



IARBI TEBESSA UNIVERSITY - TEBESSA-  
UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

— جامعة العربي التبسي - تبسة —  
كلية: العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم : علم إجتماع

الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة علوم إجتماعية

التخصص : تنظيم وعمل

الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها

فيروفيال البوني -عنابة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2019

إشراف الدكتور:

بلقاسم مزيوة

إعداد الطلبة:

- كريمة لطرش

- صفاء بهلول

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فيروز صولة	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسا
د. بلقاسم مزيوة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. أحلام مشير	أستاذة محاضرة - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019



الميدان علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة علوم إجتماعية

التخصص : تنظيم وعمل

الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها

فيروفيال البوني -عنابة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعة 2019

إشراف الدكتور:

بلقاسم مزيوة

إعداد الطلبة:

- كريمة لطرش

- صفاء بهلول

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. فيروز صولة	أستاذة محاضرة - أ -	رئيسا
د. بلقاسم مزيوة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقررا
د. أحلام مشير	أستاذة محاضرة - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019





# شكر و عرفان

أتقدم بالشكر والثناء الكبير إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإنجاز هذا العمل أتقدم بفائق الشكر ومنتهى التقدير لأستاذي الدكتور والمشرف " بلقاسم مزيوة" على قبوله وتوليئه لنا الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما أسداه إلينا من توجيه سديد ونصح قيم وعلى مواصلة تحفيزنا على استكمال مختلف مراحل عمل المذكرة خلال كل لقاءاتنا معه طيلة فترة التوجيه لعمل المذكرة

دون أن ننسى لجنة المناقشة المكونة من الدكتورة فيروز صولة و الدكتورة أحلام مشير على قبولهما مناقشة مذكرتنا هذه

والشكر موصول لكافة الأساتذة قسم علوم اجتماعية تخصص تنظيم وعمل دون استثناء ولا أنسى أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لإدارة وعمال مؤسسة فيروفيال باليونى عناية وأخيرا أتوجه بالشكر الكبير الى كل من قدم لي يد المساعدة والعون من قريب أو بعيد

**لكم منا فائق الاحترام والتقدير**

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرافان
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي</b>
21	أولا: إشكالية الدراسة
23	ثانيا: فرضيات الدراسة
23	ثالثا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
24	رابعا: أهداف الدراسة
25	خامسا: مفاهيم الدراسة
29	سادسا: الدراسات السابقة.
-	<b>الفصل الثاني: التأسيس النظري للدراسة</b>
37	تمهيد
48	أولا: الرضا الوظيفي
60	ثانيا: ضغوط العمل
62	ثالثا: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
37	رابعا: السياسة الصناعية في الجزائر
69	خلاصة الفصل
-	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>
71	أولا: مجالات الدراسة.
75	ثانيا: المنهج المستخدم

76	ثالثا: أدوات جمع البيانات
79	رابعا: أساليب التحليل.
79	خامسا: خصائص عينة الدراسة.
	الفصل الرابع: عرض البيانات الميدانية وإستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها
89	أولا: عرض البيانات الميدانية للدراسة
108	ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة.
112	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
-	خاتمة الدراسة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	أولا: المراجع باللغة العربية
-	ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية
-	الملاحق
-	أولا: الإستمارة
-	ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
-	ملخص الدراسة



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	حجم عينة الدراسة	01
65	أسماء المحكمين ورتبهم	02
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	06
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	07
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهام	08
72	الإستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمباديء التنظيم	09
73	الإنغماس الوظيفي و تصميم ووظائف ذات متطلبات محددة الدور	10
74	قدرة المورد المرء البشري على بناء علاقات جيدة و الشعور بالإنتماء	11

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	شكل يوضح نظرية الحاجات لماسلو	01



# مقدمة

تشهد المنظمات بمختلف اشكالها تغيرات جذرية ومنافسة قوية على مختلف الاصعدة واليادين ،مما دفع بها الى التفكير مليا لوضع خطط وبرامج تساهم في استمراريتها وبقائها ،لذا كان لزاما عليها الاهتمام بالموارد البشري واشباع رغباته من خلال التخفيف من الضغوط المهنية المختلفة ومحاولة ايجاد اليات وقواعد واساليب ومهارات لإدارة ضغوط العمل بالمنظمة ،قصد تنمية الموارد البشرية والمحافظة عليها وبالتالي شعورهم بالرضا والانتماء والولاء لمؤسستهم. وقد حاولت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال مراحل التسيير المختلفة إعداد مجموعة من السياسات والأنظمة لمواكبة تلك التغيرات والتطورات الحاصلة وادارة ضغوط العمل باحترافية وموضوعية ومهارة، وتعد المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزها" فيروفيال" من أهم القطاعات الاقتصادية، هذه الأخير الذي تختلف وتتميز عن المؤسسات الأخرى من حيث التنظيم وتقسيم العمل والوظائف والمناخ التنظيمي والبيئي. وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على احد أهم المواضيع التي أثارت الكثير من النقاش والجدل ومحاولة البحث في متغيراتها وأبعادها ومؤثراتها ،على مستوى الدوائر العلمية المختلفة وهو موضوع الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وانطلاقا من الإطار النظري والإجراءات المنهجية، تم اختبار متغيرات الدراسة الحالية ،قصد الوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية من خلال التحليل والتفسير والمناقشة، وقد تم تقسيم الدراسة إلى اربعة فصول كالاتي: الفصل الأول: وقد تضمن الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، مبرزا إشكالية الدراسة وأهميتها وأسباب اختيار الموضوع وأهداف، كما تضمن مفاهيم الدراسة وفرضياتها إلى جانب الدراسات السابقة، الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى الرضا الوظيفي وادارة مهارات ضغوط العمل

اما الفصل الثالث: تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة مبرزا فيه مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل وخصائص عينة الدراسة، اما الفصل الرابع فتضمن عرض البيانات

الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها، مبرزاً عرض البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة  
ومناقشة نتائج في ضوء الدراسات السابقة.



# الفصل الأول: الإطار المنهجي

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة.

سوف نتعرض في هذا الفصل من الجانب النظري والذي يمثل الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة والذي سنتطرق فيه إلى مشكلة الدراسة، وما يرتبط بها من أسباب اختيارنا للموضوع، أهداف الدراسة أهمية الدراسة، وصولاً إلى محاولة تحديد المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالموضوع وأخيراً عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### أولاً: الإشكالية:

يحتل المورد البشري بمفهومه الحديث مكانة هامة في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تلعب دوراً رئيسياً ومحورياً في رسم أهداف المؤسسات وتقرير مصيرها، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن مردودية الاستثمار في العنصر البشري إشكالية حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات وخاصة على اجتماع التنظيم والعمل، حيث حرصت الدول على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصر هاماً من عناصر الإنتاج، والسعي إلى سد حاجياتها من الأيدي العاملة المؤهلة للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية وتوجيهها لرفع مستوى كفاءتها، ومن ثمة إمكانية الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهذا المورد، ومحاولة إدارة الضغوط التي يتعرض لها داخل المؤسسة.

ويعد الرضا الوظيفي عنصراً مهماً رئيسياً يتمثل في الاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها، حيث لا يمكن رفع مستوى الأداء من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل أو ترشيد معايير الأداء، وإنما قد يتطلب الأمر أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، والاهتمام برفع روحهم المعنوية وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

ويستند الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأسس التي تحقق الرضا وترتبط به ارتباطاً وثيقاً، والتي تشمل على الدوافع والحاجات والتوقعات، حيث يتضح من ذلك أن الرضا ظاهرة متعددة الأبعاد، ويعد أحد المكونات التي تدفع بالفرد إلى العمل والإنتاج، وهو من أهم مؤشرات صحة المؤسسة وفعاليتها على أساس

افتراض أن المؤسسة التي يشعر العاملون فيها بالرضا عن العمل وبيئة العمل بشكل عام، سيكون حضها في النجاح أقل من المؤسسة التي يكون رضا العاملين فيها مرتفعا، والعامل الراضي عن عمله قد يكون الفرد الأكثر تكاملا وتفاعلا مع وظيفته مما قد يحقق الاستمرار فيها والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه قد يكون أكثر نشاطا وحماسا في مشاركته في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

وتعد المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل من البيئة الخارجية، فنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها المرجوة يرجع بالضرورة إلى كفاءة مواردها البشرية، لأنها العقل المدبر والقوة التي من خلالها يتم استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، مما لا شك فيه أن بيئة العمل التي تعمل فيها هذه الموارد لها تأثير كبير على أدائها، حيث نجد أكثر مشكلات المنظمات تعود إلى وجود بيئة عمل غير مناسبة، مما يؤدي إلى تكوين نوع من الضغوط على العاملين في هذه المنظمة.

ويشير ضغط العمل إلى مجمل المؤثرات المادية والمعنوية والتنظيمية أو البيئة التي تؤثر على سلوك الفرد، والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه، فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة، يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها، ما يؤثر عليه سلوكيا وسيكولوجيا، وهذا ما قد ينعكس بصورة واضحة على مستوى أدائه الوظيفي.

وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل قصد التقليل من آثارها السلبية، وبالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية.

ما جعل الضرورة ملحة للبحث عن بيئة مناسبة تساهم في مواجهة الضغوط المهنية المختلفة، ما يتطلب وجود أفراد لديهم اتجاهات ومواقف إيجابية نحو العمل المسند إليهم من جهة، ومنظمتهم من جهة أخرى.

حيث أن الدراسة الراهنة تمت بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (Feroviel) والتي تمثل أحد أهم الأقطاب الصناعية في المنطقة.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل المركزي التالي: كيف يساهم الرضا الوظيفي في إكساب المورد البشري لمهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

وتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الآتية:

1. كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في مهارات التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم كاستراتيجية لإدارة

ضغوط العمل؟

2. كيف يساهم الانغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور؟

3. هل شعور العامل بانتماء داخل المؤسسة يؤدي إلى قدرته على بناء علاقات جيدة، مع رؤسائه

وزملائه؟

**ثانيا: فرضيات الدراسة.**

**الفرضية الأولى:** يؤدي استقرار المورد البشري إلى زيادة مهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم

كاستراتيجية لإدارة ضغوط العمل.

**الفرضية الثانية:** يساهم الانغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور.

**الفرضية الثالثة:** تزداد قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة مع الرؤساء والزملاء بزيادة شعوره

بالانتماء داخل المؤسسة.

**ثالثا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع**

**1. أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

► يمكن أن تضع اقتراحات لفتح آفاق جديدة لدراسات أخرى تتناول كل من موضوعي الرضا الوظيفي

وضغوط العمل.

➤ تساعد على إلقاء الضوء على العديد من المشاكل التي تواجه الموارد البشرية للمؤسسة بسبب ضغط العمل التي يتعرضون لها، مما يساهم في وضع الحلول المناسبة والتي تتماشى مع طموحات وقدرات الموارد البشرية بالمؤسسة.

➤ قد تساعد هذه الدراسة في وضع أطر علمية لموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بضغط العمل.

## 2: أسباب اختيار الموضوع

يمكن حصر أسباب ودوافع البحث فيما يلي:

➤ ارتباط الموضوع ودخوله ضمن نطاق التخصص

➤ -الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الرضا الوظيفي في المؤسسة وضغوط

العمل.

➤ - إبراز الرضا الوظيفي وتأثير على ضغوط العمل.

➤ -إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج

ملموسة في هذا الموضوع.

## رابعا : أهداف الدراسة

رسمت الدراسة مجموعة من الأهداف بغية الوصول إليها تمثلت خاصة فيما يلي:

➤ محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في إكساب المورد البشري لمهارات التطبيق

الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم كاستراتيجية لإدارة ضغوط العمل.

➤ محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الانغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة

الدور.

➤ محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الشعور بالانتماء بالمؤسسة في قدرة المورد البشري على بناء

علاقات جيدة مع الرؤساء وزملاءه.



خامسا: مفاهيم الدراسة

I. الرضا الوظيفي:

على الرغم أن بداية اهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك منذ 1935م إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي .

إذ يعرفه ستون على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ، ويصبح إنسانا تستغرقه وظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقديم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها<sup>1</sup> بينما يعرفه كلايكان بأنه مجموعة من الظروف النفسية والبيئية التي تجعل الفرد راضيا عن وظيفته<sup>2</sup>، وعرفه النمر بأنه شعور الموظف الإيجابي أو سلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثيره بمجموعة المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط به في بيئة العمل<sup>(3)</sup> .

ومن خلال التعريفات السابقة نخلص إلى "أن الرضا الوظيفي يمثل المدى الذي يستمتع فيها العاملين بعملهم أي أنه توجه شعور عاطفي إيجابي نحو الوظيفة في حين أن الاستغراق يعكس درجة أهمية ودور العمل في حياة الموظف".

وعرف الرضا الوظيفي على أنه مفهوم مركب وله العديد من أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين ،وهو أحد المحددات الخاصة بالرضا وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل: روابط وأوامر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم يخضعون له هناك من يعطي الاعتبار الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا<sup>4</sup> ، و يرى دافيس بأن الرضا

1- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص190.

2- هبة نافع، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة البحوث التربوية والنفسية العدد 11 جامعة بغداد.

3- نبأ عبد المحسن ومي نوري محي- الرضا الوظيفي لدى تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث، التربوية والنفسية، العدد 31 جامعة بغداد.

4- الحنطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وكلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة الأردنية للدراسات العليا، 2000، ص15.

الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل، حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل<sup>1</sup>.

وعرف على أنه يمثل حصيلة العوامل ذات صلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الانتاج، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو طبق<sup>2</sup>، ويعرفه بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة من الرؤساء المباشرين، العلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقديم في العمل ومزايا العمل في المنظمة، والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل والمكان والاعتراف والتقدير<sup>3</sup>، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله وبتحقيق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والانتاج.

وقد عرف على أنه الاحساس بالأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البناء والاستمرارية في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي و إداري، ما يدل على أن الرضا الوظيفي هو الناتج عن عدد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف بقاء العاملين والحفاظ على الأكفاء منهم والذين لهم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صور عديدة من رواتب ومكافآت وزيادات مختلفة والذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس

<sup>1</sup> - عويد سلطان المسعان، دراسة في الفرق بين الحسين في الرضا الوظيفي - دار العلم الكويت، 1993، ص34.

<sup>2</sup> - الرشودي محمد عبد الله: مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية- رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997، ص37.

<sup>3</sup> - الفاتح نايف بن سلمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، نايف للعربية، كلية الدراسات العليا، الرياض ، 2001، ص82.

المجال<sup>1</sup> والنشاط أيضا الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب وفق خطة منهجية معتمدة وأيضا أن المؤسسة تعتمد في المكافآت والترقيات فقط على مبدأ الكفاءة وعلى مقياس علمي في تحديد مستوى الانجاز للأهداف ويعني أيضا بنية عمل مناسب ومحفزة على الإبداع وكذلك عدم وجود ما يهدد الموظف من داخل المؤسسة أو خارجها، ينشر الاحساس لديه باحتمال فقدانه لوظيفته في أي وقت لأسباب غير عدم الكفاءة أو عدم تحقيق الأهداف.

من خلال التعريفات السابقة وبالنظر إلى الواقع المعاش فالدراسة الراهنة تشير إلى الرضا الوظيفي على "أنه مدى استقرار العامل وشعوره بالانتماء إلى جماعات العمل وانغماسه وظيفيا داخل المؤسسة".

## II - مهارات إدارة ضغوط العمل

قبل التعرض إلى مفهوم إدارة ضغوط العمل لا بد من توضيح مفهوم المهارات الإدارية وهي مجموعة من المهارات الخاصة التي تتوافر في الفرد والتي يكتسبها خلال رحلة عمله، وتتضمن هذه المهارات الاتصال والتخطيط ومهارة التنظيم إلى جانب مجموعة أخرى من المهارات المتعددة والتي تساهم على فهم طبيعة عمله.

ويعرف المدهون والجزاروي ضغط العمل بأنه تفاعل العاملين مع بعضهم البعض متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالأعمال التي يعملونها، مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم، تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية<sup>2</sup>، ويعرفه هيجان أنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة العوامل في الفرد نفسه أو بيئته التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار ونتائج جسدية ونفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه للعمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها

<sup>1</sup> - الفاتح نايف سليمان، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - شعبان علي حسين، اسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، مصر، 2002، ص 3.

بطريقة سليمة<sup>1</sup>، كما يعرفه سيد عبد العال بأنها مجموعة التغيرات الفسيولوجية والجسمية والنفسية التي يعانيها العامل والمواطن كرد فعل لمجموعة من المثيرات المؤثرة عليه في بيئة العمل والتي لم يعد قادرا على تحملها أو الوفاء بمتطلباتها<sup>2</sup>.

