



## ضغوط العمل والضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت

مسلم جاعد غالب الديحاني \*

عضو هيئة تدريس متخصص (ج)

### المستخلص:

استهدفت الدراسة الراهنة الكشف عن الارتباط بين ضغوط العمل والضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتحديد الفروق بين مرتفعي ومنخفضي كل من ضغوط العمل والضغوط النفسية في الرضا الوظيفي، وتحديد الفروق بين ذوى سنوات الخبرة الأقل من خمس سنوات وذوى الخبرة الأكثر من خمس سنوات في الرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من ( ٤٢ ) موظفاً ( من موظفي الإدارة والسكرتارية بعدد من المدارس في المراحل التعليمية المختلفة بمحافظة الجهاد بدولة الكويت، استخدمت الدراسة عدة مقاييس شملت مقياس ضغوط العمل، مقياس الضغوط النفسية، مقياس الرضا الوظيفي . واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية : معامل الارتباط ( بيرسون)، واختبار "ت". وجاءت النتائج تؤكد ما يلي :

- ١- يوجد ارتباط عكسي سالب بين ضغوط العمل في علاقتها بالرضا الوظيفي .
- ٢- يوجد ارتباط عكسي سالب بين الضغوط النفسية في علاقتها بالرضا الوظيفي
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لصالح المنخفضين .
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الضغوط النفسية في الرضا الوظيفي لصالح المنخفضين .
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوى سنوات الخبرة الأقل من خمس سنوات وذوى الخبرة الأكثر من خمس سنوات في الرضا الوظيفي لصالح ذوى سنوات الخبرة الأكثر من خمس سنوات.

## مقدمة الدراسة :

يعد الاهتمام بالعاملين وتحسين أدائهم اهتماما تسعى إليه جميع المؤسسات في جميع دول العالم، إذ أن قدرة المجتمع على إدارة مؤسساته المختلفة تعد من أهم الخصائص التي تميز المجتمع عن غيره من المجتمعات، وأن أهم ما يميز المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها هو ما يتوافر في مؤسساتها من موارد بشرية مؤهلة وما تملكه من مهارات وقدرات وامكانيات خاصة المهارات الإدارية، لذا كان على المؤسسات الحفاظ على الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف التي تنشدها الإدارة إلى أو المؤسسات تحقيقها، ومن ضمنها الاهتمام بضغوط العمل Work stress، والضغوط النفسية Psychological stress، والرضا الوظيفي Job satisfaction لدى الموظفين في الإدارات والمؤسسات المختلفة .

ويعد الرضا الوظيفي مقياسا مهما لدى فاعلية الفرد في أدائه، ومستوى رضاه عن وظيفته لها، ومدى كفاءته في العمل وحرصه عليه، والذي يعمل على زيادة جهده في عمله، وإشباع حاجاته، وزيادة دافعيته، واستغلال قدراته (الساكت، لبنى، ٢٠١٤: ٣) وقد تبين من الدراسات السابقة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل (أبو رحمة، محمد حسن، ٢٠١٢: ٣٧) إن المثيرات والمواقف المتعددة في بيئة العمل التي قد يلاحظها أو يعيشها الأفراد العاملين، تجعلهم يتأثرون بها، ويتمثل ذلك في حدوث الضغوط المهنية التي تجعلهم قلقين، وبذلك يسهل استئثارهم وتكثر انفعالاتهم، وقد ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي بشكل عام، وربما يتجاوز ذلك إلى تغييبهم عن العمل، والتفكير في الانتقال إلى مهنة أخرى. ويتفاوت الأفراد في تعاملهم وطرق مواجهتهم لهذه الضغوط من خلال الأساليب التي يتبعونها، والاستراتيجيات التي يستخدمونها، وكيفية إدراكهم لهذه الضغوط. (الضريبي، عبد الله، ٢٠١٠: ٦٧٢-٦٧٣)

ويمثل ضغط العمل أحد الظواهر الإنسانية التي تصاحب التعقيدات المتسارعة التي واكبت عملية التطور في عالم اليوم، إذ يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط، إذ تشكل السياسات الإدارية والتنظيمية مصدرا لضغوط العمل عندما تكون الرقابة صارمة أو عدم العدالة في نظام الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب، وبالتالي تؤثر على درجة الضغوط التي يتعرض لها الموظف (الشراري، مساعد سلامة، ٢٠١٢: ٢-١)

ويؤكد (الحلبي، أحمد محمود، العزاوي، نجم، ٢٠١١: ٢١، ٣١) أن السنوات الماضية القليلة شهدت اهتمام الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي وعلاقته بالضغوط حيث تعد هذه العوامل من أكثر العوامل أهمية بسبب ما تتركه من آثار على سلوك الفرد وموقفه تجاه وظيفته وأدائه والمنظمة التي يعمل بها، وقد وجدت الدراسات أن العاملين في المنظمات المختلفة يتعرضون لمصادر ضغوط عديدة في بيئة العمل، ولما كانت قدرة الأفراد العاملين على تحمل الضغوط محدودة عند مستوى معين، فإن قدرتهم على تحملها تصبح ضعيفة مما يخلق توترات لديهم وينعكس ذلك سلبا على أدائهم ورضاهم الوظيفي .

ويؤكد ( موسى، خليفة، ٢٠٠٦: ٣) أن الدراسات في السنوات الأخيرة أكدت أن ضغوط العمل المستمرة قد تسبب آثارا سلبية على صحة العاملين جسديا ونفسيا وتصيبهم بأمراض خطيرة كأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم وغيرها .

ويحدث ضغط العمل لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للفرد مما تجعله غير متوازن وغير قادر على أداء المهام المكلف بها ( Greiner & Krause, 2005 :145 )

ويختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه ومستواه التعليمي (الساكت، لبنى، ٢٠١٤ : ٢ )  
وحديثاً في السنوات الأخيرة بدأ موضوع الضغوط النفسية يستحوذ على اهتمام الباحثين، إذ تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن نسبة ٨٠ % من أمراض العصر تعود للضغط النفسي (خويلد، أسماء، ٢٠١٣ : ١١٦)، فالضغط النفسي هو تغير في حالة التوازن النفسية التي تنشأ عن المظاهر التي تدرك على أنها مهددة للفرد والذات (المطيرى، خالد، ٢٠٠٦ : ٢) .

وهذا ما جعل الباحثين و المختصين يهتمون بموضوع الضغط النفسي لما ينتج عنه من آثار سلبية على الصحة النفسية والجسمية للعمال، وكذا على حياتهم الاجتماعية و المهنية وأدائهم في العمل، فالضغط النفسي يتسبب في ظهور الكثير من المشكلات في مجال العمل، ومن بينها وقوع حوادث العمل، تدني مستوى الإنتاجية.... الخ، و نظراً لأهمية العنصر البشري داخل المنظمات وجب ضرورة التركيز على دراسة العوامل المحيطة به بهدف زيادة إنتاجية وفعاليته ورضاه. (فاتح، العبودى، ٢٠٠٨ : ٢)

ومما سبق، يتضح أن هناك علاقة بين كل من ضغوط العمل و الضغوط النفسية و الرضا الوظيفي، لذا تسعى الدراسة الراهنة إلى إلقاء مزيد من الضوء حول العلاقة بين تلك المتغيرات لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت .  
**مشكلة الدراسة :**

يرى الباحثون أن هناك قاسم مشترك يجمع كل الضغوط هو الجانب النفسي، ففي الضغوط الناجمة عن إرهاق العمل ومتاعبه في الصناعة، أولى نتائجها الجوانب النفسية المتمثلة في حالات التعب والملل اللذين يؤديان إلى القلق النفسي حسب شدة أو ضعف الضغط الواقع على الفرد. وأثار تلك النتائج على التكيف في العمل والإنتاج، فإذا ما استفحل هذا الإحساس لدى العامل في عمله، فسوف يؤدي إلى تدهور صحة العامل الجسدية والنفسية. أولى تلك الأعراض، زيادة الإصابات في العمل والحوادث، وربما قاتلة فضلاً عن زيادة الغياب أو التأخر عن العمل، وربما يصل إلى الانقطاع عنه وتركه نهائياً (الضريبي، عبد الله، ٢٠١٠ : ٦٧٩)

يشير (الشراري، مساعد سلامة، ٢٠١٢ : ٣ - ٤) إلى أن التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الفرد وامكاناته الخاصة يؤدي إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين أن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فرداً، وإلى تدني عامل الرضا لديه، لوجود علاقة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين، حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، ويؤكد أن العمل في المنظمات الإدارية يشكل مصدراً للضغوط بأنواعها، الأمر الذي يفرض على تلك المنظمات ضرورة الاهتمام بدراسة ضغوط العمل وأثارها النفسية والجسدية .

ويؤكد ( الحلبي، أحمد محمود، العزاوي، نجم، ٢٠١١ : ٢١ ) على أهمية دراسة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، والى أهمية دراسة الضغوط و علاقتها بأداء

العاملين لما لها من أثر بالغ على المنظمة والعامل، كما أنها ذات أثر بالغ على استمرار بقاء المنظمة وعلى نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له .  
وترى (الساكت، لبنى، ٢٠١٤ : ١٤ ) أن ضغوط العمل أصبحت من المفاهيم الأكثر تداولاً في الوقت الحاضر، وذلك لتعرض جميع العاملين بدرجات متفاوتة لضغوط العمل وتأثيره على الفرد من حيث قلة إنتاجه، وتدنى مستوى الرضا الوظيفي، والانتماء والولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها .

ويعتبر موضوع ضغوط العمل من أبرز الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام كثير من الباحثين وذلك لأهميته وانعكاساته السلبية والإيجابية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع، فضغوط العمل تعتبر هي المحرك الرئيسي لكثير من المشكلات الوظيفية وخاصة الأداء المنخفض ودوران العمل والتغيب عنه والتسرب الوظيفي، وضعف الولاء الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي ( فالح، مبارك، ٢٠١٠ : ٤-٥ )

تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ووجد الباحث ان هناك تناقض في نتائجها، فنجد أن بعض الدراسات اكدت وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل دراسة ( الحلبي، أحمد، العزاوي، نجم ٢٠١١ ) و ( جودة والياقي ٢٠٠٢ ) ودراسة ( الكبيسي ٢٠٠٤ ) و، ( الساكت، لبنى ٢٠١٤ )، في حين نجد بعض الدراسات أكدت عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل دراسة ( نعمامة، سليم ٢٠١١ ) ودراسة (أنور، سحراء ٢٠١٣ ) ودراسة ( تماسيني، منيرة، ٢٠١٥ ) .

وجد الباحث ان هناك بعض الدراسات اكدت وجود علاقة بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفي مثل دراسة ( Buchok, 2000 ) و دراسة Happlin & Hipps, (1991) . بينما وجدت دراسة (فاتح، العبودي، ٢٠٠٨ ) عدم وجود علاقة .

قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفي خاصة في البيئة العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية .

وبناء على ما سبق، وفي حدود ما اطلع على الباحث من دراسات في حدود علمه المتاح وجد أنه لا توجد دراسات اهتمت بدراسة ضغوط العمل والضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية خاصة بدولة الكويت .  
وتسعى الدراسة الراهنة الإجابة على الأسئلة الآتية :

- ١- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟
- ٢- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الضغوط النفسية في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوى الخبرة أقل من خمس سنوات وبين ذوى الخبرة أكثر من خمس سنوات فى الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟



**أهداف الدراسة :**

- ١- الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت.
- ٢- دراسة الفروق بين مرتفعي ومنخفضي ضغوط العمل والضغوط النفسية في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟
- ٣- بحث الفروق بين موظفي الإدارة والسكرتارية ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات و ذوي الخبرة الأكثر من خمس سنوات في الرضا الوظيفي بدولة الكويت.

**أهمية الدراسة :**

تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي :

- ١- تبرز أهمية هذا البحث بأنها تكشف العلاقة بين أبعاد مهمة في حياة المنظمات ألا و هي ضغوط العمل، و الضغط النفسي، و الرضا الوظيفي.
- ٢- تبرز أهمية الدراسة في أنها قد تلفت نظر المسؤولين إلى ضرورة العناية بضغط العمل و بالضغوط النفسية و رسم السياسات الكفيلة بتخفيف آثارهما، مما يترتب عليه تحسين في أداء العمال و كذلك تحقيق الرضا الوظيفي .
- ٣- قد يكون لنتائج هذه الدراسة أهمية تطبيقية لدى كل من الموظفين والإداريين في مساعدتهم على التحكم في ضغوط العمل والضغوط النفسية مما ينعكس ايجابيا في أدائهم الوظيفي .
- ٤- تعد هذه الدراسة إضافة إلى التراث والفقہ النفسي في مجال علم النفس بما تتضمنه من إطار نظري وأدوات مهمة خاصة أنها تتناول موضوعا مهما يؤثر في كل المجتمعات.

**مصطلحات الدراسة :****١- الرضا الوظيفي :**

ويعرفه ( أبو رحمة، محمد حسن، ٢٠١٢ : ٨ ) على أنه إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولة للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور إما ن يكون كلياً، وهو يعنى رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعره نحو وظيفته ومدى تعلقه بها، أو أن يكون هذا الشعور جزئياً، ويعنى رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى.

هو مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله ( فاتح، العبودي، ٢٠٠٨ : ٨ )

ويعرفه الباحث الحالي إجرائياً على أنه "مجموع الدرجات التي يحصل عليها موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت على مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في الدراسة الراهنة".

**٢- ضغوط العمل :**

وهي مجموعة من الانفعالات السلبية وغير السارة التي تنشأ من مثيرات ضاغطة في بيئة العمل، وغموض الدور وتناقضه، وساعات العمل، والضغوط الاجتماعية، مما ينتج عنها اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية أو مهنية ( الشراري، مساعد سلامة، ٢٠١٢ :

( ٧-٦ )

ويعرفه ( Baron & Greenberg, 2004 :4 ) على أنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود أفعال فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية .  
**٣- الضغوط النفسية :**

يرى سارا فينو ( Sarafino , 1994, 74 ) أن الضغوط النفسية عبارة عن الحالة التي تنتج حين يقود التفاعل بين الشخص والبيئة الفرد إلى إدراك تناقض قد يكون حقيقياً أو غير حقيقي بين المطالب الناتجة عن الموقف والموارد البيولوجية، والسيكولوجية، والاجتماعية للفرد.

وعرف ( Lazarus, 2006 : 2 ) الضغوط النفسية على أنها قوة خارجية تؤثر على النظام الفسيولوجي والنفس والاجتماعي للفرد، والضغوط النفسية هي نتاج تقييم المواقف المهددة والتي يتميز بها الفرد عن الآخر.

ويعرف ( Norbert, 2003: 25 ) الضغوط النفسية على أنها الحالة التي يجد الشخص فيها نفسه أنه مهدد بفقدان توازنه تحت تأثير عوامل أو ظروف تعرض توازنه إلى خطر. كل عامل بإمكانه أن يدمر هذا التوازن، سواء كان هذا العامل فيزيائياً (صدمة، برد...) أو كيميائياً (سم)، أو عدوى (مرض، التهاب) أو نفسياً، يسمى ( عاملاً ضاعطاً ) .

**الإطار النظري للدراسة :**

**أولاً : الرضا الوظيفي :**

**( أ ) مفهوم الرضا الوظيفي Job Satisfaction :**

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة أمام الباحثين؛ وذلك لأسباب متعددة، فما يرضي الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وكذا لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته، فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل، وعليه يعد موضوع الرضا الوظيفي مجالاً ثرياً للعديد من الباحثين حالياً ومستقبلاً. ويرتبط الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات مثل: جودة الأداء، والولاء للمنظمة، والغياب والرغبة في ترك العمل، كما يرتبط بكل من نوعية الحياة، والرضا عنها؛ لأن الأفراد العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل؛ ومن ثم فإن الرضا عن العمل له تأثير كبير على الرضا عن حياتهم بشكل عام، وتباينت آراء الباحثين وعلماء النفس حول مفهوم الرضا الوظيفي؛ مما جعل وضع تعريف شامل وواضح أمراً صعباً . (الشريدة، سالم تيسير، ٢٠١٠ : ٣٠)

ومن خلال استقراء دراسات الرضا الوظيفي نلاحظ، أن تعريفات الباحثين يمكن تصنيفها وفقاً لثلاثة اتجاهات:

الاتجاه الأول : يركز في تعريفه للرضا الوظيفي على المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها الفرد تجاه عمله.

الاتجاه الثاني : يركز على مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجات الفرد ورغباته.

الاتجاه الثالث : يركز على ظروف العمل والعوامل المؤثرة في البيئة التي يعمل بها الفرد. ويشير الرضا الوظيفي إلى الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله؛ مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره، ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، ويبعد عن التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية، أو اجتماعية، أو نفسية (الشريدة، سالم تيسير، ٢٠١٠ : ٣٣).

كما يقيس الرضا الوظيفي مدى تفضيل الأفراد لعملهم، أو عدم تفضيلهم، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة أخرى، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد، أو رضا المجموعة، كذلك فإن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل هو متغير من حين لآخر. (الهزايمة، أحمد، ٢٠٠٩، ١٢).

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة التي شغلت الدارسين والمتخصصين في علم النفس والإدارة، ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على العمل والالتزام الوظيفي، فإن الرضا يمثل أقوى المردودات وأعظمها تأثيراً ويرتبط ببعض المتغيرات الشخصية منها نوع الدوافع الحاجات والحوافز (عوض، عباس محمود، ١٩٧٧ : ١٠).

كما عرفه لوك (Lock, 1976) ووصفه على أنه حالة انفعالية إيجابية ناجمة عن تقدير الشخص لعمله، ويعني ذلك أن الرضا عن العمل مفهوم يشير إلى اتجاهات الفرد نحو عمله (في : عبد الحميد، إبراهيم شوقي، ١٩٧٧ : ٣٥٤ - ٣٥٥)

وقد ذكر (عبدالفتاح، مجدى، ١٩٩٢ : ١٣) أن الرضا الوظيفي: هو الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته ذاتها، وبما تقدمه من فرص للفرد، وما يتعلق أيضاً ببيئة العمل المادية والاجتماعية، مما ينعكس على أداء الفرد لوظيفته .

ويعرفه (Nestern 1994 :462) هو محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وفرص الترقية المتاحة وعلاقته بمجموعة العمل التي ينتمي إليها والخدمات التي تقدمها المؤسسة له.

ويعرف (هوبك Hoppock) الرضا الوظيفي عن العمل على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الفرد راضياً عن عمله. ( في : الأزرق، عبد الرحمن، ٢٠٠٠ : ١٢٣ )، وعرفه (Cambel & Scarapelle, 1983 :36) على أنه زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل عما كان يتوقعه .

وعرفه (Herbert, 1990 : 146) بأنه مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم، والتي تعتمد على ما يعتقد أن العمل ينتج إليه حالياً، أي الإدراك بما هو كائن، وما ينبغي أن تحققه وظيفته .

