

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم النفس والعلوم التربوية والأسفلوفونيا

رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي

رسالة علمية ماجستير

تحت إشراف:
أ.د/ الهاشمي لوكيا

من إعداد الطالب:
- عاشور علوطي

لحنة المناقشة:

- أ. د/ هاروني موسى رئيسا
أ. د/ لوكيا الهاشمي مشرفا ومقررا
د/ العايد رابح عضوا
د/ حمداش نوال عضوا

السنة الجامعية : 2008-2007

شکر و عرقان

رَبِّ أَوْزِعِنِيْ أَنْ أَشْكُرْ نِعْمَتَكَ الَّتِيْ أَنْعَمْتَ عَلَيْ وَعَلَى وَلِدَيْ وَأَنْ أَعْمَلْ صَلِحَّا



الحمد لله الذي به تتم الصالحات، وبفضلته ومنه وعونه تتحقق المنى وأمقاصد الغايات، وأسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفعني به، وينفع به من بعدي.

ثُمَّ إِنَّمَّا مَنْ لَمْ يُشَكْ أَنَّ النَّاسَ لَا يُشَكْ إِلَّا هُوَ.

فاعترافاً مني لأهل الفضل بعد فضل الله عز وجل ، هذه تحيه شكر وإجلال وإكبار وتقدير وعرفان
وبتحمّل المسؤولية تجاه إرثكم العظيم .
وتبجيل لسيد رجال زمانه .. الـ جـلـ الـ أـلـفـ .. الـ جـلـ الـ مـدـرـسـةـ .. مؤسس مدرستـةـ العـلـمـ المـعـزـوجـةـ
بـالـأـخـلـاقـ وـبـالـإـقـانـ: الأـسـنـادـ الـدـكـتـورـ الـهاـشـمـيـ لـوـكـياـ .

وأشكر من خاله كل الأساتذة الذين قضوا علينا بعلمهم في كل من جامعة منثوري قسطنطينة وجامعة الجزائر وبالخصوص أستاذي المختبر مزاحم الحيوان والنشاط الدكتور العايد سراج.

والأسناد هارونى موسى والأسناد حداش نوال وكل أسناد جاد على بتعليمى ولو حسفا من الطور الإبدائى إلى ما بعد الندرج.

الإهداء

إلى تاج رأسي : أمي الغالية، منع الحنان، حفظها الله ورعاها بعينه التي لا تنام

...

إلى من طارت روحه إلى أعلى الجنان، أبي الغالي رحمة الله وجعله في زمرة



خير الأئمـر ...

إلى جميع إخوتي وأخواتي وأعمامي ، ومن جمعتني بهم صلة الأرحام ...



إلى كل من أحببـه في الله وأحبـني فيه بصدق على مدار الأيام ...



إلى المدرستـة التي علمـتـي أنـ الدـنـيـا عـطـاءـ وـ آـمـالـ قـبـلـ أـنـ تكونـ أحـلامـاـ



ـ وـ أـوـهـامـ ..

إلى كل هؤلاء أهـدـيـ مـثـلاـ هـذـاـ العـمـلـ

فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
شکر و عرفان	
· الإهداء	
· المقدمة	١ ، ب
· الإطار النظري :	
· . الإشكالية	١
! . فرضيات البحث	٣
; . أهمية الدراسة	٣
। . أهداف الدراسة	٤
؛ . تحديد المصطلحات	٤
ذ . الدراسات السابقة	٧
' . حدود البحث	٨
الفصل الأول : الضغط النفسي	
· مفهوم الضغط النفسي	١٠
! . لمحات تاريخية عن تطور مفهوم الضغط	١٠
; . تعريف الضغوط	١٢
। . نظريات الضغط	١٧
؛ . أسباب ومصادر الضغط	٢٧
؛ . مستويات الضغط	٤٢
' . نتائج الضغوط وتأثيراتها	٤٧
; . استراتيجيات التعامل مع الضغط	٦٤
) . أساليب قياس الضغط	٧٨
· خلاصة الفصل	٨٢
· مراجع الفصل	٨٣

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

88	تمهيد
89 مفهوم الرضا الوظيفي
93	! . طبيعة الرضا الوظيفي
94	! . الخصائص النوعية للرضا الوظيفي
98	! . أهمية الرضا الوظيفي
100	! . نظريات الرضا الوظيفي
127	! . مؤشرات الرضا الوظيفي
134	' . عوامل الرضا الوظيفي
147	! . قياس الرضا الوظيفي
156	خلاصة الفصل
157	مراجع الفصل
	الجانب التطبيقي :
163 تعريف بميدان الدراسة
171	! . مجال الدراسة
174	! . المنهج المستخدم
175	! . الأدوات المستعملة
177	! . عينة الدراسة
178	! . أسلوب المعالجة الإحصائية
178	' . تفريغ البيانات
183	! . عرض وتفسير نتائج الدراسة
207	! . اقتراحات ونوصيات
208	الخاتمة
210	قائمة المراجع
	ملحق البحث
	ملخص الدراسة

فِي
كُلِّ

مقدمة :

إن جملة التحولات و التغيرات التي مرت مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في العالم بصفة عامة، لم تستثنى أن تمس خصوصيات و أنظمة المؤسسات على المستوى المحلي لجميع الدول، فأصبحت كل المنظمات ترى في العنصر البشري المحرك الذي يوصلها إلى تحقيق أهدافها و ضمان استقرارها، هذا ما يجعلها تبحث عن أسباب رضا العامل عن منظمته و توفر كل الأدوات لتحسين أدائه في رغم ذلك فإن العديد من العاملين في معظم المؤسسات يعانون أنواعاً كثيرة من الضغوط في حياتهم ناتجة عن أسباب عده، فمنها ما هو متعلق بالظروف الخاصة للعاملين، و منها ما يعود إلى بيئه و طبيعة نظام العمل الذي قد تفرضه عليهم منظمته .

و لاشك أن لفئة العاملين بصفة التعاقد في أي مؤسسة النصيب الأكبر من هذه الضغوط نظراً لخصوصيات نظام توظيفهم، وعدم استقرارهم في منصب عمل يضمن لهم إستقرار مستقبلهم المهني . هذا ما يخلق لدى هؤلاء الفئة من العاملين حالة من الإستياء و عدم الرضا لهذه الوضعية، إضافة إلى تأثيرات الضغوط المهنية على صحتهم النفسية و الجسمية و على حياتهم الاجتماعية و المهنية، و الذي قد يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق أهداف المنظم .

ونظراً لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسات وجب التركيز على دراسة هذه العوامل المحيط به، وذلك قصد تحسين أدائه و ضمان فعاليته و تحقيق رضاه عن العمل .

و لهذه المبررات أراد الباحث أن تكون هذه الدراسة حول " الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد و علاقته بالرضا الوظيفي " وذلك بالإطلاع على مختلف الظروف المادية و المعنوية التي يعمل فيها هؤلاء الفئة من العمال على مستوى ميناء جن جن بالأشواط بولاية جيجل، و هذا لمعرفة مستوى الضغط النفسي لديهم، و كذا درجة الرضا عن مهنتهم، و ما مدى تأثير الضغوط المهنية على رضاهم الوظيفي .

و قد ضمت هذه الدراسة إطارين : إطار نظري، و إطار تطبيقي، بالإضافة إلى الفصل التمهيدي، حيث تطرق الباحث فيه إلى عرض إشكالية البحث ثم إلى فرضياته، وأهدافه و كذا عرض بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع و أخيراً تحديد جملة من المصطلحات .

أما الإطار النظري فقد قسم إلى فصلين، حيث تطرق الباحث في الفصل الأول إلى الضغط النفسي بعرض مفهومه وتطوره، وتعريفه وكذا أهم النظريات المفسرة له، وعن أساليبه و مصادره و كذا مستوياته، كما تم أيضا تقديم أهم نتائجه وتأثيراته على الفرد و المنظمة، كما عرض الباحث أهم الإستراتيجيات الشخصية و التنظيمية للتعامل مع الضغط و مقاومته، و في الأخير تم عرض أهم أساليب قياس الضغوط النفسية .

أما الفصل الثاني فقد تطرق الباحث فيه إلى الرضا الوظيفي بعوامله ومؤشراته، حيث قام الباحث بتقديم جملة من التعريف لمختلف الباحثين و كذا عرض لطبيعة الرضا الوظيفي و أهم الخصائص النوعية للرضا الوظيفي، كما تطرق إلى أهمية الرضا الوظيفي في حياة العامل و كذا إلى أهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع وكذلك سرد الباحث عوامل و مؤشرات الرضا و أساليب قياسه .

و الجانب التطبيقي : كان إثراء و تعزيزا للجانب النظري حيث كان فيه شقيقا :

شق منهجية البحث : عرض خلاله الباحث المنهج المستخدم في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، تحديد العينة، ووصفها، أدوات جمع البيانات و الطرق الإحصائية المستعمل . الخ
و الشق الأخير : تم خلاله عرض نتائج الدراسة ومعالجة البيانات، واستخلاص النتائج و أخيرا وضع اقتراحات و توصيات .

كما نجد ضمن البحث أيضا مقدمة و خاتمة، و عرض لأهم المراجع المعتمدة والملاحق، كما نجد ملخص للدراسة .

النَّفْسُ

الْأَنْفَهِيَّدِي

/ الإشكالي :

إن اهتمام المنظمات اليوم بجميع العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني هو في الحقيقة إهتمام بمكانتها مستقبلا، باعتبار أن العنصر البشري في المنظمة إحدى أكبر ركائز إستمرارها، لذلك كان جديرا بالاهتمام، و بكل ما يتأثر به و يؤثر فيه قصد الوصول به إلى درجة تحقق لديه الرضا عن وظيفته .

و لما كان الضغط النفسي من أبرز العوائق التي تصادف العمال في العديد من المنظمات، فقد شغل موضوع 'الضغط' إهتمام الكثير من الباحثين و المختصين حيث هموا على الكشف عن أهم مصادره التنظيمية و المهنية، وكذا إقتراح الإستراتيجيات الازمة لمواجهته، أو على الأقل للتقليل من حدته خاصة بين أوساط العمال .

ذلك لأن مصدر الضغوط لديهم قد تتعدد، فلا يمكن اعتبار محيط العمل المصدر الوحيد له، بل إن الضغط هو نتاج تفاعل الإنسان مع كل الأحداث اليومية التي يعيشها سواء كانت أسرية أو اجتماعية أو تنظيمية أو مادية أو معنوية .

واهتمام الباحثين و المختصين بالضغط النفسي خاصة لدى العاملين كان نتاج لما يسببه من آثار سلبية على الصحة النفسية و الجسمية للعمال، و كذا على حياتهم الاجتماعية و المهنية و آدائهم في العمل و رضاهما عن .

ومن تم فإن الضغط هو محصلة التفاعل بين الفرد و البيئة، إذ يمكن اعتباره نتاج نظام شخصية الفرد و الذي بدوره هو نتاج النظام البيئي المحاط به بما فيه من تنظيمات و مؤسسات و متغيرات اجتماعية و اقتصادية و سياسية و تنظيمية إدارية و مالية و معنوية وغيره .

فعنصر الرضا الوظيفي يعد أهم العناصر في تحقيق أهداف أي منظمة لذلك كان و ليزال من بين المتغيرات التي تحظى باهتمام الدارسين، نظرا لإرتباطه بواقع ووضعية العامل في المؤسسة، حيث أن إنخفاض أو غياب الرضا الوظيفي يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق الأهداف .

إن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالإرتياح أو السعادة بعد إشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل و بيئته وهذا ما يتجسد في درجة رضا العامل عن العناصر المكونة للعمل من الأجر والإشراف و الترقية و المحيط الداخلي و الخارجي للتنظيم . الخ

وهذا الشعور النفسي بالرضا أو عدمه يمكن للعامل أن يعبر عنه من خلال سلوكه الظاهري .
فكلما كانت مشاعر الإستياء من العمل قوية كان لذلك أثر على سلوك العمال لأن يلجأوا إلى التغيب أو الإنقال إلى العمل بمنظمة أخرى .

وعلى اعتبار أن العاملين بصفة التعاقد في أي مؤسسة، لهم خصوصيات تنظيمية تربطهم مع بيئته عملهم، يجعل منهم و على خلاف باقي العمال يعيشون حالة من التخوف من مستقبلهم المهني وهذا ما يمكن أن يخلق لديهم الكثير من الضغوط المهنية من جراء على هذا النظام البيئي الذي يعيشونه داخل هذه المنظمة، و هذه الضغوط مبررها تكون لها الأثر البليغ في آدائهم داخل هذه المنظمة، وعلى رضاهم عند عمله .

و هذا ما يجعلنا نتسائل عن طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية لدى هؤلاء العاملين بنظام التعاقد والرضا الوظيفي لديهم .

و هل هناك علاقة بين ظروف العمل؟، عبء العمل، صراع الدور، وغموض الدور، بظهور الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد من جهة و بين الرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى .

١ / فرضيات البحث :

- الفرضية العامة :

توجد علاقة إرتباطية عكسية بين الضغط المهني و بين الرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام التعاقد .

ـ - الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة إرتباطية بين ظروف العمل والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

- توجد علاقة إرتباطية بين عبء العمل والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

- توجد علاقة إرتباطية بين صراع الدور لدى العاملين بنظام التعاقد و الضغط المهني لديه .

- توجد علاقة إرتباطية بين غموض الدور لدى العاملين بنظام التعاقد و الضغط المهني لديه .

٢ / أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية تتمثل فيما يلي :

- أنها تكتسي أهمية علمية من خلال سعيها لكشف عوامل و مؤشرات الرضا الوظيفي ومستوياته لدى فئة العمال . و كذلك الكشف عن مؤشرات و مستويات الضغوط النفسية لديه .

- إبراز أهم العوامل المتحكمة في رضا و أداء العامل داخل المؤسس .

- الأهمية العلمية للموضوع، حيث يحظى كل من الرضا الوظيفي و كذا ضغوط العمل بأهمية بالغة في البحوث النفسية و التنظيمية .

- أنها تحاول دراسة الرضا الوظيفي و ذلك لأن رضا الفرد على المنظمة التي يعمل بها يعتبر بصفة عامة أساسيا لتكييف الفرد و انسجامه مع العمل الذي يؤديه مما يزيد في فعالية المنظم .

- المساهمة في الأخذ بالأسباب التي تؤدي إلى رضا العاملين مهنياً مع أعمالهم، وتقادي العوامل السلبية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، وتحفيظ آثارها عليهم، ورفع روحهم المعنوي .

١ / أهداف الدراسة : هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- محاولة تشخيص عوامل ومؤشرات كل من الرضا الوظيفي وكذا ضغوط العمل .
- التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين ظروف العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور بضغط العمل .
- التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين ظروف العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور بالرضا الوظيفي .
- التعرف على نوع العلاقة التي تربط بين الرضا الوظيفي والضغط المهني .

٢ / تحديد المصطلحات :

- **الضغط المهني** : يرى الهاشمي لوكيا أن الضغط أو الإجهاد يشير إلى التغيرات السلبية التي تطرأ على العلاقات والإتجاهات في المجال المهني، بسبب ما يتعرض له الفرد من ضغوطات في العمل أو خارجه، مؤديا إلى الإحساس بالعجز، مع استفادة الجهد في حالة من الإنهاك أو الإستزاف النفسي () .

- كما يرى أيضا الهاشمي لوكيا أن الضغط أو الإجهاد هو محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة يظهر على شكل حالة من التوتر العاطفي و النفسي، تؤثر في الأفراد صحياً و معنوياً، و يحدث الضغط الإجها () بفعل عوامل متعددة تتضمن متغيرات فردية و تنظيمية و اجتماعية و بيئية مترابطة كالمشكلات الشخصية و الاجتماعية و ضعف المشاركة و قلة الوقت و التغيرات المفاجئة و غيرها .

- **مصادر ضغوط العمل** : يقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي بالعامل بنظام التعاقد إلى الإحساس بالضغط و التألم منها، و إذا تجاوزت عتبة التحمل فإنها تصبح خطرا على صحته النفسية و الجسمية و على سلوكه العملي .

- **ظروف العمل** : و هي مجموعة من الظروف التي تتتوفر عليها المؤسسة من حيث موقعها و بنياتها ووسائلها و تجهيزاتها، و التي تكون عاملًا للضغط في حالة قلتها أو انعدامها أو عدم تطابقها مع المعايير .

- **عبي العمل** : هو مجموعة من الواجبات و المهام التي تفرضها المهنة، و يتطلب من العامل نظام التعاقد إنجازها في وقت معين و محدد، و تكون من حيث نوعها و كميتها أكبر مما تتحمله إمكاناته الذاتية .

- **صراع الدور** : يقصد به مدى التعارض بين متطلبات الأدوار التي يقوم بها العامل بنظام التعاقد داخل المؤسسة و خارجها بمعنى تعارض متطلبات المهنة مع المتطلبات الشخصية و العائلية .

- **غموض الدور** : يعني به نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة في أداء أدوار العامل بنظام التعاقد .

- **الرضا الوظيفي** : الرضا الوظيفي شعور داخلي بالارتياح، يصعب تحديده بعامل واحد ولا يمكن خلقه بالحوافز المادية وحدها . ولا ينبع بمحتوى العمل فحسب بل يتعدى ذلك ليشمل الظروف المحيطة بالعامل، وما تتيحه له من إشباع يجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وطموحه وسماته الشخصية وهذه الدراسة تستخدم مفهوم الرضا لبيان مدى إشباع العامل لحاجياته واستقراره في العمل .

- **العمال بنظام التعاقد** : و هم العمال الذين تحصلوا على مناصب شغل انتظارية أو مؤقتة و ذلك من خلال عقد زمني يحدد مدة الاستفادة من هذا المنصب، و قد يكون في شركة حكومية أو خاصة، خدماتية أم إنتاجية، و يهدف نظام التعاقد إلى إكساب الشباب المستفيد منه خبرة مهنية، و وبالتالي الرفع من حظوظهم في الحصول على أعمال دائمة و مستقر .

و قد اعتمدت الدولة الجزائرية عدة سياسات للتشغيل بنظام التعاقد تتمثل في عدة برامج منها :

- **برنامج التشغيل المؤجر سنة 990** وهو برنامج مهني للشباب يقوم أساسا على مبدأ خلق مناصب شغل مؤقتة على المستوى المحلي، و توظيف الشباب بهدف إكسابهم خبرة ضمن وحدة أو إدارة محلية لمدة 2 شهر أو 2 شهر، هذه الوظائف تضمنها الجماعات المحلية، من مؤسسات و إدارات مقابل مساعدة مالية لدعم تشغيل الشباب، الذي أصبح سنة 996 بالصندوق الوطني و المكلف بمد الدعم المالي لمشاريع مساعدة تشغيل الشباب المختلفة^(١).

- **الأشغال ذات المنفعة العمومية للاستعمال المكثف لليد العامل** : شرع في تطبيق هذا البرنامج سنة 997 ، و هو موجه أساسا للبطالين ذوي المستوى التعليمي المتوسط عموم . يهدف هذا البرنامج إلى استحداث وظائف مؤقتة، من خلال تنظيم ورشات عمل التي تسهل نشأة المؤسسات الصغيرة الخاصة .

يعتمد على البرنامج الأداء ، تضررا من مشكلة البطالة، و يهدف إلى جانب خلق مناصب شغل مؤقتة إلى تحسين الهياكل الأساسية و الخدماتية في المناطق المعروفة^(٢) .

- **عقود ما قبل التشغيل** تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 - 8: المؤرخ في 2 ديسمبر 998 شرع في تطبيق برنامج إدماج و مكافحة ظاهرة البطالة موجه لحاملي شهادات التعليم العالي جامعيين) و التقنيين الساميين من خريجي المعاهد الوطنية التكوين، طالبي التوظيف للمرة الأولى و بدون أي خبرة مهنية .

صيغة هذه العقود هي :

- عقود محددة المدة : حيث تحدد مدة عقد التشغيل الأولى بسنة واحدة مع إمكانية تمديدها مرة واحدة لمدة 2 أشهر .

- يتلقى المستفيد من عقود ما قبل التشغيل ٦٨٥٪ من الأجر الذي يتلقاه شاغل منصب مماثل، يتحمل الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب مسؤولية دفع أجور المستفيدين من هذه العقود، خلال الفترة المحددة بـ .

- علاقات العمل في إطار عقود ما قبل التشغيل هي علاقة تعاقدية بين التكوين والإدماج ذات طابع مؤقت يبرم عقد ما قبل التشغيل بين كل من المترشح الذي تم اختياره و المستخدم و مندوب تشغيل الشباب على أساس أن هذا العقد هو فرصة لتكثيف تكوين المستفيد منه بإكسابه خبرة و إمكانية إدماجه بعد نهاية مدة العقد^(١) .

؛ / لدراسات السابق :

- الدراسات العربية :

- الدراسة التي قام بها نعمت رمضان "٩٩١" حوا : " الضغوط النفسية و الرضا المهني " و تمت هذه الدراسة بمديرية عمان الأولى بدولة الأردن، و شملت هذه الدراسة ٣٥ معلما و معلمة (٥٠) معلما، و ٣٥ معلم .

و أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- أن الغالبية من المعلمين و المعلمات (٣.٥٪) يتعرضون لضغط عمل منخفض .

- غالبية من المعلمين و المعلمات (٣.٥٪) راضون عن عملهم .

- عدم وجود فروق بين المعلمين و المعلمات في مستوى الضغوط، و درجة الرضا الوظيفي لديهم .

- وجود علاقة عكسيّة بين الرضا الوظيفي و مستوى الضغط .

- الدراسة التي قام بها الدكتور مصطفى منصوري حول : 'مصدر ضغوط العمل، و علاقتها بالرضا المهني و القلق، و ارتفاع ضغط الدم الجوهري' و ذلك عند المعلمين و أساتذة الطور الإكمالي، دراسة تحليلية مقارنة، وكان الهدف من وراء ذلك معرفة نوع و شدة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرضا، الضغط المهنيين، القلق، ارتفاع ضغط دم الجوهري) و للوصول إلى هذا الهدف، طبق الباحث

أربعة مقاييس نفسية، و هي مقياس ضغوط العمل، و الرضا المهني ،القلق و ارتفاع ضغط الدم الجوهرى على عينة عنقودية وأخرى طبقية قوامها 29؛ مدرسا منهم 70 معلما و 59 أستادا من مدارس ولاية مستغانم، و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- وجود إختلاف في علاقة مصادر ضغوط العمل بالضغط المهني العام باختلاف شدة و مستوى كل مصدر .

- وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا بين مصادر ضغوط العمل و الرضا المهني .

- الدراسة التي قام بها الباحث " سعد الروقي " 002: بعنوان : (الضغوط الإدارية و علاقتها بالأداء و الرضا الوظيفي .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط الإدارية، و كذا التعرف على مستوى الأداء و إلى الكشف عن العلاقة بين الضغوط الإدارية و الأداء و الرضا الوظيفي .

و توصل الباحث إلى أن مستوى الضغوط يصل إجمالا إلى حدود الوسط، كما أن مستوى الأداء يعد عاليا ، و أن مستوى الرضا يعد متوسطا، و أوضحت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الضغوط والأداء و الرضا الوظيفي .

د - الدراسات الأجنبيه :

- دراسة langford (987) حول " العلاقة بين الضغوط النفسية و الرضا الوظيفي " و كانت مدى الدراسة عمال منطقة الجنوب و الجنوب الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية (تينيسي) و توصلت دراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى الضغوط عند الإناث كان ٣٦٪ ، و عند الذكور كان ٣٪ ، بمعنى الإناث أكثر ضغط من الذكور .

- الأجر المنخفضة كانت السبب الرئيسي لترك العمال لمهنتهم .

- وجود علاقة عكسية بين الضغوط و الرضا المهني .
 - الدراسة التي قام بها ' هرستلي " بعنوان : الضغوط الناتجة عن العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط الناتجة عن العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي و أساليب إدارتها، وقد توصل الباحث إلى وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي، والضغط الوظيفي في نفس الوقت، كما توصل إلى أن المصدر الرئيسي للرضا الوظيفي هو الإحساس بتقديم المساعدة لآخرين و أن مصدر الضغط الرئيسي هو عدم التأكيد من فائدة التدريب المقدم للأفراد .
- ١ / حدود البحث :
- حدود الدراسة الحالية تمثلت في :
 - الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ .
 - الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ميناء جن جن، الأشواط بلدية الطاهير بولاية جيجل، الذي تعتمد على أكبر نسبة في توظيفها على نظام التعاقد وبالاخص عقود ما قبل التشغيل .
 - الحدود الموضوعي : تمثل هذا البحث في محاولة معرفة العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد و علاقتها بالرضا الوظيفي، و ذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين :
 - ظروف العمل و علاقتها بالضغط المهني لدى هؤلاء الفئة من العمال .
 - عبي العمل و علاقته بالضغط المهني .
 - صراع الدور و علاقته بالضغط المهني .
 - غموض الدور و علاقته بالضغط المهني .
 - ظروف العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي .
 - عبي العمل و علاقته بالرضا الوظيفي .

- صراع الدور و علاقته بالرضا الوظيفي .

- غموض الدور و علاقته بالرضا الوظيفي .

مراجع الفصل التمهيدي :

- أ د الهاشمي لوكه - أ بن زروال فتيح : الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 006 ، ص 3 .
- : - نفس المرجع، ص 3 .

3- le CNES (sans année) rapport national sur le développement humain.

- . - مصالح رئيس الحكومة و وكالة التنمية الإجتماعية جوان 001! ، مجموعة النصوص التطبيقية والتنفيذية المتعلقة بالبرامج الإجتماعية المسيرة من طرف وكالة التنمية الإجتماعية، دون ذكر دار النشر، ص 8! .

- نفس المرجع ص 9 - 10 .

الفصل الأول

الضغط النفسي عوامله وأسبابه

وصرقة الوقاية منه

1- مفهوم الضغط:

إن مفهوم الضغوط أصبح محل اهتمام الباحثين في مجالات مختلفة كعلم النفس والاجتماع والإدارة والسلوك والطب وغيرها... وشروع استخدام الكلمة الضغوط سواء في الحياة العامة أو في مجال العمل جعل من غير السهل إيجاد تعريف محدد لهذا المفهوم بصفة عامة، ومفهوم الضغوط العامة بالتحديد، كما أدى ذلك إلى تعدد الزوايا التي يتم منها تعريفه واستخدامه ودراسته (1).

إن الكلمة الضغوط stress مأخوذة من الكلمة اللاتينية stringer والتي تعني باللغة الفرنسية الاحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف وهذا الاحتضان لا يجب أن يكون الشعور فيه متبادل بل العكس يكن مضاد، مما يؤدي إلى الاختناق والذي يعتبر مصدر للقلق.

2- لمحات تاريخية عن تطور مفهوم الضغط:

فرغم أن تحديد مفهوم الضغط stress من الناحية الزمانية صعب للغاية إذ يحتمل أن هذا المصطلح استعمل لأول مرة خلال القرن الرابع عشر، ولكن هذا الاستعمال لم يكن بصورة ثابتة ومنظمة وقد استعملت فيما بعد في الكتب الإنجليزية مفاهيم أخرى للدلالة على الضغط منها straisse ، stress, stresse, strest .

ويرى البعض أن أول من استعملها هو ابن سينا من خلال التجربة التي قام بها والمعروفة بتجربة "الحمل والذئب" والتي تبين أثر الضغط النفسي على الحيوان والذي قد يؤدي إلى الموت كما حدث مع الحمل.

وبالرغم من أن الكلمة ومشتقاتها وجدت منذ قرون، إلا أن أصلها غير معروف إلى حد الآن نظراً لأنعدام المراجع، ولأنه من الصعب البحث في ذلك قبل القرن الرابع عشر، إلا أنه يمكن القول بأن بداية انتشار هذه الكلمة كان خلال القرن التاسع عشر، وخلال هذه الفترة بالذات يقول الفيزيولوجي "كلود برنار" Claude

Bernard أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكن أن تعطل الكائن العضوي ، أي الجهاز العضوي ولكي يحافظ على نفسه يجب أن يتكيف بطريقة مناسبة مع هذه التغيرات ، وأنه من المهم أن يحصل العضو على الاتزان في البيئة الداخلية (2).

ويبدو أن هذا أول اعتراف بالنتائج المضرة الكامنة لعملية الضغط والتي تخل اتزان الجهاز العضوي.

قد تكلم الفيزيولوجي "ولتر كانون Walther Cannon عن مفهوم الاتزان الحيوى وذلك عام 1920م، حيث تعامل مع الضغط من خلال كلامة عن المستويات الحرجة للضغط ciriticaleved of stress، وربما يعتبر كانون أول باحث في العصر الحديث يقوم بدراسة تأثير هذا المفهوم على الإنسان الحديث بعد أن كانت دراسته للضغوط مقتصرة على الحقل الفيزياء والهندسة باعتبارها عوامل طبيعية .

لقد نظر كانون إلى الإنسان على أنه يماطل بطريقة أو بأخرى الأشياء المادية مثل المعادن التي تقاوم القوى الخارجية الواقعة عليها، ولكنها بعد فترة تفقد تماسكها عند درجة معينة عند الضغط الشديد.

كما كان "كانون" مهتماً بمعرفة مدى تأثير عدة عوامل مثل البرودة، نقص الأوكسجين وغيرهما على الإنسان، إذ توصل إلى نتيجة أنه من الممكن تحمل الضغوط الناجمة عن هذه المصادر، وخاصة عندما تكون خفيفة ومعتدلة، غير أن هذه المسببات قد تكون آثارها قاسية إذ دامت لفترة طويلة وتقود في النهاية إلى تخلل النظام البيولوجي .

أما فيما يتعلق بالاستعمال الحديث لهذا المفهوم فنجد أنه قد بدأ بشكل خاص مع "هانز سيلي" Hanz Sely وهو طبيب كندي ولد سنة 1907 وتوفي سنة 1982 حيث كان يسمى في البداية الخمسينيات بـ "أب الضغوط" the father of stress.

وأول مقال له في هذا المجال بعنوان nocuous agent the syndrome produced by syndrome product par divers agents aggressive في مجلة nature سنة 1936، وأفضل مساهمة له حول موضوع الضغوط هو كتابه « stress » الذي أصدره عام 1956 ، وعند تطرقه لموضوع الضغط عرفه في البداية بأنه الآثار الناتجة عن العوامل الضاغطة(3).

ومن خلال دراسة تطور مفهوم الضغط نجد أن جل الباحثين قد تمحورت كل اهتماماتهم حول المؤثرات الفيزيائية والأعراض الفيزيولوجية، وهذا راجع إلى كون كل الباحثين في موضوع الضغط النفسي كانوا أطباء.

ولكن وخلال الثلاثة عقود الأخيرة تحولت اهتمامات الباحثين لدراسة الضغط من الناحية الفيزيولوجية إلى الناحية السيكولوجية كالقلق، والناحية المهنية كغموض الدور وهذا ناتج عنه نتائج كبيرة ومختلفة، تركزت بصفة خاصة حول المعنى الحقيقي لمفهوم الضغط(4).

3-تعريف الضغوط:

من خلال التطرق إلى وجهات النظر السائدة، حول مفهوم الضغط نجد تناقضاً واضحاً، إذ يشير Williams إلى أن مصطلح الضغوط من أكثر المصطلحات عرضة لسوء الاستخدام من قبل الباحثين، فكثيراً ما نجد أنه يستخدم للتعبير عن السبب والنتيجة في آن واحد(5)، وهذا مردود على عدم التفريق بين مفهوم الضواغط stressor والضغط stress حيث أن الضواغط تشير إلى تلك القوى والمؤثرات التي توجد في المجال البيئي فيزيقية، اجتماعية، نفسية، حيث تكون لها قدرة على إنشاء حالة ضغط ما.

في حين كلمة الضغط تعبر عن الحدث ذاته أي وقوع الضغط بفاعلية الضواغط، أي أن الفرد قد وقع تحت طائلة ضغط ما(6).



ويرى بير Beer أن حل هذا الاختلاف الذي قد يصل إلى حد التناقض في استخدام مصطلح الضغوط هو عدم استخدام هذا المصطلح، ولأن وحسب وجهة نظره أن هذا المصطلح هو أساس المشكلة، إذ يقترح استبداله بالمصطلحين اللذين أوردهما كانون Cannon وهمـا (أسباب الضغوط stressors والانضغاط strain).

ويشير مصطلح " الضغوط " إلى الحالة التي يعاني منها الفرد، وتعبر عن الشعور بالتعب والعياء والاحترق الذاتي إذ يعتبر عنها الفرد بصفات مثل: خائف، قلق، مكتئب، مشدود، متوتر، متوجس(8).

كما قد نجد في التراث السيكولوجي عدة مصطلحات استعملت لتدل جميعها على مضامين ومدلولات تكاد تكون واحدة تقريباً، وقد تحل بعضها محل الأخرى أحياناً، فمفهوم مثل الضغط وموافق متطرفة situation extrem وشدة، هي مفاهيم ذات مضامين واحدة تقريباً، ويبرر Lazarus لازاريس هذه التعددية كون أن السبب يرجع إلى كثرة الميادين وال المجالات التي يستخدم فيها هذا المضمنون، وإلى ولع الباحثين في استخدام مفهوم دون آخر ، فيه أكثر دلالة وتعبيرًا في مجال تخصصاتهم.

في بينما يفضل "هانز سيلي H.sely" استخدام مفهوم الضغط stress يستخدم "أبيستين" apstein مصطلح الصراع conflict ليشير به إلى نفس النمط من الموافق ، ويستخدم " باي هاين " B. hiun مفهوم الموافق المتطرفة، ويردف " سعد جلال بين مفهوم الضغوط "الشدة" ، وقد تزايدت التناولات العلمية في هذا العصر لتعريف الضغط بتعدد العلماء وتعدد ميادينهم .

1- الضغط كما أشار إليه سيلي 1950 هو: استجابة جسدية غير محددة لمتطلبات المحيط جعلته يميز بين نوعين من آثار الضغط على الفرد الإيجابية



سلبية distress هذه الاستجابة والتي تتكون من ردود أفعال سماها سيلي بأعراض التكيف العام (9).

2- الضغوط النفسية هي مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبئته والتي تسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل: التوتر والقلق أو الشعور بالامتنان... الخ تعريف الدكتورة رواية حسن (10).

3- الضغط هو حالة يكون فيها الجسم (العضوية) مهددا بفقدان الاتزان، وهذا بسبب موافق أو عوامل تعرض الأجهزة العاملة على تحقيق التوازن إلى خطر، وكل عامل من شأنه أن يخل هذا الاتزان سواء كان من طبيعة فизيقية (البرد، الحرارة) أو كيميائية (السم مثلا، أو نفسية (11).

4- إن الضغط ما هو بالمرض ولا هو بالمشكلة إنه قبل كل شيء رد فعل بيولوجي من أجل مواجهة موقف محدد (12).

5- يعرف جيبسون 1982 الضغط بأنه استجابة مكيفة ومعدلة بالفروق الفردية والعمليات السيكولوجية أي أنه نتيجة كل فعل أو ظرف أو حادث خارجي يقتضي متطلبات سيكولوجية أو فизيقية عالية تتجاوز إمكانيات الإنسان (13).

6- ويشير ريفولي Rivoler 1989 إلى أن الضغط يدل على ثلات معاني:
أ- معنى مماثل للضغط الفيزيقي، والقوة الاندفاعية التي تمارس على الأشياء والأشخاص.

ب- يعتبر الضغط مؤثرا سيكواجتماعي أو سيكولوجي بشرط أن يكون مرتبطا بالموافق المناسب ومطابقا للعلاقة التالية :

مؤثر (ضغط) ← (استجابة)



ج- قد يعتبر الضغط على أنه ناتج عن مؤثرات وبالتالي فالشعور بالضغط يؤدي إلى معاишته، وكذلك معاишته تؤدي إلى الشعور بالضغط:

الضغط → ← فعل مؤثر.

ويحل "أحمد عزت راجح" مفهوم "الأزمة" crise محل الضغط(14).

ولكن رغم تعدد وجهات النظر في تعريفات مفهوم الضغوط فلا يمكن أن تخرج هذه وجهات النظر عن ثلات فئات رئيسية، إذ أنه تكون التعريفات على أساس المثير الخارجي أو تعريف على أساس الاستجابة، والتعريف على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة، فهذا الاستعراض الأساسي النظري لكل من هذه التعريفات الثلاث:

3-1-تعريف الضغوط على أساس المثير الخارجي:

إذ يستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية التي تسبب تشويهاً مادياً في هيكل الجسم أو تعطيل وظائفه(15).

كما تعرف الضغوط على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر سلوك الأفراد في العمل (16).

3-2-تعريف الضغوط على أساس الاستجابة:

كما يستخدم مفهوم "الضغط" للإشارة إلى رد فعل الوعائية أو الغير واعية، على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كان ذلك حقيقياً أم من نسيج الخيال، ويترافق عن شعور بالألم، والذنب، والتعاسة والوحدة والارتباك(17).



وتشمل ردة الفعل في التغيرات الفيزيولوجية التي يمكن ارتفاع ضغط الدم، وإعادة توزيع الدم على العضلات الرئيسية في الجسم، وتجنيد جميع إمكانيات الجسم استعداداً لمواجهة الخطر (18).

3-تعريف الضغوط على أساس التفاعل بين المثير والاستجابة:

إن هذا التوجهبني من منطلق قناعة بأن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، بما في ذلك نمط الشخصية، والخلفية الثقافية، والدعم الاجتماعي وغيرها مما يعرف بالعوامل الوسيطية (19). moderating variables

كما يتضح هذا التوجه في التعريف الآتي:

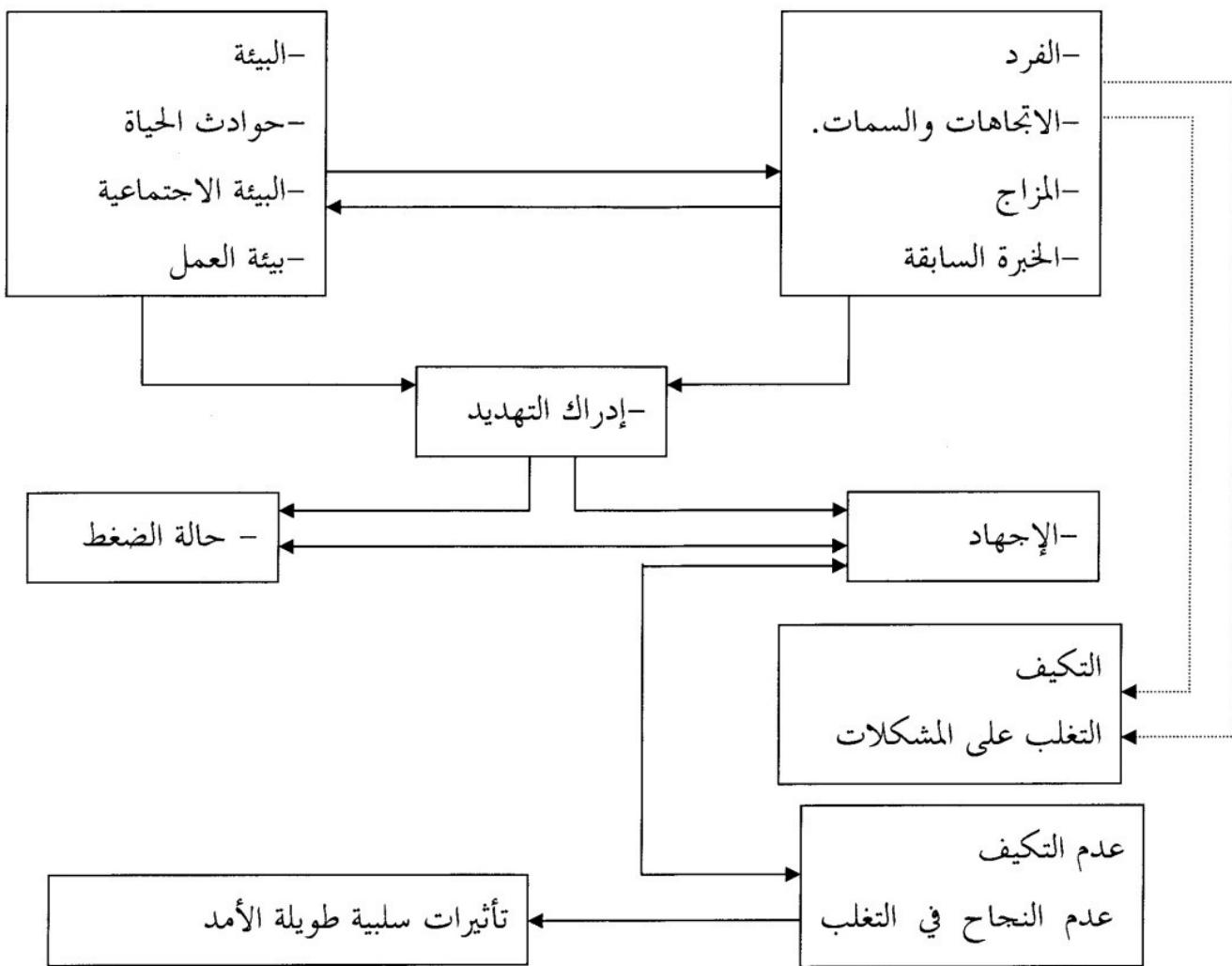
" هو مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبئته والتي تسبب في حالة عاطفية أو وجاذبية غير سارة مثل: التوتر ، القلق، الشعور بالامتنان..." ويتوقف مدى الضغوط حسب هذا التفسير إلى عدة عوامل وهي:

1- مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط ، حيث يؤكّد لازاريس Lazarus أن إدراك الفرد لأهمية الأحداث الضارة التي يواجهها، ومدى التحدي الذي تمثله له هذه الأحداث وإدراكه لقدرته على التكيف معها، يؤثّران على استجابته للضغط.

2- تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقاً لقدراته.

3- إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط.

والرسم الآتي يوضح ديناميكية حدوث الضغوط النفسي حسب هذا الاتجاه (20):



شكل رقم 01 يوضح ديناميكية حدوث الضغط النفسي

نقل عن Cooper 1981 (21)

-نظريات الضغط:

4-نظريات الضغط النفسي :

كثير من النظريات التي تطرقت للضغط تشتهر في المضمون النظري إلا أنها اختلفت في الاتجاه الذي سلكته والجانب الذي تناولته، كما أن هناك مجموعة من الأساق الفكرية التي حاولت إعطاء تفسير لهذه الظاهرة النفسية المعقدة ذات

الأبعاد التي هي في حاجة للاكتشاف والبحث مما يفتح الباب واسعا أمام دعومة البحث العلمي و يجعلنا نكون في حاجة إلى كل النظريات لكي نحيط بكلية الظاهرة .

4-1-نظريه تنادر التكيف: النسق النظري لـ هانز سيلي H.selye وهو طبيب كندي الأصل ولد سنة 1907 وتوفي سنة 1982 (22)، وقد شرح نظريته في كتابه "ضغوط الحياة" الذي ألفه سنة 1956 عندما كان طالبا في كلية الطب، حيث كانت طبيعة تخصصه الدراسي تأثير كبير في صياغة هذه النظرية حيث تخصص في دراسة الفيسيولوجيا والأعصاب حيث ظهر هذا التأثير من خلال اهتمامه لاستجابات الجسم الفيزيولوجية الناتجة عن " الضاغط " the stressor.

ويتألف النسق الفكري لنظرية "سيلي" h.selye في الضغوط أن الضغط متغير غير مستقل، وهو استجابة لعامل ضاغط the stressor يميز الشخص ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة.

ويعتبر "سيلي" أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية وهدفها هو المحافظة على الكيان والحياة.

كما يربط بين تقدم الفعل أو الدفاع ضد الضغط وبين التعرض المستمر المتكرر للضغط وفي هذا الصدد حدد ثلث مراحل للدفاع ضد الضغط، وهذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي (23):

أ-مرحلة الإنذار : تمثل هذه المرحلة استعداد الجسم لمقاومة مصدر توالي الضغط.

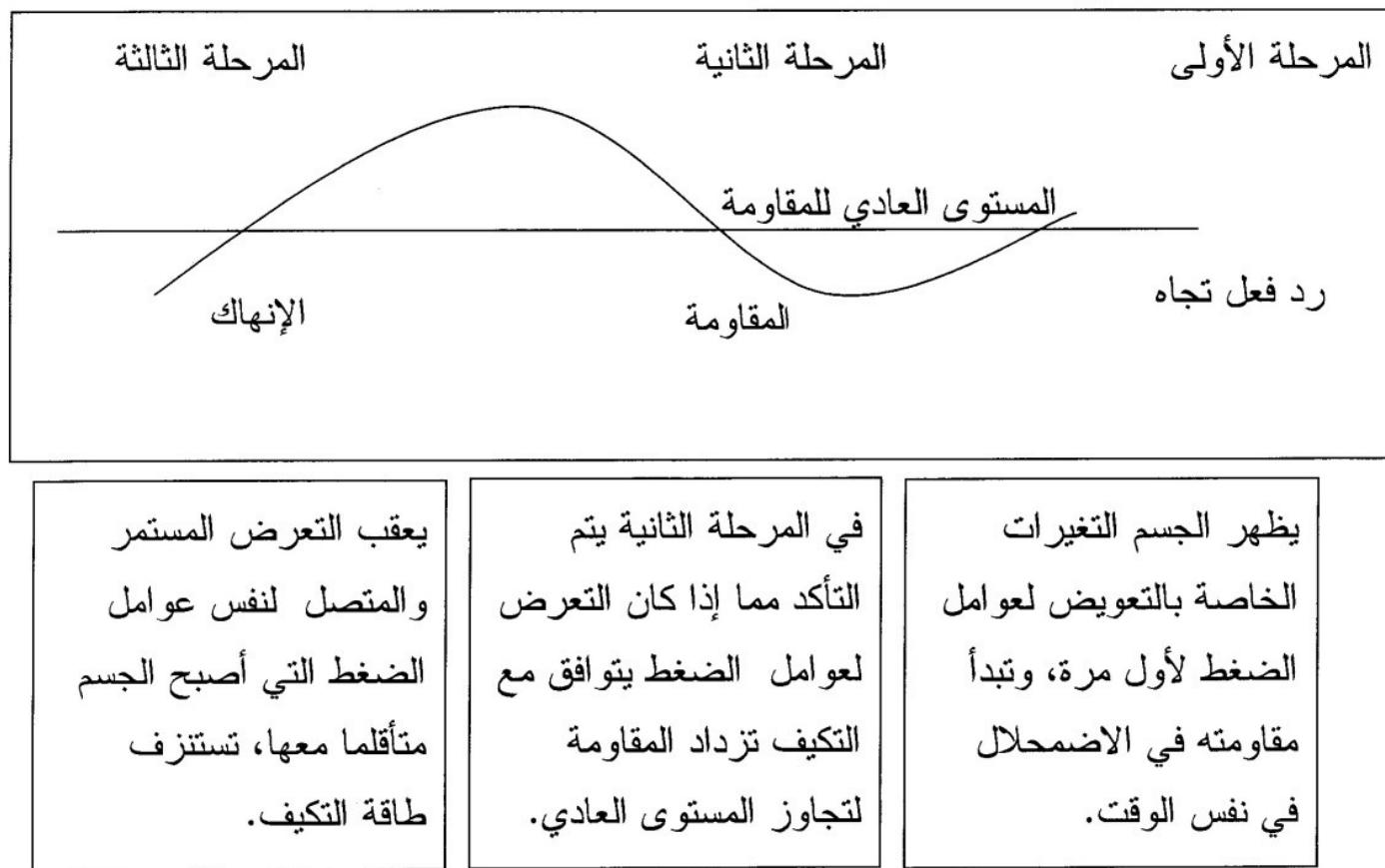
ب-مرحلة المقاومة: تمثل هذه المرحلة في تطبيق آليات التعامل أو المواجهة المختلفة بهدف الوصول إلى مستوى التكوين المقبول.

ج-مرحلة الاتفعال: وفيها يتم صرف كل الوسائل الداعية والتكييفية والمدخلة وعليه فإن عملية المقاومة تنهار ويظهر الضغط الشديد أو الفشل



الفيزيولوجي وبالتالي يصبح الجسم غير قادر على المقاومة، كما يصبح سريع التأثر بالأمراض (24).

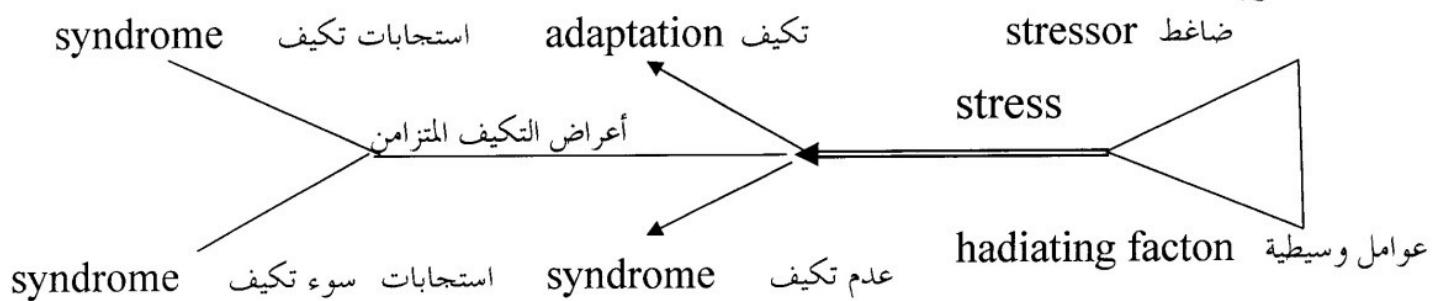
والشكل يوضح المراحل الثلاثة للضغط:



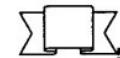
شكل رقم 02: نموذج يوضح الأعراض العامة للكيف (25):

وقد أوضح في كتابات "لفين وسكوتشر" أن سيلي قد قدم رسمياً توضيحاً

لنظريته:



شكل رقم 03: يوضح حدوث الضغوط النفسية طبقاً لنظرية هانز سيلي (26).



وفي إطار هذا الرسم التوضيحي نميز الضاغط وهو متغير مستقل ينبع عن ضغوط العوامل الوسيطة، وهي تلك التي يكون دورها هام في أن يقل أو يزيد فيتأثر الضاغط مثل المناخ والطعام .

ويختتم سيلي نظريته بتعريف الضغط على أنه حالة من حالات الكائن الحي التي تشكل أساسا للتفاعلات التي يبدي فيها تكيفاً أو التي يبدي فيها سوء تكيف.

أما عن عوامل الضغط فترجعها هذه النظرية إلى ثلاثة عوامل هي:

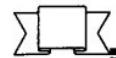
1-عوامل الضغط الجسدي: مثل الأصوات المزعجة، الأصابات، والجروح، والحوادث والآلام...الخ.

2-عوامل الضغط النفسي: مثل القلق، الإنهاك، عن أنواعها والأخطار خاصة ما يهدد الحياة منها والوحدة والإرهاق الفكري.

3-عوامل الضغط الاجتماعي: مثل الصراعات المهنية والظروف الحياتية المعاشرة الصعبة والخلافات العائلية والعلاقات الاجتماعية السيئة والعلاقات الشخصية المتومثة والعزلة الاجتماعية .

4-النظرية السلوكية:

النسق النظري لـ "سبيلبرجر" Spulberger تعتبر نظرية "سبيلبرجر" في القلق مقدمة ضرورية لفهم نظريته في الضغوط إذ يعتبر القلق استعداد طبيعى أو اتجاه سلوكي يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، ويربط بين قلق الحالة والضغط ويعتبر أن الضاغط مسبباً لحالة القلق، وما يشبه في علاقة قلق الحالة بالضغط، كما يهتم "سبيلبرجر" في الإطار المرجعي لنظريته بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، وتميز بين حالات القلق الناتجة عنها وتمتد العلاقة بينها وبين الدافع التي تساعده على تجنب النواحي لديه كما



سيستخدم الميكانيزمات الدفاعية المناسبة لتخفيض الضغط (ثبت، إنكار، إسقاط) أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح بالهرب من الموقف الضاغط.

وإذا كان سبيبلبرجر قد اهتم بتحديد خصائص وطبيعة المواقف الضاغطة التي تؤدي على مستويات مختلفة لحالة القلق إلا أنه لا يساوي بين المفهومين (الضغط و القلق) وذلك لأن الضغط النفسي وقلق الحالة يوضحان الفروق بين خصائص القلق كرد فعل انفعالي والمثيرات التي تستدعي هذه الضغوط.

فالقلق كعملية انفعالية تشير إلى تتبع المعرفة السلوكية التي تحدث كرد فعل شكل ما من الضغط وتبدأ هذه العملية بواسطة مثير خارجي ضاغط(27).

وتوضح النظرية السلوكية للضغوط أن أهم المحدثات للخلل الوظيفي البيولوجي هو الاستجابة الخاصة للعضو للمرافق الانفعالية التي سبق تعلمها، وتؤمن هذه النظرية أنه نتيجة لارتباط بين الموقف الانفعالي، واستجابة عضو خاص يثير أي موقف ضاغط جديد استجابة لدى العضو، وعندما يتكرر هذا الموقف لدرجة كافية وشديدة يظهر الخلل الوظيفي في هذا العضو، وقد أخذ أصحاب النظرية السلوكية يستخدمون مبدأ التدعيم والتغذية الراجعة لشرح تأثير العوامل السيكولوجية على العلل الجسمية (28).

ويعتبر Mc Crath أول من صاغ نموذجا في هذا المجال وأسماه نموذج العمليات ويهم بالعمليات التي تحدث أثناء مواجهة أو استجابة الفرد لمصدر ضاغط، ويمر المواقف الضاغط بأربع مراحل تشكل حلقة مرتبطة بأربع عمليات اتصال وهي :

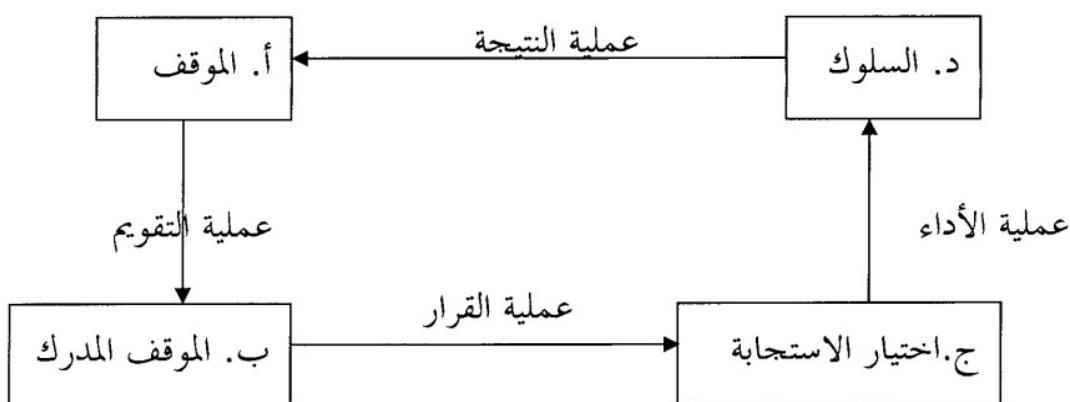
المرحلة الأولى: تربط بين أ، ب أي بين الموقف المدرك وتسمى بعملية التقويم المعرفي.