ويعرف (كابلان) CAPLAN آخرون ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد، أما ماريشال MARICHAL ولكوبر COPER فيقصد بالضغط الوظيفية مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة والتي لها علاقة بأداء عمل معين، و يعرف جراث grath الضغط بأنه عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد و البيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص محدودة، أما سيزلقي وآخرون يعرفون ضغوط العمل على انها تجربة ذاتية تحدث إختلالا نفسيا أو عفويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو الداخلية المنظمة أو الفرد نفسه.

مما سبق فالدراسة الراهنة يمكن أن تشير إلى مهارات إدارة ضغوط العمل على "أنها زيادة مهارات التطبيق لمبادئ التنظيم، وتصميم وظائف ذات متطلبات محدودة الدور، وكذا القدرة على بناء علاقات جيدة مع الرؤساء والزملاء".

### سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة بلقاسم مزبوة الموسومة ب: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني -عنابة 2015-2016<sup>3</sup>، تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول

<sup>1</sup> - تغريد زياد عمر، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل، لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص19-20.

<sup>2</sup> - عويد المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت، ص303.

<sup>3</sup> - بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية البوني -عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2015-2016.

إنعكاسات الصراع التنظيمي على العملية الاتصالية وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: الكشف عن إنعكاسات تباين وتداخل الأدوار داخل المؤسسة الاستشفائية على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة وكذا إنعكاسات والتطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية على المبادرة والابتكار والابداع ولتحقيق هذه الأهداف حاولت اختيار مجموعة من المؤشرات من بينها:

- تباين وتداخل الأدوار في مقابل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وكذا مؤشر التطبيق الحرفي للقواعد التنظيمية في مقابل المبادرة والابتكار والإبداع.

- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومجموعة من أدوات جمع البيانات لتحقيق هذه الأهداف. ومن خلال التحليلي والتفسير الموضوعي والمنطقي فيما يتعلق باختيار هذه المؤشرات ميدانيا توصلت الدراسة إلى أن طريقة توزيع وممارسة السلطة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية تصعب وتحد من التزام أفرادها بتحقيق الأهداف التنظيمية والتقليل من نزعتهم للمساهمة والمبادرة في حل المشكلات المطروحة وروح الابتكار والإبداع لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن تداخل الصلاحيات وما ينجر عنها من صراعات تؤثر على تكامل وتساند أنشطة وأعمال المؤسسة الاستشفائية، من خلال تقليل رغبة الأفراد في أداء المهام والأنشطة المسندة إليهم، وكذا صعوبة التنسيق بين مختلف أنشطة المستويات التنظيمية وعدم ضمان الدقة العالية في أداء هذه الأنشطة والأعمال.

-بالإضافة إلى أن إهتمام المشرفين للتطبيق الحرفي والصارم للقواعد التنظيمية والذي يهدف إلى تقييد الأخطاء لمعاقبة العامل، ينعكس سلبا على نزعة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية إلى المبادرة وبالتالي قلة فرص الابتكار والإبداع في أداء الأنشطة والمهام المسندة للعاملين في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

الدراسة الثانية:

دراسة عابد فوزية الموسومة ب: الثقافة التنظيمية ودورها في الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2016-2017<sup>1</sup> تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي حيث صاغت الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل الاتصال دخل في تولد الصراعات داخل الكلية أو إدارتها بما يخدمها؟

- هل لأسلوب الإشراف دور في خلق الصراعات وإدارتها داخل الكلية؟

- هل تشكل الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة داخل الكلية تؤدي إلى خلق صراعات.

\* فرضيات الدراسة:

- عملية الاتصال بين الأساتذة لها تأثير في تولد الصراعات داخل الكلية.

- أسلوب الإشراف له دور في خلق الصراعات وإدارتها داخل الكلية.

- الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة داخل الكلية تؤدي إلى خلق صراعات ومن أهم النتائج التي تم

التوصل إليها من خلال هذه الدراسة نجد ما يلي:

-الاتصال داخل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها أمر ضروري وبديهي بخطيه (الرسمي وغير

الرسمي) تقوم عليه العلاقات المهنية بين العاملين، حيث يتفاعل المشاركون في هذا النوع من الاتصال مع

بعضهم البعض

- يعتبر أسلوب الإشراف الخط الفاصل بين التزام الموظفين في أعمالهم واستهتارهم، ذلك يرجع بشكل

أساسي إلى القدرة الشخصية للرؤساء على الإشراف التي تختلف من فرد لآخر.

<sup>1</sup>- عابد فوزية: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016-2017

- يعتبر النبء الثقافي للتنظيم ملتقى العديد من الثقافات المختلفة من إتجاهات الأفراد وقيمهم والرغبات الخاصة بهم بالإضافة إلى ميولاتهم الشخصية...الخ من الميولات المجسدة لشخصية الفرد وكما تم الذكر سابقا أن الاتصال بين الموظفين أمر حتمي بحيث تتشكل علاقات من هذا التفاعل، علاقات في إطار الرسمي أو في الإطار الاجتماعي ولكن هذه الأخيرة، قد لا تتم دائما في جو يسود الهدوء والتوافق وقد يعزى كذلك لأسباب أخرى غير الفروقات الثقافية، فقد تلعب الفروقات الوظيفية دورا هاما في خلق الصراعات.

- الدراسة الثالثة: دراسة عبد الفتاح صالح خليفات-عشرين محمد المطارنة سنة 2010<sup>1</sup> تحت عنوان أثر الضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن، إنطلاقا من تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى ضغوط العمل لدى مديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظرهم؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس في إقليم جنوب الأردن من وجهة نظر معلمهم؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن؟
- هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، والحالة الإجتماعية)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي ، والخبرة، والعمر، والحالة الإجتماعية)؟

<sup>1</sup> -عبد الفتاح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، دراسة ميدانية بإقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق المجلدة 26، العدد (2+1) 2010.

تم تطوير إستبانتين ثم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (331) مديرا ومديرة، (985) معلما ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المدراء كان متوسطا، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والعمر والحالة الإجتماعية. وفي ضوء ذلك توصي الدراسة بتوفير فرص النمو المهني بما يساعد المدراء على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة أحمد محمود خالد الحلبي سنة 2011م<sup>1</sup> بعنوان : أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية بالأردن، إنطلاقا من تساؤل مركزي مفاده: هل هناك أثر لضغوط العمل بمتغيراته (عبء العمل، صراع وغموض، الأدوار، الظروف المادية للعمل) و الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو و التقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟ ويشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة والمتعلقة بضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض، الأدوار، الظروف المادية للعمل) والأداء الوظيفي لدافعية القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

-هل هناك أثر لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

-هل هناك أثر للصراع و الغموض الأدوار على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

<sup>1</sup> عبد الفاتح صالح خليفات و شرين محمد المطارنة: مرجع سابق. ص 83.



-هل هناك أثر للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو والتقدم

الوظيفي) في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية؟

فرضيات الدراسة:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص النمو

والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية على مستوى دلالة  $(0,05)$ .

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (صراع وغموض، الأدوار على الأداء الوظيفي) (الدافعية، القدرة فرص

النمو والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية عند مستوى دلالة  $(0,05)$ .

-لا يوجد أثر ودلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الأداء الوظيفي (الدافعية، القدرة، فرص

النمو، والتقدم الوظيفي) في الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية على مستوى دلالة  $(0,05)$ .

- **النتائج:** أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات

الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول

الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1- بينت النتائج أن مستوى أهمية عبء العمل في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان

متوسطا.

2- أشارت النتائج إلى أن مستوى صراع وغموض الأدوار في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية

الهاشمية كان متوسطا.

3- تبين أن مستوى أهمية ظروف العمل المادية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان

متوسطا.

4- أشارت النتائج أن مستوى أهمية الدافعية في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان

متوسطا.

- 5- أوضحت النتائج أن مستوى أهمية القدرة على الإنجاز في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان مرتفعاً.
- 6- أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية فرص النمو والتقدم الوظيفي في المصارف الإسلامية بالمملكة الأردنية الهاشمية كان متوسطاً.
- 7- وجود أثر دلالة إحصائية لضغوط العمل (عبء العمل، صراع وغموض الأدوار، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.
- 8- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعبء العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.
- 9- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصراع وغموض الأدوار على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.
- 10- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية الأردنية من حيث الدافعية، القدرة على الإنجاز، فرص النمو والتقدم الوظيفي.

#### الاستنتاجات:

1. لا يمتلك العاملون في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية التدريب الكافي أو الخبرة اللازمة لأداء واجباتهم بدقة.
2. المهام المسندة للعاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية معقدة وصعبة للغاية حسب وجهة نظرهم.
3. ليس لدى العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية معرفة تامة بمسؤولياتهم الوظيفية.

4. لا يوجد توافق بين أعمال الموظفين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وبين تحقيقهم لأهداف البنك الأساسية من وجهة نظرهم.
5. لا يوجد مقاييس دقيقة لتقييم أداء الموظفين العاملين في المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية.
6. لا تقوم المصارف الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وحسب وجهة نظر عاملها بمنح حوافز تشجيعية مناسبة لهم.
7. يحصل الموظفون العاملون في المصارف الإسلامية على ترقية الوظيفية في موعدها المحدد.
8. هناك عدم ملاءمة لطبيعة الوظيفة ومتطلباتها مع المستقبل المهني الذي يطمح الموظفون لتحقيقه.

### خلاصة الفصل

عالج هذا الفصل موضوع الدراسة بشكل عام والتي تدور حول القيم التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للتنظيم الصناعي، ويعتبر هذا الفصل كمدخل للموضوع من خلال إبراز إشكالية البحث وفرضياته وكذلك التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة وانتهى هذا الفصل بتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع وعرض مجموعة من الدراسات السابقة. تعتبر هذه الخطوات الركيزة الأساسية للدراسة بصفة عامة حيث يتمكن الباحث من خلال هذه الخطوات من معرفة الإشكالية وضبطها ووضع فرضياته، كل ذلك يجعله يسير نحو الهدف المرجو من الدراسة .

## الفصل الثاني

### التأسيس النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: الرضا الوظيفي

ثانياً: ضغوط العمل

ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

رابعاً: السياسة الصناعية في الجزائر

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات ذات القيمة، وقد اهتم الكثير من الدارسين في مجال الإدارة والتنظيم به من خلال الدراسة والتحليل ، ويعود هذا الاهتمام إلى أهمية الموضوع وعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية الأخرى ،وفي دراستنا الراهنة التي تهتم بموضوع الرضا الوظيفي وادارة ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعليه فان ادارة مهارات ضغوط العمل أصبحت من الموضوعات الهامة ومتغير مؤثر أيضا في عمليات الإدارة ووظائفها وبالإمكان أن تؤثر أيضاً على رضا المورد البشري بالمنظمة، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مفهومي الرضا الوظيفي وادارة مهارات ضغوط العمل، وأبعاد كل من المتغيرين وأهميتهما ومحددات كل متغير، على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومحاولة التعرف الاساليب والقواعد المحددة للمتغيرين في ظل مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## أولاً: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي للنجاح الفردي في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل.

## I. أهمية الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموماً اتجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله وعندما يكون الموظف غير راض عن عمله يعطي

سلوك سلبي تجاهه، وكذلك فالرضا هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد يعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي وتظهر أهمية مؤشر الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:<sup>1</sup>

أ: القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

ب: الرغبة في الإبداع والابتكار.

ج: زيادة مستوى الطموح والتقدم.

ح: الرضا عن الحياة.

وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقدير للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم وعكس صحيح كما ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:<sup>2</sup>

أ- ارتفاع في مستوى الفعالية التنظيمية.

ب- ارتفاع انتاجية المنظمة.

ج- انخفاض مستوى تكاليف الانتاج.

د- ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> - سالي علي محمد حسن: العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص147.

<sup>2</sup> - إيهاب محمد عياش الطبيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية- lu gazza- <http://library-> edu.p5 بتاريخ 2019/11/30 على الساعة 20:33.

كما تبين من الدراسات العديدة حول موضوع الرضا الوظيفي أن المستوى المرتفع لهذا الأخير غالبا ما يزيد الانتاجية ويقلل معدل دوران العمل بخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عن الأفراد العاملين .

## II. محددات الرضا الوظيفي:

تبين محددات الرضا الوظيفي أسباب التفاوت بين الرضا لدى العاملين الذين يشغلون نفس المنصب وتمثل فيما يلي:

1-التناقض: يمكن تفسير ذلك في اختلاف اعتقادات الموظفين حول مناصبهم فيختلف تقييم كل موظف لمنصبه حسب رؤيته وخلفيته ومنه يختلف مستوى الرضا الموظفين لنفس المهمة كما يمكن أيضا أن يختلف ما يريده الموظف من وظيفته، والمقصود بها هنا هي الرغبة المفضلة للموظف والتي تعكس قيمة المنصب له أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الموظف في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من الوظيفة<sup>1</sup>.

2-العدالة: تكون عندما يدرك الموظفون أن ما يستلمون من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها وذلك بالمقارنة من الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.<sup>2</sup>

3- الميول أو النزاعات: تؤثر شخصية الموظف على شعوره بالرضا من خلال خصائصه الشخصية خاصة النزعة العامة للموظف للاستجابة بشكل إيجابي أو سلبي للبيئة، وأيضا الخاصية التي تتعلق بعملية

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000، ص296-197.

<sup>2</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004، ص172.

التفكير المتناقض لدى الموظف، وتوصلت بعض البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير المتناقض لدى الموظف يهدد مشاعر الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

### III. ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي:

يتعرض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المناط به، وبعضها الآخر يتمخض عن نمط الاتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، وبعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه والبعض الآخر منها يعود إلى طبيعة التكوين النفسي والإعداد التربوي للفرد ولهذا فعلى المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا من خلال ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:

#### 1- البرامج الداعمة للرضا الوظيفي: سنتعرض لمجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على

المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، من أهم تلك البرامج<sup>2</sup>:

#### أ: برامج صيانة القوى العاملة: مثل برامج التدريب وتنمية المعارف الإبداعية، برامج إعادة النظر في

سياسات الأجور والحوافز.

#### ب: برامج تحسين بيئة وظروف العمل: كتهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة، التهوية،

الحرارة، الرطوبة، الأثاث،... الخ.

- معالجة حالات التعب والارهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل.

- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة.

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن غدريس، مرجع نفسه، ص 147.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 276، 277.



ج: برامج الأمن والسلامة المهنية: تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة للكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تجزئة العمل.

- تحديد مصدر الخطر.

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها.

- تحديد فئة الحوادث والإصابة الفسيولوجية.

- تحديد فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال.

- تدريب العاملين.

د: برامج الرعاية الصحية: في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزامًا صحيا على المؤسسات لتقوم من خلالها بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية والفعلية للعاملين، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز افرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاجية أعلى.

هـ: برامج حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري.

## 2-المسببات التنظيمية للرضا:

على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي وأهمها ما يلي:

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات.

- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل.

- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضا عن الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص-ص 276،279.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003، ص202.

- تصميم العمل: بينما يكون للعمل تصميم سليم، يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل، الأهمية، الاستقلال.
- ظروف عمل جيد: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم.
- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: ونعني للامركزية إعطاء الحق للأفراد لاتخاذ القرارات.
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عم عملهم<sup>1</sup>.

### 3-المسببات الشخصية للرضا:

- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:<sup>2</sup>
- إحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برباه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل.
- تحمل الضغط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا.
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

### IV. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

- إن الرضا عن العمل يمثل الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه وبالتالي بقدر ما يقوم هذا العمل من إشباع للفرد بقدر ما درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- وأهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن رواية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2001، ص181.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان: مرجع سبق ذكره، ص263.

1-الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد اشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2-محتوى العمل وتنوع المهام:

يتمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام، أهمية للفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما ما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

3-إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة وإناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين مما يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

4-فرص التطور والترقية المتاحة للعاملين (الفرد):

إن المنظمة التي تتدرج للأفراد فرصة الترقية، وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

5-نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين.

6-الظروف المادية للعمل:

يؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة و حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

7- عدالة العائد:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص-ص231-233.

يقارن الفرد معدل عوائده المستلمة قياساً لمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليميه،...الخ) مع

معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم<sup>1</sup>.

## V. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

### 1. نظرية الدرفر:

لخص لاندي وترمبو نظرية الدرفر المعروفة بالرموز ،أي، أر، جي، (E.R.G)<sup>2</sup> ، والتي يعتقد فيها أن

الأفراد لديهم ثلاثة حاجات أساسية وهي:<sup>3</sup>

**حاجات الكينونة:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام، الماء،...الخ

**حاجات العلاقات:** وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

**حاجات النمو:** وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات، ويتفق

الدرفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة التي يؤثر على أهميتها وأهمية الحاجات الأعلى منها

في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن اشباع حاجات النمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس كذلك فإن

السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس إلا أنه يختلف عن

ماسلو ،حيث يرى ماسلو أنه حاجة إلى مزيد من الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب ولن

يكون له تأثير ولكن الدرفر خلافاً لذلك يقول أن المكافآت الإضافية أو الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد

تعرض عن إشباع حاجات أعلى وعلى ذلك إذا لم يكن في استطاعة المدير أن يعطي ظروفًا أفضل للعمل

فإن النقود والزيادة قد تعني لهم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف

السن والجنس والظروف الاجتماعية.