كما ذكر (Moorhead & Griffin, 1992 : 15) أن مسببات الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، تتمثل في ثلاث مجموعات هي :

١- عوامل المنظمة : وتشمل (الأجر، فرص الترقى، طبيعة العمل، الإجراءات، السياسات المتبعة، وظروف العمل).

٢- عوامل علاقات العمل، وتشمل الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

٣- عوامل شخصية، وتشمل: الحاجات والرغبات والاهتمامات الفردية.

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني. (الأغبري، عبد الصمد، ٢٠٠٢ : ١٧٢)

ويعرفه (بدر، حامد، ١٩٨٣ : ٤) بأنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة، وما تحققه هذه الوظيفة من حاجاته بالفعل.

ويطلق تعبير الرضا على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل (عبد الخالق، ناصف، ١٩٨٢ : ٢٤).

يقصد به "شعور الفرد تجاه عمله الحالي، ويتكون هذا الشعور من خلال إشباع وظيفة الفرد الحالية لاحتياجاته ورغباته وطموحاته الحالية والمستقبلية، وتتناسب مع مهاراته وقدراته" (حسين، سمر محمد عبدالله، ٢٠٠٩ : ٤٣).

### (ج) محددات الرضا الوظيفي:

يرتبط موضوع الرضا الوظيفي بثنائيات البيئة والفرد، وقد أجمل بعض الباحثين محددات الرضا الوظيفي في:

١- العوامل الذاتية: تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم، وتشمل قدرات العاملين ومهاراتهم في ضوء العمر والجنس، والحالة التعليمية، ومدة الخدمة والعمل السابق، وكذلك مستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم، ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي لديهم.

٣- عوامل تنظيمية:

وتتمثل في الرضا عن: الوظيفة وما تنتجه من إشباعات، وما تعكسه من تنوع واستغلال ومسؤولية، أساليب العمل، العلاقة بالرؤساء، والزملاء، وظروف العمل وشروطه.

٣- عوامل بيئية:

ترتبط بالبيئة وتأثيرها على العاملين، ومنها الانتماء الاجتماعي، وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديمغرافية لبعض العاملين (إلى الريف، أو المدينة)؛ حيث إن تقارب الإطار البيئي، والثقافي للعاملين، وظروف نشاطهم له أثر على التجاوب السلوكي (علي، كريم، الدليمي، أحمد، ٢٠٠٩، ١٣٦، ١٣٧).

أما مصطفى شاويش (١٩٩٠) فيرى أن العوامل التي تؤثر على الرضا هي العوامل التي تؤثر على درجة رضا العامل عن العمل. وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

١- عوامل شخصية:

مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية، والمزاجية، والسمات الشخصية، وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

٢- عوامل متعلقة بظروف العمل:

مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته، أو مهنته، سواء بوصفه عملاً روتينياً، أو متنوعاً ابتكارياً، أو عادياً، والأمن، والتقدم في العمل، والأجر، والراتب، والرئيس وزملاء العمل، وساعاته (شاويش، مصطفى، ٢٠٠٤ : ١١٣).

وصنف (بدر، حامد، ١٩٨٣ : ٣٢) العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي بعد استعراضه لمعظم الأبحاث الفكرية، والميدانية التي تمت في مجال الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل:

(١) عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة، أو إطارها:

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات؛ نتيجة إشغاله لوظيفته مثل: الراتب، والإجازات، والسكن، والتأمين الصحي، والتأمينات الأخرى، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين في العمل (زملاء، رؤساء، مرؤوسين).

(٢) عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها أفقياً، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة، ورأسياً في عمق الوظيفة ومدى إشباعها للاحتياجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية للوظيفة ولشاعرها .

(٣) عوامل تنظيمية:

تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته، ونظم الاتصال بالمؤسسة.

(٤) عوامل متعلقة بالفرد نفسه:

مثل شخصية الفرد، وقيمه الشخصية، ودرجة استقراره في حياته، والسن ومؤهله العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

(٥) عوامل بيئية:

وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (الغامدي، حمدان، ٢٠٠٦ : ٥٩).

( د ) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمجموعة عوامل التي حددها الباحثون وفقاً للدراسات ووفقاً لأرائهم المختلفة التي توصلوا إليها من دراساتهم، والتي توضح درجة ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين عن انخفاضه إذ أن كل عامل يعمل، إما ليسد احتياجاته أو لتحقيق ذاته (الفضل، سما سعد خير الله حسين ٢٠٠٦: ٦٠).

حدد بعض الدارسين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعاملين هم:

١- العوامل التي تتعلق بمحتوى الوظيفة : وتشمل (الإنجاز، والتقدير، والوظيفة نفسها، والمسؤولية، والتقدم، والنمو).

٢- العوامل التي تتعلق ببيئة الوظيفة : وتشمل: (إدارة المشاركة، والإشراف الفني، والراتب، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل، والمركز الوظيفي) (العززي، سعد علي حمود، ١٩٨٥: ٢٨).

وهناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تتمثل في : (محتوى العمل، والعائد المجزي، والبيئة المحيطة، وزملاء العمل، وملائمة نوع العمل للشخصية، والإحساس بالرضا ينبع من الداخل) على النحو التالي :

١- محتوى العمل: يفضل الأغلبية العمل الذي يتيح الفرصة لاستخدام المهارات والقدرات العقلية وما يتبعه من نشاطات أخرى، مثل الحرية في التفكير، أو في الإبداع، والعمل في أجواء مختلفة، وكذلك القيام بالتقييم الوظيفي من فترة لأخرى كل هذه السمات تخلق نوعاً من الارتباط بين العمل والعقل، ويؤدي ذلك النوع من العمل إلى التجديد والابتكار، وزيادة التحديث داخل العمل .

٢- العائد المجزي: حينما تعادل المرتبات والمكافآت متطلبات العمل، ومستوى المهارات الفردية، وتتماشى أيضاً مع أسعار السوق، حينئذ الرضا الوظيفي، إن الذي يربط بين العائد المادي والرضا الوظيفي، وهو الإحساس بالعدالة، العدالة في التوزيع والعدالة في التقدير، وفي فرص الترقى التي تنتج التطور وأيضاً التقدم في المستوى الاجتماعي.

٣- البيئة المحيطة: من العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، أن تكون أجواء العمل مريحة ومساعدة على القيام بالعمل المطلوب على أتم وجه، كتوفر الإمكانيات والأدوات التي تساعد على الإنجاز.

٤- زملاء العمل : وهو ما يقضي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية، فكلما كان هناك تعاون وتفاهم بين الجميع، زادت الإنتاجية وزاد الارتباط النفسي بالعمل وكلما كان رئيس العمل المباشر يمتاز بالتفاهم وحس الأداء يزداد إحساس المرؤوسين بالرضا الوظيفي، وما يتبعه من نتائج مذهلة (James, 1997:99).

٥- ملائمة نوع العمل للشخصية: تتباين الشخصيات مع تنوع القدرات والسمات الشخصية، لذا فإن ما يلائم شخصا ما قد لا يلائم شخصا آخر، وينطبق هذا أيضاً على الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى شخص صبور وأخرى تحتاج إلى شخص مقدام، وثالثة تحتاج إلى من لا يملك عضلات قوية، لذا فإن أساسيات الشعور بالرضا الوظيفي هو معرفة سماتنا وطبيعة العمل التي تناسبنا أكثر.

٦- الإحساس بالرضا ينبع من الداخل: وتشمل نظرة الشخص إلى ذاته أو إلى المحيطين به، وإلى طبيعة عمله ومدى إشباع ذلك لاحتياجاته ولرغباته، فإذا كانت النظرة إيجابية، والإحساس بالرضا العام هو قانونه في الحياة، فحينئذ سيكون من السهل عليه التأقلم مع كافة الأوضاع .

وهناك عوامل كثيرة تسهم في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد في وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه : (السن، والنوع، ومدة الخدمة، ودرجة التعليم، وأهمية العمل)، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة : (الإثراء الوظيفي، والسيطرة على الوظيفة، وشعور الفرد بالإنجاز في الوظيفة، ومدى استغلال الفرد لقدراته، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمستوى التنظيمي للوظيفة، وفرص الترقية، والشعور بالأمن الوظيفي، والأجر والحوافز، والعلاقات مع الآخرين) (حسن، سالي، ٢٠٠٢:٧١).

كما أن نمط الإشراف (القيادة) يؤثر بدرجة كبيرة في رضا الأفراد العاملين، فقد وجد أن نمط الإشراف الذي يعني بمشاعر الأفراد العاملين يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ولكن ليس بالضرورة زيادة الإنتاجية، وإن المشرف الذي يعني بمشاعر الأفراد ولكن لا يستطيع التأثير على الإدارة العليا للحصول على الموارد والحوافز للعاملين يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين. (doweny& Slocum, 1975:265)، وإن القيادة الجديدة التي تعتمد على التشجيع والتفهم وإيجاد مناخ يتسم بالدعم والنقد الإيجابي للعمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي(وناس، سوسن عبد الأمير، ٢٠٠٨:١١٨).

## ( ٥ ) نظريات الرضا الوظيفي:

### ١- نظرية العلاقات الإنسانية :

انتشر استخدام اصطلاح "العلاقات الإنسانية" في الآونة الأخيرة انتشارا وسعا، وكان من نتيجة ذلك أن أصبح المصطلح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى واحد، بل إلى معاني متناقضة ومضاربة في أحوال كثيرة، من ذلك أنه استخدم كمفردات للمصطلحات التالية "العلاقات المتبادلة بين الأفراد، والتفاعل الجماعي، والعلاقات بين العمال وأصحاب العمل" بينما اعتبر البعض الآخر العلاقات الإنسانية مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين. (علي،محمد، ١٩٨٢ : ١٤٨).

كما يمتد اصطلاح العلاقات الإنسانية ليشمل التداخل في العلاقات بين الأفراد في كافة تنظيمات العمل سواء في مؤسسات الأعمال، أو المؤسسات الحكومية، أو النوادي

الاجتماعية أو المدارس... الخ. وكثيرا ما تتواجد هذه العلاقات المتداخلة داخل تنظيمات العمل حيث يعمل الأفراد معا في إطار تنظيم رسمي يتضمن مجموعة من الرؤساء والمرؤوسين يعملون جميعا من أجل تحقيق أهداف مؤسسية محددة. (إبراهيم، محمد، ٢٠٠٩ : ٧٢٣).

ويستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في التنظيم البيروقراطي ليشير إلى تلك العلاقات تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى. وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج (إبراهيم، طلعت، ٢٠٠٧ : ١٧٦-١٧٧).

ويشير مفهوم العلاقات الإنسانية أيضا إلى كل ارتباط ينشأ بين شخصين أو أكثر، أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بقصد تحسين الأوضاع الإنسانية داخل المؤسسة وتهدف هذه الأوضاع إلى مراعاة الفروق الفردية والجماعية بين العاملين وكذلك تلبية احتياجاتهم. (عثمان، محمد، ١٩٩٠ : ٨).

وتعرف للعلاقات الإنسانية بأنها السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وتقدير إمكاناته وخدماته، باعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وهو يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين فيما بينهم من جهة أخرى. (الدوسري، ٢٠٠٥ : ١٢).

ومن خلال ما سبق، يمكن تلخيص الأفكار الرئيسية لمدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي (عقيل، ٢٠٠٦ : ٢١-٢٢):

١- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين في محيط العمل دورا مهما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.

٢- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية أيضا.

٣- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية.

٤- توجد أنماط متباينة من الإشراف والقيادة، وأكثر هذه الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

٥- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية بجانب المهارات الفنية والإدارية.

وبالرغم مما سبق، إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تسلم من الانتقادات التي وجهت لها والتي تتلخص فيما يلي (الدوسري، ٢٠٠٥ : ٢٣٤-٢٣٦).

١- أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها الشديد على العنصر البشري، وعلى أهمية الحاجات الاجتماعية، واعترافها أن العنصر البشري هو العنصر المميز والفعال في الإدارة فقط.

٢- يرى بعض الكتاب أن تأكيد نظرية العلاقات الإنسانية المفرط على العنصر البشري في الإدارة، كان بمثابة رد فعل ضد المفاهيم الإدارية التي سبقتها، والتي تصورت الفرد العامل على أنه إنسان يدير آلة، يدفعه حافز واحد هو الحافز النقدي (المالي)؛ فاندفعت النظرية تدعو إلى تحرير الإدارة من هذه المفاهيم التي اعتبرت خاطئة.

٣- أن مدرسة العلاقات الإنسانية أعطت أهمية زائدة للتنظيم غير الرسمي وأغفلت أهمية التنظيم الرسمي.

٤- أن مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل، وافترضها التعاون والتفاهم بينهما، وأن بيئة العمل الداخلية هي مصدر الرضا الأساسي لهم، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما يحتويه من تصارع ومنافسات وحب للسلطة.

٥- أن مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيز اهتمامها على جانب واحد من جوانب الحوافز، وهي الحوافز المعنوية، وتجاهلها للحوافز المادية، فقدت عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في العمل.  
٦- أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث اهتمت بدراسة مكون واحد من مكونات المنظمة المتعددة وهو العنصر البشري، وقد اعتقد رجال الفكر في إدارة الأعمال أن النتائج لم تقدم حلاً إيجابياً يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول إلى علاقات أفضل من موظفيها وعمالها.

## ٢- نظرية سلم الحاجات ( أبراهام ماسلو، Abraham Maslow ):

تعد إسهامات أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من الإسهامات الرائدة في مجال العلوم السلوكية، بل إنها نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز، وتقوم نظرية "ماسلو" على أساس ترتيب حاجات الإنسان في شكل هرمي تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية. (يونس، محمد، ٢٠١٤: ١٩٣)

وتقوم هذه النظرية على قضيتين أساسيتين:

١- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم يحسب أولويتها للفرد.  
٢- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.  
لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:

### ١- الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) Physiological Needs:

تعد هذه الحاجات من أقوى دوافع الإنسان الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة مثل الحاجة إلى الطعام والماء والجنس والهواء والراحة، وتتصل هذه الحاجات الأساسية بالحاجات المادية التي تساعد على إشباعها مثل الحاجة إلى الراتب الذي يعد أساساً لإشباع الحاجات الفسيولوجية؛ كما أن المكافآت والحوافز المادية والعينية وهي تستخدم كعامل مؤثر في دفع الإنسان إلى بذل المزيد من الجهد في عمله. ( المدحاني، حسن علي، ٢٠١٣: ٤٩٣ )

### ٢- حاجات الأمن والسلامة Safety & Security needs:

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

### ٣- الحاجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء) Social Needs:

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحاجات الاجتماعية، فهناك تعريف يرى أنها: "المتطلبات البدنية (الحيوية) والنفسية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للبقاء والرفاهية وتحقيق الذات" (السكري، أحمد، ٢٠٠٠: ٣٣٥).  
وهناك تعريف يرى أنها: "كل ما يتطلبه الإنسان لسد ما هو ضروري من رغبات لتوفير ما هو مفيد لتطوره ونموه، وبعبارة أخرى هو الدافع الطبيعي أو الميل الفطري الذي يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية كانت أو خارجية شعورية أو لا شعورية" (أحمد، عبير، ٢٠٠٤: ١٤-١٥).



ويعرفها قاموس "روبرت باركر" على أنها: "المطالبية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والنفسية والمادية وذلك من أجل البقاء والرفاهية والإنجاز" ( Robert L. Barker, 1991: 153).

ويعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها "مواقف اجتماعية متعاقبة تواجه الإنسان أو الجماعة وتحتاج هذه المواقف إلى حلول مناسبة" (بدوي، أحمد، ١٩٩٣: ٣٩١).

#### ٤- حاجات التقدير واحترام الذات **Estem and self-respect Needs** :

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

#### ٥- حاجات تحقيق الذات **Self-Actualization Needs** :

تأتي هذه الحاجات لإثبات الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة وتظهر رغبة الفرد إلى في تحقيق ما يتناسب مع قدراته وإمكانياته، وبمعنى آخر هي رغبة الإنسان في أن يكون كما يود أن يكون، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبوا إليه الفرد (المدحاني، حسن علي، ٢٠١٣: ٥٠٩).

إن نظرية ماسلو تعتمد على ترتيب الحاجات بحسب أولويتها لدى الفرد، والأفراد يختلفون في وسائل إشباع الحاجات ولذلك فإن سلوكهم يختلف تبعاً لذلك، كما أن حاجات الفرد متداخلة مترابطة ومن الصعوبة فصل كل حاجة عن الأخرى. (عقيل، ٢٠٠٦: ٢٤).

ومن أوجه النقد أيضاً التي تعرضت لها هذه النظرية، أن هناك حاجات جسدية مادية يجب إشباعها بصفة مستمرة، وإن إشباع بعض الحاجات قد يؤدي أيضاً إلى تقويتها بدلاً من تولد حاجات أخرى جديدة، كما وأن الإنسان قد يسعى لإشباع مستويين أو أكثر من الحاجات في نفس الوقت وهو ما تذكره النظرية، وعلى الرغم من أن ماسلو أساساً لم يضع نظريته لدراسة موضوع الرضا الوظيفي، ولكن عدداً من الباحثين استخدموا نظريته في هذا الاتجاه. (أحمد، عبده، ٢٠٠٦: ١٠٢).

#### ٢- نظرية العاملين لهيرزبرج **(Two-Factor Theory)** :

نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg 1956) فهي من النظريات الهامة التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي، كما أنها من أشهر نظريات الدوافع وأكثرها إثارة للجدل في السنوات الأخيرة، وتعتبر حالياً مصدراً أساسياً من مصادر الأدب النظري في موضوع الرضا الوظيفي. وتعتبر نظرية (هيرزبرج) نتاجاً للبحوث والدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبرج وزملائه والتي تركزت أساساً حول بحث واستخلاص العوامل التي تحقق للموظف أو العامل الرضا والقناعة بعمله أكثر من غيرها. وقد انتهت هذه النظرية إلى أن هناك نوعين من العوامل يؤثران في رضا الموظف أو عدم رضاه هما: العوامل الدافعة التي تدفع الفرد وتقوده إلى العمل ومن بينها الترقيّة، والعوامل الصحية أو الوقائية التي تحول دون تحقيق عدم رضا الموظف كالراتب. (Hertzberg, 1959: 128).

كما لخص فيردريك هيرزبرج نظريته من خلال تقرير بعنوان "الدافعية للعمل" وأوردها أيضاً في كتابه "العمل وطبيعة الإنسان" والتي تصور الإنسان في حالتين متميزتين حيث يحاول الإنسان أن يتفادى الألم من جهة ويحاول من جهة أخرى أن ينمو نمواً طبيعياً. (الزعيبي، ٢٠٠٦: ٢٠).

