحق
140	فهرس الجداول والأشكال
143	قائمة المصادر والمراجع
149	فهرس الموضوعات



# ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي على هيئة التدريس بالملحقة الجامعية بمغنية من خلال التطرق لمفاهيم وأسباب نشوءها ونتائجها على الفرد الإيجابية والسلبية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك آثار ناجمة عن ضغوط العمل على عينة الدراسة من خلال تحليل أثرها على الرضا الوظيفي، واستنتجنا أن هناك مستوى رضا إيجابي عن العمل والنظام البيداغوجي من خلال دراسة مختلف المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الكلمات المفتاحية:

ضغوط العمل - الرضا الوظيفي - النظام البيداغوجي - الأداء الوظيفي - عبء العمل.

## Résumé :

Cette présente recherche tente d'étudier les différents types de pressions et obstacles qui peuvent nouer le travail, ainsi qu'examiner la relation entre ce dernier et la satisfaction du travail au niveau de l'annexe universitaire de Maghnia.

De plus, elle énumère les définitions variées et les raisons derrière la naissance de cette satisfaction, en appuyant sur ces effets positifs et négatifs sur l'individu.

Pour déduire, il est constaté qu'il y a des effets derrière cette pression (ou encombrement). Donc une étude de cas est fournie afin d'analyser les séquelles de cette satisfaction, en ajoutant aussi qu'il y a non seulement un immense pourcentage positif sur le programme pédagogique, mais aussi les différents indicateurs qui relie notre étude à cette recherche.

## Mots Clés :

Pression de travail - satisfaction - système pédagogique - fonctionnement de la performance - l'appui du travail.

## Summary:

This research attempts at studying the process and obstacles dealt with at work, and its relation to how this latter can fit in with job satisfaction over the faculty of the Annexe of Maghnia.

In addition to that, it should light on the distinct definition and reasons behind of the birth of this job satisfaction with its positive and negative effects over the individual.

As a deduction, it is recognized that there are affects resulted from the pressure (encumbrance) of work on a sample study through an analysis of those effects (sequels) over job satisfaction, resuming, too, tha there is a great pourcentage of positive satisfaction over jobs and pedagogical schedual, with an emphasis on the distinct indicators related to the topic of study.

## Key words :

Work pressure - job satisfaction - pedagogical system - perform function - work load.