### 2. نظرية إشباع القيمة:

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2012، ص168.

<sup>2</sup> - E.R.G :existence, relatemess, growth .

<sup>3</sup> - صالح محمد محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار النشر، عمان، 2007، ص463.

يرى إدوين لوك Edwin lock: أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

ويرى لوك أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرص بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير، وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له<sup>1</sup>.

### 3. نظرية العدالة:

وترى أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر والدالة على العدالة من عدمه وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية<sup>2</sup>:

- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.

- يتم وضع هذه المقارنة في نسبة بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر والترفيه والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي تتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجودة.

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى للأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي:

عوائد/ مساهمات الفرد      تتم مقارنتها بفرد      عوائد الآخرين/ مساهمات الآخرين.

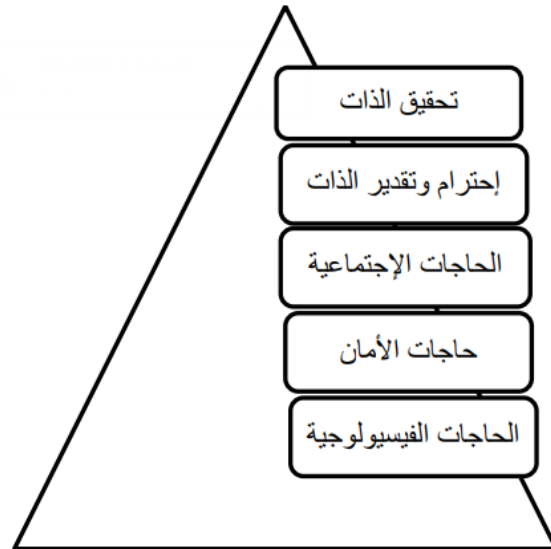
<sup>1</sup> - محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص: 201.

<sup>2</sup> - محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (دون ذكر دار النشر)، الطبعة الأولى، (دون ذكر بلد النشر)، 2005، ص 309.

- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة (أو عدم اتزان وتوتر) فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وانتهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى قدرة الشعور بالاتزان والاستقرار في نصابها.

4. نظرية هيكلية الحاجات لماسلو: نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات الممثلة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: شكل توضيحي لنظرية الحاجات لماسلو



ومن هنا يمكن إلقاء الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المتدرجة والتي يمثلها

الشكل السابق:

<sup>1</sup> - Marie-Georges Fille et Clotilde Marque-Rippoul, les théories L'organisation de l'entreprise, Edition Marketing, Paris, 1999, P :87

## - الحاجات الفسيولوجية الأساسية:

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس،... وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته بإشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

## - حاجات الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من الأخطار البيئية والطبيعية، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية فيبني العنابر لتخزين الطعام ويبني الأسوار الحماية لمدينته وتحصين بيته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجئة.

## - الحاجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية، وبمعنى آخر أن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.<sup>1</sup>

## - احترام وتقدير الذات:

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجب أن يحترمهم فالإنسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص: 91

الأخلاقية السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق الحاجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.<sup>1</sup>

### - حاجات تحقيق الذات:

وهي القدرة على القيام بالعمل والإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسماها وأقلها تحديدا.

### ثانيا: ضغوط العمل.

مما لاشك فيه أننا اصبحنا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن اسبابها سواء أكانت مادية أو سيكولوجية، وقد أثرت هذه المثيرات على الفرد ولم يقتصر تأثيرها على البيت أو المدرسة بل وصلت إلى بيئة العمل أيضاً ومن ذلك برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثر بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة وهذه الضغوط قد جعلت الفرد يعيش في حالة من القلق والتوتر والانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده.

### I. أنواع ضغوط العمل:

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

#### - الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقى أو للنقل إلى موقع وظيفي افضل، أو تحقيق معدلات الأداء العادية أو ان يجوز رضا رئيسه المباشر عنه عندما يلتزم بالأداء وفي مواعيد المحددة... الخ.

<sup>1</sup> - عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص: 90.

<sup>2</sup> - محمد حسن محمد حمدان: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، دار الحامد، عمان، 2007، ص225-226.



وقد أوضح بعض المتأثرين الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل وقد أوضح Forbes المؤشرات التالية كما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

✓ ارتفاع حجم النشاط وقوته.

✓ زيادة الدوافع.

✓ تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

✓ القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

✓ زيادة القدرة على التصرف.

✓ زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

✓ التفاؤل نحو المستقبل.

✓ تساعد الضغوط الإيجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة "الموت Deadlines مثل تاريخ

استحقاق الضرائب وتقييم تقارير الأداء الوظيفة وتذكر تاريخ بداية ونهاية العمل .

تعتبر الضغوط الإيجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل

قدر ممكن من الصور.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث إذا

اختلفت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

#### - الضغوط السلبية:

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على

التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب "عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي تنتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد، وتفرز الضغوط السلبية آثارًا ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية مثل (تعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين والسكتة) أو من الناحية النفسية مثل (الفتور واللامبالاة والتسبب والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور...الخ) أو من الناحية الوظيفية مثل (انخفاض الانتاجية وزيادة معدلات الغياب وغيرها).

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

إن مساعدة المدير لمؤسسه على التكيف مع الضغوط يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط التي يعتبرها الفرد إيجابية.

## II. أسباب ضغوط العمل:

- هناك أسباب عديدة لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالي:

### - كثرة الأعمال:

إن حجم العمل المتوقع يعتبر مسبباً للضغط، وإذا زادت اعباء العمل بسبب الآخرين أو مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب، إذ عليهم أن ينجزوا عدة أعمال في وقت واحد مما يؤدي إلى الإرهاق والإجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم تحمل بعض الموظفين العبء الأكبر دوناً عن باقي الموظفين الذي يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الأعباء ولا يكون هناك حل إلا بقيام رئيس العمل بتوزيع الأعباء على قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون أخرى.

-الخوف من الفشل:

عندما يكلف رئيس العمل موظفاً أو مجموعة موظفين بأداء عمل أو مهمة دون معرفة طبيعتهم وإمكانياتهم أو مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية فإنه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه أثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل والحل في اختيار رئيس العمل للرجل المناسب في العمل أو المهمة المناسبة.

-عدم توفر دعم كاف:

من أكثر الأسباب شيوعاً لضغوط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة إذا كانت الميزانية غير كافية والإمدادات قليلة، والأدوات غير ملائمة، والتعاون ضعيف بين الزملاء...فإن التوتر يسود موقع العمل وتستنزف طاقات الموظفين والحل: لا عمل ناجح بدون الدعم المناسب، وقبول الأعمال بدون هذا الدعم يخلف حالة (ضغط العمل) ويخفض معنويات العاملين ويقلل من مستوى إنتاجيتهم ويهدد صحتهم.

-إضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه:

من أكثر أسباب ضغوط العمل انتشاراً على الإطلاق، وأكثر ضحايا ضغوط العمل تردداً على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة...فإذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلف حالة من الضغط...فإن المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة إن كان هذا الشخص يمتلك قوة أكثر منك (قوة السلطة) بحكم كونه رئيس العمل<sup>1</sup>.

III. مصادر ضغوط العمل:

ومن أهم هذه المصادر: من أهم هذه المصادر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -سليم بطرس جلد: نفس المرجع، ص290.

<sup>2</sup> - سامر جلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص ص24-25.

- 1- **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرًا للضغط بما يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.
- 2- **الأسرة:** التي قد تكون مصدر لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض وغيرها.
- 3- **الأحداث الشخصية:** حيث يتعرض الفرد من حين لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل قدرًا من الإثارة والضغط النفسي، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى بيئة العمل.
- 4- **تأثير شخصية الفرد:** حيث وجدت بعض الأبحاث والدراسات أن هنالك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتناسق مع الزمن، وعادة ما يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.
- 5- **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** حيث تمثل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد باللوائح والإجراءات الرسمية فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار والإبداع ويسبب ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين
- 6- **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسون في درجة قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.
- 7- **اختلال العلاقات الشخصية:** حيث تلعب العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورًا هامًا في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنصف بسمات العداة والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب.

8- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة عن تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرًا أساسيًا للإحساس بالضغط، كما أن صعوبة العمل تؤدي إلى شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

9- **غموض الدور:** يقصد بذلك النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث غموض الدور حين تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة<sup>1</sup>.

#### IV. مراحل ضغوط العمل: تمر ضغوط العمل بالمراحل الآتية:<sup>2</sup>

1: **مرحلة الإنذار:** وذلك عند تعرض الفرد لمثير ما بشكل مفاجئ حيث يكون الضغط في مرحلته الأولى، وبترتب عن ذلك زيادة نشاط جميع أجهزة الجسم ويتم ذلك على مرحلتين:

أ: **مرحلة الصدمة:** وهي رد الفعل اللحظي لتعرض الفرد للمثير، وتتمثل أعراضه في انخفاض درجة الحرارة وضغط الدم، وارتخاء العضلات.

ب: **مرحلة رد الفعل العكسي للصدمة:** وذلك من خلال تزايد إفراز الكورتيزون وعدة الأدرينالين كتمهيد لمرحلة المقاومة.

<sup>1</sup> - حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، عمان، ص63.

<sup>2</sup> - محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص25-26.

ج- مرحلة المقاومة: ويصل فيها الجسم للتكيف الكامل مع هذا المثير مما يمكن الفرد من إزالة آثار هذا المثير أو تحجيم آثاره في واحد أو اثنين من أجهزته وفي حالة حدوث عدم التوازن بين قدرة الفرد الفسيولوجية والنفسية وبين هذا المثير ينتقل للمرحلة الثالثة.

د- مرحلة الانهالك: وتحدث عند انتهاء قدرة الفرد على التكيف مع ذلك المثير واستمرار تأثيره على أجهزته وفي هذه الحالة قد يؤدي الضغط المستمر إلى المرض أو الفناء هذا ويلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

أ: قصر سبب الضغط على المثيرات البيئية.

ب: قصر النتيجة على الجانب الفسيولوجي.

ج: وصف ضغط العمل بأنه نظام التكيف العام الفسيولوجي ولم يأخذ الجانب النفسي للتكيف مع الضغوط التي تواجه الفرد.

V. الآثار المرتبة عن ضغوط العمل: إن الضغط يمكن أن يكون له آثار إيجابية مثلما يكون له آثار سلبية وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1- الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات تنتظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة ومعاً، ولكن الحقيقة أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها، إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوب فيها ومن أهم الآثار الإيجابية ما يلي:

✓ تحفز على العمل.

✓ تجعل الفرد يفكر في العمل.

✓ يزداد تركيز الفرد على العمل.

<sup>1</sup> - فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999، عمان، ص 20.

- ✓ ينظر الفرد إلى عمله بتميز .
- ✓ التركيز على نتائج العمل .
- ✓ النوم بشكل مريح .
- ✓ القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
- ✓ الشعور بالمتعة .
- ✓ الشعور بالإنجاز .
- ✓ تزويد الفرد بالنشاط والحيوية والثقة .
- ✓ النظر إلى المستقبل بتفاؤل .
- ✓ المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهته تجربة غير سارة .

## 2- الآثار السلبية:

إن الاحساس بتزايد ضغوط العمل يترتب عليه بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، ومن أهم هذه الآثار ما يلي:

### أ- آثار الضغوط على الفرد:

• آثار سلوكية: إن من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وغالبًا ما تكون هذه التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء على الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم هذه التغيرات: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

• أعراض نفسية (سيكولوجية): إن إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه يترتب عليه حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض

النفسية: الحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقدان الثقة بالغير، النسيان المستمر، الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة في التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

• آثار جسدية: تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأعراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب ضغوط العمل: الصداع، قحة المعدة، السكري، أمراض القلب وضغط الدم.<sup>1</sup>

#### ب-آثار الضغوط على المنظمة:

يمكن إجمال أهم الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بالأمر التالي:

- زيادة التكاليف المالية مثل: التأخير عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز على العمل وانخفاض (الروح المعنوية) والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر المتكرر على العمل.
- ارتفاع معدلات الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 124-125.



- سوء الاتصالات بسبب غموض الدور وتشوه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دوران العمل).
- الشعور بالفشل.

## VI. النظريات المفسرة لضغوط العمل:

### 1- النظرية الجسمية:

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر (ضواغط) في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضواغط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضواغط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط...وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي، ويتلقى الجهاز الطرفي إشارات عن المثيرات والضواغط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان...الجهاز الأول هو جاز الغدد الصماء، الجهاز الثاني هو الجهاز العصبي اللاإرادي.

وبالرغم من ان هذه النظرية تلقى بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض

النقص، وعلى سبيل المثال<sup>1</sup>:

✓ تتجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار والضواغط حتى يتكون الشعور بالضغط.

✓ لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضواغط يرتبط بأي من الأعراض الفسيولوجية للضغط.

✓ أيضا أن بعض الأعراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس

لها علاقة بالضواغط وذلك مثل التمرينات الرياضية.

وما سبق يمكن القول أن هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية.

### 2- النظريات الاجتماعية:

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد عثمان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 238.

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاعترا، وعدم التكيف والشعور بالظلم، وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى على تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطرابات في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية<sup>1</sup>:

- ✓ أن مقدار الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسيا مع مدى استقراره وقوة العلاقات الاجتماعية.
  - ✓ أن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى اتباع جموع الأفراد لأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.
  - ✓ إن اتباع الفرد لأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسيا بنا يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه يكون ميالا لعدم اتباع الأنماط، المطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها.
  - ✓ أن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو بشغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها مع الفرد.
  - ✓ إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات.
- ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية الأخرى لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط وهي:
- هيكل القيم والحاجات.

<sup>1</sup> - محمد حسن محمد عثمان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 239-240.

• أنماط التكيف والدفاع النفسي.

• أحداث الحياة الشخصية.

### 3-النظريات النفسية والسلوكية:

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد،...فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها ، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغط...وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغط على ظاهرة التعلم.

ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغط...وتشير عملية التقييم إلى ان التجربة الوجدانية للضغط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة.

ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغط والتوتر...وهذين النوعين هما الشخصية (أ)، الشخصية (ب)، فالشخص الذي يتدرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية والحدة في الطباع، الرغبة في العمل الدؤوب، ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص الذي يتدرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو يقرأ كتاباً أثناء تناوله الطعام، ويراجع بعض الملفات أثناء مشاهداته للتلفزيون، ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، ويتميز هذا الشخص أيضاً بالقلق ونفذ الصبر والتحمل في الأداء...ويتحمل الفرد ذو الشخصية (أ) ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية (ب) وبالرغم من ذلك فإنه حينما تقع الشخصية (أ) في أزمة شديدة فإنها تؤثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته.

## ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

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

التالية<sup>1</sup>:

## I. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

لقد ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي ويمكن القول أن رغبة الفرد في

إصلاح حاله واقناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة،

ونجاح الفرد في علاج ضغوط العمل، ومن هذه الطرق:

1-التأمل: وذلك بهدف تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفر الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته

اليومية، ان يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي ذلك إلى إعداد الذهن

وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

2-الاسترخاء: ان جلوس الفرد مستريحاً وهادئاً في الاسترخاء يؤدي إلى ذات النتائج التي تؤدي إليها

طريقة التأمل، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد

إلى أن الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

3-التركيز: إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذات معنى وأهمية ولمدة معينة يساعده في تخفيف

حدة الضغوط النفسية للعمل وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريباً التي تعتمد عليها

طرق التأمل والاسترخاء والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى قيامه بعمل

اخلاق ومبدع ويساعده على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.

## II. استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

وذلك يكون من خلال الأساليب الرئيسية التالية:

<sup>1</sup> - علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، 2008، ص26.

**1-التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:**

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

**2-تصميم وظائف ذات معنى:**

حيث تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أية متعة في أداء العمل، بحيث ينقلب العمل إلى روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدار مناسب من السلطة للأداء.

**3-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:**

إذ يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، بالإضافة إلى إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.

**4-التمرينات الرياضية:**

حيث أن للكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السلبية لضغوط العمل وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أية تمرينات، كما أن

الشخص المصاب بإرهاق تكون مقدرته على تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية بالعمل منخفضة بالإضافة لذلك فإن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر.

5- معرفة شخصية الأفراد: للوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من اثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة.

6- الأهداف الواضحة: أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وان تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث<sup>1</sup>.