وقد تمخضت النظرية في بنائها الفكري عن وجود عاملين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:

### ١- العوامل الوقائية (Hygiene Factory) :

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا لذاتها. وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، والرواتب والأجور، وسياسة المنظمة، والعلاقات بالمشرفين والرؤساء، والأمن الوظيفي، والمكانة الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل.

### ٢- العوامل الدافعة (Motivating Factors) :

وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كبيرة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهي تتمثل في عوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

كما أكد هيرزبرج في نظريته أن عدم قدرة بعض الإداريين على دفع الموظفين للعمل يعود إلى الاعتماد بشكل كبير على العوامل الصحية، وهذه العوامل على الرغم من أنها تقلل من عدم الرضا الوظيفي فإنها تؤثر في عملية الدافع عند الموظفين، ولأن الدوافع والعوامل الصحية عوامل مختلفة (ليست متناقضة) فإنه من الناحية النظرية يمكن للموظفين أن يكونوا راضين أو غير راضين في الوقت نفسه. ولذا فإن على الإداريين في المؤسسات أن يوفرُوا عوامل صحية جيدة بالإضافة إلى ترتيب المهام بشكل مثير وليس بشكل ممل للموظف. (كاسر، ٢٠٠٨: ١٣).

ورغم إدخال هذه النظرية موضوعاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر وهو إغناء الوظيفية أو إغناء العمل، وإسهامها في توضيح العلاقة بين الروح المعنوية للموظف وإنتاجيته، وتشجيعها للمديرين بأن يعطوا العاملين مسؤولية كبيرة في تخطيط وظائفهم، وما لاقتنه من رواج وقبول في الأوساط الإدارية المختلفة، إلا أنها واجهت انتقادات كثيرة من بينها (الشيلي، ٢٠٠١: ٨٨) هي :

١- صعوبة تعميم النتائج التي توصل إليها هيرزبرج على جميع الأفراد، وفي مختلف الوظائف، وفي كافة المجتمعات، نظراً لضيق نطاق هذه الدراسة من حيث الوظائف التي شملتها، أو من حيث النطاق الجغرافي الذي غطته، إذ أن الدراسة اقتصرت على عينة محدودة من المديرين يمثلون من يشغل الإدارة الوسطى، ولم تكن ممثلة لجميع فئات العاملين .

٢- إن الأسلوب الذي استخدمه هيرزبرج كان متحيزاً.

٣- أن التقسيم لعوامل دافعة ترتبط بشعور الفرد العامل بالرضا عن عمله وعوامل صحية ترتبط بعدم الرضا لديه عن هذا العمل غير صحيح في كل الأحوال، إذ أن شعور الرضا وعدم الرضا هما طرف نقيض، وبالتالي فإن الأسباب التي تؤثر على كل منها لا بد أن تكون واحدة، أي أن كلا النوعين من العوامل يعمل كمصدر للرضا وعدم الرضا.

٤- لم تراخ هذه النظرية الفروق الفردية بين العاملين فيما يتعلق بالأهمية النسبية التي يولونها لإشباع حاجاتهم المختلفة، ومن ثم العوامل التي تشكل لهم مصدراً لشعورهم بالرضا عن عملهم كما أنها لم تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الوسيطة التي قد

تؤثر على تحديد هذه الأهمية، ومنها على سبيل المثال المستوى التنظيمي الذي يشغله الفرد العامل الذي يسأل عن شعوره نحو عمله.

٥- عدم وجود مقياس للرضا التام أو الاستياء التام سوى رأي الشخص المبحوث فقط، ومن الطبيعي أن تجد استجابتين متناقضتين لدى فردين مختلفين، فالأول قد يرضيه الموقف، في حين يستاء الآخر منه.

### ٣- نظرية عدالة العائد (Vroom):

وترتكز هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن العمل على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من هذا العمل مع ما يعتقد أنه يستحقه. (Everette, 1993, 2198)

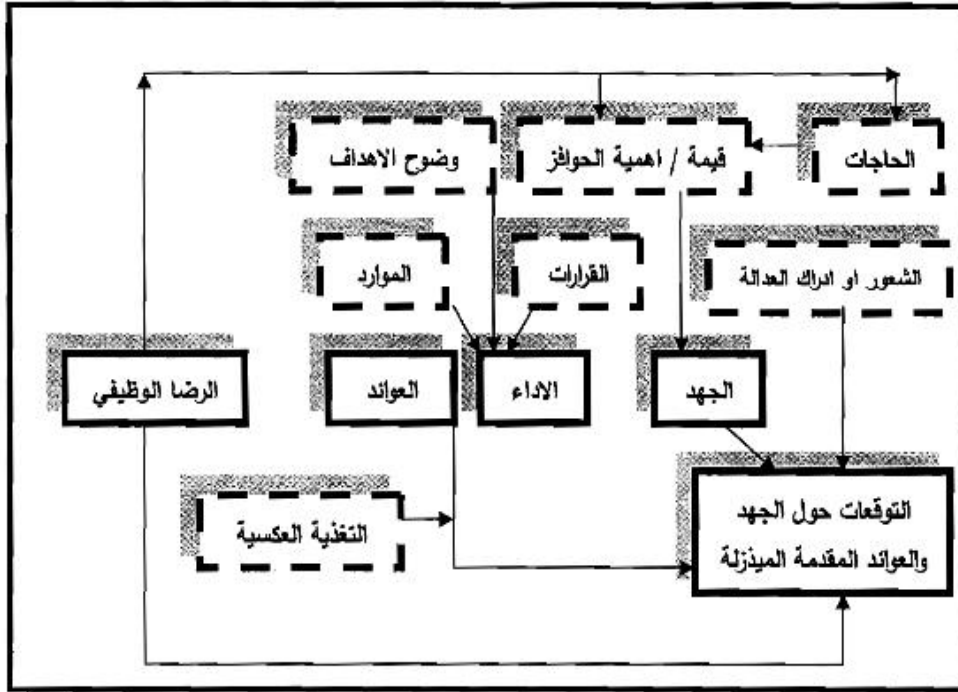
ويرى فروم بأن عملية الرضا تأتي نتيجة مقارنة الموظف بين ما توقعه من عوائد وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل وتضم هذه المنفعة كل من الجانبين المادي والمعنوي، وقد وجد آدمز (Adams, 1963) من خلال بحثه في نظرية العدالة بأن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل بها بحيث يقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل العوائد التي يحصل عليها من المؤسسة مقابل ما يقدمه لها (النجار، نبيل، ١٩٩٣، ١٥).

وتستند هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية.

- ١- قوة الرغبة:- اعتقاد الفرد بأن مستوى الجهد المبذول في إجراء عمل والذي سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- ٢- التوقع: أو يمثل اعتقاد الفرد بأن مستوى الجهد المبذول من قبله عندما يضعه في أداء عمل ما وهذا ما سيحقق مستوى الأداء المطلوب.
- ٣- الوسيلة: وتمثل هذه العلاقة بالإجراء المتبع لتحقيق الأداء المطلوب.
- ٤- النتيجة: وهو ما يحصل عليه الفرد نتيجة الجهد أو أداء عمل يقدمه (وناس، سوسن عبد الأمير ٢٠٠٨: ١٣٣).

٤- نظرية بورتير ولولر:

وأضاف بوتر ولولر لما وضعه فروم مفهوم يوضح العلاقة بين المنفعة والتوتر من جهة والاستمرارية من جهة أخرى، وتوضح النظرية بأن الرضا الوظيفي يعتمد أساساً على الاتفاق بين ما يصبوا إليه الفرد لتحقيقه من المكافآت وبين ما يحصل عليه فعلاً، ويضمن نموذجاً هذه النظرية عنصراً آخرأ يمثل الرضا الوظيفي للأفراد ويشجعهم على العمل، ألا وهو إدراك الفرد العدالة في توزيع المكافأة. ويبين الشكل الآتي (الرشيد، طلال مفرح، ٢٠١١: ٧١):



نموذج التوقعات للرضا الوظيفي حسب منظور بورتر ولولر ١٩٦٩ ويمثل المستطيل المحدد بخط متصل المبادئ الأساسية في نظريات التوقع وأما المستطيلات المنفصلة فتعبر عن إسهامات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات، إذ ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما :

١- الأول قيمة العوائد والتوقعات حول الجهد المبذول، إذ تكون العوائد إيجابية بحيث تشبع حاجات الفرد أو قد تكون سلبية، وذلك لمنع الوقوع في الخطأ نفسه مرة أخرى كخضم في الراتب.

٢- العامل الثاني الذي يحدد مستوى في التحفيز هو التوقعات حول الجهد المبذول وتتمثل بمعتقدات الفرد حول مستوى في الأداء والعوائد التي يستحقها نتيجة أداء العمل.

وتبين الخطوات السابقة كيفية استجابة الأفراد للعوائد عند قيامهم بالأعمال لأول مرة، وهل تكفي فعلاً لإشباع الحاجات وتحقيق الرضا الوظيفي؟ فعند تكرار الفرد لعمله نفسه أكثر من مرة فسيحصل الفرد على معلومات حول العوائد التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والعوائد وحول قيمتها وأهميتها لديهم، لذلك ينبغي أن يتم بناء نظام التغذية العكسية لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين ومقترحاتهم (وناس، ٢٠٠٨: ١٣٣).

#### خلاصة النظريات:

استفادت الإدارة بشكل كبير من نظريات الرضا الوظيفي لتحفيز العاملين من النواحي المادية والمعنوية حسب العنصر الأساسي الذي تعتبره محركاً أساسياً للدافعية.

وقد لخص جيسون وزملاؤه الاستنتاجات الآتية:

- ١- يستطيع المديرين التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم.
- ٢- إن المقدرة والكفاءة والفرصة تلعب دوراً في الدافعية.

- ٣- أن تكون لدى المديرين شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية من حيث الحاجات والقدرات والأهداف.
- ٤- من مسؤوليات المدير مراقبة حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.
- ٥- يمارس بعض الأفراد قدراً عالياً من الانضباط الذاتي والدافعية الشخصية وعلى الموظفين أن يوظفوا ذلك في أعمال منتجة.
- ٦- يمثل المدير بحكم دوره ووظيفته نموذجاً (قدوة) يمكن أن يكون مؤثراً في دفع العاملين.
- ٧- حينما يلاحظ الموظفون أنه يمكن تحقيق نتائج مرغوبة من خلال الأداء فأن جزءاً هاماً من إستراتيجية الدافعية قد تحقق.
- ٨- يعد تحديد الأهداف لتوجيه سلوك الأفراد جزءاً هاماً من برامج الدافعية.
- ٩- أن يوكل المديرين أعمالاً للموظفين توفر لهم الشعور بالمساواة والتحدي والتنوع، وفرص متنوعة لإشباع الحاجات (حريم، حسين، ٢٠٠٤: ١٢٨-١٢٩).
- وهناك استنتاجات ومقترحات أخرى لتحسين الدافعية رغم تفاوت تطبيق المنظمات لمفاهيم النظريات ومن هذه الاستنتاجات:-
- ١- على المديرين أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل لتحسين اتجاهات العمل والأداء.
- ٢- أن يقوم المديرين بتفحص جوانب القوة والضعف لديهم ومعرفة الحاجات والرغبات والتوقعات عن أعمالهم للإفادة منها في تحسين الدافعية.
- ٣- الإقرار بالفروق الفردية بين العاملين.
- ٤- الربط بين الأداء الناجح وما يتلقاه الموظفون من عوائد مرغوبة.
- ٥- التعريف بطبيعة الأعمال التي يتطلب من الأفراد إنجازها.
- ٦- الاهتمام بنوعية البيئة العامة للعمل.
- ٧- بذل المديرين لجهود أكبر لتقييم جهود اتجاهات العاملين.
- ٨- تعزيز العمل التعاوني للعاملين أنفسهم في المنظمة الإدارية ( Steers and porter, 1991:580)

##### ٥- نظرية النمط المثالي عند ماكس فيبر :

على الرغم من أن البيروقراطية قد تطورت خلال قرون عديدة في العالم الغربي، إلا أن عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber صاغ مفهوم "النمط المثالي Ideal Type- حول التنظيم البيروقراطي، وقد قصد بهذا المفهوم الإشارة إلى بناء فكري يشيده الباحث ليتمكن من تحليل عدد من المواقف التاريخية، ويتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع. (لطفى، طلعت إبراهيم، ٢٠٠٧، ٩٨).

ويكاد أن يجمع علماء التنظيم على أن فيبر يعد أول من حاول تقديم نظرية منظمة شاملة في التنظيمات البيروقراطية، وأن المكانة التي احتلتها هذه النظرية في علم الاجتماع تعود إلى الاتساق المنطقي الذي تميزت به، والصدق الذي انطوت عليه حينما حاول الباحثون الانطلاق منها وصولاً إلى مستوى الواقع الأمبريقي، لقد قدم فيبر نظريته هذه في إطار نظرية سوسيولوجية أوسع. (الحسيني، السيد، ١٩٨٦، ٤٦).

فقد حاول فيبر تكوين نمط مثالي خالص للتنظيم العقلاني للبيروقراطية، كصفة مجردة لها محاكاة ومقاييس معينة، تستخدم من قبل الباحثين والدارسين في مجال التنظيمات البيروقراطية، وبعيدا كل البعد عن تلك التعريفات الشائعة، التي ظهرت قبل فيبر، والتي تختلف عنها كمفهوم علمي. (عبد الرحمن، ٢٠١٠، ٢٤٦).

واستعان فيبير بالنموذج المثالي في وضع تصنيفا للفعل والعلاقات الاجتماعية والجماعة، وخص الجماعة المتضامنة بالمناقشة والتحليل المفصل، واعتبرها نموذجا تعد السلطة عنصرا جوهريا بالنسبة لها، فجنده يشيد بناء أساسيا لهذه الجماعة يعتبره البناء القاعدي بالنسبة لكل الجماعات الأخرى مهما كان حجمها ودرجة تعقيدها في كل ميادين الفعل الإنساني. (الحلبي، ٢٠٠١، ٤١).

ويركز فيبير نقاشه على تشكيل أنماط مثالية معطوفة على تسليط الضوء على تشكيلات تاريخية محددة، لأن هذا يقدم أوضح أشكال التمييز بين الأنماط الوصفية ونظريتها المثالية. غير أن مفهوم النمط المثالي محصورا بهذا الهدف وحده، وثمة أنواع مختلفة من الأنماط المثالية الشاملة من حيث الطابع، دون أن تكون مفاهيم وصفية بسيطة. يتم الانتقال من الأنماط الوصفية إلى نظريتها المثالية. (غيدنز، أنطوني، ٢٠٠٩، ٢٣٠). ونستطيع أن نعرض باختصار لهذه الخصائص عنى النحو التالي (علي، محمد، ١٩٨٢، ٩٣-٩٤):

١- تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة، ومستوى عال من التخصص، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء التنظيم بطريقة مباشرة.

٢- تتميز الأوضاع أو الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرج، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا، يجعل كل موظفا مسؤول عن مرؤسيه، وعا يتخذ من قرارات، ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.

٣- وجود نظام رسمي وقواعد رسمية تحكم الأفعال والقرارات، ويحقق الاستمرار في العمل، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء دون اعتبار لتغيرهم أو استبدالهم.

٤- اتجاه غير شخصي يحكم علاقات العاملين ببعضهم البعض، أو مع العملاء في نطاق العمل. كما ينظر إلى العملاء بوصفهم "حالات"، وتتخذ المسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء طابعا رسميا.

٥- يعتمد التعيين على المهارات الفنية، والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الروابط والعلاقات السياسية والأسرية. ويتحدد على هذا الأساس فرص التقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز أو كلاهما معا.

٦- فصل الإدارة عن الملكية، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم لهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامها، ومن ثم لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.

٧- ليس من حق أي شخص في التنظيم امتلاك المنصب الرسمي، ولا تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي.

٨- جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضح وتثبت كتابة، ومن مجموع المستندات المكتوبة، وتنظيم الوظائف الرسمية القائمة، يتكون ما يسمى "بالمكتب كشخص معنوي". (الشبيدي، ٢٠٠١، ٦٣).

وهناك انتقاد شائع يشترك فيه دارسو التنظيمات ذوي الاتجاهات المختلفة مؤداه، أن نموذج فيبير قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية، والمظاهر النظامية للتنظيم، متجاهلا بذلك تلك العلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنمو في التنظيم والتي تلعب دورا هاما في تحديد طابعه وأدائه لوظائفه. (الحسيني، السيد، ١٩٩٤، ٥٩-٦٠).

ثانيا : ضغوط العمل :

تعتبر الضغوط من الأمور الملازمة لحياتنا اليومية حيث تظهر نتيجة لتعدد الحاجات البشرية وتجدها والإحساس شبه الدائم بعدم إشباع هذه الحاجات وفي بيئة العمل يعتبر الضغط أحد المحفزات التي تدفع الأفراد لأداء مهامهم ولكن عندما يتجاوز الضغط الدرجة التي لا يستطيع عندها الفرد التكيف مع هذه الضغوط تتحول هذه الضغوط إلى مثبت وتظهر آثاره السلبية التي قد تكون بالغة الخطورة. (أحمد ماهر، ٢٠٠٥ : ١٠)

### ( أ ) مفهوم ضغوط العمل (Job Stress) :

اختلف الباحثون حول تعريف الضغوط، فمنهم من نظر إليها أنها مثيرات أو منبهات ومنهم من تعامل معها كاستجابات، ومن ثم فإن للتعامل مع المصطلح ما يزال صعبا بسبب نقص الاتفاق الذي يحدث في بحوث الضغط، وأشارت الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط لكن هذه الضغوط تختلف من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر نتيجة لاختلاف مصدرها في الجامعات والمنظمات والدوائر والمهن الأخرى. (الشقيرات، محمد والدرابيع، ماهر والقمر، محمد، ٢٠٠٣ : ١٥٩)

يعرف الضغط بطرق عديدة ولكن معظم التعريفات تقول أن الضغط يحدث بواسطة مثير ما وأن المثير يمكن أن يكون جسمانيا أو نفسيا وأن الفرد يستجيب للمثير بطريقة ما. ( Moorhead & Griffin, 2002:167 )

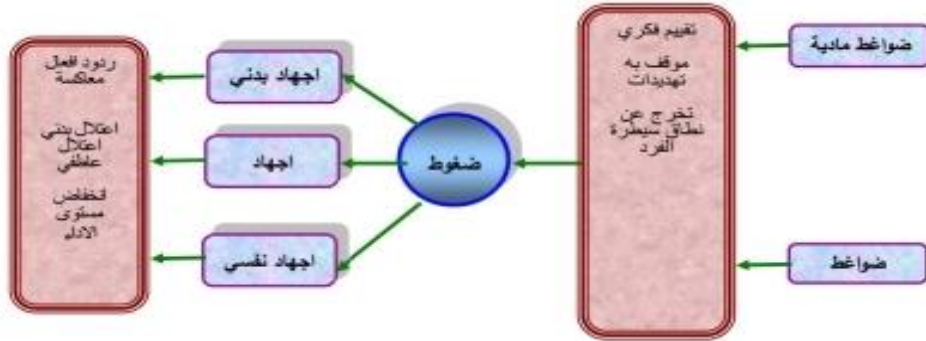
تعرف ضغوط العمل بأنها "نظام التكيف العام لجسم وعقل الإنسان عند مواجهته لمثيرات بيئية". (الصيرفي، محمد، ٢٠٠٨ : ٤٢ )

ويرى (الدوسري، ٢٠٠٥ : ١٦) أن ضغوط العمل تعد من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل وكان هذا العمل وما يزال مصدر للمتاعب وقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط. وأشار (كارلسون، ٢٠٠١، ١٢) إنه ليس هناك عمل أو أسلوب حياة يخلو من مساوئ وتحديات. وأشار (هيجان وآخرون، ٢٠٠١ : ١٦) لذا كانت هذه الضغوط مرتبطة ارتباط وثيق ومباشر بالعوامل ولا يمكن الخلاص والفاكك منها. وقد أشار (Cooper et al., 2001: 386) إلى ضغوط العمل بأنها مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا في أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور وصراع الدور وبيئة العمل المادية وعبء العمل والعلاقات الشخصية في العمل وهذه العناصر مجتمعة هي المسببة لضغوط العمل.