المرحلة الثانية: تربط بين ب ،ج، أي بين الموقف المدرك و اختيار الاستجابة وتسمى بعملية اتخاذ القرار .

المرحلة الثالثة: تربط بين ج،د أي بين اختيار الاستجابة والسلوك وتسمى بعملية الأداء.

المرحلة الرابعة: وترتبط بين أ، د أي بين السلوك والموقف وتسمى بعملية الحصيلة والنتائج (29).

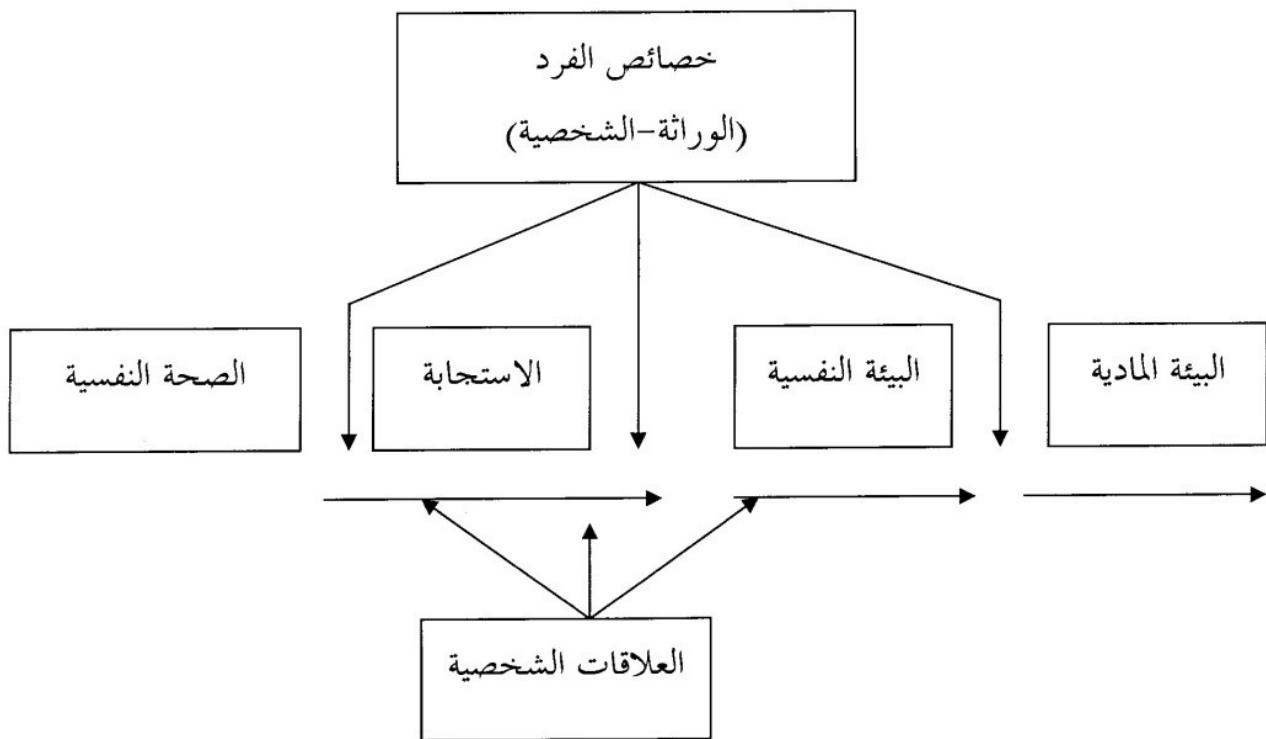
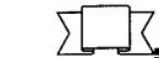


شكل رقم 04: نموذج العمليات للضغط(30).

4-3- النظرية الاجتماعية البيئية:

نموذج متيسغن: توافق الفرد مع البيئة:

حيث بني هذا النموذج على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميسغن" في الو.م.أ ووفق للتصورات الأولية لهذا النموذج تؤثر البيئة على إدراك الفرد لها مما يؤثر بدوره على استجابته ومن ثم على صحته. (31)



شكل رقم 05: نموذج ميشغن : توافق الفرد مع البيئة(32)

وفي تصور آخر لنموذج "ميشغن" تبلور مفهوم توافق الفرد مع البيئة والذي يسعى لإيجاد إطار نظري للتوافق بين الفرد والبيئة وعلاقة ذلك بالضغط في العمل، وبشكل عام ترتكز هذه النظرية على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغط أو الإجهاد.

وفقاً لهذا النموذج هناك نوعان للتوافق بين الفرد وبئته وهي:

- 1- التوافق بين احتياجات وأهداف الفرد (العامل) مع المزايا التي تتحققها له الوظيفة كالشعور بالإنجاز أو التحمل لمسؤولية على سبيل المثال .
- 2- التوافق بين مطالب العمل وقدرات ومهارات العامل ، وتفرق هذه النظرية بين التوافق النسبي والذي يحكمه إدراك الفرد والتوافق الموضوعي والذي يعتمد على الحقائق .



ولا تقدم هذه النظرية تصوراً لماهية المطالب أو الدوافع المرتبطة ، إلا أنها تؤكد على أن اختلال التوافق وبالضرورة يسبب الضغوط.

4- نظرية التحليل النفسي:

اهتم المحللون النفسيون بالاضطرابات السيكوسيماتية، وقدموا نظرياتهم في التحليل النفسي التي ركزت على مراحل النمو لتقديم تغيرات لكل اضطرابات من الاضطرابات السيكوسيو ماتية، وقد قدم Alexander سنة 1950 بحث في هذا الميدان، وبرى أن التوترات والشدائد tensions في نظام واحد لها نتائج وعواقب مرضية تعود على النظم والأجهزة الأخرى في الجسم.

وبحسب Alexander فإن القلق والخوف الذين يحدثان نتيجة لصراعات حادة في بيان الإنسان يمكن أن يعبر عنها فقط عن طريق مشاعر ذاتية بعدم الراحة بل أيضاً عن طريق تغيرات في العمليات الفيزيولوجية وعندما تكون استجابات الجسم لمصادر توالي الراحة غير مناسبة أو ملائمة فإنه قد تظهر تلك العمليات الفيسيولوجية الأساسية التي يمكنها أن تشمل في عدد الكريات الحمراء داخل الجسم وزيادة إفراز "الأدرينالين" وكذلك زيادة في كمية السكر في الدم.

والسيكوسيماتية من وجهة نظر التحليل النفسي، هي وصف اضطرابات فيزيولوجية معينة ناتجة عن حالات انفعالية معينة.

أ- زيادة ضغط الدم يعني الفرد من الشعور بالتهديد المستمر وكبت الغيظ وعدم الشعور بالأمن مما يؤدي به إلى القلق والعدوان.

ب- الصراع النفسي: يعني الفرد من الرغبة الجامحة والملحة في الوصول إلى حد الكمال وبذل المجهود ولا يرضى إلا إذا تحققت أهدافه بدرجة عالية (33).



ج-الالتهابات الجلدية:

وإلى جانب هذه الإضطرابات الفيزيولوجية وما يسببها من حالات انفعالية هناك اضطرابات أخرى لم يذكرها Alexander في كتابه الطب السيكوسيوماتي.

قرحة المعدة: إن أساس هذه القرحة يعود إلى الوقت الذي كان يواجه فيه الطفل المشاكل المتعلقة بعملية التغذية وسلوك الأم الرافض الذي خلق مواقف انفعالية مؤلمة لدى الطفل ورغبة الطفل في الاستغلال في الوقت الذي يرفض فيه عجزه ضرورة الاعتماد على الأم ، وبدأ يظهر الصراع بين الاعتماد والاستقلال في مراحل النمو الأولى في حياة الطفل واستمر في الكبر ولكن عبر عن نفسه في صورة إضطرابات فيسيولوجية في الجهاز المرتبط بالتجذية وظهرت هذه القرحة(34) .

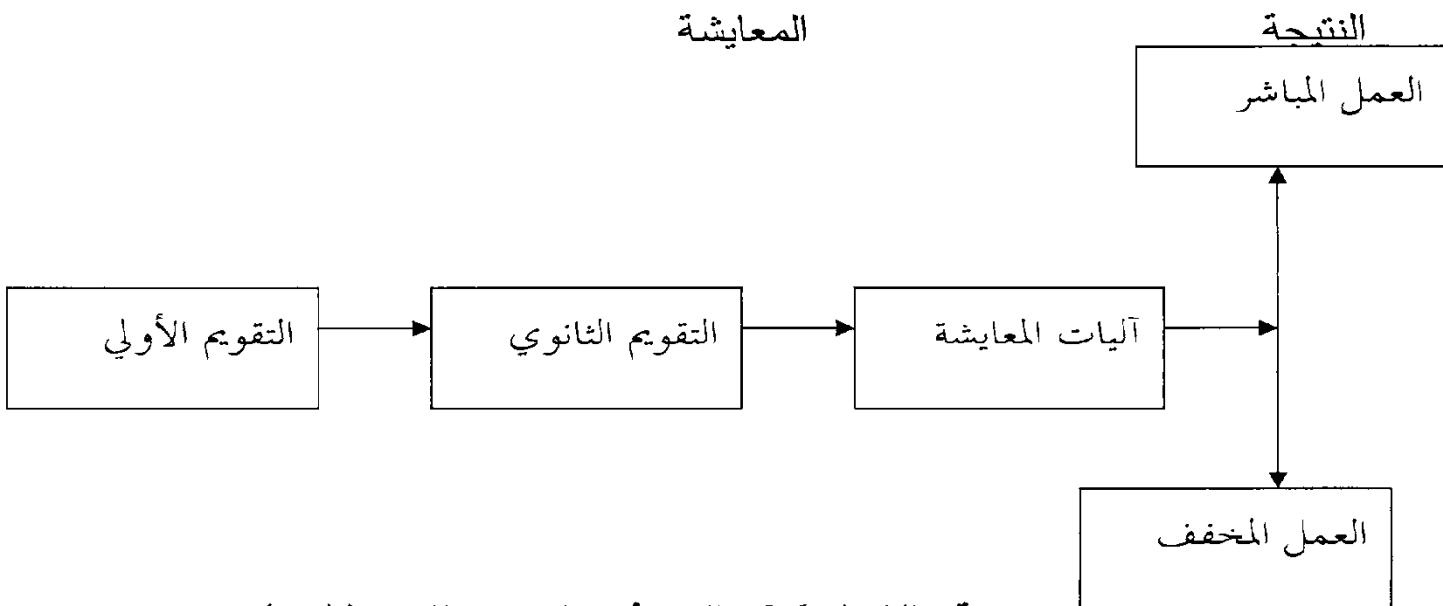
قرحة الكولون: يعود أساسها إلى عملية التدريب على النظافة في الصغر والمواقف الانفعالية التي صاحبت هذه الفترة نتيجة لأوامر الوالدين المشددة لتنظيم عملية التحكم في الإخراج والتي فوق طاقة الطفل مما أدى برغبة الطفل في عقاب الطفل، ولكن عدم التحكم في القدرة على توجيه هذا العقاب إلى الوالدين أدى إلى توجيه العقاب إلى ذاته وخاصة إلى العضو المذنب من جسمه وهو الأمعاء التي كانت في هذا الموقف.

الريبو الشعبي: ويرجع أساس الريبو إلى حياة الطفل، فالطفل يدرك ويقدر اعتماده على الوالدين، وعلى الأقل على الأم كي يعيش، ولكن الطفل يلاحظ فتور عواطف الأم أحياناً فيقاسي من رفضها لبعض مطالبه مما ينمّي اتجاهها عدائياً نحوها، لكن خوف الطفل من رد الأم على هذا العداء بالهجر والنبذ، فإنه يخاف من التعبير عنه مباشرة وبصوت عالي، ويلجأ إلى الأسلوب الغير مباشر الذي يظهر في صدره، أزيز وأنين والأصوات المصاحبة لصعوبات التنفس في الريبو الشعبي ما

هي إلا هذا الأزيز أو الآتين وعلى هذا قد يعبر عن رد فعل الربو الشعبي عن صيحة مكبوة حزينة.(35)

وفي سنة 1966 قام Lazarus بصياغة للضغط أطلق عليه اسم "النموذج النفسي للضغط، وفيه أوضح بأنه لكي يكون الموقف أو الحدث ضاغطاً يجب أن يدرك أولاً بأنه كذلك. بمعنى أن الأساس في نظرية Lazarus هو أن الاستجابة للضغط تحدث فقط عندما يقوم الفرد موقفه الحالي بأنه يعاني من الضغط وقد توصل إلى هذه النتيجة بعد أن قام بالعديد من الدراسات التي أثبتت وأبدت كاها النظرية هذه(36).

والشكل التالي يوضح النموذج الذي جاء به Lazarus



رقم الشكل 06: النموذج النفسي للضغط(37).

وطبقاً للنموذج النفسي فإن رد الفعل نتيجة لمصدر ضاغط يبدأ عندما يدرك الفرد أن بعض القيم أو الحواجز المهمة تبدو مهددة، ففي المرحلة يتم تقويم جميع المنبهات على أنها ضارة (خطيرة) أو معقدة، فالمنبهات التي حكم عليها بأنه

ضارة هي تبدو ومدلولها في دراسات وبحوث الضغط، وفي هذا النموذج يمر بالتقسيم المعرفي للضغط بمرحلتين:

أ- التقسيم الأولى: يمد درجة وجود درجة التهديد الناتج عن المنبه الخارجي.

ب- التقسيم الثاني: ويحدد عملية التعامل أو المواجهة coping اللازمة للتخلص من الخطر وعمليه المواجهة كما يعرفها lazarus بمجموعة من العمليات الفعلية للتكيف مع أحداث الحياة الضاغطة من أجل إيجاد حل للمشاكل التي يعاني منها الفرد (38).

5- مصادر الضغط

5-1- مصادر الضغط العامة:

5-1-1- الحياة اليومية وتغيراتها:

يعيش الإنسان عدة مواقف خلال حياته بمراحلها المختلفة، وتدخل هذه المراحل عدة منغصات توجد بواسطة وضعيات ومواقف متصلة بشتى القطاعات النشاط البشري:

***الحياة الأسرية:** فهي أول مرحلة في حياتنا اليومية، فهي إلى جانب الأفراح التي تحدثها على الفرد، تتربّس وترثّم توتركات من كل الأصناف من مثل: الحداد، والهموم المالية، وتحطم العلاقات التي تبرز على نحو واضح في مقياس " هولمزوريه " في وسط الأسرة.

فالبيت مثلاً هو مصدر دعم وحنان وحب، يمكن أن يكون أيضاً المكان الذي يحمل أن يعاني فيه الأولاد، وخصوصاً النساء والأولاد، ودرجات متباعدة من الإيذاء الجسدي والعاطفي.

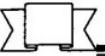
كما تفرض الأبوة أعباء جسدية وعاطفية ومالية ثقيلة، فقرن العناية بالأولاد والعمل بدوام كامل هو الشأن الأكثر ضغطاً بين جميع الشؤون، خصوصاً بالنسبة إلى الأم العاملة التي تكون على وجه الاحتمال، الأكثر مسؤولية فيما يتعلق بنصيب أكبر من نصيب الأب في شؤون البيت والعناية بالأولاد.

* **الحياة المدرسية:** وهذه المرحلة لها دور لا يستثنى ولا يخلو من التزامات وصراعات الحياة، والتوقعات المفروض احترامها واحتمالية التعرض لبعض المواقف كالطرد، كما أن الامتحانات لها وضعيتها الخاصة، ونحن نعلم أن القلق الزائد يذهب تركيز الطالب، فيصبح غير قادر على تنسيق الأفكار ، أو استعمال الوقت الكافي لفهم السؤال.

* **الحياة المهنية ووسط العمل:** إذ يوفر العمل دخلاً ويلبي أيضاً أيضاً تشكيلاً من الحاجات البشرية الأخرى، التمرين العقلي والجسدي، والاتصال الاجتماعي، والشعور بالجدارة الذاتية، والمقدرة، والعمل مع ذلك هو أيضاً مصدر رئيسي للضغط الناجم عن طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين، وتلك القائمة بين الزملاء في مقر العمل عموماً، كما ينجم أيضاً عن تغيير أنماط العمل، أو الإرهاق وتغير ظروف العمل ، ومن المسؤلية والعلاقات في العمل.

5-1-2- وضعيات الكوارث: حيث تصادف الإنسان في حياته مواقف تؤثر بشكل تام على سلوكه، حيث يصبح غير قادر على اتخاذ وحلول مؤقتة، فقد وصف ردود أفعال الأفراد المواجهين لكارثة ما كحدث حريق في منزل أو في حالات الفيضانات المفاجئة، فقد خلص إلى أن 15% فقط من الأفراد يحتفظون بسلوك منظم وفعال أما 15% يظهرون درجات متنوعة من الاختلالات الفوضى، ولكنهم يظلون قادرين على التحرك والعمل(39).

5-1-3- مصادر الضغط المتعلقة بجوانب شخصية الفرد: هناك عوامل شخصية تسبب في شعور الأفراد ومن أهم هذه العوامل(40):



- اختلاف شخصية الفرد كسبب للشعور بضغوط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئه العمل واحدة، إلأن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأن يشعر بالضغط دون الشخص الآخر.

- اختلاف قدرات الأفراد: فتفاوت القدرات من فرد لآخر، ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغط العمل ومن هذا:

- القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة.
- القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤوليته الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية في الأفراد.

- القدرة على التعامل والتآقلم مع الضغوط، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة، إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

مدى إدراك الفرد للضغط:

يصنف علماء السلوك حسب شخصيات الأفراد إلى النموذجين من الشخصيات:

- شخصية A type A

- شخصية ب type B

وتشير نتائج الدراسات إلى أن صاحب شخصية "أ" هو أكثر عرضة للضغط عن الفرد صاحب شخصية ب (41).

وقد كان هذا التصنيف نتيجة دراسة قام بها العالمان Friedman et Rosenman ، حيث صنفا الأنماط السلوكية في آخر الأمر نمط السلوك A ونمط السلوك B (42).

صنف بـ B	صنف أـ A	سمات
ـ بطيء	ـ سريع	ـ الخطاب ـ طريقة التلفظ والإلقاء).
ـ مقدرة، تقديرات كثيرة	ـ إجابات بكلمة واحدة ، تسارع في آخر الجملة	ـ إنتاج الكلمات
ـ رخيص	ـ عال	ـ الصوت
ـ يتوقف برهة قبل الإجابة	ـ حازم ، مقتضب، قاص، خطاب مثير ، تأكيد على الكلمات	ـ نوعية الأداء
ـ طويلة معككة	ـ قصيرة، مباشرة، إضافة إلى سمات أخرى كإتباع الكلمات تكرارات أخرى	ـ مدة الاستجابة
		ـ السلوكيات:
ـ نادر الحدوث	ـ كثير الحدوث	ـ التهد
ـ منسرخ ومستريح	ـ متواتر، الجلوس، على حافة المقهى	ـ الوضعية
ـ هادئ ساكن، منتبا	ـ تأهّب ، ذعر، إنذار، حدة.	ـ الحالة العامة
ـ مرتاح، ودي	ـ متقبض، عدواني، تكشیرات (تقبیضات)	ـ تعبير الوجه
ـ عريضة	ـ حانية	ـ الابتسامة
ـ حانية ، دقيقة	ـ جافة	ـ الضحكة
ـ نادرا	ـ بكثرة	ـ شدة القبضتين
		ـ ردود الفعل خلال المقابلة
ـ نادرا	ـ غالبا	ـ يقاطع المحاور
ـ نادرا	ـ يرجع إليه	ـ الرجوع إلى الموضوع بعد المقاطعة
ـ نادرا	ـ غالبا	ـ يحاول إتمام أسئلة المحاور

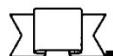
نادرًا	نادرًا	يلجأ إلى الدعاية
نادرًا	غالباً	يستعجل المحاور
نادرًا	تنوع كبير في التقنيات ، مقاطعات ، يتبادل الكلام ، تعاليق معرضة ، إجابات ملتوية ، أو جد طويلة يسأل ويصحح المحاور	يريد السيطرة على المقابلة
غير واردة	تظهر غالباً خلال المقابلة من خلال ميكانيزمات كالضجر التنازل تسامح متعرجف السلطوية ، التحدى	العدوانية
		4-سلوكيات طبيعية
نعم	لا يأمل إلا ارتفاع السلم	راض عن عمله
ليس على الخصوص	نعم ، حسب نفسه وحسب الآخرين	العزيمة والطموح
لا	نعم	الشعور بالإذلال والتهديد
يقبل كل الأحوال دون امتعاض أو إزعاج	يكره الوقوف في الطابور ، لا يقبل الانتظار في المطاعم	غير صبور
لا يجيد المنافسة وقلما يشترك في نشاطات.	يحبذ المنافسة في العمل ، يريد الفوز في كل الألعاب حتى مع الصغار	تقبل الانغماس في النشاطات
نادرًا	غالباً ما يفكر ويقوم بشيء أكثر في ذات الوقت	أفكار متعددة الأطوار
نادرًا ما تكون العدائية تحت أي ظروف.	في الشكل والمضمون يروق له التبرير ، يبالغ في الوصف يعمم ، بخطورة ، يستشيط في الكلام	عدائية

مقارنة بين سمات الصنف A والصنف B من نمط

5-2-مصادر الضغط في العمل: إن الضغط في العمل هو نتيجة لعدة عوامل

متصلة بالفرد بالبيئة الذي يمر فيه والجماعة التي تنتهي إليها ومن أهم هذه

العوامل:



5-2-1-المصادر الفيزيقية للضغط في العمل:

تعتبر من أهم العوامل في تنمية الضغط، والمشكل الذي تواجهه أي مؤسسة في هذا المجال هو تحسين الظروف الفيزيقية للعمل، والهدف الأساسي من وراء تحسين هذه الظروف هو توفير عملٍ صحيٍ للفرد.

أ-الإضاءة: تبين بعض العلماء أن الإنتاج يمكن أن يزداد ويقل التعب إذ زاد مكان العمل بإضاءة جيدة(43)، فالإضاءة الجيدة تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه وبجهود أقل، إذ كثيراً ما تتوقف الكفاية الإنتاجية على سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء.

والإضاءة السيئة تثير في النفوس الشعور بالانقباض وتؤدي إلى إرهاق البصر وزيادة التعب والأخطاء وهيجان العامل بصفة عامة.

ب-الضوضاء: دلت تجارب علم النفس على أن تأثير الضوضاء على أنه عامل مزعج ومجهد ومشتت للانتباه يتوقف على نوع الضوضاء ونوع العمل فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وثيرة واحدة وعلى نسق واحد وربما لا تؤثر على نفسية العامل على حين أن الضوضاء المقطعة تؤثر على نفسية العامل والضجيج يؤدي إلى :

*ارتفاع درجة حرارة الجسم.

*ارتفاع الضغط الشرياني .

*ارتفاع التوتر العصبي وإجهاد المراكز العصبية واضطرابها.

فالضوضاء تؤدي على ضغط مؤلم مستمر.

ج-الحرارة والرطوبة: فقد تختلف درجة الحرارة اللازمة باختلاف فصول السنة وباختلاف طبيعة العمل، فالأعمال الشاقة تحتاج إلى درجة حرارة أقل من



الأعمال السهلة، وفي فصل الشتاء يحتاج العمال إلى درجة أعلى منها في فصل الصيف، ويشعر العمال بالضيق إذا ارتفعت درجة الحرارة عن الحد المطلوب، ولكن يتحملون درجة حرارة عالية إذا كانت درجة الرطوبة بسيطة، فالرطوبة تسبب شعور العامل بالضيق والاختناق نسبياً، كما تسبب له العديد من الأمراض، كما أن العمل في درجة حرارة عالية يسبب التعب والإرهاق والضيق.

ومن هنا نلاحظ أن درجة الحرارة والرطوبة دور هام في زيادة ونقصان مستوى العمل وضغط العامل.

د-التهوية: تؤثر الأحوال الجوية في إنتاج العامل ونشاطه وجو العمل بحاجة إلى تجديد الهواء بصفة مستمرة عن طريق المراوح أو غيرها من الوسائل كأجهزة تكييف الهواء.

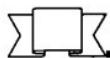
وعندما يكون الجو حار فإن نسبة العرق تزيد، وإذا لم يكن هناك حركة للهواء وتسمح بتبخّر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم، فإنها تأخذ بالارتفاع المستمر، ومن الطبيعي أن يزداد الإنتاج بتجدد الهواء المحيط بالعامل.

فالتهوية الجيدة تعتبر من أهم العوامل الفيزيقية لمكافحة الضغط ورفع الروح المعنوية للعامل (44).

5-2-2-المصادر التنظيمية للضغط في العمل:

إن مصادر الضغط متعددة من جهة نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمي فحسب Quik 1984 أن هناك أربعة مصادر رئيسية:

ـمتطلبات المهام: مجموعة المهام التي يؤديها المشغل سواء كان مديراً أو موظفاً أو عملاً هي مجموعة من نشاطات ومتطلبات تسبب له الضغط.



-متطلبات الدور: وتعني تلك التوقعات السلوكية التي يتصل بها الأفراد أو الجماعات مع الفرد في العمل، ويرى cahnal 1964 هناك جانبين سلبيين ويؤثران على نشاط المنظمة.

-صراع الأدوار: إذ يحدث عندما يجد الفرد في بيئته عمله توقعات محددة حول كيفية ما ينبغي سلوكه، ويحدث الضغط نتيجة عدم القدرة أو صعوبة مقاومة توقعات السلوك المختلفة.

-غموض الدور: وتمثل في نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور، المتوقع أو لعدم وضوح الأهداف، ويحدث الضغط هنا لامتداد التقرب أو الريب.

المتطلبات الفيزيولوجية المالية: حيث تلعب البيئة الفيزيولوجية دوراً كبيراً في إحداث الضغط في منظمات العمل، وهي العوامل التي تحيط بالعاملين في المنظمات: التكيف، الإضاءة، الضوضاء، الهيكل التنظيمي، المعماري للمنصب الموقع...الخ.

المتطلبات الشخصية: فالأشخاص على شخصيات مختلفة وسمات وخصائص منفردة، فلتفاعل الأفراد في منظمات العمل، دوراً كبيراً في الضغط.

هذا وهناك أسباب أخرى للضغط النفسي في العمل منها:

زيادة الحمل الوظيفي: فيعتبر عمل العمل الزائد سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال، وذلك لما يتربّ عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد.

قلة الحمل الوظيفي: إن قلة العمل تؤدي بالأفراد إلى البطالة المقنعة وتحد هذه الأخيرة سبباً من أسباب ضغوط العمل، إذ العمل القليل لا يؤدي في الغالب إلى استشارة حماس واهتمام الأفراد بل قد يؤدي بهم إلى الشعور بالخوف والقلق



والتمارض والإهمال وذلك لشعورهم بعدم الحاجة إليه في العمل ولشعورهم بعدم أهميتهم في المنظمة.

فترات العمل أو المداومة: هناك بعض المهن التي تسهر على توفير الخدمات 24 سا/24 سا للمواطنين مثل الشرطة، المطافئ، الأطباء، والممرضين أفراد القوات المسلحة....الخ، وقد بينت الدراسات بان المناوبة لها تأثير سلبي على العلاقات الاجتماعية، حيث ترتبط حالات الشعور التعب، النوم المنقطع، اضطرابات في الشهية، زيادة حالات الطلاق مشكلات جنسية، زيادة حوادث العمل...الخ، لذلك فجهود الباحثين توجه نحو إيجاد جداول عمل دورية فتناسب والطبيعة البيولوجية العاملين ليكون تعرض الفرد لأقل درجة من الاضطرابات الفيزيولوجي والنفسي (45). وهذا وهناك عدة نماذج من تصنيف ضغوط العمل:

1-نموذج "روبرت كان" : Robert Kahn

1-الحرمان من العمل: بمعنى فقدان فعلاً أو نقص الأمان الوظيفي، فالحرمان من العمل أو التهديد يمثل مصدراً هاماً للضغط.

2-المهنة: فكل مهنة خصائصها، لذا يختلف مصادر الضغوط من مهنة إلى أخرى، فالعاملون في مجال الزراعة يتعرضون بدرجة أكبر للآلام العضلات، نتيجة للضغط في حين يتعرض العاملون في مهن مكتبية بدرجة أكبر للأمراض القلب والشرايين نتيجة للضغط.

3-خصائص العمل: فدرجة الخطورة والتكرار والتعقيد والاستقلالية والمسؤولية مرتبطة بممارسة مهنية معينة.

4-خصائص الدور: وتشمل الصراع، وغموض الدور، وزيادة عبء العمل، والتعرض المتكرر للمواقف المشحونة بالانفعال، وتعكس خصائص الدور الطبيعية،



والأسلوب الإداري المتبعة، وطبيعة عملية اتخاذ القرار، ولذلك فإن تغيير الممارسات الإدارية يقضي بدرجة كبيرة على الضغوط المرتبطة بخصائص الدور.

5-العلاقات الشخصية: فالمنظمات هي مشروعات إنسانية فت تكون وتنشط وفقاً لسلوكيات أعضائها، لذلك فإن معظم المسببات التنظيمية للضغط هي ناتجة عن تصرف الأفراد وعلاقتهم مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم.

6-عدم توافر الموارد والتقنيات: فمعظم المشاكل الناجمة عن زيادة عبء العمل سواء من الناحية الكمية أو النوعية هي في الواقع ناجمة عن عدم توازن الإمكانيات سواء البشرية أو التقنية .

7-جدال العمل: توقيت العمل وتغيير التوقيتات من المسببات الهامة للضغط ويساهم العمل السلبي مشاكل صحية واضطرابات الحياة الزوجية والعائلية.

8-مناخ المنظمة: يشمل مفهوم مناخ المنظمة عدة جوانب منها: فرص الترقية والتطور الوظيفي والمنافسة والتشجيع(46).

:Cary Cooper :2-نموذج كاري كوبر :

حيث قدم " كاري كوبر في مجموعة من الأبحاث التي قام بها بالاشتراك مع باحثين آخرين تصورات مختلفة لمصادر الضغوط نستعرض اثنين منها في الشكلين التاليين :

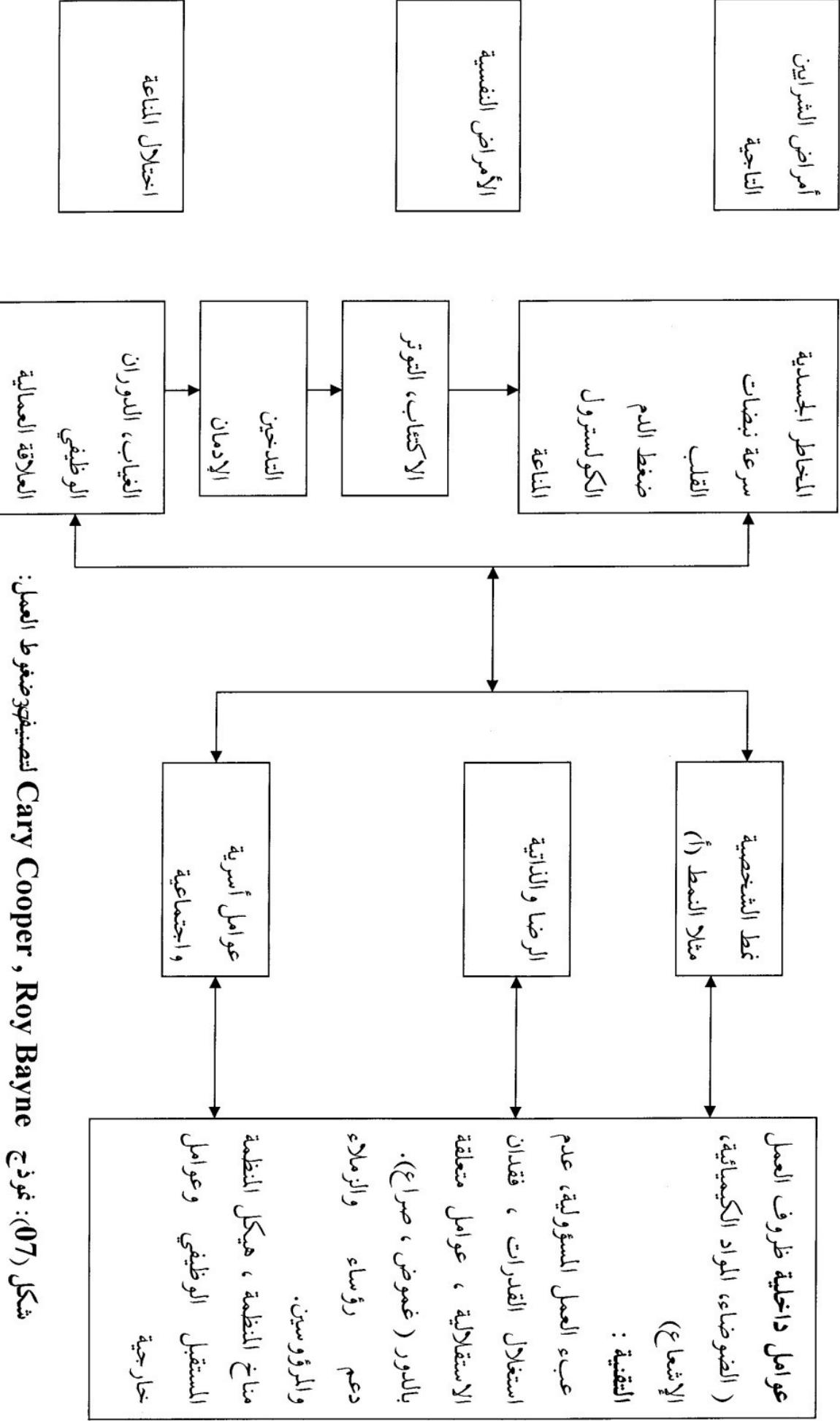
أولاً:

الأعراض

العامل الوسيطية

مصادر ضغوط العمل

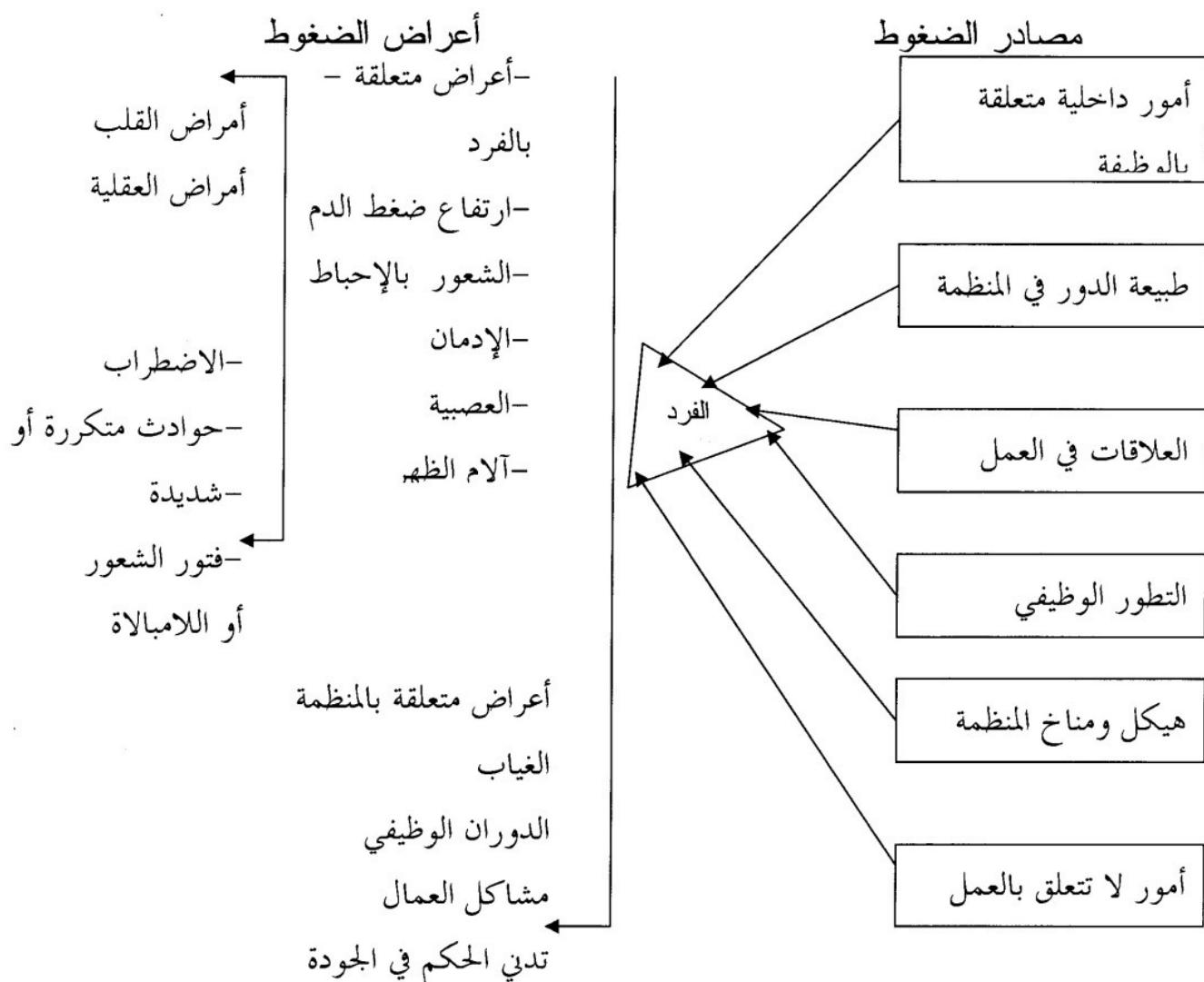
الأمراض



المحور الأساسي لهذا النموذج هو أن عدد من العوامل التي تسمى العوامل الوسيطة تحكم العلاقة بين مصادر الضغوط والأعراض والأمراض الناجمة عنها وتشمل العوامل الوسيطة: نمط الشخصية وخاصة نمط A ، ودرجة الرضا والدافعة، إضافة إلى العوامل الأسرية.

وتعمل هذه العوامل ك وسيط بين مسببات الضغوط ونتائجها، وما يؤدي إلى وجود فروق الاستجابات الفردية للضغط (47)، حيث تم تجميع هذه العوامل تحت مظلة الفرد.

ثانياً:

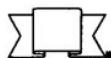


شكل (08): نموذج car.susnm لتصنيف مصادر ضغوط العمل



ويمكن حصر هذه العوامل الوسيطة فيما يلي:

- 1- **الدعم الاجتماعي:** وجود الدعم الاجتماعي يمكن أن يحمي الفرد من كثير من الآثار الضارة للضغط، وقد وجد ببير أن وحدة جماعة العمل والرؤساء يسهمان في تخفيف بعض مسببات الضغط كغموض الدور مثلا وبعض النتائج السلبية كانخفاض الرضا.
- 2- **الاستعداد الوراثي:** يؤثر الاستعداد الوراثي في بعض الأمراض كاستجابة الفرد لمسببات الضغط، واحتمال تعرضه لأعراض صحية، مرتبطة بالضغط كارتفاع ضغط الدم ، والكلسترون، كما توجد دلائل على أن العمر والجنس يؤثران في الاستجابة على الضغوط.
- 3- **نمط الحياة:** يؤثر على استجابة الفرد للضغط، وذلك كممارسة الرياضة واتباع نمط غذائي والاسترخاء وتناول المنبهات والتدخين.
- 4- **نمط الشخصية:** الشخصية هي جملة من الأنماط السلوكية، (48).
التي تعكس اتجاهات الفرد وعواطفه وثقافته وتختلف استجابة الأفراد للضغط باختلاف نمط الشخصية، وقد وجدت العديد من الدراسات علاقات قوية بين نمط الشخصية (أ) واحتمال التعرض لأمراض الشرايين التاجية.
- 5- **السمات والاتجاهات:** هي تلك الجوانب التي تتسم بالثبات نسبيا حيث تساعد الاتجاهات الإيجابية على مواجهة الضغوط والتكيف معها.
- 6- **العوامل البيئية:** تؤثر بعض خصائص البيئة المحيطة على استجابات الفرد لمسببات الضغوط، ومن هذه الخصائص، نمط العمل، الاستقرار الأسري، الموقع الجغرافي.
- 7- **مركز التحكم :** loans of control يعني درجة اقتناص الفرد بقدرته على السيطرة على الأمور من حوله.



5-2-3-مصادر الضغط الجماعية :

من الممكن أن يتأثر الأداء بالعلاقة داخل الجماعات وبينها وبين بعضها ،
فهناك عدة عوامل جماعية تعتبر عناصر فاعلة للضغط منها:

A-العلاقات غير متعاونة بين أفراد جماعة العمل: أشار برنارد "Bernard" إلى أنه يمكن اعتبار جميع المنظمات الكبيرة مكونة من عدد من الجماعات الصغيرة للعمل. (49)

وقد اهتمت العديد من الدراسات بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومرتكزهم وتحليل شبكات الاتصال داخل هذه الجماعات(50) ومن المتغيرات التي حظيت بعناية هذه البحوث درجة تماسك الجماعة وتعاون أفرادها.

وبتماسك الجماعة وتعاون أفرادها يزداد شعور بالأمن والحرية والانتماء ومن ثمة يزداد نشاطه من وحي نفسه مع الأفراد الذين يتباينون معه في حين يزداد سأمه وغيابه وتظهر عليه علامات الضغط حين لا يجد القبول والتقدير من جماعة عمله.

فالتعاون بين أفراد الجماعة العاملة من أقوى العوامل على رفع مستوى الإنتاج والروح المعنوية وتحقيق الرضا والراحة للفرد.

B-العلاقات الغير متعاونة بين المشرف وأتباعه: إن الإشراف هو حصيلة تفاعل بين شخصية المشرف وبين المجال الاجتماعي الذي يعيش فيه، وقد بين الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن هناك علاقة متينة بين الروابط والصلة الاجتماعية القائمة بين المشرفين والمدروسين ومستويات الإنتاجية أو معدلات الأداء.



وتكشف البيانات على أن النسب المئوية في مستويات الأداء، عادي جيد، ممتاز، ترتفع بين الذين أشاروا إلى أن العلاقة بينهم وبين رؤسائهم هي علاقة عمل فقط، غير أن النسبة المئوية المتمثلة لعلاقة العمل والصداقة بضم المشرفين والمرؤوسين وإن كانت تقل عن مثيلاتها تكشف عن اتجاه يجب أن نشير إليه وهو إنها ترتفع بارتفاع مستوى الإنتاجية .

إذن فالقادة أو المشرفين الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساسا نحو الإنتاج، لكن في الوقت نفسه يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسيهم.

وقد بيّنت الدراسات الحديثة أن الإشراف الموجه نحو الأداء فقط لا يؤدي إلى نتائج مرضية فيما يتعلق بالإنتاج والروح المعنوية، لأنّه قد يتحقق في البداية تفوقا على غيره من الأساليب الإشرافية الأخرى، لكن هذا التفوق لا يثبت أن ينخفض فيما يزداد التوتر والصراع داخل الجماعة.

كذلك الأمر بالنسبة للإشراف المتمرّكز حول العمال فقط، والذي يهتم فيه المشرف بتنمية صلة وروابط أولية اجتماعية بينه وبين مرؤوسيه.

6-مستويات الضغط:

يمكن دراسة الضغط على ثلاثة مستويات :

6-1-على مستوى الفيزيولوجي: يظهر الضغط على شكل اضطرابات وظيفية للأعضاء منها:

-ارتفاع معدل التنفس ، تزايد ضربات القلب، الإنسان يصبح أكثر نشاطا.

*** على مستوى الخلوي:** الضغط على المستوى الخلوي مرتبط بالдинاميكية الكيميائية فالخلية تتغذى على كمية من الطاقة كي تعيش وهذه الطاقة تستهلك خلال عملية التحول الغذائي (المعمليات الأيضية).

وبعد انتهاء عملية التحول الغذائي تقوم وحدات من الخلية برمي الفضلات الناتجة عن هذه العملية إلى الخارج بطريقة تحفظ وحدة تركيب الخلية، وعندما تطرح الخلية الفضلات فإنها تبذل طاقة، لذلك يجب أن تكون الطاقة التي نحصل عليها من خلال العمليات الأيضية أكبر من الفضلات والطاقة التي تحررها عند طرحها إلى الخارج وإن حدث العكس فإنه يحدث ما يسمى بالتسمم الخلوي، والذي يولد نقص وظيفي على مستوى الخلية وبالتالي يظهر الضغط (51).

ب* على المستوى العضلي: عند تكرار تتبّيه العضلة على فترات قصيرة لا يمكن حدوث تزامنات فإن النقطة التي تبديها العضلة لكل منبه توقف بعد سلسلة من هذه التتبّيهات وعندئذ يمكن القول أن العضلة قد أجهدت (52).

وليف عضلي على سبيل المثال يمكن أن يشغل استغلال طاقوي يختلف في النسبة من 1 إلى 1000 حريرة أو في بعض الحالات من 1 إلى 5000 حريرة.

وإذا أردنا حساب الضغط العضلي يمكننا الانطلاق من التركيبات الحية التي تقوم بسلسلة كبيرة من الوظائف وفي هذه السلسلة الوظيفية من الممكن ملاحظة ثلاث أنظمة كبيرة:

Régime de croisière : في هذا النظام المواد الحية تنشط طوال الوقت دون توقف للراحة وهنا يظهر الضغط بدرجة كبيرة جدا .

régime de Crète-2: هنا تنشط المواد الحية لكن تتوقف لمدة قليلة من الراحة وفي هذا النظام يظهر الضغط بدرجة أقل من النظام الأول.

régime critique-3 في هذا النظام يمكن للجسم أن يعمل دون ضغط فهنا يتم تحديد المستوى الذي يصاب فيه الجسم بالضغط، وعند هذا المستوى يجب على الجسم التوقف عن العمل حتى لا يصاب الجسم بالضغط (53).



والمتأمل للأنظمة الثلاثة يلاحظ أن للنظام الثالث هو الأحسن والأكثر فاعلية استمرارية للعمل لأنّه دقيق يقوم على أساس مدرورة وعملية، فهو لا يترك الجسم يشعر بالضغط بل بوقف قبل اشتعال الضوء الأحمر كما يقول P.Daco.

والضغط على المستوى العضلي لا يكون دائماً مناسباً فيزيولوجياً كالمقاييس بأعمال عضلية شاقة أو تتبّعها عضلية متالية ، بل يكون شبه نفسي.

ج* على المستوى العصبي: يظهر الضغط أولاً على مستوى الخلايا العصبية ثم يظهر في المراكز على مستوى الانعكاس المخي، ولا يظهر على الأعصاب المحيطة لأن هذه الأخيرة غير قابلة للضغط.

وينتاج الضغط العصبي من معالجة المعلومات وما يصاحبها من تعقيدات في فك للرموز والقرارات التي تتخذ بعد معالجة هذه المعلومات.

ومن مظاهر الضغط العصبي انخفاض كمية المعلومات المعالجة وظهور الأخطاء. وقد أثبتت التجارب الحديثة أن الضغط النفسي يحدث اضطراباً في الذاكرة.

والضغط العقلي بنفس الطريقة التي يحدث بها الضغط العصبي.

د* على مستوى الغدد: أثبتت الدراسات التي أجريت حول التغييرات التي تطرأ على الإفراز الهرموني أن هذا الأمر يضطرب عند تعرض الجسم للضغط.

وبما أن غدة الأدرينالين هي المسؤولة عن الوظائف العقلية، فإن إفرازها الهرموني يزيد عند تعرض الجسم للضغط العقلي، أما غدة التوتر أدرينالين، فلأنها المسؤولة عن الوظائف العضلية وإفرازها يزيد عند تعرض الجسم للضغط العضلي .

أما الغدة الكظرية فإن إفرازاتها تمر بمراحل متوازية مع المراحل التي تمر بها الجسم أثناء عملية الضغط وهي كالتالي:



مرحلة الإنذار ، نقص إفراز الغدة الكظرية

مرحلة المقاربة : تسترجع الغدة الكظرية إفرازها الطبيعي .

مرحلة الإنهاك: تخزن الغدة الكظرية .

وبينت التجارب أن النشاط الزائد للغدد الدرقية عادة ما ينجم عن زيادة في الضغط العصبي، كما أن هذه الأخيرة يؤدي إلى تضخم الغدة الدرقية وزيادة إفرازها مما يزيد دوره في شدة التوتر النفسي وحدته(54).

6-2-الضغط على المستوى النفسي:

يظهر الضغط على المستوى النفسي على شكل إحساس بالضيق الذي يصاحب أداء في عمل من الأعمال (55).

كما يمكن ملاحظته كذلك على شكل صرارات وإحباطات ، فالإحباطات تنشأ عندما يقوم الشخص بمحاولات متكررة تتوج بالفشل في تحقيق هدف معين أو اجتناب وضعية أو موقف ضاغط وعندما تكرر هذه الإحباطات عند الشخص بإمكانها أن تؤدي إلى نشوء الضغط النفسي، وعلى النقيض من ذلك هي ليست دائمًا مضرية، أي أن بإمكانها أن تنتج لدى الفرد حيوية تمكنه من تحقيق أهدافه ثم النجاح وهذا ما يسمى بالضغط المفيد (الإيجابي).

أما الصراع فهو حالة قوتين أو أكثر وهو كذلك مقاومة ذهنية أو أخلاقية سببها أهداف أو شهوات متعارضة وبسبب تصاعد المقاومة وتزايد حدتها مع الفرد تحت وطأة الضغط.

وعادة ما يصاحب ظهور الضغط في هذا المستوى الشعور بعدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق والضيق الشديد والاضطراب في الحالات الانفعالية(56).

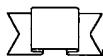
6-3- الضغط على المستوى الاجتماعي: عند الحديث عن الضغط في هذا المستوى يجب الحديث عن التفاعل بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها لأن الفرد في أي مجتمع من المجتمعات لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعيش بمعزل عن الآخرين (57)، فهو ككل متكامل حصيلة لما يتعرض له من المؤثرات وضغوط اجتماعية، فالفرد حصيلة عمليات الجماعة وдинاميكته ، وهو أيضا نتاج تفاعل مستمر في المجتمع الذي نشأ فيه.

وهناك من يرى انه طالما الفرد حصيلة هذه الضغوط الاجتماعية، وطالما هذه الضغوط الاجتماعية متشابهة فإن الأفراد غير متخصصين ومتشاربين ، فهم يختلفون بعضهم عن البعض وبذلك يصبح الفرد في الحقيقة هو حصيلة تفاعل هذه الضغوط الاجتماعية مع بعضها البعض من ناحية ومع الخصائص الموجودة لدى الفرد والتي لا يكون مصدرها الضغوط الاجتماعية من ناحية أخرى.

والعادات والتقاليد قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا على الجهد وعلى أفراد المجتمع حتى يشعر الجميع أنهم تحت ضغط من نوع خاص لا يمكن تجاهله أو تقاديه بسهولة والقيم والمعايير تمثل أيضا معنا اجتماعيا يتحكم في سلوك الأفراد سواء في دور توجيه هذا السلوك أو الحكم على تحصيل السلوك.

والرأي العام ضغط اجتماعي من نوع آخر يشعر به الفرد ويحسب حسابه أثناء تصرفه، وكذلك الدعاية والإعلام ضغط كبير يوجه التفاعل اليومي للفرد مع عناصر بيئته وتعتبر الإشاعة كذلك صورة من الضغوط الاجتماعية (58) .

وهناك ضغوط مهنية مرتبطة بالشكل الذي يسير وفقة العمل، وكذلك ضغوط عائلية غالبا تكون ناتجة عن الصراع بين الأزواج (59).

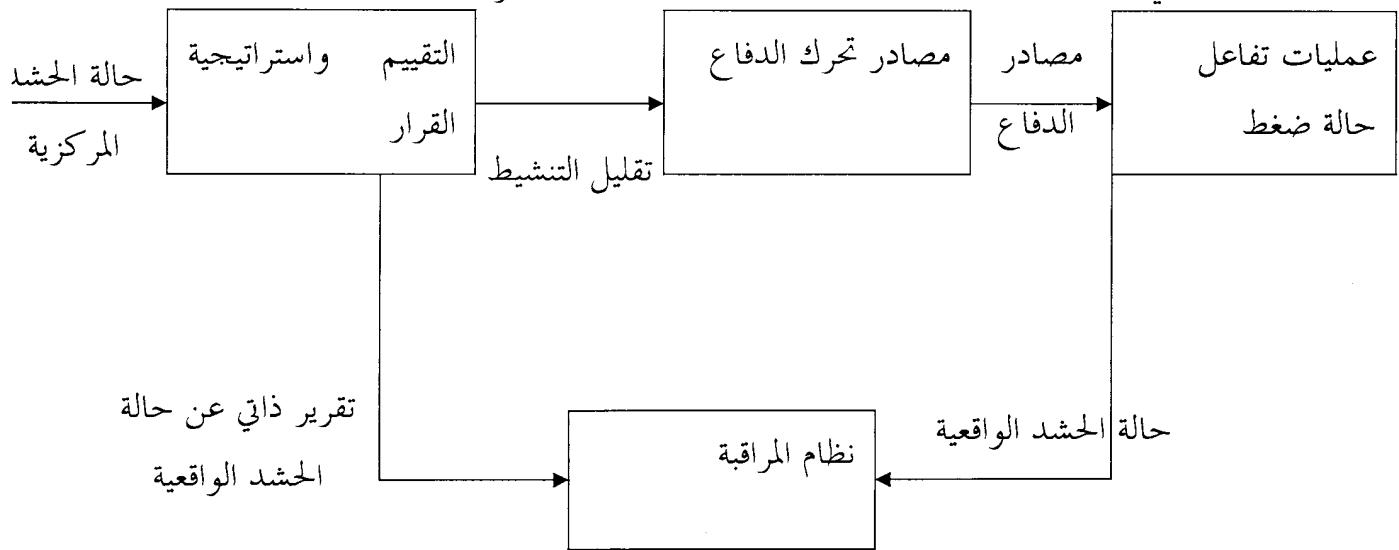


7-نتائج الضغوط وتأثيرها:

إن الاختلاف الذي يسببه الموقف الحرج والذي ينتج عنه اضطراب يختلف في الشدة والنوعية وطبيعة الموقف، واستجابة الفرد له لا تكون نتائجه مقتصرة على الفرد فقط، بل تتعذر إلى الجماعة وعليه يمكن تقسيم نتائجه إلى :

7-1-على الفرد: حيث ينتج عن الشعور حالة الانضغاط strain التي يعانيها الفرد تحت تأثير الضواغط المختلفة حالة عدم الاتزان الفيزيولوجي والنفسي ، تعبر عن نفسها في الحاجات وتتوترات تخرج الفرد من إنتظامه العادي فيعبء قواه العقلية و هفاته الميزاجية ويشحد طاقاته الجسمية والروحية ليبذل مجهودات تكيفية ويستعيد حالة التي كان عليها وقد تتجه هذه المجهودات عند حل المشكلة والتغلب على مصادر الضغط ذاته ويستعيد حالته العادية والطبيعية، وقد تفشل هذه المجهودات ويظل الفرد تحت حالة الانضغاط فترة من الزمن وسواء استطاع الفرد التغلب على الضغوط والتخلص من حالة الانضغاط التي وقع تحت تأثيرها إذ أنه عاين هذه الحالة ، وشعر بها فإنه يكون إزاء إتيان استجابة ما تتضمن أبعاد فيسيولوجية بدنية حيوية وبيوكيميائية وأبعاد سيكولوجية وأخرى اجتماعية وحتى روحية، ولا تكون هذه الاستجابة من خلال بناء أستاتيكي استقراري سكوني وإنما تتأتى من خلال بنية تفاعلية ديناميكية معينة يوضحها

الشكل الآتي:



شكل 09: نموذج يوضح بناء الاستجابة للضغط النفسي



كما هو واضح فإن الاستجابة للضغط تبدو في ديناميكية تبدأ من مصادر الضغط وقد تكون هذه خارجية أو موافق المشقة والأحداث الضاغطة أو الداخلية، ذكريات أليمة، موافق صدمية ، مشاعر سلبية .