#### رابعاً: السياسة الصناعية في الجزائر

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعدة مراحل تسييره ونماذج تنظيمية مختلفة، ابتداءً بنظام التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة، ثم تلاه التسيير الاشتراكي للمؤسسات بداية من سبعينات القرن الماضي إلى أوائل سنة 1980 أين تم إعادة هيكلة المؤسسات في ظل التفتح الاقتصادي بعد استقلالية هذه الأخيرة. إن هذا التعاقب الحاصل في النماذج التنظيمية يبين مختلف الأسباب والحيثيات التي دفعت بالدولة آنذاك إلى استخدام تلك النماذج، وفي ظل هذه التغيرات ستحاول هذه الدراسة الكشف عن انعكاسات الرضا الوظيفي، وعلى مهارات ادارة ضغوط العمل.

#### I. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسيرة ذاتياً (1963 - 1970)

بعد مغادرة المعمرين الفرنسيين وترك المؤسسات دون مسيرين أو مشرفين، اعتمدت الدولة الجزائرية على طابع تسييري لمواصلة عمل تلك المؤسسات، من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في عملية التسيير، هذا الأخير الذي اكتسب الطابع الجماعي وأطلق عليه التسيير الذاتي، حيث يتوقف على منح الاستقلالية الاقتصادية والإدارية للعمال في تسيير شؤون وحداتهم الإنتاجية، كما يهدف هذا النظام إلى القضاء على

<sup>1</sup> - أندروي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة، ترجمة أوب القاسم أحمد، السعودية، 1991، صص 125-128.

الفارق الموحد بين المسيرين والعمال وبالتالي فالأفراد هم المسؤولون عن النتائج التي يحصلون عليها، حيث تمثل الأرباح العنصر المحرك لهذا النظام.

حيث اعتمدت على المديرين والسيطرة على التسيير نتيجة النظام السياسي في تلك الفترة، كما اعتمدت على مجلس إداري مشكل في غالبيته من ممثلين عن السلطة الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع مراعاة فكرة تمثيل المصالح، أي أن المؤسسة مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية، عن طريق نظام الوصاية، وأفرزت هذه المركزية المفرطة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ المبادرات والإجراءات التي يرونها ملائمة وإبداء الرأي فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، كما أبعده العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر أدوارهم على تنفيذ المهام دون إبداء لآرائهم أو مطالبهم بما يرونها ضرورياً للقيام بمهامهم على أحسن وجه، وقد ترتب على هذا النموذج التنظيمي إقامة علاقات غير منسجمة ما بين العمال والإدارة، وتحريف في الوظيفة الأساسية التي أنشأت من أجلها المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، مما أدى إلى تهيمش وتقييد العمال وممثليهم وتحولت المؤسسات إلى أماكن لتوليد الصراعات.<sup>1</sup> مما زاد ضغوط العمل على مستوى المؤسسة العمومية الجزائرية

## II. مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1979)

كان الهدف من نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو لعب دور هام في إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين، من خلال التأكيد على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة لكن هذا النموذج من التسيير اعتمد في بعض جوانبه للعلاقات الإنسانية حسب النصوص والمواد وكذلك الممارسة الميدانية بكل مؤسسة تبعا لهيكلها التنظيمي ونوعية نشاطها ومن بين هذه الجوانب نذكر: <sup>2</sup>

1- علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013، ص ص: 55-62.

2- أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 296-304.

- مشاركة العمال من خلال اعتبارهم منتجين ومسيرين ومراقبين لإلغاء الصراع بين العمال والإدارة، كما أن مشاركة العمال تمثل ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي. كما تركز عملية المشاركة في السماح للعمال يتحمل المسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهذا جانب من العدالة التنظيمية وعنصر هام يساهم في التخلص من كل تفكير في السيطرة البيروقراطية لدى العاملين.

- تقدير مجهودات العمال وذلك من خلال الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه وتشجيعهم في عملهم للرفع من معنوياتهم، لأن ما يبذله العامل من جهد وإتقان وإخلاص وأعمال إضافية يحتاج إلى التقدير والاعتراف والمكافأة التي تأخذ الصيغة المادية أو المعنوية.

- احترام مشاعر العمال وذلك من خلال إعطائهم الفرصة في اختيار ممثليهم والتعبير عن كل آرائهم بكل شفافية.

- تزويد العمال بالمعلومات ويظهر ذلك من خلال عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسة بجانب الإداريين.

- الاهتمام بمشاكل العمال وقضاياهم من خلال مجلس العمال واللجان الفرعية التابعة به، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاكلهم وقضاياهم.

- محاولة إشباع الحاجات النفسية والمادية للعمال وذلك من خلال وضع سلم للأجور يحدد فيه الأجر الأدنى المضمون الذي يسمح للعمال بسد حاجاتهم المادية المختلفة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي اعتبرها ميثاق التسيير الاشتراكي كحق للعمال، وذلك يرمي إلى توفر الشروط المادية للعمال لطمأننتهم، ورفع روحهم المعنوية، وجعلهم يهتمون أكثر بالعمل والإنتاج بعد أن يكونوا قد أشبعوا حاجاتهم، من خلال التأكيد على تقدير الذات للعاملين والاعتراف بهم كعناصر أساسية في العمل والإنتاج، واحترامهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.



- التعاون أساس النجاح لكل مؤسسة تعمل في هذا الإطار عن طريق خلق جو من العلاقات الاجتماعية، وعلاقات عمل تربط بين العمال والمسيرين والإداريين، يكون أساسها العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة، وتكون علاقات صداقة خالية من التمييز والمحاباة والمحسوبية التي تعتبر كدافع لتغذية الصراعات بين العمال والإدارة.<sup>1</sup>

كما أن استحداث مناصب شغل أصبح من أولويات الدولة للمساعدة في التنمية الوطنية، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976 والذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك وكان الهدف الأساسي لتلك الوثيقة حسب ما جاء في المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة بالأقدمية في العمل ولكن من خلال التكوين المهني للعامل ورغم أن تلك الفترة كانت إنمائية وشهدت تحولات صناعية ضخمة وفي مجال التوظيف وتحسن ظروف العمل، لكن شابها نزاعات وإضرابات عدة أسبابها تدنى الأجور وتأخير دفعها وتسريح العمال وظروف العمل السيئة وغياب الترقية رغم صدور القوانين.

غير أن الواقع أثبت فشل التنظيم الاشتراكي، ويمكن القول في هذه الفترة الحاسمة من تاريخ الجزائر فيما يخص التوظيف والتكوين والترقية هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق عملية بالإضافة إلى الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات، كل هذه الأسباب أدت إلى الفشل الذريع لتجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وهذا ما دعا الحكومة آنذاك إلى البحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن لتلك المؤسسات هو إعادة الهيكلة.<sup>2</sup>

1- أونيس عبد المجيد أونيس: المرجع نفسه، ص ص: 304-306.

2- عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 105.

### III. إعادة هيكلة المؤسسات واستقلاليتها 1980-1994

إن الحجم العملاق الذي وصلته كثير من المؤسسات الوطنية سواء من حيث الأهمية الاقتصادية أو عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية، الذي تتمتع به هذه المؤسسات قد طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية ... وقد كان موضوع اللامركزية من المواضيع المطروحة وفي جوان 1979 بدأت وزارة الطاقة سلسلة من الدراسات لتحضير الوثائق الضرورية لإعادة هيكلة الشركة الوطنية سوناطراك، وقد كان الهدف الأساسي لبرنامج إعادة الهيكلة يتمثل في تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى عدة مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها ومراقبة نشاطها المالي.<sup>1</sup>

ويمكن حصر أهداف عملية الهيكلة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تقليص عبء المديونية على المؤسسات الوطنية الناتجة عن ضعف الاستثمار الوطني والاستدانة من الخارج وتدهور حصيلة الإنتاج.
- تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- تدعيم فعاليات المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني للكفاءات والموارد المادية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
- توفير شروط موضوعية ترتبط أساساً بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال برنامج إعلامي يشمل مختلف المستويات التنظيمية وتنشيط القنوات الرسمية للاتصال بين مختلف مستويات الإشراف من جهة وبين هذه المؤسسات والقاعدة من جهة أخرى.

1 مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص: 235.

2أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سابق، ص: 318-326.

- تدعيم الهيكلة بإجراءات نوعية على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية ووضع نظام للحوافز والدوافع براعي العوامل المادية والمعنوية التي تساهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي.
- وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتحريب الآلات والتمارض والتغيب.
- تكريس مبدأ العمل كمصدر للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذا الترقية المهنية.
- ديمقراطية تسيير المؤسسات وتنظيم الأطر المناسبة للتشاور ومشاركة العمال.
- تغيير علاقات العمل قصد إعطائها محتوى يتطابق مع التغييرات التي أدخلت تلك الإصلاحات في تنظيم المجتمع خصوصاً الحريات الفردية والجماعية محق الإضراب والحق النقابي، وللوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل وتسويتها بالطرق المشروعة.
- وقد استهدفت القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات ما يلي:
- رد الاعتبار للعامل من حيث دوره في خلق الثروات والتراكم.
- ترقية المؤهلات والجهود والاستحقاق.
- إثراء طريقة مشاركة العمال في تسيير الشؤون التي تفيدهم من أجل تحقيق هدف مزدوج وهو الحرص على الفعالية وزيادتها وتوسيع مجالات الإعداد الديمقراطي في المؤسسة.
- تسهيل بروز تنظيمات نقابية للعمال تشارك في تطوير الممارسات الاجتماعية والثقافية والعلمية والتشجيع على الاستقرار والتجديد الجماعي في عالم الشغل وذلك من خلال تعزيز أسس الحوار الديمقراطي والتعاقدية، قصد التكفل بمصالحهم المهنية المادية أو المعنوية تبعاً للقوانين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه المرحلة

#### IV. المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصخصة 1995

في خضم هذه التغيرات الكبرى في البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبح ضرورة تبني المبادئ العقلانية حجر الزاوية في الخطابات الرسمية للدولة، وحتى المسيرين، وتجلي ذلك في عمليات التوظيف الذي يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما يحققه من عائد، وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة، بشرط احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر. وفي ظل هذا التنظيم الجديد أي الخصخصة لم يهمل أهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسة من خلال التمثيل النقابي ولجان المشاركة، كما أن هذه التنظيمات النقابية أصبحت تتمتع بأحقية المشاركة في جميع الاتفاقيات العمالية لاسيما الاتفاقيات الجماعية لعلاقات العمل، لكن وبالرغم من هذه الإصلاحات تبقى القوانين مجرد نظري أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة، المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات غير مهياًة لتبني قواعد جديدة، وكذلك وسط سوسيو-اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة.<sup>1</sup>

1 علي زكار ونصر الدين بوشيشة: مرجع سابق، ص ص: 73-74.

## خلاصة الفصل

يبقى الرضا الوظيفي متغير نسبي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي لازالت في مراحل النمو والتطور، فإحساس العاملين بالرضا وارتفاع الروح المعنوية لديهم وابداء روح التعاون والعمل الجماعي، بالرغم من مختلف الضغوط الناجمة عن بيئة العمل الداخلية والخارجية التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، غير ان الادارة تعمل جاهدة للتخفيف من تلك الضغوط من خلال وضع اساليب وقائية وطرق علمية واليات تمنع او تخفف منها، كما أن متغيري الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل يتأثران بمجموعة عوامل ومتغيرات أخرى كالقيادة والهيكل التنظيمي والثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وغيرها. وبالتالي فالمؤسسة التي تعمل على ادارة ضغوط العمل بعقلانية ومهارة بتوظيف كامل قدراتها البشرية والتنظيمية للتخفيف من عبء العمل ودوران العمل والصراعات، كل هذه المؤشرات تزيد من مستوى الرضا الوظيفي للأفراد المورد، ومن ثم المحافظة على بقائها واستمراريتها.

# الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: أساليب التحليل.

خامساً: خصائص عينة الدراسة.

تعد الدراسة الميدانية من أهم الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات الخاصة بأي ظاهرة إجتماعية، وبصورة علمية منهجية، وتكون الدراسة الميدانية ،دعامة أساسية للدراسة النظرية.

وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل النظري السابق نحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية (مؤسسة فيروفيال) بعنابة لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها.

وسنحاول خلال هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي إعتمدت في هذه الدراسة كالتالي: مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني-المجال الزمني-المجال البشري،هذا الأخير أخذنا منه العينة، بالإضافة إلى ذلك المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات المتمثلة في:الملاحظة-المقابلة الغير مقننة، الإستمارة التي تم بناءها إنطلاقا من الفرضيات المقترحة من التساؤلات المطروحة في الإشكالية ثم أخيرا أساليب تحليل البيانات وخصائص العينة.

## أولاً: مجالات الدراسة

### I. المجال الجغرافي:

يتمثل المجال الجغرافي للدراسة في المؤسسة العمومية الإقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها"فيروفيال" التي تقع بالمنطقة الصناعية على الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين مدينة عنابة ومدينة الحجار على بعد 10كلم من مركب الحديد والصلب بالحجار و5كلم من ميناء عنابة تبلغ مساحتها الإجمالية 32هكتار منها 48500م مخصصة للورشات.

قد نشأت هذه المؤسسة سنة 1936 على يد المعمر الفرنسي De Diertich وكانت تحمل إسم شركة شمال إفريقيا S.N.A.F.والمتخصصة في صناعة عربات سكة الحديد فقط وهي الوحيدة وقتها على المستوى الإفريقي.

أثناء الحرب العالمية الثانية(1939-1945)تحول نشاط المؤسسة إلى التصنيع الحربي (دبابات ،مدافع) وبلغ عدد عمالها 700 عامل أغلبهم جزائريين وبعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية عادت المؤسسة إلى نشاطها الأصلي وهو صناعة العربات بطاقة إنتاجية تقدر ب 200 عربة سنويا وإستمر وضعها هذا إلى غاية الإستقلال سنة 1967 تاريخ التأمينات التي شملت معظم المؤسسات والقواعد الإقتصادية ثم تأميم شركة شمال إفريقيا التي صار إسمها الشركة الوطنية للبناءات المعدنية S.NMETAL سنة 1983 تغيير إسم الشركة ليصبح المؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها FEROVER وذلك في ضوء سياسة إعادة الهيكلة ودامت فترة إعادة الهيكلة حوالي 7سنوات ومع ظهور فكرة إستقلالية المؤسسات نالت هذه المؤسسة إستقلاليتها في شهر أكتوبر 1989 وهي 146مليون دينار جزائري ثم إنخفض إلى 140 مليون دينار جزائري سنة 1995 ل يبقى ثابت على حاله حتى السنة الجارية والمساهم الوحيد فيها هي الدولة.

-وحدات المؤسسة ونشاطاتها،تتكون مؤسسة فيروفيال من عدة مديريات هي:

-الإدارة العامة.

-مقر الإنتاج.

-مديرية البحث والتطوير .

-المصالح المالية.

-المحاسبة والمالية.

-مديرية التمويل.



## II. المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة النظرية بدايات شهر أكتوبر 2018 وتحديد أبعاد قبول المواضيع وفيها تم البحث عن المراجع المتوفرة حول الموضوع ثم كناية الفصول النظرية التي إستغرقت حوالي 4 أشهر.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية إستغرقت حوالي شهر من 24 أبريل إلى 24 ماي حيث توزعت كما يلي:

## \*المرحلة الأولى:المرحلة الإستطلاعية

واستمرت مدة أسبوعين من 28 أبريل إلى 11ماي2019.حيث كانت هناك عدة خرجات إستطلاعية للمؤسسة محل التبرص تم فيها التعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها.

## III. المجال البشري:قد تم الحصول على العدد الفعلي للعمال في الفترة الزمنية التي أجرينا فيها

الدراسة الميدانية حيث يقدر عدد عمال مؤسسة فيروفيال -عنابة-ب518عامل يتوزعون حسب فئات مهنية مختلفة (إطارات-عمال المهارات-عمال التنفيذ)كالتالي:

-عدد الإطارات:98

-عدد المهارات:73

-عدد التنفيذ:347.

ونظرا لكبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة فقد إعتمدت على عينة عشوائية طبقية:قدر حجمها ب

15% وتم حسابها كما هو موضح في الجدول رقم(01).

الجدول (01): حجم عينة الدراسة.