قام كل من (Greenberg & Baron, 2009: 257) بتعريف الضغوط

(Stresses) بأنها "نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية"، أما الإجهاد (Strain) فهو "التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"، وتحدث الضغوط إلى المدى الذي يدرك فيه الأفراد:

- ١- أن الموقف الذي يواجه الفرد يتضمن بعض التهديدات.
- ٢- إنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو مع تلك المخاطر بمعنى أن الموقف تخرج عن نطاق السيطرة ويوضح الشكل التالي هذه المعاني:



شكل رقم (١) الفرق بين الضغط والضواغط والإجهاد

ويرى (عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠٠ : ٢٨٣) أنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي على هذه الضغوط"

ويرى (هلال، محمد عبد الغني حسن، ٢٠٠٠ : ١٠) أن الضغوط هي مجموعة من المثيرات الخارجية تؤدي إلى إحداث تغيير فسيولوجي بدرجات مختلفة على الأفراد طبقاً لقدرتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المثيرات. ويمكن تعريف الضغوط وفق ثلاث مداخل:-

أ- من حيث الفرد: ضغوط العمل هي الحالة النفسية والجسمانية التي يكون فيها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل.

ب- من حيث المسببات: هي مجموعة من المثيرات التي تتوافر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية.

ج- من حيث النتائج: ضغوط العمل هي مجموعة من سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسمانية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها في بيئة العمل. (Coleme, 1995:9)

كما عرفها إيهاب عبد الرازق بأنها تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفرد، وهي نتاج عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية و ضغوط العمل هي تجربة ذاتية تحدث أثراً نفسياً أو جسمانياً أو سلوكياً ناتجاً من البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه سواء كان هذا الأسر إيجابياً أو سلبياً مما يؤثر على أدائه في العمل. (عبد الرازق، إيهاب، ٢٠٠٣ : ١٢) .

عرف (Selye, 2007:177) الضغوط بأنها "استجابة غير محددة من الجسم لأي

طلب"

أما (جاد الرب، سيد، ٢٠١١ : ٣٩٨) فقد عرف ضغوط العمل بأنها حالة "حالة من التوتر والانفعال تصيب الفرد بدنياً ونفسياً وعقلياً ناتجة عن تعرضه لمواقف ومتطلبات بيئية أو وظيفية أو اجتماعية مفروضة عليه، إذا ما زادت عن قدرته وإمكانياته فإنها تسبب له أضراراً متعددة".

وعرف (عياصرة وبني أحمد : ٢٠٠٨، ١٠٩) ضغوط العمل بأنها هي "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناتجة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله".



وعرف (أحمد ماهر، ٢٠٠٥: ١٦) ضغوط العمل بأنها "حالة من عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة". ويعرف (Don, et al 2001:231) وآخرون الضغوط بأنها "نتيجة الاستجابة/ الرد العام على موقف أو حدث يفرض متطلبات جسدية أو نفسية خاصة أو كليهما معا على الفرد.

(ب) أنواع ومراحل الضغوط:

(أ) أنواع الضغوط:

ضغوط العمل متعددة ومتنوعة ولكل نوع خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه. وفيما يلي استعراض لأهم أنواع ضغوط العمل: (هندي رشدي، ٢٠٠٩: ١٦)

١- من حيث إيجابيتها وسلبيتها (تأثيرها): تنقسم إلى ضغوط إيجابية، وضغوط سلبية:  
أ- الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المرغوب فيها. فالضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل من الضغوط، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق الرضا الوظيفي.

ب- الضغوط السلبية: وهي الضغوط الهدامة وغير المرغوب فيها، وهي تؤثر بشكل سلبي على سلوك المدراء والموظفين، ويترتب عليها آثار سلبية مثل: فقدان الرغبة في العمل، والعزوف عن المبادرات الفردية، وتنامي الإحساس بالإحباط، وغيرها.

٢- من حيث شدة الضغوط: تنقسم إلى: ضغوط فائقة، ومتوسطة، وعادية:  
أ- الضغوط الفائقة: وهي ضغوط قوية تمارس على الإدارة، ولا يمكن للمدير تجاهل أو التغاضي عن هذه الضغوط، وذلك نظرا لما تفرضه من تهديدات على المنظمة، وهي ضغوط طويلة الأجل.

ب- الضغوط المتوسطة: وهي الضغوط التي تتصل عادة بالسياسات الإدارية للمنظمة مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

ج- الضغوط العادية: وهي الضغوط التي تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنظمة، والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على بقية العاملين المتواجدين.

٣- من حيث محور وموضوع الضغوط: تنقسم إلى:

أ- الضغوط المادية: وهي الضغوط المتصلة بالمزايا المادية مثل: الحوافز والمكافآت والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل.

ب- الضغوط المعنوية: وهي التي تتصل بالحالة النفسية والوجدانية للمدير، فهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرار السليم.

ج- الضغوط السلوكية: وهي الضغوط التي تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية لمؤسسه مثل: كثرة تأخر المدير.

د- الضغوط الوظيفية: وهي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة وبالأمور التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

(ج) - مراحل الضغوط

١- مرحلة نشوء الضغط: وهي مرحلة بداية الضغوط وظهور أول بوادرها، وإن كان يبدو للروساء إنها غير ذات أهمية، وهذا يؤدي إلى التغاضي عنها أو عدم التعامل معها وإهمالها وعدم الاستجابة لها، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوى نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

٢- مرحلة نمو الضغط: في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي يمكن من خلالها أن تنفذ إلى عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

٣- مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه: وفيها يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يزيد من حدة الضغط.

٤- مرحلة انحسار الضغط وانكماشه: تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيسي من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة أو الوصول إلى اتفاق مع متخذ القرار، وبالتالي تبدأ القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ومساعدته ودعمه، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ثم إلى المشاركة والتعاون الجزئي وإلى التعاون والمشاركة الكاملة، ثم يختفي الضغط.

٥- مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة: تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثَملا يكون أمامها إلا خياران هما: التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها، أو التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها. (هندي رشدي، ٢٠٠٩: ١٦):

( د ) آثار وإدارة ضغوط العمل:

أ- آثار ضغوط العمل:

إن للضغوط تأثيرات متعددة قد يكون بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي. ويمكن تقسيم آثار الضغوط إلى نوعين: الأول يتعلق بآثار الضغوط على الفرد والثاني يتعلق بآثار الضغوط على المنظمة. وفيما يلي توضيح لذلك:

أ- آثار ضغوط العمل على الفرد: يمكن تقسيم تلك الآثار إلى قسمين هما:

١- الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

إذا كانت كمية الضغوط التي تواجه الفرد في الحدود المقبولة التي يمكنه تحملها والاستجابة لها بطريقة إيجابية، فإن هذه الضغوط تحقق العديد من النتائج الإيجابية من أهمها ما يلي:

١- ارتفاع إنتاجية الفرد.

٢- زيادة قدرة الفرد على الترقى.

٣- زيادة دخل الفرد ودرجة الرضا الوظيفي.

٤- تحسن العلاقات الإنسانية في العمل.

٥- تحسن التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

٦- زيادة التعاون بين الفرد وزملائه.

٧- التنافس البناء والشعور بالإنجاز.

٨- انخفاض معدل الغياب والتأخير.

٢- الآثار السلبية لضغوط العمل:

تظهر الآثار السلبية لضغوط العمل عندما يواجه الفرد ضغوطا عالية لا يستطيع احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية. ويمكن تقسيم الآثار السلبية لضغوط العمل إلى خمس مجموعات كما صنفها COX : (حريم، حسين، ٢٠٠٩ : ٣٤٠)

أ- آثار موضوعية: مثل: القلق، والعدوانية، والإحباط، والاكتئاب، والإرهاق، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

ب- آثار سلوكية: مثل: الميل للحوادث، والإدمان على شرب الخمر، وتعاطي المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، وترك العمل، والإفراط في النوم، والسلوك العدواني.

ج- آثار إدراكية: مثل: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، والحساسية الزائدة تجاه الانتقادات، وحواجز ذهنية.

د- آثار فسيولوجية: مثل: زيادة نسبة جلوكوز الدم، وزيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وغيرها.

هـ- آثار تنظيمية: مثل: الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الولاء التنظيمي.

٢- آثار ضغوط العمل على المنظمة:

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المنظمة إلى:

أ- الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة: (الكتبي، محسن محمد، ٢٠٠٥: ١٠٠) إذا كانت كمية الضغوط في الحد المعقول، سوف يترتب على ذلك مجموعة من الآثار الإيجابية على المنظمة من أهمها ما يلي:

أ- زيادة درجة الانضباط لدى العاملين وزيادة مستوى الأداء.

ب- زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات المنظمة.

ج- تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة.

ب- الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة:

وهي تلك الآثار التي تؤثر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على الاستمرار، وتتمثل هذه الآثار في الآتي:

١- زيادة التكاليف المالية وتشمل:

٢- تكلفة الغياب والتأخير عن العمل.

٣- تكلفة تشغيل عمال إضافيين.

٤- تكلفة عطل الآلات وإصلاحها.

٥- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

٦- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

٧- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.

٨- الغياب والتأخير عن العمل.

٩- عدم الرضا الوظيفي.

١٠- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.

١١- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

١٢- العلاقات غير الجيدة بين أفراد المنظمة.

١٣- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشوية المعلومات.

١٤- التسرب الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية.

( ٥ ) أبعاد ضغوط العمل:

#### ١- صراع الدور (Role-Conflict) :

يتمثل في تعارض التوقعات المرتبطة بالدور وينشأ عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يقوم بأشياء لا يرغب أصلاً بعملها، أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.

## ٢- غموض الدور (Role-Ambiguity) :

يشير إلى الافتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد أو الهيئة الإشرافية في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته. وبالتالي يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات وهو عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكيد الفرد من توقعات الآخرين منه وعدم تأكيد الفرد من اختصاصاته وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وكذلك الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء كل هذا يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل.

## ٣- عبء العمل الكمي (Role Overload Quantative) :

وتتمثل في إسناد مهام الفرد لا يستطيع إنجازها أو تحمل مسؤوليتها وإضافتها ضمن وقته وأعبائه ومن ثم لا تستوعب الوقت المتاح له وتخفض كمية عملة.

## ٤- فرص التقدم والنمو الوظيفي (Career Development) :

ويقصد به كمصدر من مصادر ضغط العمل، ضعف شعور الفرد بغرض الترقية في المستقبل وعدم التأكد من المستقبل المهني والتغير الوظيفي الذي يتعارض وطموحات الفرد. (حنفي، عبد الغفار، ٢٠٠٢ : ١٨٢)

(و) مصادر ضغوط العمل:

هنالك عدد من مصادر أو مسببات للضغط المتولد من العمل كما ذكرها عدد أو جملة من المفكرين والباحثين وهي كالآتي:

### ١. عبء العمل:

ويقصد بزيادة كم أعباء العمل: كثرة الأعمال والواجبات والمهام المطلوب من الفرد القيام بها في وقت محدد أو عدم تناسب إمكانات الفرد العلمية والمهنية للقيام بهذه الواجبات (الشقيرات وآخرون، ٢٠٠٣ : ١٨٠)

### ٢. صراع الدور:

ويرى (هيجان، ١٩٩٨ : ٣٤) أن صراع الدور يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المنظمة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المنظمة والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية.

### ٣. غموض الدور:

يعد غموض الدور مصدرا من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها للوظائف والمهن المختلفة؛ فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمثل مصدرا لضغوط العمل بالنسبة لثلث العاملين من عينة الدراسة (الهنداوي، ١٩٩٤ : ٨٩).

### ٤. قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي:

أشار (النمر، ١٩٩٤ : ١٥) أن الفرد ينظر للعمل أنه وسيلة لمزيد من صقل المهارات والخبرات والقدرات وبالتالي فهو يتطلع إلى عمله أنه مصدر يمدّه بمجالات النمو والتقدم المختلفة إذ يمدّه بأساليب لتطوير قدراته وتهيئته لفرص التقدم الوظيفي فإذا افتقد الفرد آيا من فرص النمو والتقدم التي يتيحها العمل أصبح هذا مصدر للضغط في عمله اليومي.

**٥. طبيعة العمل:**

أشار (عسكر، ١٩٨٨: ١١) أن هناك وظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات مهمة في ظروف عدم التأكد، أو تلك التي تتضمن قدر ضئيلاً من التحكم والرقابة، أو الوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى لو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية، غالباً ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عالي من الضغط.

**( ز ) أهمية دراسة ضغوط العمل:**

أشار (الخصيري، ١٩٩١: ١٥) أن موضوع ضغط العمل أصبح أحد المجالات الأساسية لرجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهناك جوانب عدة تكمن في أهمية الدراسة منها:-

١- حماية متخذ القرار: ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات المنظمة والتأثير العاطفي والوجداني أو ناجم من ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.

٢- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

٣- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.

٤- تقليل المنفق على العلاج الصحي والنفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي.

٥- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار بالمنظمة.

٦- تحقيق الرقابة الفعالة والمقاومة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمدراء في كافة مستويات الإدارة العليا. وسطي. تنفيذية بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية وتلافي الأخطاء الناجمة عن ضغط متخذ القرار.

٧- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.

٨- تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ أي قرار إداري غير سليم وكذلك تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر (الدوسري، ٢٠٠٥: ٨).

**( ح ) علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي :**

لقد وجد كل من ستيفي وجونز أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم أدت إلى انخفاض إدراك العاملين بضغط العمل عموماً، وأدت إلى ارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على ٢٢٠٠ محام أن ١٩ % أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالمهنة عموماً، والتي تؤدي دورها إلى تراجع مستوى الرضا المهني (اليافي، وجودة: ٢٠٠٣، ٦).

## ثالثا : الضغوط النفسية :

## ( أ ) مفهوم الضغوط النفسية :

كلمة الضغط Stress مشنقة من الكلمة اللالينية stringere واللى تعنى أوثق أو شد أو ضيق وتولد منها فى الفرنسية etreindre أى أحاط الجسم والأعضاء مع الشء القوي، ولا نجد كلمة stress فى اللغة الفرنسية قبل القرن العشرين، ولكنها على العكس، كانت مسءءمة فى اللغة الإنلئزفة خلال قرون (أسعد مئائل، ١٩٩٦، ٨١). وئعرض الأفراد فى حلالهم الؤومفة لمجموعة من الضغوط النفسية ءءءل فى ءأئرها والمواقف المسببة لها باءءلاف الأفراد ( Taylor, 1986 , Dawis et al. ,1989:22) وءءء الضغوط النفسية شكلين أساسيين هما : الضغوط الالجابفة وهى اللى ينظر لها عادة بأنها زفاءة فى المسئولة المصاحبة للئرقة فى السلم الوظيفي (Bruhn,1989:306) والضغوط النفسية المهدءة وهى ءلك اللى ءءء عن الفشل فى العمل (Selye,1976:131) وئصنف الفرء الأءءاء فى حلاله بناء على مءى أءارءها للضغوط فالأءءاء السلبفة اللى يمر بها الفرء أكءر اءءمالا لءولء الضغوط من الأءءاء الالجابفة (Taylor,1986: 18) ولكن الملاحظ أنه وعلى الرغم من شؤوع الضغوط النفسية والءعرض لها، إلا أن مصءلح الضغط النفسي كمفهوم يصعب ءعرفه وءراسءه وئعود ءلك لاءءلاف الءوءهء النظرفة لكل باءء يشءل على موضوع الضغوط النفسية، فبعض العلماء ىركز على الجانب الفسؤولوجي وئرى أنه ىمءل اسءجاب الجسم للموقف المنبه فى البئئة، بئما ىركز البعض الأءر على الجانب النفسي المءمءل فى كئففة إءراك الفرء للمواقف البئئفة المسببة للضغوط النفسية (dawis & oldham , 1989: 56).

ئعءبر هانز سلؤا من أوائل الأطباء اللىن باءءوا فى موضوع الضغوط النفسية، فقد لاحظ أن المرضى يشءكون - على الرغم من ءعءء مصادر المرضى- فى خصائص مءمائلة وأعراض مرضىة مءشابهة، بالإضافة إلى الأعراض الخاصة اللى ءربء بالمرض الخاصة بكل منهم (إبراهفم، عبء السءار، إبراهيم، رضؤى، ٢٠٠٣ : ٤٩٤) مما سبق ىمكن القول بأن الضغط النفسي فى أبسط ءعارفئه ىشفر إلى أى ءغير ءاىلى أو ءارل من شأنه أن يؤءى إلى اسءجابة انفعالفة ءاءة ومسءمرة، وكئ نفهم معنى الضغط النفسي أكءر لا بء من فهم مصادر الضغط الءاىلفة والءارلفة. وقد عرفه (أبو مصطفى،نظمى، ٢٠٠٧: ٧) بأنه "ءالة ىءركها الفرء عنء ءعرضه لموقف لغير مرض ىءءاج منه إلى نوع من الءوافق، واستمراره قد يؤءى إلى سوء الءوافق؛ مما يؤءر سلباً علىه جسماً ونفساً".

وقء ءكر (Larson, 2004: 1119) بأنه الاسءجابة النفسية للفرء عنء ءعرضه لمجموعة من المءئرء فى بئئءه.

مجموعة مؤئرء ءارلفة تؤءى إلى إءءاء ءغفر سؤكولوجى سلوكى بءرءاء مءءلفة على الأفراد طبقا لءءرائهم الجسمفة والشخصفة. (هلال، ٢٠٠٦: ٢١٣) مجموعة من المءئرء اللى ىءعرض لها الفرء فى بئئة عمله، وئءء عنها مجموعة من رءوء الأفعال ءظهر فى سلوك الفرء، وءسبب له الءوئر والإرهاق البءنى والنفسى، مما يؤءى إلى صعوبة ءوافق الفرء مع عمله. (ءره، ٢٠٠٧ : ٢٠٢).