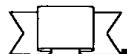
ولكن هذه الحوادث ليس هي الضاغطة في حد ذاتها وإنما هي ضاغطة عندما يراها الإنسان كذلك فتشمل عمليات تفاعل عالية الضغط وهي عمليات جسمية، بدنية فيسيولوجية وعمليات إدراكية عقلية معرفية وأخرى مزاجية انفعالية مما يؤدي إلى حالة من حشد الطاقات والاستعداد والإمكانات فينشأ نظام للمراقبة (060).

* كما أن تأثيرات وأعراض الضغط النفسي على الفرد يمكن إيجازها في ثلاثة مستويات :

7-1-1-تأثيرات الضغط على المستوى السلوكي: فهناك استجابة تسبق الاستجابة السلوكية تتمثل في الاستجابة الفكرية والوجدانية، فقد يشعر الفرد عندما يطلب منه المسؤول إعداد التقرير في اليوم المحدد بالحماس والإيجابية نحو إنجازه وإتمامه في الموعد المحدد، وقد يشعر بالعكس في ذلك تماماً، لأنه في الأول كان اعتراف من المسؤول بأهمية عمله، وفي الثاني قد يؤثر على متطلبات أسرته والتزاماته.

أما السلوكية تظهر عندما يتجاوز الضغط المستويات العادية أو المألوفة في ردود فعل السلوكية كالتوتر ، التدخين تعاطي الكحول، واضطرابات النوم....الخ.

7-1-2-تأثيرات الضغط على مستوى الصحي أو البدني (الفيزيولوجي): يرى Sely أن نوع التأثير الذي يحدثه الضغط على الجسم يتعلق بطريقة استجابتنا للتكيف مع التهديد أو الخطر كزيادة دقات القلب، التعرق، وتتلخص هذه الاستجابات في ثلاثة مراحل أساسية هي :



-مرحلة الاستجابة للإنذار: في هذه الحالة الاضطرابات الفيزيولوجية الأولية (عرق تسارع دقات القلب، زيادة معدل التنفس)، وفي نفس الوقت نلاحظ نقص مجموع دقات الجسم الذي يصبح أكثر حساسية للأمراض.

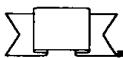
-مرحلة المقاومة: résistance والتي ينتقل إليها الفرد كلما زادت حالة الضغط، ويعمل الجسم على تعبئة وشحن وسائله (ميكانيزماته) الداعية ضد العامل المضغط، وإذا لم يتمكن الجسم رغم محاولاته من تحقيق توازنه والتكيف يدخل في مرحلة ثالثة وهي:

-مرحلة الإنهاك والاستنزاف: exhaustion وفيها تستنزف طاقة الجسم ويصيبه الإعياء والتعب ويحل الضغط عندما تنهار المقاومة، وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط مثل: القرحة، الصداع، ارتفاع ضغط الدم، والأخطار التي تشكل تهديداً مباشراً للفرد.

كما الاضطرابات الفيزيولوجية التي يولدها الضغط عديدة ومتنوعة وتظهر في عدة أشكال أهمها:

أ-الصداع: يعتبر مرض الصداع واحد من أهم الأمراض وأكثرها شيوعاً لدى الأشخاص المعرضين للضغط، إذ أنه غالباً ينشأ من عوامل نفسية تؤدي إلى اضطرابات في الجهاز الدوري للفرد وتعود بدورها إلى الصداع، وذلك أن الشخص الذي يصاب بالصداع بصفة مستمرة غالباً ما يحدث أن يجتمع عليه وتتراكم مجموعة من الضغوط لا يستطيع تحملها وحينئذ تؤثر هذه الضغوط على الأوعية الدموية في الرأس فتمتد وتؤدي إلى توتر عضلات الوجه والرأس فينتج ألم الصداع.

ب-اضطرابات الجهاز الدوري: القلب والأوعية الدموية: تلعب العوامل السيكولوجية دوراً في طبيعة الأمراض التي تصيب القلب وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وثيقة بين الضغط والإصابة بالذبحة الصدرية .



ج-اضطرابات الجهاز الهضمي: تعتبر من الاضطرابات المألوفة بالنسبة لكثير من الناس الذين يعانون ضغوط العمل، وذلك على اعتبار أن هذه الاضطرابات تمثل رد فعل جسم الفرد تجاه هذه الضغوط.

د-ارتفاع الضغط: hypertension هو أحد الأمراض السيكوسوماتية الناجمة عن استمرار التوتر واحتباسه وعجز الفرد عن مواجهة الموقف وحل هذا التوتر، فيؤدي إلى خلل في النشاط الهرموني للجهاز الغدي وبالتالي يؤدي إلى تغير في كيمياء الدم ويزيد من ضغط الدم في الجسم.

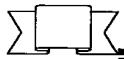
ك-الاضطرابات الجلدية: من الصعب أن نفكر أحياناً في الجلد كجهاز مستقل عن الجسم قادر على الاستجابة للضغط، لكن وظيفته المعقدة وأعصاب التحكم الموجودة فيه تجعله جهاز استجابة حساس للضغط لكن وضعه المكشوف في الجسم يجعله نافذة ملائمة للتعبير عن القلق والانفعالات التي يتعرض لها الفرد.

هـ-الاضطرابات التنفسية: إن حالات الضغط الشديدة تؤدي إلى تقلص الممرات الهوائية الموصلة للرئتين، وهذا ما يعوق تنفس الفرد، ويمكن قياس مدى تأثير الضغط على الجهاز التنفسي بواسطة جهاز pneumographie الذي يسجل عملية التنفس ومدى عمقها والنمط الذي تتخذه، كما يؤدي الضغط على مستوى الجهاز التنفسي إلى ارتفاع نسبة استهلاك الأوكسجين والتي تتم بصعوبة كبيرة .

7-1-3-تأثيرات الضغط على المستوى النفسي:

بيّنت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين الضغط والمشكلة أو الاضطرابات النفسية، ومن أهم العواقب النفسية للضغط:

7-1-3-1-القلق: إذ أن القلق يمثل حجر الزاوية في كل نوع من أنواع الاضطرابات النفسية وخاصة الضغط، ويعتبر نذيراً بالخطر إذ يهدد أمن وسلامة



الفرد النفسية وتقديره لذاته وإحساسه بالسعادة، مما ينعكس على أدائه في العمل وعلاقته مع زملائه والمشرفين عليه بصورة سيئة.

7-1-3-2-الاكتئاب : وهو استجابة نفسية تتركها ضغوط العمل على الفرد ، ذلك أنه عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئه العمل فإن البعض منهم لا يستطيع مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة مما قد يؤدي به إلى الاكتئاب، ويصبح الفرد في هذه الحالة عرضة للحزن وتتوتر الأعصاب والشعور باليأس وقلة النشاط، بنقص اهتمامه بالعمل والعجز عن القيام بأي عمل وذلك بسبب عدم الثقة بالنفس وانعدام القدرة على التركيز (61). ويمكن تقسيم الاكتئاب إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ-الحزن: فقد يحدث نتيجة عدم الحصول على التشجيع الكافي للعمل، أو التغيير مزاج الفرد أو عدم تمكنه من شرح وجهة نظره لإدارة في موافق معينة، غالباً ما تكون فترته قصيرة وعادة لا تتجاوز بضع ساعات أو أيام.

ب-الاكتئاب الشديد: غالباً ما يحصل نتيجة حادثة مثيرة، فمن الممكن أن يكون معتدلاً ولفتره قصيرة أو ربما يكون شديداً يدوم لفترة طويلة، وهذا النوع من الاكتئاب يمكن أن يحصل في حالة الفصل من العمل أو فقد مركز وظيفي.

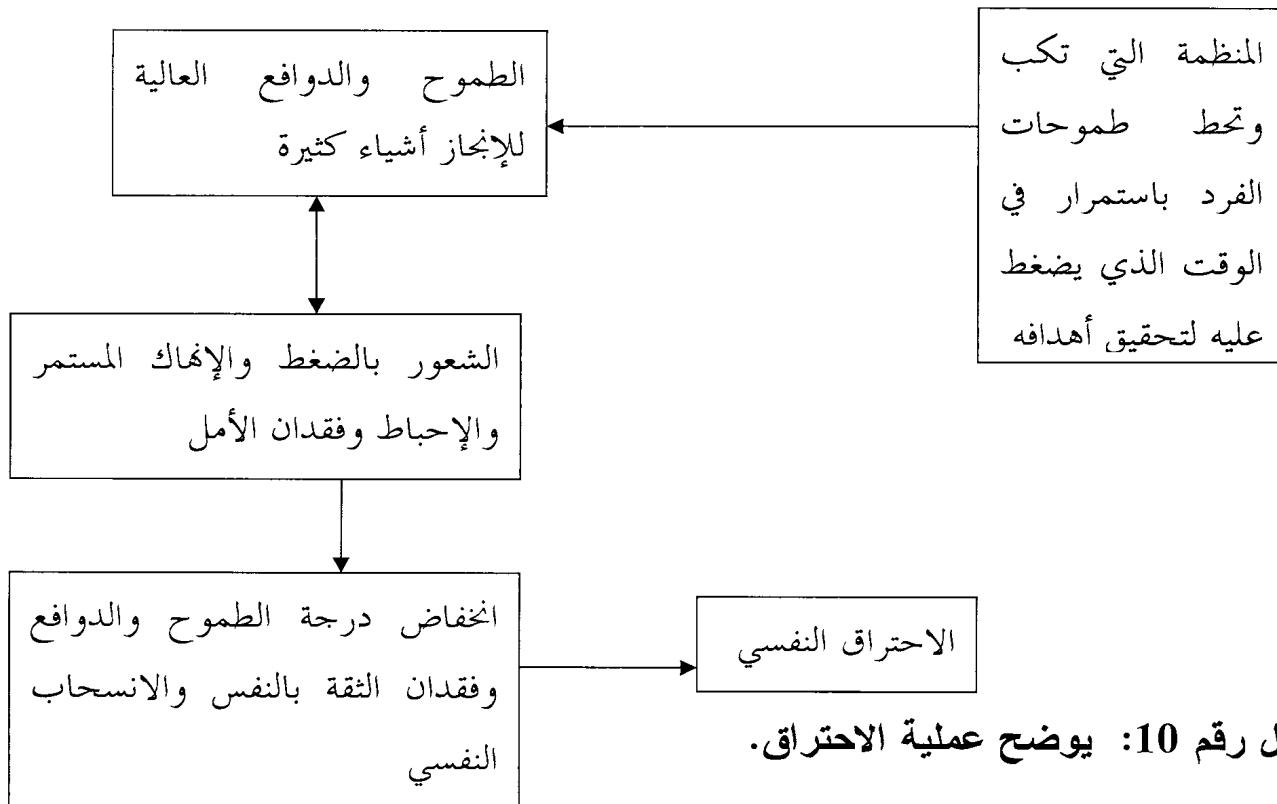
ج-الاكتئاب المزمن: وهذا النوع يختلف عن سابقه في أن أعراضه قد تستمر لفترة طويلة، والاكتئاب المزمن كثيراً ما ينظر إليه باعتباره شكلاً من أشكال الضغوط التي ترهق الفرد وتعمق من شعوره بالقنوط (62).

ومما سبق نستنتج أن الاكتئاب يحصل للفرد نتيجة للمضوغطات والتوترات الشديدة، وذلك عندما يحاول الفرد بذل الكثير من الجهد والطاقة لتلبية مطالب العمل، ولكنه لا يستطيع.

7-1-3-3-الاحتراق النفسي: وهو شعور عام بالإرهاق والذي يتتطور عندما يعيش الفرد الكثير من الضغوط والقليل من الرضا، ولهذا نرى أن الفرد



الذي يعني من الاحتراق النفسي لا يستطيع مواصلة العمل ولو لدقائق حتى ولو وفرنا له راحة نفسية طويلة وذلك لأن احتياجه الحقيقي والشكل التالي يوضح عملية الاحتراق.

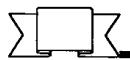


شكل رقم 10: يوضح عملية الاحتراق.

والشخص الذي يعني الإرهاق والإنهيak بسبب الانحراف النفسي الناجم عن العمل، كثيراً ما يعني من عدم القدرة على التركيز الذهني والعملي والتردد واضطرابات النوم ويصبح الفرد حساساً اتجاه الآخرين وغالباً ما تظهر عليه الرغبة في عدم الإنجاز.

وعموماً الاحتراق النفسي هو نتاج ضغوط العمل قد تظهر على الفرد وقد تؤدي إلى أعراض بدنية أو نفسية أو عقلية أو عملية حيث تدفع بالفرد إلى الانسحاب من المنطقة التي يعمل بها.

7-1-3-4-الانهيار العصبي: وهو ألم نفسي مصحوب بالعجز ومشاعر عدم تقدير الذات ونقص في النشاط النفسي والجسمي ويعود الانهيار على النشاط بصفة عامة والوظائف العقلية كالذاكرة والانتباه.



ويتمكن تلخيص الانهيار على النحو التالي:

- 1-الحزن ، البرودة العاطفية ، القلق، والحساسية المبالغة.
- 2-اضطرابات التفكير: صعوبة التفكير، انخفاض القدرة على التخيل وانخفاض الذاكرة والقدرة على التركيز وأفكار ووساوس محرضة.
- 3-الإجهاد النفسي الحركي: تباطؤ حركي قلة الكلام مع انخفاض الصوت.
- 4-مظاهر متنوعة تتمحور حول اليأس الإحباط مشاعر الذنب، ... الخ، على أن هذه المظاهر ليست ثابتة وليس من الضروري أن تظهر لدى جميع المرضى الانهيار حيث أن هناك نوعا من أنواع الانهيار المسمى بالانهيار المقنع، وهو انهيار يتجلّى بمظاهر جسدية كالضغط أكثر مما تبديه المظاهر النفسية(63).

فمن خلال ما سبق من معرفتنا لمدى تأثير الضغوط على الفرد من الجانب الفيزيولوجي والجانب السلوكي وكذا النفسي، يمكننا معرفة ماهي الاستجابة التي تحدث للضغط النفسية، فهي إذن استجابة فيسيولوجية وفيسيوكولوجية، ونفسية واجتماعية ونفس اجتماعية وتبدو في الشكل التالي:

الضواغط السيكوفسيولوجي

الضواغط الاجتماعي

الضواغط المستقبلي

التربيه الطبيعية

مصدر الاختيار
العامنة

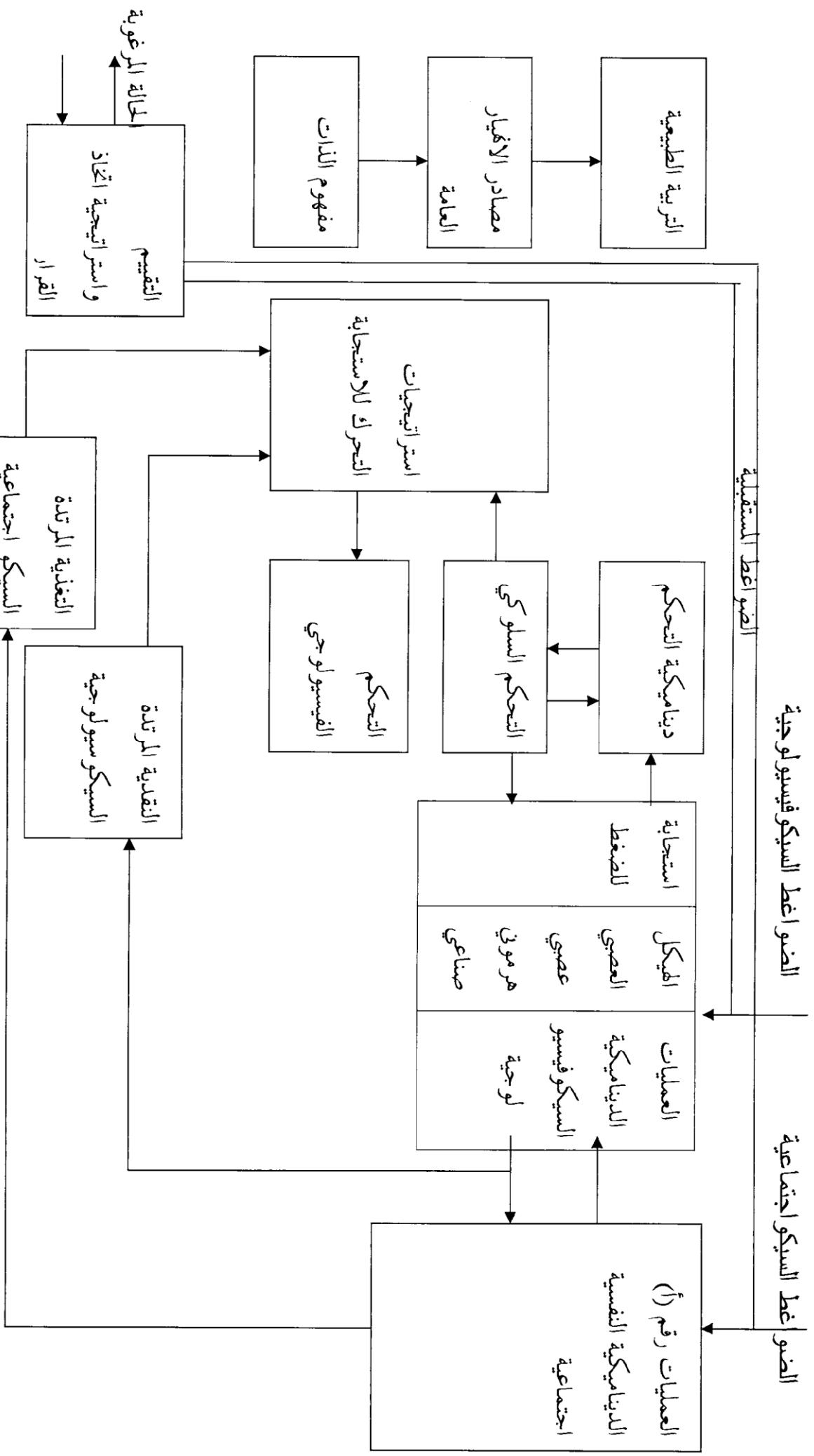
ديناميكيه التحكم
الاسترائيجييات
التحررك للاستجابة

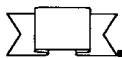
التحكم السلوكي
الفيسيولوجي

العمليات رقم (أ)
الديناميكيه النفسيه
الميكانيكي
العصبي
السيكوفسيو

العمليات رقم (ب)
الديناميكيه النفسيه
الميكانيكي
العصبي
الهيكل
الاستجابة
للضغط

العمليات رقم (ج)
الديناميكيه النفسيه
الميكانيكي
العصبي
الهيكل
الاستجابة
للضغط





نعتبر الجوانب الاجتماعية والنفسية ذات أهمية حيوية للاستجابة العامة للضغط النفسي حيث يوضح النموذج السابق نظام الاستجابة الفيسيولوجي الاجتماعي لهذه الضغوط ويمكن تناولها لتحليل على النموذج التالي (64):

أ- يتعرض الفرد لكثير من الضواغط السيكولوجية والسيكوفيسيولوجية وأيضاً الضواغط المستقبلية فضواغط التربية والبيئة .

ب- وتعامل الضواغط السيكولوجية والسيكوفيسيولوجية مع العوامل الوسيطة فتنشأ الضواغط السيكوفيسيولوجية العمليات السيكوفيسيولوجية الموضحة في سلوك عمليات رقم أ وتمثل في التأثير في الهيكل العصبي للفرد بصفة عامة وأيضاً في النواحي العصبية الأخرى والهرمونات والجهاز المناعي، بينما تنشأ الضواغط السيكولوجية العمليات رقم (ب) المتمثلة في العمليات السيكولوجية والتي تشير إلى عمليات متعددة تتغمس فيها حياة، وتتضمن لكثير من الضواغط على سبيل المثال كيميائية السموم، ضغط العمل، الغيرة، وسوء التغذية.

ويوجد هناك تفاعل بين العمليات رقم (أ) وهي العمليات السيكولوجية وعلى المستوى السلوكي فإن حركة هذه الضغوط تؤدي إلى استجابة سوء التكيف فهي تنتج القلق الدائم (65).

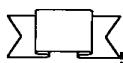
ج- وفي الوقت الذي تستعيد فيه العمليات رقم (أ) العمليات السيكوفيسيولوجية بالتجذية المرتدة السيكوفيسيولوجية تستعين أيضاً بالعمليات رقم (ب) العمليات السيكولوجية بالتجذية المرتدة السيكولوجية ويدهان معاً إلى منطقة التقييم واستراتيجيات اتخاذ القرار والتي يكون بينها وبين مفهوم الذات تفاعل (66) فتعمل التجذية المرتدة على تزويد الفرد بالمعلومات التي تساعد على تحقيق التحكم في الحالتين السيكوفيسيولوجية والسيكولوجية من خلال النواحي الفيسيولوجية ومن خلال الإدراك.

وبعد أن يصل مستوى التفاعل بين مفهوم الذات والتقييم واستراتيجية القرار التي تستقبل مؤثرات أيضاً من الضواغط السيكو اجتماعية والسيكوفسيولوجية إلى حد ما فإن التأثير ينتقل إلى استراتيجيات التحرك للاستجابة التي تشير إلى إنجاز اختبار استراتيجية الاستجابة وهي تتضمن خطين متوازيين.

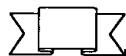
حيث يشير هذا الأخير مع المخ المعرفي مجموعة من الاستجابات التي تتضمن اتساع الحدقتين، إسراع خفقان القلب تسارع التنفس (التهيج) ارتفاع الضغط الشرياني.(68)

وفي الوقت نفسه تتم سلسلة من العمليات الأخرى التي تؤدي إلى زيادة تركيز هرمون "أدرينالين" في الدم والذي يؤدي إلى رفع مستوى الإثارة وبالتالي تنشيط عمل المخ والأعصاب والقلب والعضلات.

هذه التغيرات الفيزيولوجية تهدف إلى تحسين أداء الفرد وتسارع ضربات القلب ويزيد تدفق الدم إلى المخ مما يشحن قدراته الذهنية ويساعده على اتخاذ القرارات كما يزيد تدفق الدم إلى الرئتين والعضلات فتتشكلهما ويتم إفراز هرمونات هامة تساعد على إبقاء كميات كبيرة من السكر في الدم لتزويد الجسم بالطاقة ونتيجة لزيادة نشاط القلب يرتفع ضغط الدم ويندفع من المعدة والأمعاء والجلد إلى الأجزاء الأخرى في الجسم ، مما يسبب الشحوب والعرق وعندما يطول التعرض لهذه الأعراض يعجز الجهاز "الشبه عاطفي" عن إعادة الجسم إلى حالته الطبيعية المستقرة ويبين الشكل التالي تأثير الضغوط على وظائف الجسم(68):

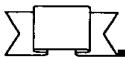


ضغط مستمرة	ضغوط حادة	ضغط	حالة طبيعية (استرخاء)	
صراخ وارتجاف وحركات عصبية	التفكير بوضوح	زيادة كمية الدم المتدفقة	كمية الدم المتداولة طبيعية	الدماغ
توتر فقدان روح المرح	زيادة في التركيز	جاد	سعيد	المزاج
جفاف الفم وتقص الحنجرة	يقل	يقل	الطبيعي	اللعاب
ارتفاع ضغط الدم وألام في الصدر	تحسين في الأداء	زيادة في معدل ضربات القلب	معدل طبيعي لضربات القلب وضغط الدم	القلب
سعال وربو وحساسية	تحسن في الأداء	زيادة معدل التنفس	تنفس طبيعي	الرئتان
قرحة المعدة نتيجة للحموضة وسوء الهضم	نقص كمية الدم يقلل من القدرة على الهضم	نقص كمية الدم المتدفقة وزيادة إفراز الأحماض	تدفق الدم بكمية كبيرة	المعدة
آلام المعدة	انخفاض	انخفاض	طبيعية	حركة



الأمعاء	تدفق الدم وزيادة حركة الأمعاء	القدرة على الهضم	والإسهال
طبيعية	زيادة معدل التبول	زيادة معدل التبول نتيجة للإشارة للأعصاب	زيادة رغبة في التبول وأعراض اضطراب البروستات
طبيعية	الجنسى لدى ذكور نظرًا لنقص تدفق الدم لأعضاء واضطراب الدورة الشهرية لدى الأنثى	انخفاض تدفق الدم	العجز الجنسى واضطرابات الدورة الشهرية
طبيعي	نقص تدفق الدم وجفاف البشرة	انخفاض تدفق الدم	الجفاف والحساسية

جدول يوضح تأثير الضغوط على وظائف الجسم (69).



السيكواجتماعي: والذي يتم من خلاله التحكم في السلوك وتتصل بالعالم الخارجي (70).

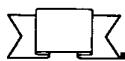
فحينما يتجاوز الضغط المستويات العادلة والمألوفة تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل: القلق والنزعـة العدوانية واللامبالـة والخلـل، والاكتئـاب والإـرهاـق والسلـوك المنـفـر، والتـوتر العـصـبي وبـعـض الأمـراض الوظـيفـية مـثـل: اـضـطـرـابـات النـوم، كـثـرة النـوم أو الأـرق المـزـاج التـقيـيـضـي أو استـعدـاد لـلتـشـنج وـالـعـصـابـ الـهـسـتـيرـي وـعـصـابـ الـخـواـفـ.

7-2-على المنظمة:

من مظاهر الضغط في المنظمة ، ارتفاع نسبة الغيابات والحوادث والإصابات في العمل بسبب عدم القدرة على التركيز والاستمرار في نشاطات مهام العمل ، ونجد كذلك ارتفاعا في نسبة الاستقلالية في المؤسسة ، وارتفعا في قيمة المطالب التعويضية الطبية لدى العمال لإصابتهم بأمراض نفسية وجسمية متعددة إضافة إلى وجود مؤثر آخر ، وهو ارتفاع نسبة الشكاوى ، وتذمر العمل ، الشيء الذي ينعكس على المظاهر الأهم ألا وهو الأداء في العمل وبالتالي تصبح المؤسسة في وضعية لا يمكنها من الاستمرار في تحقيق أهدافها كما هو مسطر .

أ-الأداء: إن العلاقة الموجودة بين الضغط والأداء ليست بسيطة بل هي جو معقدة، فعندما يكون مستوى الضغط منخفضاً ومنعدما فإن العامل باستطاعته الحفاظ على نفس مستوى الأداء وبالتالي فالعامل ينشط بدرجة كافية لتحفيزه على زيادة مستوى الأداء، وإذا اعتبرنا أن كل العوامل الأخرى متوفـرة طـبعـاـ.

أما عند المستويات العالية من الضغوط فلا يستطيع العامل المحافظة على مستوى الأداء ويظهر ذلك من خلال التعب للعمال وشعورهم بعدم الرضا في عملهم ودوران العمل.



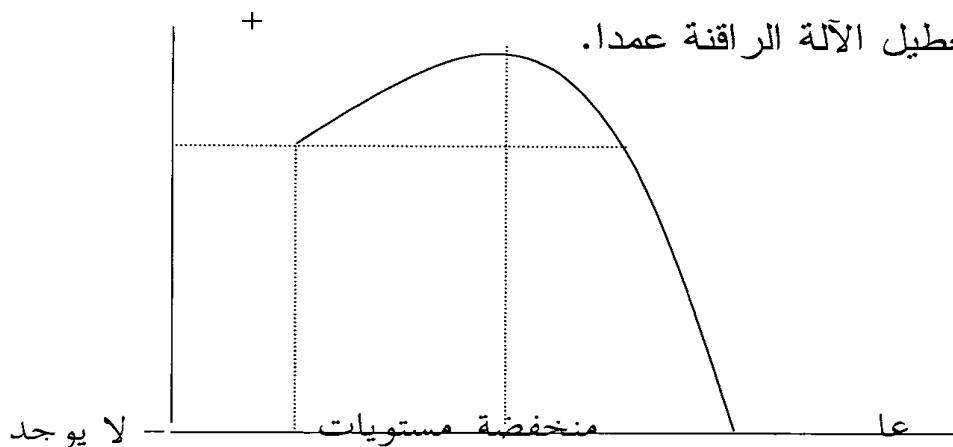
فعندما نريد أن نحدد العلاقة بين الضغط والأداء يتطلب من ذلك الأخذ بعين الاعتبار أسباب مصادر توالي الضغط المختلفة ونوع الأداء المقاس والعوامل الشخصية مثل الخير والمتغيرات الموقفية كنمط القيادة وظروف العمل(72).

بـ دوران العمل والغياب: تشير معظم الدراسات بأن هناك علاقة دالة بين الضغط في العمل وترك الوظيفة والغياب فالدراسة التي قام بها Kearns والتي وجد فيها هناك ارتفاعاً بنسبة 22% في كمية الغياب بسبب الأمراض البدنية المتعددة خلال 15 يوم.

كما ارتفعت في نفس هذه الفترة نسبة الغياب الناشئ من الأمراض النفسية بنسبة 15.2% بالنسبة للرجال و32% بالنسبة للنساء(73).

بـ العدوانية والتخرّب:

إن تعرض العامل إلى الإحباط كبير قد يؤدي إلى سلوكات عديدة مثل: العدوانية، اللفظية كالسب والعقلية كالاعتداء أو تعطيل آلة والسلوك العدوانى هو نتيجة الإحباط فعلى سبيل المثال عندما يطلب مسؤول معين من "أمينة سره" كتابة خطابات عديدة وبعد أن تنتهي من كتاباتهم تعلم وبكل غرابة أن المسؤول لم يبق على رأيه السابق ولم يعد بحاجة إلى تلك الخطابات، فعند حدوث حالة كهذه فإن أميرة سره تشعر بالإحباط الشديد وبالتالي تلجأ إلى السلوك العدوانى المتمثل في سب المديرين في الخفاء أو تعطيل الآلة الراقنة عمداً.



شكل رقم 12 يوضح تأثيرات الضغط على الأداء (75).

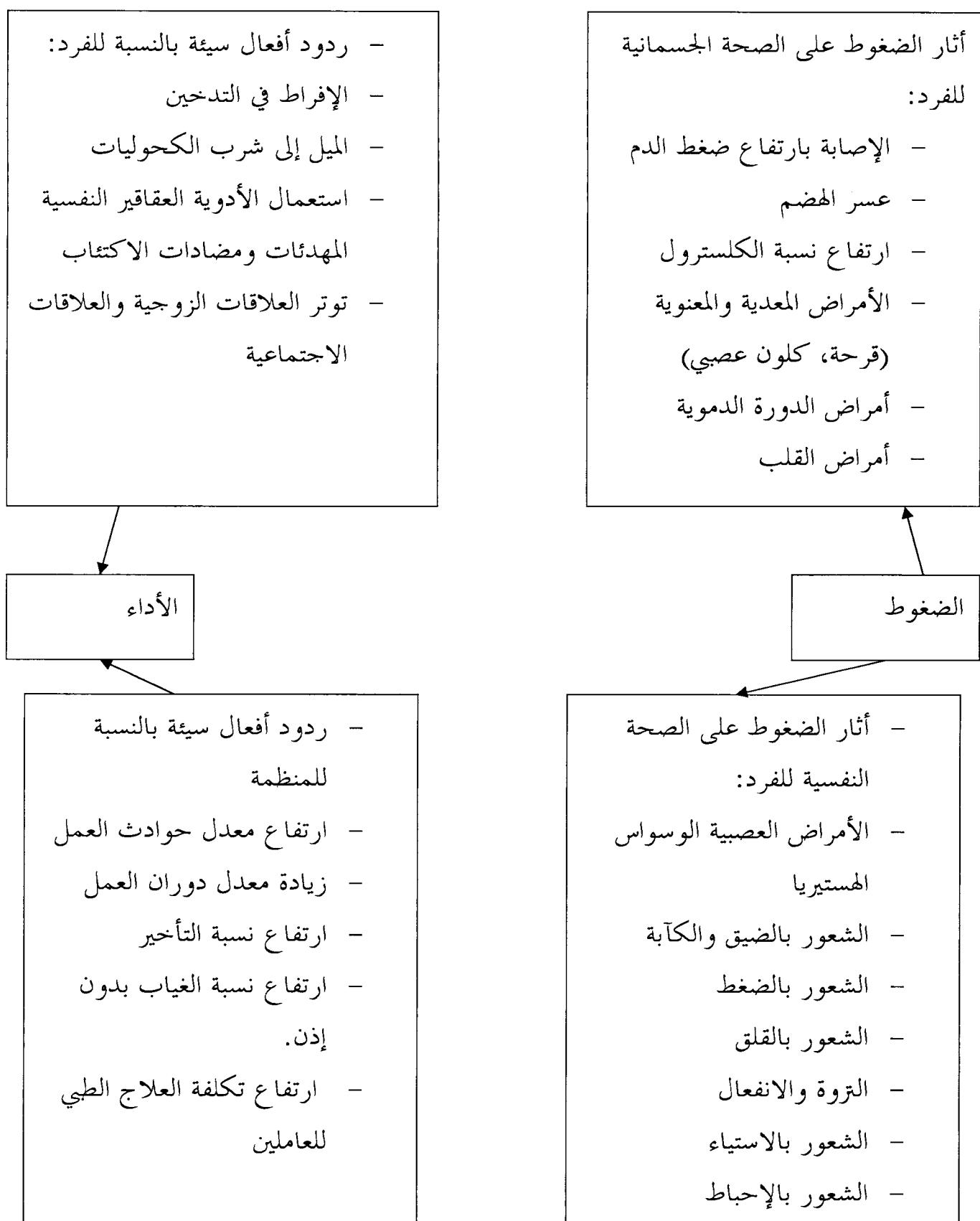
7-3-على الأسرة:

بما أن العامل سواء كان رجل أو امرأة يعيش ضمن محيط عمله وعائلته فإن نتائج الضغط التي يعاني منها تمتد لتشمل الأسرة وتهدد استقرارها فالفرد المعرض لدرجات عالية من الضغط إذا لم تجد الدعم والمساعدة من أفراد عائلته باعتبارها مركز للمساعدة والشحن العاطفي فقد يسلك نحوها سلوكيات عديدة لإهمال أو اتخاذ قرارات تعسفية أو عدوانية .

ومن جملة نتائج الضغط على العائلة نجد:

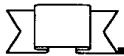
إهمال مشاكل ومتطلبات أفراد الأسرة لعدم المعرفة، فالأزواج الذين يعملون في تناوبات مختلفة للتفضيل المهني أو قصد الخدمة للعلاوة ، أو ترتبط بالعمل نادرا ما يلتقيون سويا بالمنزل فيما يعيشون حياتين متوازيين ويرعيان أطفالهما على حدا (76).

نظرا لمتطلبات المنزل وصراع الدور لدى المرأة العاملة تعمل هذه الأخيرة على الاحتياط أو تأخير إنجاب الأطفال(77).



شكل رقم 11 يوضح الضغوط على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية)

لأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة(78):



8- إستراتيجيات التعامل ومقاومة الضغط:

عندما يتعرض الإنسان للضغط فإنه يكون أمام خيارين إما:

التعامل مع الضغوط دون مكافحته أو مكافحة الضغط.

8-1- استراتيجية التعامل مع الضغط:

تعني كلمة coping استجابة ناتجة عن موافق ضاغطة وتختلف من شخص لآخر وتحكم فيها عدة عوامل منها: التجربة الذاتية، التقدير الذاتي لقدرت الفرد، الدافعية، وتساعد العوامل على التكيف.

وكلمة التعامل يمكن أن تعني استجابة مباشرة مثل تجنب الخطر وهناك استجابة مهدئة فقط تتمثل في إدراك الموقف الضاغطة وبحث الفرد عن عدة وسائل مثل الأدوية المهدئة.

وبحسب النموذج المعرفي النفسي الذي تقدم به Lazarus فإن رد الفعل نتيجة المصدر ضاغط يبدأ عندما يدرك الفرد أن بعض القيم أو الحوافز المهمة تبدو مهددة ففي هذه المرحلة يتم تقويم جميع المنبهات على أنها ضارة خطيرة أو مفيدة أو لا تشكل أي خطورة فالمنبهات التي حكم عليها بأنها ضارة هي التي لها مدلولها في دراسات وبحوث الضغط وفي هذا النموذج يمر بالتقدير المعرفي بمرحلتين :

التقويم الأولى: يحدد وجود درجة التهديد الناتج عن المنبه الخارجي .

التقويم الثاني: يحدد عملية التعامل اللاحقة للتحقق من الخطر، وكلا المرحلتين متأثرة بعدد من العوامل مثل:

طبيعة المنبه نفسه، خصائص الفرد الشخصية، الخبرة السابقة بمنبه، المستوى الثقافي للفرد، تقويم الفرد لإمكانياته

وبغض النظر عن مستوى التهديد فإن الاستراتيجيات التعامل coping strategies تبدأ في النمو أو التطور بهدف تخفيض التهديد أو التخلص منه كلياً، والنتيجة النهاية للتقويم المعرفي واستجابته التعامل هي رد فعل للضغط القابل لللاحظة.

8-2-استراتيجية مقاومة الضغط: انتلاقاً من أن للضغط عوامل ومصادر متعددة فإنه يمكن مكافحته على صعيدين هما:

* الصعيد الشخصي

* الصعيد التنظيمي

8-2-1-الاستراتيجيات الشخصية: إن العناية بالنفس بشكل صحيح وفق أساليب علمية يمكن أن تسهم إلى حد بعيد في الحفاظ على صحة الفرد الجسدية والنفسية في ذات الوقت، ومن هذه الاستراتيجيات النافعة ما يلي:

أ-التمارين الرياضية: إن التمارين الجسمية ذات فائدة كبيرة ليست فقط للجسم، وإنما للعقل كذلك فهي ذلك نفع للاكتئاب حيث برهنت الدراسات أن بعض أنواع الجمباز والمشي قد أديا إلى تحسين مزاج الأشخاص المكتئبين

كما تعد التمارين الرياضية وسيلة فعالة في خفض حدة القلق منها:

المشي، السباحة، استخدام الأجهزة الرياضية.

كما أن تمارينات اليوجا الرياضية وتمرينات التنفس والتحكم في الجسد بطريقة اليوجا التحليلية توجه الإنسان توجيهها أوتوماتيكياً طبيعياً بحالة من الاستقرار العقلي بالنسبة للعالم المحيط به وبمعنى آخر من عرف قدر نفسه بتحليل

نفسه على طريق اليوجا، فإنه يصل إلى حالة من الرضا والقناعة والهدوء النفسي والعقلاني.

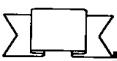
بـ-التغذية السليمة: يتطلب كل من الجسم والعقل كلاهما تغذية صحيحة وسليمة لأن الصحة كما تعرفها المنظمة العالمية للصحة ليس الخلو من الأمراض على المستوى الفيزيولوجي فقط، بل على جميع المستويات الشخصية للإنسان سواء كانت فيزيولوجية أو عقلية أو نفسية أو اجتماعية، وعادات الأكل غير السليمة قد تؤدي إلى عدم الارتياح جسمياً ونفسياً لأنها عادات وتغذية شاذة مما يستوجب العناية بالجسم والتنفس، فهي عادات ضارة لأنها تجعل الإنسان غير قادر على التركيز حول مهامه اليومية دائم الخمول بلا معنى، لذلك فإن الغذاء الصحي والمتوزن ضرورة لازمة لأنه يمنح إحساساً بالحيوية والنشاط، كما أنه يجب أن يكون من أولويات أي خطة علاجية خاصة بالنسبة للذين يكونون عرضة للإجهاد والضغط النفسي.

جـ-الاسترخاء: إن الضغط والتوتر يجعل العقل الواعي في حالة جمودها مما يؤدي إلى شلل تفكير الإنسان، ولكن الاسترخاء التام يجعل العقل البطيء متهيئاً لعرض سبب التوتر أمام مخيلة العقل الواعي، فيتصرف بما يناسب مع الحال.

وتمارين الاسترخاء تؤدي إلى الهدوء وراحة الجسد والعقل والأعصاب والقلب وهي تعتبر كالدواء المهدئ تماماً، ويجب عملها دائماً كلما كان الإنسان في حالة ضغط.

دـ-الأدوية المضادة للضغط:

من أهم الأدوية المضادة للضغط المهدئات وهي أدوية ضعيفة المفعول (88)، وتصنف في قائمة الأدوية النفعية المسكنة، من أهم المهدئات التي تستعمل في هذا المجال ما يلي:



عديداً les benzodiazépines : تضم عائلة Les benzodiazépines كثيراً من الأدوية من فصيلة المهدئات البسيطة ومضادات القلق، وكذلك التي تستعمل للأرق الناتج عن الانهيار العصبي (89)، منها :

أ - Chlozepate ويُسوق باسم transeene وهو ناجح في علاج اضطرابات النوم الناجمة عن القلق والإرهاق النفسي.

ب - clabazam ويُسوق باسم Urbanil وهو فعال في علاج الأرق الناجم عن القلق والإرهاق النفسي.

ج - nedazepam ويُسوق باسم nobrium وهو فعال في علاج الأرق الناجم عن القلق النفسي .

هـ - تكوين علاقات: كل مشكلات الحياة لا ينبغي للمرء أن يحاول حلها بمفرده وكلما حاول الفرد أن يبني لنفسه علاقات، وأن يكون لذاته صفات استطاع أن يحل ما يتعرض له من مشكلات بشكل أسهل وإن الأشخاص الذين لديهم رابط بغيرهم يشعرون دائماً أفهم أصحاء جسمياً ونفسياً والعلاقات الاجتماعية القوية توضح معنى الهدف ومعنى الصدمات فتجعل الشخص يحس بقيمتها في عين ذاته في هذا المجال تبين أن انعزال الفرد عن الحياة الاجتماعية بمثل خطورة كبرى تؤدي إلى اعتلال الصحة والموت وذوي العلاقات الاجتماعية القليلة قد تجاوز عدد الوفيات بينهم بمقدار مرتين إلى أربع مرات عدد وفيات أولئك الأفراد الذين لديهم علاقات اجتماعية أوسع.

فالانطلاق بالذات نحو الخارج عنصر بالغ الأهمية ، فالغيرة به والإيثار يرفعان من مقدار الإحساس باعتبار الذات وقيمتها ومن شأنها أن يحفف من المتاعب الجسمية ومن الضغوط النفسية :

أن الإحساس بالهدوء والتحرر من الضغوط النفسية من شأنهما أن يؤديا إلى



- ازیاد الطاقة الحيوية والإحساس بالدفء النفسي وحرارة العواطف

- الإحساس بقيمة الذات والتقليل من المضايقات والألم.

و- التأمل: هذا النوع من الإجراء كان الناس في الحقيقة قد مارسوه بطرق عديدة، وفي الوقت الحديث، وهو بعض التعليمات لممارسة التأمل:

- تنفس ثلاث مرات ودع التنفس يرتفع من البطن إلى الصدر ثم اطرد الزفير من الفم ببطء

- تصور أن فوق رأسك خيط من شعاع أبيض ، ثم تصوره تدريجيا فوق رأسك.

- تصور أن عضلاتك تستند إلى شيء من هذا الشعاع الأبيض.

- دع الشعاع ينزل رويدا رويدا فوق رأسك إلى كتفيك ثم ذراعيك ثم إلى ذراعيك ثم لكل أعضائك.

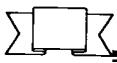
- استمر على التنفس بعمق و ببطء.

وأثناء تسرب الشعاع إلى رأسك وتأثر جسمك اطرد من رأسك كل ما هنالك من توتر .

ي- الاستبصار: وهو مهارة ناجحة بمواجهة الضغوط ويتم باستخدام الخيال وذلك باستحداث صور عقلية من شأنها أن تهدئنا وتمكننا من تركيز فكرنا على ما نريد وفيما يلي بعض التعليمات المساعدة على الاستبصار :

- اجلس او استلقي في وضع مريح واخلع حذاءك.

تنفس بعمق بحيث يمتلأ صدرك بالهواء .



ردد مع نفسك كلمة محببة إليك

ابدا بارتقاء عضلاتك مبتدئا من الرأس إلى الأسفل، تصور لنفسك مكانا تحبه وركز عليه وتصور نفسك فيه ، بحيث تمارس هذه العملية لمدة عشر إلى عشرين دقيقة في اليوم.

فكل هذه الاستراتيجيات تهدف إلى مكافحة الضغط والتخفيف من حدته وقد نجد لها نفعا أفضل إذا استعملت باستمرار وليس وقت الأزمات الظرفية فقط.

كما أن الاستراتيجيات الشخصية المتبعة في مقاومة الضغط يمكننا تقسيمها إلى قسمين وهما:

8-1-2-1-السلوكية:

***الصحة البدنية** : إن تعرض العامل لوضعيات ضغط حادة (كبيرة) ودائمة (مستمرة) تؤثر بصفة دائمة و مباشرة على صحته، وبالتالي فالعوامل التي تساهم في اللياقة البدنية مهمة وضرورية لمقاومته وتحمل التأثيرات العكسية بالإجهاد، كتخفييف الوزن، وزيادة التمارين الرياضية...

***المساعدة الاجتماعية**: وهي أحد أساليب التعامل مع الضغط والتي نالت في السنوات الأخيرة قسطا كبيرا كوسيلة للاستబاب من العمل، تمثل أقل لعواقب المرغوب فيها عند مقارنتها لبدائل الأخرى كالعدوانية استخدام المهدئات وإن ترك العمل والغياب يعوقان الإنتاجية فإنها على الأقل يحفظان من الأضرار البدنية التي يتعرض لها الفرد.

***معرفة الذات**: يجب علينا معرفة حدودنا وطبيعة سلوكنا وتعلمنا لكيفية التعامل مع أوجه القصور ومواجهة المشكلات التنظيمية المحتملة ، كما انه يجب علينا معرفة الوقت المناسب من الموقف المجهد، ومتى تدعو الضرورة إلى مساعدة

أو مساندة الآخرين الذين هم في نفس الظروف المجهدة وكذلك باتباع برامج وأدوات أخرى مثل القراءة.

* **التخطيط المسبق:** إن الكثير من العمال يعرضون أنفسهم للمواقف المجهدة دون تخطيطهم المسبق لذلك، أي تخطيطهم للمواقف المتوقع حدوثها مستقبلاً، وإذا كان لهم ذلك فيمكن أن يجهدوا أنفسهم تجهيزاً كاملاً للتعامل مع تلك الأحداث أو مواجهتها ، وهذا يساعدهم على التخفيف أو التخفيض من مستوى الضغط.

* **المشاركة في النشاطات المختلفة:** تشمل أمور كثيرة من المشاركة في النشاطات الاجتماعية إلى تزايد من قدرة الفرد على التحمل(90).

* **إدارة الوقت:** ويقصد به التحكم الجيد في الوقت كتخصيص الوقت المناسب لكل عمل حسب طبيعته ومتطلباته.

* **الهندسة الاجتماعية:** وذلك من خلال اتباع هذه الخطوات.

- تحديد الضواغط أي الحوادث القادره على استئارة الضغط النفسي

- تعريف الضواغط أي تحديد الحدث الذي يسبب الإحباط أو التأنيب الذي يلقاء العامل من رؤسائه.

- يسأل الفرد نفسه ما إذا كان قادراً على تجنب الضواغط.

- وإذا لم تكن من الذي يستطيع تجنبه يسأل لماذا لا؟ وما هي الأهداف المرتبطة بها؟ وماذا يسعده على تحقيقها، وما الذي سيسخره لتجنبها.

- وضع بدائل التفكير في أكبر عدد ممكن من البدائل.

- تقييم البدائل ، وذلك بطرح عدة أسئلة ، مثل هذه البدائل تقلل من الضغط أم تعمل على الزيادة فيه؟

- اختيار أفضل البدائل

- إعادة تقييم البدائل

التأمل *le méditation* وهي جملة من التمارين الذهنية للحد من استرسال الأفكار والظنون الخاطئة والقهرية.

8-2-1-2- النفسية: أولاً وقبل كل شيء الفزع إلى الله تعالى، وهو أول ما يفعله المؤمن إذا أصابته مصيبة وذلك للتخفيف من حدتها أو أبعادها تماماً، وذلك بالتصريع إلى الله عزوجل بالدعاء حيث قال الله تعالى في سورة البقرة : " وإذا سألك عبادي عنِي فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان فليستجيبوا لي ولیأمنوا بي لعلهم يرشدون" الآية 186.

وكذلك مما يدفع الهم والقلق " اجتماع الفكر كله على الاهتمام بعمل اليوم الحاضر وقطعه عن الاهتمام في الوقت المستقبل وعن الحزن عن الوقت الماضي. ولهذا استعاد النبي صلى الله عليه وسلم من الهم والحزن.

وكذلك ذكر الله عزوجل حيث قال: " ألا بذكر الله تطمئن القلوب".

كما يراعى أيضاً في الجانب النفسي تعديل بناء الشخصية ويتضمن:

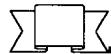
- بناء الذاتية الإيجابية

-تعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية (أ).

-ممارسة حقك في توكييد الذات

- تغيير الاتجاهات المتعلقة بالأفكار السلبية

- الثبات والأناة أمام المواقف المجهدة والشدائد والمشكلات العويصة



-عطاء المشاكل حجمها الحقيقي

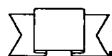
-سم الأهداف

-لانشغال الدائم بالأعمال

-لمصالحة والافتتاح على الغير (91).

ولهذا يقترح quich و quich 1984 أساليب عديدة لإدارة الوقاية من الضغوط والإجهاد ويمكن تلخيصها في هذا الجدول:

3-الوقاية العلاجية :		1-الوقاية الأولى : مباشرة المثيرات
العلاج الطبي	العلاج النفسي	الضغط
علاج طبي	برنامج علاجي	* إدارة الإدراك الشخصي للضغط
جراحة	طبيب نفسي	الانسحاب النفسي
علاج فيزيولوجي	علاج سلوكي	إدراك ومعرفة عدم الحيوية
	علاج جماعي	تغيير نمط السلوك أ
	مستشار مهنة	
		* إدارة بيئة العمل الشخصي
		التخطيط
		إدارة الوقت
		منع زيادة العمل
		أساليب أخرى (التأييد الاجتماعي تنويع المهام).



2-الوقاية الثانية: مباشرة استجابة :

* التدريب على الراحة والاستجمام

-الراحة المتطرفة، استجابة الراحة

التأمل والتفكير ، التنفس الفيزيولوجي

الاستشارة والعلاج النفسي ، الرعاية

الطبية

التمارين الرياضية ، تمارين العضلات

بناء الجسم والرياضة

* إدارة نمط الحياة:

صياغة التوازن

استخدام وقت الاستجمام

المتنفس العاطفي

الكلام ، الكتابة

ممارسة النشاط العقلي

جدول يبين أساليب وطرق الوقاية من الضغوط (sources : quich et

(92).quich 1984)

3-الاستراتيجيات التنظيمية:

يجب على المنظمة اتخاذ تدابير حتى تخرج أفرادها من دائرة الضغط، كما تمثل الاستراتيجيات التنظيمية المجموعة الثانية التي تهدف أساساً إلى التعامل مع الضغط في المؤسسة ويعمل هذا النوع من الاستراتيجيات على تخفيض الضغط في العمل، قصد التخفيف من المشاكل التي يعاني منها عمل المؤسسات بصفة عامة الصناعية بصفة خاصة، وتم عملية التخفيف بإزالة العوامل المؤدية إلى الضغط كغموض الدور، وصراع الأدوار... وفق الاستراتيجيات التالية:

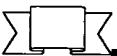
8-3-1- إدارة ثقافة المنظمة: حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة الشخصية للفرد، حيث إن هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الثقافة قد تكون مصدر للضغط أو الرضا لدى الأفراد وعندما تكون هذه الثقافة مصدراً من مصادر الضغط لدى الأفراد في العمل فإنه من الممكن إدارتها بل بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل.

إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الأفراد العاملين جزءاً من قيمهم وسلوكهم وذلك من خلال الأساليب التالية:

توظيف الثقافة ثقافة المنظمة

تغيير الثقافة التنظيمية

8-3-2- إعادة تصميم الوظائف: إذ تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدراً من مصادر الضغط لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف والأعمال يعتبر مطلباً هاماً للتخفيف من حدة الضغط الناجم عن تصميم هذه الوظائف والعمال لأن تصميم الأعمال يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يرتكز على معالجة مستوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية وإشباع حاجات شخصية لشاغلي الوظيفة فهو يعد من جوانب الفرد.



8-3-3-الاهتمام بالاختيار والتعيين في الوظيفة المناسبة: وذلك بهدف التوفيق بين المواقف والخصائص الفردية، ومتطلبات ومستلزمات الوظيفة، ومحيط العمل، وتتخذ حاليا إجراءات الاختيار والتعيين بهدف التقليل من حمل (عبء) العمل كميا، وتأكيد أهلية العامل من قدرة وخبرة وتعليم وتدريب للمنصب، ووجب أن تمت هذه الإجراءات في الانتقاء لتمس الأفراد الذي يملكون قدرة في تحمل الغموض والتعامل مع صراع الدور وغموضه.

8-3-4-الاهتمام بإجراءات التدريب: وهي عملية تساعده الفرد على التعلم واكتساب مهارات جديدة ، تمكنه من ممارسة وظيفته بأكثر فعالية ومستويات أقل من الضغط، وتوضح للمدرب واجبات الوظيفة بهدف التخفيف من الغموض والصراع في المؤسسة.

8-3-5-الإشراف الناجح: يعتبر الإشراف الناجح مطلبا أساسيا ليس في مجال مكافحة ضغط العمل فقط بل في المجال الإداري لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين كما يمكن أن يكون مصدرا للرضا في العمل يمكن أن يكون مصدرا للإحباط إن لم يستطع أن يعالج مشكلات العمل، بحكم وتعقل .

ويعتبر دون المشرف أساسيا بالنسبة لمكافحة الضغط لأنه من الواجب عليه الانتباه إلى مشاعر الأفراد وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، وكذلك أن يعطي المعنويات للعاملين وإرضائهم في العمل.

8-3-6-استخدام الدوافع بفعالية: فالدافع هو حالة داخلية، جسمية أو نفسية تثير السلوك وتوجهه فالدافع هو قوة محركة، ووجهة في آن واحد ، يجب على المنظمات استغلالها احسن استغلال حتى تتمكن من تحفيز الموظفين وتجذبهم التعرض للضغط.

وتعتبر المكافآت المالية من أهم وسائل التحفيز التي تستعملها المنظمات لتشجيع موظفيها وعمالها على الاستمرار في أدائهم.

إن الاهتمام بموضوع الدوافع من قبل الباحثين قد أخرج لنا عدة مبادئ مفيدة من الممكن الاستئثار بها في تطبيق نظم الدوافع داخل منظمات الأعمال والتي من الممكن أن تؤدي إلى رضا الأفراد وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

١-الاعتراف بوجود الفروق الفردية بين الأفراد

٢-الملازمة بين الفرد والعمل الذي يقوم به.

٣-استخدام الأهداف.