العينة 15%	المجتمع الأصلي	مجتمع الدراسة
		الفئات المهنية
15	98	الإطارات
11	73	أعوان تحكم
52	347	أعوان التنفيذ
78	518	المجموع

كما تم اختبار مفرداتها كما يلي:

- تحديد الأطر التي تتضمن طبقات المجتمع الأصلي لدراسة وتحديد حجم كل طبقة في هذا المجتمع

- حساب فترة السحب K لكل طبقة من طبقات العينة من خلال قسمة المجموع الكلي لمفردات الطبقة

في المجتمع الأصلي (N1) على عدد مفردات الطبقة في العينة المختارة (n1) ما يعني أن

$$K1 = \frac{N1}{n1}$$

$$K2 = \frac{N2}{n2}$$

$$K3 = \frac{N3}{n3}$$

إختيار رقم المفردة الأولى من مفردات كل طبقة من طبقات العينة المراد سحبها بطريقة عشوائية، مع

الحرص على إن كانت مع المفردة الأولى من كل طبقة أقل من فترة سحبها لضمان اختيار المفردات

الثانية من كل طبقة بإضافة فترة السحب للمفردة الأولى، واختبار المفردة الثالثة بإضافة فترة السحب

للمفردة الثانية، وهكذا إلى أن اكتملت مفردات العينة في كل طبقة كما أجريت مقابلات مع بعض مسؤولي

المصالح منها رئيس مصلحة والوسائل العامة، قصد جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل حيث تم

تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعدادها البشري وسير العمل داخل المؤسسة وغير ذلك من المعلومات التي من شأنها أن تخدم الدراسة الراهنة.

### \* المرحلة الثانية: مرحلة توزيع وملئ الاستمارات

كانت هناك استمارة أولية ثم تعديلها بعد التحكيم من قبل اساتذة التخصص لتصبح في صيغتها النهائية وبعد ذلك تم توزيعها على أفراد العينة من 12 ماي إلى 24 ماي 2019 للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

### ثانيا: المنهج المستخدم

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم على الباحث أن يقدم هدفا دقيقا للإجراءات في دراسته للظاهرة ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث، لأن الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة ووسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجالات الدراسات-إلخ.

كما أن أي بحث علمي يعتمد على المنهج لتشخيص الموضوع ومعرفة جوانبه وتحليل أبعاده، يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للمشاكل المكتشفة.

ومن خلال موضوع دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لموضوع الدراسة حيث أن هذا الأخير ذات طبيعة ترابطية تهدف إلى تحقيق العلاقة بين الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل وكشف نوعية الارتباط بين هذين المتغيرين، فالمنهج الوصفي أكثر مناهج البحوث الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً فهو يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يتعدى إلى تحليل

الظاهرة وكشف العلاقات وأبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تخدم أهداف البحث ثم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الملاحظة والمقابلة غير المقننة والاستمارة وهي كالاتي:

#### I. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الإجتماعي فيمكن القول أن كل بحث إجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقيق منسحة النتائج التي توصل إليها وبالتالي تصبح مصدراً أساسياً لجميع البيانات رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشر.

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وذلك من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة طبيعية بين علاقات العمل بالجماعة المحلية وكيفية التعامل بين إطاراتها من جهة والتعامل مع مختلف الشرائح المتوافدة عليها وعلى مختلف وحداتها التنظيمية، أما الملاحظة التي إعتدنا عليها طيلة تواجدنا بالميدان فهي الملاحظة المباشرة وذلك بملاحظة كل ما يخص جوانب موضوع الدراسة من مواقف ونشاطات وسلوكات.

#### II. المقابلة غير المقننة:

بالإضافة إلى الملاحظة إستخدمت الدراسة المقابلة الغير مقننة في الجمع بين بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة دون تحديد الاسئلة التي ستوجه للمبحوثين وإحتمالات

الإجابة ويترك للمبحوث الحرية في الإفصاح عن أفكاره ومشاعره وأرائه ورغباته، وقد إستخدمت هذه المقابلة مع:<sup>1</sup>

(1) المدير العام للمؤسسة من أجل الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة.

(2) مدير الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كالهيكال التنظيمي وعدد العمال والأنشطة التي وجدت من أجلها المؤسسة

(3) مقابلة مع بعض العاملين لشرح وتوضيح أهداف الدراسة.

### .III الإستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في العلوم الإجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلّم إلى الأفراد المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً<sup>2</sup>، كما تعتبر الاستمارة الوسيلة الأكثر شيوعاً من حيث الاستخدام وذلك لأنها تقلص من الوقت المستغرق، وتعطي المبحوث وقتاً كافياً لفهم الأسئلة والإجابة عليها، وقد مرت استمارة الدراسة الراهنة بالمراحل الآتية:

<sup>1</sup> عبدالله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، صص 183، 184.

<sup>2</sup> محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية) المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص 115.

-مرحلة الاستمارة في صيغتها الأولية.

بعد إعداد استمارة أولية تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظته حولها وبعد العمل على هذه الملاحظات تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في التخصص في قسم علم الاجتماع حيث استغرق تحكيما 4 أيام من 12،13،14،15 أبريل 2019.

الجدول (02): يوضح أسماء المحكمين ورتبتهم العلمية.

الأستاذ	الرتبة	التخصص
د.بورزق نوار	أ-محاضر"أ"	-علم إجتماع البيئة
د.شتوح فاطمة الزهراء	أ-محاضر"أ"	-علم نفس التنظيم والعمل
أ.خير الدين بوزيان	أ-مساعد"أ"	-علم اجتماع الجريمة والانحراف
أ.برينيس عبد الكريم	أ-مساعد"أ"	-إدارة الأفراد وعلاقات إنسانية
أ.ميهوب نور الدين	أ-مساعد"ب"	-علم النفس التنظيم والعمل

2-مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية: بعد عملية تحكيم الاستمارة وعرضها على مجموعة من المحكمين تم تعديل ما أمكن تعديله من الأسئلة وحذف ما أمكن حذفه وإضافة ما أمكن إضافته من الأسئلة، جاءت الاستمارة في صيغتها النهائية مكونة من 30 سؤالاً موزعة على 4 محاور جاءت كالاتي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية ويضم 6 أسئلة من 1-6.

-المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم ويضم 8 أسئلة من 7-14.

-المحور الثالث: الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات محددة ويضم 8 أسئلة من 15-22.

-المحور الرابع: قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة والشعور بالانتماء ويضم 8 أسئلة من 23-

## رابعاً: أساليب تحليل البيانات

إن جمع البيانات عن طريق إستمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة مالم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها وقد اعتمدنا في تحليلنا على الأسلوب التحليل الكمي والكيفي.

## I-الأسلوب الكمي:

بالنسبة لعرض النتائج الميدانية المتحصل عليها وترتيبها وتبويبها في جداول كميا، إستخدمنا بعض الاساليب الإحصائية لعرض هذه البيانات كحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي.

## II-الأسلوب الكيفي:

ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على الأرقام والبيانات الإحصائية المتحصل عليها من استمارة البحث اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

**خامساً: خصائص العينة:** سيتم تحديد الخصائص العامة لأفراد عينة البحث انطلاقا من أن البيانات الشخصية تشكل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على استجابات المبحوثين والتي حددناها في الجنس- السن-المستوى التعليمي-الحالة المدنية-الأقدمية في العمل-طبيعة المهام.

## 1- الجنس:

جدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%84,60	66	ذكر
%15,40	12	أنثى
%100	78	المجموع

-فيما يتعلق بالجنس تبين الشواهد الكمية المتواجدة في الجدول(03) أن معظم الموظفين في مؤسسة

فيروفيال هم ذكور حيث تقدر نسبتهم ب 84,6% هي نسبة أكبر بكثير من نسبة الإناث التي لم تقدر

سوى ب 15,4%.

-وهذه النسب تدل على أن المؤسسة تؤدي أنشطة صناعية والتي هي في الغالب بقيت حكرا على

الذكور، رغم تواجد المؤسسة في منطقة عرفت غزو المرأة لشتى مجالات العمل.



## 2- العمر:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	العينة العمر
25,65%	20	أقل من 30 سنة
25,65%	20	من 30-39
20,50%	16	من 40-49
23,10%	18	من 50-59
05,10%	04	من 60 سنة فأكثر
100%	78	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الموضح لتوزيع أفراد العينة حسب العمر أن هناك تساوي بين الفئتين من 30 سنة ومن 30 إلى 39 سنة والمتمثلة بنسبة 25,6% هم الفئتين الغالبتين، تليها نسبة الذين يتراوح أعمارهم من 50 إلى 59 سنة والمتمثلة لنسبة 23,1% لتليها نسبة الذين يتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة والمتمثلة لنسبة 20,5% في حين أن أقل نسبة هم الذين تتراوح أعمارهم من 60 فأكثر بنسبة 5,1%.

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن أكثر من 5,1% من مفردات العينة المبحوثة أقل من 40 سنة وهذا ما يجعل المؤسسة بإمكانها إستغلال كل طاقاتها البشرية الشبابية والتي تعرف في هذه المرحلة بتحديد العنصر البشري الشاب.

## (3)-المستوى التعليمي:

الجدول رقم(5):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة المستوى التعليمي
28,2%	22	إبتدائي
30,8%	24	متوسط
16,7%	13	ثانوي
24,4%	19	جامعي
100%	78	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول(5) التعلق بالمستوى التعليمي في مؤسسة فيروفيال .أن أعلى نسبتيين تمثلات المستويين -متوسط و إبتدائي ،حيث يمثلان على التوالي 30,8% و 28,2% وثالث نسبة مسجلة ذات مستوى جامعي حيث تقدر ب 24,4% ثم أخيرا ذو المستوى الثانوي بنسبة 16,7%

-من خلال النتائج المشتقة من الجدول يتضح أن 30,08% من الأفراد لديهم مستوى متوسط، ويعزي ذلك إلى، إحتياجات المؤسسة من عمال التنفيذ، الذين يقومون بأعمال يدوية أحيانا لا تتطلب مستويات عالية، بينما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على 24,40% من الإطارات ،لضمان السير الحسن لمختلف المستويات التنظيمية.

## (03) - الحالة المدنية:

## الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة المدنية
33,3%	26	أعزب
65,4%	51	متزوج
01.3%	01	مطلق
100%	78	المجموع

من خلال الشواهد الكمية في الجدول (06) نلاحظ أن 51 مفردة من عينة الدراسة متزوجون، وقدرت نسبتهم بـ 65,4% بينما 33,3% من المبحوثين عزابا-وقدر عددهم بـ 26 وأخيرا كما جاء في البيانات مفردة واحدة، في حالة طلاق.

-من خلال النتائج يتضح أن معظم الأفراد متزوجون، وهذا راجع إلى الحالة الاجتماعية الجيدة، والاستقرار الأسري الواضح، حسب إجابات المبحوثين، بينما فئة العزاب من الشباب الذين حصلوا على وضائف جديدة في المؤسسة، وبعض الظروف الاجتماعية الأخرى، والتي حالت دون زواجهم.

## 5- الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
21,8%	17	أقل من 5 سنوات
16,7%	13	5 إلى 9 سنوات
19,2%	15	من 10-14 سنة
11,5%	9	15-19 سنة
30,8%	24	20 سنة فأكثر
100%	78	المجموع

-نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يبين سنوات الأقدمية في العمل. أن أغلب مفردات العينة- المبحوثة- تتواجد ضمن الفئة العمالية- التي لها خبرة تتراوح من 20 سنة فأكثر بنسبة 30,8% تليها فئة العمال، ذات الخبرة، أقل من 5 سنوات، وذلك بنسبة تقدر ب 21,8% ثم الفئة ذات الخبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 19,2% ثم تليها الفئة ذات الخبرة من 5-9 سنوات- بنسبة 16,7% في حين أن الفئة ذات الخبرة من 15-19 سنة لم تتجاوز 11,5%.

من خلال النتائج يتضح أن المؤسسة، تحافظ على أغلبية الأفراد، ذوي الخبرة المهيمنة الأكثر من 20 سنة- ويرجع ذلك حسب ما أفادنا به مسؤول التنظيم إلى سياسات التوظيف، المتبعة بالمؤسسة، خصوصا في مرحلة إعادة الهيكلة، وخصوصة المؤسسات، وخلال البرامج التنموية في الأفية، إرتفع معدل توظيف الأفراد، من الفئة الشبابية نحسب قواعد التوظيف المعمول بها، حسب إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

## 6- طبيعة المهام:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهام

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		طبيعة المهام
%12,8	10	إدارية
%33,3	26	تقنية
%53,8	42	عامة
%100	78	المجموع

تتمثل هذه الفئات في طبيعة المهام، إدارية، تقنية، عامة، وحسب معطيات هذا الجدول فإن الفئة

الثالثة، أي عامة، هي التي، تعبر عن غالبية عمال المؤسسة- حيث تقدر بنسبة %53,8 تليها فئة التقنية

تقدر نسبتها ب %33,3 ثم أخيرا فئة إدارية بنسبة %12,8

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم إستخدامها في الدراسة بالإضافة إلى عرض الخصائص العامة للمبحوثين كما وكيفياً، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجياً ساعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانياً وتوفير بيانات هامة ومنتوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

## الفصل الرابع:

# عرض البيانات الميدانية واستخلاص نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: عرض البيانات الميدانية للدراسة.

ثانياً: استخلاص نتائج الدراسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

يعتبر الجانب الميداني من دراستنا هذه التطبيق العلمي لما سبق ذكره في الجانب النظري، إذ أن كل بحث علمي لا تكتمل قيمته إلا بعد ملامسته للواقع وذلك باعتباره السبيل الرئيسي لقياس درجة الصحة وتطابق المعلومات النظرية بالميدان . ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل الخطوات الإجرائية الميدانية المتبعة في هذه الدراسة قصد الوصول في نهاية إلى الغاية التي تسعى إليها كل البحوث العلمية ألا وهي الكشف عن الحقائق ،ولكي يتسنى ذلك ينبغي على الباحث اعتماد منهج معين مناسب لدراسة وتحديد حدود الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية التي تخدم موضوع الدراسة واختيار الأساليب المناسبة لطبيعة الموضوع وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل .



**أولاً: عرض البيانات الميدانية للدراسة.**

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات من خلال ما سيتم التوصل اليه من خلال ادوات الدراسة اذ هدفت الى معرفة رضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل لي مؤسسة الوطنية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال من خلال تفريغ المعطيات في جداول وإبراز مدلولاتها، ومن ثم الربط بين متغيرات الدراسة وبهذا نستعرض ما يلي:

\*الاستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم.

\*الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات محددة.

\*قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة والشعور بالانتماء.

**I. الاستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم:**

يوفر الاستقرار داخل المنظمة جوا ملائما للعمل حيث يرفع من درجة الرضا للعامل،مما يعطيه دفعا أكبر للجد،وتبقى مهارات تطبيق مبادئ التنظيم الجانب الإداري الذي يجب على المنظمة الإلتزام به لضمان السير الحسن للمهام المسندة،وفي هذا الإطار حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق مبادئ التنظيم والإستقرار الوظيفي وكيفية توظيف هذه المهارات داخل المنظمة،وهذا ما توضحه

العبارات من 7-14 في الجدول

الجدول رقم (09): الاستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم

البيانات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	متوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	كاي مربع	البديل
7. تغيب في حالة كثرة المهام المسندة إلي	التكرار	15	2	16	19	26	2.500	1,466	19,564	أحيانا
	%	19,2	2,6	20,5	24,4	33,3				
8. قلة الغاب تساهم في قدرة المورد البشري	التكرار	65	9	3	1	0	4.769	0,579	143,333	دائما
	%	83,3	11,5	3,8	1,3	0				
9. تقوم المؤسسة بتدوير العاملين من مصلحة إلى أخرى	التكرار	56	14	7	1	0	4.602	0,708	95,436	دائما
	%	71,8	17,9	9	1,3	0				
10. التدوير المنظم للعاملين يزيد من فرص التعامل مع توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف	التكرار	62	9	6	1	0	4.692	0,670	125,179	دائما
	%	79,5	11,9	7,7	1,3	0				
11. تساهم كثرة التنقلات بين المصالح والأقسام في زيادة قدرة المورد البشري في التعامل مع الأساليب الرقابية	التكرار	55	12	9	1	1	4.782	0,848	130,462	دائما
	%	70,5	15,4	11,5	1,3	1,3				
12. اطلعوا على القواعد المنظمة للأنشطة والمهام المسندة إلي	التكرار	64	11	3	0	0	4.717	0,500	84,538	دائما
	%	82,1	14,1	3,8	0	0				
13. التزام العامل داخل المؤسسة يقلل من الروتين الناتج عن القواعد التنظيمية	التكرار	64	8	5	0	1	4.730	0,700	136,667	دائما
	%	82,1	40,3	64	0	1,3				
14. تؤدي كثرة الاستقالات إلى صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموسومة	التكرار	64	8	5	1	0	4.41	0,638	136,667	دائما
	%	82,1	10,3	6,4	1,3	0				
مجموع الفرضية الأولى							4.41	0,76	56,61	دائما

العبارة 07: توضح مدى اللجوء إلى التغيب في حالة كثرة المهام المسندة،

تبين لنا العبارة 7 أن نسبة 33,3% من مفردات المجتمع المدروس يتغيبون أبدا عند كثرة المهام، في

حين أن 24,4% منهم يرون أن نادرا ما يتغيبون لكثرة المهام المسندة لهم، و19,2% من أفراد العينة

دائماً ما يلجؤون للغيابات للتهرب من المهام الكثيرة و 2.6% من الموظفين غالباً ما يتغيبون لتفادي إنجاز المهام الكثيرة بمتوسط حسابي 2,5 و إنحراف معياري 1,46، مما يدل على أنه هنا تشتت كبير في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قمة كاي الجدولية 19,564 هي أقل من كاي المحسوبة 56,61. من مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة، نخلص إلى أن أغلبية العاملين بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهزاتها لا يجعلون التغيب ذريعة لإهمال المهام المسندة لهم وهذا ما يزيد من احتمال الاستقرار في العمل، ويسمح بتطبيق اللوائح والقوانين داخل المنظمة.