كما أن الدراسات تذهب إلى أن العمل المستمر لساعات طويلة دون فترات من الراحة مناسبة قد تؤدي على المدى المتوسط والطويل إلى حالات من عدم الرضا عن الحياة والأداء الناتج عن الضغوط النفسية. (Parnes, 1999: 45)

ومن ناحية أخرى يشير ألين (Allen) إلى مسألة مثيرة للاهتمام حيث يشير إلى أنه بالإمكان أن تكون هناك تأثيرات ايجابية للمواقف الضاغطة من حيث تعمل على أنها محفز للقيام بالعمل والأداء بحيث تجعل الفرد أكثر انتباهاً بطبيعة الأداء والسؤال المهم هنا هو ما المدى المقبول والذي يعد محفزاً للأداء؟

وأن استمرار الضغوط لمدة طويلة يؤدي إلى إحداث أضرار بالجسم، وتكون هذه الأضرار تحت تحكم الجهاز العصبي اللاإرادي. وقد وضع فونتانا قائمه بالتغيرات التي تحدث للكائن الحي عند تعرضه للضغوط النفسية وتشمل هذه القائمة بالآتي:

١- تبعات فسيولوجية للضغوط المفرطة physiological consequence of too much stress

من قبيل اضطرابات الدورة الدموية وأمراض القلب والصدر (الربو) وارتفاع ضغط الدم والحساسية الشديدة وغيرها. (Mayer, 1992:133)

ويشير هانزسيلي إلى أن التعرض المستمر للضغط النفسي يؤدي إلى حدوث اضطرابات في أنحاء الجسم مما يؤدي إلى ظهور الأعراض والتي يسميها سيلي أعراض التكيف العام وهذه يصفها في ثلاث مراحل:

#### المرحلة الأولى: استجابة الانذار Alarm response

في هذه المرحلة يكون الجسم أستدعى كل قوة الدفاع لمواجهة الخطر الذي يتعرض له نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن مهيناً لها وهي عبارته عن مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية فترتفع نسبة السكر في الدم ويتسارع النبض ويرتفع الضغط. وهي تمثل حالة استنفار وتأهب من التكيف مع الفاعل المهدد.

#### المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة Resistance

وهذه تمثل الأعراض الجسمية التي يحدثها التعرض المستمر للمنبهات والمواقف الضاغطة والتي يكون الفرد في خلالها أكتسب القدرة على التكيف معها وتعتبر مرحلة هامه في نشأة أعراض التكيف أو ما يسمى بالأعراض السيكوسوماتية وهذه تظهر بشكل رد فعل تكيفي للضغوط المستمرة التي تؤدي بهذه المرحلة إلى اضطراب التوازن الداخلي مما يحدث مزيداً من الافرازات الهرمونية المسببة للاضطرابات العضوية.

#### المرحلة الثالثة. الإنهاك أو الإعياء Exhaustion stage

يدخل الفرد في هذه المرحلة حالة العجز عن مقاومة الضغوط. وفيها يصبح الفرد عاجزاً عن التكيف بشكل كامل حيث تنهار الدفاعات الهرمونية وتنقص مقاومة الجسم وتصاب الكثير من أجهزة الجسم بالعطب. وتزداد هذه كلما ازدادت التغيرات الضاغطة فانخفاض درجة الحرارة أو ازدياد حالات الجوع والعطش والنشاط العضلي والتوتر الانفعالي كلها تؤدي إلى تغيرات في الكائن الحي نتيجة حالة الضغط. ( Kasari, 1998: )

## ( ب ) مصادر الضغوط النفسية :

### أ-المصادر الخارجية للضغوط النفسية:

١- الضغوط الأسرية: سواء كانت سلبية مثل وفاة قريب عزيز (الزوج أو الزوجة ...)، طلاق، إصابة أحد أفراد الأسرة بمرض، صعوبات أو مشاكل جنسية، ارتفاع معدل الشجار بين الزوج والزوجة، مشاحنات مع أهل الزوج أو الزوجة، حبس أو سجن أو ما شابه، رحيل أحد أفراد الأسرة بسبب الدراسة أو الزواج أو لأي سبب آخر، توقف الزوج عن أداء عمله أو بدئها لعمل جديد، أو إيجابية مثل زواج، حمل بالنسبة للمرأة أو حمل الزوجة، انضمام عضو جديد في الأسرة (عن طريق الولادة أو بأسلوب آخر)، محاولات التصالح الزوجي (إبراهيم، عبد الستار و إبراهيم، رضوي، ٢٠٠٣، ٤٩٥).

٢- ضغوط العمل: ويمكن أن نذكر منها: الفصل من العمل، تقاعد عن العمل، الانتقال إلى مجال عمل جديد، تغيير أساسي في ظروف العمل أو المهنة (كالترقية، أو تنزيل الدرجة الوظيفية)، مشكلات مع الرئيس في العمل، تغيير جذري في ساعات العمل (أطول أو أقل من العادي)

٣- الضغوط المالية أو الاقتصادية: الحصول على قرض كبير لبناء منزل أو إنجاز مشروع، ارتفاع معدلات البطالة، تغيير مفاجئ في الوضع المالي (من الأحسن إلى الأسوأ)، الدخول في إجراءات من أجل الحصول على قرض أو سلفة، الحصول على سلفة مالية محدودة .

٤- الضغوط الاجتماعية: ويمكن أن نذكر منها: تغيير رئيسي في معدل الأنشطة الترفيهية، الاضطرار إلى إعادة النظر في العادة الشخصية مثل طريقة الملابس أو العلاقات بالآخرين، تغيير رئيسي في معدل ممارسة الأنشطة الدينية، تغيير رئيسي في الأنشطة الاجتماعي، الإجازة أو العطلة، العيد أو احتفال ديني عام، خلافات قانونية بسيطة مثل أخطاء مرورية، مخالفة أو مشاحنات، تمسك الفرد بأفكار قد يرفضها المجتمع.

٥- ضغوط المتغيرات الطبيعية : وهي الضغوط النفسية الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها، كما أن التغيرات في الأحوال الجوية يمكن أن تكون أيضا من مصادر الضغوط النفسية فالارتفاع أو الانخفاض الشديد في درجات الحرارة أو الرطوبة الزائدة يمكن أن تؤثر على النشاط والحالة المزاجية للفرد.

٦- الضغوط السياسية: تلعب سياسة البلد الداخلية أو الخارجية دورا رئيسيا في إحداث الكثير من الضغوط النفسية وتنشأ من عدم الرضا عن أنظمة الحكم الاستبدادي والصراعات السياسية في المجتمع وانعدام الأمن.

٧- الضغوط الثقافية: وتتمثل في جملة الضغوط عن استيراد الثقافات والانفتاح علي الثقافات الخارجية دون مراعاة الأطر الثقافية والاجتماعية للمجتمع وذلك عبر وسائل الإعلام المعروفة كالقنوات الفضائية وغرف الشات عن طريق الإنترنت.

٨- الضغوط الأكاديمية: وتشمل بدء الدراسة أو الانتماء منها، الانتقال لمدرسة جديدة، صعوبة التعامل مع الزملاء والمعلمين، وضعف التركيز وعدم القدرة علي القيام بالواجبات المنزلية وال فشل في الامتحانات، والتمييز بين الطلبة من قبل المعلمين، والعقاب المستمر... ( يحي، أيمن والعوري أديب، ٢٠٠٣، ١٧).

### ب-المصادر الداخلية للضغوط النفسية:

١- أحداث ومشكلات نفسية: الانفعال بدرجات معقولة يحمي الإنسان من الخطر ويوجه طاقاته لمواجهة الأحداث المستقبلية، لكن قد تتحول الانفعالات إلي مصدر من مصادر الضغوط النفسية كما في حالات القلق، الاكتئاب، الخوف المرضي...



٢- الضغوط الصحية: ونذكر منها على سبيل المثال التعرض لمرض أو إصابة خطيرة، تغير شديد في عادات النوم والاستيقاظ (أقل أو أكثر من المعتاد)، تغير رئيسي في عادات الغذاء (الاضطرار إلي تغير كمية الغذاء، نوعه، توقيته).

٣- أسلوب التفكير: يري ألبرت إليس أن الضغوط النفسية تعود إلي تبني الفرد واحدة أو أكثر من الأفكار اللاعقلانية مما يولد انفعالات غير مرغوبة مثلا- الشعور بالاكتئاب أو القلق أو الهلع أو الإحباط .

### ( ج ) مواجهة الضغوط النفسية:

علاج الضغوط، ليس في التخلص منها أو تجنبها واستبعادها من حياتنا، فوجودها الضغوط في حياتنا أمر طبيعي، ولا يعني أننا مرضي بل يعني أننا نتفاعل مع الحياة ونحقق طموحاتنا وخلال ذلك تحدث أمور متوقعة أو غير متوقعة ولهذا يبدو أنه من الأفضل التعامل مع الضغوط والتعايش مع نتائجها السلبية بدل محاولة الهرب من وجودها في حياتنا (إبراهيم، عبد الستار، إبراهيم، رضوي، ٢٠٠٣، ٥٠٨).

وفي هذا الإطار قدم إليس جملة من الأفكار اللاعقلانية التي يفترض أنها مسئولة عما يصيب الفرد من اضطرابات نفسية أو عقلية وهذه الأفكار هي:

الفكرة الأولى: من الضروري أن يكون الشخص محبوبا ومؤيدا من جميع أفراد مجتمعه وهذه الفكرة غير منطقية حسب إليس، لأن إرضاء الناس غاية يكاد يكون من المستحيل تحقيقها، وإذا اجتهد الفرد في الحصول علي هذه المحبة والرضا، فقد يكون معرضا للشعور بالإحباط والالتكالية الشديدة على الآخرين (الخواجة، عبد الفتاح محمد، ٢٠٠٩، ٢٨٠)، وعلي هذا الأساس فالإنسان المنطقي لا يضحى باهتماماته وأهدافه الشخصية من أجل تحقيق هذا الهدف.

الفكرة الثانية: من الضروري أن يكون الفرد علي درجة كبيرة من الفعالية والكفاءة والإنجاز بشكل يتصف بالكمال حتى يعتبر نفسه مستحقا للتقدير وهذه الفكرة غير منطقية والفرد الذي يصر على تحقيقها بشكل كامل قد لا يستمتع بحياته الشخصية، إضافة إلي أنه قد يكون معرضا للعديد من الاضطرابات النفسية والجسمية.

الفكرة الثالثة: يتصف بعض الناس بالشر والجبن وعلي درجة عالية من الخسة والندالة ولذلك يجب أن يوجه لهم العقاب واللوم وهذه الفكرة غير منطقية، لأنه لا يوجد معيار مطلق للصحيح والخطأ، وكل الناس معرضون لارتكاب الأخطاء، كما أن اللوم والعقاب لا يؤدي بالضرورة إلي تحسين السلوك (الشناوي، محمد محروس، ٢٠٠١، ٩٨).

الفكرة الرابعة: إنها لكارثة عندما لا تحدث الأشياء كما نرغب لها أن تكون أو عندما تحدث على نحو لا نتوقعه. وهذه الفكرة غير منطقية، لأنه من الطبيعي أن يتعرض الفرد للإحباط من جراء فشله في محاولة تحقيق أهدافه ولكن من غير الطبيعي أن يؤدي ذلك إلي الضيق والتوتر لن يغير من الأمر شيئا (عبد الفتاح، نيرة عز السعيد، ٢٠٠٤ : ٢٨) ويرجع هذا للأسباب التالية:

- ١- لا يوجد سبب يجعل الأشياء تختلف عن الواقع الذي هي عليه.
- ٢- إن الانغماس في الحزن والضيق نادرا ما يغير الموقف ولكن الغالب أنه يزيده سوءا.
- ٣- إذا كان من المستحيل عمل أي شيء بالنسبة للموقف، فإن الشيء المنطقي الوحيد الذي يمكن عمله هو تقبل هذا الموقف.
- ٤- ليس من الضروري أن يؤدي الإحباط إلي الاضطراب الانفعالي طالما أن الفرد لم يحدد الموقف في صورة تجعل من الحصول على الرغبات أمرا ضروريا للرضا والسعادة (الشناوي، محمد محروس، ٢٠٠١ : ٩٩).

الفكرة الخامسة: التعاسة وعدم الإحساس بالسعادة تسببها الظروف والأحداث الخارجية والإنسان لا يملك القدرة على التحكم في أحزانه واضطراباته. وهذه الفكرة غير منطقية لأن الأحداث الخارجية لا يمكن أن تكون ضارة - بطبيعتها - إلا إذا سمح الفرد لنفسه أن يتأثر بها نتيجة لاستجاباته واتجاهاته (الخطيب، صالح أحمد، ٢٠٠٩ : ٣٩٣).

الفكرة السادسة: هناك أشياء خطيرة ومخيفة تبعث على الانزعاج والضيق وعلى الفرد أن يتوقعها دائماً ويكون على أهبة الاستعداد للتعامل معها ومواجهتها حين وقوعها وهذه الفكرة غير منطقية حسب أليس لأن الانشغال أو القلق من شأنه أن:

- ١- يمنع التقويم الموضوعي لاحتمال وقوع شيء خطير.
- ٢- غالباً ما يشوش على التعامل الفعال مع الحادث الخطير عند وقوعه.
- ٣- يؤدي هذا التفكير إلى تضخم احتمال حدوث حادث خطير.
- ٤- لا يؤدي هذا التفكير (غير المنطقي) إلى منع وقوع الأحداث المقدره على الإنسان من الله.

٥- يجعل كثيراً من الأحداث المخيفة تبدو أكبر كثيراً مما هي عليه في الواقع (الشناوي، محمد محروس، ٢٠٠١ : ١٠٠).

الفكرة السابعة: من الأسهل أن نتفادى بعض الصعوبات والمسئوليات الشخصية من أن نواجهها. وهذه الفكرة غير منطقية، لأن تجنب الفرد القيام بواجباته، ومواجهة مشكلاته يؤدي إلى تراكم مشكلات أخرى وإلى شعور الفرد بعدم الرضا عن نفسه وفقدان ثقته بنفسه وشعوره بعدم الكفاءة (نيرة عز السعيد عبد الفتاح، ٢٠٠٤ : ٢٨).

الفكرة الثامنة: يجب أن يعتمد الفرد على الآخرين، وينبغي أن يكون هناك شخص أقوى منه يعتمد عليه بشكل دائم. وهذه الفكرة قد تكون منطقية بالنسبة لطفل صغير وإلى حد ما بالنسبة لفئة المراهقين، ولكن عندما يتعلق الأمر بإنسان راشد فإن هذا يكون غير منطقياً (يوسف، جمعة سيد، ٢٠٠١ : ١١٤).

الفكرة التاسعة: الأحداث والخبرات الماضية تحدد السلوك الحالي، وتأثير الماضي لا يمكن تجنبه، فإذا كان هناك أمر ما قد أثر بشده على حياة الفرد في الماضي، فإن هذا الأمر سوف يضل له التأثير نفسه. وهذه الفكرة غير منطقية حسب أليس لأن القرارات السليمة التي يمكن أن يتخذها الفرد اليوم هي في الحقيقة نتيجة لإمكانات وخبرات معينة لم تكن لديه في الماضي عندما اتخذ قرارات خاطئة، لذلك فالإنسان المنطقي لا يستخدم أخطاء الماضي كتبرير لعدم التغيير، ولكنه يمحس هذه الأخطاء ليدفع بنفسه للتصرف بطريقة واقعية في الوقت الحاضر.

الفكرة العاشرة: يجب أن يشعر الفرد بالحزن والتعاسة لما يعانيه الآخرين من مشكلات ومصاعب ورغم أن هذه الفكرة تبدو منطقية للوهلة الأولى على خليفة التعاطف الإنساني والمشاعر الإنسانية والمشاركة الوجدانية فإن هذه الفكرة غير منطقية بالنسبة لـ: (يوسف، جمعة سيد، ٢٠٠١ : ١١٥).

الفكرة الحادية عشر: هناك حل واحد صحيح وكامل لمشاكل الفرد يجب الوصول إليه وإنها لكارثة إذا لم أصل لهذا الحل.

وهذه الفكرة غير منطقية حسب أليس ويرجع هذا للأسباب التالية:

- ١- لا يوجد حل مثالي ووحيد لكل مشكلة.
- ٢- إن المخاطر التي يتصورها الفرد بسبب الفشل في التوصل للحل الصحيح يعتبر أمراً غير واقعي، وكذلك الإصرار على وجود مثل هذا الحل قد يؤدي إلى القلق والخوف.

٣- ينتج عن إصرار الفرد في الوصول إلى الحل الكامل حلول ضعيفة جدا (مشاقبة، ٢٠٠٨ : ١١٢)

#### (د) استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية :

أولاً: الاستراتيجيات الإيجابية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في اقتحام الأزمة وتجاوز أثارها، وذلك من خلال الأساليب الإيجابية الآتية:

- ١) التحليل المنطقي للموقف الضاغط بغية فهمه والتهيؤ الذهني له ولمرتباته.
- ٢) إعادة التقييم الإيجابي للموقف حيث يحاول الفرد معرفياً استجلاء الموقف وإعادة بنائه بطريقة إيجابية مع محاولة تقبل الواقع كما هو.
- ٣) البحث عن المعلومات المتعلقة بالموقف الضاغط والمساعدة من الآخرين أو مؤسسات المجتمع المتوقع ارتباطهما بالموقف الضاغط .
- ٤) استخدام أسلوب حلّ المشكلة للتصدي للأزمة بصورة مباشرة. (الضريبي، ٢٠١٠ : ٦٨٠)

ثانياً: الاستراتيجيات السلبية: وهي تلك التي يوظفها الفرد في تجنب الأزمة والإحجام عن التفكير، فيها وذلك من خلال الأساليب السلبية الآتية:

- ١) الإحجام المعرفي لتجنب التفكير الواقعي والممكن في الأزمة.
- ٢) التقبل الاستسلامي للأزمة وترويض النفس على تقبلها.
- ٣) البحث عن الإثبات أو المكافآت البديلة، عن طريق الاشتراك في أنشطة بديلة ومحاولة الاندماج فيها بهدف توليد مصادر جديدة للإشباع والتكيف بعيداً عن مواجهة الأزمة.
- ٤) التنفيس والتفريغ الانفعالي بالتعبير لفظياً عن المشاعر السلبية غير السارة، وفعالياً عن طريق المحاولات الفردية المباشرة لتخفيف التوتر. ( Moss and )

(Schafer,1986:28)

وبشكل أكثر وضوحاً إن أساليب أو استراتيجيات المواجهة الاقلامية تتضمن النزعة للاستجابة بشكل فعال نحو الأحداث الضاغطة، والسعي للحصول على معلومات بشأن هذه الأحداث الضاغطة، وحلّ الموقف أو المشكلة، وذلك من خلال استخدام أساليب سلوكية ومعرفية محددة، وفي المقابل تتضمن استراتيجيات المواجهة الإحجامية النزعة نحو تشتيت وصرف ذهن الفرد عن الحدث الضاغط، وتجنب الحصول على معلومات بشأن الحدث الضاغط، واستخدام أساليب سلوكية ومعرفية للهروب من الموقف الضاغط. (طه، ٢٠٠٦:٩٥)

وقدم كوهن Cohen مجموعة من الاستراتيجيات المعرفية لمواجهة الضغوط شملت الآتي:

- ١) التفكير العقلاني: Rational Thinking: إستراتيجية يلجأ خلالها الفرد إلى التفكير المنطقي بحثاً عن مصادر القلق وأسبابه المرتبطة بالضغوط .
- ٢) التخيل: Imagining: إستراتيجية يتجه فيها الأفراد إلى التفكير في المستقبل، كما أن لديهم قدرة كبيرة على تخيل ما قد يحدث.
- ٣) الإنكار: Denial: عملية معرفية يسعى من خلالها الفرد إلى إنكار الضغوط ومصادر القلق بالتجاهل والانغلاق وكأنها لم تحدث على الإطلاق.