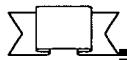
٤-استخدام أساليب التحفيز المتعددة .

٤-المزج بين الثواب والعقاب.

٥-٦-٧- العمل على تحليل الوظائف وتحفيز جوانب العمل: حتى يمكن معالجة الضغط في العمل من الضروري القيام بتحليل المناصب قصد تحديد هذه المناصب عن طريق وضع نظام تقويم الأداء، يتسم بالعدالة والمنطقية، مع إدراك نظام الحوافز، فيزول الضغط المرتبط بها العمل.

كما أن تحسين فاعلية الأداء يؤدي إلى الشعور بالرضا والمسؤولية والاستقلالية لذلك نجد أن إثراء الوظيفة له دور كبير وهام في التحليل أو في النقليل من معاناة العامل من الضغط، إذ أنه يسعى إلى إثراء وظيفته لأسباب الدافع إلى الإنجاز والشعور بالسيطرة على الوظيفة وجعلها مغرية.

٨-٣-٨- الاهتمام بالمشاركة الفعالة للعامل في اتخاذ القرارات: أكدت الدراسات على أن اشتراك العامل في عملية اتخاذ القرار في الوظيفة يعد وسيلة لتخفيض الضغط كمؤثر في العملية التنظيمية (93)، ويؤدي هذا الاشتراك إلى



إزالة الغموض والصراع في الأدوار أي اشتراك العامل في تحديد مصيره، الأمر الذي يعزز ضمان الأمن لديه.

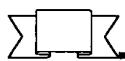
8-3-9-الاهتمام الكبير بتماسك الجماعة: والهدف منها هو زيادة الإنتاجية والمساندة الاجتماعية المتبادلة بين أعضاء الجماعة الواحدة وكما رأينا سابقاً أن كمية المساعدة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد من زملاء العمل تلعب دوراً كبيراً في مستوى الضغط في العمل.

8-3-10-فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال : بهدف توفير كل المعلومات المتعلقة بما يحدث في المؤسسة، فعندما يحسب العامل بأن شكوكه ومشكلاته الخاصة والمهنية قد أثارت اهتمام مسؤول المؤسسة فإن معاناته من الضغط قد تنتهي وتتدثر، وهذا يصبح العامل أكثر استعداد ورغبة في إظهار السلوك المرغوب فيه في المؤسسة.

8-3-11-الاهتمام بالظروف الفيزيقية وتكيفها لقدرات العامل الجسمية والنفسية:

8-3-12-توفير الخدمات الاجتماعية للعامل كالنقل والسكن الرعاية الصحية.

وخلاصة القول يمكن تحقيق ذلك بالتحكم الجيد في إدارة الأفراد داخل المؤسسة ابتداءً من الاستقدام إلى التدريب ثم التحفيز وأخيراً الصيانة وذلك للأمن من أجل إزالة وضعيات الضغط أو على الأقل التخفيف منها. (94).



خلاصة:

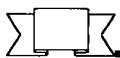
ما نستخلصه من هذا الفصل أن الضغط أصبح يمثل جزءاً من تفاعل الإنسان مع متغيرات حياته اليومية الشخصية والتنظيمية، حتى أصبح يتذرع على الكثير تجنبه ومن ثم تحولت الدراسة فيه من الناحية الفيزيولوجية إلى الناحية السينكولوجية والتنظيمية، وهذا نظراً لتنوع مصادر هذا الضغط حيث أصبح تغيرات الحياة اليومية والمهنية للفرد من أكبر الأسباب في ظهور أعراض الضغط النفسي لديه.

كما أن نتائج الضغط النفسي تتعدى الجانب الفيزيولوجي ، لتظهر تأثيرات على المستوى النفسي وكذا على المستوى المهني والوظيفي والتنظيمي ، وأكثر من ذلك أصبح يهدد استقرار حياة الفرد الأسرية خاصة بالنسبة للزوجة العاملة، إذ حين تملأ عليها ظروف العمل أعباء كثيرة قد تقلص أدوارها داخل الأسرة مما يجعلها تشعر بالضغط النفسي.

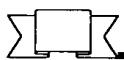
ومن ثم كان لا بد من مراعاة هذه الجوانب الهامة والشاملة في أسباب ومستويات الضغط النفسي حتى يمكن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لمقاومته وإلا على الأقل للتعامل معاً.

مراجع الفصل الأول

- 1 حنان عبد الرحيم الأحمدي 2002 : ضغوط العمل لدى الأطباء ، المصادر والأعراض ، مركز البحث الإسكندرية ، ص 31.
- 2 عمار الطيب كشود علم النفس الإنساني والتنظيمي الحديث ، ط 1، م 1، منشورات قار يونس بنغازى ليبيا، ص 303.
- 3 نفس المرجع ، ص 304.
- 4 نفس المرجع، ص 307.
- 5 حنان عبد الرحيم ، نفس المرجع ، ص 31.
- 6 هارون توفيق الرشيدى : الضغوط النفسية ، مكتبة الأنجلو مصرية ، مصر، ص 15.
- 7 حنان عبد الرحيم الأحمدي ، نفس المرجع، ص 31.
- 8 هارون توفيق الرشيدى ، نفس المرجع ، ص 15.
- 9 حمداش نوال: الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة واستراتيجية التعامل معه، مشروع بحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رقم دليل 25200/03/2000 ، ص 92-93.
- 10 روایة مسن السلوك والمنظمات ، ص 365.
- 11- Nob bort sillamy , dictionnaire de la psychologie la rousse paris 1993.pd.
- 12- L'usine nouvelle le stress des cadres N° 589 avril 1997.
- 13- Le grand dictionnaire de la psychologie, la rousse paris 91.p682.
- 14 هارون توفيق الرشيدى ، نفس المرجع ، ص 16.
- 15 حنان عبد الرحيم الأحمدي ، نفس المرجع، ص 31.
- 16 صلاح محمد عبد الباقي 1999، قضايا معاصرة الدار الجامعية القاهرة، ص 167.
- 17 مجلة البصائر، 2001، مجلة عدد 2 تصدر عن جمعية البتراء، دار المناهج للنشر ،عمان .42 ص
- 18 حنان عبد الرحيم الأحمدي ، نفس المرجع، ص 33.
- 19 نفس المرجع، ص 34.
- 20 د.روية حسن 1999 السلوك في المنظمات " الدار الجامعية، للطبع والنشر الإسكندرية ، ص 366-365
- 21 هارون توفيق الرشيدى نفس المرجع
- 22-nobert sillamy , dictionnaire de la psychologie la rousse , Canada, 1989, p293
- 23-هارون توفيق الرشيدى، نفس المرجع
- 24-umar tayeb kshoud 1995" علم النفس الصناعي والتنظيمي" مجلد 2 دار الكتاب تبغارى، ليبيا، ص 318



- 25-أندرودي سيزلاقي، 1997 ، السلوك التنظيمي معهد الإدالة العامة، ص18.
- 26 هارون توفيق الرشيدى، نفس المرجع ص 52.
- 27 هارون توفيق الرشيدى، نفس المرجع ص 54.
- 28 الشيخ كامل محمد محمد عويضة، الصحة في منظور علم النفس، دار الكتب العلمية لبنان سنة 1996، ص85.
- 29 عمار الطيب كشروع، نفس المرجع ص 325.
- 30 عمار الطيب كشروع، نفس المرجع ص 327.
- 31 حنان عبد الرحيم الأحمدى، نفس المرجع ص 35.
- 32 حنان عبد الرحيم الأحمدى، نفس المرجع، ص 36.
- 33 عمار الطيب كشروع، نفس المرجع، ص 315.
- 34 كمال محمد محمد عويضة نفس المرجع السابق، ص 91.
- 35 نفس المرجع، ص 90.
- 36 عمار الطيب كشروع نفس المرجع، ص 322.
- 37 نفس المرجع، ص 322.
- 38 نفس المرجع، ص 323.
- 39-dennis, coon , 1991 «introduction à la 4 beau »« beau chemin » ouébbe, p38.
- 40 صلاح محمد عبد الباقي 1999 "قضايا إدارية معاصرة" الدار الجماعية جامعة القاهرة مصر .ص174.
- 41-jo.godefroid, 1993 « les fadment de la psychologie « vogo » p68.
- 42 نفس المرجع، ص 175.
- 43 خيلفورد " ميادين علم النفس بين النظرية والتطبيق" المجلد 2 ترجمة يوسف مراد، دار المعارف مصر ، 1969، ص 868.
- 44 د. عبد الرحمن محمد العسوى، علم النفس والإنتاج مؤسسة شبات الجماعة الإسكندرية ، ص 139.
- 45 علي عسکر ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها ص 100-101.
- 46 حنان عبد الرحيم، نفس المرجع، ص 39
- 47 نفس المرجع، ص 39.
- 48 نفس المرجع، ص 41.
- 49 أبروان، علم النفس الاجتماعي في الصناعة للترجمة السيد محمد خيري وآخرون القاهرة دار المعارف الجامعية، الإسكندرية سنة 1986، ص 15.



50- محمد علي محمد علم اجتماع التنظيمي دار المعارف الجامعية ، الإسكندرية سنة 1986.ص

135

51- J. delay p. pichot abrége de psychologie, masson , paris 1975.p 289.

52- صبيحة عمران شلش" وظائف أعضاء والحيوان دار البحث قسنطينة سنة 1984،ص326.

53-J. delay p pichiot abréger de psychologie dasson , paris 1975.p289.

54- نصر الدين جابر الإفراز الهرموني النفسي مجلة العلوم الإنسانية العدد 10،جامعة منتوري

قسنطينة .

55- كامل محمد محمد عويضة " علم النفس الصناعي دار الكتب العلمية بيروت سنة 1996،ص

.150

56- نفس المرجع ،ص151.

57- ماهر محمود محمد سيكولوجية العلاقات الاجتماعية دار المعارف الجامعية مصر سنة

.141،ص1992

58- سعد عبد الرحمن السلوك الإنساني مكتبة الفلاح سنة 1997.ص178.

jeam caston , psychologie pellipress éditeur, paris 1993.p28. -59

60- هارون توفيق الرشيدی، نفس المرجع.

61-عبد الرحمن محمد هيجان "ضغط العمل" معهد الإدارة العامة "الرياض"1998.ص141.

62-نفس المرجع، ص 142.

63- محمد أحمد البابلسي الصدمة النفسية دار النهضة العربية بيروت 1991. ص 137.

64- هارون توفيق الرشيدی، نفس المرجع ،ص 42.

65- نفس المرجع،ص 42.

66- نفس المرجع،ص 43.

67- نفس المرجع،ص 44.

800 million itali p33.« grand la rousse , 1997 universel in primerie lito-68



- 69- حنان عبد الرحيم الأحمدى نفس المراجع ،ص 49.
- 70- نفس المراجع، ص 49.
- 71- هارون توفيق الرشيدى ، نفس المراجع،ص 45.
- apprinoiser relford.'lionel coudron 1992, stress , cemment 1 -72
- 72- عمار الطيب كشروع نفس المراجع ،ص 342.
- 73-نفس المراجع ،ص 342-343.
- 74- نفس المراجع ،ص 343.
- 75- أندور سيزلاقي " السلوك التنظيمي والأداء " معهد الإدارة العامة الرياض ،ص 190.
- 76- الإمام محمد الغزالى " جدد هيكل" دار المعرفة "،ص 28.
- 77- ناصر محمد العندلى "إدارة السلوك التنظيمي" ،ص 263، إدارة العامة للبحوث العربية .
- 78-صلاح محمد عبد الباقي 1999 ، قضايا إدارية معاصرة الدار الجامعية ،جامعة القاهرة ،مصر ص 183.
- 79- jeam flase : thérapentique medicale elamarison medicine science france 1978.p52.
- 80- Ph. Dorosot guide pratique des médicaments malonie paris, 1992, p1138.
- 81- عمار الطيب كشروع ، نفس المراجع، ص 345.
- 82- عبد الرحمن أحمد بن هيجان 1990، ضغوط العمل «ب ط مطبعة الإدارة العامة الرياضية السعودية 1995.ص 301.
- 82- ناصر محمد العيدلى " السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن (ب ط) الإدارة العامة للبحوث العربية السعودية ،ص 166.
- 83- عمار الطيب كشروع ، نفس المراجع ،ص 345.
- 84- عمار الطيب كشروع نفس المراجع،ص 346.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي عوامله ومؤشراته

لقد حاز العمل الإنساني على اهتمام الباحثين منذ بداية قيام الثورة الصناعية وهذا بالنظر إلى أهمية العمل، باعتباره وسيلة لخلق الثروة وتنمية المجتمع . وكان الاهتمام في ذلك منصباً على استغلال العنصر البشري في العمل إلى أقصى حد، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تناولت موضوع العمل ومن أبرزها : نظرية الإدارة العلمي " التي ترجمتها فريدريك تايلور " والتي انصب اهتمامها على كيفية جعل العامل ينتج أكثر ، وتوصلت إلى أن العامل ينتج أكثر ، ويكون راضياً على عمل ، إذا كانت المكافآت مرتبطة بصورة مباشرة بالأداء الجيد . بمعنى أن العامل لا تحركه إلا المكافآت المادية وفقد . وبالتالي فقد جرده من مشاعره وإنسانيته، وجعلت منه مجرد آلة للإنتاج . وبقي الحال على ما هو عليه حتى بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، حين كانت البداية بظهور نظريات حديثة في مجال العمل، حاولت إعادة أنسنة العمل وعاملت العامل باعتباره إنسان له قواه العقلية وجوانبه العاطفية والاجتماعية . ومن أشهرها مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو " التي أكدت أن السلوك الإنساني في العمل ودافعيته للإنجاز والأداء لا يحركه فقط العامل المادي الاقتصادي، بل هناك جوانب أخرى غير مادية تؤثر على السلوك الإنساني في العمل، كما تؤثر على دافعيته ورضاه عنه . ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى تحليل هذا السلوك لمعرفة محدداته، لأن فهم أداء وسلوك المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على الفهم الواعي لطبيعة هذا السلوك الإنساني وطبيعة العوامل المحددة له، وهذا ما لفت انتباه الباحثين والعلماء لدراسة هذا الموضوع من مختلف الزوايا، كعلماء النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة وأماماً تعدد هذه النظريات واختلافها . ظهر علم الاجتماع التنظيم والعمل " الذي أولى اهتماماً كبيراً بدراسة السلوك الفردي في المؤسسة، وانتلاقاً من عنصرين رئيسيين : سلوك الأداء، وسلوك الرضا عن العمل .

سلوك الأداء يشير إلى قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة الذي يتكون منها عمل . وأما سلوك الرضا فيشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوج다انية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله والتي قد تكون إيجابية أو سلبية .

إن الرضا الوظيفي كما نعلم هو شعور باطن يكمن في وجдан الفرد، إذ يمكن أن يظل في نفسه دون أن يظهر في سلوكه كم يمكن أن يعبر عنه من خلال سلوك معين ظاهر، والمسلم به هو أن الأفراد

يختلفون في درجة انعكاس هذه المشاعر الباطنية على سلوكه الظاهري . فقد يكون تراكمها ذو أثر قوي على السلوك الخارجي للعمال، فكلم كانت مشاعر الاستيا؛ من العمل قوية كان لذلك أثر على سلوكه لأن يلجؤوا إلى التغيب المتكرر أو الانتقال إلى عمل آخر بمنظماً أخرى، أو كثرة شكاويمهم وتدمرهم إزاء أوضاعهم والعكس صحيح .

والرضا الوظيفي لدى العاملين يتفاوت إلى مستويات، فقد يكون رضا عاماً أو كلياً يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الكلي الناتج عن مجموع رضا عن جوانب معينة كرضا عن الأجر أو عن نمط الإشراف وذلك وفق أهميتها كل جانب من هذه الجوانب . كما قد يكون ناتج عن جانب واحد كالرضا عن الأجر مثلاً، والذي يعبر عن مدى الإشباع الذي يتحقق هذا الجانب من مقتنيات السلع والخدمات المختلفة وهذا حسب نوع وقوة الحاجة التي تتطلب الإشباع .

ونظر لأهمية هذا الموضوع وبالرغم من تعدد الدراسات حول اختلاف وجهات طرحها له، يبقى من المواضيع التي تحتاج إلى التجديد في الطرح أو في المضمون . ذلك لأنه مرتبط بالعملية الإنتاجية وبالسلوك الفردي سواء داخل المؤسسة أو خارجه . لذلك وفي هذا الإطار تسعى الدراسة الراهنة إلى تشخيص الواقع الفعلي للرضا الوظيفي، بغية تحديد عوامله ومؤشراته؛ وذلك في سياق تناول العوامل المادية والمعنوية والفيزيقية المحددة . حيث تدور هذه العوامل حول الأجر، المكافآت، الترقية، الاستقرار، الروح المعنوية والانتماء وظروف بيئة العمل .

- مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل . بيد أنه يكتنفه بعض الغموض . من هنا لابد من تحديدات لهذا المفهوم، لأنه يندرج ضمن إطار معرفية متعددة، ففي هذا الإطار يعرفه العالم أتوريانز " atouriane " بأن : العلاقة بين ما ننتظره وما نتحصل عليه، أو عملياً هو الاختلاف بين ما نتحصل عليه وال حاجيات التي ننتظر تلبيتها ()

نلاحظ أن هذا التعريف يرتكز على ربط العلاقة بين نوعين من الرغبات أو الحاجات المنتظر تلبيتها وتلك المتحصل عليها، أو بعبارة أخرى أن العامل الذي يأتي إلى الوحدة يأتي قاصدا تحقيق وتلبية حاجاته وحاجات أسرته مقابل بذل الجهد وبالتالي الحصول على كل الحاجيات أو البعض منها، وهذا ما يحدد درجة الرضا أو عدم الرضا في حين يعرفه هالسي "Halsey" بأن : " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يؤدي بالموظفي إلى زيادة إنتاجه وإجادته دون أن يشعر بمزيد من الإجهاد وأن مثل هذا الاستعداد هو الذي يجعل الموظف يقبل بحماسة مشاطرة زملائه في نشاطه . ويجعله أقل تأثرا بالمؤثرات الخارجية " .

فالرضا حسب هذا التعريف هو شعور داخلي يكمن في نفسية الموظف هذا الشعور يدفعه ويحفزه لبذل جهد أكبر لإتقان العمل وزيادة الإنتاج دون الشعور بالإرهاق . هذا الشعور المشحون بالدافعية الذاتية – الداخلية – تدفعه لبذل أكبر جهد عن طيب خاطر ، حيث يتخل هذا الجهد شعور بالراحة أثناء العمل . وبالتالي إمكانية المشاركة في النشاطات مع جماعة العمل، هذه النشاطات التي تكون محور اهتماماته والتي تساعده على التقليل من تأثير العوامل الخارجية عليه . إلى جانب هذا يبين التعريف إمكانية ظهور الرضا على مستوى الجماعة المتلاحمة والمتأزرة في ظل إنجاز الأعمال . هذا التلاحم يقوي لديهم الشعور بضرورة مواجهة أي جدي .

ويعرفه فرو . " أيضا على أنه : تلك الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها " .

إن الرضا عن العمل حسب هذا التعريف يشير إلى اتجاهات العمل وموافقهم من الأعمال الموكلة إليهم و يقومون بها في الوقت الحالي وهذا من خلال الأدوار التي استندت إليه .

أما هو بك 935 " فيعرفه على أنه : مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راض عن وظيفتي " . يتضح من هذا التعريف إنه لتجسيد وتحقيق الرضا التام لدى العامل ، لابد من الاهتمام والأخذ باعتبار جملة الظروف المحيطة به سواء كانت نفسية أو مادية أو بيئية . وأن الإخلال بأي من هذه الظروف الثلاثة سيؤدي إلى الإخلال بمدى صدق العامل ودرجة رضاه عن وظيفته وبالتالي فإن هذا التعريف يرتكز على ثلاثة جوانب : – الجانب

الإنساني : المتمثل في الظروف النفسية لدى العامل – والجانب الاقتصادي : والمتمثل في الظروف المادية لدى العامل . – والجوانب الخارجي : والمتمثلة في جميع ظروف البيئة المحيطة بالعامل سواء داخل المؤسسة أو خارجه .

كما يعرفه أرنست وكورميك Ernest Kormick على أن الرضا عن العمل : هو استجابة نوعية لاتجاهات الأفراد داخل المنظمة نحو عملهم، أي أنها استجابة ووجدانية خاصة بالفرد نحو العمل الذي يقوم به . وهذا التعريف يركز على الفروق الفردية في استجابة العامل للظروف المحيطة بالعمل حتى العمل نفسه .

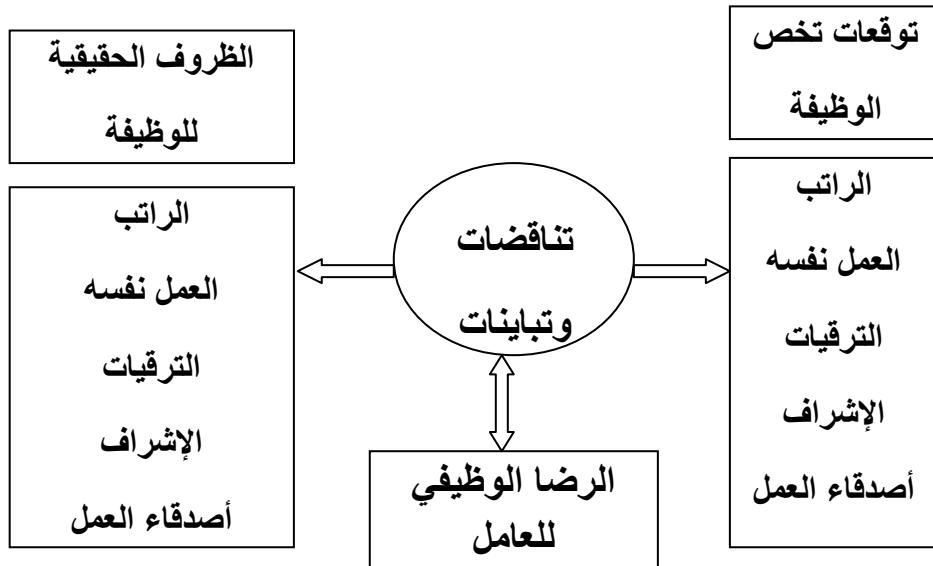
ويعتبر لوك Lock) الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد .

ويتوقف الرضا الوظيفي لدى الفرد على المدى الذي يجد فيه منفذًا مناسًّا لقدراته وميوله وسمات شخصيته، وقيمه، كما يتوقف أيضًا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته . وقد حدد جينزبر Ginzberg) ثلاثة عوامل مختلفة للرضا الوظيفي هي :

- عوامل الرضا الداخلية وهي التي تأتي من مصادرين هم : السعادة الوظيفية بسبب الإحساس بالإنجاز من العمل - عكس الإحساس بعصاب العمل غير المنجز Neurosis de la Tarea Incompleta والسعادة بسبب تحقيق الفرد لقدراته أثناء عملية الإنجاز .

- المرضيات المصاحبة التي ترتبط بالظروف الفيزيقية والنفسية لعمل الفرد، كنظافة مكان العمل، التهوية، الاستمتاع برفيق العمل وغيره .

- المرضيات الخارجية : وهي المكافآت والأجور والعلامات . على أساس ذلك فإن الرضا يعتبر مفهوماً يشمل مظاهر خاصة أو جزئية كالرضا عن العمل والرضا عن الراتب والرضا عن السياسات التنظيمية ، الرضا عن الإشراف والتي تكون فيما بينها الرضا العام عن العمل . وقد قدم كل من آرنولد وفيلدمان Arnold and Feldman نموذجاً لرضا الوظيفي تعرضاً من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بالمقارنة بين ما كان متوقعاً وبين ما هو واقع فعلاً .



من خلال الشكل فإن الرضا الوظيفي يتحدد بواسطة التباينات والتناقضات التي توجد بين ما يتوقع الأفراد الحصول عليه من وظائفهم وما تعطيه الوظيفة لهم حقيقة فالفرد يكون غير راض عن عمله إذا كانت هناك كمية أقل من تلك التي يريدها الفرد من الخصائص الوظيفية .

وفي حالة العكس أي أن الظروف الحقيقة للوظيفة أحسن ما كان متوقعاً فإن الفرد هنا يكون راض وكلما تحسنت الظروف كلما ازدا الرضا .

بينما يعرفه أحمد فاضل عباس "بأنه : درجة الإشباع التي تتحقق لدى الأفراد والنابعة من حاجاته الأساسية . وهي حاجاته من مأكل ومشرب ومسكن، وحاجات الانتفاء والاحترام، وأخيرا حاجاته إلى تحقيق ذاته" .

نجد هذا المفهوم يركز على جملة الحاجات الأساسية التي لا يتم تحقيق درجة الرضا لدى العامل إلا بوجوده . فهذه الحاجات قد أشار إليها العالم ماسلو" والمتمثلة من خلال هذا التعريف في الحاجات الفيزيولوجية أو العضوية الأساسية ، والجات الاجتماعية الانتفاء والاحترام ، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات التي لا تنظر الحاجة إلى تحقيقها إلا بعد إشباع الحاجات السابقة . إلى جانب هذا يعتبره كل من عادل حسين^١ وأحمد صقر عاشور^٢ بأنه ذلك الشيء الخفي الذي يصعب وصفه والمتصل بالشعور الذاتي الداخلي للعامل هذا الشعور يكون حاملا لصفة الإيجابية . فـ عادل حسين^٣ يعرفه على أنه : عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قراره نفس ، وإن كان يصعب وصفها" . أما أحمد صقر عاشور^٤ فيعرفه على أنه : "تعبير عن جملة المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد تجاه عمله" . وأخيرا يعرفه حبيب الصحاف^٥ في معجمه إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين" بأن : "قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها تؤدي إلى الرضا الوظيفي . وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به بمقارنة ما يملكه أو يحصله وما يتمنى الحصول عليه" .

بينما يعرفه عباس محمد عوض على أنه : تقبل العمل بجميع أوجهه ونواحيه أي لنوع هذا العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيقية، ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وما يغشاه من علاقات إنسانية بين الرؤساء والزملاء المرؤوسين، هذا فضلا عن ساعات العمل والأجر، وتماشي العمل مع ميل العامل وقدراته .

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول أن الرضا عن العمل هو تلك الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد والتي تكون محصلة المشاعر الوجدانية التي يبديها الفرد نحو عمله، إلا أن هذه الحالة تختلف من عامل لأخر لاختلاف درجة الإشباع المحقق رغم توفر نفس ظروف العمل، ويختلف من وقت لأخر بالنسبة لنفس الفرد حسب الظرف المحيطة الاجتماعية والنفسية وخصائص العمل نفسه الذي يمارسه، ونوع العلاقات الإنسانية السائدة، ويظهر الرضا عن العمل في سلوك الفرد في محيطه المهني، كطريقة التعامل في عمله والمواظبة وال العلاقات التي يقيمها مع زملائه في العمل ومرؤوسيه .

٤- طبيعة الرضا الوظيفي :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمل . فهناك الروح المعنوية attitude to wards the norale والاتجاه النفسي نحو العمل satisfaction و هذه المصطلحات وإن ob وبها أيضا الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي satisfaction و هذه المصطلحات وإن اختفت تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو الوظيفة التي يشغلها حالياً .

وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، هي تعبير عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد تحقيقه من وظيفته أو عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وبالتالي تحقيق أكبر درجة من الرضا عن عمل .

وكلما كان تصوره لعمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته وأن عمله هذا يحرمه من هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية وبالتالي عدم رضاه عن عمل .

فدرجة الرضا عن العمل أو الوظيفة بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضمنياً أو مستمراً يكمن في وجده في الفرد . وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسيت ، وقد تظهر في سلوكه الخارجي . ويتقاوون الأفراد أيضاً في الدرجة التي تتعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي .

ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي . فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية ، كلما زاد احتمال ظهورها على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر . أو محاولته التنقل إلى قسم آخر أو زيادة نسبة غيابه وتأخراته .. الخ، وبالتالي كلما تراكمت هذه المشاعر المستاء منها لفترة طويلة كلما زادت درجة عدم الرضا لدى العامل^(١) .

- الخصائص النوعية للرضا الوظيفي :

سبق الإشارة إلى أن هناك مفاهيم أخرى تتدخل مع مفهوم الرضا كالاتجاهات والروح المعنوية ويرجع المختصون هذا التداخل للخصائص النوعية المعنوية للرضا الوظيفي والمفاهيم الأخرى . ونعني

بالخصائص النوعية للرضا الوظيفي كل المميزات التي تميزه عن غيره من المفاهيم القريبة له من حيث المفهوم والعوامل واذا ذاهرا .

وقد تناول المختصون البحث في هذه الخصائص النوعية من خلال تحديد نقاط الالقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم . وسنبدأ بالرضا المهني والاتجاهات المهنية .

- **الرضا والاتجاهات المهنية** : قلما كان تقبل العمل أو المهمة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر أيضا في الرضا المهني ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها بعكس الرضا المهني فهو ذو طبيعة عامة بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة في نواحي العمل وأحيانا يعتبر الرضا مؤلفا من الاتجاهات المختلفة من العمل².

إن فالرضا المهني يتميز عن الاتجاهات المهنية في كونه أشمل في طبيعته وأبعاده . كما يتميز الرضا المهني عن الاتجاهات المهنية في كون هاته الأخيرة محتواه في بعض الأحيان في الرضا المهني .

- **الرضا المهني والروح المعنوية** : ينظر إلى الروح المعنوية على أنها مفهوم أكثر شمولية من الرضا الوظيفي حيث يقصد ، الروح المعنوية ، الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون .

ويرفض معظم الباحثين تعريف الروح المعنوية بالرجوع إلى فكرة الرضا عن العمل ويشير محمد الجوهرى إلى أن الباحثين ينظرون إلى الروح المعنوية من زاويتين :

- الأولى : هي العواطف والمشاعر التي يكونها الأفراد نحو بعضه .

- الثاني : تمثل عواطفهم ومشاعرهم نحو التنظيم والالترا الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

يتضح من خلال هذا التعريف يتضح أن الروح المعنوية تعبّر عن تماسك أفراد الجماعة وسعدهم لتحقيق أهدافهم المشتركة إذ أنها تحقق الإشباع عن طريق الحرص على بلوغ تلك الأهداف ويقول الدكتور صلاح الشنواطي أن من بين الحواس الهامة للروح المعنوية هو الرضا الوظيفي . أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هو النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان عملهم وبذل كل ما لديهم من طاقة .

وقد افترض كاتر (Katz) في هذا الميدان الحوافز التالية لرفع الروح المعنوية للأفضل :

- أن يكون الفرد راض عن عمله ومصدر فخر له .
 - أن يكون الفرد راض عن الأجر وأمامه فرص كبيرة للترقية .
 - أن تعرف إدارته بأهمية مجهود الفرد وتشيد بها في معظم المناسبات لإرضاء غروره .
- أما لوك (1976) فإنه يفرق بين الروح المعنوية والرضا باعتبار أربعة عوامل :
- الروح المعنوية أكثر توجهاً للمستقبل بينما الرضا أكثر ارتباطاً بالحاضر والماضي في توقعه .
 - الروح المعنوية عادة لها مرجعية مبنية لا على أحساس بهدف مشترك وتوافق بين أهداف الفرد والجماعات بينما يشير الرضا بمفهومه التقليدي إلى تقسيم للوضع الوظيفي من قبل الفرد المعني بمفرد .

- وهكذا يختلف الرضا عن الروح المعنوية من حيث أنه استجابة فردية لا جماعية فقد تكون الروح المعنوية للجماعة عالية على الرغم من استثناء العضو منها والعكس قد يكون صحيحاً .

وعلى هذا فإن الرضا المهني يرتبط بالاتجاهات المهنية وبالروح المعنوية ولكنه ليس مرادفاً لأي مقدار فهو نتيجة لاتجاهات مختلفة لدى الفرد نحو عمله والعوامل التي تتصل به ونحو الحياة عام .

والاتجاهات المهنية عبارة عن استجابات القبول أو الرفض نحو جوانب العمل المختلفة أما الروح المعنوية فهو يعتبر مركباً قوامه اتجاهات أعضاء الجماعات العاملة على اختلافها وهي تتولد

عن الجماعات ويمكن أن يعتبر نتائج لها كما أنه تعكس جو العمل والروح السائدة فيه من حيث العلاقة مع الزملاء والإدارة ووضوح الأهداف ومدى الثقة في تحديده .

- **الرضا المهني والتواافق المهني :** التواافق هو قدرة الفرد على التكيف والتلاويم مع مختلف الأوضاع المادية والاجتماعية وذلك من أجل الحفاظ على سلامة وصحة الفرد النفسية والجسدية والتوافق هو من العوامل التي تساعد على النجاح في الحياة في المقدمة والتواافق هو عملية التكيف الناجح مع المحيط .

لتواافق المهني يعرفه . عوض محمود عباس بأنه الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاويم بينه وبين البيئة المعنية المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاويم⁽³⁾

من خلال التعريف نجد أن التواافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة والتي بواسطتها يتم إشباع مختلف الحاجيات النفسية بغية الوصول إلى الاطمئنان والارتياز النفسي، وينتج التواافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته وهذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والمتطرورة مما يساعد هذا العامل على أداة أدوار العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار تواافق العامل في هذا العمل .

الرضا المهني هو مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل .

إذن بعد تناولنا لهذين التعريفين نجد أن الفرق بين التواافق المهني والرضا المهني هو أن الأول سلوك يسلكه الفرد أما الثاني فهو شعور يشعره الفرد . أما العلاقة التي تربط هذين المفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التواافق المهني .

وقد توصل الباحثون من خلال دراسات عديدة في مجال علم النفس الصناعي إلى أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من العوامل وقد ركزت تلك الدراسات على دور الرضا عن العمل في التواافق مع الوظيفة ونجاح المؤسسات في تحسين الإنتاج .

ونخلص في الأخير أن كل المصطلحات التالية : الرضا الوظيفي - الاتجاهات المهنية - الروح المعنوية - التوافق المهني يختلف عن الآخر من حيث التخصيص أو العموم من حيث الفرد أو الجماعة ومن حيث السلوك والشعور وتشترك في خاصية واحدة وهي أنها مؤشر على مستوى دافعية الفرد نحو العمل .

- **الرضا الوظيفي والارتباد بالوظيف** : إن كل من الرضا الوظيفي والارتباد بالوظيفة يشير إلى أوضاع وجدانية يمكن يخبرها الفرد في عمله ولكن الاختلاف بينها في الوجه كما بينها لوك 976 . يتميز الرضا الوظيفي عن الارتباد بالوظيف :

- بأن الفرد المرتبط بوظيفته هو من يجد فيها ومن تتجسد قيمه فيه .

- الفرد المرتبط بوظيفته هو من يتأثر مزاجه ومشاعره بخبراته الوظيفية .

- الفرد المرتبط بوظيفته هو من تملك وظيفته عليه عقله ومن ثم فالشخص المرتبط جداً بوظيفته قد يكون أشد رضا بها أو أشد استياً منه .

- في حين قد يكون الشخص الغير مرتبط بوظيفته أقل تطرفاً في ردود فعله الوجدانية نحو نفس الخبرات أو ما يماثلها إذن فالفرد الراء ؛ عن مهنته هو من يبلغ مستوى عال من الإحساس بالسعادة في حين الفرد المرتبط بوظيفته هو من تستغرقه وظيفته .

4 أهمية الرضا عن العمل :

تعتبر الأداءات التي يحققها العامل، أحد المعايير الهامة التي تعكس مدى أو مستوى الرضا عن العمل، وقد زاد اهتمام الباحثين والعلماء بالعلاقة القائمة بين هاذين المفهومين، ومن أجل تحقيق مساعي أي مؤسسة كالزيادة في الإنتاج والأداء الجيد يجب إرضاء العمال، فهذا الجانب يعتبر من أحد الظواهر الهامة فهو عامل يؤثر على الحياة النفسية والعقلية والعضوية للفرد .

- **أهمية الرضا عن العمل على الصحة العضوية**

لاشك أن للحالة النفسية تأثير على الناحية العضوية، كما تؤثر هذه الأخيرة على الناحية النفسية .

لقد بيّنت دراسات عديدة منها دراسة هرزبر⁴ وزملائه (959) الذين توصلوا إلى أن الأعراض الموضوعية كالآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا عن العمل كنتيجة حتمية، كما وجد بورك " Burke (970) ارتباطاً بين الرضا عن العمل وبعض الأمراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس صداع الرأس، التعرق النمرض، أما وايت " Whyte (955) فتوصل إلى أن 618 من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين بهم، والكثير من الباحثين يؤكدون وجود علاقة مباشرة بين اللارضا وحدوث بعض الأمراض، نذكر منهم سالس هاوسر " Sales House (971) الذي يظهر أن الرضا شرط أساسى ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة، بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صوره .

فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، وهذه الأخيرة تقلص معاناة العامل من رضا .⁴⁾

- - أهميته على الصحة العقلية :

إن العامل الذي ترغمه الظروف الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة به، يحيا صراغاً داخلياً يزداد كل يوم بعد يوم، يجعل من عمله ضغطاً كبيراً، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين اللارضا والصحة العقلية، اهتم كثيرون بهذا الموضوع، نذكر منهم كورنهاوس⁵ الذي أكد بعد دراسة معمقة في (965) وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية .⁽⁵⁾

إن وضعية العمل أحد مسببات اللارضا ومشكل الصحة العقلية، بالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد مناسب يبعث على الارتياح والرضا تكون حاليه العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات .⁶⁾

- - أهميته على الاتجاهات الأخرى

إذا كان العمل جزء من الحياة فلن له تأثير على حياة الفرد وعلى ذلك فلن للرضا عن العمل تأثير على رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك، يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم وقته، ولكونه مصدر قوته وقوه أفراد عائلته، حتى من الناحية النفسية

يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية، إذ هناك أفراد لا يمتهنون مهنة سوى تحقيقاً للتوازن النفسي، رغم اكتفائهم ماديًّا .⁽⁷⁾

وعلى ذلك فإن الرضا عن العمل كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات والتأثير الأكثر وضوحاً هو تأثيره على الاتجاهات نحو العائلة، وقد وجد كل من كورنهاوس ris ، إريش Berrett ، واتز Watz (952) علاقة بين اتجاهات العمل نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم، تشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير، فكما أن لاتجاهات العمل على آثار اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثار على الحياة العملية، والحقيقة لا يمكن الفصل بين الناحيتين، إذ الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخطى فيها العامل خارج معمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في معمله وتشكل أحد مكونات مستوى رضاه، كما أن الرضا عن العمل يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه أو لقدرته، هرزيبرغ وزملائه وجدوا بأن الرضا عن العمل يرفع من الثقة بالنفس، إذ الثقة بالنفس وقدراتها يجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكاناته .⁽⁸⁾

- أهميته على الأداء

في أول اهتمام بالرضا وعلاقته ببعض جوانب السلوك أظهرت الدراسات المخبرية لثورندايك (917) وبوفنبرجر (928) ' بأن الأداء يمكن أن يبقى ثابتاً أو يتحسن برغم تزايد إحساس الفرد بالتعب واللارض .

كانت فكرة الرضا عن العمل عاملاً مسبباً في السلوك المهني، وبالخصوص مستوى الأداء من نتائج هاوثرن أكدت أنه عند إدخال تغيرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف .. يتحسن الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بان الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره يكون إيجابياً، أما إذا رآه كتهديد لوجوده، فإن شعوره يكون سلبيًّا .

- نظريات الرضا الوظيفي :

- نظرية الإدارة العلمي :⁽⁹⁾

بقيادة فريديريك تايلور "Frederick Taylor 1890": تستند فلسفة الإدارة العلمية استناداً كلياً على مبدأ التخصص وذلك بفصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ. تقوم الإدارة بوضع جميع الخطط الإنتاجية وعلى العمال تنفيذها. ومن المؤكد أن تايلور وأتباعه تمكنوا من خلال هذا التخصص من تخفيض ساعات العمل وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع مستوى أجور العمال. ولكن الملاحظ أنه قد غالوا في تطبيق هذا المبدأ بشكل كبير، حتى أصبحت الوظيفة التي يؤديها العامل لا تعد إلا تكراراً متوصلاً لعمل بسيط يؤديه بعد فترة قصيرة من التموين دون أي تفكير مما أفقده اهتمامه وحبه للعمل وبالتالي عدم رضاه حتى ولو دفع له أجراً كبيراً، أضف إلى ذلك أن نظام التخصص مس حرية العامل فأصبح كالآلية لا يسمح له بالتعبير عن نفسه أو اقتراح ما يراه من تحسينات في خطط الإنتاج، مما أفقده احترامه لنفسه.

هنا نجد أن هذه الفلسفة تستند إلى مبدأ الديكتاتورية في معاملة العمال، فقد صمم على وجوب بقاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع أنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العمال فيها. فهو يفترض أن الإدارة تعرف جيداً مصالح العمال وتسعى دائماً إلى تحقيقها، وحيث أن الإدارة لا تتخذ أي قرارات إلا إذا استند إلى أساليب علمية - على حد قول تايلور - فمن رأيه أنه لا مجال لإشراك العمال في مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها.

إلى جانب ذلك اعتماد وتركيز هذه الإدارة على الجانب المادي دون الإنساني أو الشعوري للعامل. حيث اعتبرت الأجر هو الدافع الوحيد للعمل وهذا انطلاقاً من الاعتقاد من إمكانية دفع العامل إلى العمل بكامل مجده عن طريق الإغراء المالي دون سواه. إذن فالدافع المالي وحده هو الحافز الكافي لتشجيع العامل على زيادة إنتاجيته في الآجال القصيرة وبمجده أكثر. في حين اعتبرت الأفراد العاملين كآلات وليس كآدميين حيث اعتبر المهندسون الصناعيون أن العلاقة بين الإدارة والعمال هي علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تطلب من العمال أداء أي عمل مهما كانت قسوته ومهما كانت شروطه غير مناسبة، وافتضوا أنه يقع على العامل مسؤولية تنفيذ قرارات الإدارة دون أي مناقشة وفي رأي تايلور "أن السرعة في أداء العمل هي المقياس الوحيد الذي يثبت صلاحية الفرد من عدم صلاحيته في عمل معين". وهذا بحسب الوقت اللازم لكل عملية إنتاجية وكل حركة من الحركات اللازمة لإتمام هذه العملية بالدقة والثانية، وبهذه الطريقة وكما يعتقد تايلور وأتباعه يمكن تحديد كمية العمل العادلة بالنسبة للفرد.

ويمكن تلخيص أسس الإدارة التايلورية في أربعة أساسية وهي :

- التطوير الحقيقى فى الإداره .
- الاختيار العلمي للعاملين .
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم .
- التعاون الحقيقى بين الإداره والعاملين .^(١٠)

فلسفة الإدارة العلمية

- تقدم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادئ رئيسية هي :
- لإستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية و اتخاذ القرارات .
 - اختيار الألات و المواد و العمال بطريقة علمية سليمة .
 - بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإداره التعليمات و الشارات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإداره و العمال و أن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإداره مهام التخطيط و التنظيم و الرقابة و تولي العمال مهام التنفيذ.^(١١)

مبادئ النظرية العلمية :

- استخدام طرق دراسة الوقت و الحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .
- 1 استخدام الحوافز لإغراء العمال إلى تأدية العمل بالطريقة المطلوبة و بالسرعة أو المعدل المطلوب .
 - 2 استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف و الشروط المحيطة بالعمل .
 - 3 أي أن الإداره العلمية تركز على الصفات و الخصائص التالية للتنظيم :
 - أ العمل .
 - د التخصص في العمال و لإداره .
 - ـ الرشد في العمال والإداره .
 - هيكل التنظيم و التسلسل الرئاسي .
 - ـ استخدام الحوافز الإقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

من ذلك نرى الإداره العلمية تعطي الإهتمام الأول لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم

و اعتباره نظاما مغلقا . losed system

و استنادا إلى جوهر اهتمام الدراسات التي اجريت في مرحلة حركة الإدارة العلمية، فإن المشتغلين في حقل التأليف الإداري يميزون بين مدرستين أساسيتين كان لهما الدور الكبير في إيجاد بعض الحلول للمشاكل التي نجمت عن قيام الثورة الصناعية، و هاتين المدرستين هما :

1- المدرسة الكلاسيكية : الإدارة العلمية) نظرية التنظيم الفسيولوجي فريديريك تايلور و آخرور .

2- مدرسة العمليات الإدارية : نظرية التقسيم الإداري) نظرية التدبير الإداري)
جوليوك و أرويك Gulick et urwick ، هنري فايلور . إلخ .

هذا ما جعل مارس و سايمون يميزان بين خطين رئيسيين للتطور في نظرية التنظيم الكلاسيكية . الخط الأول و هو يستمد من عمل تايلور، و الذي يركز على النشاطات البدنية و الأساسية المتضمنة في الإنتاج و الذي تمثله دراسة الوقت و دراسة الطرق و الوسائل .

و يتجسد الخط الثاني في أعمال كل من جوليوك و أرويك، حيث يهتم بصورة أساسية بالمشكلات التنظيمية الكبرى المتعلقة بتقسيم العمل في وحدات إدارية كما يهتم بالتنسيق⁽²⁾

- - نظرية حركة التوجيه المهني :⁽³⁾

لقد صاحب ظهور حركة الإدارة العلمية ، ظهور حركة التوجيه المهني التي أظهرت الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناعة، وبالرغم من تحديد تاريخ ظهور هذا التوجيه بدقة إلا أننا نجد بارسوز " Parson " بصفة عامة أول من وضع مبادئ علم الاجتماع المهني وهذا عام 909 . بالرغم من أنه لم يكن عالما نفسانيا بل كان مهندسا وباحثا في الرياضة البحتة . وقد أظهرت دراسته هذه الحاجة إلى التجارب والدراسات النفسية في الصناع .

ويقصد بالتوجيه المهني ، توجيه الأفراد للوظائف والعمال والمهن التي تتناسب وقدراتهم الذهنية والجسمية والثقافية وحالتهم الصحية والاجتماعية وحتى اتجاهاتهم وميولهم وقد ظهرت الحاجة إلى هذا العلم بسبب الظروف المعقدة والتخصص العميق الذي صاحب الصناعة الحديثة

وتجرد الإشارة إلى أن أفكار بارسوز " تجاوبت مع أفكار تايلور " بشأن سوء اختيار العامل لمهنته أو سوء تعينه في العمل المناسب ويعتبر هذا سببا رئيسا لمعظم المشاكل التي تواجهها الصناعة ، ولكن اختلف كل منهما في الطريقة التي عالج بها هذه المشكلة . فبينما اختار تايلور " الطريقة الأسهل

وهي فصل العمال الذين يثبت عدم صلاحيتهم للعمل بسبب سوء الاختيار حاول بارسوز " دراسة وتحليل قدرات وإمكانيات كل فرد وإرشاده إلى المهمة أو العمل الذي يلائمه .

ومن ذلك يتبع أن بارسوز " حاول النهوض بمستوى الفرد في حد ذاته وليس بمستوى الفرد كعامل من عوامل الإنتاج في الصناعة . أي بمعنى أصح بينما نظر تايلور " إلى الفرد كعامل من عوامل الإنتاج في الصناعة ، نظر بارسون إليه كإنسان يجب النهوض بمستوى الاجتماعي . وكان لعمله في هذا الشأن قيمة كبيرة في بيان درجة الرضا والارتقاء بمستوى القوة العاملة في الصناعة بطريقة غير مباشر .

- - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر : Max Weber :

تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل . ولذلك انعكس على هذه النظرية تفسير الكيفية التي يتم من خلالها السيطرة على السلوك الإنساني داخل المؤسسات . وترى أن ذلك لا يتم إلا من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسس .

يعتبر ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم . وقد اعتمد هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المدراء لسلطاته ، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ولهذا بنى ماكس " نظريته هذه على المبادئ التالية :

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهم .
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين .
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
- نظام العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوخ الموضوعية في التعامل .
- نظام اختبار وترقية العاملين يعتمد على الجدار الفنية للقيام بالعمل .

بالرغم من هذا يلاحظ وجود نزعة في استخدام هذه المبادئ من قبل المؤسسات نتيجة نمو وزيادة حجمها وبالرغم من أن مبادئ البيروقراطية ليس فيها ما يعيدها إلا أنه حين التطبيق نجد العاملين يخالفون من التصرف في بعض المشكلات التي لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجرا . كما قد نجد

البعض غير مستعددين للمبادرة والابتكار . لأن ذلك قد يتعارض مع قواعد المؤسسة وهذا ما أدى إلى خلق بعض العيوب في هذا النظام البيروقراطي والمتمثلة أساساً في :

- تضخم الأعباء الروتينية .

- عدم اهتمام العاملين بمصالح المؤسسات ، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات .

- شعور العاملين بأنهم يعملون كآلات ، وانتقال الشعور نفسه للمتعاملين معه .

- تشابه شكل السلوك وتوجهه بسبب الالتزام بالإجراءات ثم تحجر السلوك مما يزيد الأداء أكثر صعوبة .

- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي .⁽⁴⁾

انطلاقاً من هذه العيوب يتبيّن نقص الاهتمام بالعامل وبالتالي تشكيل درجة عدم الرضا لديه .

- نظرية العلاقات الإنسانية : "إلتون مايو" Elton Mayo 927 - 932

بسبب حدوث اضطرابات عمالية حادة في شركة واستر إلكتريك انخفضت الإنتاجية . ووُجدت إدارة الشركة نفسها مسلولة . وللهذا طلبت من مستشاريها إعطائه النصيحة فيما يمكن أن يخرجها من هذه الأزمة وقد أرجع هؤلاء المستشارين انخفاض الإنتاجية لكون مكان العمل غير ملائم بسبب قلة التهوية وضعف الإنارة ، إلا أن تحسين هذه الظروف لم يؤدي إلى تحسين الإنتاجية زيادة الانتاج .

وأمام فشل المستشارين اتجهت الإدارة العليا إلى عالم اجتماع بجامعة هارفارد وهو البروفيسور "إلتون مايو" Elton Mayo الذي استعان ببعض زملائه في الجامعة لإجراء دراسات عرفت لاحقاً باسم هوثورن نسبة إلى تلك المدينة الصغيرة بضواحي "شيكاغو" يوجد بها المصنع الذي أجريت به الدراسة . دامت دراسة إلتون مايو وزملائه خمسة سنوات ما بين 927 - 932 . بدأ مايو بحثه باختبار ست فتيات يعملن على تركيب أجزاء التلفزيون وأجرى تعديلات ثورية على نظام عملهن حيث خفض من ساعات عملهن من 8 ساعة إلى 0.5 ساعة ، وخفض أيام عملهن من ستة إلى خمسة أيام وقدم لهن وجبة غداء مجانية ، ثم فجأة ألغى عنهن كل الامتيازات ورجعن للعمل في نفس الظروف التي كانت قبل الدراسة ، وحدث ما لم يتوقع أحد . إذ لم تشتكِ أيٌ من الفتيات الستة ، ولم تتغير ملامحهن بسبب سحب الامتيازات ، بل ارتفع إنتاجهن من 400 إلى 1000 تلفزيون خلال الأسبوع .

ثم أجرى دراسة ثانية على أعمال التسلیاك الكهربائي من خلال 4 عاملٍ مع اثنان للفحص النهائي ومشرف واحد .

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإنتاج كان يزداد ثم يعود للانخفاض دون وجود أي علاقة بمتغيرات البحث⁽⁵⁾.

اكتشف "مايو" وجود تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي . إذ عين للعاملين رئيساً منهم يختلف عن المشرف الذي عينته إدارة الشركة .⁽⁶⁾

في بينما تطلب الإدارة العليا من المشرف الذي عينته إنتاجاً عالياً، يطلب المشرف غير الرسمي من زملائه تخفيض الإنتاج وعلى إثرها يقع اللوم على المشرف .

وتبيّن لـ "مايو" أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بالعوامل التقنية والمادية كما ادعت مدرسة الإدارة العلمي . بل ترتبط أيضاً بعوامل اجتماعية غير مادية، وتبيّن له أن سلوك ووجهة نظر العامل لها أثر على إنتاجية . وعليه ذهب "مايو" إلى أن العوامل والمؤشرات المادية تقل أهميتها إزاء العوامل والمؤشرات الإنسانية في تحديد الكفاية الإنتاجية .⁽⁷⁾

وينظر إلى العلاقات الإنسانية على أساس أنه :

- وسيلة إدارية لتحقيق الحد الأقصى من إشباع حاجات الأفراد المادية الاجتماعية والنفسية بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية .

- أداة للتعامل مع الأفراد لتحقيق التوازن بين إشباع حاجاتهم وبين أهداف المنظم .

- قدرة الأفراد على نقل أحاسيسهم وأفكارهم للأخر وقدرتهم على تلقي مثل هذه الأحاسيس .

- الروح المعنوية تدفع الأفراد للارتباط بالمنظمة وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا .⁽⁸⁾

ويعتبر التون Mayo Elton أول دعاة افتتاح السلوكية في مجال التنظيم والإدارة، وأول رواد النظرية السلوكية، حيث قاد فريقاً للبحث و الدراسة في شركة وسترن الكوريك western electric company بمصنع هاوثورن Hawthorne في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الإتجاهات و الردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية و أهميتها في السلوك التنظيمي .⁽⁹⁾

وقد اكتشف كل من التون Mayo و روثيسبرغر و ديكسون أن :

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تتحدد تبعاً لطاقاته الإجتماعية .

- أن المكافآت و الحوافز غير الإقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم و شعورهم بالرضا .
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلىها من حيث الإنتاجي .
- أن العمال لا يسلكون و يجاهدون الإدارة و سياساتها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات .

و بناءاً على هذه الفروض الأربع، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالتالي :

* القيادة Leadership .

* الإتصالات Communications .

* المشاركة Participation (١٠) .