**العبارة رقم 08: قلة الغياب تساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع المواقف الإنضباطية.**

تبين لنا معطيات العبارة رقم 8 أن نسبة 83,3% من مفردات مجتمع الدراسة لا يعتبرون قلة الغياب تساهم في التعامل مع المواقف الإنضباطية فأما نسبة 83,3% ممن يرون أن دائماً ما تزيد الغيابات القليلة في قدرة العامل على التعامل مع المواقف الإنضباطية، و 11,5% هم غالباً ما تعينهم قلة الغيابات في ذلك في حين لم تتعدى نسبة الأشخاص الذين أحياناً ما تساهم قلة الغيابات في التعامل مع المواقف الإنضباطية 11,5% وكأقل نسبة هم الأشخاص الذين نادراً ما تساهم قلة غياباتهم في التعامل مع المواقف الإنضباطية بنسبة 1,3% وهذا ما لاحظناه خلال دراستنا الميدانية حيث أن العمال دائمي التواجد على مستوى المؤسسة السكك الحديدية وتجهزاتها فيروفيال ولا تسجل غيابات على مستوى المصالح بمتوسط حسابي 4,73%، إنحراف معياري 0,57 مما يدل على تشتت كبير في إستجابات الأفراد وهذا ما نلاحظه في كاي الجدولية 143,33 وهي أكبر من كاي المحسوبة 56,610.

**العبارة 09: تقوم المؤسسة بتدوير العاملين من مصلحة إلى أخرى تبين لنا معطيات العبارة رقم 09**

أنه نسبة 71,8% من مفردات العينة دائماً ما يتم نقلهم من مصالحهم و 17,9% غالباً ما يتم تدويرهم بين

المصالح و9% أحيانا ما يتم تدويرهم من مصلحة لأخرى ولا يوجد أي شخص من مفردات مجتمع الدراسة لم يتم نقله من مصلحته نحو مصالح أخرى حيث أن المؤسسة تقوم بهذه العملية سواء لدواعي إدارية كالترقيات فينقل العامل من مصلحة إلى مستوى إداري أعلى أو بسبب زيادة أبناء العمل في مصلحة فتزود بموارد بشرية لتغطية العجز ولإتمام أداء المهام المسندة

المتوسط الحسابي 4,60 وانحراف معياري 0,708 مما يدل على تشتت صغير في إستجابات الأفراد، وهذا ما نلاحظه في قمة كاي الجدولية 95,43 وهي أكبر من كاي المحسوبة 56,61.

**العبارة 10: التدوير المنظم للعاملين يزيد من فرص التعامل مع توجيه الجهود نحو تحقيق**

#### الأهداف

تبين لنا العبارة 10: من خلال بيانات الجدول رقم (09) أن 79,5% من مفردات المجتمع المدروس دائما ما يزيد تدويرهم من فرص التعامل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف في حين 11,5% يجدون تدوير المنظم للعاملين غالبا ما يزيد من فرص التعامل نحو تحقيق جهودهم 7.7% أهم أشخاص أحيانا ما يؤدي تدوير العاملين الى زيادة فرص العامل نحو تحقيق الأهداف والنسبة الأقل 1,3 هم نادرا ما تدوير المنظم لهم يزيد من فرص العامل مع توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، كما نلاحظ أنه لا يوجد أي شخص من مفردات المجتمع المدروس ينفي أن التدوير المنظم للعاملين يزيد من فرص التعامل مع توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، فالتدوير المنظم للعاملين يجعل منه إستمرار لنتيجة إدارة ضغوط العمل داخل مؤسسة العمومية الإقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال مما يبعث أنفاس جيدة بتدوير العاملين لما يقتضيه ضروريات العمل ولما يقتضيه كل منصب من جهود يتطلبها الأهداف المسطرة بمتوسط حسابي 4,69 متوسط وانحراف معياري 0,67 مما يدل على تشتت صغير في

الإستجابات الأفراد ،وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 125,179 وهي أكبر من كاي المحسوبة 56,61.

**العبارة 11:** تساهم كثرة التنقلات بين المصلح والأقسام في زيادة قدرة الموارد في التعامل مع الأساليب الرقابية

تبين لنا العبارة 11 ومن خلال البيانات الجدول رقم(09) أن البديل الأكثر وزنا هو دائما ما تساهم كثرة التنقلات بين المصالح الرقابية بنسبة 70,5% يليه البديل غالبا ما يساهم كثرة التنقلات بين المصلحة والأقسام في زيادة الموارد في التعامل مع الأساليب الرقابية نسبة 15,4% ثم البديل أحيانا ما يساهم في الكثرة التنقلات بين المصلح والأقسام في زيادة قدرة المراد في التعامل مع الأساليب الرقابية نسبة 11,5% في حين نجد البديلين نادرا وأبدا ما يساهم في كثرة التنقلات ومصالح الرقابية نسبة 1,3% مما يتيح للمورد البشري التأقلم مع الأساليب الرقابية ومهارات تطبيق النظم ،فالتنقل بين المصالح يعني أساليب رقابية تختلف من منصب إلى آخر مما يحدث إستقرار للمورد البشري ،بمتوسط حسابي متوسط 4,52 وإنحراف معياري 0,84 مما يدل على تشتت ضعيف في إستجابات الأفراد وهذا ما لمسناه من كاي الجدولية 130,462 والتي هي أكبر من كاي المحسوبة 65.61

**العبارة 12:** أطلع على القواعد المنظمة للأنشطة والمهام المسندة إلي من خلال الجدول (09) تبين لنا العبارة رقم 12 بأن البديل الأكثر وزنا هو دائما ما أطلع على القواعد المنظمة للأنشطة والمهام المسندة إلي بنسبة 82.1 ثم البديل غالبا ما أطلع على القواعد المسندة إلي بنسبة 14.1% والبديل الأقل وزنا أحيانا ما أطلع على الأنشطة المنسدة الي بنسبة 3.8% فالأطلاع على القواعد المنظمة للأنشطة يزيد من دافعية العامل للإنجاز ولذي يزيد من درجة الرضا لتحقيق الإستقرار الوظيفي بإنحراف معياري 0.500 ومتوسط حسابي 4,78 وهو ما نلاحظ في كاي الجدولية 84.53 والتي هي أكبر من كاي المحسوبة 56,61

**العبارة 13: إلتزام العامل داخل المؤسسة يقلل من الروتين الناجم عن القواعد التنظيمية**

تبين لنا العبارة رقم 13 من خلال الجدول (09) بأن البديل الأكثر وزنا هو دائما ما التزم العامل داخل المؤسسة التنظيمية نسبة 82,1% يليه البديل غالبا ما التزم العامل داخل المؤسسة يقلل من الروتين الناجم عن القواعد التنظيمية نسبة 10,3% ثم البديل أحيانا التزم العامل داخل المؤسسة التنظيمية بنسبة 6,4% والبديل الأخير التزم العامل داخل المؤسسة لا يقلل أبدا من الروتين الناجم عن القواعد التنظيمية، وقد جاءت العبارة وبأغلبية أفراد العينة المبحوثة وإستراتيجية إدارة الضغوط دائما يلزم العامل باللوائح والقوانين والتزام بالمهام لكسر روتين القواعد ومبادئ التنظيم بإنحراف معياري 0,70 وهو يدل على تشتت ضعيف في إجابات المستجوبين ومتوسط حسابي 4,71 قوي والذي أثبتتها كاي الجدولية والتي هي أكبر من كاي المحسوبة 136,667

**العبارة 14: تؤدي كثرة الإستقالات إلى صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموسومة.**

من خلال الجدول (09) تبين لنا العبارة (14) أن البديل دائما هو الأكثر وزنا حيث أن دائما ما تؤدي كثرة الإستقالات إلى صعوبة الأهداف الموسومة بنسبة 82,1% يليها البديل غالبا ما تؤدي كثرة الإستقالات الموسومة بنسبة 10,3% لنجد البديل

أحيانا ماتؤدي صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموسومة نسبة 1,3% في حين أنه لا يوجد أي شخص من أفراد العينة المدروسة يرى بأن البديل لا تؤدي كثرة الاستقالات أبدا إلى صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموسومة نسبة 00,00% فالتخلي عن المنصب يعني لجوء مؤسسة فيروفيال إلى تعويض العامل لشغور المنصب كما أن المنصب المالي لا يتم تعويضه بل يضيع على المؤسسة مما يعرقل سير الأمور الإدارية وتعطيل المهام المسندة مما يخلق عدم إستقرار وظيفي وعدم رضا بقية طاقم العمل.

بإنحراف معياري 0,63 وهو ذو نسبة ضعيف في إستجابات أفراد المجتمع المدروس متوسط حسابي

4,73 هو مرتفع وهذا ما أثبتته كاي الجدولية 136.66 وهي اكبر من كاي المحسوبية 56.61

#### IV. الإنغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات محددة

حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة العلاقة بين الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات

وهذا ما توضحه العبارات من 15-22 التي تضمنها الجدول رقم (10)

الجدول رقم (10) : الإنغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات محددة

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي مربع	البديل
15. تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة	التكرار	65	11	2	0	0	4.807	0.457	89.308	دائما
	%	83.3	14.1	2.6	0	0				
16. الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لأداء الأنشطة يزيد من تطابق أهداف الفرد والأهداف المرجوة من أداء الوظيفة	التكرار	67	9	2	0	0	4.833	0.438	97.923	دائما
	%	85.9	11.5	2.6	0	0				
17. الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص	التكرار	62	11	4	1	0	4.717	0.622	126.205	دائما
	%	79.5	14.1	5.1	1.3	0				
18. تلجأ إلى أخذ فترات استراحة خلال العمل للتغلب على الملل والروتين	التكرار	59	8	11	0	0	4.615	0.724	63.000	دائما
	%	75.6	10.3	14.1	0	0				
19. الميل للتفويض الإيجابي للوظيفة يساهم في القضاء على الروتين	التكرار	57	17	4	0	0	4.679	0.569	58.692	دائما
	%	73.1	21.8	5.1	0	0				
20. أقوم بتأدية الأنشطة المنسدة إلى بمتعة	التكرار	64	9	3	2	0	4.730	0.658	136.872	دائما
	%	82.1	11.5	3.8	2.6	0				
21. المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم في أدائها دون الإحساس بالملل	التكرار	61	10	6	1	0	4.679	0.674	11.846	دائما
	%	78.2	12.8	7.7	1.3	0				
22. وجود الرغبة القوية لدى الفرد العامل في استمرارية أداء الأنشطة يساهم في التغلب على أعباء الوظيفة	التكرار	64	8	4	2	0	4.717	0.681	136.359	دائما
	%	82.1	10.3	5.1	2.6	0				
مجموع الفرضية الأولى							4.72	0.60	158.30	دائما



**العبارة 15 : تسعى إلى تقبل أهداف المؤسسة:**

تبين لنا العبارة 15 من خلال الجدول(10) أن البديل الأكثر وزنا هو دائما ما تسعى إلى تقبل أهداف المؤسسة نسبة 83,3 يليه البديل غالبا ما يسعى إلى تقبل أهداف المؤسسة نسبة 14,1% والبديل الأقل وزنا هو نادرا ما يسعى العامل إلى تقبل أهداف المؤسسة 2,6% بمتوسط حسابي 4,80 وهو قوي وانحراف معياري 0,45 يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد المجتمع المدروس، وهذا ما نلاحظه في قيمة كاي الجدولية 89.30 والتي هي أقل من كاي المحسوبة 158.30.

ومن خلال مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نخلص إلى أن الأغلبية الساحقة بمؤسسة فيرفيال سيعود إلى تقبل أهداف المؤسسة والسعي إلى تحقيقها وبلوغها.

**العبارة 16: الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لأداء الأنشطة يزيد من لأهداف الفرد والأهداف****المرجوة من الأداء الوظيفية**

تبين لنا المعطيات العبارة 16 بأن البديل أكثر وزنا هو دائما ما يكون الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد في أداء الوظيفة بنسبة 85.9% يليه البديل دائما ما يكون الاستقرار التام المزيد من الجهد للوظيفة بنسبة 11.5% وكأقل وزنا البديل أحيانا بنسبة 2.6% بمتوسط حسابي 4.83 وهو قوي، وانحراف معياري وهو يدل على تشتت ضعيف في استجابات المبحوثين وهذا ما نلاحظه في كاي الجدولية 97.92 وهي أقل من كاي المحسوبة 158.30. ومن خلال مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نخلص إلى أن فعمال مؤسسة فيروفيال اقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها في وظائفهم يقدمون الأفضل لبذل أقصى جهودهم في أداء الأنشطة وهذا التكامل التظافر يتطابق مع أهداف الموسومة للمؤسسة

العبارة 17: الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص.

تبين لنا معطيات العبارة 17 بأن البديل الأكثر وزناً هو دائماً، الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص وهو البديل الأكثر وزناً بنسبة 79.6% يليه البديل غالباً الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص بنسبة 14.1% وبديل غالباً الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص الأقل وزناً بنسبة 1.3% ومتوسط حسابي 4.71 وهو متوسط مرتفع و انحراف معياري 0.62205 وهو يدل على تشتت ضعيف في استجابات المبحوثين وهذا ما نلاحظه في كاي الجدولية 126.205 مبدأ أقل من كاي المحسوبية 158.30. ومن خلال مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نستنتج أن الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التصميم الوظائف ذات متطلبات محدودة وكذا التعامل مع حدة التخصص داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال بعنابة.

العبارة 18: تلجأ إلى أخذ فترات إستراحة خلال العمل للتغلب عن الملل والروتين.

تبين لنا معطيات العبارة 18 بأن البديل الأكثر وزناً هو دائماً ما تلجأ إلى أخذ فترات الروتين بنسبة 75,6% يليه البديل أحياناً ما تلجأ إلى الروتين بنسبة 14,1% يليه البديل الأقل وزناً من بين البدائل وهو غالباً ما تلجأ إلى أخذ فترات لاستراحة عن الملل والروتين. بنسبة 10,3% بمتوسط حسابي قوي 4,61 وانحراف معياري 0,724 وهو يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المدروسة وهو ما نلاحظه من كاي الجدولية التي هي أقل منة كاي المحسوبة 63,00

ومن مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نخلص إلى أن حتى يكون إنغماس وظيفي يحتاج العامل فترات استراحة تكسر الروتين والخروج من حالة الملل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتزيد من ضغوط العمل في مؤسسة العمومية لصناعة معدات السكة الحديدية و تجهيزاتها بعناية.

### العبارة 19: الميل للتقويم الإيجابي للوظيفة يساهم في القضاء على الروتين

تبين لنا معطيات العبارة 19 بأن البديل الأكثر وزنا هو الميل للتقويم الإيجابي للوظيفة دائما يساهم في القضاء على الروتين بنسبة 73,1% يليه البديل، الميل للتقويم الإيجابي للوظيفة أحيانا يساهم في القضاء على الروتين، بمتوسط حسابي 4,67 وهو مرتفع وانحراف معياري 0,56 يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد العينة المدروسة، وهذا ما نلاحظه من خلال كاي الجدولية 58.69 والتي هي أقل من كاي المحسوبة 158.30.

ومن مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نخلص إلى أن تصميم وظائف ذات متطلبات محددة داخل مؤسسة فيروفيال اقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها عناية.

دائما ما تقوم بإدارة ضغوط العمل بالقضاء على الروتين عن طريق التقويم الإيجابي للوظيفة.

### العبارة 20: أقوم بتأدية الأنشطة المسندة إلى بمتعة

تبين لنا معطيات العبارة 20 بأن البديل الأكثر وزنا هو أقوم دائما بتأدية الأنشطة المسندة إلى بمتعة بنسبة 82,1% يليه البديل أقوم بتأدية الأنشطة المسندة إلى غالبا بمتعة بنسبة 11,5% ثم البديل أحيانا أقوم بذلك بمتعة بنسبة 3,8 والبديل الأقل وزنا هم من يقومون بذلك نادرا وبنسبة 2,6% بمتوسط حسابي

4,73 وهو مرتفع وانحراف معياري 0,658 هو يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد المجتمع

المدرس وهذا ما نلاحظه من خلال كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي المحسوبة 136,66

ومن خلال مضامين البيانات التي جاءت في العبارة 20. نجد أن السبيل للقضاء على الروتين في المؤسسة موجه العمال الأنشطة المسندة إليهم ممتعة دائما، حتى لا تحبط عزيمتهم في العمل وهي شرط أساسي للاستمرار داخل المنظمة.