- ٤) حلُّ المشكلة: Problem Solving نشاط معرفي يتجه من خلاله الفرد إلى استخدام أفكار جديدة ومبتكرة لمواجهة الضغوط وهو ما يعرف باسم القدر الذهني.
- ٥) الفكاهة (الدعابة): Humor استراتيجية تتضمن التعامل مع الضغوط والأمور الخطيرة ببساطة وروح الفكاهة، وبالتالي قهرها والتغلب عليها، كما أنها تؤكد على الانفعالات الإيجابية أثناء المواجهة.
- ٦) الرجوع إلى الدين: Turning to Religion وتشير هذه العملية إلى رجوع الأفراد إلى الدين والإخلاص الديني عن طريق الإكثار من العبادات كمصدر للدعم الروحي والانفعالي، وذلك لمواجهة المواقف الضاغطة والتغلب عليها (Cohen, 1988: 285)
- الدراسات السابقة :**

في هذا الجزء يعرض الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة، وتعقيب عام عليها، ثم عرض لفروض الدراسة على النحو التالي :

**أولاً : دراسات تناولت ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي :**

هدفت دراسة (المير، ١٩٩٥) إلى مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من ( ٢٠٠ ) من أفراد يعملون بمهام إدارية وغير إدارية ويعملون في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بين أفراد المجموعة السع ودية والمجموعات الأخرى وأن مستوى الأداء الوظيفي للمجموعة العربية أعلى من مستوى الأداء الوظيفي لبقية المجموعات وأوصت الدراسة إلى ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين لزيادة القدرة على أداء العمل.

واستهدفت دراسة ( جودة ، واليافي، ٢٠٠٢ ) ضغوط العمل وعلاقتها بعدم الرضا الوظيفي كدراسة ميدانية، تكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عاملاً ومديراً ومشرفاً بوزارة الثقافة بمصر، واستخدمت الدراسة مقياس ضغوط العمل، ومقياس الرضا الوظيفي وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وضغوط العمل.

واستهدفت دراسة ( Winefield & Bronwyn, 2002 ) بحث العلاقة بين عبء العمل وضغوط العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من ( ٣٠ ) مشاركا من الممارسين لمهنة الرعاية الصحية بأستراليا تراوحت أعمارهم ما بين ( ٣٥- ٤٥ ) عاماً، مستخدمة مقاييس عبء العمل، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الأكاديمي، وجاءت النتائج تؤكد وجود علاقة بين ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وأن الرضا عن الدعم الوظيفي كان أفضل من الرضا عن ضغوط العمل، وأن هناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في نظم تقييم الأداء الوظيفي في مؤسسات الرعاية الصحية .

وتناولت دراسة ( Winefield, et al. (2002) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عبء العمل وضغط العمل والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ( ٣٠ ) مشاركا من الممارسين لمهنة الرعاية الصحية في استراليا والذين تتراوح أعمارهم بين ٣٥ - ٤٥ عاماً، واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي

للموصول إلى أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن الرضا عن الدعم الوظيفي المقدم كان أفضل من الرضا عن ضغوط العمل، وأوصت الدراسة بعدة توصيات .

وأجرى ( Williams, 2003 ) دراسة لبحث العلاقة بين ضغط العمل والرضا الوظيفي والرغبة في ترك العمل، تكونت عينة الدراسة من ( ٣٠ ) ممرضة في إحدى المراكز الصحية في فيرجينا، استخدمت الدراسة مقياس ضغوط العمل ومقياس الرضا الوظيفي، وجاءت النتائج تؤكد رفض الفرض البديل وقبول الفرض الصفري إلى مؤداه توجد علاقة دالة أقل من ( 0.05 ) بين ضغط العمل والرضا الوظيفي .

وسعت دراسة ( الكبيسي، ٢٠٠٤ ) إلى بحث تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي كدراسة ميدانية على عينة مكونة من ( ١٠٠ ) عامل في البنوك القطرية المختلفة، واستخدمت الدراسة مقياس ضغوط العمل، ومقياس الأداء الوظيفي، وجاءت النتائج تؤكد وجود علاقة بين ضغوط العمل لدى عينة الدراسة وبين أدائهم الوظيفي في البنوك التي يعملون بها .

وهدفت دراسة ( Katherine, et al., 2006 ) إلى اختبار نموذج يستند نظرياً وتجريبياً يربط بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي ، حيث طبقت الدراسة على اثنين من مواقع العمل وهما شركة التكنولوجيا الفائقة ووكالة حكومية في الولايات المتحدة، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث كانت عينة الدراسة ( ٣٧٨ ) من موظفي شركة التكنولوجيا الفائقة و ( ٧٤٥ ) موظفاً من وكالة حكومية في الولاية، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل والسمات الشخصية الفردية قد يجلب آثار وقائية تقلل من ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة مناقشة الآثار العملية للحد من ضغوط العمل وتعزيز الرضا.

استهدفت دراسة ( حجاج، ٢٠٠٧ ) تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض في مستشفيات قطاع غزة الفلسطينية كما تهدف إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين ضغط العمل وكل من الانتماء والرضا الوظيفي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والممرضات العاملين بمستشفى الشفاء بغزة والبالغ عددهم ( ٤٢٤ ) وقد تم استثناء باقي الموظفين مثل الأطباء والإداريين والعمال، وقامت الدراسة باختيار عينة عشوائية مكونة من ( ١٠٠ ) ممرض وممرضة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة، وكانت أبرز نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ما بين ضغط العمل والرضا الوظيفي وكذلك علاقة عكسية ما بين ضغط العمل والانتماء التنظيمي، وأبرز ما أوصت إليه الدراسة ضرورة تحسين ظروف وبيئة العمل والأجهزة والأدوات والمعدات .

وسعت دراسة ( Rubina, et..al,2008 ) إلى التعرف على اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من ( ٥٥ ) ضابطاً في باكستان بمقاطعة أوتاباد، واستخدمت الدراسة مقاييس ضغوط العمل، والأداء الوظيفي، مستخدمة الأساليب الإحصائية معامل الارتباط وتحليل الانحدار، وجاءت نتائج الدراسة تؤكد وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة .

وسعت دراسة ( فالح، مبارك، ٢٠١٠ ) إلى بحث العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بحرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، تكونت العينة من (

( ٤٢٣ ) عاملا، مستخدمة مقياس ضغوط العمل ومقياس الرضا الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوى (0.05) فأقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي، مما يوضح أن ضغوط العمل لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي .  
واهتمت دراسة ( الحلبي، أحمد محمود، العزاوي، نجم، ٢٠١١ ) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى عينة من موظفي البنوك بالأردن، واستخدمت الدراسة مقياس ضغوط العمل ومقياس الأداء الوظيفي، مستخدمة الأسلوب الإحصائي تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وجاءت نتائج الدراسة تؤكد وجود تأثير دال إحصائيا لضغوط العمل بجميع أبعاده على الأداء الوظيفي عند مستوى ( 0.05 ).

اهتمت دراسة (خير الله، ابن خور، ٢٠١١) ببحث العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين في المدرسة الابتدائية ببلدية العوينات بولاية تبسة، والهادفة إلى تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين انطلاقا من اتخاذ ثمانية أبعاد مختارة لهما وهي : ( متطلبات الأجر، متطلبات الترقية، محتوى العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل لمادية، متطلبات الدور، جماعة العمل، أحداث الحياة المختلفة )، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة . وبعد استعراض الدراسات السابقة التي مست متغيري البحث خاصة في ميدان التعليم صيغت الفرضية العامة التالية : توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية المختارة. حيث صيغت في ضوئها فرضيتان جزئيتان وهما

(١) هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية المختارة .  
(٢) هناك علاقة بين العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسات التربوية الجزائرية المختارة .

وللتحقق من هذه الفرضيات تم الاعتماد على الحصر الشامل لمجتمع البحث : معلمي مدارس بلدية العوينات والتي تبعد عن مقر ولاية تبسة من الجهة الشرقية ٦٠ كلم . وقبل مباشرة الإجراءات الميدانية تم الاعتماد على عدة أدوات بحثية من ملاحظة ومقابلة، فضلا عن استمارة تتضمن استبيانين لقياس ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين، بعد البحث في التراث النظري وأدبيات الاختصاص، وكذا النصوص القانونية والتنظيمية المحددة لمختلف المتغيرات خصوصا ما تعلق منها: بالمؤسسة التربوية، والمدرس، والوظيفة. وبعد القيام بالإجراءات المتعلقة بالخصائص السيكومترية (الصدق والثبات ) لأدوات القياس، تمت المرحلة الأساسية للبحث، وبعد استرداد الاستبيانات الذي وصل العدد الصحيح منها ٦٦ استبيان ا لعينة البحث، ثم تفريغ البيانات في الجداول، وحساب القيم المتعلقة بمختلف جوانب المتغيرات الأساسية والفرعية للبحث ، باستعمال أساليب إحصائية مختلفة من :متوسط حسابي، وانحراف معياري، ونسبة مئوية ومعامل ارتباط. تبعا لما تقتضيه طبيعة وهدف الدراسة . حيث تم التوصل إلى نتيجة عامة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية متوسطة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي (-٠,٥٢ ) معامل الارتباط الرتبي لسبيرمان للمدرسين في بلدية العوينات مجال الدراسة وصلت إلى القيمة، وعلى ضوء هذه النتيجة تحددت نتائج أخر مؤكدة لها وهي : وجود علاقة ارتباطية متوسطة طردية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي للمدرسين في هذه المؤسسات مجال معامل الارتباط الرتبي لسبيرمان وصلت القيمة إلى (-٠,٦٠) أن المستوى العام المتعلق بضغوط العمل التراكمية

لمدرسي هذه الابتدائيات وفق الأبعاد الثمانية المختارة وحسب مجتمع البحث المستخدم وصل إلى نسبة ( ٦٦.٦٦ %) وهي نسبة أكبر من ٥٠% والتي تتم عن وجود ضغوط معتبرة تؤثر على المدرسين العاملين في هذه المدارس. - أن المستوى العام المتعلق بالرضا الوظيفي الكلي لمدرسي هذه الابتدائيات وفق الأبعاد الثمانية المختارة وحسب مجتمع البحث المستخدم يقدر ب ٣٦.٨٥ % وهي نسبة أقل من ( ٥٠ %) فهي تعبر عن نقص في الرضا الوظيفي لدى العاملين بهذه المؤسسات. وما يؤكد هذا هي نسبة عدم الرضا الوظيفي العام المقابلة لها، والتي تقدر ب ٥١.٦١ % وهي نسبة أكبر من ( ٥٠ %) فهي تعبر عن عدم الرضا العام الناتج من العوامل الثمانية السابقة. ومن هذا كله نستشف مدى ارتباط ضغوط العمل كمتغير مستقل بالرضا الوظيفي للمدرس كمتغير تابع، والعلاقة بينهما، وأنه لا بد من وجود آليات لتفعيل هذه العوامل من أجل الحد من ضغوط العمل المعيقة؛ لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المدرسين وفق المقترحات المقدمة.

هدفت دراسة ( نعامة، سليم، ٢٠١١ ) إلى بحث الفروق بين أفراد عينة البحث على مقياس مصادر الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي المستخدم في هذا البحث استناداً إلى مجموعة من المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي). وتكونت عينة الدراسة من ( ١٢٠ ) عاملاً وعاملة من موظفي مكتبة الأسد الوطنية، وتمثل هذه العينة ما نسبته ( ٠٣ %) من مجتمع البحث الأصلي. واعتمدت الدراسة على أداتي مقياس الضغوط المهنية، ومقياس الأداء الوظيفي.

وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

١- أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعاً هو المصدر السادس "الضغوط الناتجة من المردود المادي".

٢- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعاً لمتغيرات البحث (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي).

هدفت دراسة (أبو رحمه، محمد حسن، ٢٠١٢) إلى الكشف عن درجة تقدير المشرفين التربويين لمستوى ضغوط العمل التي تواجههم ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لديهم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين من وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث بمحافظات غزة أما عينة الدراسة فتكونت من ( ١٨٩ ) مشرفاً ومشرفة تربوية أي ما نسبته ( ٩٢ % ) كانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين: ضغوط العمل (تسعة مجالات) والرضا الوظيفي (ستة مجالات) وكان مجموع فقراتها ( ١٢٥ ) فقرة. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية لتحليل استجابات أف ا رد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات واختبار (ت)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتعرض المشرفون التربويون في محافظات غزة إلى مستوى متوسط من ضغوط العمل بنسبة مئوية ( ٦٣.٣٤ %). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تقدير عينة الدراسة لدرجة ضغوط العمل ( $\alpha \geq$ )

دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس ونوع المدرسة (حكومية أو تابعة لوكالة الغوث) وعدد سنوات الخدمة كمشرف تربوي والمنطقة التعليمية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) في متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة ضغوط العمل التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ماجستير فأعلى. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف لصالح (أكثر من ١٥ مدرسة) كما توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في محافظات غزة متوسطة بنسبة مئوية ( ٦٣.٦٧ %) وهي نسبة

متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدرجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع و المؤهل العلمي، نوع المدرسة (حكومة، وكالة) عدد المدارس التي يشرف عليها المشرف، وعدد سنوات الخدمة كمشرف، والمنطقة التعليمية).

هدفت دراسة (الشراي، مساعد سلامة، ٢٠١٢) إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تصميم استبانة تكونت من (٤٣) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٦٨) من مدراء الدوائر الإدارية في جامعة الجوف وجاءت النتائج تؤكد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين جميع مجالات ضغوط العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى .

هدفت دراسة (عائض، عبد اللطيف مصلح & يحيي، عبد المغيث، ٢٠١٣) إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكذلك طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل لدى العاملين والأداء الوظيفي في الشركة اليمنية للغاز، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة اليمنية للغاز والبالغ عددهم (٥٤٢) عاملا وعاملة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية بوساطة استبانة تم تصميمها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت من ثلاثة أقسام تضمن الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية، بينما احتوى القسم الثاني على أبعاد ضغوط العمل، في حين احتوى القسم الثالث على أبعاد الأداء الوظيفي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي في الشركة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، باستثناء بعد الوظيفة تبعا لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وبعدي جماعة العمل وجودة الأداء تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج.

وسعت دراسة (أنور، سحراء، ٢٠١٣) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي

دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني وبشكل عام حاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الآتي : ما هو مستوى ضغوط العمل لدى عينة الدراسة ؟ وما مدى تأثيره في مستوى الأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:



- ١- إن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل
- ٢- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل والمتمثلة ب) طبيعة العمل، ص ا ر ع الدور، غموض الدور، عبء العمل (في المتغير الاستجابي) الأداء الوظيفي ( وبناء على الاستنتاجات فقد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- ١- تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لما في ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين.

٢- إيجاد البنية المناسبة في التعامل الفعال مع الضغوط .

وهدفت دراسة (الساكت، لبنى، ٢٠١٤ ) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من ( ٣٤٠ ) موظفا بإحدى شركات الاتصالات بالأردن، استخدمت الدراسة مقياس ضغوط العمل ومقياس الأداء الوظيفي، واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة، والمنهج الوصفي التحليلي وجاءت النتائج تؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لضغوط العمل وأبعاده (عبء العمل وصراع الدور وغموض الدور والظروف المادية للعمل ) على الأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية .

هدفت دراسة (تماسيني، منيرة، ٢٠١٥ ) إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي، وقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي؟، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية. وقد تم استخدام استبيانين الأول لقياس ضغوط العمل وهذا الاستبيان مكون من ٥٢ بنداً، والاستبيان الثاني كان لقياس الرضا الوظيفي وهو مكون من ٥٢ بند موزعة على ثلاث أبعاد هي مستوى العلاقات الاجتماعية دور العمل. ولقد تم استخدام المعالجة الإحصائية والمتمثل في الحزمة الإحصائية في حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ومستوى العلاقات الاجتماعية، لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل.

ثانياً : دراسات تناولت الضغوط النفسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي :

واهتم ( Happlin et Hipps,1991 ) بدراسة الضغط النفسي لتحديد مستوى الضغوط التي يتعرض لها المعلمون، وقد شملت العينة ٢١٩ معلماً ومعلمة، طبق عليهم مقياس للضغوط النفسية لدى المعلمين، وقد أشارت النتائج إلى أن كثرة المسؤوليات المهنية والعلاقات بين المعلمين والإدارة و الزملاء والطلاب هي من المراحل الرئيسية المولودة للضغوط النفسية و مستوياتها لدى المعلمين، كما تبين وجود علاقة بين الضغوط النفسية التي يتعرض لها المعلمون و مستوى الأداء المتوقع منهم.

تناولت دراسة ( Buchok,2000 ) الضغوط النفسية وتأثيرها لدى محترفي تقنيات المعلومات على عينة عشوائية لدى موظفي شركات تقنيات المعلومات وبلغ عددهم ( ١٠٠ ) موظف، طبق عليهم مقياس الضغوط النفسية، ومقياس أداء العمل . وجاءت النتائج توضح أن ( ٥٨ % ) من الموظفين يشعرون بالضغوط النفسية نتيجة لزيادة أعباء العمل، بينما (

٢٤ % ) يشعرون بالضغوط النفسية نتيجة للسياسات المتبعة في العمل، في حين أن ( ١١ % ) يعتقدون أن ضغوطاتهم النفسية أسبابها تتعلق بعوامل أخرى في الحياة، وبينت النتائج تدنى أداء الموظفين ممن تزداد ضغوطهم النفسية .