- نظرية سلم الحاجات لـ ماسلو " Maslow :

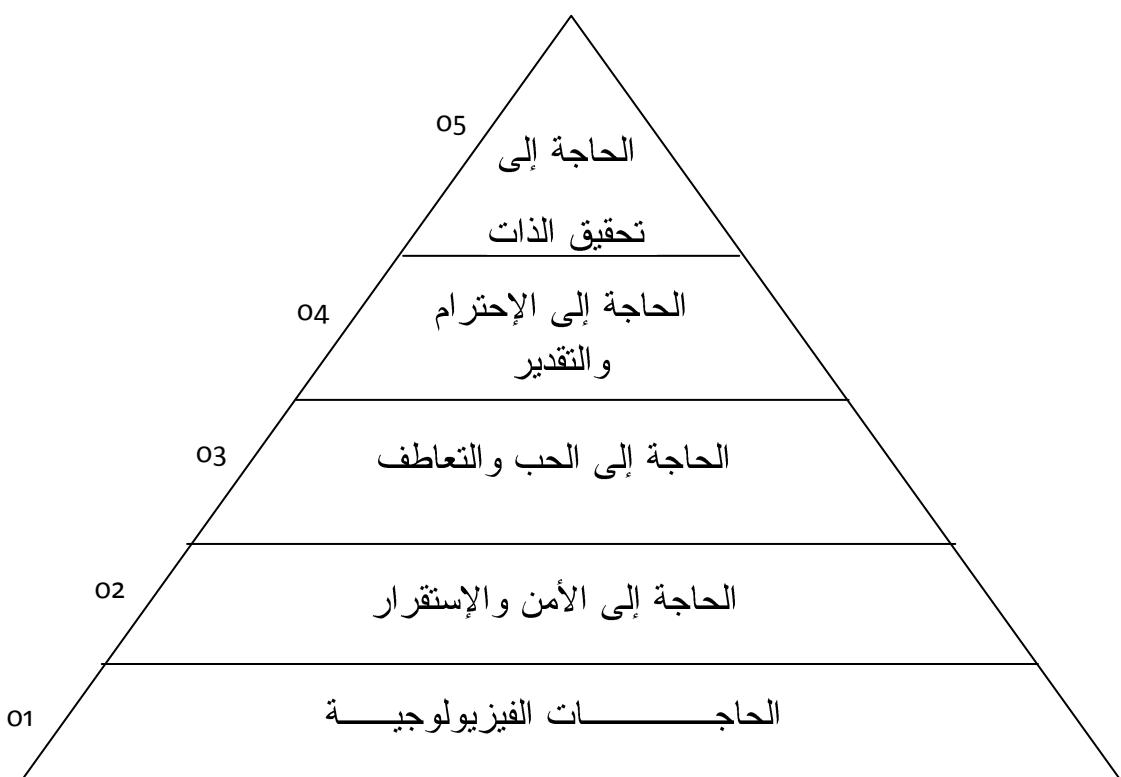
يسميها البعض من الدارسين بنظرية تدرج الحاجات ، وهي التي تبني على أساس أن المحرك الرئيس للفرد (العامل) هو الحاجة ، إذ أنه عندما تتعطل آلة فمن السهولة بمكان معرفة العطب . بينما إذا تعطل العامل عن العمل فإنه من الصعوبة بمكان معرفة سبب ذلك و ومن الصعوبة أيضاً معرفة كيفية إرجاعه للعمل ، لهذا انطلقت هذه النظرية من فرضية أن الإنسان لا ينتج ولا يعمل إلا برضاه ، وأنه إذا عمل بالإكراه فلا ينتج ، فقد يضر ويعطل الإنتاج . وأن لكل إنسان وترا حساساً لا يستجيب له إلا إذا ضربت على هذا الوتر . ويرى ماسلو " أن هذا الوتر هو الحاجة ، وأن الإنسان إذا أردت منه أي شيء فما عليك إلا أن تأتيه من جانب الحاجة الملحّة عليه، كما يراها هو لا كما تتصورها أنت . (١١)

وكمقدمة لنظريته يطرح ماسلو " مجموعة من الافتراضات الذي ينبغي تأملها بجدية . كأجزاء متكاملة لأية نظرية سليمة للد الواقع التي تستند على الحاجات البشرية وهي . (١٢)

- يعتبر الفرد كل متكملاً والدافع يحرك هذا الكل ، وليس جزءاً منه .
- تمثل الرغبة المعنية والمطلوبة حاجة للشخص ككل .
- البشر متماثلون في الأساس رغم أنهم يسلكون طرقاً شتى نحو نفس الهدف ، والغايات تعتبر مشتركة إلى حد كبير بالرغم من اختلاف الطرق التي يسلكونها لتحقيق هذه الغايات .

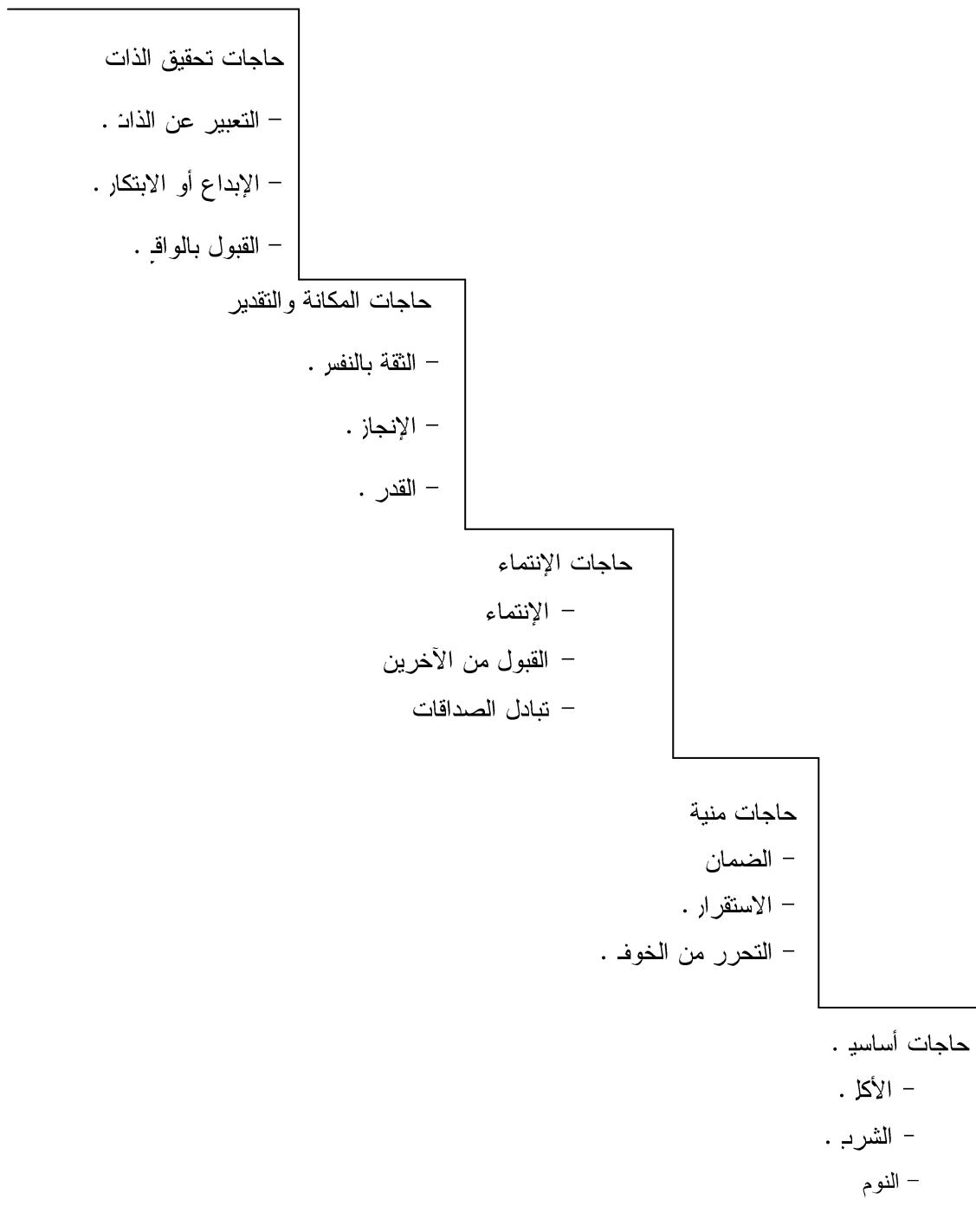
- الدافعية عملية متصلة لا تتوقف أبداً وهي عملية معقدة . والبيئة بكل مكوناتها تلعب دوراً في تشكيل السلوك .
 - البشر لا يشعرون بالاكتفاء أو الإشباع أبداً . وتبدو الحاجات وكأنها منتظمة على شكل متسلسل وفقاً للأهمية .
 - يجب أن نضع في الاعتبار بأن الكائن لا يتصرف ككل متكامل في بعض الأحيان .
 - ليس كل سلوك أو رد فعل نتيجته دوافع عند الفرد .
 - تلعب إمكانية تحقيق رغبة ما ،دورها في حياة الفرد .
- وترتكز نظرية الدافعية على جانبين رئيسيين هما :
- أن الإنسان راغب اجتماعياً، تعتمد حاجاته على ما يوجد لديه من حاجات أي الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد والتي تؤثر على السلوك .
 - أن هناك ترتيباً هرمياً لحاجاته . وإذا تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها بعد .

وقد قسم ماسلو¹³ الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، شكلها في صورة هرمون، حيث نجد قاعدته تشير إلى الحاجات الأولية الأساسية ، وهكذا كلما ارتقينا كلما كانت الحاجة أقل أهمية ثانوية) بالمقارنة لما سبقها وهي كالتالي .



ويعتقد ماسلو "أن إشباع الحاجات يكون طبقاً لترتيبها على الهرم فلا يمكن للفرد مثلاً أن يقفز من إشباع الحاجة إلى الاحترام والتقدير أو تحقيق الذات قبل إشباع حاجاته الفيزيولوجي .⁽⁴⁾

وقد بين ماسلو "في كل حاجة من هذه الحاجات الأساسية العناصر المشكلة لها في الشكل الآتي :



(٥) شكل يوضِّع - العناصر الجزئية المشكلة لكل حاجة من الحاجات الخمس

شرح الحاجات الخمس الواردة في الهرم :

- الحاجات الفيزيولوجية أو العضوية الأساسية :

تمثل هذه الحاجات الحاجات الأساسية التي يعمل الإنسان على إشباعها قبل غيره . وبالتالي فهي تمثل نقطة البداية في مجال الدافعي . وتشمل الحاجات الأساسية التالية : الأكل، الشرب، المأوى، الراحة، الصح ... وغيرها من الحاجات التي يمكن للإنسان العيش بدونها، فهي الحاجات الضرورية الأولى التي يعمل على تحقيقها قبل غيرها، بل لا يفكر في غيرها قبل أن يشبعها، فالإنسان الجائع مثلاً يفكر في تلبية حاجته من الطعام قبل تفكيره في احترام الآخرين لـ .

- الحاجة إلى الأمان :

يظهر هذا النوع من الحاجات بعدما يتم إشباع الحاجات العضوية حيث تبدأ مطالب الفرد المتعلقة بالأمان في مجال العمل أو الوظيفة التي يمارسها، وبالتالي تظهر الحاجة للحماية من المخاطر المادية، وهذا بالمطالبة بتحسين مستوى الأجر والراتب المناسب الذي يضمن له العيش الكريم، كما تظهر لديه الحاجة إلى الأمان في مجال الصحة فتصبح يطالب بتحسين الظروف الصحية للعمل والرعاية في حالة المرض، وتظهر هذه الحاجة جلياً في صورة الرغبة في الحصول على وظائف مستقرة وتكوين المدخرات والتأمينات المختلفة إلى جانب إيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم .

- الحاجات الاجتماعية حاجة الانتماء الحاجة إلى الحب والتعاطف :

عندما يشبع الإنسان حاجاته المادية تظهر لديه الحاجة إلى إشباع نوع آخر من الحاجات وهي الحاجات الاجتماعية هذه الأخيرة تعتبر نقطة فاصلة بين الحاجات المادية الأساسية (الموجدة في قاعدة الهرم، والجاءات الثانوية العلوي) الموجودة في قمة الهرم .

نظراً لكون الإنسان اجتماعي بطبيعته فهو في حاجة إلى أفراد آخرين لإشباع حاجاته للانتما . إليهم وهذا رغبة منه لإقامة علاقات صداقة خاصة في ميدان العمل والتعاون والتعطف بين العمال فيما

^(٦) بينهم أو بينهم وبين مرؤوسيهم .

- حاجات التقدير والاحترام الشخصي :

(١٧) كالثقة والاعتراض بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به، بمعنى تقبل جماعة العمل للفرد وتقديرهم له باعتباره عضو من أعضاء الجماع ، إن هذا الصنف من الحاجات ذو صفة ذاتية يمكن إدراكتها من جانبها :

- جانب داخلي يتعلق بالمكانة الذاتية، والاحتياجات المتعلقة بالثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز .

- وجانب خارجي يتعلق بالسمعة، وال الحاجة لأن يكون للفرد وضعًا اجتماعيًا مقبولًا إلى جانب التقدير والاحترام من طرف الآخرين .

- الحاجة إلى تحقيق الذات :

وهي رغبة الفرد المتمامية في التميز ورغبتها في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيع . أي التعبير عن ذاته من خلال إبراز قدراته وكفاءاته ومواربه وقدرته على الإبداع والابتكار في مجال العمل^(١٨) .

أو كما يقول ماسلو " هو النطّلعي لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون^(١٩) .

يعتقد ماسلو " أن إشباع الفرد لمختلف حاجاته يؤدي إلى ارتقائه تصاعديا في التنظيم أو السلم الهرمي . غير إن إلغاء حاجة من الحاجات الخمس لفترة طويلة من الزمن يؤدي إلى انكفاءه أو نزوله من ذلك المستوى في التنظيم الهرمي الذي يلائم تلك الحاجات، ويبقى عند هذا المستوى حتى تشبّع تلك الحاجة الناقص . وهكذا فإن الفرد العامل مهمًا كانت الحاجات التي أمكنه إشباعها فإنه إذا حرم من إشباع حاجات الطعام فجأة فإن هذه الحاجة سوف تسيطر على حياته أو كما يقول ماسلو " فإن الجائع لن يرى من المدينة الفاضلة إلا بقدر ما توفره من طعام " .

وعلى كل يمكن تصنيف الحاجات إلى صنفين :

- **الاحتياجات الأساسية :** وهي حاجات واضحة يكون لها نفس المعنى وغالبًا ما تكون ذات طابع مادي .

- **الاحتياجات الثانوية :** وهي حاجات غامضة وتتميز بـ :

- أنها شديدة التأثر بالخبرة التي يمر بها الفرد .

- أنها تتتنوع في النمط والمكانة من شخص لآخر .

- أنها تتغير في داخل الفرد ذاته .

- أنها تختفي عن الإدراك والمعرفة الوعية ذلك لأنها غامضة وليس ملموسة كالحاجات الفيزيولوجية وأنها تؤثر في السلوك بصفة عام .

لكن ماسلو " يرى أنه عند دراسة هذه الحاجات لابد من الأخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات :

- أهمية الحاجة في نظر الفرد .
- معرفة درجة الإشباع الموصول إليه .
- معرفة الإشباع الفعلي عند الفرد .
- إدراك الفرد لمستوى الإشباع المطلوب .

والملاحظ أن ماسلو " لم يؤكّد على عدم ظهور الحاجة إلا بعد إشباع الحاجة التي قبلها بصفة كاملة مما يعني أنه يمكن أن تظهر حاجة الفرد لإشباع حاجة ما بعد إشباع الحاجة التي قبلها بصفة جزئي . فيحدث الرضا مثلاً بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية بصفة جزئي . فالفرد العادي يحقق إشباعاً لحاجاته وفقاً للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات المبين كما يلي :

%10	حاجات تحقيق ذات
%40	حاجات التقدير
%50	حاجات اجتماعية
%70	حاجات الأمان
%85	حاجات فيزيولوجية

- نظرية العاملين لـ هيرز بر Herzberg two factor theory :

تنسب هذه النظرية إلى العالم هيرزبر " (959) حيث بنيت على دراسة ميدانية قام بها على عينة تضم 100 مهندس وعامل في 1 مؤسسات باستعمال طريقة الأحداث الحرجة، وخلال المقابلة نصف المهيكلة، طلب من العينة - خبرات العمل - ذكر أوبيان الأحداث التي جعلتهم يشعرون بالرضا عن العمل أو عدمه، كما طلب منهم تقدير درجة تأثير كل حدث من هذه الأحداث على مشاعرهم إيجابياً أو سلبياً، ثم قام بتصنيف البيانات المجمعة إلى وحدات فكري " بحيث ترتبط كل وحدة بحادثة معينة فقط

، ومن خلال تحليل محتوى التصنيف السابق استخلص عدّة فئات : التحصيل، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، سياسة المؤسسة، الإشراف، الأجر، العلاقات، ظروف العمل .

وقد ركز التحليل على المقارنة بين الاتجاهات المرتفعة والاتجاهات المنخفضة للأحداث، أي اتجاهات الأفراد الإيجابية والسلبية نحو عملهم⁽¹⁰⁾ .

ومن خلال ذلك توصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا والاستياء . وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية إلى الاستياء، وقد قسم هذه العوامل إلى عوامل دافعة وعوامل وقائية .

حيث أن العوامل الدافعة motivation هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس، وخلق قوة دفع للسلوك، وهي تختلف عن العوامل الوقائية التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء، وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا .

إن توافر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى الحماس والدافعية، وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، وأن عدم توافرها أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا ولا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء، وبالتالي يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية . بشكل جيد يؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا .

كما أن عدم توافر أو توفر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد .

إن العوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل، أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة ومحيط العمل⁽¹¹⁾ .

إن توفر العوامل الوقائية بشكل جيد ، هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوفر بشكل جيد أو توفرت بشكل سيء، فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء، وبالتالي صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توفّرت العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى الوجود، وأن تحدث آثارها الدافعة على سلوك الناس، ويمكن تصنيف العوامل الدافعة والعوامل الوقائية كما يلي :

- **العوامل الدافع** وهي تلك المؤدية إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل فهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتوها وكيانها وتمثل في : الإنجاز وأداء العمل، مسؤولية الفرد عن عمل

الآخرين، الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فرض التقدم والنمو في العمل، أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة .

- **العوامل الوقائي** والتي يعتبر توفرها بشكل جيد ضروري لتجنب مشاعر الاستياء وعدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس عند الأداء، وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل مثل ظروف العمل المادية، العلاقات مع الرؤساء، العلاقات مع المسؤولين، الإشراف، أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمنظمة⁽¹²⁾ .

- نظرية البناءة الوظيفية :

يميز رواد البناءة الوظيفية ميرتون ، سلزنزيك ، بارسونز ، جولدنر " بين ثلاثة مستويات موجودة في المجتمع، الفرد، الأسرة، الاتحادات الاجتماعية، هذه المستويات الثلاثة تمثل البناء الاجتماعي، هذا البناء الذي يشير إلى الإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل، وهذا الكل قد يكون المجتمع .

كما تشير النظرية أيضاً إلى إسهامات الكل في الجزء، كإسهامات المجتمع في مؤسساته، هذه الأخيرة تقدم جملة من الإسهامات في سبيل الإبقاء والمحافظة على أفراده⁽¹³⁾ .

فمثلاً عند الرجوع إلى ما ورد في نظرية ميرتون " K. Merton " عن اهتمامه بدراسة المتطلبات الوظيفية، نجده ضمنياً أنه تطرق إلى حماية العامل ، من خلال الاهتمام بعنصرى الترقية والتوظيف، حيث يرى أن موضوع الترقية لا يتم إلا من خلال أو بحسب الإنجاز، والتوظيف لا يتم إلا في ضوء المؤهلات المهنية والعلمية وتدعم وتحقيق هذه المتطلبات يقتربن بزيادة قدرة الأفراد على الدفع عن تصرفاتهم وأعمالهم، وأن إغفال هذا الجانب سيؤدي لا محالة إلى ظهور المعوقات الوظيفية .

إلى جانب هذا نجد أن النظرية تشير إلى مصطلحي الوظائف الظاهرة والوظائف المستترة، التي ترتبط مباشرة بمسألة الرقابة التنظيمية، التي قد تؤدي إلى جمود السلوك الوظيفي المحقق لأهداف التنظيم من جهة، وعدم استقرار ورضا العامل من جهة أخرى، وهذا من خلال بعض المظاهر كالتقليل من مدى العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقة التي تصبح أساساً بين الوظائف وليس بين الأفراد الشاغلين لهذه الوظائف .

وبالتالي فإن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك أعضاء وأطراف العمل، وتطبيق القواعد والتعليمات يؤدي حتماً إلى استقرار سلوك الفرد وبالتالي عدم الرضى⁽¹⁴⁾ .

وعليه فإن أنصار البنائية الوظيفية يركزون على المتطلبات الوظيفية التكيف، الأهداف، التكامل، تدعيم النمذجة لتحقيق الأمن والاستقرار في المؤسسة وهذا ما يتجلّى في أعمال بارسونز¹⁴ التي تمحورت في النسق القيمي، مارتوز¹⁵ "المعوقات الوظيفية، سالزنيك¹⁶" تفويض السلطة، غولدنر¹⁷ "القواعد البيروقراطية وعلى هذا الأساس جاءت البنائية الوظيفية لتعديل وتغيير النموذج البيروقراطي الذي صاغه "فيبر".

- - نظرية إكس -e . واي -y. لـ دوغلاس ماك غريغور: 906 - 964 |

قدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور¹⁸ وجهة نظره الخاصة بطبعية البشر حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبعية البشرية أسماؤها نظرية X ونظرية Y في كتابه الجانب الإنساني لمشروع الأعمال المشروعة the human side of business enterprise ، وقد لاحظ من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين وجود فتنتين :

الفئة الأولى تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العامل أنه كسول بطبعه لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل، كذلك ينقصه الطموح ويكره المسؤولية فهو يفضل أن يقاد بدلاً أن يكون قائداً، كما أنه منغلق داخلياً لا تهمه مصالح وأهداف المؤسسة بقدر ما تهمه أهدافه الشخصية، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير .

إذن فهي نظرية تقليدية قائمة على استخدام السلطة في معاملة الأفراد، حيث تستند إلى ثلاثة افتراضات أساسية عن الإنسان :

- الإنسان بطبعه يكره العمل ويحاول تجنبه قدر المستطاع .

- لابد من دفع العامل إلى العمل عن طريق التهديد والعقاب، قصد بذل الجهد الكافي لتحقيق أهداف المؤسسة وتأدية عمله بطريقة مرضية .

الإنسان العادي المتوسط يفضل أن يوجهه رؤساؤه باستمرار، ولا يرغب تحمل أي مسؤولية فهدفه الوحيد تحقيق الأمان ومن هنا فلا ينفع معه إلا أسلوب العصا والجزر.¹⁹

وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مجبرة على التدخل . لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم ، وذلك بالظهور بوجه الشدة والقوة في أسلوب الإشراف والرقابة المباشرة وهذا للتقليل من سلوك التراخي واللامبالاة .

عموماً تنظر نظرية X إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده حسبما أورده دوغلاس ماك غريغور في نظرية X . لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما

أشار أيضاً إلى أن الإدارة بالرقابة و التوجيه و التهديد و العقاب نظرية العصا و الجزر) لا تشكل خطراً على طريق إشباع حاجات و رغبات الفرد و لا تحقق وبالتالي حافزاً له نحو الأداء الأفضل . و لذا فإن الوسائل الإنسانية في التعامل مع الأفراد في إطار المنظمة هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة على طريق تحقيق أهدافها⁽⁶⁾ .

و من هنا يتضح لأن دوغلاس ماك غرغور يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، و على أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معاً وفقاً لنظرية ، و التي تتحدد بما يلي :

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظم .
- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة و المطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة .
- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية و الفنية تحقيقاً للأهداف الفرعية في آجالها المحدد .
- تقسيم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة، و معرفة الإنحرافات عن السياسات المرسومة مسبقاً و تشخيص أسبابها بموضوعية، و محاولة إيجاد السبل الوقائية والتصحيحية⁽⁷⁾ .
- نظرية y - :-

التي تفترض أن الفرد العامل بطبيعته راغب في العمل، ويمتلك القدرة و الفعالية و الكفاءة في العمل، فهو مستعد لتحمل المسؤولية . ويكون متھمساً للقيادة، ويسعى دائماً لتحقيق وتنمية أهداف المؤسسة ، وما على الإدارة في هذه الحالة إلا خلق الظروف الملائمة لتفجير قدراته لتحقيق أهداف وتحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له لتوبيخه أنشطته وتحمل مسؤولياته بنفسه ، وكل هذا قصد فرض وجوده وتحقيق ذاتيتها⁽⁸⁾ .

- نظرية العدالة لـ آدمز " 963 :"

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وبسيطة . وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، وتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مثله مثل زملائه . في حين أن عدم العدالة هي اعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين المقارنات الاجتماعية) وتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة ، وفقاً لأربع خطوات هي :

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة والنواتج التي يحصل عليها من المؤسس .

- تقييم المقارنات الاجتماعية لآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها .
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات .
- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

من خلال هذه الخطوات يتبيّن لنا أن "آدمز" وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات ونسبة المخرجات بحيث تمثل المدخلات Inputs

إسهامات الفرد للمؤسسة مثل : التعليم ، الخبرة ، الجهد والولا. أما النواتج Outcomes فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل : الأجر، تقدير الآخرين ، العلاقات الاجتماعية ، والكافات المعنوي . ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها كما هو الحال بالنسبة لمرتبه وفي جزئها الآخر على إدراكه كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين . والجدير بالذكر أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته، مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين ويتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون النواتج والمدخلات متساوية ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية .

بالإضافة إلى ما ذكرنا ، فإن إدراك الفرد للعدالة يحفزه ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم . بمعنى أنه سيستمر بتقديم نفس مستوى المدخلات للمؤسسة مادامت نواتجه على الأقل لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى المقارنة . أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة فإن سلوكه سوف يكون موجهاً أو مدفوعاً لتخفيف هذا الشعور⁽¹⁹⁾ .

٥- نظرية إشباع الحاجات :

طبقاً لهذه النظرية التي تمثلها أعمال كل من فروم room 1964 / وكوهلن Kuhlan 1963 فإن الرضا عن العمل يتحدد بمدى أو القدر الذي يتحقق تشبّه به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤدي .

ويوجد نموذجان لهذه النظرية :

- النموذج الأول : مرجعه الأساسي فرو، " الذي يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل، وبين ما يتحصل عليه من عمله و أن الرضا يتحقق نتيجة ذلك غير أن الانتقاد الرئيسي الموجه لهذا النموذج هو تجاهله للأهمية النسبية للحاجات الفردية .

- النموذج الثاني : فيمثّله كوهلن " حيث يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناء على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة التي يتم الإشباع من خلالها⁽²⁰⁾ .

١- نظرية القيمة : 968

قدمها لوك - Cook - وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل . ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما يرغب الحصول عليه من نواتج ، وكلما حصل على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل . وقد ركز هذا المدخل على ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد بغض النظر عن ماهية هذا الناتج فمغزى تحقيق الرضا وفقاً لهذا المدخل هو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية وتلك التي يرغب في تحقيقها وكلما زاد الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد .

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب في . فقد أيدت نتائج الأبحاث هذا الرأي ، وكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل ، وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثلاً : الدفع ، الترقية ، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل . وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين .

ومن أهم المضامين التطبيقية لهذه النظرية هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج إلى التغيير لكي يتحقق الرضا عن العمل خاص .

إن النظرية افترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد . أيضاً وفقاً لمدخل القيمة فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث عن واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بالقدر المستطاع^(١) .

٢- نظرية عملية المقاومة لاندي " Landy's opponent theory "

قدم لاندي " Landy " هذه النظرية التي تعني أن رضا الفرد عن مكافأة مجزية سوف تتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن ، على الرغم من أن المكافآت نفسها تبقى ثابتة ، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الفترة الأولى مما ستكون عليه بعد مضي فترة من الزمن . ويعتقد لاندي " أن السبب يعود إلى وجود عوامل غير منظمية بل شخصية ذاتية تدخل في تكوين الفرد هذه العوامل التي تساعده على المحافظة على توازنه العاطفي أو الشعوري وبما أن الرضا واللارضا استجابات عاطفية ، فإن هذه التقنيات تلعب دوراً في الرضا الوظيفي .

فالعواطف المعقّدة أو العنيفة إيجابية كانت أو سلبية تؤذى الفرد . ولكن العامل الذاتي المتزن يحاول حماية الفرد من الحالات العاطفية المفرطـا⁽²⁾ .

3- نظرية الإدراك : لـ جيمس " James 1979 :

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل، لابد أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذه الاتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف، وليس للموقف في حد ذاته . وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة لإدراك الفردي، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل . غير أن الكثير من الباحثين في هذا المجال - الرضا الوظيفي - لم يعترفوا بعد عن حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي .

ويرى كثير منهم أيضاً أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا، هي الأكثر تعقيداً من هذا التفسير البسيط الذي أوضحته هذه النظرية وأن الإدراك ما هو إلا عاملاً متغيراً) بسيطاً ضمن العوامل الواقفية من ناحية، واتجاهات الأفراد - كالرضا عن العمل - من ناحية أخرى .

4- نظرية المقارنـ " Compairition Theory لـ أولغيل ميكروميـ 1980 :

تبين هذه النظرية أن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي ناتج عن مقارنة الفرد بالغاية التي يسعى الوصول إليها، ومدى إدراكه لتحقيق هذه الغاية .

ومنه فإن درجة الرضا حسب هذه النظرية تكمن في الفرق بين الغايات وبين ما يشعر الفرد أنه حقق

5- نظرية المؤسسة البشرية :

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية لـ رنسيس ليكرت " Rensis Likert " نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان - الولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت عشرات السنين، وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت " Likert Theory " في التسيير الإداري . وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة من الموارد البشرية والمادية أياً كان نوع المؤسسة، وقد خلصت هذه النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع مستخدميها موظفيـ) تدرج هذه الأساليب من التسلط المطلق إلى أسلوب المشاركة التام .

- **الأسلوب الأول** يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بينهم وبين المرؤوسين حيث يستحوذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما عن علاقة الإدارة مع العاملين فتتسم بالشك والريب .

- **الأسلوب الثاني** هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الل يونة، حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريبة وتشنجا من الأسلوب الأول .

- **الأسلوب الثالث** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، ويتميز كذلك باحترام العمال والثقة بهم وهذا ما نتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف كل من العاملين والرؤسا .

- **الأسلوب الرابع** ويعرف باسم أسلوب المشاركة وفيه تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وفتح فيه مجال أو حرية المشاركة للعاملين . حيث تلعب المشاركة من قبلهم واندماجهم مع سياسة المؤسسة لتطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي دورا هاما في عملية الدافعية بين الأفراد وهذا انطلاقا من تحديد الأهداف وتقويمها . وهذا ما يجعل كل من العاملين في المؤسسة إداريين وعمال يجتهدون ويبذلون كل ما بوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة⁽³⁾ .

تمثل نظرية " الدافعية " لرنسيس ليكارت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية . و تستند النظرية إلى مفهوم أساسى يؤكّد أهمية العنصر البشري في الإنتاج وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على فعاليته وإنجازاته .

وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للمشاهدات المتكررة عن اختلاف وتباعد الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلفة، و بالتالي فقد صمم برنامج طويل الأجل للبحث في هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للإختلاف في الإنتاجية بين التنظيمات . و يقول ليكارت أن العامل الأساسي وراء هذه الإختلافات في الإنتاجية هو المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى نتيجة لأنهم يطبقون نظاما للإدارة و التنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المديرون الفاشلور .

إن ليكارت " يقدم فرضا أساسيا هو أن أتباع بعض التنظيمات لمبادئ و مفاهيم النظرية الكلاسيكية هو السبب في انخفاض إنتاجيتها و عدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الإنتاجية و القدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة، و هو يحاول الإفاده من تلك المبادئ و المفاهيم الجديدة لتقديم نظرية معدلة للتنظيم⁽⁴⁾ .

ويؤكد " ليكارت " أن تعبير النظرية المعدلة يشير إلى أنها تستفيد بكل التراث الذي سبقها فهي تعتمد على أفكار الإدارة العلمية وحسابات التكاليف و غيرها من الأساليب الإداري . فهي إذن ليست نظاما تماما للقديم و لكنها تعديل و تطوير للأسس التي يقوم عليها و من هذه الأسس المعدلة ما يأتي :

- القضاء على الإسراف و انخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي .
- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل .
- قياس العمل المحقق و مقارنته بالأهداف المقرر .
- استخدام أساليب الميزانية و محاسبة التكاليف للرقابا⁽⁵⁾ .

6 - نظرية - لـ **William Ouchi** :

هي نظرية نابعة من الأسلوب الياباني في الإدار ، يركز فيها على التخطيط الطويل المدى وإنجاز قرارات بالإجماء ، وجود علاقة وفاء متينة شبه أسرية بين أرباب العمل والعمال⁽⁶⁾ .

فهي تقوم على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ويعتقد أوشى " أن مسألة زيادة إنتاجية العامل تحفيز) لا ترتبط ببذل المال أو تطوير البحث فقط بل لابد تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور بروح الجماع . لذلك فإن المؤسسة اليابانية في نظره هي مؤسسة عائلية، وذلك من خلال اعتمادها على الألفة والمودة وما ينطوي عليهم من اهتمامات ودعم لآخريز . ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة يتقاسمون خلالها مسيراتهم وأحزانهم ، إلى جانب تأكيد استمرارية الوظيفة للعامل مدى الحياة ، وتوطيد علاقته بالمؤسسة مادام قادرًا على العمل⁽⁷⁾ ومما لفت نظره تجاه الإدارة اليابانية أنها تمارس وظائفها بالدقة والتهذيب ووحدة الذهن - الحدق والمهارة في التعامل مع الموظف - مع توفير كل تسهيلات الرخاء الاجتماعي .

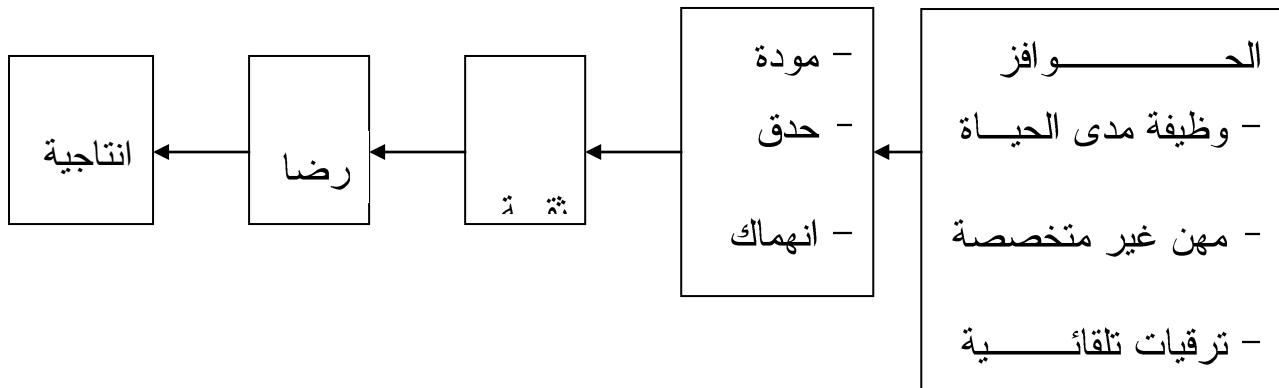
إن تطبيق نظرية Z في اعتقاد أوشى " يؤدي إلى تحقيق نتائج عامة تكون في صالح العامل ورب العمل وهذا من خلال :

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل في العمل وبالتالي زيادة الإنتاج .
- زيادة الاستقلالية والحرية وبالتالي زيادة الرضا لدى العاملين .

ويرى أن تحقيق هذه النتائج لا يتأتي إلا من خلال التوظيف الجيد لخطوات هذه النظرية وذلك من خلال فهم نوع المؤسسة ودور المدير فيها، ومعرفة فلسفة التعامل فيها تطبيق مبدأ الإدارة

بالأهداف، تطوير وتنمية مهارات وقدرات المدير الشخصي اختبار المدير لنفسه بشان تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه، أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي وذلك بتطوير الولاء والانتماء بين الموظفين والمؤسسة، تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعمال .

وخلاله القول أن هذه النظرية تدرج ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، فهي تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات، وتخلق الولاء لدى العمال تجاه المؤسسة وبالتالي : تقانيم وحبهم للعمل ومحاولتهم الحفاظ على سلام المؤسسة والإدارـ(18) .



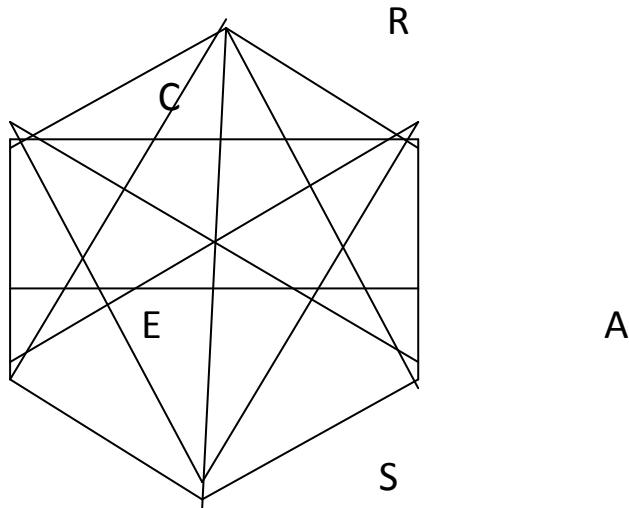
الشكل : يوضح نظرية - - لـ ويليام أوشي (19) .

7 - نظرية جون هولند J.Holland : 1973

تقرح نظرية هولند ستة أنماط للشخصية وترتبط بالرضا عن العمل بالتوافق بين شخصية الفرد والمحيط المهني الذي يؤدي فيه مهامه، فكل نمط من الأنماط الستة محاط مهني خاص، ويمكن ذلك فيما يلي :

- الواقعية Réaliste : يفضل أعمال الزراعة، الهندسة المعماري ... إلـ .
- المثقف Intellectuel : يفضل مناصب عمل تختص في الرياضيات ... إلـ .
- الاجتماعي Social : يفضل العمل في الدبلوماسيـات، وأعمال اجتماعية ... إلـ .
- الإتفاقي Conventionnel : يفضل العمل في المحاسبة، والإدارة المالي ... إلـ .
- المقدام Intreprenant : يفضل العمل في القانون والعلاقات العام ... إلـ .
- الفني Artiste : يفضل العمل في الفن، الموسيقى، الشعر ... إلـ .

وضع هولند بعد ذلك شكلاً سداسي الأقطاب، أي قطب لكل نمط، وذكر أنه يصل الرضا عن العمل لدرجة القصوى، كلها اقتربت المجالات من بعضها البعض، وأن الفرد الذي يجد عملاً يناسب نمط شخصيته يكون أكثر رضا في عمله.



الشكل السداسي لنظرية هولند (٥٠)

٨- نظرية التوقع الأدائي | Froom 1964 | :

وتقوم هذه النظرية على افتراضين اثنين :

- الفرد يحدد قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل وبالتالي يفضل بعض النتائج على بعض الآخر.

- تفسير السلوك إذا ما كان موجها نحو غاية تتناسب قدراته وجهده لتحقيق النتيجة إلى أن العامل عندما يقوم بعمل ما 964 Vroom المفضلة لديه، حيث يشير فرو، "يتصور الغاية التي يسعى لتحقيقها، وعن الجهد المبذولة من قبله التي ستوصله إلى النتيجة المحببة لديه حتماً".

فإذا قام الفرد بهذه الافتراضين يكون له أثر كبير على رضاه العملي، لأن التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على التكافؤ وكذلك تكيف الفرد مع موقف ما، وبالتالي يكن هناك توجه فعال نحو ناتج محدد، يساعد على التقبل من جانب الفرد. (١١)

٩- نظرية التعارض - : Lowlar owl :

وهي تقوم على ما ينتظره العامل عند القيام بعمل ما، وتحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره، وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا كان توقع العامل يتعارض معأجرته، فلا يكون هناك رضا عن العمل⁽²⁾، ويؤكد لوك " هذا ويعطينا إحدى الاستنتاجات التي توصل إليها في تحليله للرضا، وهي درجة الرضا عن العمل وتتحدد بين ما يريد العامل وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه .

١٠- نظرية روتter : 3.S.Rotter

قسم روتير للأفراد إلى صنفين :

- أصحاب التحكم الداخلي :

يؤمنون بأنهم مسؤولون عن حياتهم، ويعتقدون أن كل ما يحصلون عليه هو ناتج عن تصرفاتهم، ويرجعون النتائج التي يحصلون عليها إلى ذاتهم معناه أن لديهم روح المسؤولية مع تغذية رجعية في حالة قيام أحدهم بسلوك ما، خاصة إذا ما كان في نظره خاطئاً، وكثرة اهتمام الداخلي بصحته وبأسلوبه في الحياة، يؤدي به إلى قلة الدوران بين المناصب والوظائف، وقلة التغييب، هذا الصنف من الأفراد لديهم استعداد أكبر لتحقيق الرضا في عمله .

بـ - أصحاب التحكم الخارجي :

يعتقدون أنهم مسirون بقى خارجية وما يحصلون عليه هو نتاج الحظ أو الصدفة، ويشعرون بعدم الارتباط بمحيط عملهم مقارنة مع أصحاب التحكم الداخلي، وهذا ما يجعلهم أقل استعداد للرضا عن العمل .

ما يمكن استخلاصه من النظريات السابقة الذكر أنها تناولت الرضا من كل الجوانب أي الفرد، ميوله، قدراته، الظروف المحيطة به والأشخاص الذين يعيشون معه أكثر شمولًا ودقة من النظريات الأخرى لأنها تنطلق فنرى أن نظرية ماسلو Maslow من طبيعة الإنسان وحاجاته .

أما النظريات الأخرى فقد تناولت بعض جوانب الرضا عن العمل، فنظرية room مثلاً تحدثت عن مدى توافق تصور العامل لنتيجة عمله، فإذا تحقق تصوره للنتيجة كان هناك رضا والعكس، أما نظرية Herzberg فقد تناولت الرضا العملي من جانبين هما الرضا عن العمل وبيئة العمل التي قد تسيء إلى صحته أو تمثل خطراً عليه، ولا يتحقق بهذا تحقيق ذاته، في حين يتعدد الرضا في نظرية Adams إلى الرضا من جانب مهم وهو التنظيم في المؤسسات وقد تناول فيها الرضا عن الأشراف وزملاء العمل وكذلك الرضا عن الترقية، كما يتعدد الرضا في نظرية Lohman بمدى رضا العامل عن عمله مقابل ما يقوم به . أما روتلر (Rotter) فاهتم بالرضا عن العمل من الجانب النفسي للفرد، وأخيراً نجد هولندا اهتم بالتوافق بين الجانب النفسي ومركبات الشخصية، وبين مجالات والاختلاف المهني وميدان العمل، وهذا ربما ما يجعلها تجلب الاهتمام أكثر .

- مؤشرات الرضا الوظيفي :

- التغيب :

يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه الإدارية، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي، داخل المؤسسة من جهة، وبالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم والكيف من جهة أخرى .

ولهذا نجد التعريف المتصلة به تختلف بين الدارسين لمشكلة معدلات التغيب وتتكلفتها وأثرها على درجة الرضا من جهة والكفاية الإنتاجية من جهة أخرى .

فنجد من يعرف التغيب على أنه : تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيه ، كما يعرف بأنه : الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال والذي يمكن تجنبه ولا يدخل في حساب التغيب الوقت الضائع بسبب الاضطرابات أو غلق المصانع أو التأثير في الحضور إلى المصنع لمدة تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين (3) .

هذا ويمكن تقدير الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال وحسابه معدل تغيبهم بعدة طرق منها الطريقة الآتية :

عدد الأيام المفقودة بسبب

ومن أهم النظريات التي عالجت هذا المؤشر التغيب "نجد نظرية سميث" Smith 977 حاول من خلالها بيان ما مدى استطاعة الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب .

ففي شركة بمدينة شيكاغو تفحص سميث "معدل الحضور وكان ذلك يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاماً على العمال بذل شيئاً من الجهد للوصول إلى الشركة وقد جمع لذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلف : القيادة، الأجر، المستقبل على الشرك .. الخ ثم قام بحساب الارتباطات بين درجات هذه المتغيرات والحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة أخرى في مدينة "نيويورك" New York لم تتأثر بال العاصفة الثلجية ، فكانت النتائج كما يلي :

- متوسط الحضور في شيكاغو "أقل منه في نيويورك" حيث كان في الأولى ٦٧٠ وفي الثانية ٩٦% ومن خلال هذه النسب استنتج سميث "أن مقياس الرضا يمكن أن يتباين للسلوك الوظيفي، عندما يكون ذلك السلوك تحت تحكم العمال .

وتعتبر نتائج دراسة سميث "من أفضل النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات^(٤) .

- دوران العمل :

- مفهوم دوران العمل يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم .

وهذه الحركة غالباً ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، وهو يعبر 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 أن حدوث هذه العملية تم 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 .

ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم الصناعي عن طريق حساب معدلات دوران العمل ومقارنتها خلال فترات محددة، ويحسب معدل دوران العمل عادة على أساس حساب نسبة عدد العاملين الذين يتركون الخدمة في فترة معينة في كل مائة عامل يعملون داخل التنظيم الصناعي وذلك على النحو التالي⁽⁵⁾ :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال المدة}}{\text{عدد العاملين خلال المدة}} \times 100$$

ومن أهم النظريات التي عالجت هذا العنصر نجد المحاولة التي قام بها كل من : موشينسكي "Muchinsky" و توتل "Tutelle" 1979 حيث لخص دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وكانت العلاقات سالبة ماعدا في أربعة منها كانت موجبة، ويظهر أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفعاً، وتم تأكيد هذه النتيجة من طرف الباحث هولين "Hulin" 1966 حيث وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينتين إحداهما غادرت المؤسسة والأخرى بقيت تعمل والنتيجة كانت أن الأولى أقل رضا من الثانية، وبالتالي فحسب هذا الباحث يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي متوسط الرضى) كما أن موبلي "Mubly" بدوره عام 1977 وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، وجد أن أموراً مثل : التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقة للعمل والناجمة عن الاستياء⁽⁶⁾ .

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة عددهم كبير ، ويعني الإضراب كذلك التوقف الجماعي للعمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل والمطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة وقد تكون هذه المطالب مادية بحثة كالزيادة في الأجر، وتحسين ظروف العمل كما سبق الذكر ، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين والأنماط التسيرة للتنظيم الصناعي .

والإضراب ظهر تاكتيكي للضغط وهو من أبرز أشكال الصراع الصناعي، وأسلوب من أساليب إعلام الآخرين بوجود نزاع أو خلاف بين الإدارة والعمال^(٦) .

إن الإضراب فعل عمالي يتضمن مقداراً معيناً من الفهم والإيمان بفعالية الفعل العمالي، ويفترض أن يكون هناك حداً أدنى من التنظيم والتضامن ما بين العمال والمصلحة المشتركة ضد السلوك غير المقبول من طرف المسؤولين، نتيجة للطرد غير القانوني للعمال، أفراداً أو جماعات .

إن نجاح الإضراب أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب، يتوقف على مدى تماسك جماعات العمل ومهاراتهم، إذ نجد أن العمال ذوي المهارات العليا أكثر جماعات العمل تماسكاً وامتلاكاً لقوة المساومة، فهم يناضلون من أجل متابعة وحل مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بالإضرابات، أما الجماعات ذات المهارات المنخفضة، فتملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنتظمة .

والإضراب نوعين : رسمي، وغير رسمي .

- إضراب غير رسمي : تقوم به جماعة من العمال داخل الورشة، ويكون دون إعلام النقابة أو الإدارة، ودون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية، وغالباً ما يكون هذا النوع من الإضراب يخص ظروف عمل الورشة، كقدم الآلات وعدم صيانتها، والتي تزيد من حوادث العمل ومن تذمر العمال، وهذا ما يدفعهم إلى مغادرة المؤسسة وعدم الاستقرار فيها نتيجة للحوادث التي تسببها الآلات .

- أما النوع الثاني والمتمثل في الإضراب الرسمي والذي يعني توقف جميع عمال الوحدة أو المؤسسة بعلم من النقابة أو بدعوة منها ، وأيضا بعلم الإداره، غالبا ما يسبق هذا النوع من الإضراب تهديدات، حيث يجتمع العمال قبل الإضراب لإنذار الإداره وتوضيح أسباب إضرابهم⁽⁸⁾ .

ويعتبر الإضراب بنوعيه نوع من أنواع المقاومة التي يلجأ إليها العمال سواء بدعوة من النقابة أو بدونها .

وبما أن الإضراب من أكثر مظاهر عدم الرضا، فهو من المظاهر التي يصعب حصر أسبابها، فقد يكون بسبب طبيعة العمل في حد ذاته، وقد يعود إلى طبيعة ووضعية العامل .

ومهما كانت الأسباب والتغيرات التي تعطى له، فإن الفعل الحقيقى للإضراب هو فعل جماعي يتطلب مقدارا معينا من الفهم والإيمان بفعالية الفعل الجماهيري⁽⁹⁾ .

إذن فالإضراب هو شكل من أشكال الاحتجاج والتذمر وعدم الرض .

وخلاله القول يمكن اعتبار أن الرضا الوظيفي يتاثر بثلاث عوامل رئيسة يمكن تلخيصها في :

- موقف العامل من وظيفته ويتمثل في الظروف المادية للعمل ودرجة سهولة أو تعقيد الوظيفة والأجر ومدى التجاوب مع محتوى العمل .

- موقف العامل من الإدار : ويشمل العلاقات بين المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابياتها أو سلبيتها .

- موقف العامل من جماعة العمل : ويتمثل في مدى اندماج العمال داخل التنظيم الصناعي ومدى التماสک بين أفراد الجماعة ونوعية العلاقات الإنسانية التي تربطهم⁽¹⁰⁾ .

وهي تلك النسبة من الشكاوى المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم، وهذه النسبة تدل عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات مرتفعة من طرف العمال لمشرفيهم، سواء كانت موضوعية أو لا بمعنى سواء كانت شكاوى مؤسسة أو شكاوى واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيراً عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل التنظيم الصناعي والعكس صحيح⁽¹⁾.

ولهذا فالشكاوى والاحتجاجات هي مؤشر من مؤشرات الرضا الوظيفي التي يمكن أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة وهذا من أجل تلقي كل الاضطرابات والتوترات التي قد تظهر وتؤثر تأثيراً سلبياً على المنظومة الصناعية.

- التخريب واللامبالاة :

يعمل العامل داخل نسق اجتماعي وصناعي ويتفاعل معه، ومع كل التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم والعامل المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أدائه جيداً . ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته وتحقيق ذاته والانسجام مع المحيط الذي يعمل داخل إطاره فإن ذلك يؤثر سلباً على أدائه، ونتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله، الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأدية واجباته .

وينجر عن هذا أنواع عديدة من الإهمال واللامبالاة *laisser aller* وقد يصل الأمل إلى أبعد الحدود من عدم الرضا، والذي يتحول إلى تخريب متعدد لأدوات الإنتاج أو تخريب الإنتاج في حد ذاته، وهذا ما نلاحظه عند تحطم الآلات وعطبها المتواصل والإنتاج غالباً ما يكون ذو نوعية ردئية أو غير صالحة للاستعمال تمام⁽²⁾ .

ولهذا فإن هذه السلوكات التي يمكن اعتبارها عدوانية والناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيراً كبيراً على السير الحسن للمنظمة وتکبدها خسائر فادحة .

- التمارض :

هو ظاهرة من ظواهر عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجهه العامل، ويتجلى من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الابتعاد عن العمل وهذا ما يطلق عليه انسحاب العامل من العمل " تهربا من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي إليه، أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء قيامه بعمله، سواء كان هذا نفورا من الوظيفة أو المشرفين عليه أو لجماعة العمل بصفة عامة⁽³⁾ .

ويمكننا اكتشاف هذا النوع من الأفراد الذين يشتكون دائماً، ويقدمون أذاراً مرضية، وذلك عن طريق السجلات وملفات العاملين بالمؤسسة المعنية .

وهذه الظاهرة يمكن أن تعبّر لنا عن عدم الرضا الوظيفي للعامل إذا زادت عن الإطار المعقول وتؤثر على الأداء والأهداف المسطرة للتنظيم الصناعي .

- الأداء :

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث اشتغال الباحثين في هذا الميدان، والسبب في ذلك واضح، لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، ولمعرفة العلاقة بين الرضا والأداء، قدمت دراسات عديدة من بينها دراسات كل من بريفيلا " Bryfield rockett " سنة 955 و فرو. " room " سنة 964 حيث وجدت أن متوسط الارتباط = 0.14 عبر 3 دراسة، لكن الإشكالية التي تبقى محل الدراسة هي :

أيهما السبب وأيهما النتيجة ؟

فالدراسات الأولى أشارت إلى أن الرضا يؤدي إلى الأداء، لكن بعض الدراسات المتأخرة تقول عكس ذلك، يعني أن الرضا هو الذي يؤدي إلى الأداء .

وهكذا تبقى المشكلة مطروحة، وتكون بذلك العلاقة بينهما هي علاقة جدلية .

ولكن حسب لافلانو afldano و موشنسكي " Muchnisky 985 ، وبعد إعادة النظر في كل الدراسات وتصحيح الأخطاء الإحصائية، وجداً أن المفهومين مستقلين عن بعضهما إذ حدد معامل

الارتباط بـ $0.17 =$ وهي علاقة ليست كبيرة، ويبقى الأهم هو معرفة الظروف العملية التي يرتبط فيها هذين المفهومين .

- الإنتاجية :

ما يخطر ببال الباحثين حول العلاقة التي تربط الإنتاجية بالرضا الوظيفي أنه كلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاجية، لكن الدراسات السابقة التي قام بها كل من : فرو، " Vroom 1964 و كروكيت " Krokeet و بريفيلد " Broyfield 955 أوضحت خطأ هذه الفرضية، فمتوسط العلاقة حسب فرو، " في مراجعته للدراسات السابقة كان $0.14 =$ فقط، وعلى اعتبار وحدة تعبير Organ 977 بأن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية موجودة باستمرار فإنها ضعيفة وقليلاً ما تكون دالة، وقد يعود ذلك إلى أن الإنتاجية أكبر من أن تكون خاضعة لمتغير الرضا فقط، بل هي نتيجة تدخل العديد من العوامل أكثرها تقني ومهني .

وعليه فهناك من يرى بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة الإنتاجية العالية Loohe 1976⁽⁴⁾ .

- عوامل الرضا الوظيفي :

يعتبر مفهوم العامل من بين المفاهيم التي تستخدم من الناحية التقنية لقياس ظاهرة معينة . بيد أنه يلاحظ أن النظرية السوسيولوجية بمختلف تفرعاتها قد استخدمت مفهوم العامل للإشارة إلى المتغير الذي يحدث ظاهرة أو يؤثر فيها أو يتبادل معها وظيفياً .

في هذا الإطار يعرف 'بارسونز' العامل بأنه : ' جملة الشروط والظروف التي تؤدي إلى موقف معين بما يتضمنه من أبعاد مادية واجتماعية ' .

إن أي محاولة تهدف إلى تحديد العوامل المكونة للرضا عن العمل، تستوجب إجراء دراسة معمقة وشاملة لكافة جوانب هذا الموضوع . وقد اختلفت هذه الدراسات في تحديد العوامل التي تكون في مجموعها هذا الشعور . حيث يرى فرو، " أن درجة الرضا يدخل في تحديدها جوانب مختلفة للعمل، ترتبط بعضها البعض، فقد يكون لوجود مميزات معينة من جانب ما من جوانب العمل المختلفة يعطي

المميزات قد تكون من نفس الدرجة أو تقاربها في الجوانب المتبقية . أو وجود علاقة بينهم . ووجود هذه العلاقات يفيد بأنه ثمة مستوى عاماً للرضا ينعكس بما يقرره للأفراد من رضا عن الجوانب المختلفة للعمل . فالأشخاص يختلفون اختلافاً متفاوتاً من حيث درجة تكيفهم وطموحاتهم، ويساهم هذا الإختلاف في تماثل درجات الرضا المحققة عن مختلف جوانب العمل لدى العامل الواحد وهذا بدوره يؤدي إلى تفاوت درجات الشعور بالرضا لدى العمال الآخرين ، عن مختلف عناصر العمل⁽⁵⁾ .