**العبارة 21: المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم في أدائها دون الإحساس بالملل.**

تبين لنا معطيات العبارة 21 بأن البديل الأكثر وزنا هو دائما المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم دائما في أدائها دون الإحساس بالملل بنسبة 78,2% يليه البديل غالبا المعرفة الدقيقة. الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم في أدائها دون الإحساس بالملل بنسبة 12,8% والبديل الأقل وزنا يتمثل في المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية أحيانا تساهم في أدائها دون الإحساس بالملل بنسبة 7,7%، بمتوسط حسابي 4,67 هو متوسط مرتفع وانحراف معياري 0,674 وهو يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد المجتمع المدروس وهذا ما نلاحظه في كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي المحسوبة 158.30 ومن مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة نخلص إلى أن دائما المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية بالنسبة لعمال المؤسسة تجعلهم على بيئة من حقوقهم وكيفية أداء واجباتهم في الأعمال المسندة لهم، فيكون هذا الأداء وفق معايير مضبوطة تنظم الأداء دون ملل أو تقصير مما يزيد من الرضا الوظيفي ويقلل من ضغوط العمل وتحقيق إنغماس وظيفي.

عبارة 22: وجود الرغبة القوية لدى الفرد العامل في إستمرارية أداء الأنشطة يساهم في التغلب على

أعباء الوظيفة.

تبين لنا معطيات العبارة 22 أن البديل الأكثر وزنا نسبة 82,1% هو دائما وجود الرغبة القوية لدى الفرد العامل في إستمرارية أداء الأنشطة يساهم دائما في التغلب على أعباء الوظيفة يليه البديل غالبا وجود الرغبة القوية لدى الفرد العامل في إستمرارية أداء الأنشطة يساهم في التغلب على أعباء الوظيفة نسبة 10,3% ثم البديل أحيانا وجود الرغبة يساهم في ذلك، والبديل الأقل وزنا هو نادرا ما تكون الرغبة في الأداء تساهم في التغلب على الأعباء بنسبة 2,6% بإنحراف معياري 0,681 وهو يدل على تشتت ضعيف ومتوسط حسابي 4,71 وهو مرتفع، وهو ما نلاحظه في كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي محسوبة 156.30.

ومن مضامين البيانات التي جاءت في هذه العبارة رقم 22 نخلص إلى أن الرغبة القومية دوما تساهم في قهر صعاب العمل وأعباءه الوظيفية وهي نابعة من الرضا الوظيفي الذي يسود جو العمل داخل مؤسسة العمومية الإقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال اقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها البوني-عنابة.

## II. قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة والشعور بالانتماء.

حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة العلاقة بين الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات وهذا ما توضحه العبارات من 22-30 التي تضمنها الجدول رقم (11).

الجدول (11) : قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة والشعور بالانتماء

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	كاي مربع	البديل
23. تعتمد المؤسسة في أداء أنشطتها على فرق العمل	التكرار	65	11	2	0	0	78	4.807	0.457	89.308	دائما
	%	83.3	14.1	2.6	0	0	100				
24. يزيد ميول العامل إلى الانخراط ضمن فرق العمل في القضاء على أوقات الفراغ	التكرار	67	9	2	0	0	78	4.833	0.438	97.923	دائما
	%	85.9	11.5	2.6	0	0	100				
25. تربط علاقات شخصية مع زملائك في العمل	التكرار	62	11	4	1	0	78	4.717	0.622	126.205	دائما
	%	79.5	14.1	5.1	1.3	0	100				
26. العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم في زيادة النزعة لحل المشكلات والتعامل معها	التكرار	59	8	11	0	0	78	4.615	0.724	63.000	دائما
	%	75.6	10.3	14.1	0	0	100				
27. تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر	التكرار	57	17	4	0	0	78	4.679	0.569	58.629	دائما
	%	73.1	21.8	5.1	0	0	100				
28. بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر يساهم في أداء الأنشطة دون رهبة وخوف	التكرار	64	9	3	2	0	78	4.730	0.658	136.872	دائما
	%	82.1	11.5	3.8	2.6	0	100				
29. تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع كل الزملاء في العمل	التكرار	61	10	6	1	0	78	4.679	0.674	119.846	دائما
	%	78.2	12.8	7.7	1.3	0	100				
30. بناء علاقات جيدة مع الزملاء يساهم في قدرة العامل للقضاء على الانطواء والعزلة	التكرار	64	8	4	2	0	78	4.717	0.681	136.359	دائما
	%	82.1	10.3	5.1	2.6	0	100				
مجموع الفرضية الثالثة								4.77	0.59	412.76	دائما

## عبارة 23: تعتمد المؤسسة في أداء أنشطتها على فرق العمل

من خلال الجدول رقم (11) تبين لنا العبارة (23) أن البديل الأكثر وزنا هو دائما، فتعتمد المؤسسة دائما في أداء أنشطتها على فرق العمل بنسبة 85,9% يليها البديل غالبا، فغالبا ما تعتمد المؤسسة على فرق العمل بنسبة 7,7% والبديل الأقل وزنا أحيانا، فأحيانا ما تعتمد المؤسسة في أداء أنشطتها على فرق العمل بنسبة 6,4% وبمتوسط حسابي 4,79 وهو متوسط مرتفع بإنحراف معياري 0,543 وهذا ما نلاحظه من خلال كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي المحسوبة 412.76 ، و من خلال مضامين العبارة 23 فمؤسسة اقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال عنابة تعتمد على فرق العمل خاصة وأن هذه الأعمال في معظمها تتطلب الجهد العضلي والفكري للعامل وتتم في مجموعات فنظام الفرق هو الأنسب خاصة في المجال التقني أما في الجانب الإداري فهي تعتمد نظام الدوام والذي يتطلب التواجد اليومي للعامل لتسيير الأمور الإدارية اليومية.

## العبارة 24 :يزيد ميول العامل إلى الإنخراط ضمن فرق العمل للقضاء على أوقات الفراغ.

من خلال الجدول (11) تبين لنا العبارة 24 بأن البديل الأكثر وزنا هو البديل دائما، فدائما يزيد ميول العامل إلى الإنخراط ضمن فرق العمل للقضاء على أوقات الفراغ بنسبة 82,1% يليه البديل أحيانا يزيد ميول العامل إلى الإنخراط ضمن فرق العمل للقضاء على أوقات العمل بنسبة 10,3% بينما البديل غالبا يزيد ميول العامل إلى الإنخراط ضمن فرق العمل للقضاء على أوقات الفراغ بنسبة 5.1% و البديل الأقل وزنا هو البديل نادرا ما يزيد ميول العمل الى الانخراط ضمن فرق العمل للقضاء على أوقات الفراغ بنسبة 2.6، بمتوسط حسابي 64,66 وهو مرتفع وإنحراف معياري 0,767 وبديل على تشتت ضعيف في

استجابات أفراد المجتمع المدروس وهذا ما نلاحظه في كاي الجدولية والتي أقل من كاي المحسوبة 412.76.

ومن خلال مضامين العبارة نخلص إلى أن العمال بمؤسسة فيروفيال يفضلون العمل ضمن فريق للقضاء على أوقات الفراغ والتي تسبب عدم الرضا بسبب الروتين الذي يقلل من حماس العمال نحو أداء المهام المسندة إليهم.

#### العبارة 25: تربط علاقات شخصية مع زملائك في العمل.

من خلال الجدول (11) تبين لنا العبارة 25 بأن البديل الأكثر وزنا هو البديل دائما، ف دائما تربط علاقات شخصية مع الزملاء في العمل نسبة 83,3% يليه البديل غالبا ما تربط علاقات شخصية مع الزملاء في العمل نسبة 10,3% ثم البديل أحيانا ما تربط علاقات شخصية مع الزملاء نسبة 3,8% للتساوي كل من البديلين نادرا وأبدا ما تربط علاقة شخصية مع الزملاء في العمل بنسبة 1,3% بإنحراف معياري 0,714 وهو يدل على تشتت ضعيف في إستجابات أفراد العينة ومتوسط حسابي 4.730 وهو مرتفع وهذا ما نلاحظه من خلال كاي الجدولية وهي أقل من كاي المحسوبة وتقدر ب 412.76.

ومن خلال مضامين العبارة نخلص إلى أن العلاقات الشخصية في العمل لها أهمية بالغة لكسر الروتين وتحفيز العامل على بذل أقصى جهوده لزيادة في الإنتاجية فنظرية العلاقات الإنسانية أتت بأكلها في المنظمات خاصة الإقتصادية فالروابط الإجتماعية داخل فريق العمل تذلل الصعاب وتفسح مجالا لتخطي عقبات ومشكلات قد تكون حائلا دون بلوغ الأهداف القريبة أو بعيدة المدى والمخطط لها مسبقا.

#### العبارة 26: العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم في زيادة النزعة لحل المشكلات والتعامل معها.

من خلال الجدول رقم (11) تبين لنا العبارة 26 بأن البديل الأكثر وزنا هو البديل دائما العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم في زيادة النزعة لحل المشكلات والتعامل معها بنسبة 85,9% يليه البديل غالبا



العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم في حل المشكلات ليتساوى البديل أحيانا ونادرا ما تكون هذه العلاقات لها مساهمة في زيادة النزعة لحل المشكلات بنسبة 1,3% وهي الأقل وزنا من بين البدائل بمتوسط حسابي 4,82 وهو مرتفع بإنحراف معياري 0,503 وهو يدل على تشتت ضعيف في إستجابات أفراد المجتمع المدروس وهذا ما نلاحظه من خلال كاي لجدولية وهي أقل من كاي المحسوبة 412.76 ومن خلال مضامين العبارة رقم 26 مخلص إلى أن "أغلبية عمال المؤسسة يحرصون على الحفاظ على العلاقات الجيدة لخفض التوتر وضغوطات العمل واستغلالها في حل المشكلات وهي مهارة يجب أن يستمتع كل عامل لضمان السير الحسن للمهام المسندة إليه داخل نطاق الفريق العامل معه.

#### العبارة 27: تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع المشرق المباشر.

من خلال الجدول تبين لنا العبارة 27 بأن البديل الأكثر وزنا هو البديل دائما ما يسعى العامل إلى بناء علاقات جيدة مع المشرق المباشر بنسبة 85,9% ليتساوى كل من البديلين غالبا وأحيانا ما تبنى علاقات مع المشرق المباشر بنسبة 5,1% يليه البديل نادرا ما يسعى العامل لبناء مثل هذه العلاقات بنسبة 2,6% ليجد البديل الأقل وزنا لا يسعى إلى بناء علاقات أبدا مع المشرق المباشر بنسبة 1,3%. بمتوسط حسابي 4,71 وهو مرتفع وإنحراف معياري 0,787 يدل على تشتت ضعيف في إستجابات أفراد المجتمع المدروس وهذا ما نلاحظ في كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي المحسوبة 412.76.

ومن خلال مضامين العبارة 27 نخلص إلى أن أغلبية عمال المؤسسة يسعون إلى بناء علاقات اجتماعية مع المشرف المباشر نظرا للاحتكاك الدائم به وحتى ينسني للعامل طلب يد العون منه وقت ما إحتياج ذلك سواء كانت هذه المساعدة في الأمور الإدارية والتي تدخل ضمن نطاق العمل أو مساعدات اجتماعية لحل المشاكل التي تعيق سر العمل أو تعكر مزاجه .

**العبارة 28:** بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر يساهم في أداء الأنشطة دون رهبة وخوف:

من خلال الجدول تبين لنا العبارة 28 أن البديل الأكثر وزنا هو دائما ما تكون العلاقات جيدة مع المشرف دون رهبة أو خوف بنسبة 88,5% يليه البديل غالبا بناء علاقات جيدة مع المشرف يساهم في أداء الأنشطة دون رهبة أو خوف بنسبة 5,1% يليه البديل أحيانا العلاقات الجيدة يتخللها رهبة وخوف لنجد البديل الأقل وزنا نادرا ما تكون العلاقات الجيدة مع المشرف تساهم في أداء الأنشطة دون رهبة وخوف بمتوسط حسابي 4,79 وهو مرتفع وإنحراف معياري 0,631 وهو يدل على تشتت ضعيف في إستجابات أفراد المجتمع المدروسين وذلك ما نلاحظه من كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي المحسوبة 412.76. ومن خلال مضامين العبارة 28 نخلص إلى أن أغلبية عمال المؤسسة لا يشعرون بالرهبة والخوف أثناء تأدية الأنشطة الموكلة إليهم نظرا للعلاقات الجيدة التي تربطهم مع المشرف هي من صفات القائد الناجح الذي يعطي ثقة أكثر مساحة أكبر للعمال في حسن التعامل وربط أواصي المودة لتسهيل الأمور الإدارية.

**العبارة 29:** تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع الزملاء في العمل

تبين السعي لبناء علاقات مميزة مع كل الزملاء في بيئة العمل، حيث تبين لنا العبارة 29 أن نسبة 88,5% من مفردات العينة كانت إجاباتهم حول سعيهم لبناء علاقات جيدة مع زملائهم "أبدا" بينما أجاب 10,3% "غالبا" ما يسعون لبناء العلاقات الجيدة مع جميع الزملاء بعمل، في حين أن 1,3% من المبحوثين يسعون أحيانا إلى بناء تلك العلاقات الجيدة مع زملائهم كما أن الأفراد يسعون لبناء علاقات جيدة بمتوسط حسابي 4,871 وإنحراف معياري 0,373 ويعود إلى قيمة كاي الجدولية المقدر بـ 107.615 يتضح أنها أقل من كاي المحسوبة 412.76 وهو ما يدل على أن اجابات المبحوثين يتمركزون حول اجابة بأن

مضامين العبارة 29 نجد أن أغلبية عمال المؤسسة يسعون إلى بناء علاقات جيدة هذا لإدراك الطاقم الإداري والتقني على حد سواء لأهمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية داخل المؤسسة فهي تساعد في حل المشكلات وتنمية المهارات من خلال التأقلم داخل فريق العمل.

### العبارة 30: بناء العلاقات الجيدة مع الزملاء يساهم في قدرة العامل للقضاء على الانطواء والعزلة

من خلال العبارة رقم 30 والتي مفادها بناء العلاقات الجيدة مع الزملاء يساهم في قدرة العامل لقضاء على الانطواء والعزلة وتمثله النسبة 87,2% من إجابات المفردات المبحوثة كانت إجاباتهم دائما، فيما أفدنا نسبة 9,0% من مفردات العينة المبحوثة أن بناء علاقات جيدة مع زملاء غالبا ما يساهم في قدرة العامل للقضاء على الانطواء والعزلة، وفي حين قدرة نسبة 3,8% من مفردات العينة المبحوثة بناء علاقات جيدة مع زملاء يساهم في قدرة العامل للقضاء على الإنطواء والعزلة أحيانا.

بلغ المتوسط الحسابي إجابات المبحوثين من أفراد العينة بخصوص العبارة رقم (30) سالفه الذكر تقدر ب 4,833 وبإنحراف معياري قيمته 0,467 وبعودة إلى قيمة كاي الجدولية المقدر ب 102,77 يتضح أنها أقل من كاي المحسوبة 412,76 وهو مايدل على أن إجابات المبحوثين تركزت حول إجابة بأن من خلال مضامين العبارة رقم 30 نجد أن العلاقات الجيدة التي تجمع بين أفراد المورد البشري في المؤسسة ساهمت في القضاء على أهم مؤشرات ضغوط العمل وهو العزلة والإنطواء مما جعل المورد البشري داخل المؤسسة يحضى بقدر كبير من الرضا بسبب العلاقات الجيدة التي وفرتها المؤسسة لطول المدة الزمنية التي جمعهم بدارهم أثناء تأدية وظائفهم وهذا ما لمسناه في جدول خدمة المهن

ثانيا: استخلاص نتائج الدراسة:

I. استخلاص نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها "يؤدي الاستقرار المورد البشري إلى زيادة

التطبيق الجيد لمهارات ولمبادئ التنظيم كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل"

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

1-تفادي الغيابات للمورد البشري يزيد دائما من قدرته على التعامل مع المواقف الانضباطية كإستراتيجية

لإدارة ضغوط العمل داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب: 838,3%.

2-التدوير المنظم للعاملين كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل يزيد دائما من فرص التعامل مع توجيه

الجهود نحو تحقيق استقرار المورد البشري والرفع من الرضا الوظيفي وذلك بنسبة 71,8%.

3-التنقل بين المصالح لإدارة ضغوط العمل يزيد دائما من قدرة المورد البشري على التعامل الجيد مع

الأساليب الرقابية لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك بنسبة 70,5%.

4-الإطلاع على القواعد التنظيمية كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل داخل المؤسسة يزيد من رفع

الاستقرار الوظيفي للمورد البشري ومن ثمة زيادة درجة الرضا الوظيفي لديه بالمؤسسة وذلك بنسبة

82,1%.

5-إلتزام المورد البشري داخل المؤسسة يقلل دائما من الروتين الناجم عن القواعد التنظيمية وذلك بنسبة

82,1%.