تناولت دراسة (فاتح، العبودي، ٢٠٠٨ ) الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي في مؤسسة الخبز الصحي بالميلية، تكونت عينة الدراسة من ( ١٠٠ ) عامل، و من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا عدم وجود علاقة إرتباطية بين الضغط النفسي والرضا الوظيفي، وهذا الأخير الذي تناولنا فيه ثلاث متغيرات و هي الأجر، محتوى العمل و نمط الإشراف و التي تبين لنا من خلال حسابنا لمعامل الإرتباط بين المتغيرات (الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف) و الضغط النفسي أنه علاقة ضعيفة، تؤكد عدم تأثر هذه المتغيرات بمتغير الضغط النفسي، هذا الأخير الذي يعتبر من المواضيع التي بدأت تنال القسط الكبير من الدراسات لمال من أهمية في حياة الأفراد و كذلك في حياة المنظمات، إلى جانب الرضا الوظيفي الذي يعتبر من بين المتغيرات التي تحظى باهتمام الدارسين نظرا لارتباطه بواقع و وضعة العامل في المؤسسة، و هناك العديد من العوامل التي تؤثر عليه ابتداء من عمل الأجر، و كذلك محتوى العمل وصولا لنمط الإشراف... و هي العوامل التي تناولناها في بحثنا هذا، و لهذا فإننا نعتقد بأن البحث في هذا الموضوع يحتاج إلى إتمام أكثر و دراسة أشمل و أعم، لأننا اقتصرنا على ثلاث متغيرات فقط، و لهذا نقترح مواصلة البحث في هذا الموضوع و الاعتماد على متغيرات أخرى، و يمكننا القول في الأخير أنه يجب محاولة التقليل من مسببات الضغط النفسي و ذلك بمراعاة الطبيعة و الظروف التي يمارس فيها العمل، من أجل تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العمال و بالتالي يمكن تحقيق أهداف الفرد و المنظمة معا.

#### تعقيب على الدراسات السابقة :

١- تباينت العينات التي استخدمتها الدراسات السابقة، فتجد مثلا دراسة ( جودة، اليافي ٢٠٠٢ ) والتي استخدمت عينة من مديري ومشرفي وزارة الثقافة بمصر، ودراسة ( الكبيسي، ٢٠٠٤ )، ودراسة ( الحلبي، أحمد، العزاوي، نجم، ٢٠١١ ) والتي استخدمت عينة من العاملين بالبنوك، ودراسة ( حجاج، ٢٠٠٧ ) والتي استخدمت عينة من الممرضات، ودراسة (الشراري، ٢٠١٢) والتي استخدمت عينة من مديري الإدارات .

٢- نلاحظ أن الدراسات السابقة استخدمت مقاييس ذات صلة بالمتغيرات التي اهتمت بها مثل : مقياس ضغوط العمل، مقياس الضغوط النفسية، مقياس الرضا الوظيفي .

٣- تباينت النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ووجد الباحث ان هناك تناقض في نتائجها، فالمحور الاول نجد أن بعض الدراسات اكدت وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل دراسة (الحلبي، أحمد، العزاوي، نجم ٢٠١١ ) و (جودة واليافي ٢٠٠٢ ) ودراسة (الكبيسي ٢٠٠٤) و، ( الساكت، لبنى ٢٠١٤ )، في حين نجد بعض الدراسات اكدت عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل دراسة ( نعام، سليم ٢٠١١ ) ودراسة ( أنور، سحراء ٢٠١٣ ) ودراسة (تماسيني، منيرة، ٢٠١٥) .

٤- وجد الباحث بالنسبة للمحور الثاني ان هناك بعض الدراسات اكدت وجود علاقة بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفي مثل دراسة ( Buchok, 2000) ودراسة Happlin & (Hipps, 1991) بينما وجدت دراسة ( فاتح، الفالح، ٢٠٠٨ ) عدم وجود علاقة .

٥- قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفي خاصة في البيئة العربية مقارنة بالبيئة الأجنبية.  
فروض الدراسة :

- ١- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت .
- ٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من الضغوط النفسية والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي ضغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت .
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي الضغوط النفسية في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت .
- ٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوى الخبرة أقل من خمس سنوات وبين ذوى الخبرة أكثر من خمس سنوات في الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت .

#### أدوات وإجراءات الدراسة :

يتناول الباحث في هذا الجزء الطريقة والإجراءات المتبعة في البحث، وشمل ما يلي :

#### أولاً : عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من نوعين من العينات وهما :

أ- عينة تقنين الأدوات :

تكونت العينة من ( ٤٦ ) موظفاً ( ١٩ من موظفي الإدارة و ٢٧ سكرتيراً ) ممن يعملون بعدد من المدارس الابتدائية، الإعدادية، الثانوية بمحافظة حولي بمتوسط عمر قدره ٣٧.١، وانحراف معياري قدره ٢.١ عاماً .

ب- عينة الدراسة الأساسية :

تكونت العينة من (٤٢) موظفاً ( ١٦ من موظفي الإدارة و ٢٦ سكرتيراً ) ممن يعملون بعدد من المدارس الابتدائية، الإعدادية، الثانوية بمحافظة الجھراء بمتوسط عمر قدره ٣٩.٦ عاماً وانحراف معياري قدره ١.٩ عاماً .

ثانياً أدوات الدراسة :

١- مقياس الرضا الوظيفي : (إعداد : أبو رحمة، محمد حسن، ٢٠١٢ ) ملحق (١)

يهدف المقياس إلى قياس الرضا الوظيفي وقد قام الباحث ببناء المقياس في ضوء الرجوع إلى عدد من المقاييس التي اهتمت بقياس الرضا الوظيفي، وهو يتكون من ( ٥٤ ) فقرة موزعة على ستة مجالات :

١- المجال الأول: الحوافز والمكافآت ( ٨ عبارات )

٢- المجال الثاني : ظروف وطبيعة العمل ( ٩ عبارات )

٣- المجال الثالث : التقدير واحترام الذات ( ٩ عبارات )

٤- المجال الرابع : العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل ( ١٠ عبارات )

٥- المجال الخامس : الانتماء لمهنة الإشراف (٩ عبارات )

٦- المجال السادس : الأمن والاستقرار الوظيفي ( ٩ عبارات )

يتم الاستجابة للعبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي يمتد من درجة عالية جدا = خمس درجات إلى درجة قليلة جدا = واحد .

ويشير الباحث الحالي إلى أنه قام بتغيير بعض عبارات المجال الخامس ( الانتماء لمهنة الإشراف ) وإعادة ضياعها لتناسب مع عينة الدراسة الراهنة .  
الخصائص السيكومترية للمقياس :  
قام معد المقياس بحساب الخصائص السيكومترية في ضوء ما يلي :

أ- الصدق :  
١- استخدم الباحث صدق المحكمين حيث عرض المقياس على عشرة محكمين متخصصين  
٢- صدق الاتساق الداخلي، وجاءت جميع المفردات دالة في ارتباطها سواء بالبعد التي تنتمي إليه، وارتباط درجة كل عامل بالدرجة الكلية للمقياس ككل .  
٣- الصدق البنائي

#### ب - ثبات المقياس :

استخدم الباحث لثبات المقياس طريقة ألفا كرونباخ وجاءت جميع قيمه دالة تراوحت ما بين ٠.٨٣ إلى ٠.٩٤ في كل أبعاد المقياس، كما استخدم طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات وجاءت جميعها دالة وتراوحت من ٠.٨١ إلى ٠.٩١ .  
الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الراهنة :  
قام الباحث الحالي بحساب الخصائص السيكومترية للمقياس من خلال ما يلي .

#### أ - الصدق

واستخدم الباحث ما يلي :

١- صدق المحك، حيث قام الباحث الحالي بحساب صدق المحك من خلال حساب معامل الارتباط بين المقياس ومقياس الرضا الوظيفي ( المحك ) ملحق ( ٢ ) وبلغ معامل الارتباط بينهما ٠.٨١ .

٢- صدق الاتساق الداخلي :

حيث قام الباحث الحالي بحساب صدق المفردات للمقياس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وجاءت جميعها دالة إحصائياً عند ٠.٠١ وتراوحت من ٠.٨٧ إلى ٠.٨٤ .  
وقد قام بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات الستة والدرجة الكلية للمقياس وجاءت جميعها دالة عند ٠.٠١ .

#### ب- الثبات

لحساب ثبات المقياس استخدم الباحث الحالي طريقة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كالتالي:

- ١- مجال الحوافز والمكافآت وبلغ ٠.٨٧ .
- ٢- مجال ظروف وطبيعة العمل وبلغ ٠.٨٤ .
- ٣- مجال التقدير واحترام الذات وبلغ ٠.٨٦ .
- ٤- مجال العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل وبلغ ٠.٩٢ .
- ٥- مجال الانتماء لمهنة السكرتارية وبلغ ٠.٨٩ .
- ٦- مجال الامن والاستقرار الوظيفي وبلغ ٠.٨٦ .
- ٧- الثبات الكلي وبلغ ٠.٩٣ .

ومما سبق يتضح أن المقياس على درجة عالية من الصدق والثبات

ثانياً : مقياس ضغوط العمل ( إعداد : الشراري، مساعد سلامة، ٢٠١٢ ) ملحق ( ٣ )  
يهدف المقياس إلى قياس ضغوط العمل، ويتكون من ٣١ فقرة موزعة كالتالي :

١- مجال عبء العمل ( ٨ فقرات )

- ٢- مجال ساعات العمل (٧ فقرات )  
 ٣- مجال غموض الدور ( ٦ فقرات )  
 ٤- مجال تعارض الدور ( ٥ فقرات )  
 ٥- مجال الضغوط الاجتماعية ( ٥ فقرات )  
 يتم الاستجابة لها وفق مقياس ليكرت ثلاثي ( كثيرا، قليلا، نادرا ) تأخذ الدرجات ٣، ٢، ١

### الخصائص السيكومترية للمقياس :

- أ- الصدق : واعتمد على :  
 ١- الصدق الظاهري، حيث عرض المقياس على عدد ثماني محكمين تخصصات مختلفة ب- الثبات، واعتمد على طريقة إعادة الاختبار ومعامل ألفا كرونباخ .  
 الخصائص السيكومترية للمقياس فى الدراسة الحالية :  
 أ - الصدق، استخدم الباحث الحالي لحساب الصدق :  
 ١- صدق المحك، حيث قام الباحث الحالي بحساب صدق المحك بين المقياس الحالي ومقياس ضغوط العمل (المحك ) ملحق (٤) عن طريق معامل الارتباط بينهما وبلغ قيمته ٠.٧٥ .  
 ثالثا : مقياس الضغوط النفسية ( إعداد : العوران، حسن جمال، و النهار، حازم : ٢٠٠٨ ، ٢٠٠٥ ) ملحق ( ٥ )  
 يتكون المقياس من بعدين البعد الأول يقيس الضغوط النفسية الداخلية، ويتكون من ( ٢٠ ) عبارة والبعد الثانى يقيس الضغوط النفسية الخارجية ويتكون من ( ٢٠ ) عبارة، يتم الاستجابة لها وفق مقياس ليكرت الخماسى .  
 الخصائص السيكومترية للمقياس :

- ١- الصدق :  
 أ- صدق الاتساق الداخلى :  
 بالنسبة للبعد الأول، تم حساب معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد وجاءت جميعها دالة احصائيا، وتراوحت من ٠.٨١ إلى ٠.٤٢، وتم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الاول والمقياس ككل وبلغت ٠.٦٢ .  
 بالنسبة للبعد الثانى تم حساب معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد وجاءت جميعها دالة احصائيا، وتراوحت من ٠.٧٢ إلى ٠.٥٢، وتم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد الاول والمقياس ككل وبلغت ٠.٦٠ .

### ٢- الثبات

قام الباحث بحساب ثبات البعد الاول والثانى باستخدام معامل ألفا كرونباخ وجاء ثبات البعد الاول ٠.٦٠ والبعد الثانى ٠.٧٢ .

### ثالثا : إجراءات الدراسة : مرت الدراسة بالإجراءات الآتية :

- ١- قام الباحث بالتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وذلك بتطبيقها على عينة مكونة من ( ٤٦ ) موظفا من موظفي الإدارة والسكرتارية بمدارس محافظة الجھراء .  
 ٢- تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من ( ٤٢ ) موظفا من موظفي الإدارة والسكرتيرة بمدارس محافظة الجھراء وذلك للإجابة على السؤال الأول والثانى .  
 ٣- تم تحديد المرتفعين والمنخفضين فى مقياس ضغوط العمل، والضغوط النفسية وذلك للإجابة على السؤالين الثالث والرابع .

- ٤- تم تقسيم العينة الأساسية إلى مجموعتين مجموعة ذوى خبرة اقل من خمس سنوات ومجموعة ذوى خبرة أكثر من خمس سنوات فى مجال الإدارة و السكرتارية للإجابة على السؤال الخامس فى الدراسة
- ٥- تم جمع الاستبيانات من قبل الباحث وإجراء المعالجة الإحصائية عليها .
- ٦- تم تقديم التوصيات والمقترحات فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسة .
- رابعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :**  
استخدام الدراسة: اختبار (ت)، ومعامل الارتباط  
**نتائج الدراسة ومناقشتها :**

سيتم تقديم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من فروضها، بالإضافة لتقديم توصيات ومقترحات الدراسة. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها :

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على ما يلي :

هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟

وللإجابة على السؤال السابق قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للعينة على مقياس ضغوط العمل والدرجة الكلية للعينة على مقياس الرضا الوظيفي مستخدما معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم ( ١ )

معامل ارتباط بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
ضغوط العمل / الرضا الوظيفي	- ٠.١٩٦	٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباط بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي إلا انه ارتباطا ضعيفا، وهذا يدل على أن ضغوط العمل تؤثر سلبيا على الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة والسكرتارية ويؤكد الباحث على أن هذا الارتباط الضعيف يدل على انه ليس بالضرورة أن كل ما يسبب الضغوط هو فى الحقيقة يؤثر على الرضا الوظيفي، فربما يكون هناك عوامل ومتغيرات أخرى ذات صلة تكون هى المسئولة أيضا عن التأثير على الرضا الوظيفي .

ويرى الباحث الحالي أنه بصفة عامة هذه النتيجة تكاد تكون منطقية ومقبولة فان زيادة مستوى ضغوط العمل يؤدي الى تناقص الرضا الوظيفي، أى انه كلما زادت ضغوط العمل قل الإحساس بالرضا الوظيفي والعكس صحيح .

وتكاد تكون النتيجة السابقة تتفق مع الإطار النظري نجد أن بعض الدراسات اكدت وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل دراسة (الحنى، أحمد، العزاوى، نجم ٢٠١١ ) و ( جودة واليافى ٢٠٠٢ ) ودراسة ( الكبيسي ٢٠٠٤ ) و، (الساكت، لبنى ٢٠١٤) ودراسة ( أبو رحمة،محمد حسن،٢٠١٢ ) والتي أشارت إلى أن هناك ارتباطا سالبيا بين ضغوط العمل وبين الرضا الوظيفي .

بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها، دراسة ( نعمامة، سليم ٢٠١١ ) ودراسة ( أنور،سحراء ٢٠١٣) ودراسة ( تماسيني، منيرة، ٢٠١٥ ) والتي اكدت عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثانى ومناقشتها :

ينص السؤال الثانى من أسئلة الدراسة على ما يلى :

" هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين كل من الضغوط النفسية والرضا الوظيفى لدى موظفى الادارة والسكرتارية بدولة الكويت " ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث الحالى بحساب معامل الارتباط بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفى لدى موظفى السكرتارية، وكانت النتائج كما هى مبينة بالجدول التالى

## جدول رقم ( ٢ )

معامل ارتباط بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفى

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدالة
الضغوط النفسية/ الرضا الوظيفى	٠.١٧٥	٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق ان هناك ارتباط سالب ضعيف بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفى لدى افراد العينة، وهذا الارتباط يدل على ان الضغوط النفسية قد تؤثر سلبا على الرضا الوظيفى لموظفين الادارة والسكرتارية، والارتباط الضعيف هنا يدل على انه ليس بالضرورة أن كل الضغوط النفسية هى العامل الوحيد المؤثر على الرضا الوظيفى وأن ليس كل ما يسبب الضغوط النفسية هو فى الحقيقة يؤثر على الرضا الوظيفى .

ويتفق الباحث الحالى مع هذه النتيجة حيث يرى أن هناك علاقة بين الضغوط النفسية والرضا الوظيفى والاداء الوظيفى بصفة عامة، فكلما زاد مستوى الضغوط النفسية، قل مستوى الرضا الوظيفى أو الاداء الوظيفى وليس العكس صحيح وتتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة ( Buchok, 2000 ) و دراسة (Happlin & Hipps, 1991). بينما تختلف مع دراسة ( فاتح، العبودى، ٢٠٠٨ )

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها : ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على ما يلى :

" هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعى ومنخفضى ضغوط العمل فى الرضا الوظيفى لدى موظفى الادارة والسكرتارية بدولة الكويت "؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "ت" T.Test للتحقق من وجود فروق، وكانت النتائج كما هى موضحة بالجدول التالى :

## جدول ( ٣ )

نتائج اختبار " ت " لاختبار دلالة الفروق بين كل من مرتفعى ومنخفضى ضغوط العمل فى الرضا الوظيفى

المتغير التابع	المرتفعين			المنخفضين			قيمة " ت "	دالة
	ن	م	ع	ن	م	ع		
الرضا الوظيفى	١١	٣٨.١٤	١١.٤٧	١١	٤٢.٤٨	١٠.٣٨	١.٩٩	دالة*

\*دالة عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مرتفعى ومنخفضى ضغوط العمل فى الرضا الوظيفى عند مستوى ( ٠.٠٥ ) لصالح المنخفضين، وهذه النتيجة تكاد تكون متسقة مع الاطار النظرى للدراسة، حيث يرى الباحث الحالى انه كلما قلت الضغوط النفسية، زاد مستوى الرضا الوظيفى والعكس صحيح .

٤- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها :

ينص السؤال الرابع من اسئلة الدراسة على مايلي :  
" هل توجد فروق ذا دلالة احصائية بين مرتفعي ومنخفضي الضغوط النفسية في الرضا  
الوظيفي بمجالاته المختلفة لدى موظفي الادارة والسكرتارية بدولة الكويت ؟"  
وللإجابة على السؤال السابق قام الباحث الحالي باستخدام اختبار " ت " T. test للتحقق  
من وجود فروق، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :  
جدول ( ٤ ) نتائج اختبار "ت" لاختبار دلالة الفروق بين كل من مرتفعي ومنخفضي  
الضغوط النفسية في الرضا الوظيفي .

المتغير التابع	المرتفعين			المنخفضين			قيمة " ت "	دالة
	ن	م	ع	ن	م	ع		
الرضا الوظيفي	١١	٣٣.٢٤	١٠.٢٥	١١	٤٦.٣٨	٨.١٨	٧.٠٩	دالة**

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١ .

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة احصائية بين مرتفعي ومنخفضي الضغوط  
النفسية في الرضا الوظيفي عند مستوى ( ٠.٠١ ) لصالح المنخفضين، وهذه النتيجة تكاد  
تكون مقبولة ومتوقعة وتتسق مع ما أكدته الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة  
الراهنة، فيرى الباحث الحالي انه كلما قلت الضغوط النفسية، زاد الرضا الوظيفي والعكس  
صحيح .