لكن هذا لا يعني أن مجرد الرضا عن جانب معين من جوانب العمل، لا يستلزم الرضا عن باقي الجوانب الأخرى حيث أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين مختلف العناصر المشكلة للرضا . كذلك أكدت على أن العامل يشعر بالسعادة والاطمئنان في عمله، إذا توفر له الأجر المناسب، وساعات العمل المناسبة، والمركز الاجتماعي الملائم والعلاقة الطيبة بين العمال والرؤساء والزملاء وظروف وطبيعة العمل الملائمة وفرص الترقى المتاحة للجميع كل حسب كفاءته ومؤهلاته، والتحرر من الإشراف المباشر وإشعار العامل بأنه له مستوى معين من الحرية، وإعطائه قدرًا من المسؤولية، ومشاركته في اتخاذ القرارات .

وهناك من يرى أن العوامل التي تؤثر في تجاه العمال نحو أعمالهم، الشعور بالأمان وثبات الوظيفة واستقرارها، ووجود فرص الترقية والتقديم في السلم المهني للوظيفة، ومدى ملاءمتها الوظيفية (قدرات واستعدادات وذكاء وميل الفرد الذي يقوم بها ، وكذلك مستوى الأجور وطرق الإدارة في التسيير والإشراف، وسمعة المؤسسة وشهرتها وجود شبكات اتصال سهلة تتسم بالمرنة بين العمال ورؤسائهم الإدارية .).

ومن هنا يمكن القول أَنَّ الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا⁽⁶⁾ .

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ظروف العمل .

في ظل هذه الخلفية نتعرض في الفقرة الموالية إلى تحديد هذه العوامل كما يلي :

- - الأجر :

يعتبر الأجر أحد العوامل المحددة لمعدلات الرضا الوظيفي في المؤسس . وفي هذا الإطار تبأينت المدخل النظرية والأبحاث الميدانية في تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين الأجر وبين الرضا الوظيفي . لذا يعرف الأجر على أذ : " ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع و خدمات . فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا ، أما إذا جاء في صورة سلع و خدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا شمل جزءا نقديا و آخر عينيا، وعموما يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية " .

ويعرف بأذ : " المقابل المالي الذي يدفع للعامل ، مقابل العمل الذي يستخدمه لصاحب العمل " . ويعرف أيضا على أنه : " الشيء الطبيعي الذي ينبغي أن يتلاقيا العامل المنتج مقابل ما يبذله من جهد جسماني أو ذهني في عملية الإنتاج ، ويعرفه منصور فهمي " بأذ : " الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذل " .

والأجر لا يه لا إلا مصدر إشباع للحاجات الدنيا، وإن توفيره لا يسبب الرضا أو الإحساس بالسعادة، وإنما يمنع مشاعر الاستياء من الاستحواذ على الفرد⁽⁷⁾ .

فالأجر لا يلعب الدور الكبير في إشباع حاجات الفرد وخاصة النفسية، ولا يحقق سوى الحاجات المادية وبذلك لا يحقق الرضا عن العمل بصورة كلية . هذا لأنه يمنح ظهر مشاعر الاستياء لدى الفرد وهذا ما أكدته سنة 959 هـ ز بر hersberg .

ولكن هناك دراسات أخرى عكس هذا وخاصة دراسة ميلر " nillert عام 1939 و توبسن " opson عام 941 وغيرها من الدراسات الأخرى التي أجريت في الدول المختلفة مثل إنجلترا . توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا عن العمل ، فكلما زاد مستوى الدخل زاد مستوى الرضا عن العمل . وكلما انخفض معه مستوى الرضا عن العمل . وهي ترى أن الأجر في الحقيقة ليس تلبية لحاجات مادية كما اعتبره هرزلبرغ bersberg . وإنما للأجر معان ومعطيات اجتماعية تصبغه بصبغتها الاجتماعية التي تزيح عنها الصبغة المادية . فنجد أن الجر يمنحك

الشعور بالأمن وخاصة ما يتعلق بالخوف من المستقبل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالأجر يرمز للدور الذي يؤديه الفرد وقد يعبر عن إشباع الحاجات الاجتماعية . أي أنه تعبير عن المكانة الاجتماعية التي يحتلها الفرد، وتقدير عن الدور الذي يقوم به⁽⁸⁾ .

من هذا المنطلق ، يجب أن يكون الأجر متناسبا مع العمل أو الوظيفة التي يدفع عنها ، الأمر الذي يتطلب تحليل الوظائف إلى صفتها حتى يمكن معرفة الجهد الذي يبذل أو يصرف في إنجازها ، وبالتالي تقييمه بأجر مناسب .

إن حصول العامل على مكافآت تشجيعية وعلاوات ، والمشاركة في الأرباح ، والأجور المرتفعة ، وغيرها من الحوافز النقدية ، من شأنه أن يساهم في زيادة الشعور بالرضا . والجدير بالذكر أن هذه الحوافز المادية لا يقتصر تأثيرها على الإشباع الاقتصادي فحسب ، بل لها تأثيرات على الحالة النفسية للعاملين . فالحصول على زيادة في الأجر وأخذ مكافآت من شأنه أن يحقق إشباع اجتماعيا ونفسيا ، وذلك لأن : الدخل المادي ليس أداة إشباع للحاجات الاقتصادية فحسب ، وإنما له مدلوله الاجتماعي ، كمكافأة عن الامتياز والتفوق ، ودليل تقدير العامل الجيد⁽⁹⁾ .

إن اعتبار الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية دون الحاجات الأخرى شيء مبالغ فيه ، لأن دوره يتعذر ذلك . كما هو موضح في هرم ماسلو " فهو يمد لبعض العمال الشعور بالأمن والتقدير وأنه في بعض الحالات يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية .

وقد يعتبره العمال كدليل لاعتراف المؤسسة بهم وبوجودهم ، وهنا قد يوجه الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية مع الآخرين ، كتبادل الهدايا والمجاملات بين العمال وقد يشير أو يرمز إلى النجاح والتفوق خاصة لمن يشغلون وظائف عالية ، فهم كثيرا ما تكون لهم علاقات اجتماعية تربطهم بمن هم في مستوىهم ، أو أعلى من ذلك . وهذه الحاجات الاجتماعية تساهم في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل بدرجة عالية . ومن هنا فإن ارتفاع الأجر وانخفاضه ، يؤثر على إشباع أو عدم إشباع الحاجات التي يطمح إليها العامل ومنه يؤدي إلى تحقيق أو عدم تحقيق الرضا . ولقد أثبتت العديد من البحوث علاقة الأجر بتحقيق الرضا عن العمل كالدراسة أو البحث الذي أجراه كل من سانترول "entrul" .

و كانتريلا " Cantril " من خلال طرحهم للأسئلة على 200 شخص، من السن 8 فما فوق، وكان الهدف من الدراسة هو قياس مستوى طموح الفرد، وكانت النتيجة أن أكثر من نصف العينة أي بتقدير قدره 68% تشعر بعدم الرضا عن دخلها، وبالتالي أن الدخل هو معيار لقياس الشعور بالرضا أكثر من بقية العوامل الأخرى كوظيفة الفرد ومستوى تعليم .

بالإضافة إلى هذا يؤكد الواقع الأمريكي علاقة الأجر (الدخل) بالرضا . فقد دلت الإحصائيات على أن مستوى الدخل لدى نسبة كبيرة من سكان أمريكا لا يمكنها حتى من ضمان مواجهة ضروريات الحياة، ولهذا السبب يمثل مستوى الدخل لديها مصدر للشعور بالإحباط وعدم الرضا⁽¹⁾ .

ولهذا وبهدف التقليل من هذه الظاهرة السلبية (الإحباط، الاستياء، عدم الرضا) لجأت العديد من المؤسسات الصناعية إلى استعمال المكافآت المالية للزيادة في دخول الأفراد، لتحفيزهم على العمل، لأن المكافآت تقيد في تحقيق الإشباع الحاجاتي، وكذلك تحقيق الأمان الاقتصادي، ذلك ما يجعل العمال أكثر تمسكا بالعمل وتفاهمًا مع الإدار .

إن مدى اهتمام الإدارة بالعمال والعناية بهم يتجلى من خلال الحوافز المادية التي تقدمها، ومدى عدالتها . فقد يرى العمال أن كمية الأجر والمكافآت التي يحصلون عليها، غير متناسبة مع الجهد المبذول فتتقصى وتيرة العمل، مما يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، واحتمال نشوء صراع مع الإدارة من جهة أخرى . ذلك أن العمال يعتبرون الإدارة غير عادلة، ولا تقدر مجدهم ولا مكافأتهم على أحسن وج . وفي هذا الاتجاه أوضحت العديد من الدراسات أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الحديثة، تعبّر عن وجود خلل، وعدم التوازن في أسواق البناء الاجتماعي للمؤسسة القائمة بالعمل، وكذلك وجود فرص غير عادلة للترقية، والتفاوت في الأجور والحوافز، ومعاملة المشرفين، وعدم إمكانية العمل من أجل تحقيق الذات⁽²⁾ .

وقد توصل " عبد المنعم عبد الحي " في دراسة له إلى أن الإدارة كانت المسئولة عن عدم الرضا ذلك لأنها لا تراعي الجهد المبذول والحوافز التي تتناسب معا⁽³⁾ .

وكخلاصة يمكن القول بأن الأجر وملحقاته كالكافآت والعلاوات تلعب دورا حاسما في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل، فهو عامل مادي، لكن له تأثيره في نفوس العمال .

- - محتوى العمل :

إن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، لأن البحوث السابقة لم تعط أهمية كبيرة لهذا العنصر في تكوين مشاعر الرضا عن العمل . عكس البحوث الحديثة التي أثبتت العكس، فدراس : هرزبر^٤ أكدت أن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى . فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل من المسؤلية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز الذي يوفرها، والنمو والترقي الذي يتاحه للفرد وأيضا تقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد ن تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في نظره . ولا نود هنا مناقشة هذا الافتراض وإنما نشير فقط إلى أن محتوى العمل قد أصبح من العناصر الهامة التي تشغله اهتمام الباحثين في مجال الرضا والدافعية .

وفيما يلي : نعرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا :

- - - درجة تنوع المهام :

يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية – أي كلما قل تكرارها – كلما زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح^٤ حيث أثبتت الدراسات أن تنوع المهام يقلل من حدة الملل النفسي ، والسام الناشئ عن تكرار الأدا . فتغير المهام يثير اهتمام العامل ، ويجعله يصب جل اهتمامه في إنجاز مهمة جديدة، بكل ما لديه من فنيات ومهارات، فتنوع وتغيير المهام يولد عنصر التشويق الذي يساهم في تحقيق الرض .

- - - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرا :

يرى فرو، "room" عام 964 في دراسة له، أن الأعمال تتفاوت في السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرا . أي كلما زادت حرية الفرد في اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله زاد تقبله للعمل . ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للفرد في تكيف الأداء لما يتناسب مع قدراته وأسلوبه الخاص في العمل كلما زاد في فعاليته والارتياح في عمل . بشرط أن لا يتعارض مع النمط العام لأن فرض أي نمط معين من الأداء يفقده السيطرة الذاتية في تأديته لواجب . وبالتالي وجوب اختيار الوضعيات المختلفة

التي تتناسب ، لأن عدم مناسبة وضعيات العمل تخلق نوع من عدم التكيف وهذا ما يؤدي به إلى الاستياء من عمل⁽⁵⁾ .

- - - استخدام الفرد لقدراته :

إن العامل الذي يشعر بأنه يستخدم قدراته أثناء أداءه لعمله، يزيد من شعوره بالرضا عن عمله، فاستخدامه لقدراته يمثل إحدى مستويات الإشباع، وهي إشباع حاجات تحقيق الذات في هرد طماسلو " للحاجات . والعديد من الباحثين أمثال بروفي " trophy و فرو، " room أثبتوا في دراساتهم أَنْ : إذا كان الفرد يعتقد أنه يستخدم مهاراته وخبراته وقدراته أثناء قيامه بعمله، فإن هذا يساهم في زيادة الشعور بالرضا عن العمل . كما أثبتت دراسات أخرى أنه إذا كان الفرد يحقق مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه فإن هذا يثير لديه الإحساس بالفشل، وبالتالي استيائه من عمله والعكس إذا كانت معدلات الأداء تفوق طموحاته أو تعادلها ، فإنه يشعر بالنجاح وبالتالي يزيد ذلك من شعوره بالسعادة والاطمئنان .

- - خبرات الفشل والنجاح في العمل :

رغم أن نتائج الدراسات التجريبية تشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوى الطموح، وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قدراته بالعمل .

فتحيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك لديه مشاعر الاستياء . وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح، ويحرك لديه وبالتالي مشاعر الغبطة والسرور . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل متوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته . فكلما كان تقديره واعتزازه عاليًا كلما زاد خبرات النجاح والفشل على الرض . وكلما كان تصوره أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديها⁽⁶⁾ .

- فرص الترقى :

يقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات . ويستعمل معظم الدول العربية مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفة المرقى منه .

الترقية هي : " أن يشتبغ العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها، ويترتب على ذلك زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاته الوظيفية " ⁽⁷⁾ . كما تعرف أيضاً على أنه : شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز ، يفوق مستوى وظيفته الحالى ، وقد يصبح الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان لكن زيادة الأجر في حد ذاته ليس معيار للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى لأعباء وظيفية أكبر تؤهله لمركز وظيفي أعلى " ⁽⁸⁾ . وتتم الترقيات في أنظمة الخدمة المدنية ولاسيما الأنظمة ذات البنية المغلقة وفقاً لمعاييرين أساسيين هما، معيار الأقدمية ومعيار الجدار ، كما أنه يمكن المزج بين هذين المعيارين في بعض الحالات واعتبار ذلك معياراً ثالثاً صالحًا لترقية الموظف .

إن جوهر الترقية يرتبط بتحسين المركز الاجتماعي والحصول على المزيد من الهيمنة والتقدير الاجتماعي، وهو من الحاجات المعنوية العميقه التي يطمح الأفراد إلى تحقيقه .

إن الإدارة التي تعطي الترقية لمن يستحقها، تستطيع إثارة جهود أفرادها، وتوجهها لخدمة أهداف المؤسسة، وهذا بدوره انعكس لمدى عدالة الإدارة واعتمادها الأساليب العلمية في معاملة أفراده . فالترقية التي تقوم على أساس الأقدمية والكافأة توفق بين الفروق الفردية للعاملين، لأن هناك العديد من العاملين من يميل إلى الاجتهاد والمثابرة لرفع كفايته المهنية والتنظيمية، والفوز بتقدير المشرفين، ومن ثم الحصول على ترقية كجزء لتحسين كفايته، التي تؤهله لشغل وظائف أعلى في المؤسسة بينما يتوجه بعض العاملين وخاصة العمال البسطاء إلى تفضيل الترقية على أساس الأقدمية لأنها تتناسب أكثر مع التطور التدريجي، لقدراتهم ومهاراتهم البسيط .

إن الأفراد يطمحون دائماً للحصول على التقدير الشخصي، فالفرد ليس مجرد أحاسيس ومشاعر اجتماعية ومتطلبات اقتصادية، وإنما هو أيضاً إنسان سياسي يطمح إلى النفوذ، وتحسين مكانته

الاجتماعية، فالترقية تسايرها زيادة في الأجر، وقدرة الفرد على التحكم في الأمور من خلال صعوده في السلم التنظيمي السلطوي، وهي من أهم الحوافز الموضوعية التي يتخذها الفرد لإرضاء حاجاته النفسية والاجتماعية للحصول على القوة والهيمنة الاجتماعية على مستوى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، ولقد أوضحت بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على العمال في عدد كبير من المنشآت أن الأسباب الرئيسية لعدم الرضا هو عدم وجود نظام واضح ودقيق للترقي يتيح للعمال فرص التطلعات المنتظمة إلى حياة أفضل⁽⁹⁾.

فالأفراد الذين تكون لديهم توقعات وطموحات عالية عن فرص الترقية وحصلوا عليها، بنفس الدرجة أو تزيد، كان ذلك عاملاً على زيادة الشعور بالرضا عن العمل، والعكس صحيح . كذلك فإن الترقية التي تكون على أساس موضوعية عادلة، وتعتمد على القدرة والكفاءة والجدارة والاستحقاق، كان ذلك عاملاً في تحقيق الشعور بالرضا عن العمل .

- ساعات العمل :

تعتبر ساعات العمل من الموضوعات الأساسية التي يتحتم مناقشتها عند دراسة عوامل الرضا . فهي لا تقل أهمية لدى الإدارة والعمال والنقابات عن موضوع أو عامل الأجور، وان كنا نسلم منذ البداية بأن تحديد ساعات العمل أيسر بكثير من تحديد الأجور، وان ما يطرأ عليها من تعديل يمتد أجله إلى أمر أطول بكثير من التعديلات التي تطرأ على الأجور . فقد حاول تعديل الأجور سنوياً بحكم العوامل المؤثرة في اتجاهاتها . ولكن ساعات العمل لا يمسها التعديل الحقيقي إلا بعد حقبة من الزمان .

ويختلف خبراء العمل عند البحث في ساعات العمل، فمنهم من يقتصر بحثه على ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية، ومنهم من يرى التوسيع في مجال البحث ليشمل موضوع الإجازات بأنواعها الراحة الأسبوعية، الإجازات السنوية، الإجازات المرضية إلخ) بل وحتى يشمل أيضاً العمل العلمي " للعامل من حيث تحديد سن دخوله في مجال العمل ومتوسط السنوات التي يمكن أن يقضيها في العمل وموعد اعتزال⁽¹⁰⁾ . وكل هذا وبالتالي يؤدي إلى رضا العامل أو تكوين نسبة الشعور بالرضا لديه، وتتفاوت النسب من عامل لآخر .

إن رضا العامل يتحدد من خلال الاهتمام بساعات العمل القصوى وتحديدها، لأن بها يتحقق أقصى إنتاج دون تعب أو إرهاق في حدود وسائل الإنتاج المتاحة ف ساعات العمل القصوى تمثل الحد الأقصى الذي ينبغي ألا تتجاوزه ساعات العمل اليومية، إلا في الحالات الاستثنائية مثل : أوقات الطوارئ والحروب والكوارث . ويقال أن لكل بلد نمط سائد في عدد ساعات العمل القصوى بل يمكننا إذا توفرت المعايير الدقيقة أن نحدد لكل صناعة ساعات العمل القصوى لعملياتها .

إن العامل باعتباره مورد بشري حيوي يمكن استغلاله في العملية الاقتصادية، يسعى دوماً للمحافظة على صحته وكفايته سنة بعد سنة وهو يسعى للحفاظ على قدرته على الكسب خلال السنوات المتقدمة من حياته، ولذلك فإن تحديد ساعات العمل تمكنه من توفير قدر من الفراغ والراح . فالراحة حق طبيعي لكل من يعمل، فهي ضرورة لا يستطيع الإنسان بدونها الاستمرار في العمل .

يعتبر موضوع توفير الفراغ والراحة لكل ما يتضمنه من أوقات الراحة أثناء العمل والعطل الأسبوعية والإجازات السنوية للعامل) المنطلق أو المعيار الأساسي لقياس درجة الرضا لديه . فالعامل الذي يعمل في جو تخلله بعض فسحات أو أوقات الفراغ والعطل والإجازات يكون أقل إحساساً بالملل والروتين، وبالتالي تحديد الطاقة لإنجاز العمل وينشأ لديه ما يسمى بالرغبة وحب العمل . والنتيجة في الأخير الإحساس بالرضا تجاه العمل أو الوظيفة التي يقوم بها والعكس صحيح .

- - نمط الإشراف :

تعتبر عملية القيادة والإشراف على العمال وتنميتهم، من أهم وأعظم المسؤوليات في أيّ مؤسسة، والقيادة غير الكفؤة تجعل من المؤسسة خليطاً مرتباً من الأفراد والآلات، وغالباً ما تعرف القيادة أو الإشراف بأد : " القدرة على إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة للجماعا⁽¹¹⁾ .

وقد أسفرت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف إلى وجود علاقة بين الإشراف ورضا المرؤسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت بجامعة - متشغان - تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤسيه محوراً لاهتمامه وذلك بتتميمية لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم وفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤسيه ويحقق رضا عال عن العمل

بينهم أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاه مرؤوسيه، و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم وبذلك لا يحدث الرضا عن العمل⁽¹²⁾.

وتفق دراسات جامعة ولاية اوهايو " مع النتائج السابقة، في أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة، والثقة والاحترام المتبادلين، والمودة يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه⁽¹³⁾.

ومن هنا نستطيع القول أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم، يتوقف على درجة سيطرته على الحواجز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، كما يتوقف أيضاً على الخصائص الشخصية للمرؤوسيين أنفسهم . فكلما زادت وسائل الإشباع والحواجز التي تحت سيطرة المشرف، كلما زاد تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، والعكس صحيح وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفضيلات وخصائص المرؤوسيين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل . فالشرف الذي يفوض سلطات و حريات واسعة للمرؤوسيين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع ويتحقق رضاهم عن العمل . أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل .

إن سلوك المشرف يمكن أن ينقسم إلى قسمين حسب الدراسات التطبيقية التي قام بها السلوكيون، حيث تم التوصل إلى نوعين من سلوك المشرفين الرسميين فقط :

- - المشرف المتحرر من قيود السلطة "aisser faire".

ويسمى الديمocrطي الذي يهتم بالموظفين ، ويسمح لهم أن يفعلوا ما يشاءون ، إذ يترك إنجاز الأعمال لهم، وبهذا تقع المسؤولية الخاصة بالعمال على عاتق المسؤول.

- - المشرف المستبد الـ"autocratique"

وهو المشرف الذي يهتم بقواعد التنظيم الرسمي فقط أما سلوكه مع عماله فقائم على اتباع الأوامر وحدود قواعد التنظيم الرسمي الملزם للجميع اتباعه ويعاملهم بقوة وصرامة فيكون ذو نزعة استبدادية لا يهتم بالعمال ويعتبرهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف إنتاجية عن طريق اتباع قواعد وإجراءات التنظيم الرسمي .

ومن هنا نستطيع القول أن سلوك المشرفين المهتمين بالعمال من شأنه أن يزيد نسبة إنتاجية الأفراد، ومن ثمة رضاهم عن الإشراف والعكس . من سلوك المهتمين بالوظيفة، وكل الحالتين من الإشراف التحرر من السلطة والإشراف المستبد حالات متطرفة ينبغي تجنبها، كما ينبغي العمل على الوصول إلى حالة من التعادل بينهم ⁽¹⁴⁾ .

- جماعة العمل :

تعتبر جماعة العمل محور اهتمام العديد من البحوث التجريبية . وهذا لما لها من أثر بالغ الأهمية في السلوك الفردي والجماعي لفرد، حيث تلعب نوعية العلاقات بين الزملاء دوراً مهماً في التأثير على رضاهم ومن ثم على أدائهم لعملهم، وتعتبر العلاقات الجيدة بين العمال عاملاً مهماً في وجود محيط اجتماعي مرضي للعاملين، يلي حاجاتهم للانتماء والتقدير في نفس الوقت . إن درجة تأثير جماعة العمل على رضا العامل عن عمله، يرتبط بدرجة المنفعة أو التوتر التي تخلقها هذه الجماعة .

فإذا كان هناك تبادل للمنافع، كانت هذه الجماعة مصدراً للرضا على العمل .

أما إذا كان تفاعله مع هذه الجماعة يسبب له التوتر أو يمنعه من إشباع مختلف حاجاته، أو يعيق أهدافه فستكون عاماً للاستيا . ومما لا شك فيه أن طبيعة العمل علاقة كبيرة أو أثر كبير على درجة تفاعل العامل مع جماعة . فعندما تعيق طبيعة العمل إمكانية تفاعل العامل مع الآخرين الذين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا العامل عن عمله سيكون منخفض . وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للعامل فإن رضا العامل عن عمله سيكون مرتفعاً . أما عندما تعيق طبيعة العمل إمكانية التفاعل و الاتصال مع الآخرين يعتبرون مصدر توتر وإحباط لفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد .

و في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع الآخرين يخلقون توتر لديه بسبب طبيعة و متطلبات العمل فإن هذا يكون مصدر لشعور الفرد بالاستياء .

كذلك فإن أثر جماعة العمل يتوقف على قوة حاجة العامل إلى الانتماء ، فكلما زادت هذه الحاجة كان أثراها واضحا على تفاعلاته مع جماعة العمل و كان رضاه قوي . و كلما كانت نتائج تفاعله معها، و المنافع و التوترات الناشئة عنه كثيرة، وهذا ينعكس على درجة رضاه أو عدم رضاه عنها⁽¹⁵⁾ .

- ظروف العمل

يعرفها عادل حسين بأنه : الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية، و التي لا يستطيع التحكم فيها، كالحرارة، الضوضاء، الاهتزازات⁽¹⁶⁾ .

ويعرفها صلاح الشناوي بأنه : الظروف المادية و الفيزيقية للعمل، أي كل ما يحيط بالعامل في عمله، و يؤثر في سلوكه و أدائه للعمل و ميله اتجاه عمله، و المجموعة التي يعمل معها، و الإدارة و المشروع الذي ينتمي إليه .

و بذلك فالبيئة التي يؤدي فيها العامل عمله، أثر كبير على توفير مشاعر الرضا لدى العمال، و لهذا كان متغيرات ظروف العمل قد استرعرى اهتمام الباحثين في أوائل هذا القرن . حيث اهتموا بدراسة تأثير عوامل مثل : الضوضاء، التهوية، الرطوبة، الإضاءة، مستوى النظافة وأوضاع الفرد المختلفة أثناء تأديته لعمل . ولكن في علاقتها بكفاية العامل للإنتاجي . حيث تشير نتائج الدراسات في هذا الموضوع إلى أن العمل الذي يتم في ظروف جيدة من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيقية التي تساعده على أداء العمل بأقصى جهد تساهم في زيادة مشاعر الرضا عن العمل . فالظروف الجيدة تشكل مركز جذب قوي للعمال، يجعله على ارتباط دائم بعمل .

فقلة نسبة العمل و الغياب تكون أكثر في العمل الذي يوفر ظروف فيزيقية أحسن، وهذا يمكن أخذه بعين الاعتبار كمؤشر على رضا العمال عن أعمالهم و العكس، حيث ترتفع هذه المؤشرات في الأعمال ذات الظروف المادية السيئة، و هذا دليل على وجود مشاعر الاستياء من العمل أو عدم الرضا عنه .

وتكملاً لجملة العوامل التي تم الإشارة إليها سابقاً، يمكن إضافة بعض العوامل الشخصية التي تؤثر في الرضا الوظيفي مثل : عوامل المزاج والجنس .

- **العمر :** إن نتائج بعض الدراسات مثل دراسات كل من كليني liene وجيبسون gibson 970 تشير إلى أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر، خاصة بالنسبة للرجال . وبالتالي فالعامل الأكثر استثناء عن عملهم هم الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هم الأكثر رضا . ولقد أشار كل من ساول aul وهونت Hunt 975 إلى أن الرضا عن العمل والنطاق القيادي وظروف العمل يزداد بازدياد العمر في عينة تتكون من الرجال فقط، لكن العلاقة الوحيدة الدالة والموجبة بالنسبة للنساء هي بين الرضا الوظيفي والعمل ذاته، كما كانت العلاقة سالبة بين الرضا عن الترقية والعمل بالنسبة للذكور والإثاث معاً ولا توجد علاقة بين الرضا عن الراتب والعمل بالنسبة للرجال بينما هناك علاقة سلبية بالنسبة للنساء .

لكن دراسات لاحقة دراسة rhodes 983) أشارت إلى أن المظاهر الوحيدة التي أظهرت علاقة إيجابية ثابتة مع العمر هو الرضا عن العمل نفسه، ومن بين التفسيرات الموضحة للعلاقة بين العمر والرضا الوظيفي ذكر :

التفسير الأول : العمال الأصغر سنا والغير راضين عن عملهم، يغادرون المؤسسة للبحث عن وظيفة أخرى .

- **العامل الأصغر سنا والراضون يستمرون في عملهم، وحسب هذا التوجه هناك علاقة بين العمر والرضا .**

التفسير الثاني : هو أن التقدم في العمر يزيد في مستويات الرضا فبمرور الزمن يصبح الأفراد أكثر واقعية فيما يتعلق بما ينتظرون من الوظيفة وهذا ما ينتج عنه رضا أكثر¹⁷ .

التفسير الثالث يقوم على أساس فكرة الجماعات، وهنا تعني الجماعات مجموعة من العمال، الواحدة تمثل جيلاً من الأجيال وعلى مر هذا الأخير ينخفض الرضا، وهناك من يرجع ذلك إلى تناقضات أخلاقيات العمل أو نتيجة التغييرات التنظيمية الحادث .

- الجنس : إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما، حيث أشار كل من هولين Hulin و سميث Mith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس، وإنما إلى طبيعة التعليم والراتب ومدة الخدم . وعلى حسب هذه الدراسة، إذا ما تحكمنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساوي، وقد أكد هذا الرأي كل من يورك Work و سوسر Souser 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا من النساء، ماعدا في مظهر الأجر، تبين أن النساء هن أكثر رض . ولكن الفروق بينهما بصفة عامة لا تفسر التباين في الرضا الوظيفي لكن في قضية مصادر الرضا بالنسبة لكلا الجنسين فقد أورد كل من شابир و Shapiro 1978 وأندريسان Andriessani بأن النساء يحصلن على الرضا من كل العوامل النسقية وعوامل محتوى الوظيف . لكن حسب Weaver فإن مصادر الرضا واحدة لكلا الجنسين .

وخلاله القول يرى " Neaver " أنه ليس من الضروري التمييز بين الجنسين عن البحث عن العلاقة الوظيفية بين الرضا والمحددات الخاصة به، وعلى الإداره أن لا تعقد بأنه يوجد اختلاف بين الجنسين فيما يتعلق بالعلاقة بين الرضا الوظيفي ومظاهره

- قياس الرضا الوظيفي

إن قياس الرضا الوظيفي قياسا دقيقا وصادقا مستحيلا لأنه من الصعب الوقوف على وسائل محددة لقياسه، حيث أن حالة الرضا أو عدم الرضا تتحكم فيها عدة متغيرات، هذا من جهة ومن جهة ثانية أن الرضا الوظيفي يعتبر من أكثر المواقف تعقيدا لكونه حالة سيكولوجية باطنية يصعب قياسه بدقة تامة، باعتبار مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وكذلك بسبب تداخل وتشعب العوامل المسببة لهذه المشاعر من نفسية واجتماعية واقتصادية .

ولقد كان ثرستون (Thurstone) أول من نبه إلى عدم استحالة قياس أي ظاهرة طالما أن الظواهر توجد بمقدار وما يوجد بمقدار يمكن قياس .

ولقياس الرضا الوظيفي يستعمل الباحثون واحدة من الطريقتين التاليتين :

الطريقة غير مباشر وتعتمد على سلوكيات الانسحاب والمتمثلة في دوران العمل، التغيب . التأخر على أنها مؤشر لفقدان الرضا الوظيفي، فهذه الطريقة تعتمد على قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد .

الطريقة المباشر وتتضمن هذه الطريقة عدة تقنيات لقياس الرضا الوظيفي قياسا كميا وتعتمد على أسلوب التقرير الذاتي من خلال إجابة الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض وأن يحدد مشاعره تجاهه من جوانبه المختلفة .

- - المقاييس الموضوعي :

الطريقة غير مباشر .

- - الغياب : لقد وجد في عدة دراسات ميدانية ارتباط سلبي بين الرضا والتغيب عن العمل، باعتبار أن التغيب ظاهرة سلوكية ترجع أسبابها إلى عدة عوامل اجتماعية واقتصادية ونفسية ويمكن إجمال العوامل النفسية التي تؤثر سالبا في هذه الظاهرة في الشعور بالقلق نتيجة المواقف المحيطة، عدم الرضا عن العمل، سوء العلاقات الإنسانية خاصة بين القادة والأئمة .

ويمكن أن تتعرف على مستوى رضا العامل عن عمله من خلال المعادلة المقترنة من طرف وزارة العمل الأمريكية حيث نستطيع حساب معدل الغياب كالتالي :

مجموعه أيام غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{100 \times \text{مجموعه أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

ويستثنى في حساب معدل الغياب حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروعة .

- - ترك العمل : سبق الإشارة إلى أن ترك العمل أو الاستمرار فيه يعتبر مؤشراً هاماً للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي وعلى مدى تمسك الفرد بوظيفته .

ويرى موبلي Mobley أن مشاعر الاستياء أو عدم الرضا تشير أفكاراً حول المغادرة التي من شأنها تعجل البحث عن وظيفة أخرى .

وتعتبر البيانات الخاصة بترك العمل ذات أهمية كبيرة في تقسيم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا ويتم حساب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة زمنية} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{00 \times \text{العدد الإجمالي للعمال في منتصف الفترة}}$$

و- تبرر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات فائدة كبيرة إذا احتوونا على مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا أو عدمه داخل المؤسسة كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي ستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العامل .

- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

وتعتمد هذه المقاييس على تصميم استماران تتضمن قائمة من الأسئلة الموجهة للعمال أو مجموعة عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل لمعرفة مدى تقبل العامل لرضاه عن تلك الجوانب من العمل ويتبع استخلاص درجة الرضا من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي تتضمنها هاته المجموعة .

- - تقسيم الحاجات : يتم إعداد الأسئلة التي تتضمنه الاستمار من خلال إتباع تقسيم عام للحاجات الإنسانية مثل التقسيم الذي وضعه ماسلو والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية جات الأمن، الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على

معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه وعليه أن تغطي الأسئلة جميع أنواع الحاجات السالفة الذ .

- - - تقسيم **الحوافز** ويتم تصميم الأسئلة خلال مراعاة الحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن أن تؤثر على الرضا مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى ... إل .

كما أن هناك طرفاً أخرى قياس الرضا الوظيفي :

- المؤشر الوصفي للوظيفة DI :

يعتبر مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة الذي طوره كل من (Kendall and Hulin) أكثر المقاييس استعمالاً في هذا المجال . يقيس هذا المؤشر خمسة مظاهر :

- الرضا عن العمل نفس .
- الرضا عن الإشراف .
- الرضا عن الأجر .
- الرضا عن الترقيات .
- الرضا عن زملاء العمل .

- تكون كل مظاهر من عدة بنو ات . وهذه المفردات عبارة عن كلمات روتينية أو جمل قصيرة، يعطي شعور الإنعام ، يشير العامل ما إذا كانت المفردة تصف أولاً لا تصف الوظيفة في استطاع العامل أيضاً أن يعطي إجابة لست متأكداً .

فيما يشير إلى الدرجة التي تصف فيها المفردة الوظيفة المرضي . وكمثال على هذا المقياس نتناول المثال التالي :

التعليمات إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك ورئيسك والترقية والزملاء وراتبك . المطلوب هو أن تضع نعم إذا كان البند يصف حالة معينة من عملك .

وضع لا إذا كان البند لا يصف تلك المظاهر المعينة .

وضع عالمة . « إذا لم تستطع أن تقرر .

<u>المرتب</u>	<u>العمل الحالى</u>
سيء	روتيني
كثير جدا	مرض
أقل مما استحق	جيد
الداخل يوفر الكماليات	وافت طوال الوقت
<u>زملاء العمل</u>	<u>الترقيات</u>
يتكلمون بكثرة	عمل لا تقدم فيه
طموحون	الترقية على الكفاءة
كسلاء	ترقيات متفاوتة
مخلصون	فرص جيدة للترقية
<u>الإشراف</u>	
حديث	
من الصعب إرضاؤه	
يطلب نصيحتي	
متواجد عندما أحتج له	

ولقد أظهرت العديد من الدراسات بأن المؤشر الوصفي للوظيفة يعتبر من المقاييس المفيدة جدا فقد وجد كل من (Schneider and Dachler) بأن ثبات مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة باستعمال طريقة الاختبار وإعادته لفترة قدرت بـ (6) ستة عشر شهراً كان (0.57) ورأى الباحثان أن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية ويعتبر من أفضل المقاييس المتوفرة حالياً.

- طريقة الفوائل المتساوية ظاهرياً لثرستون :

تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات وهي كالتالي :

- تجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمل .
- يقيم الحكم درجة الرضا الذي تعبّر عنه هذه العبارات .
- استبعاً العبارات ذات التبليغ العالي .

ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم الحكم .

ونتناول فيما يلي مثال عن مقياس الرضا صممه إيربروك (Jhrbrock) باستخدام طريقة ثرسنون والقيمة الدرج (المقابله لكل عبارة تمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكم للعبارة في هذه الدراسة .

القيمة	العبارة
10.4	- أعتقد أن هذه الشركة تعامل العاملين بطريقة أفضل من أي شركة أخرى .
09.5	- إذا كانت لدي فرصة الاختيار مرة أخرى فإنني سأقوم بالعمل لدى هذه الشركة .
09.3	- إنهم لا يتحيزون مع أو ضد أحد في هذه الشركة . - لا بد أن يكون لك محاسب في هذه الشركة لكي تتقد .

وفي تطبيق مقياس الرضا المصد بطريقة ثرستون لا يعطي الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة وإنما يتطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائم .

- استبيان منسوتا للرضا : VLSQ :

ويعتبر الاستبيان الثاني الأكثر استعماً بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة ويقيس هو الآخر الرضا عن مظاهر الوظيف .

ويتكون من 50 مظهراً منها الإبداع، الاستقلالي ، الإشراف والعلاقات الإنسانية والإشراف الفني وظروف العمل .

ويكون كل مظهر من خمسة عبارات أو مفردات يجبر عليها الفرد بالتأشير على الإجابة الممكنة مستعملاً في ذلك سلم الاختيار الذي يتكون من خمس درجات تمتد من راض جداً (٤) إلى غير راض جداً (١) .

ويمكن أن نأخذ عينة من مفردات الاستبيان كمثال على ذلك ويتميزها المقياس مقارنة بغيره من المقاييس فيأخذ وقت أطول للإجابة عليه . إن عدد ونوع الأبعاد يتم تحديده بالقضايا التي يهتم بها الباحث .

- تقنية أو طريقة التدرج التجميلي - كارت " :

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إذ أن المقياس وفقاً لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل . ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها وبالتالي اختيار واحداً من عدة بدائل لدرجة الموافقة والمثال التالي يوضح ذلك :

إنني أستمتع بعملي أكثر من استمتعي بوقت الفراغ .

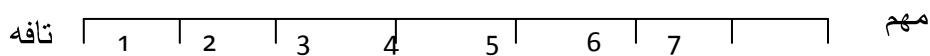
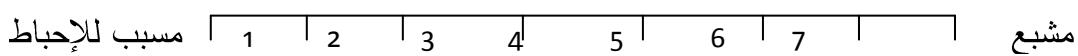
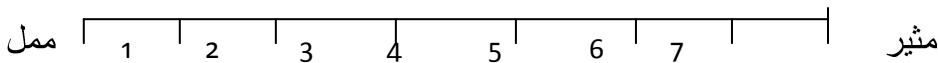
لا أافق أبداً غير متأكد لا أافق أافق جداً

وتعطي الإجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين () ، () حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة وبتجميع الدرجات التي تحصل عليها الفرد من العبارات المختلفة يمكن حساب الدرجة أو القيمة الكلية لرضا .

- - طريقة الفروق ذات الدلالة لـ أوز جوا' وزملائه 1957 : 1957 : s jood

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان . بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي ⁽¹⁸⁾ .

والمثال الآتي يمثل مجموعة المقاييس الجزئية المتعلقة بمحظى العمل الذي يقوم به – الفرد العامل – وفق طريقة الفروق ذات الدلالة :



وبجمع الدرجات التي أعطاها الفرد العامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانباً معيناً من جوانب العمل محتوى العمل، الأجر، الإشراف ..) يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا الفرد واتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل .

ويتم تكوين مقياس الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين كما هو موضح في المثال أعلاه لكل جانب من جوانب العمل . ويلي ذلك اختيار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد وهذا لحساب درجة الارتباط بين درجة المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بالجانب المعين من الجوانب التي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية⁽¹⁹⁾ .

- طريقة الواقع الحرجة لـ هارز بر:

حيث استخدم فكرة الواقع الحرجة انطلاقاً من المنهج المستخدم فيها في قياس مشاعر الأفراد اتجاه عمله . وذلك في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن — الرضا وعدم الرضا — وذلك باستخدامه لهذه الواقع الحرجة باعتبارها إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل .

وتتبني هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئисيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم انطلاقاً من السؤال عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من هذين السؤالين وهذا بغية الحصول على الواقع المسببة للسعادة، وتلك المسببة للاستياء . وبالتالي السماح لنا بمعرفة جوانب العمل المرضية بالنسبة للأفراد . والجوانب المسببة للاستياء لديهم .

ويمكن توضيح مضمون السؤال فيما يلي :

— حاول أن تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية تحديد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلاله : شهر ، أو أشهر ، سنت ..

صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت فيها بهذا الشعور - تحديد الأسباب -

: — حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد في عملك خلال الفترة الماضية تحديد الفترة المطلوب قياس المشاعر خلاله : شهر ، أو أشهر ، سنت ..)

صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت فيها بهذا الشعور ، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك مشاعر الاستياء⁽⁰⁰⁾ .

- مقياس الرضا عن العمل طبقاً لردود الفعل في العمل :

وتظهر عملية قياس الرضا طبقاً لهذا المقياس بالاعتماد على الطرق الآتية :

- - **معدلات القياس والرد على الأسئلة** : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل . وتستخدم معدلات القياس الكامل . وفيها يقوم الأفراد العاملين بالإجابة على الأسئلة التي تسمح لهم بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل . ومن أشهر هذه المعدلات نجد :

- **الأجندة الوصفية للعمل (a, d)** : والأسئلة فيها تتناول خمسة جوانب مختلفة وهي :

العمل نفسه، الأجر، فرصة الترقية، الإشراف، جماعة العمل، الزملاء .

- **طريقة أو قائمة جامعة مينسوة " لقياس الرضا** : حيث تستخدم عدة طرق مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون فيه إما راضون أو غير راضون عن جوانب مختلفة عن عملهم أجرهم، فرصة الترقية في العمل ، وهاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة ومختلفة للرضا عن العمل . وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدة جوانب للعمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر، الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر .

- - **المقابلات الشخصية – مقابلات المواجهة** – : وتحتضم هذه الطريقة مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة لهم عن طريق نظام معين لتسجيل إجاباته . ومن خلال هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل . وتنتمي مقابلة المواجهة في بيئه يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام والأداء لكل ما يطلب منه . وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل . وتكون مقابلة المواجهة أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد العاملون بأمان . وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإداره لاستجابتهم وحقهم في ⁰¹ الخصوصية .

خاتمة الفصل

إن الرضا الوظيفي الذي هو محل بحثنا من المواضيع التي نالت القسط الكبير من الدراسة، فقد أشار العالم لوك " سنة 976 إلى وجود أكثر من 350 دراسة في هذا الموضوع بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه الدراسات والاهتمام بها، هو اعتبار الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يرتبط بعنصر المؤشرات، هذا المتغير يؤثر في سلوك العمال كدرجة الأداء، والاستقرار، الزيادة في الإنتاجية وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بجملة العوامل مثل : الأجر و الرواتب، نظام المكافآت، نمط الإشراف ظروف العمل المادية وغيرها من العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية .

المراجع :

- (1) - عبد المنعم عبد الحفيظ : علم الاجتماع الصناعي . المصنع ومشكلاته الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل - الإسكندرية - 1984 ص 10!
- (2) - نواف كنعار : القيادة الإدارية - دار العلو - الرياض - ط - 1980 ص 41 .
- (3) عبد المنعم عبد الحفيظ : مرجع سبق ذكره ص 10 ! .
- (4) - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة - معهد الإدارة العامة للبحوث العربية - الرياض 995 ص 16 .
- (5) .. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، 985 ، ص 11 .
- (6) - الشنواني صلاح : مفاهيم أساسية في إدار الأفراد - جامعة بيروت - 972 - ص 0 .

- (17) - عادل حسن : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - دار النهضة العربية - الإسكندرية - 1975 - ص 166 .
- (18) - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأساسية السلوكية وأدوات البحث - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ط 2 - 1979 ص 53 ..
- (19) - حبيب الصحاف : مجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين - إنجليزي عربي - مكتبة لبنان ناشروز ط - 003! ص 00 .
- (20) عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 977 ، ص 17 .
- (21) - أحمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ص ص 38 ، 39 .
- (22) وغنوش نور : الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، مذكرة ماجستير غير منشورة، إشراف د/الهاشمي لوكيا جامعة باتنة 998 ، ص 8 .
- (23) عباس محمد عوض، مرجع سابق ص 49
- (24) عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني، و معنى العمل عند العمال الجزائريين
- (25) نفس المرجع ص 84
- (26) نفس المرجع ص 84
- (27) نفس المرجع ص 85
- (28) — نفس المرجع ص 85
- (29) عادل حسن إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ' مرجع سابق ص (6 - 11)
- (30) - صلاح الدين عبد الباقي : الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة للنشر 8، شارع سوسنير، الأزازطية، الإسكندرية 002 ، ص 12 .
- (31) - د / الهاشمي لوكيا . السلوك التنظيمي، الجزء الثاني . مصير التطبيقات النفسية و التربوية - جامعة منتوري قسنطينة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر 006 ، ص 40
- (32) - د الهاشمي لوكيا . نفس المرجع ص 40
- (33) - عادل حسن : مرجع سابق ص 00 - 101
- (34) - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات - الدار الجامعي - الإسكندرية ط 2. 2002. ص 3 - 14 .
- (35) ربيع شتيوي : محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي و المهندس - رسالة ماجستير - جامعة منتوري قسنطينة 2003 ص 36

- (16) - ابراهيم عبد الله المنيف : تطور الفكر الإداري المعاصر ط _ 1993 ص 02 - 03 .
- (17) - نفس المرجع ص 03 .
- (18) - دار محمد محمد الهداء : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكل التوثيق والمعلومان - الرياض المري - 988 - ص ص 77 ، 78 .
- (19) - / الهاشمي لوكيا " السلوك التنظيمي " مرجع سابق ص 77
- (20) - / الهاشمي لوكيا : نفس المرجع ص 78
- (21) - أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة - الإسكندرية - المكتب الجامعي الحدي ط 1999 ص 54 .
- (22) علي عسكري الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية وقوتها البشرية - الكويت منشورات ذات السلاسل - د،ت ص ص 18 ، 17 .
- (23) - إبراهيم الغمري السلوك الإداري وال العلاقات العامة - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية ص 976 123 .
- (24) - أحمد محمد الطيب مرجع سبق ذكر ص 55 .
- (25) - علي عسكري مرجع سبق ذكر ص 41 .
- (26) - جابر عبد الحميد جابر ومحمد أحمد عمر دراسة لدافعية الحاجات لمايلو في علاقتها بموضوع الضبط والاستقلال الإدراكي - جامعة قط - مركز البحوث التربوية - 987 ص 24 .
- (27) - علي غربي تنمية الموارد البشرية - منشورات جامعة قسنطينة - 004 ص 34 .
- (28) - نفس المرجع ص 43 .
- (29) - علي عسكري : مرجع سابق ص 40
- (30) - احمد صقر عاشور مرجع سابق ص 143
- (31) - أحمد ماهر : مرجع سبق ذكر ص 37 .
- (32) - المرجع نفس ص ص 41 ، 40 .
- (33) - رشيد زرواطي : مدخل الخدمة الاجتماعية - مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر - الجزء ط 000 ص 31 .
- (34) - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي - وكالة المطبوعات - الكويت ط 975 ص ص 41 ، 40 .
- (35) - حامد العرفة مع نخبة من الإخصائين : موسوعة الإدارة الحديثة والحواف - الدار العربية للموسوعات - بيروت ج 980 ص 70 .

- (١٦) - / الهاشمي لوكه : مرجع سابق ص 94
- (١٧) - / الهاشمي لوكه : مرجع سابق ص 95
- (١٨) - علي غربي : مرجع سابق ص 5 - 86
- (١٩) - علي غزالى : مرجع سابق ص 7 - 88
- (٢٠) - محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات : قسم ادارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 002 . ص 00 .
- (٢١) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - مص - 003 ص 71 ، 72 .
- (٢٢) عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض - بحث ميداني - معهد الإدارة العام - المملكة العربية السعودية الرياض - 005 ص 90 .
- (٢٣) ربیع شتیوی - مرجع سابق ص 54
- (٢٤) / الهاشمي لوكه : مرجع سابق ص 90
- (٢٥) - نفس المرجع ص 90
- (٢٦) - حبيب الصحاف : مرجع سابق ص 165
- (٢٧) - احمد محمد الطيب : مرجع سابق ص 71 - 170
- (٢٨) - ناصر محمد العديلي مرجع سبق ذكر ص 74 .
- (٢٩) - نفس المرجع ص 175
- (٣٠) - علي عسكري : مرجع سابق ص 56
- (٣١) - المرجع نفسه . ص 2 .
- (٣٢) - نفس المرجع ص 76
- (٣٣) - طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع الصناعي - مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع - الرياض - المملكة العربية السعودية . ط - 1982 ص 9 .

- (4) - ابراهيم السلهاد : النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي - رسالة ماجستير - قسم علم الاجتماع التسيير و تنمية الموارد البشرية - فشراف ، / لوكيا الهاشمي جامعة منتوري قسنطينة 001 - 2002 ص 17 ، 18 .
- (5) - طلعت ابراهيم لطفي : مرجع سبق ذكره . ص 0' .
- (6) - ابراهيم سلهاط . مرجع سابق ص 20 .
- (7) - طاهر بلعيور : الاستقرار في العمل - رسالة ماجستير قسم علم الاجتماع التنموي - جامعة منتوري قسنطينة - 994 ، 995 . ص 37 .
- (8) - المرجع نفس . ص 6! .
- (9) - نفس المرجع ص 7!
- (10) - ضياف زين الدين : السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي - رسالة ماجستير قسم تسيير وتنمية الموارد البشرية - جامعة منتوري قسنطينة - 001 ، 000 . ص 36 .
- (11) - المرجع نفسه ص 86
- (12) - نفس المرجع ص 6 - 87
- (13) - نفس المرجع ص 87
- (14) - المرجع نفس . ص 123
- (15) - أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ص 62 .
- (16) - نفس المرجع ص 142
- (17) - المرجع نفس . ص 143
- (18) - نفس المرجع ص 144

- (٣٩) - عبد الكريم بريش : *أصول الإدارة العامة* - مكتبة الأنجلو المصرية - ١٩٧٦ ص ٣٢٥.
- (٤٠) - عبد الرحمن عيسوي : *علم النفس والإنتاج* - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - ١٩٦٦ ص ٣٣.
- (٤١) - المرجع نفس ص ٣٧
- (٤٢) - عبد المنعم عبد الحي : مرجع سابق ص ٢٠٧
- (٤٣) - عبد الرحمن عيسوي ، مرجع سابق ص ٣٩
- (٤٤) - احمد صقر عاشور ، مرجع سابق ص ٤٥ ، ١٤٤
- (٤٥) - نفس المراجع ص ١٤٥
- (٤٦) - نفس المراجع ص ١٤٦
- (٤٧) - محمد أنيس وقاسم جعفر : *نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثارها في فاعلية الإدارة* - دار النهضة العربية - ١٩٧٣ ص ٥١.
- (٤٨) - زكي محمد هاشم : *الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية* - الكويت - ط ٢ - ٩٧٩ ص ١٨٣.
- (٤٩) - محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان : *الخدمة الاجتماعية العمالية* - مكتبة القاهرة الحديثة، ٩٦٣ ص ٣٣ ، ص ٩٦٣
- (٥٠) - أمين عز الدير : *المدخل في شؤون العمل و علاقه* - مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٣ ص ١٣٣
- (٥١) - كيث ديفر : *السلوك الإنساني في العمل* - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي ترجمة للكتور عبد الحميد مرسي والدكتور محمد إسماعيل يوسف - دار النهضة للطباعة والنشر مصر - ١٩٧٤ ص ٣٧

• ٤٧ ص سابق مرجع : عاشور صقر احمد . (٩٢)

نفس المرجع ص 148 ()3

٤) - حسن الحدا : نظرية المنظمة - دراسة علمية وعملية في المنظمة والتنظيم - دار النهضة

العربي . ط د، ص 83

(١٥) . أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ص 49 ، 150

^(٦) - عادل حسن : مرجع سبق ذكره ص ٨٤ .

¹⁰⁷) ابراهیم سلھاط : مرجع سابق ص 13 ، 115

(٨) - أحمد صقر عاشور : مرجع سابق ص 62 ، 166

(١٦٦) - نفس المرجع ص ١٦٦

(00) - نفس المرجع ص 67، 168،

٥١) - محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ص ٩٨، ٩٩،

الجانب

النحاسيفي

- - لمحـة تاريخـية عن مؤسـسة جـن جـن

إن الساحل الجيجمي يعتبر منطقة إستراتيجية هامة لذلك فقد كان منذ القدم محل اهتمام داخلي وخارجي، واستطاع أن يكون نقطة عبور للسفن التجارية، وفي الحقبة الاستعمارية قررت السلطات الفرنسية بناء ميناء جديد لنقل البضائع، والمتمثلة أساسا في منتجات الفلين والكرم التي سيطرت على نسبة كبيرة من الصادرات نحو الخارج وبالضبط نحو فرنسا وبلجيكا .

وبعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح الميناء الجيجمي من ضمن هيكل الدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة حيث أصبح مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 34/73 المؤرخ في 17/7/1984 .

ونظرا لتزايـد النشـاط التجـاري عـلـى المـستـوى الوـطـني والمـلاح التجـاري حيث أصـبحـت مـدة الانتـظـار بالـموـانـئ طـوـيلـة، وكـذـا عـدـم وجود موـانـئ خـاصـة بالـبـواـر الكـبـيرـة الـحـمـولة، أي ذات عـمقـ كـبـيرـ، تـقرـرـ بنـاءـ مـينـاءـ جـدـيدـ فيـ منـطـقةـ أـشـواـطـ الذـيـ اـكـتمـلـتـ فـكـرةـ إـنشـاءـهـ بـوجـودـ مـصـنـعـ الـحـدـيدـ وـالـصـلـبـ، حيثـ كانـ هـذـاـ الأـخـيـرـ مـقـرـرـ إـنشـاءـهـ بـمـنـطـقةـ لـبـارـةـ وـالـذـيـ كـانـ مـتـوقـعـ تـعـاملـهـ معـ المـينـاءـ بـ 1ـ مـلـيـونـ طـنـ أيـ ماـ يـعادـلـ 66.66ـ%ـ مـنـ الطـاقـةـ لـلـمـينـاءـ .

بدأت أشغال بناء ميناء جيجل جـن جـن) في 19/1/984 وانتهت في نهاية سنة 993 ، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية ، هولندية تترأسها شركة كوندو ن الإيطال وقد بلغت تكاليف إنجازه حوالي 0.2 مليار دج .