6-تؤدي كثرة الاستقالات دائما إلى صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف المرسومة وذلك بنسبة

82,1%.

بالنظر إلى ما سبق والبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي تفيد بأن الاستقرار في المورد البشري يساهم في التطبيق الجيد لمهارات ومبادئ التنظيم كاستراتيجية لإدارة ضغوط العمل، ومن خلال المتوسط الحسابي 4,4150 وهو متوسط مرتفع وانحراف معياري 0,764 وهو يدل على تشتت ضعيف في استجابات أفراد المجتمع المدروس حول الاستعداد الوظيفي داخل المؤسسة والذي زاد من درجة الرضا وجعل من التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم كاستراتيجية لإدارة ضغوط العمل وسيلة ناجحة لإدارة ضغوط العمل بمؤسسة اقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفال بعناية وبالتالي بالفرضية محققة، وهذا ما أكدته قيمة كاي الجدولية وهي أقل من كاي المحسوبة 56,695

**II. استخلاص نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها:** "يساهم الانغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات".

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

- 1-الإستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لأداء الأنشطة يزيد دائما من تطابق أهداف الفرد والأهداف المرجوة من أداء الوظيفة وذلك بنسبة 85,9%.
- 2-الإرتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم دائما في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص وذلك بنسبة 79,5%(دائما)
- 3-اللجوء إلى أخذ فترات من الراحة يساهم في التغلب على ملئ الروتين 75,6%(دائما)
- 4-الميل للتقويم الإيجابي للوظيفة يساهم في التقليل على الروتين 73,1%(دائما).
- 5-المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم في أدائها دون الإحساس بالملل 78,2(دائما).
- 6-الرغبة في استمرارية أداء الأنشطة يساهم في التغلب على أعباء الوظيفة 82,1(دائما).

بالنظر إلى ماسبق والبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية والتي تفيد بأن يساهم الإنغماس الوظيفي في تصميم وخصائص ذات متطلبات محددة، ومن خلال المتوسط الحسابي للمحور الثالث 4,72 وهو مرتفع وإنحراف معياري 0,6033 يدل على تشتت ضعيف في إستجابات أفراد المجتمع المدروس، مما جعل الإنغماس الوظيفي داخل المؤسسة أحد مقومات الرضا الوظيفي للعمال والطاقم العامل بها وكذا مهارة تصميم وخصائص ذات متطلبات محددة لإدارة ضغوط العمل كانت أفضل السبل للحيلولة دون ذلك بمؤسسة الإقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفال بعناية حيث أنها كانت دالة وتمحورت في البديل دائماً ما يساهم الإنغماس الوظيفي في تصميم وخصائص ذات متطلبات محددة وذلك ما أكدته قيمة كاي الجدولية وهي أقل من كاي المحسوبة 158,308

وهذا ما أثبت صحة الفرضية الثانية وبالتالي فهي محققة.

III. استخلاص نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها "تزداد قدرة المورد البشري على بناء علاقات

جيدة بزيادة الشعور بالانتماء داخل المؤسسة"

وفي هذا الصدد توصلت الدراسة الراهنة إلى النتائج التالية:

-يزيد ميول العامل إلى الإنخراط ضمن فرق العمل دائماً في القضاء على أوقات الفراغ وذلك بنسبة

82,10%

-العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم دائماً في زيادة النزعة لحل المشكلات والتعامل معها وذلك بنسبة

9'85%

-بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر يساهم دائماً في أداء الأنشطة دون رهبة أو خوف وذلك

بنسبة 88,5%

-بناء علاقات جيدة مع الزملاء يساهم دائما في قدرة العامل للقضاء على الإنطواء والعزلة وذلك

بنسبة 87,2%

بالنظر إلى ما سبق والبيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي تفيد بأن "تزداد قدرة المورد

البشري على بناء علاقات جيدة بزيادة الشعور بالإنتماء داخل المؤسسة.

من خلال المتوسط الحسابي 4,7785 وهو مرتفع والانحراف المعياري 0,59856 الذي يدل على

تشتت ضعيف في استجابات أفراد المجتمع المدروس حول قدرة المورد البشري لرفع شعوره بالانتماء

حاولت الدراسة الراهنة معرفة طبيعة العلاقة بين الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات وهذا

ما توضحه العبارات من 15-22 التي تضمنها الجدول رقم(10) ماء داخل المؤسسة عن طريق بناء

علاقات جيدة عزز من الرضا الوظيفي للمورد البشري وجعل من مهارة حل المشكلات والتعامل معها

وسيلة لإدارة ضغوط العمل بمؤسسة الاقتصادية لصناعة معدات السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفال

بعناية وبالتالي الفرضية الثالثة محققة، وهذا ما أكدته قيمة كاي الجدولية والتي هي أقل من كاي

المحسوبة 412,769.

## IV- النتيجة العامة:

من خلال التحليل الموضوعي وتفسير المنطقي للنتائج المتحصل عليها فيما يتعلق بالفرضيات الثلاثة للدراسة يمكن التوصل الى نتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي يساهم في اكساب المورد البشري لمهارات ادارة ضغوط العمل وذلك من خلال:

استقرار المورد البشري يؤدي الى زيادة التطبيق الجيد لمهارات ومبادئ التنظيم كاستراتيجية لإدارة ضغوط العمل.

يساهم الانغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور.

زيادة الشعور بالانتماء داخل المؤسسة يزيد من قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة

## ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

أن الإنغماس الوظيفي يساهم في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور توصل مزبوة "بلقاسم" في دراسته إلى أن تداخل الصلاحيات وما ينجز عنها من صراعات يؤثر على تكامل وتساند أنشطة وأعمال المؤسسة من خلال تقليل رغبة الأفراد في أداء المهام والأنشطة المسندة إليهم وكذا صعوبة التنسيق بين مختلف أنشطة المستويات وهذا ما يوصلنا إلى النتيجة التي مفادها: أن الإتصال داخل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها أمر ضروري وبديهي بخطبة والتي توصلت إليها "فايزة عابد" في دراستها.

وتجدر الإشارة إلى نتائج هذه الدراسة تنسق إلى ما توصل إليه:

- عبد الفتاح صالح ودراسته: أحمد محمود خالد الحلبي: من حيث أن إستقرار المورد البشري يؤدي إلى التطبيق الجيد لمهارات وللمبادئ التنظيم كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل، كما أن الشعور بالانتماء يزداد بزيادة قدرة المورد البشري على بناء العلاقات الجيدة.



# الخاتمة

### الخاتمة

إن الاختلاف بين التيارات الفكرية، وما جاءت به نظريات التنظيم ونتائج بعض الدراسات السابقة حول موضوع الرضا الوظيفي و ادارة مهارات ضغوط العمل ، كما أن الاختلاف في المجالات التي أجريت بها تلك الدراسات سواء الجغرافية، الزمانية والبشرية وعليه فخصوصية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والموارد البشرية العاملة بها، تبين ان انخفاض او ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي التنظيمية بأبعادها لا تؤدي بالضرورة إلى سوء ادارة ضغوط العمل او تميزه. فالقيم والمعايير والثقافة السائدة يمكن أن تكون محددًا لهذا النمط من الادارة والقواعد والمهارات بالمؤسسة الاقتصادية " فيروفيال " ميدان الدراسة الراهنة، غير أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتفقت في بعض الاحيان مع نتائج بعض الدراسات واختلفت معها في أخرى، ولان الدراسة أجريت في ظروف معينة وزمن محدد فهي لم تحط بكل جوانب الموضوع. ويبقى موضوع الرضا الوظيفي وادارة ضغوط العمل موضوعا محوريا وهاما في الدراسات المختلفة التي تبحث وتعالج قضايا الموارد البشرية في كافة المنظمات، ويبقى البحث في تلك المتغيرات على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى عمل متواصل ومستمر.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع المستخدمة:

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### 1- الكتب:

1. أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية "مدخل سلوكي تنظيمي"، ط 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،
2. جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000.
3. حسن رواية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2001.
4. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان. 2013.
5. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
6. شعبان علي حسين، اسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، د.ط، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة، مصر، 2002.
7. صالح محمد محسن العامري: الإدارة والأعمال، دار النشر، عمان، 2007.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2004.
10. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1988، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
11. عبدالله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة. الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. علي حمدي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، 2008.

13. علي زكاز ونصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ط 01، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الأبيار، الجزائر، 2013.
14. عويد المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت.
15. عويد سلطان المسعان، دراسة في الفرق بين الحسين في الرضا الوظيفي - دار العلم الكويت، 1993.
16. فارس حلمي: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1999، عمان.
17. محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (دون ذكر دار النشر)، الطبعة الأولى، (دون ذكر بلد النشر)، 2005.
18. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2005.
19. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
20. محمد حسن محمد حمدان: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، دار الحامد، عمان، 2007.
21. محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، 2012.
22. محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003
23. محمد شفيق: البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية) المكتب الجامعي الحديث 2001
24. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
25. نبأ عبد المحسن ومي نوري محي- الرضا الوظيفي لدى تدريس الجامعات العراقية حول قانون الخدمة الجامعية، مجلة البحوث، التربوية والنفسية، العدد 31 جامعة بغداد.
26. هبة نافع، الرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة البحوث التربوية والنفسية العدد 11 جامعة بغداد

## II- المجالات:

27. عبد الفاتح صالح خليفات وشرين محمد المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية، دراسة ميدانية بإقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق المجلد 26، العدد (2+1) 2010.

### III- رسائل الماجستير.

28. بلقاسم مزبوة: الصراع التنظيمي وانعكاساته على الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية- البوني - عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2015-2016.

29. تغريد زياد عمر، أثر بعض المتغيرات اللداخلية على مستوى ضغط العمل، لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

30. الحنطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وكلية التربية الرياضية في الجامعات الاردنية رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة الأردنية للدراسات العليا، 2000

31. الرشودي محمد عبد الله: مفهوم الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية- رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1997.

32. سالي علي محمد حسن: العلاقة بين ابعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.

33. عابد فوزية: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016-2017

34. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009

35. الفاتح نايف بن سلمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، نايف للعربية، كلية الدراسات العليا، الرياض ، 2001.

### IV- الكتب المترجمة:

36. أندروي وآخرون: السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة، ترجمة أوب القاسم أحمد، السعودية، 1991.

المواقع الإلكترونية.

39- إيهاب محمد عياش الطبيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية  
<http://library-lu.gazza-edu.p5> E.R.G :existence, relatemes, growth .

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية.

37. Marie-Georges Fille et Clotilde Marque-Rippoul, les théories L'organisation de l'entreprise, Edition Marketing, Paris, 1999.

# الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي-تبسة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم العلوم الإجتماعية  
تخصص : تنظيم وعمل

استمارة استبيان بعنوان:

الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الصناعية

الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات

السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال البوني -عنابة-

تحت اشراف الدكتور:

بلقاسم مزبوة

من إعداد الطالبتين:

- لطرش كريمة

- بهلول صفاء

بعد التحية والتقدير ، الى عمال وموظفي المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات  
السكك الحديدية وتجهيزاتها فيروفيال البوني -عنابة-

يسرنا نحن طالبة السنة ثانية ماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل أن نضع بين أيديكم  
هذه الاستمارة المعدة في إطار بحث تكميلي لنيل شهادة الماستر.

فنرجو من سيادتكم ملاً هذه الاستمارة من خلال وضع علامة (X) أمام الإجابة  
المختارة علماً أن جميع أجابتكم تستخدم لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:

- أقل من 30 سنة

- من 30 - 39 سنة

- من 40 - 49 سنة

- من 50 - 59 سنة

- من 60 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي

- ثانوي

متوسط

جامعي

4- الحالة المدنية:

- أعزب

- أرمل (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

5- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات

- 5 - 9 سنوات

- 10 - 14 سنة

- 15 - 19 سنة

- 20 سنة فأكثر

6- طبيعة المهام:

إدارية

تقنية

عامة

## المحور الثاني: الاستقرار الوظيفي ومهارات التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم

الرقم	العبارات	الإحتمالات				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
07	ألجأ إلى التغيب في حالة كثرة المهام المستندة إلي					
08	قلة الغياب تساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع المواقف الانضباطية					
09	تقوم المؤسسة بتدوير العاملين من مصلحة إلى أخرى					
10	التدوير المنظم للعاملين يزيد من فرص التعامل مع توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف					
11	تساهم كثرة التنقلات بين المصالح والأقسام في زيادة قدرة المورد البشري في التعامل مع الأساليب الرقابية					
12	أطلعوا على القواعد المنظمة للأنشطة والمهام المسندة إلي					
13	التزام العامل داخل المؤسسة يقلل من الروتين الناجم عن القواعد التنظيمية					
14	تؤدي كثرة الاستقالات إلى صعوبة توجيه الأفراد إلى تحقيق الأهداف الموسومة					

### المحور الثالث: الانغماس الوظيفي وتصميم وظائف ذات متطلبات محددة

الرقم	الإحتمالات					
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
15						تسعى إلى تقبل أهداف المؤسسة
16						الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لأداء الأنشطة يزيد من تطابق أهداف الفرد والأهداف المرجوة من أداء الوظيفة
17						الارتباط المتكامل للفرد بالأنشطة التي يؤديها يساهم في قدرة المورد البشري على التعامل مع حدة التخصص
18						تلجأ إلى أخذ فترات إستراحة خلال العمل للتغلب على الملل والروتين
19						الميل للتقويم الايجابي للوظيفة يساهم في القضاء على الروتين
20						أقوم بتأدية الأنشطة المنسدة إلي بمتعة
21						المعرفة الدقيقة للأنشطة الوظيفية يساهم في أدائها دون الإحساس بالملل
22						وجود الرغبة القوية لدى الفرد العامل في استمرارية أداء الأنشطة يساهم في التغلب على أعباء الوظيفة

المحور الرابع: قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة والشعور بالانتماء

الرقم	العبارات	الإحتمالات				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
23	تعتمد المؤسسة في أداء أنشطتها على فرق العمل					
24	يزيد ميول العامل إلى الانخراط ضمن فرق العمل في القضاء على أوقات الفراغ					
25	تربط علاقات شخصية مع زملائك في العمل					
26	العلاقات الجيدة مع الزملاء تساهم في زيادة النزعة لحل المشكلات والتعامل معها					
27	تسعى الى بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر					
28	بناء علاقات جيدة مع المشرف المباشر يساهم في أداء الأنشطة دون رهبة وخوف					
29	تسعى الى بناء علاقات جيدة مع كل الزملاء في العمل					
30	بناء علاقات جيدة مع الزملاء يساهم في قدرة العامل للقضاء على الانطواء والعزلة					

## عنوان المذكرة: الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

اشراف الدكتور: بلقاسم مزبوة

اعداد الطالبات:

- صفاء بهلول

- كريمة لطرش

الملخص:

- انطلقت الدراسة من اشكالية تمحورت حول التساؤل التالي: كيف يساهم الرضا الوظيفي في اكتساب المورد البشري لمهارات إدارة ضغوط العمل؟ وسعت الى تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في اكتساب المورد البشري لمهارات التطبيق الجيد لمبادئ الادارة والتنظيم كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل.
  - محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الإنغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور.
  - محاولة معرفة وكشف مدى مساهمة الشعور بالانتماء بالمؤسسة في قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة مع الرؤساء وزملاء.
- وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى نتيجة عامة مفادها أن الرضا الوظيفي يساهم في اكتساب المورد البشري لمهارات إدارة ضغوط العمل وذلك من خلال:
- إستقرار المورد البشري يؤدي الى زيادة التطبيق الجيد لمهارات ومبادئ التنظيم كإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل.
  - يساهم الإنغماس الوظيفي في تصميم وظائف ذات متطلبات محددة الدور.
  - زيادة الشعور بالانتماء داخل المؤسسة يزيد من قدرة المورد البشري على بناء علاقات جيدة
- الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، المؤسسة الصناعية.

Thèse : Satisfaction au travail et compétences en gestion du stress dans l'établissement industriel algérien

professeur : Dr. Belgacem mezoua

Nom: safa bahloul , Karima Larche.

Résumé: La satisfaction au travail et compétences liées au stress de travail dans les établissements industriels algériens.

L'étude a commencé par une problématique liée à la question suivante:

Comment la satisfaction au travail contribue à l'acquisition des compétences en stress de la direction du travail par les ressources humaines ?

Cette étude visait à atteindre les objectifs suivants :

- 1) tentative visant à déterminer dans quelle mesure la stabilité de l'emploi contribue à l'acquisition de bonnes compétences en gestion des ressources humaines en tant que stratégie de gestion des pressions du travail.
- 2) Essayer de déterminer l'impact de l'immersion fonctionnelle dans la conception et le rôle des exigences spécifiques.
- 3) une tentative pour découvrir et révéler à quel point le sentiment d'appartenance à l'établissement (l'institution) a contribué à la capacité de la ressource humaine à établir de bonnes relations avec les directeurs et les collègues

Mots clés : satisfaction, stress de travail, établissement