وكان ممول من عدة أطراف هم الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، البنك الإسلامي للتنمية . في سنة 993 أصبح الميناء يسمى مؤسسة مينا جن جن، في حين انتقل ميناء جيجل إلى ملكية البحرية الوطنية .

- - التعريف بالمؤسسة ومنتهاها

مؤسسة ميناء جن جن هي مؤسسة إقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، وهي شركة ذات أسهم PA برأسمال حوالي يقدر بـ 5 مليون دينار .

تقع هذه المؤسسة في الجهة الشرقية لمدينة جيجل في المنطقة المسمة أشواط تبعد عن مقر الولاية بحوالي 0 كم وبـ 70 كم عن العاصمة شرقاً تقدر مساحتها بـ 40 هكتار مع إمكانية توسيع يقدر بـ 1 هكتار .

إضافة إلى الفرص الكبيرة للاستثمار التي يتتوفر عليها الميناء، من أهم العمليات التجارية التي تتم على مستوى نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص استيراد الحبوب وهو الأول في تصدير الملح والفلين، كما أن ميناء جن جن يعتبر أعمق ميناء على مستوى الوطن .

- - - المنشآت القاعدية

ميناء جن جن يتكون من حاجزين للحماية، طول الحاجز الغربي 1000 م وال الحاجز الشرقي طوله 100 م ويحتوي على أرصفة لالإرساء ذات خصائص مختلفة هي :

أ - رصيف البضائع العامة : طوله 69 م، وعرضه 100 م، وعمقه 1 م يشمل مساحة معبدة تقدر بـ 5 هكتار .

ب - رصيف مختلط : طوله 50 م، وعرضه 100 م، وعمقه 1 م يشمل مساحة معبدة تقدر بـ 5 هكتار .

ت - رصيف العوامات : يقع بين رصيف البضائع العامة وبين الرصيف المختلط يستوعب ثلاثة أماكن RO/10، عمقه 1 م ومساحتها المعبدة 1 هكتار .

ث - الرصيف الغربي : طوله 060 م وعرضه 100 م وعمقه 0.5 م إلى 8.5 م يشمل مساحة معبدة تقدر بـ 103 هكتار .

- - - المنشآت الفوقية :

- العمارات : تضم العمارات الإدارية جميع مصالح الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود وتمثل هذه العمارات في :

- قيادة الميناء

- مركب صحة مزود بمطعم

- غرفة تغيير الملابس

د - المستودعات : توجد بالميناء ، مستودعات ، مساحة كل واحد 000 م² وهناك أخرى طور الانجاز

- - - تجهيزات الميناء

يمتلك مينا جن جن تجهيزات هامة ومتقدمة من بينها :

- تجهيزات بحرية :

- ساحبات ذات طاقة جر عالية

- زوارق للإرشاد والربط

د - آلات الشحن :

- آلات الرفع متعددة الحمولة

- آلات الرفع ذات الحمولة الكبيرة .

- جرارات RO/RO

وجود سكة حديدية على مستوى جميع الأرصف .

ـ - التوسعة المتوقعة : رصيف مخصص للحبوب بإمكانه استقبال بواخر من نوع بانا ذات حمولة

000 طن

- نشاط مؤسسة ميناء جن جن

مؤسسة ميناء جن جن هي مؤسسة اقتصادية عمومية، مهامها تقديم خدمات وهي تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات، ومؤسسة ميناء جن جن نشاطها الرئيسي تسهيل واستغلال أملاك عمومية عن طريق تأدية مهام وخدمات مختلفة منه :

- تفريغ وشحن السلع .
- تسهيل مواني الصيد الواقعة على شاطئ الولاية
- الإمداد بالمرشدين لقيادة البوادر أثناء عملية الإرساء بالميناء .
- المساعدة ب مختلف التجهيزات للبوا ر الداخلة والخارجة إلى ومن الميناء .

أما عن المواد والسلع التي يختص الميناء في استرادها، فتتمثل أساسا في : السكر، القمح بنوعية الصلب واللين، الخشب، الحديد، الزيت، الإسمنت الأبيض، الكربونات والقنوات الحديدية، في حين يقوم بتصدير الفلين، الملح، الحديد المستعمل، وبعض المنتجات الفلاحية .

وبخصوص التوجهات المستقبلية للميناء، تعتمد المؤسسة رفع طاقة الميناء إلى أزيد من 12 مليون طن سنويا، في حين تم تخصيص 0 هكتارات لإنجاز صوامع الحبوب، بطاقة 00, ألف طن، إضافة إلى الاهتمام الذي تبديه العديد من الدول الإفريقية، على غرار مالي والنيجر لنقل البضائع انطلاقا من ميناء جن جن الذي يعد استراتيجيا وهاما وصل بينهما وبين الدول الأوربية، وذلك مرتبط بمشروع الطريق الوطني 7 في مساره الجديد والذي يربط الميناء بالطريق الوطني رقم 1 الرابط بين سطيف وقسنطينة .

- مهام مديريات مؤسسة ميناء جن جن

لقد فرضت طبيعة نشاط ميناء جن جن وجود ست مديريات يترأسها الرئيس المدير العام، وكل مديرية مهام ووظائف مستقلة، ولكن هذا لم يمنع من وجود تنسيق بين مختلف المديريات والمصالح . والتي تعمل تحت إشراف :

الرئيس المدير العام والذي يمثل السلطة العليا داخل المؤسسة فهو المسئول عن العقود أو الصفقات التي تقوم بها المؤسسة، كما يقوم بتعيين الإطارات العليا ومن مهامه أيضًا :

. تصور وتنسيق ومراقبة نشاطات مديريات المؤسسة

! . يعتبر بمثابة حاسوب لكل التكاليف، والمسئول عن أي عقد أو اتفاق تقوم به المؤسسة .

؛ . يضبط سير المؤسسة في جميع نشاطات الحياة المدنية . وتشمل هذه المديرية بالإضافة إلى المدير العام هناك مدير مساعد، وسكرتير .

وتمثل المديريات المشكلة للهيكل التنظيمي للمؤسسة في :

- - - مديرية الأشغال والصيانة : تتمثل مهامها في :

- حث ومراقبة وتوجيه النشاط الخاص بالهيكل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة

- تتولى مهمة الحفاظ على مختلف المنشآت والبنيات والمعدات الموجودة في الميناء

- تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعية

- الإشراف على نشاطات الميناء ومتابعة الأشغال الجديد .

- تحديد سياسة المؤسسة فيما يخص الصيانة .

- - - مديرية القياد : وهي قيادة الميناء، حيث تتولى :

- استقبال السفن والمهام على تطبيق القوانين الخاصة بالنقل والتغليف للبضائع الواردة للمينا .

- تعيين طلبات السفن في منطقة قيادة الميناء

- تتبع ملف الحركات والأحوال الجوية في مديرية القياد .

- السهر على استغلال مساحات المخزونات المغطاة وغير المغطاة

- - - مديرية الاستغلال تتمثل مهامها في :

- الاستعمال الأمثل لإمكانيات الميناء الاستغلالية والتجارية المتمثلة في نقل البضائع وشحنها وكذلك مهمة تحطيط كل العمال التجاري .

- محاولة توفير أحسن الخدمات .

- ضبط ومتابعة عمليات الاستغلال

- تسهر هذه المديرية على تنظيم كل العمليات المينائية

- تهتم بعمليات شحن وتفریغ السفن وعمليات تحويل المخزور .

- ٤ - مديرية المحاسبة والمالي : ومهامه :

- إعداد الإجراءات الخاصة بالمحاسبة ومراقبة العمليات المحاسبة والمشاركة في تحضير ميزانية المؤسسة ومتابعته .

- القيام بإجراء تحاليل محاسبة للنتائج المستخرجة من المحاسبة العام .

- إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل .

- إعطاء الحسابات اليومية والشهر على ضمان أحسن خصم محاسبي

- ٥ - مديرية الدراسات والتنمية وتمثل مهامها في :

- السهر على إعداد إستراتيجية المعلومات .

- تحديد الخطوات العريضة لسياسة الميناء وكل ما يتعلق بالتنمية .

- القيام بعمليات إحصائي .

- مساعدة المدير العام عن طريق الإعلام لترقية الميناء لمواجهة المنافس .

- إنشاء واستعمال شبكة محلية للمعلوماتية

- ٦ - مديرية الموارد البشرية : مدير هذه المديرية مسؤول عن :

- السهر على تطبيق قرارات المديرية العام .

- السهر على تحسين الخدمات المقدمة من طرف الهياكل وضمان الجودة في العمل .

- إعداد ووضع الأعمال وفق القوانين وسياسة تسيير الأفراد وعمليات التكوين والأمن على مستوى المؤسس .

- إعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل .

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها .

وتشمل هذه المديرية على :

أ - الأمان وهي سكرتيرة المدير ، والتي تعمل على تسهيل العمل وإمداده بالمعلومات ، والتنسيق بين جميع مديريات المينا .

ب - دائرة الإدارة العام : مسؤولة عن :

- تسيير الإمكانيات المادية الهامة التي تستخدمها المصالح والسهر على حمايتها .

- ضمان الأمن والصحة في العمل .

- مسؤولة عن الوثائق والحفظ على الأرشيف .

- مسؤولة عن العلاقات الخارجية وعن التموين والتزود بمختلف القطع والآلات التي تحتاجها المؤسس .

- المراقبة والتجهيز بالوسائل الطبية (سيارة الإسعاف ، أدوية ، وتشتمل هذه الدائرة على مصلحة المنازعات ، مصلحة الوسائل العامة ، مصلحة الوقاية والأمن ، مصلحة الخدمات الاجتماعية والخلية الإداري .

: - مصلحة المستخدمين رئيس هذه المصلحة مسؤول عن :

- ضمان التسيير الإداري للأفراد المسجلين

- إعطاء يومياً الملفات الخاصة بمجموع الأفراد في المؤسسة

- متابعة تحركات الأفراد بالاعتماد على إجراءات تسييرية (اختيارات ، ترقية ، استقال)

- السهر على تطبيق القوانين التشريعية وقانون العمل

- إعداد العناصر الثابتة أو المتغيرة المهمة في حساب الأجر

- إعداد مخطط الاختيارات للعمل

- مكتب الأجور : ومهام :

- إعداد يومياً أو شهرياً عناصر الأجر للأفراد

- إعداد الأجر الخاص بكل فرد ومتابعة القوانين

: - مكتب الضمان الاجتماعي :

- تشكيل ملفات المنح الاجتماعية

- ضمان التسجيل القانوني لحوادث العمل

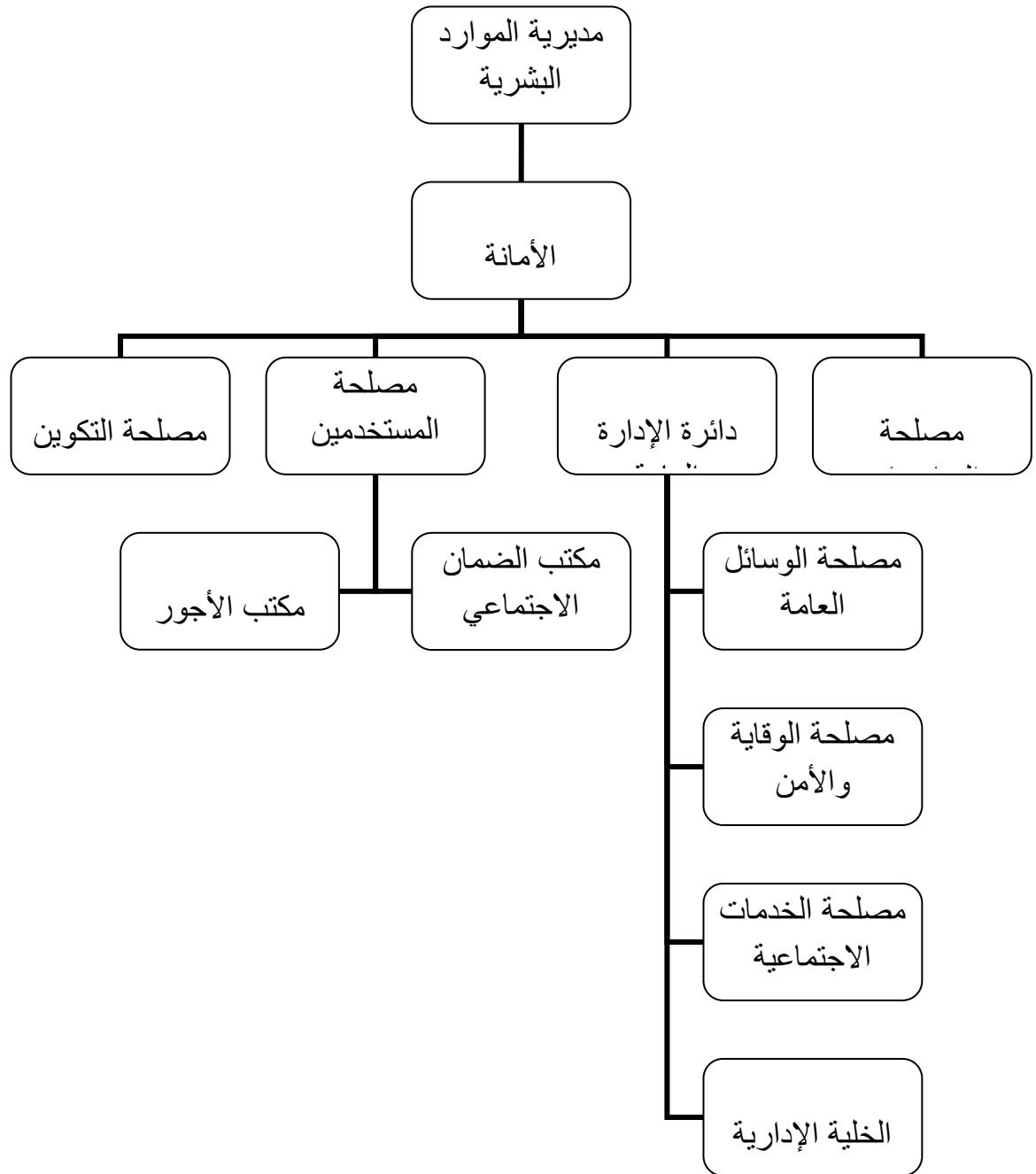
- تقديم تعويضات عن الحوادث العمل بالمؤسسة

- الاتصال ، والتنسيق مع مكاتب الضمان الاجتماعي للعمال

هـ - مصلحة التكوين : وهي مسؤولة عن :

- المشاركة في تصور سياسة الأفراد فيما يخص التكوين
- تنفيذ مخطط التكوين الموضوع من طرف المؤسسة
- متابعة ومراقبة عملية التكوين
- إعطاء ملفات التكوين يوميا
- تنفيذ المخططات وتطبيق القوانين المتعلقة بالتمهين

- - الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر : تقرير من مصلحة المستخدمين

- مجال الدراسة :

- - المجال الجغرافي

يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لمدينة جيجل في المنطقة المسمى أشواط . على بعد ٥ كم شرق مدينة جيجل تقريباً وعلى بعد : كم شرق مصب واد جن الذي يحمل اسمه وغرب واد النيل، وبـ ٧٠ كم عن العاصمة شرقاً، تقدر مساحته بـ ٤٠ هكتار مع إمكانية توسيع تقدر بـ هكتار .

- - المجال البشري

عند بداية النشاط بمؤسسة ميناء جن جن أي سنة ٩٩٣ كان عدد العمال يقدر حوالي ٧٨ عامل وارتفع سنة ٩٩٤ إلى ١٠٩؛ ثم تناقص في السنوات الثلاثة التي تلت لعدة أسباب كالتقاعد، ونهاية عقود العمل لبعض العمال أو الوفاة .. إلخ . لكن في سنة ٢٠٠٠! عاد الارتفاع بفعل زيادة نشاط المؤسسة، والدخول إلى اقتصاد السوق، حيث بدأ استعمال الآلات الحديثة والمتقدمة، وفي سنة ٢٠٠٥! ارتفع العدد إلى ١٢٨ عامل، وتقدر حالياً طاقة الميناء البشرية بحوالي ٤٨ عامل وهذا حتى نهاية شهر نوفمبر ٢٠٠٧! ، وتتوزع الموارد البشرية للمؤسسة المينائية جن جن كما يلي :

الإطارات : ٣١

عمال التحكم : ١٢٠

عمال التنفيذ : ٢٩٧

المنصب	العدد	النسبة %
إطار	31	6.91
عون تحكم	120	26.78
عون تنفيذ	297	66.29
المجموع	448	100

ويبلغ عدد العمال العاملين بنظام التعاقد على مستوى مؤسسة ميناء جن جن 25 عاملاً موزعين على مختلف المركز .

وللذكر فإن المؤسسة تعتمد على توظيفها العاملين بصفة التعاقد على النحو التالي :

. عقود محددة المد :

تعتمد مؤسسة ميناء جن جن بالدرجة الأولى في توظيف أفرادها عن طريق التعاقد الذي يكون محدد المدة

- شهر واحد

- ثلاثة أشهر

- ستة أشهر

ويكون مبرماً بين المؤسسة الممثلة من طرف السيد المدير العام والطرف المعنى، وهذا يهدف إلى إنشاء وتحديد علاقة عمل العامل لما ينص عليه القانون ويتم إبرام هذا الع لعدة أسباب ذكر منه :

- بسبب تزايد العمل

- بسبب الأعمال الموسمية

- بسبب الاستخلاف

وهذا بناء على المادة 2 نص عليه القانون رقم ١٥ المتعلق بعلاقات العام . كما يخضع الطرف المعني إلى مجموعة من قواعد الانضباط العام المعمول بها لدى المؤسسة، كما يخضع لأحكام هذا العقد الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ صدوره إذ لا يحق للكلا طرفين خلال فترة التعاقد من إنهاء علاقة العمل (انظر الملحق .

ب . عقود ما قبل التشغيل

إن المؤسسة المينائية تعتمد في توظيف عمالها على أسلوب ثاني ألا وهو عقود ما قبل التشغيل والتي تكون مدة هذا العقد 2 شهرا على أن يكون هذا العقد مبرم بين المؤسسة المستخدمة، مديرية التشغيل والطرف المعني مع تحمل مديرية التشغيل دفع جميع مصاريف العامل من راتب وضمان اجتماعي ويكون دور المؤسسة استقبال هذه العناصر (موظفي عقود ما قبل التشغيل) وإدماجهم في العمل كباقي العمال، وتعتبر هذه الفترة كفترة تجريبية إذ في حالة ما إذا برهن الموظف عن قدراته المهنية وجدارته بالمنصب تطلب المؤسسة إضافة ستة أشهر أخرى مع تحملها نسبة ٦٨٠ من دفع الأجر و ٢٠% الأخرى تدفع من طرف مديرية التشغيل وبعد انتهاء هذه المدة ٨ شهر توظف المؤسسة المعني في منصب عمله كباقي عمالها مع خضوعه لشروط التوظيف الخاصة بالمؤسسة المستخدمة (عقد العمل المحدد المدة ، محضر تنصيب .

ويتمثل المشكل الرئيسي الذي أصبحت تعاني منه المؤسسة في عملية التوظيف في :

كون المؤسسة تعتمد على وكالة التوظيف (وكالة اليد العامل) مما يجعلها تتقيد بهذه الأخيرة للحصول على مواردها والتي تستطيع تلبية حاجيات المؤسسة من حيث الموارد في الوقت الضروري المطلوب والنوعية المرغوب فيها وخاصة فيما يتعلق بعمال البحريه الذين لا يتزدرون مكاتب ووكالات التشغيل نظرا لندرة تخصصاتهم

ومن جهة ثانية فإن طبيعة نشاط المؤسسة يرتكز على عامل الوقت في بعض الحالات حيث لا يكون في صالح المؤسسة أن تنتظر وكالة اليد العاملة بتزويدها بالعدد الهائل لليد العاملة

اليدوية التي تنتظرها (تأهله) لشحن أو تفريغ باخرة محمولة راسية بالمينا . إذ أن عملية الرسوء والوقوف للباخرة تتطلب تكاليف كبيرة تقدر بالملايين يتحملها مستورد البضاعة

- كما أن مكتب اليد العاملة لا يعطي الفرصة للمؤسسة لاختيار العمال والإطارات وفقاً لما ترغب فيه .

- المجال الزمني

لقيام بدراسة ميدانية لابد من إتباع عدة إجراءات من بينها تحديد المجال الزمني وذلك وفق شروط محددة، كذلك التسهيلات والصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء البحث، وقد تم الاتصال بمؤسسة مبناء جن جن بتاريخ 5 مارس 2008! بعد طلب التصريح من إدارة القسم بإجراء الدراسة الميدانية، وبعد موافقة مدير الموارد البشرية وإمضاء اتفاقية الترخيص، وذلك في 15/04/2008! تم تحديد الفترة الزمنية التي نقضيها بالمؤسسة وفقاً للاتفاقية، وقد تم منحنا رخصة مرور مؤقتة بقصد تسهيل دخولنا وخروجنا من الميناء، وهذا راجع للإجراءات الأمنية الصارمة لشرطة المرور التابعة له .

- المنهج المستخدم :

إن لكل بحث خصائص وبالتالي منهج مناسب له، والمنهج مهمًا كان نوعه وخصائصه فإنه يعبر عن الطريقة التي يتبعها ويسلكها الباحث أثناء دراسة مشكلة موضوع البحث وذلك قصد الوصول إلى نتائج معينة، والإجابة على التساؤلات المطروحة وللتتحقق من الفروض التي وضعها الباحث .

والمنهج في البحث العلمي يفرض نفسه حسب طبيعة الظاهرة المدرستة والباحث ليس حرًا في اختياره للمنهج . ومن ثمة فطبيعة موضوعنا استلزم استخدام المنهج الوصفي التحليلي " وذلك بغية الكشف عن العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام التعاقد ، والمنهج الوصفي من المناهج التي تهدف إلى جميع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة النفسية أو الإجتماعية .

والمنهج الوصفي التحليلي يمكن تعريفه على أنه استقصاء ينصب على ظاهرة نفسية اجتماعية كما هي موجودة في الواقع بعد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصره ."

والمنهج الوصفي التحليلي يمكن أن يتخذ عدة أنماط وهي :

- الدراسات المسحية .
- الدراسات التبعية .
- دراسة حال .

. - الأدوات المستعملة في جمع البيانات :

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية ويختلف استخدامها من بحث إلى آخر ، وبكيفيات قد تكون مختلفة ، وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات وطبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميداني .

فبعد تحديد أهداف البحث بوضوح وصياغة المشكلة ووضع الفروض يتضح للباحث نوع المادة والبيانات والمعلومات التي يريد جمعها، يأتي بعدها تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق أهداف بحث .

وقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على عدة أدوات وهي :

- **اللإملاحة** تعتبر الملاحظة من بين أهم أدوات البحث الأساسية، ويکاد لا يخلو أي بحث علمي من دون أن يعتمد عليها الباحث في دراسته وفي جمعه للبيانات .

وقد استعمل الباحث الملاحظة منذ بداية البحث وفي مراحله الأولى خلال الدراسة الإستطلاعية التي أجراها الباحث لإطلاع على مدى ملائمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجري البحث حولها، كما تم أيضاً من خلال الملاحظة تحديد العينة المقصودة بدقة، حيث تم ملاحظة تحكمهم وسيطرتهم على العمل، وكيفية عملهم من أجل تحقيق نجاحات وإنجازات، وما هي أهم المصادر المشكلة للضغوط المهنية لديهم، وكيف يحقق أو يؤثر كل هذا على الرضا الوظيفي .

- **المقابلة** المقابلة هي كذلك وسيلة من وسائل جمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهر المدروس .

وقد استعمل الباحث المقابلة وهذا استكمالاً للملاحظة والإستبيان المعتمد، غير أنه نجد أن الاختلاف الموجود بين المقابلة والإستبيان هو أن الباحث يكون في المقابلة في موقف مواجهة مع المبحوث ويقوم بتوجيهه أسئلة له بنفسه .

واستعمل الباحث المقابلة لمعرفة مدى صدق الواقع الذي يدرسه، وهل ما يلاحظه وما يتحصل عليه عن طريق المقابلة منطبق، أم هناك إختلاف مما ينتج مجال للشك العلمي حول صدق النتائج المتحصل عليه .

كما استعمل الباحث المقابلة للحصول على تاريخ المؤسسة وظروفها وطبيعة عمل الوحدات الإدارية والإنتاجية المختلفة، كما استعملت المقابلة في الدراسة الإستطلاعية للتحقيق في أهم مصادر الضغوط المهنية لدى العمال بنظام التعاقد، ولمعرفة مدى مساهمة طبيعة نظام عملهم بظهور مظاهر الضغط النفسي لديهم، وما هي أهم المظاهر التنظيمية والنفسية التي يراها العمال مساهمة أو مؤثرة على الرضا الوظيفي لديهم .

فالمقابلة استعملت كإحدى الوسائل المساعدة على تطبيق الاستبيان ذلك لكون أغلب عينة البحث كانت ذات مستوى تعليمي محدود، وهذا حتى يتم شرح وتفسير وتبسيط بعض البنود، والهدف من البحث .

- - **الاستبيان** تعتبر الإستماراة كذلك من الوسائل الأساسية التي اعتمد عليها الباحث في قياس متغيرات الدراسة كما تعتبر الإستماراة أيضا من أهم وسائل الإتصال بين الباحث والمبحوث .

وقد اعتمد الباحث في ذلك على استماراة تقيس مصادر ضغوط العمل لدى العاملين بنظام التعاقد، وتقيس كذلك الرضا الوظيفي لديهم .

- - **استماراة الضغط المهني** اجتهد الباحث في تصميم مقياس يتماشى وطبيعة الموضوع وميدان الدراسة وذلك من خلال :

- الإطلاع والإستفادة من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع ضغط العمل ومصادر .

- الاعتماد على محتوى الإطار النظري للدراسة .

- الإطلاع على مجموعة من المقاييس التي تقيس الضغط النفسي ومصادره، حيث تمأخذ فقرات رأى الباحث أنها تخدم الموضوع، ومن هذه المقاييس :

- مقياس (ISS) لقياس الوضعيات الضاغطة .

• أداة لقياس التوتر النفسي لسمير أبو ملعي من الأردن (984) .

• إستماراة لقياس مصادر الضغط النفسي لفوزي عادل فلسطين (943) .

وبناء على الخطوات المذكورة صمم الباحث مقياس الضغط المهني ومصادره حيث تقيس مaily :

- ظروف العمل : ويحتوي على ٥ سؤال
- عبء العمل : ويحتوي على ٣ أسئلة
- صراع الدور : ويحتوي على ٣ أسئلة
- غموض الدور : ويحتوي على ٣ أسئلة

- - استماراة الرضا الوظيفي اعتمد الباحث في إعداد إستماراة لقياس الرضا الوظيفي لدى العمال بنظام التعاقد على مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي (MSQ) والذي تم التطرق إليه في الفصل الثاني في عنصر أساليب قياس الرضا الوظيفي، وهو يتميز بخصائص سيكومترية عالية صدق وثبات ، ولكن تم تطبيق هذا المقياس في صورته المختصرة، والمكون من ٥! فقر .

- - صدق المقياس اختار الباحث نوعين من أنواع الصدق لحساب صدق المقياس وهو :
- - - صدق المحكمين حيث عرض الإستبيان على لجنة المحكمين كل من الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا، / بويلية محمد الطاهر، / العايب رابح، الأستاذة زعبيط مريم، والذي تم الموافقة عليه حيث أكدوا على صدقه وأنه يقيس ما أعد لقياس .

- - - الصدق العالمي قام الباحث بإجراء EST و RETEST بحيث تم توزيع الإستبيان على مجموعة من العمال مكونة من أفراد، وبعد عشرة أيام أعاد الباحث توزيع نفس الإستبيان على نفس أفراد المجموعة، ثم قام بتفريغ البيانات وحساب معامل الإرتباط لبرسون، فتحصل على معن ثبات = ١٧٤ ، مما يعبر على ثبات دال على صدق المقياس .

- عينة الدراسة :

يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمي الميداني، ذلك أن نتائجه التي ستنتهي إليها تتوقف وبدرجة كبيرة جدا على خصائص ومواصفات العينة ومدى تماثلها وتطابقها مع خصائص

المجتمع الأصلي الذي سحبته منه، حتى تتوافر إمكانية تعميم نتائج البحث على أفراد المجتمع الإحصائي كله، لذا وجه الباحث عنابة كبيرة لطريقة سحبها، كما وجه عنابة كبيرة كذلك إلى خصائص ومواصفات العين .

وعلى اعتبار أن العينات أنواع، فإن عينة البحث التي اختارها الباحث هي عينة مقصودة، حيث تم اختيار العمال من مؤسسة ميناء جن جن، الذين يعملون بنظام التعاقد أو بعقود ما قبل التشغيل والذي يبلغ عددهم بهذه المؤسسة 25 عاملاً، وتمت الدراسة على 17 عاملاً منهم أي اعتمد الباحث 0 % في اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي .

$$\text{عينة الدراسة} = \frac{\text{مجموع العمال الكلي}}{100} \times 100$$

$$= 00 / (0 \times 125) =$$

١- أسلوب المعالجة الإحصائي :

نظراً لطبيعة الموضوع والإجراءات الدراسية الميدانية الإستطلاعية والأساسية، طبق الباحث

الأساليب الإحصائية التالية :

- **النسبة المئوية** استعمل الباحث النسب المئوية لمعرفة الخصائص الديمغرافية للعينة ولحساب المتغيرات الكمية كالسن - سنوات العمل بنظام التعاقد - عدد الأولاد، والمتغيرات النوعية كالحالة المدنية، المستوى التعليمي .

- **معامل ارتباط برسور** : يستعمل لحساب العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة ولحساب درجة ثبات الإختبار باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعادلة :

$$[= ن مج ص - ص - مج ص] / [ن مج ص - ص - مج ص]$$

حيث r = عدد أفراد العينة

s_r = درجات النصف الأول من الإختبار أو درجات المتغير الأول .

s_c = درجات النصف الثاني من الإختبار أو درجات المتغير الثاني .

- تفريغ البيانات :

بعد أن قام الباحث بتوزيع استبيان الدراسة على أفراد العينة، وتم الحصول على استجاباتهم فيما يتعلق ببنوده، قام الباحث بتفرير هذه الإستجابات في جداول إحصائية وهذا من أجل تحليل واستخلاص النتائج، ومناقشتها في ضوء الفرضيات الجزئية بهدف الدراسة .

- الخصائص الديمغرافية :

- السر :

جدول رقم ١١) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئات	النكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنة	13	% 5.13
٥ - ٢٥ سنة	22	% 9.49
١٠ - ١١ سنة	2	% .40
أكثر من ١٥ سنة	00	/

% ٥٥	37	المجموع
------	----	---------

نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في هذا الجدول أن هناك تباين في توزيع عينة الدراسة من خلال متغير السر .

فأعلى نسبة في التوزيع العمري نجده لدى فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [٥ - ٥٠ سن] وهي سن الشباب، كما يبين أنه غالبية العمال بنظام التعاقد هم من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ٥ - ٥٠ سنة وهذا بنسبة 9.49 % من عينة الدراسة .

ثم تليها فئة الأقل من ٥! سنة وذلك بنسبة 5.13 % وهي كذلك تمثل سن الشباب، وبالتالي يمكن القول أن نسبة 4.62 % من العاملين بنظام التعاقد هم الشباب .

في حين نجد أن فئة ١ - ١٠ سنة تمثل ٤.٤ من العينة فقط وينعدم الأفراد ذو أكثر من ١٠ سنة في عينة البحث، مما يبين أن العمل بنظام التعاقد يكاد ينحصر فقط على فئة الشباب .

- الحالة العائلية :

جدول ٢٤ : يبيّن توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئات
10.81	04	متزوج
89.19	33	أعزب
00	00	مطلق
100	37	المجموع

يتبيّن لنا من خلال البيانات الموجودة في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة عزاب، وذلك بنسبة 9.19 % من أفراد العينة، في حين نجد أن نسبة المتزوجين تمثل 10.81 % فقط من أفراد العين .

فمن خلال الحالة العائلية لأفراد العينة يمكن استخلاص التركيبة الإجتماعية، فنجد أكبر نسبة من المستجوبين هم من فئة العزاب، وذلك ما يعكس الحالة العائلية للشباب من 5! إلى 10 سنة في المجتمع الجزائري، وهم غالبية أفراد العينة، كما رأينا سابقاً، ولكن اعتبار أفراد العينة من فئة العزاب لا يعني بأي حال من الأحوال أنه غير مسؤول على سد احتياجات الأسرة، بل أكثر من ذلك فهو في مرحلة إعداد لبناء أسرة، مما يستلزم عليه إيجاد منصب عمل مستقر .

- الأقدمية في العمل :

جدول 3() : يبيّن توزيع العينة حسب سنوات العمل بنظام التعاقد

الفئات	النكرار	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	26	70.27
- . سنوات	8	21.63
أكثر من . سنوات	3	8.10
المجموع	37	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة سجلت لدى أفراد العينة من حيث سنوات العمل بنظام التعاقد هي أقل من سنتين، وذلك بنسبة 0.27 % من أفراد العين .

ثم تليها فئة ذو (- . سنوات) سنوات العمل وهذا بنسبة 1.63 % وأخيراً ذو أكثر من . سنوات ويمثلون 1. % من أفراد العينة وما يستخلص أن وأغلب أفراد العينة هم العاملين بنظام التعاقد قصيرة المدى التي تكون مدة تعاقدهم سنتين فقط، وهذا ما يسمى عقود ما قبل التشغيل التي يستفيد منها الشباب، خاصة منهم المتخرجون من الجامعات والمعاهد، ومراكز التكوين المهني .

رغم ذلك فهناك بعض من أفراد العينة الذين ينتمون إلى عقود طويلة المدى وهذا ما تمثله نسبة 1.62 % عاملون بنظام التعاقد منذ سنتين إلى ٣ سنوات، ونسبة 3.10 % عاملون بنظام التعاقد منذ أكثر من ٤ سنوات.

وهو لاء الفئة هم المعرضون أكثر لأعلى نسبة الضغوط المهنية، وظهور لديهم علامات عدم الرضا من العمل بنظام التعاقد.

- المستوى الدراسي :

جدول ٤٠ : يبين توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي .

الفئات	النكرار	النسبة المئوية (%)
دون مستوى تعليمي	٠٠	٠٠
مستوى ابتدائي	٢	٥.٤٠
مستوى متوسط	٧	١٨.٩٢
مستوى ثانوي	١٦	٤٣.٢٤
مستوى جامعي	١٢	٣٢.٤٤
المجموع	٣٧	١٠٠

ما يلاحظ من خلال الجدول مايلي :

- أنه لا توجد أي نسبة في عينة الدراسة ممن يعلمون بنظام التعاقد، دون أي مستوى دراسي .
- هناك نسبة 40. % من أفراد العينة الذين يعملون بنظام التعاقد ممن لديهم مستوى إبتدائي .
- وجود 3.92 % من أفراد العينة هم من مستوى متوسط
- هناك نسبة 3.24 % من أفراد العينة والذين يعلمون بنظام التعاقد من مستوى ثانوي .
- ونسبة 2.44 % من أفراد العينة من مستوى جامعي .

فمن خلال هذه النتائج فإن غالبية العمال بنظام التعاقد والذين أجري معهم الإستجواب التالي هم مستوى الثانوي بـ 3.24^٦ ، ثم يليه المستوى الجامعي بـ 2.44 % من أفراد العين .

وهذا ما يبين أن غالبية العمال الذين يمسهم هذا النظام العمل بنظام التعاقد) هم من خريجي الثانويين والمعاهد المتخصصة في التكوين المهني، وكذلك من خريجي الجامعات الذين يستفيدون بالدرجة الأولى من العمل بهذا النظا .

: - عرض و تفسير نتائج الدراسة :

جدول رقم ٥ : يبين إجابات العمال على فقرات مقياس ظروف العمل :

رقم الفقرة	مصدر ظروف العمل	النسبة المئوية	النكرارات بنعم
01	موقعي في العمل لا يمكنني من السيطرة على الأوضاع السائدة	86.48	32
02	عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها	32.43	12
03	إنني لا أطلع مما يجري حولي في المؤسسة	75.67	28
04	لا أشارك في القرارات التي تتخذ في المؤسسة	94.59	35
05	إن إدارة المؤسسة لا تتيح للعاملين بنظام التعاقد لديها الفرصة لمناقشة الأمور التي تهمهم	89.18	33
06	لا أجد أذنا صائحة لاقتراحاتي التي أقدمها خلال العمل	89.18	33
07	ليس لي من التدريب الكافي والخبرة لأداء واجباتي	56.75	21
08	إن المؤسسة التي أعمل فيها تسبب لي ضغوط	75.67	28
09	إن الأعمال المكثفة تسبب لي إرهاقا ماضعا	86.48	32
10	عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط	72.97	27
11	كثيرا ما أشعر بأن جو المؤسسة متوتر	43.24	16
12	يتصف الهيكل التنظيمي بوجود الكثير من الروتين	24.32	9
13	أتصابق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة	83.78	31
14	تأثير درجة الرطوبة على مستوى أدائى بالمؤسسة	78.37	29

89.18	33	التهوية داخل ورشات العمل رديئة وضعيفة	15
94.59	35	أتعرض إلى درجة حرارة عالية عند العمل تحت أشعة الشمس	16
91.59	34	الورشات التي أعمل بها لا تتوفر على التدفئة في فصل الشتاء	17
75.67	28	أعاني كثيراً من الضوضاء أثناء العمل	18
62.16	23	لا تتوفر لدي معلومات كافية لإدارة أعمالني بشكل فعال	50
75.67	28	العمل الذي أزاوله صعب جداً	56

جدول رقم ٢ : يبين إرتباطات متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة حسب معامل بيرسون (

المتغيرات	ظروف العمل	عبء العمل	صراع الدور	غموض الدور	المهني العام	الضغط	الرضا الوظيفي
ظروف العمل		0.51	0.47	0.31	0.79	0.21-	
عبء العمل	0.51		0.44	0.33	0.62	0.13-	
صراع الدور	0.47	0.44		0.39	0.72	0.25-	

0.18-	0.73		0.39	0.33	0.31	غموض الدور
0.36-		0.73	0.72	0.62	0.79	الضغط المهني العام
	0.36-	0.18-	0.25-	0.13-	0.21-	الرضا الوظيفي

التعليق على ارتباطات متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة .

- بلغ المجموع الكلي لارتباطات الدراسة حسب المعادلة التالية :

$$نX_1 - \beta = \beta_0 + \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 - \beta_4 X_4 - \beta_5 X_5 \text{ معامل ارتباد .}$$

يعتبر معامل الإرتباط دالا إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 إذا بلغت قيمة 0.15 . فما فوق، وعليه تصبح هذه الإرتباطات من حيث مستوى الدلالة إلى :

- عند مستوى الدلالة 0.01 كل الإرتباطات دالة إحصائية .

د - بلغت عدد الإرتباطات الدالة الموجبة = 0 معامل ارتباط ونسبتها 6.66 % .

ـ - بلغت عدد الإرتباطات الدالة سالبا 4 معامل ارتباط ونسبتها 6.66 % .

- عرض وتفسير الفرضية نتائج الفرضية الأولى التي تقول :

إن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ظروف العمل والضغط المهني العا،"

يتبيّن لنا من خلال الجدول رقم ٥ أن هناك تباين في استجابات الأفراد لبنود مقياس ظروف العمل، والذي تعبّر هذه البنود في فحواها على شدة الضغوط المهنية التي يتعرّض لها العاملون بنظام التعاقد على مستوى مؤسسة ميناء جن جن الأشواط بولاية جيجل .

بالنسبة لموقع العامل في عمله ومدى إمكاناته من السيطرة على الأوضاع السائدة في محیط العمل، فنجذب أن هناك غالبية العمال لا يرون بأن موقعهم أو درجة المنصب التي يشغلونه يسمح لهم بالسيطرة أو إعمال تغيير على الأوضاع الموجودة داخل المؤسسة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 6.48 % من العمال بنظام التعاقد، وهذا قد يرجع إلى نظرة المؤسسات إلى هؤلاء الفئة من العاملين بنظام التعاقد، بأنهم مجرد متربصين لديهم يحتاجون إلى وقت للتدريب، وبالتالي هم بعيدون عن موطن إدارة الأوضاع أو تغييرها، أو المساهمة في تحسينها أو إيجاد بدائل تمكنهم من العمل في أوضاع أحسن ولا يخفى لما لهذا العامل من تأثير في بروز مظاهر الضغوط النفسية لدى هؤلاء العمال خاصة لهؤلاء الذين تكون لهم مؤهلات علمية ومهنية لإدارة مثل تلك الأوضاع الذين يشغلونها خاصة لدى الجامعيين الذين يشكلون نسبة 2.44 % من أفراد العينة والذين لهم مستوى ثانوي بـ 3.24 % من أفراد العين .

فمهما يكن بذلك ما يقارب نصف عينة الدراسة والتي تقدر بـ 2.43 % من أفراد العينة أن حواله في المؤسسة يجعله يتخطى في جملة من الضغوط قد تؤثر على مستوى أدائه أو على نظرته لهذه المؤسسة .

كما عبرت كذلك ما يقارب نصف عينة الدراسة والتي تقدر بـ 2.43 % من أفراد العينة أن محیط المؤسسة غير ملائم لممارسة نشاطاتها، وهذا قد يرجع إلى المحیط الخارجي الذي تقع فيه

المؤسسة من خلال وجودها في منطقة معزولة جداً عن باقي المؤسسات، فيما يحس العمال بأنهم في عزلة، وقد يعود إلى المحيط الداخلي الذي يتضح من خلال إرث حاد لبعض ورشات العمل بكثرة السلع بعد إزالتها من الشاحنات وكذلك ارث حاد للمحيط الداخلي بالشاحنات التي تصنف لحمل السلع .

وهذا الجو في العمل أيضاً له دور في ظهور معلم الضغوط المهنية لدى هؤلاء العاملين بنظام التعاقد .

ضف إلى هذه الظروف أن نسبة 5.67 % من أفراد العينة والذين يمثلون العاملين بنظام التعاقد عبروا صراحة بأنهم من غير إطلاع مما يجري حولهم في المؤسسة، وهذا تعبير على إقحام هذه الشريحة من العمل من المساهمة في صناعة الوضع داخل المؤسسة، وذلك في كل المجالات .

وهذا ما نجده يعبرون عنه في تغييب مشاركتهم في صنع القرار داخل المؤسسة وهذا ما عبرت عنه نسبة 4.59 % ، وما يوضح أن العاملين بنظام التعاقد يعملون تحت رحمة القرارات الفوقيـة التي تصدر من المشرفين عن العمل، دون أن يكون لهم أي أثر في هذا القرار الذي يصدر، بل يكن في أغلب الأحيان في موقع التنفيذ، رغم أنهم كما ذكرنا سابقاً أن معظمهم من حاملي الشهادات الجامعية، ومن لهم من المؤهلات العلمية والمهنية التي تقربهم من موطن صنع القرار أو المشاركة في صنعه على الأقل .

بل أكثر من ذلك فنجد 9.18 % من أفراد العينة عبروا بصرامة أن إدارة المؤسسة لا تتيح للعاملين بنظام التعاقد الفرصة حتى لمناقشة الأمور التي تهمهم وهذا ما يعبر عن تهميش وإقصاء صارخ لهذه الفئة من العمال حتى في أمورهم الخاصة بعملهم وظروفه، وهذا الذي يوقع أغلب هؤلاء العمال في ضغوط مهنية مرتفعة الشدة نتيجة هذا الإقصاء والتهميش .

ضف إلى هذا أكثر من ذلك فإن اقتراح أو رأي من هؤلاء العمال بنظام التعاقد يقابل بالرفض أو اللامبالاة من طرف المسؤولين في المؤسسة وهذا ما عبرت عنه 9.18 % من أفراد العينة من أنها لا تجد آذانا صاغية لاقتراحاتها التي تقدمها خلال العمل .

كل هذه الظروف المحيطة بهؤلاء العاملين بنظام التعاقدية محيط عملهم وخاصة بإعادتهم وإقصاءهم من مركز القرار أو حتى الإدلاء بالإقتراحات والآراء يجعلهم يعيشون في بعد عن الراحة والرضا في العمل، وفي مواجهة لجملة من الضغوطات النفسية والمهنية التي تعيقهم في مسارهم المهني .

ومن ناحية التدريب المهني فإن أكثر من نصف العينة والذين يمثلون 6.75 % من العينة صرحوا بأنه ليس لديهم من التدريب والخبرة ما يكفي لأداء واجباتهم، وهذا لا يخفى ما للتدريب في إيجاد توافق مهني وفي تحقيق الرضا عن العمل في راحة وبدون حدوث عمل، وغياب التدريب يؤدي إلى ظهور حوادث العمل والعمل بغموض الدور، وهذا ما يخلق صراع نفسي لدى العامل ويسبب له الكثير من الإحباط والدخول في ضغوط نفسية ومهنية عالية الشد .

وهذا ما عبرت عنه عينة الدراسة صراحة، حيث أن 5.67 % من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة التي يعملون بها تسبب لهم ضغوطاً نتيجة للمبررات السابقة الذكر من تغيب وإقصاء في المشاركة في اتخاذ القرار وصنعه، وغياب التدريب وعدم ملائمة محيط المؤسسة كما أن 6.48 % من أفراد العينة عبروا كذلك بأن هناك أعمال مكثفة يقومون بها وخاصة ليس لهؤلاء الذين يعملون في غرف تفريغ السلع أو حملها، وأن هذه الأعمال المكثفة تسبب لهم إرهاقاً مضاعفاً، وهذا قد بدوره يؤدي إلى الضغوط النفسية والمهنية .

ضف إلى ذلك غياب وسائل العمل المساعدة، وبالأخص وسائل الأمن والوقاية من ملابس ونظارات لحماية العمال يزيد لدى هؤلاء العمال بنظام التعاقد الشعور بالإحباط، وهذا ما عبرت عنه نسبة 2.97 % من أفراد العينة بأن عدم وجود وسائل العمل خاصة المساعدة في حمل وتفريغ السلع والخاصة بتنظيف الورشات والآلات اللازمة يزيد من شعورهم بالإحباط .

كما أن نسبة 3.24 % أي ما يقارب نصف عينة البحث كثيراً ما شعروا بأن جو المؤسسة متوتر، وهذه كلها عوامل تخلف ضغوطاً مهنية في نفسية العاملين بنظام التعاقد بل وتدفع إلى مضاعفة هذه الضغوط .

ومن الشروط الفيزيقية التي تزيد من إحساس العاملين بنظام التعاقد بالضغط نذكر الغبار الذي يتطاير داخل محيط المؤسسة، مما يجعلها ساحة للغبار المتطاير من هنا وهناك جراء قوافل الشاحنات الخاصة بحمل السلطة التي تدخل الميناء، وكذلك باعتبار المساحة الخارجية لمحيط المؤسسة هي ترابية مما يجعلها عرضة للأتربة جراء هبوب الرياح، خاصة وأن المؤسسة هي على ساحل البحر مما يجعلها عرضة للتنيارات البحرية .

ولا يمكن تجاهل ما للأتربة والغبار من دور في بروز عامل الضغط المهني لدى العمال وقد عبر عن ذلك 3.78 % من عينة الدراسة بأنهم يتضيقون حقيقة من الغبار المنتشر بكثرة داخل المؤسس .

كما ذكر أيضا في الشروط الفيزيقية الرطوبة " التي تعتبر من أهم العوامل الفيزيقية التي تؤثر في أداء العمال وفعاليتهم كما تسبب أيضا شعورهم بالضغط، فنجذ من خلال عينة الدراسة أن هناك 8.37 % من أفراد العينة ممن اشتكوا من ارتفاع درجة الرطوبة، خاصة وإنه لا يخفى أن المؤسسة هي على حافة البحر والمعروف على المناطق التي تكون أما البحر هي عرضة إلى ارتفاع كبير درجة الرطوبة ، مما يظهر على العمال مظاهر الخمول والتعب والضغط وتظهر لديهم مظاهر التعرق خاصة في فصل الصيف وفصل الربيع، وللعلم أن هذه الدراسة كانت خلال شهر أبريل وكانت فيه درجة الحرارة عالية وكذلك درجة الرطوبة، مما يسمح ببروز هذه المظاهر على واقع العاملين بنظام التعاقد .

وللعلم فإن درجة الرطوبة لها علاقة وطيدة بارتفاع وانخفاض درجة الحرارة، فلهذا نجد أن 4.59 % من أفراد العينة يتعرضون إلى درجة حرارة عالية عند العمل تحت أشعة الشمس، وللذكر فإن هذه الدراسة كانت في شهر أبريل الذي يتميز بارتفاع درجة الحرارة على مستوى السواحل .

ولدرجة الحرارة أو بالأحرى العمل تحت لفح الشمس يؤدي بدوره إلى ارتفاع الضغط النفسي لدى العاملين نتيجة عدم ملائمة جو العمل وعدم تحملهم لدرجة الحرارة المرتفع .

كما أن غياب التدفئة الضرورية في فصل الشتاء الدور الآخر لظهور الضغط النفسي لدى العاملين بنظام التعاقد فمن خلال عينة الدراسة يتضح أنه 1.89% من العمال صرحوا بعدم وجود التدفئة الضرورية في ورشات العمل أثناء فصل الشتاء، مما يجعلهم عرضة للبرد القارص خلال هذا الفصل خاصة وأن المؤسسة كما ذكرنا تقع في موقع معرض للتغيرات الباردة أثناء فصل الشتاء.

ومن الظروف الفيزيقية التي يعيشها أيضا العمال وبالأخص منهم العاملين بنظام التعاقد بمؤسسة جن جن هو التعرض للضوضاء الذي يأتي من جراء آلات النقل والحمل، وكذلك من السفن الكثيرة وخاصة القديمة منها والتي تحدث ضوضاء أثناء دخولها أو خروجها من الميناء، ومما يسبب أيضا ضوضاء هو حركة مرور شاحنات نقل البضائع التي تكتض بها الميناء عند دخول السفينة.

وقد عبر 5.67 % من أفراد العينة بأنهم كثيراً ما يتعرضون لضوضاء عالية الشدة أثناء العمل.

وقد أثبتت الدراسات ما للظروف الفيزيقية السيئة من دور في ظهور الضغوط المهنية لدى العمال وفي مقدمة هذه الظروف هي الضوضاء المرتفعة التي تسبب متاعب جسمية ونفسية للعمال .

فمن خلال هذه البيانات فإنه غالبية العمال بنظام التعاقد يتعرضون إلى ضغوط مهنية من خلال مصدر ظروف العمل، وهو ما يوضحه الجدول رقم ٦ الذي يبين بعد تطبيق معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً قدرت بـ ٠.٧٩ بين مصدر ظروف العمل والضغط المهني العام لدى العاملين بنظام التعاقد.

ومنه يمكن اعتبار الفرضية التي تقول أَنْ : هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مصدر ظروف العمل والضغط المهني العام لدى العاملين بنظام التعاقد قد تتحقق .

- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية التي تقولا :

إن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مصدر عبء العمل والضغط المهني العا ."

الجدول رقم ٧ : يبين استجابات العمال على مقياس عبء العمل

رقم الفقرة	مصدر عبء العمل	النكرارات	النسبة المئوية بنعم
39	إن عملي أكبر من إمكانياتي العادية	19	% 1.35
40	على زيادة ساعات عمل إضافية لامك من إنجازه	14	% 7.83
41	أشعر بإرهاق عصبي نتيجة الأعمال المتتالية	33	% 9.18
42	توقع الإدارة جهداً أكبر من مهاراتي وطاقاتي	21	% 6.75
43	إن وقت العمل الرسمية لا تكفي لأداء عملي اليومي	16	% 3.24

من خلال الجدول يتبيّن أن هناك تأكيد على معاناة العاملين بنظام التعاقد من مصدر عبء العمل في مهنتهم، وهذا راجع إلى كثرة الأشغال التي يمارسونها في مؤسستهم، حيث تفرض عليهم في بعض الأيام أعباء كثيرة خاصة أيام دخول البواخرات إلى الميناء مما يجعلهم في عمل متواصل ودؤوب دون الركون إلى الراحة نتيجة اصطدام شاحنات نقل السلع الواحدة تتلوى الأخرى، وهذا يفرض عليهم العمل حتى لبعض الساعات الزائد .

فقد عبر 1.35 % من عينة الدراسة أن العمل الذي يمارسونه يفوق إمكاناتهم العادية وهذا راجع كما ذكرنا سابقاً في مصدر ظروف العمل إلى نقص وسائل العمل خاصة الميكانيكية منها التي يكون فيها العمال عوضاً لتلك الوسائل، هذا الذي يجعلهم يبذلون جهداً أكبر ويتحملون أعباء عمل كان يفترض أن تكون بعض الوسائل تعوضهم في ذلك .

كما أن حمل أو تفريغ السلع أو العمل في صيانة البواخر أو داخل الورشات هو عمل يتطلب جهد بدني كبير ومضاعف في كثير من الأحيان، وهذا الذي يؤدي إلى التعب البدني، وإلى الإرهاق البدني مما يتسبب بدوره في الضغوط المرضية لدى هؤلاء العمال بنظام التعاقد مما يضطرون إلى تقسيم العمل فيما بينهم وذلك لأخذ قسط من الراحة .

والعمل الكثير والمتواصل والذي يؤدي إلى جهد بدني كبير يجعل العاملين بنظام التعاقد يرون في أنه لو كانت هناك ساعات إضافية تمكّنهم من العمل بأكثر راحة وحرية دون ضغوط نفسية أكبر، فقد عبر 7.83 % من أفراد العينة من أنه عليهم زيادة ساعات عمل إضافية ليتمكنوا من إنجاز أعمالهم، علماً أنه هناك العمال يعملون بصفة يومية ما عدا يومي الخميس والجمعة من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة الثانية عشر في الفترة الصباحية، ثم يزاولون عملهم ابتداءً من الساعة الواحدة زوالاً إلى غاية الساعة الخامسة مساءً، وحسب هذا التوقيت فإنه كاف لـأداء عمل يومي، وهو المعتمد به في أغلب المؤسسات العمومية وحتى الخاصة، ولكن ظهور أعباء في العمل إضافية جعلت هؤلاء العمال يرون بأنها ساعات عمل لا تتناسب والكم من الأعمال التي يقومون بها، وهذا الذي يجعلهم يعملون بجهد مضاعف مما يتسبب لهم في العياء والتعب الشديد الذي يؤدي بدوره إلى الضغوط المهنية وبعض الأمراض النفسية الأخرى من الإرهاق العصبي .

حيث أكد 9.18 % من أفراد العينة صراحة بشعورهم بإرهاقات عصبية نتيجة للأعمال المتتالية والمتواصلة وهذا ناجم كما ذكرنا سابقاً عند اختزال بعض الأعمال في ظروف زمنية محددة نتيجة مثلاً تراكم السلع واصطفاف الشاحنات لنقلها، أو في عملية التفريغ أيضاً، كما أن العمل في ظروف بيئية وفيزيقية سيئة يؤدي بدوره إلى ظهور حالات مرضية جسمية وحتى نفسية مثل هذه الإرهاقات العصبية، وقد رأينا من خلال سرد الظروف الفيزيقية التي يعمل فيها هؤلاء العمال أنها مزرية في بعض الأحيان أو بعض الأيام من أيام الفصول، كما أكدت نتائج الإرتباط من خلال معامل بيرسون بين ظروف العمل وعبء الدور وهو 1.47 ، فعامل ظروف العمل له الأثر ولا شك في ذلك في ظهور بعض مظاهر عباء العمل .

وهذا بالأخص لما يكون هناك ضغط من طرف الإدارة لمضاعفة الجهد أمام هذه الأشغال المتتالية، حيث تتوقع منك الإدارة زيادة في الأعمال المبذولة حتى يتم إنجازها بسرعة وفي وقتها المحدد والانتقال إلى أعمال أخرى، أو ظهور أعباء عمل جديدة وقد عبر من نصف عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ 6.75 % من مجموع العينة أن الإدارة تتوقع منهم جهدا أكبر من مهاراتهم وطاقاتهم، وهذا من طبيعة الإدارة أو بالأحرى المسؤولين في الإدارة الذين يصبح هدفهم في تحقيق أكبر إنتاج ممكن أو تحقيق أحسن خدمة ممكنة دون مراعاة الجهد البدني المبذول من طرف العنصر البشري، ودون النظر في الظروف التي تحيط بهؤلاء العمال الذين يتضايقون من كثرة الأعباء عليهم ويتضايقون من كثرة الأدوار الفوقية التي تملئ عليهم جهدا أكبر لتحمل تلك الأعباء، وبالتالي فإن هذه الأسباب وتلك، لا تترك مجال لهؤلاء العمال بنظام التعاقد للتخلص من أعبائهم الجسمية وحتى النفسية وحتى جملة الضغوط المهنية التي تتواتد من جراء ذلك .

كل هذه المبررات جعلت العاملين بنظام التعاقد وذلك ما يقارب نصف عينة الدراسة والمقدرة بـ 3.24 % من عينة البحث يصرحون بأن وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملهم اليومي، وهذا تعبير صريح على وجود عبء العمل لدى هؤلاء العمال، للذكر فإن أغلب هؤلاء العمال يشغلون أعمال شاقة، مما يجعل طبيعة هذه الأعمال الشاقة والتي تسبب التعب الشديد والإرهاق البدني والنفسي تستدعي التعامل مع هذا النوع من العمل بترتيب وجعل فترات للراحة، حتى يتمكن العامل من استعادة طاقته وحتى لا يصاب بالإرهاق .

فمن خلال هذه النتائج التي أظهرها مقياس العبء لدى العاملين بنظام التعاقد فإن غالبية العاملين بهذا النظام يتعرضون لعبء العمل ولكن تختلف نسبته بين عينة البحث، وبالتالي فإن غالبية هذه العينة يتعرضون إلى ضغوط مهنية متفاوتة .

وقد بين معامل ارتباط بيرسون من خلال الجدول رقم ٦ عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قدرت بـ ٠.٦٢ بين مصدر عبء العمل والضغط المهني العام لدى العاملين بنظام التعاقد .

ومنه يمكن قبول الفرضية التي تقول أَنْ :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

- عرض وتفسير نتائج الفرضية التي تقول أَنْ :

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والضغط المهني العام لدى العاملين بنظام التعاقد .

الجدول رقم ٨٠ : يبيّن استجابات العمال على مقياس صراع الدور .

الفقرة	مصدر صراع الدور	النكرارات	النسبة المئوية بنعم
44	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة	29	% 8.37
45	أشعر بضغط المسؤولين على لتحسين عملي	21	% 6.75
46	كثيراً ما أشعر أن عملي متداخل مع حياتي الشخصية	28	% 5.67
47	أتلقى مطالب متعارضة من جهات مختلفة	25	% 7.56
48	أجد صعوبة في التوفيق بين هذه المطالب المتعارضة	23	% 2.16

من خلال الجدول رقم ٨٠ الذي يبيّن استجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس صراع الدور يتبيّن أن هناك تقارب بين استجاباتهم من خلال بنود المقياس، وقد أكد أغلب عينة الدراسة عن معاناتهم من مصدر صراع الدور الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى ظهور عالم الضغوط المهنية لديهم .

فـ 8.37 % من أفراد عينة الدراسة يرون أنهم يعملون في ظل سياسات أو إرشادات متعارضة، فغالباً ما يجد العاملون بنظام التعاقد أنفسهم أُعوبية بين تعارض سياسات وأوامر المسؤولين، فهذا راجع إلى نظرية الإداريين إلى هذه الفئة من العاملين التي يعتبرونها مسخرة لتحقيق كل أغراض مؤسسته .

يخلو لأي مسؤول في المؤسسة لاستغلالهم في عدة وظائف مختلفة . فكثيراً ما نجد أن العاملين بنظام التعاقد يتم إقالتهم من منصب عمل إلى آخر وهذا لإتمام الفجوات في مناصب العمل داخل المؤسسة، خاصة لدى هؤلاء الذين يعملون في الأعمال الشاقة، حمل أو نقل أو تفريغ البضائع، كل هذا يجعل هؤلاء العمال يعيشون حالة من الصراع في ظل الإملاءات التي تملئ عليهم من هنا وهناك، ولا يستطيع العامل تحمل كل تلك الأعباء ولا حتى التوفيق بين مطلب عمله الحقيقي وعمله الذي قد يحول إليه وإلا القرار الذي يملي عليه ولا يخفي ما لهذا الصراع من دور في ظهور الضغط النفسية والمهنية لدى العاملين بنظام التعاقد، فيشعر العامل بالتدمر من القرارات التي تحوله من وظيفة إلى أخرى دون أن يتم وظيفته الحقيقة على أكمل وجه .

ولا يخفى كذلك أن نسبة 6.48 % من العاملين بنظام التعاقد في عينة الدراسة قد أكدوا أن الأعمال المكتفة تسبب لهم إرهاقاً مضاعفاً وكما رأينا كذلك أن أغلب عينة الدراسة يعملون في ظروف عمل غير ملائمة .

وقد بين معامل بيرسون أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وصراع الدور قدرت بـ 0.47 .

كل هذه العوامل تؤكد تعرض عينة الدراسة لضغوط مهنية خلال عملها من جراء صراع الدور . فبالإضافة إلى أن العاملين بنظام التعاقد يعملون في ظل سياسات إرشادات متعارضة، فإنهم أكثر من ذلك يتعرضون إلى ضغط المسؤولين لتحسين عملهم، فقد بين 056.75 % من عينة الدراسة أنهم يشعرون بضغط المسؤولين عليهم لتحسين عملهم، وبالإضافة كما ذكرنا سابقاً بأن العمال بنظام التعاقد يستغلون لملاً بعض الفجوات في مناصب عمل مختلفة فإنهم مطالبون كذلك بتحسين أدائهم فيما من قبل المسؤولين المشرفين عليهم، فالمتصور لحال هؤلاء العمال يرى أنهم مطالبون بتقديم أكبر المجهودات

لتحقيق أهداف المؤسسة سواءً في منصبهم الأصلي أو في المناصب التي يستغلون لشغلهما ظرفياً، فقد رأينا من خلال مصدر عبء العمل أن 56.75% من عينة الدراسة يرون بأن الإدارة تتوقع منهم جهداً أكبر من مهاراتهم وطاقاتهم، وهذا ما جعل 51.35% من أفراد العينة يرون بأن عملهم أكبر من إمكاناتهم العادية، وذلك ما جعل 89.18% منهم يشعرون بإرهاق عصبي نتيجة عبء الأعمال، وقد رأينا من خلال الجدول رقم 6 الذي يبين ارتباطات متغيرات الدراسة لدى عينة الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين صراع الدور وعبء العمل قدرت بـ 0.44 حسب معامل بيرسون، وهذا الإرتباط ولا شك يشترك أيضاً في نتائج هذين المتغيرين، فإن صراع الدور يولد ضغوطاً مهنية شديدة لدى العاملين بنظام التعاقد.

وقد بيّنت كذلك نتائج الدراسة أن 67.56% من أفراد العينة يتلقون مطالب متعارضة من عدة مسؤولين، فبعض المسؤولين يفرض على العاملين بنظام التعاقد عمل أعمالهم الأصلية التي وظفوا من أجلها أول مرة، بينما يتلقون أوامر أخرى تملّى عليهم العمل في وظائف أخرى بصفة مؤقتة، وهذا ما جعل هؤلاء العاملين صعوبة التوفيق بين هذه المطالب المتعارضة، فقد رأينا من خلال نتائج الدراسة أن 62.16% من هؤلاء العاملين يجدون صعوبة في التوفيق بين هذه المطالب المتعارض.

والأصل أن يعمل الإنسان تحت أوامر كثيرة متعارضة يسبب له الملل وبعض الأمراض النفسية من جراء صراع الأدوار التي تجعل العامل يعيش جملة من الضغوط المهنية كلما رأى أن هناك ضرورة للتوفيق بين هذه المطالب المهنية الكثيرة والمتعارض.

في بالإضافة إلى عامل صراع الدور بين الوظائف المختلفة التي تملّى على العاملين بنظام التعاقد داخل المؤسسة، وهناك صراع للأدوار يعني منه كذلك هؤلاء العمال، وهذا زيادة على الأول نجد أن هناك الكثير من العمال من تملّى عليهم أدوارهم الأسرية ومسؤولياتهم الإجتماعية وظائف أخرى يقومون بها خارج فترات العمل في المؤسسة لذلك فإن 75.67% من أفراد عينة الدراسة أكدوا صراحة بأنهم كثيراً ما يشعرون بأن عملهم متداخل مع حياتهم الشخصية، ولا ننسى أن ما يقارب 95% من عينة الدراسة هم من الشباب لهم طموحات مختلفة تملّى عليهم تحسين ظروفهم الإجتماعية والإقتصادية، وأن 89.19% منهم مازالوا غير متزوجين رغم أنهم وصلوا إلى سن الزواج، وهذا ما يجعلهم يغيرون

نظرتهم إلى الوظيفة التي يشغلونها، بل ويطمحون إلى التحسن، وإلى الظفر بمنصب عمل مستقر يضمن لهم حياة إجتماعية مستقرة، وإن هذا النوع من الصراع يحمل غالبية العاملين بنظام التعاقد في حالة من الخوف من المستقبل وفي حالة من الضغوط النفسية التي تتزايد يوماً بعد يوم، نتيجة الوضع غير المستقر في الحياة العملية وتعارض عدة متطلبات مع العمل بنظام التعاقد.

ناهيك عن نسبة 10.81% من العاملين بنظام التعاقد الذين هم متزوجون، ولهم مسؤوليات أسرية واجتماعية من خلال توفير لقمة العيش إلى الأسرة، وتوفير المحسن التربوي السليم للأبناء، فلعل أن العاملين بنظام التعاقد المتزوجين هم أكثر معاناة من صراع الدور من هؤلاء الغير متزوجين، فالعمل بنظام التعاقد بالنسبة لهؤلاء يجعلهم دائماً في وضع غير مريح وفي خوف مستمر خاصة عند قرب انتهاء الفترة الزمنية لعقد العمل، وبالتالي هم دائماً في حالة تفكير جدي إلى ما بعد انتهاء مدة العقد.

وهذا كله يولد شحنات متزايدة للضغط النفسي والمهني لدى العاملين بنظام التعاقد للمتزوجين وغير المتزوجين، فكلابهما في معاناتهم لصراع الدور سوا.

ومن خلال النظر إلى معامل الإرتباط الذي يجمع صراع الدور والضغط المهني العام الذي يبيّنه الجدول رقم 6 من خلال معامل بيرسون والذي يقدر نسبة هذا الارتباط بين هذه المتغيرين 0.72 فإنه يمكنه القول إننا نقبل الفرضية التي تقول أَنْ : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد

- عرض وتفسير نتائج الفرضية التي تقول :

أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالية إحصائية بين غموض الدور والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

الجدول رقم ٩٠ : يبيّن استنتاجات عينة الدراسة على مقياس غموض الدور :

النسبة المئوية	النكرار نعم	مقاييس غموض الدور	الفقرة
% 6.75	21	- لا أستطيع تحديد مسؤولياتي بدقة	51
% 2.16	23	- هناك غموض في الصالحيات التي أتمتع بها داخل المؤسس .	52
% .8.64	18	- أشعر بعدم قدرتي على تحديد مهام عملِ .	53
% 1.35	12	- أشعر بأنني غير قادر على التنبؤ بما هو متوقع مني في عملِ .	54
% 9.18	33	- لدى من الامكانيات ما يكفي لإدارة عملي بشكل فعال .	55

ما يلاحظ خلال الجدول رقم ٩٠ الذي يبيّن إستجابات عينة الدراسة على مقياس من غموض الدور أن أفراد العينة أو اغلبهم يعانون من مصدر غموض الدور الذي بدوره يؤدي إلى معاناتهم من الضغوط النفسية الناتجة عن .

حيث أنه وكما رأينا سابقاً في مصدر صراع الدور الذي له علاقة إرتباطية بغموض الدور قدرت بـ 39% حسب معامل بيرسون أنه معظم العاملين بنظام التعاقد يجبرون على الانتقال من مكان عمل إلى آخر، حيث هذا الانتقال يجعلهم مشوشين ذهنياً ويذهب عنهم التركيز لإنقاذ عمل معين .

كما أنه من خلال هذا الجدول فإن 2.16% من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنه لا تتوتر لديهم معلومات كافية لإدارة أعمالهم بشكل فعال . فانتقال العامل بنظام التعاقد من متوقع إلى آخر، يستوجب عليه الإضطلاع من العمل الجديد الذي حول له حتى يتمكن من التأقلم معه وفهمه جيداً ليسمح له بذلك بعمله بشكل فعال .

ولكن عادة ما يوجد في أغلب المؤسسات ومن خلال فعاليتها على العاملين بنظم التعاقد أنها لا تسخر لهم ظروف العدل الضرورية من تدريب و تحديد للصلاحيات حتى يتمكنوا من فهم مناصب العمل التي يشغلوها، وما هي الصلاحيات التي تخول لهم من خلال هذا المنصب .

و هذا الذي يجعل العاملين بنظام التعاقد عادة ما يعملون في حالة فوضى، لا يستطيعون من خلاها ضبط مسؤولياتهم بدقة وهذا ما عبر عنه 6.75% من أفراد عينة الدراسة حيث أنهم لا يستطيعون تحديد مسؤولياتهم بدقة من خلال السياسات التي تمكن عليهم من عدة مسؤولين على الوظائف التي يشغلونها .

فعادة ما يشغلون منصب المساء هو غير المنصب الذي كانوا يشغلونه في الصباح، وهذا جراء التعارض في السياسات والإرشادات التي يتلقونها من عدة مسؤولين كما صرح بذلك 8.37% من أفراد عينة الدراسة في مصدر صراع الدور أنهم يعملون في ظل سياسات وإرشادات متعارض . فهذه الأمور تجعل العاملين بنظام التعاقد يعيشون غموضا في الأدوار المنوطة بهم وفي غموض للمسؤوليات التي لا بد أن يتحملونها وهذا كله يعتبر من أكبر مصادر الضغوط النفسية التي يعاني هؤلاء العمال في مهنتهم .

فتتحديد المسؤوليات والصلاحيات للعامل تعتبر من أولويات نجاح العامل في مهنته ولكن عندما نجد أن 2.16٪ من عينة الدراسة نصرح بأن هناك غموض في الصلاحيات التي يستغبون بها داخل المؤسسة، هو إخلال ببديهييات العمل وهو تعبير صارخ من هؤلاء العمال من معاناتهم من مصدر غموض الدور وبالتالي من معاناته من الضغوط المهنية التي ينتجها غموض الدور .

بل وأكثر من ذلك فإن ما يقارب نصف العينة والذين يمثلون 48.64% من عينة الدراسة هم في شعور دائم بأنهم غير قادرون هم أنفسهم على تحديد مهامهم، وهذا الشعور في حقيقة الأمر يوحي إلى درجة التذمر التي يعني منها هؤلاء العمال نتيجة عدم فهمهم لمهامهم أصلاً، فهم يرون في أنفسهم مجرد آلات تنتظر الأوامر للعمل في هذا المنصب أو ذاك، دون الاطلاع على نحو إلى المهام التي يكلفون بعمله.

وأكثر من ذلك فإن هذا الشعور يمتد لعدم قدرة هؤلاء العمال بنظام التعاقد على فهم ما يريدون منهم المسؤولين و المستنفررين على أعمالهم حيث أكد أكثر من نصف عينة الدراسة بأنهم يشعرون بأنهم غير قادرین على التنبؤ بما هو متوقع منهم في العمل، وهذا راجع إلى غموض الدور الذي ينتابهم، فالذى يعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة، ويفرض عليه الانتقال من مركز عمل إلى آخر لا يستطيع فهم دوره و لا تحديد مسؤولياته، وبالتالي فإنه لا يمكن فهم ما ينتظره .

فكلا من الشعور ر الذان صرحا به هؤلاء العمال بنظام التعاقد يوحى إلى جملة الضغوط النفسية والمهنية التي تتوالد من خلال المعطيات التي سردناها حول غموض الدور .

فبرغم من عدم فهم هؤلاء العمال لأدوارهم إلا أنهم يؤكدون بأن طاقتهم ومؤهلاتهم أكبر من تقابل بأشكال غموض الدور ر حيث أكد 9.18٪ من عينة الدراسة بأن لهم من الإمكانيات ما يكفي لإدارة عملهم بشكل فعال، فهذا كله تعبير عن ظروف العمل التي يزاول فيها هؤلاء أعمالهم، وقد كشفت دراسة الباحث عن وجود علاقة إرتباطية بين غموض الدور وظروف العمل قدرت ب 1.31 حسب معامل بيرسون . وللذكر فإن 6.75٪ من عينة الدراسة أكدت من خلال مصدر ظروف العمل أنها تعمل دون أن يكون لها من التدريب والخبرة ما يكفي لأداء واجبهم المهني، و لا يمكن إغفال ما لغياب التدرب والخبرة من دور في شعور هؤلاء العمال ومعانا لهم من غموض الدور .

وكشفت دراسة الباحث كذلك من وجود علاقة إرتباطية بين غموض الدور وعاء العمل قدرت ب 1.33 و تظهر هذه العلاقة من خلال ما ينتجه غموض الدور من مجهودات أكبر ومن ضغوطات نفسية ومهنية أكثر شدة حيث أكد 5.67٪ من أفراد عينة الدراسة بأن الأعمال التي يزاولونها صعبة جداً، وهذا تحصيل حاصل مما يعانون من عدم فهم لأدوارهم وللضغوطات النفسية والمهنية التي تنتج عنه .

حيث أنه ومن خلال الجدول رقم 6 فقد أكدت دراسة الباحث حسب معامل بيرسون أن هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والضغط المهني قدرت ب 0.73 . ومنه يمكن قبول الفرضية التي تقول أز :

" هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والضغط المهني لدى العاملين بنظام التعاقد".

- عرض وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية العامة التي تقول أَ:

هناك علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام التعاقد .

لتبيان مظاهر الرضا وعدم الرضا المهني التي تطبع سلوك العاملين بنظام التعاقد، واتجاهاتهم نحو عملهم، يقدم الباحث الجدول التالي :

جدول رقم 0 يبين مظاهر الرضا المهني لدى عينة الدراسة :

رقم المظاهر	مظاهر الرضا المهني	النسبة المئوية	النسبة التكرار بـ :
1	عملي الحالي يناسبني أكثر من أي عمل آخر .	% .4	02 - نع -
2	أرى أن هذه المهنة لها مستقبل .	% 2.43	12
3	واجباتي في المؤسسة غير واضحة .	% 2.16	23
4	أحصل على تقدير واحترام المسؤولين على العمل الذي أقوم به .	% 6.21	06

% 7.29	36	أجري لا يتناسب مع الجهد الذي أبذله	5
% 1.10	03	إن عملي في هذه المؤسسة بصفة التعاقد أجد فيه متع .	6
% 1.62	08	لا توجد مؤسسة أخرى استطاع العمل فيها أحسن من هذه المؤسسة	7
% .40	02	أنصح المقربين إلى العمل بنظام التعاقد .	8
% 2.16	23	أنا نادم على عملي بنظام التعاقد .	9
% 6.75	21	أشعر أن عملي خال من الحرية والمبادرة	10
% 10	00	لو أتيحت لي فرصة اختيار المهنة التي أرتاح إليها لاخترت العمل بنظام التعاقد دون غير .	11
% 0.81	04	المجتمع يقدر العاملين بنظام التعاقد .	12
% 10	00	أحب العمل بنظام التعاقد رغم قلة الأجر وكثرة المشاكل .	13
% 3.24	16	أرى أن العمل الذي أقوم به مهم	14
% .40	02	الأجر الذي أحصل عليه يناسب العمل الذي أقوم به .	15
% 5.94	17	أذكر جديا في مغادرة هذه المهنة .	16
% 9.18	33	تمنيت لو أنني مارست مهنة حرة ما عدا العمل بنظام التعاقد	17
% 8.91	07	إني أشعر بارتياح وأنا أمارس وظيفتي .	18
% 1.08	30	أفضل استبدال عملي بنظام التعاقد بأنني عمل أكثر .	19
% 3.51	5	أنا راض عن مهنتي .	20

يتبيّن من خلال الجدول رقم 0 الذي يوضح مظاهر الرضا المهني لدى العاملين بنظام التعاقد والذين أجريت عليهم الدراسة أن هناك 40.% من عينة الدراسة من رأت أن عملهم الحالي يناسبهم من أي عمل آخر، إما 14.59% عن عينة الدراسة فإنها ترى أن هذا العمل وبنظام التعاقد لا يناسبهم بالنظر

إلى الأعمال الأخرى، وهذا وإن دل على شيء إنما هو يدل على عدم رضا هؤلاء الفئة من العمال على مهنتهم وعلى الأوضاع التي يعيشونها خلال العمل بنظام التعاقد.

وقد تبين من خلال الدراسة أن 2.43٪ من عينة الدراسة يرون أن لمهنتهم مستقبل وإن للعاملين بنظام التعاقد امتيازات في المستقبل، وهذا يرجع إلى خصائص العينة المكونة من الفئة الشابة التي تطمح إلى الأفضل، وخاصة المتخرجين من الجامعات الذي أصبحوا مرقمين على المرور على هذا النظام من العمل حتى يؤهلهم في المستقبل للحصول على منصب عمل مستقر. حيث أصبح يفرض على طالب العمل الخبرة لمدة سنين أو أكثر والتي يتلقى هؤلاء العمال الخبرة من العمل بصفة التعاقد.

إما 7.56٪ من أفراد العينة فإنهم يرون غير ذلك و أن مهنتهم ليس لها أي مستقبل وان العمل بنظام التعاقد هو مجرد عمل فرضته ظروف الحياة وإنما العمل الذي له مستقبل هو العمل المستقر والذي تستقر من خلاله حياة الفرد الاجتماعي .

لذلك نجد أن 2.13٪ من عينة الدراسة أكدوا صراحة من خلال هذا المقياس أنهم نادمون على عملهم بهذا النظام، رغم مبررات الذين يقبلون العمل بهذا النظام من دافع كسب الخبرة وتوسيع الحظوظ من أجل الظفر بمنصب عمل مستقر مستقبلا، إلا أن أغلبية هؤلاء العاملين يرون بأن ظروف الحياة والواقع المعيشي يفرض ظروفاً أكثر قساوة، لذلك عربو عند ندمهم لأنهم يشتغلون بنظام التعاقد .

فهذا كله يوحي بان هؤلاء يعملون تحت ضغوط نفسية قاهرة، نظراً لأنهم نادمون على عملهم بهذا النظام وأنهم في الوقت نفسه لا يستطيعون التخلص منهم رغم أنه يردون بأنه ليس مستقبل، وهذا كله يبيّن درجة عدم الرضا من هذه الوضعية المهنية لدى هؤلاء العمال .

ومما يوحي بذلك أيضاً أن هناك 9.18٪ من أفراد عينة الدراسة صرحو بأنهم تمنوا لو أنهم مارسوا مهنة مرة ماعدا العمل بنظام التعاقد . فنظراً لخصوصيات هذا النظام وظروف العمل به يجعل هؤلاء العاملين في وضعية غير مربحة وأنهم عرضة للضغط النفسي والمهني وبالتالي عدم تحقق الرضا الوظيفي لديه .

كما أن ١١.٠٨٪ في عينة الدراسة أيضا أكدوا صراحة بأنهم يفضلون استبدال عملهم بنظام التعاقد بأي عمل آخر، وهذا يؤكد أيضا درجة الملل والكره لهؤلاء العمال لعملهم ويبين أن عملهم الحالي فرضته عليهم ظروف الحياة ونقص المناصب الشاغل التي تساعدهم، وعدم وجود منفذ إلا العمل بهذا النظام، فهو لاء العمال يرون بأنهم وجدوا أنفسهم مرغمين للعمل بهذا النطاق والعمل تحت الإرغام مهما كان نوعه فإنه وبدون شك لا يحقق العمل بطريقة مستقرة ذهنيا ونفسيا، فإنه من الصعب أن يتحقق التوافق المهني لدى هؤلاء العاملين إلا أن يتشكل لهم الرضا من مهمتهم .

بالإضافة إلى إرغام ظروف الحياة هؤلاء الأفراد العمل بهذا النظام فلن هناك أيضا ظروف العمل والتي يستغلون وسطها التي تزيدتهم بعدا عن التوافق مع مهنتهم وعن رضاهم عنها، ومن هذا نجد أن ٢٢.١٦٪ من أفراد العينة واجباتهم في المؤسسة غير واضحة، و ٣٧.٨٪ منهم لا يحصلون على تقدير واحترام المسؤولين على العمل الذي يقومون به وكذلك هناك ٦٧.٥٪ من أفراد العينة يشعرون بأن عملهم خال من الحرية والمبادرة، وبالتالي يحسون دائمًا بأنهم مقيدون، وهذه الظروف النفسية والمهنية القاهرة الذي يعيشها هؤلاء العمال في وسط عملهم تزيد من نسبة الضغوط المهنية لديهم وبالتالي من عدم رضا عن وظيفتهم .

ومن خلال الجدول الذي يبين مظاهر الرضا المهني لدى عينة الدراسة، يأتي الأجر في مقدمة العوامل المؤثرة على الرضا، حيث عبرت نسبة ٤٥.٩٪ من أفراد العينة عن أن الأجر الشهري الذي يحصلون عليه لا يناسب العمل الذي يقومون به، ومن هنا يقارن هؤلاء العمال أنفسهم وعملهم بما يقوم به عمال آخرون في قطاعات أخرى، وما يحصلون عليه من أجر يفوق أجر . وهذا الذي يجعل هؤلاء العمال يتأثرون بنظرية المجتمع إلى الوظيفة الذي يشغلونها وبالخصوص إلى النظام الذي يستغلون به، فقد عبر ٩١.٨٪ من أفراد العينة بأن المجتمع لا يقدر العاملين بنظام التعاقد . وهذا سبب قوي لشعورهم بالإحباط وبعدم الرضا .

كما عبر ١٧.٢٩٪ من العاملين بنظام التعاقد بأن الأجر الشهري الذي يحصلون لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، وهناك يقيم العامل عمله من حيث الواجبات التي يقدمها، والظروف التي يعمل

فيها، والأجر والكافأت التي يحصل عليها، فالنتيجة التي يخرج بها هي عدم التوازن بين ما يقدمه من أعمال وما يتوقع الحصول عليه منكافآت، وهذا الذي يضعه في مستوى عدم الرضا .

هذا الطرح الاقتصادي لعدم الرضا المهني نجده لدى الكثرين من إشتغل على موضوع الرضا من أمثل (ريبو Ripon 967 و فرازر Fraser 981 ، روستان Roustant 985 .

إن انخفاض الأجر الشهري للعامل بنظام التعاقد يؤدي إلى انخفاض قدرته الشرائية وبقائه في صراع لتلبية حاجاته الأولية من مأكل وملبس وسكن، مما قد يدفعه إلى البحث عن عمل إضافي، وان وجدد خاصة أيام العطل الأسبوعية منها قصد تحسين دخله بغض النظر عن قيمة العمل . مما قد يزيد من انخفاض صورته داخل المجتمع، كما أن العمل الإضافي ينعكس سلبا على صحة النفسية والجسمية، بحيث يعرضه إلى المزيد من الضغوط النفسية، ذلك أن الفضل من أجل الراحة وتجديد الطاقة .

كله هذا جعل 14.59 % من أفراد العينة ينصحون المقربين إليهم بعدم العمل بنظام التعاقد ، كما دفع بنسبة 00 % من افراد العينة إلى أنه لو أتيحت لهم فرصة اختيار المهنة التي يرتحون لها لا يختارون العمل بنظام التعاقد .

فالضغط النفسي التي يعاني منها العامل بنظام التعاقد تنشأ كذلك من المطالب المتزايدة للحياة، والتي تستوجب الارتفاع التدريجي للأجور حتى يحصل التوازن في المستوى المعيشي الذي يؤثر إيجابا على التوافق النفسي والاجتماعي للعامل بنظام التعاقد وعلى توافقه الأسري .

أما إذا بقيت الأجر على حالها، وزادت مطالب الحياة، فإن العامل بنظام التعاقد العازب يجد، صعوبة للإدخار ويحتاج إلى وقت كبير لتكوين أسرة ، وهو ما جعل سن الزواج، يتأخر إلى بعد الثلاثين، حين نجد 9.19% من أفراد العينة عزاب والوضعية ليست بأحسن حال عند المتزوجين، حيث بات من المؤكد أن الأجر الشهري، لا يكفي للعيش في راحة ودون اللجوء إلى الديون التي تؤثر على حياتهم المعيشية، مما قد يؤثر سلبا في إتجاهاتهم نحو العمل، باعتبار هذا الأخير جزءا من الحياة .

بالإضافة إلى هذا نجد أن 11.89% من أفراد العينة لا يجدون منفعة في أعمالهم و 6.75% منهم لا يرون أهمية في العمل الذين يقومون به و 4.05% منهم يفكرون جدياً في مغادرة عملهم بنظام التعاقد، كما أن 1.08% من أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بالرضا وهم في أعمالهم .

إذ كل هذا مؤشرات لمستوى الرضا المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

وفي الأخير فإن هناك 6.48% من عينة الدراسة أكدوا بصراحة بأنهم غير راضين عن مهنتهم .

وقد كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين مصادر الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وقد تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.13 - 0.36 .

- فعن علاقة مصدر ظروف العمل بالرضا الوظيفي، فقد كشفت الدراسة على أن قيمة ر : 1.21 وهي دالة إحصائية : فعدم وجود إمكانية لدى العمال للسيطرة على الأوضاع السائدة في محظوظ العمل ، وعدم إطلاع العاملين بنظام التعاقد على ما يجري حولهم في محظوظ المؤسسة، وتغييب دورهم في صنع القرار داخلها، وعدم إتاحة الفرصة لهم لمناقشة الأمور التي تهمهم في العمل، بل وأكثر من ذلك أن لا يوجد هؤلاء العمال بنظام التعاقد أذن صائحة لاقتراباتهم التي يتقدمون بها خلال العمل . كل هذا يكون مصدراً قوياً للرفع من عدم رضا هؤلاء العاملين على وظيفتهم .

كما أن تصريح العمال بـان محظوظ المؤسسة غير ملائم لممارسة نشاطاتها، وكذلك تأكيدهم بأنه ليس لهم عن التدريب والخبرة الكافية لأداء واجباتهم، وأن مؤسستهم التي يعملون فيها تسبب لهم ضغوطاً والأعمال المكتفة تسبب لهم إرهاقاً مضاعفاً، وعدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعورهم بالإحباط وكذلك شعورهم الدائم بأنه جو المؤسسة متوتر، هو في الحقيقة ما هو إلا تعبير عن درجة عدم الرضا لدى هؤلاء العمال عن وظيفتهم التي يشتغلون فيها .

نصف إلى ذلك جملة من الظروف الفيزيافية التي يعيش فيها هؤلاء العمال تحول بينهم وبين الوصول إلى درجة الرضا الوظيفي، فتضائق العمال من انتشار الغبار داخل المؤسسة وتأثرهم بإرتفاع درجة الرطوبة، وكذلك ضعف ورداة التهوية داخل ورشات العمل، وكذلك تعرض هؤلاء العمال إلى

درجة عالية أثناء عملهم تحت أشعة الشمس في فصل الصيف، و إنعدام التدفئة داخل الورشات خلال فصل الشتاء، وكذلك معناتهم من الضوضاء أثناء عملهم، كلها عوامل تساعد على عدم تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بنظام التعاقف .

ومنه كانت العلاقة الارتباطية بين مصدر ظروف العمل والرضا الوظيفي عكسية ذات دلالة احصائية .

وعن علاقة مصدر عبء العمل بالرضا الوظيفي فقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية عكسية أيضا قدرت ب 13.0 بين المتغيرين، فتأكيد العاملين بنظام التعاقد بان العمل الذي يكلفون بإتمامه يفوق كل إمكانياتهم وطاقتهم العادلة، وانه عليهم زيادة ساعات اضافية في بعض الاحيان ليتمكنوا من إنجاز الأعمال الكثيرة لديهم وشعورهم بطاقة عصبية نتيجة لهذه الأعمال المتتالية، هو تعبير عن عدم رضاهם عن الوضعية التي يعيشونها جراء تكاثر الأعباء الوظيفية عليهم خاصة لما تتوقع الإدارة جهدا أكبر من مهارات وطاقات هؤلاء العمال، ذلك الذي يجعلهم يشعرون بان وقت العمل الرسمي لا يكفي لأداء عملهم اليومي .

وعن علاقة مصدر صراع الدور بالرضا المهني، فقد كشفت الدراسة أيضا عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين قدرت ب 25.0 حسب معامل بيرسون، فمعناته العاملين بنظام التعاقد من صراع الدور كان من خلال عملهم في ظل سياسات وإرشادات متعارضة وكذلك تلقيهم لمطالب متعارضة من جهات مختلفة ومن تم صعوبة التوفيق بين هذه المطالب متعارضة من جهات مختلفة ومن تم صعوبة التوفيق بين هذه المطالب المتعارضة، وكذلك ضغط المسؤولين على هؤلاء العمال لتعيين عملهم، بالإضافة إلى تهور هؤلاء العمال بان عملهم متداخل مع حياتهم الشخصية، كلها عوامل تجعل من تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الفئة من العمال أمر عسير وقد يستحيل أمام هذه الظروف .

كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصدر غموض الدور والضغط المهني قدر ب ١.١٨ - غالبية عينة الدراسة كانت تعاني من غموض الدور من خلال أنها ليس لديها معلومات لإدارة أعمالهم بشكل فعال . و أن أغلب العاملين بنظام التعاقد لا يستطيعون تحديد مسؤولياتهم حيث أنهم صرحوا بأن هناك غموض في الصالحيات التي يتمتعون بها داخل المؤسسة مما يجعلهم غير قادرين على تحديد مهام أعمالهم وأنهم غير قادرين على التنبؤ بما هو متوقع منهم في العمل، فهذا كلّه مولد لحالات الضغط المهني التي تحول دون تحقيق عامل الرضا الوظيفي لدى هؤلاء العمال .

والنتيجة التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة كشفت عن وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية قدرت ب ١.٣٦ - بين ضغوط العمل والرضا المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

وبعد عرض وتفسير نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية العامة فإننا نقبل فرضية البحث العامة التي تقول أَنْ :

" هناك علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام التعاقد ."

١- اقتراحات و توصيات :

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي توصل الباحث فيها إلى وجود مصادر متعددة تساهم في ظهور الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد والتي تؤثر بدورها على مستوى الرضا الوظيفي لديهم يقترح الباحث ما يلي :

- احترام المعايير الارغونومية والصحية في بناء ورشات العمل وتحسين الظروف الفизينية بها .
- تحسين ظروف العمل وتوفير جميع وسائل العمل والتجهيزات الخاصة بالأمن الصناعي لدى العاملين بنظام التعاقد .
- تقليل العبء المضاعف على العاملين بنظام التعاقد .
- إن إحدى الطرق الموصى باستعمالها لتقليل الضغط النفسي في العمل هي استخدا .
- أساليب ضبط الوقت بمعنى التقليل من ساعات العمل الأسبوعي .

ترقية الاتصال الايجابي بين العاملين بنظام التعاقد والمشرفين في العمل قد تحدد صلاحيات ومهام هؤلاء العمال .

- رفع أجور العمال بنظام التعاقد كما يتاسب مع القدرة الشرائية لهؤلاء العمال، ومع تكاليف الظروف المعيشية .
- إيجاد صيغ وسياسات تضمن لهؤلاء العمال بنظام التعاقد الإندماج في المؤسسات التي يعملون بها بصيغة التعاقد .
- توفير الحوافز المعنوية والمادية، وذلك لغرض زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي .
- كما أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى عدة مصادر أخرى يمكن أن تكون من مسببات الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد .

- ٥ - كما أن الدراسة لم تتطرق إلى مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بنظام التعاقد .
- ١ - كما يمكن لدراسات مستقبلية أن تقارن بين شدة الضغوط المهنية ومستوى الرضا الوظيفي بين العمال بنظام التعاقد وبباقي العمال في بيئة عمل واحد .
- ٢ - كما يمكن التطرق إلى دراسات أخرى تتعلق بالتدريب وحوادث العمل والتوافق المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

الخاتم :

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الباحثين، ومرافقز ومخابر البحث، وهذا الإهتمام راجع إلى الأمراض المترتبة على هذه الضغوط، وإلى التكاليف الناتجة عنها على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي .

والهدف من وراء معالجة موضوع الضغط ليس تجنبه بالكامل ولكنه لإبراز مصادره ومدى ارتباطها بمتغيرات فردية وتوضيح الآثار النفسية والجسمية والسلوكية له مثل الرضا الوظيفي .

وذلك حتى يتمكن القائمين على القطاعات المهنية من وضع مجموعة من الإجراءات لإدارة هذه الضغوط والتخفيف منها، وتوجيهها التوجيه السلي .

وعند استعراض الباحث للجانب النظري وكذلك الجانب التطبيقي ولمجموعة من البحوث والدراسة السابقة، وجد أن نتائج الدراسة والتي جاء جزء كبير منها مطابق للجانب النظري وللواقع المعاش للعامل بنظام التعاقد، حيث كشفت الدراسة عن مجموعة من مصادر الضغوط المؤثرة على الضغط المهني العام، وعلى الرضا الوظيفي .

فمن حيث علاقة مصادر ضغوط العمل بالضغط المهني العام فقد كشفت الدراسة أن كل ظروف العمل من الجو الداخلي للمؤسسة والعلاقات بين المشرفين والعاملين بنظام التعاقد وكذلك ظروف العمل الغير مناسبة في جوانبها الفيزيقية كالضوضاء وكثرة الغبار وعدم وجود المدفئات في ورشات العمل في فصل الشتاء والعمل تحت أشعة الشمس، وارتفاع درجة الرطوبة، لها علاقة ارتباطية مع ظهور الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وبالتالي يؤثر سلباً وعكساً على رضاهم الوظيفي .

وكذلك مصدر عبء العمل، حيث أوضحت الدراسة أن العاملين بنظام التعاقد يكلفون بأعمال تفوق قدراتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم مما يستوجب عليهم إضافة جهد مضاعف أو حتى زيادة ساعات إضافية لإتمامه، هذا ما يجعلهم يشعرون بإرهاق عصبي من جراء الضغوط النفسية المتولدة من ضغط عبء العمل وهذا كله رمى بتأثيره السلبي رضا هؤلاء العمال عن وظيفتهم .

ومن خلال مصدر صراع الدور فإن علاقته تكمن مع الضغوط المهنية من خلال معاناة العاملين بنظام التعاقد العمل تحت سياسات وإرشادات وحتى أوامر متعارضة من جهات مختلفة مما صعب لدى هؤلاء العاملين التوفيق بين هذه المطالبات المتعارضة، وهذا مولد لجملة من الضغوط النفسية الشديدة ومنه يؤثر أيضا على رضا هؤلاء العمال على مهنتهم .

ولغموض الدور أيضا دور في إحساس العاملين بنظام التعاقد بالضغط المهنية، فغياب المعلومات لدى هؤلاء العاملين عن مهنتهم وعدم استطاعتهم تحديد مسؤولياتهم، ووجود غموض في الصالحيات التي يتمتعون بها مما يجعلهم غير قادرين على تحديد مهامهم وغير قادرين على التنبؤ بما هو متوقع منهم في العمل فكل هذا له الدور الكبير في ظهور الضغوط لدى هؤلاء ومن تم غياب الرضا الوظيفي لديه .

فبخصوص علاقة مصادر ضغوط العمل بالرضا المهني كشفت الدراسة أن تلك المصادر تؤثر سلبا على درجة رضا العاملين بنظام التعاقد عن مهنتهم .

فت نتيجة تعرضهم للضغط يصبح العامل بنظام التعاقد ينظر إلى مهنته على أنها أقل مرتبة وتقديرها من المهن الأخرى، وهو ما يؤدي إلى فقدانه الإهتمام بالعمل، وإلى حالة من التشاؤم واللامبالاة، وقد ان القدرة على الإبتكار في مجال عمله، وغيرها من الظواهر السلبية . ويأتي تدني الأجر الشهري في مقدمة العوامل المسئولة عن عدم رضا العاملين بنظام التعاقد عن مهنتهم والمرتبطة بإحساسهم بالضغط النفسي، وهذا الذي يستدعي الرفع من الأجور تدريجيا بما يسمح لهؤلاء العاملين بنظام التعاقد العيش بكرامة لمواجهة ضغوط الحياة .

فمن خلال هذه الدراسة توصل الباحث حقيقة إلى أن هناك مصادر حقيقة وموضوعية في العمل تؤدي إلى ظهور الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد .

وأن هناك علاقة ارتباطية عكسية بين هذه الضغوط النفسية الناجمة عن ظروف العمل وعاء العمل وصراع الدور وغموض الدور مع الرضا المهني لدى العاملين بنظام التعاقد .

ومن تم فإن العمل على التخفيف من مواقف ومصادر الضغوط المهنية وتعديلها نحو الأحسن في جو من الدعم المادي والمعنوي ينعكس إيجاباً على الجوانب النفسية والجسمانية للعامل بنظام التعاقد وي العمل على خفض عدم الرضا الوظيفي لديه .

قائمة المراجع :

* باللغة العربية :

- إبراهيم الغمرى السلوك الإداري وال العلاقات العامة - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية 1976
 - ابراهيم عبد الله المنيف : تطور الفكر الإداري المعاصر ط 993
 - أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ط 979
 - أحمد محمد الطيب : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة - الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث ط 999
 - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية - الإسكندرية ط 2002
 - الإمام محمد الغزالى : جدد حياتك، دار المعرفة العربية ، بيروت .
 - الشنوانى صلاح : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد - جامعة بيروت - 972 .
 - الشيخ كامل محمد محمد عويض : الصحة في منظور علم النفس،دار الكتب العلمية،
- لبنان، 996
- د / الهاشمي لوكى . السلوك التنظيمي، الجزء الثاني . مصير التطبيقات النفسية و التربوية - جامعة منتوري قسنطينة دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر 2006
 - 0 - أمين عز الدين : المدخل في شؤون العمل و علاقة - مكتبة القاهرة الحديثة - 963
- 1 - أندرودي سيزلافي : السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة،الرياض،
- 2 - براور : علم النفس الاجتماعي في الصناعة،ترجمة السيد محمد خيري و آخرون،دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 986
- 3 - جابر عبد الحميدجابر ومحمود أحمد عمر دراسة لدافعية الحاجات لمايلو في علاقتها بموضوع الضبط والاستقلال الإدراكي - جامعة قط - مركز البحوث التربوية 4 - حامد المعرفة مع نخبة من الإخصائيين : موسوعة الإدارة الحديثة والحواف - الدار العربية للموسوعات - بيروت ج 1980
- 5 - حسن الحدا : نظرية المنظمة - دراسة علمية وعملية في المنظمة والتنظيم - دار النهضة العربية - ط د،ت

6 - حنان عبد الرحيم الأحمدى : ضغوط العمل لدى الأطباء، المصادر والأعراض،

مركز البحوث الإسكندرية، 2002

7 - خيلفورا : ميادين علم النفس بين النظرية و التطبيق، المجلد ، ترجمة يوسف مراد،

دار المعارف، مصر، 1969

- 8 - رشيد زرواطي : مدخل الخدمة الاجتماعية - مؤسسة ابن سينا للطباعة والنشر - الجزء ط 1000

9 - راوية حسر : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية،الطبع والنشر الإسكندرية،1999

0 - راوية حسر : السلوك التنظيمي المعاصر - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية مص - 2003

1 - زكي محمد هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الكويت . ط 2 1979

2 - سعد عبد الرحمن : السلوك الإنساني،مكتبة الفلاح،سنة 1997

3 - صبيحة عمران شلش : وظائف أعضاء و الحيوان، دار البحث،قسنطينة، 1984.

4 - صلاح الدين عبد الباقى : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة الجديدة للنشر 8 شارع سوسنير، الأزارطية، الإسكندرية 2002

5 - صلاح محمد عبد الباقى : قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، جامعة القاهرة،مصر 1999

6 - عادل حسر : إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية - دار النهضة العربية - الإسكندرية - 975

7 - عادل حسن : الأفراد في الصناعة ، دار النهضة العربية، الإسكندرية 1985

8 - عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، 1977

9 - عبد الرحمن عيسوي : علم النفس والإنتاج - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 966

0 - عبد الرحمن أحمد هيجر : ضغوط العمل،مطبعة الإدارة العامة الرياض،السعودية 998 .

1 - عبد الكريم بريشر : أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - 976 .

2 - عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض - بحث ميداني - معهد الإدارة العام - المملكة العربية السعودية الرياض - 2005

- 3 - عبد المنعم عبد الحفيظ : علم الاجتماع الصناعي . المصنع و مشكلاته الاجتماعية - المكتب الجامعي الحديث محطة الرمل . الإسكندرية - 1984.
- 4 - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي - وكالة المطبوعات . الكويت ط 975
- 5 - علي عسرك : ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، دمشق .
- 6 - علي عسكري الدافعية في مجال العمل - المؤسسة التربوية وقوتها البشرية - الكويت . منشورات ذات السلاسل - د،ت
- 7 - عمار الطيب كشروع : علم النفس الإنساني و التنظيمي الحديث، ط ، م ، منشورات قار يونس، بنغازى ليبيريا .
- 8 - علي غربى تنمية الموارد البشرية - منشورات جامعة قسنطينة - 2004
- 9 - كامل محمد محمد عويض : علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، سنة 1996
0. - لوكيا الهاشمي، بن زروال فتحي : الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربية، جامعة منتوري قسنطينة، مطبعة دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006
1. - كيث ديفر : السلوك الإنساني في العمل . دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي . ترجمة للدكتور عبد الحميد مرسي والدكتور محمد إسماعيل يوسف . دار النهضة للطباعة والنشر مصر - 974
2. - ماهر محمود محمد : سيكولوجية العلاقات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر ، سنة 1992
3. - محمد أنيس وقاسم جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة وآثارها في فعالية الإدارة دار النهضة العربية - 973
4. - محمد سعيد سلطان : السلوك الإنساني في المنظمات، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002
5. - محمد طلعت عيسى وعدلي سليمان : الخدمة الاجتماعية العمالية - مكتبة القاهرة الحديثة، 963

- 6 - محمد محمد الهدى : الإدارة العلمية للمكتبات ومراكيز التوثيق والمعلومات - الرياض
المري - 988
- 7 - ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة - معهد الإدارة العامة للبحوث
العربياً . الرياض 995
- 8 - نواف كنعار : القيادة الإدارية - دار العلو - الرياض ط - 980
- 9 - هارون توفيق الرشيدى : الضغوط النفسية، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر .

/* المذكرات :

- ابراهيم السلهاد : النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيف - رسالة
ماجستير - قسم علم الاجتماع التسيير و تنمية الموارد البشرية . فشراف ، / لوكيا الهاشمي جامعة
منتوري قسنطينة 001- 2002
- حمداش نوال : الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة وإستراتيجية التعامل معه،مشروع
بحث معتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رقم دليل 000! 3/ 25200
- ربيع شتيوي : محددات الرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي و المهد - رسالة
ماجستير - جامعة منتوري قسنطينة 003! .
- . - ضياف زين الدين : السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي رسالة
ماجستير قسم تسيير وتنمية الموارد البشرية - جامعة منتوري قسنطينة - 000! ، 2001.
- وغنوش نور : الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، مذكرة ماجستير غير منشورة، إشراف
، / لوكيا الهاشمي جامعة باتنة 998 .

/* المجلات :

- د.الهاشمي لوكى : الضغط النفسي ، مجلة الأبحاث النفسية و التربية،قسم علم النفس

جامعة منثوري قسنطينة، العدد (002) .

- مجلة البصائر 001! العدد ! ، تصدر عن جمعية البتراء،دار المناهج للنشر،عمار .
- نصر الدين جابر : الإفراز الهرموني النفسي، مجلة العلوم الإنسانية،العدد ٥ ، جامعة منثوري قسنطينة ٩٩٨ .

* / المعاج :

- حبيب الصحاف : مجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين . إنجلزي عرب - مكتبة لبنان ناشروز ط - ٠٠٣ ! .

* / مواد و نصوص :

- مصالح رئيس الحكومة ووكالة التنمية الإجتماعية جوان ٠٠١! ، مجموعة النصوص التطبيقية والتنفيذية المتعلقة بالبرامج الإجتماعية المسيرة من طرف وكالة التنمية الإجتماعية، دون ذكر دار النشر .

* / المراجع باللغة الأنجليزية :

- 1-Nobert sillamy, dictionnaire de la psychologie, la rousse, paris,1993
- 2- L'usine nouvelle,le stress des cadres, N°589,avril 1997
- 3- Le grand dictionnaire de la psychologie,la rousse, paris 1991.
- 4- Nobert sillamy,dictionnaire de la psychologie,la rousse,canada,1989
- 5- Dennis,coon, 1991 « introduction à la 4 beau » « beau chemin » ouébbe
- 6- Jo.godefroid, 1993 « les fadment de la psychologie « vogo »
- 7- J.delay ,p.pichot abrége de psychologie,masson, paris, 1975
- 8- J.delay, p.pichot abrége de psychologie,dasson, paris, 1975.

- 9- jean caston, psychologie éditeur, paris,1993
- 10- « grand la rousse,1997,universel in primerie lito 800 million Italie
- 11- lionel coudron,1992,stress, cemment apprinoiser relford.
- 12- jean flase : thérapeutique medicale elamarison médecine science France 1978.
- 13- Ph.Dorosot, guide pratique ds médicaments malonie paris,1992.

Sommaire de la recherche:

Chercheur aborderont le thème «Les pressions de professionnels dans le système de contracter et de sa relation avec la satisfaction au travail" descriptif, étude analytique, l'objectif était derrière moi et de savoir quel type de relation entre les variables étude des conditions de travail et la charge de travail et la pression des conflits et le rôle de la formation professionnelle et la satisfaction de carrière Pour atteindre cet objectif touché chercheur dans l'étude de Pour sa part, l'étude théorique d'identifier les problèmes et formuler des hypothèses et des objectifs et l'importance de l'étude et l'étude précédente, qui portait sur l'objet et les limites de l'étude, puis la procédure concepts de l'étude.

Il est prévu également un chercheur d'étudier la séparation des pressions psychologiques et de la séparation de la satisfaction professionnelle étude, et abordé la notion de chacune des diverses définitions et théories qui ont abordé la question de la pression et le mécontentement, ainsi que les facteurs et les indicateurs et les résultats sur l'individu et l'organisation, a également présenté un chercheur méthodes utilisées pour la prévention des pressions, et a également évoqué les routes Utilisé en mesurer à la fois la pression de carrière et de satisfaction. Sur l'application de la présente étude, le chercheur a appliqué les normes et les psychologues: la mesure des sources de pressions de travail, carrière et mesure de la satisfaction sur un échantillon de 37 travailleurs sous contrat relations au port Gin Gin Jijel.

Pour traiter les résultats de l'étude, chercheur utilisé un ensemble de méthodes statistiques en particulier facteur Pearson, afin de mesurer la relation entre les variables Relationnel étude, qui a révélé:

1 - il ya une connectivité statistiquement significative entre la source des conditions de travail et la pression de professionnels sous contrat.
2 - il ya une connectivité statistiquement significative entre la source de la charge de travail et la pression de professionnels sous contrat.

3 - il ya un relationnel statistiquement importante source de conflit entre le rôle et la

pression des professionnels sous contrat.

4 - il ya un relationnel statistiquement importante source de l'ambiguïté entre le rôle et la pression des professionnels sous contrat.

5 - La présence de relationnelle relation inverse entre la source Y statistiquement les conditions de travail et la satisfaction au travail chez les travailleurs sous contrat.

6 - La présence de relationnelle relation inverse entre le Y statistiquement source de travail et la satisfaction au travail chez les travailleurs sous contrat.

7 - une relation contre-relationnelle Y statistiquement source de conflit entre le rôle et la satisfaction au travail chez les travailleurs sous contrat.

8 - La présence de relationnelle relation inverse entre la source Y statistiquement sans ambiguïté le rôle et la satisfaction au travail chez les travailleurs sous contrat.

9 - il ya un contre-relationnelle statistiquement significative entre les pressions de la carrière professionnelle et de mécontentement chez les travailleurs sous contrat.

Summary of research:

Researcher address the theme of "pressures of professional workers in the system of contracting and its relationship to job satisfaction" descriptive, analytical study, the goal was behind me and know what type of relationship between variables study of working conditions and the workload and pressure conflict and the role of vocational and career satisfaction To reach this goal touched researcher in the study of For its part, the theoretical study to identify problems and formulate hypotheses and objectives and the importance of study and the earlier study, which addressed the subject and the limits of the study, then the procedural concepts of the study.

Provision is also a researcher to study the separation of psychological pressure and the separation of professional satisfaction study, and broached the concept of each of the various definitions and theories that addressed the issue of pressure and dissatisfaction, as well as factors and indicators and results on the individual and the organization, also presented a researcher methods used for the prevention of occupational pressures, and also referred to the roads Used in measuring both the pressure and career satisfaction.

On the application of this study, the researcher applied the standards and psychologists: the measurement of sources of work pressures, and career satisfaction measurement on a sample of 37 workers under contract Relations at the port Gin Gin - quarters Jijel.

To deal with the results of the study, researcher used a set of statistical methods in particular factor Pearson, to measure the relationship between variables Relational study, which revealed:

1 - there is a statistically significant connectivity between the source of working conditions and pressure of professional workers under contract.

2 - there is a statistically significant connectivity between the source of the workload and pressure of professional workers under contract.

3 - there is a relational statistically significant source of conflict between the role and the pressure of professional workers under contract.

4 - there is a relational statistically significant source of the ambiguity between the role and the pressure of professional workers under contract.

5 - The presence of relational inverse relationship between the Y statistically source working conditions and job satisfaction among workers under contract.

6 - The presence of relational inverse relationship between the Y statistically source workload and job satisfaction among workers under contract.

7 - a relationship relational counterproductive Y statistically source of conflict between the role and job satisfaction among workers under contract.

8 - The presence of relational inverse relationship between the source Y statistically unambiguous role and job satisfaction among workers under contract.

9 - there is a relational counterproductive statistically significant between the pressures of professional and career dissatisfaction among workers under contract.