#### ٥- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها :

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على مايلي :  
" هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ذوى مستوى الخبرة أقل من ٥ سنوات وبين  
ذوى مستوى الخبرة أكثر من ٥ سنوات في مجال الادارة والسكرتارية في الرضا الوظيفي  
والتي قد تعزى الى متغير الخبرة في العمل ؟"  
وللإجابة على السؤال السابق، قام الباحث الحالي باستخدام اختبارات "ت" T.test لتحديد  
الفروق، وكانت النتائج كما هي بالجدول التالي  
جدول (٥) نتائج اختبار "ت" لاختبار دلالة الفروق بين ذوى الخبرة اقل من ٥ سنوات وبين  
ذوى الخبرة أكثر من ٥ سنوات في الرضا الوظيفي .

المتغير التابع	ذوى الخبرة اقل من خمس سنوات			ذوى الخبرة اكثر من خمس سنوات			قيمة " ت "	الدالة
	ن	م	ع	ن	م	ع		
الرضا الوظيفي	١٨	٢٨.٥٨	٦.٧٥	٢٤	٣٥.٥٢	٦.٥١	٥.٢٣١	دالة**

\*\*دالة عند مستوى ٠.٠١ .

يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ذوى الخبرة أقل  
من ٥ سنوات وذوى الخبرة أكثر من ٥ سنوات في مجال الادارة والسكرتارية في الرضا  
الوظيفي لصالح ذوى الخبرة أكثر من ٥ سنوات، ويرى الباحث الحالي أن هذه النتيجة تكاد  
تكون منطقية ومتوقعة، إذ أن سنوات الخبرة والعمل في مجال أو جهة ما يكسب الفرد  
الرضا الوظيفي تجاه المهنة وذلك قد يرجع الى أسباب عديدة منها : الحوافز والمكافآت التي  
يحصل عليها الاداريين والسكرتارية عن علاقاتهم مع الزملاء والرؤساء في مجال العمل،  
وتقديرهم لذواتهم، وعدم الاستقرار الوظيفي لهم، واكسابهم لمهارات العمل والمكانة



الاجتماعية و المهنية التي يحصلون عليها، كل ذلك يؤثر بالايجاب على ادئهم ورضاهم الوظيفي مقارنة بذوى الخبرة الاقل منهم و تتفق هذه النتيجة مع ما أكده كثير من الباحثين مثل دراسة ( الشرارى،مساعد سلامة ٢٠١٢ )

### التوصيات :

- ١- يوصى الباحث وزارة التربية والتعليم مزيد من الانتباه والاهتمام بضغوط العمل والرضا الوظيفي لما له من تأثيرات سلبية على سير العمل لدى موظفي الادارة والسكرتارية بكافة القطاعات .
- ٢- ضرورة العمل على خفض مستوى ضغوط العمل لدى الاداريين والسكرتارية بكافة الاجهزة والقطاعات والمؤسسات .
- ٣- يوصى الباحث الوزارات والمؤسسات والقطاعات الحكومية بضرورة زيادة المكافآت والحوافز الشخصية والترقيات والعلاوات الاضافية وتشجيع العاملين الادريين والسكرتارية مهدت زيادة دافعيتهم وخفض مستوى الصغوط لديهم ويوافق زيادة رضائهم المهني او الوظيفي والادائي
- ٤- عقد دورات تدريبية وارشادية وتوجيهية وتثقيفية للاداريين السكرتارية بمختلف القطاعات والمؤسسات كفرع للعمل على خفض مستوى ضغوط العمل والضغوط النفسية مما يؤثر ايجابيا على ادائهم ورضاهم الوظيفي
- ٥- توفير اساليب الرعاية الصحية المناسبة بصراوتيه السكرتارية فى اثناء العمل وبعد ترك العمل .

### البحوث المقترحة

- ١- اجراء دراسة تستهدف العلاقة بين الرضا الوظيفي وكلا من التفاؤل و فاعلية الذات، تقدير الذات، الكفاءة الانفعالية والاجتماعية... الخ
- ٢- اجراء برنامج تنموى يستهدف تنمية الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين .
- ٣- اجراء دراسات تنبؤية تستهدف تحديد مدى اسهام كل من فاعلية الذات فى التنبؤ بالرضا الوظيفي .
- ٤- دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار والرضا الوظيفي.

### Abstract

#### Work stress and psychological stress and their relation with job satisfaction for administrative employers and secretaries in Kuwait By Msult Ghalib al-Daihani

The study aimed to explore the relation between work stress and psychological stress and job satisfaction , determine the differences between high and low work stress and psychological stress and job satisfaction ,and determine the differences between the experience for administrative employers and secretaries less than five years and more than five years . the sample consisted of (42) administrative employers and secretaries in Kuwait . the study used some tools : work stress scale, psychological stress scale, job satisfaction scale . and it used statistical methods : correlation , t. test .

The results revealed that :

- 1- there are negative correlation between work stress and job satisfaction.
- 2- there are negative correlation between psychological stress and job satisfaction.

- 3- there are a significant differences between high and low work stress in job satisfaction for low work stress.
- 4- there are a significant differences between high and low psychological stress in job satisfaction for low psychological stress.
- 5-there are a significant differences between the experience for administrative employers and secretaries less than five years and more than five years for more than five years.

### المراجع

- ١- إبراهيم، طلعت (٢٠٠٧) علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة.
- ٢- إبراهيم، عبد الستار، إبراهيم، رضوى (٢٠٠٣)، علم النفس، دار العلوم، الرياضي، الطبعة الثالثة.
- ٣- إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٩) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة.
- ٤- أبو رحمة، محمد حسن (٢٠١٢) : ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
- ٥- أبو مصطفى، نظمي، أبو غالي، عطف (٢٠٠٧): "مصادر ضغوط العمل لدى المعلم الفلسطيني (دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في برنامج تأهيل المعلمين في جامعة الأقصى)"، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم العام الفلسطيني كمدخل للمتميز، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، في الفترة من ٣٠-٣١ من أكتوبر، ص ص ٢٩٢-٣٥٧.
- ٦- أحمد، عبير وفدي ٢٠٠٤ : تقدير حاجات المسنين بمحافظة القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
- ٧- الأزرق، عبد الرحمن، ٢٠٠٠م، علم النفس التربوي للمعلمين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان،
- ٨- أسعد ميخائيل (١٩٩٦)، السيكولوجيا المعاصرة، الجزء الثاني، دار الجيل، بيروت.
- ٩- الأغبري، عبد الصمد، " (٢٠٠٠) الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت.
- ١٠- أنور، سحراء (٢٠١٣) : قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الإداء الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لارء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون .
- ١١- بدوي، أحمد زكي (١٩٩٣) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- ١٢- بن عقيل، ناصر بن محمد (٢٠٠٦) العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ماجستير.
- ١٣- تماسيني، منيرة (٢٠١٥) علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
- ١٤- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١١) الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الإسماعيلية، دار الكتاب الحديث .
- ١٥- جودة، إيمان، اليافي، راندة (٢٠٠٣) العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، عدم الرضا الوظيفي: دراسة حالة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود المجلد (١٥) العدد (١)
- ١٦- حامد، بدر، ١٩٨٣، "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت - دراسة علمية تطبيقية - مجلة العلوم الاجتماعية، ع٣. في : مزياني الوناس، "محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢، جامعة ورقلة ٢٠١١ .
- ١٧- حجاج، حمدان (٢٠٠٧) : تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضين والعاملين بمستشفى الشفاء بغزة، كلية التمريض جامعة غزة
- ١٨- حريم، حسين ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مطبعة دار العلم، عمان، الأردن.

- ١٩- حسن، سالي عيد محمد، ٢٠٠٢، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في قطاع الدول، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة عين شمس، القاهرة.
- ٢٠- حسين، عبده أحمد محمد (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة.
- ٢١- الحسيني، السيد ١٩٨٦ النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، طء، دار قطر بن الفجاءة.
- ٢٢- الحلبي، أحمد محمود خالد، العزاوي، نجم، عبدالله (٢٠١١) :أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي في البنوك الإسلامية في الاردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، الاردن .
- ٢٣- الحلبي، علي عبد الرزاق ٢٠٠١ علم اجتماع التنظيم "مدخل للتراث والمشكلات، والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ٢٤- الخضيري، محسن أحمد، (١٩٩١)، "الضغوط الإدارية الظاهرة الأسباب العلاج"، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- ٢٥- الخطيب، صالح أحمد (٢٠٠٩)، الإرشاد النفسي في المدرسة، دار الكتاب الجامعي، العين، الطبعة الثالثة.
- ٢٦- الخواجة، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩)، الإرشاد النفسي والتربوي، دار الثقافة، عمان، الطبعة الأولى.
- ٢٧- خويلد، أسماء (٢٠١٣) : الضغوط النفسية : المصدر والمواجهة، مجلة التربية والابستمولوجيا - الجزائر .
- ٢٨- خير الله، ابن خورر (٢٠١١) : علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة ) كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة .الجزائر
- ٢٩- دره، عمر محمد(٢٠٠٧)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٣٠- الدوسري، مبارك بن فالح بن مبارك (٢٠١٠) : ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الامنية.
- ٣١- الدوسري، محمد بن عايد (٢٠٠٥) العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٢- الدوسري، محمد بن عايد(٢٠٠٥) العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٣- الدوسري، سعد، (٢٠٠٥)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٤- الدوسري، سعد، (٢٠٠٥)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٥- الرشدي، طلال مفرح (٢٠١١) الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريب وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية دراسة تطبيقية على قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت منشورة بمجلة البحوث الادارية - مصر ، مج ٢٩، ع ١ ص ٧١-١١٥
- ٣٦- الزعيبي راشد طاحوس ٢٠٠٦ (مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم) /ماجستير.
- ٣٧- الساكت، لبنى زياد (٢٠١٤) :أثر ضغوط العمل على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية .
- ٣٨- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠) قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية .
- ٣٩- شوايش، مصطفى نجيب (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط ٣. عمان: دار الشروق.
- ٤٠- الشراري، مساعد سلامة (٢٠١٢) : ضغوط العمل وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك .
- ٤١- الشرايدة، سالم تيسير (٢٠١٠) : الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات عملية. مج (١)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٤٢- الشقيرات، محمد والدرابيع، ماهر والقصور، محمد، (٢٠٠٣)، "مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة"، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، السنة ٢٥، العدد ١٥٧.

- ٤٣- الشناوي، محمد محروس (٢٠٠١)، نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، دار غريب، القاهرة، دون طبعة.
- ٤٤- الشناوي، محمد محروس (٢٠٠١)، نظريات الإرشاد والعلاج النفسي، دار غريب، القاهرة.
- ٤٥- الشبيدي، محمد بن خميس (٢٠٠١) أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، ماجستير.
- ٤٦- الشيلي، محمد بن خميس، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان، ماجستير، ٢٠٠١م.
- ٤٧- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٨)، "الضغط والقلق الإداري"، مؤسسة حورس الوطنية، مكتبة الإسكندرية.
- ٤٨- الضريبي عبد الله (٢٠١٠) أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصنع زجاج القدم بدمشق مجلة جامعة دمشق - المجلد - ٢٦ العدد الرابع- ص ٦٨٠ - ٦٨١
- ٤٩- طه، عبد العظيم حسين وسلامة، عبد العظيم (٢٠٠٦) استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان
- ٥٠- عائض، عبداللطيف مصلح (٢٠١٣) ضغوط العمل وعلاقتها بالاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الشركة اليمنية للغاز . مجلة الدراسات الاجتماعية - اليمن .
- ٥١- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠٠)، "السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- ٥٢- عبد الحميد، إبراهيم شوقي، (٢٠٠٦): الرضا عن العمل لدى العاملين بالخدمة الطبية دراسة تنبؤية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية وسمات الشخصية، دراسات نفسية المجلد ١٦ العدد ٣، ص ص ٣٥١-٣٩٣
- ٥٣- عبد الخالق، ناصف، (١٩٨٢) "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٦، العدد ١ .
- ٥٤- عبد الرازق، إيهاب، (٢٠٠٣)، "أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، دراسة ميدانية بأمانة اللجنة الشعبية العامة للوحدة الأفريقية، رسالة لاستكمال رسالة الماجستير في تخطيط القوى العاملة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس.
- ٥٥- عبد الرحمن، عبد الله محمد ٢٠١٠ سوسيولوجيا التنظيمات، "رؤية حديثة ومعاصرة" جامعة إسكندرية.
- ٥٦- عبد الرحمن، مجدي عبد الفتاح، (١٩٩٢)، محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاعي الصناعة والخدمة، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة
- ٥٧- عبد الستار إبراهيم، رضوى إبراهيم (٢٠٠٣)، علم النفس، دار العلوم، الرياضي، الطبعة الثالثة.
- ٥٨- عبد الفتاح، نيرة عز السعيد (٢٠٠٤)، مدي فعالية برنامج إرشادي عقلاني انفعالي في تخفيض القلق والاكتئاب والخوف من الموت لدي عينة من الأطفال مرضي القلب، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس، جامعة عين شمس.
- ٥٩- عبدالله، سمر محمد (٢٠٠٩) أثر تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على شركات الاستثمار ببورسعيد" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ببورسعيد منشورة مجلة البحوث المالية والتجارية ( كلية التجارة جامعة بور سعيد )- مصر ، ع ١
- ٦٠- عثمان، محمد عبد السميع (١٩٩٠) العلاقات الإنسانية واجتماعيات العمل.
- ٦١- عسكر، سيد أحمد، (١٩٩٧)، أصول الإدارة، دبي، دار القلم والتوزيع.
- ٦٢- علي، كريم ناصر، أحمد محمد مخلف الدليمي (٢٠٠٩). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. عمان: الأردن، دار وائل للنشر.
- ٦٣- علي، محمد (١٩٨٢) علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية،
- ٦٤- علي، محمد (١٩٨٢) علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية.
- ٦٥- العززي، سعد علي حمود ١٩٨٥، الرضا الوظيفي والأداء في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- ٦٦- العوري، أيمن يحيى أديب (٢٠٠٣) فاعلية برنامج إرشاد سلوكي-معرفي جمعي في خفض الضغوط النفسية وتحسين التحصيل الدراسي لدى طلبة الصف العاشر - الإرشاد النفسي - الأردن .
- ٦٧- عوض، عباس محمود، (١٩٧٧) دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب. م.ع.ج
- ٦٨- عباصرة، معن محمود، بنى أحمد، مروان محمد (٢٠٠٨) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى.
- ٦٩- الغامدي، حمدان بن سلمان بن عبد الله (٢٠٠٦). الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير. (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية- الرياض.
- ٧٠- عيدنز، أنطوني (٢٠٠٩) الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، دار الكتاب العربي، بيروت.
- ٧١- فاتح، العبودي (٢٠٠٨) : الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية . جامعة منتوري .
- ٧٢- الفضل، سما سعد خير الله حسين، ٢٠٠٦، أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٧٣- كارلسون، ريتشارد، (٢٠٠١)، "لا تهتم بصغائر الأمور"، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- ٧٤- الكبيسي، موفق (٢٠٠٢) : ضغوط العمل وتأثيرها على الاداء الوظيفي ( دراسة ميدانية فى قطاع البنوك القطرية، المجلة العملية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، القاهرة
- ٧٥- ماهر، أحمد، (٢٠٠٥)، "كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٧٦- ماهر، أحمد (٢٠٠٥) كيفية التعامل مع وإدارة ضغوط العمل، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٧٧- محمد يونس ٢٠١٤ ( الرضا الوظيفي نظرياته وعناصره ) مجلة العلوم النفسية والتربوية العراق ع ١٠٥
- ٧٨- المدحاني، حسن علي (٢٠١٣) نحو إطار نظري لدراسة الأداء والرضا الوظيفي مجلة فكر وإبداع - مصر ، ج٧٨
- ٧٩- المدحاني، حسن علي (٢٠١٣) نحو إطار نظري لدراسة الأداء والرضا الوظيفي مجلة فكر وإبداع - مصر ، ج٧٨ .
- ٨٠- مشاقبة، محمد أحمد خدام (٢٠٠٨)، مبادئ الإرشاد النفسي للمرشدين والأخصائيين النفسيين، دار المناهج، عمان.
- ٨١- المطيرى، خالد غازى، ملكوش، رياض : (٢٠٠٦) : الضغوط النفسية لدى المرشدين والمرشحات فى مدارس دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية
- ٨٢- المنصور، كاسر (٢٠٠٨): الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٨٣- المير، عابد (١٩٩٥) : العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية \_جامعة نايف الامنية، المملكة العربية السعودية
- ٨٤- النجار، نبيل (١٩٩٣): الإدارة - أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، م.ع.ج.
- ٨٥- نعام، سليم (٢٠١١) الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي : دراسة ميدانية لدى الموظفين فى مكتبة الأسد الوطنية بدمشق . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا
- ٨٦- النمر، سعود محمد، (١٩٩٤)، "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل فى القطاع العام والخاص فى المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٦)، العدد (٢)، عمان.
- ٨٧- الهزايمة، أحمد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين فى الجامعات الخاصة (الأردن): دراسة ميدانية. مجلة علوم إنسانية، (٤٣)، ٢٤-١.
- a. هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٦) مهارات إدارة الضغوط، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية.
- ٨٨- هلال، محمد عبد الغني حسن، (٢٠٠٠)، "مهارات إدارة الضغوط- السيطرة والتحكم فى الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية .

- ٨٩- هيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٨)، "ضغوط العمل منهج شامل للرسالة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها" معهد الإدارة العامة، الرياض
- ٩٠- وناس، سوسن عبد الأمير، ٢٠٠٨، تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٩١- يوسف، جمعة سيد (٢٠٠١)، النظريات الحديثة في تفسير الأمراض النفسية، دار غريب، القاهرة.
- 92- Barker, Robert L., (1991) Social Work Dictionary. 2nd Edition. Washington:
- 93- Bruhn ,J (1989) Job stress :An opportunity of professional growth The Career Development Quarterly 37,4,306-317
- 94- Buchok,F.(2000): you Are stressed – computing Canada issue13 available <http://web12.epnet.com/delivery.asp>.
- 95- Campbell, J.P and Scarapelle,G. (1983) :Job Satisfaction. Journal of Personal Psychology, V. 101, No. 4, p.36-45
- 96- Cohen ,S , (1988 ) : psychosocial models of social support in the etiology of physical disease . Health psychology ,7 ,269 -297
- 97- Cooper, L.C., (2005), "The Future of Work- Careers, Stress and Well-Being", Career Development International Journal Vol.10, No. 5, PP. 396-399
- 98- Dawis . R Fruehling R .. & Oldham ,N (1989) Psychology : Human Relations and work Adjustment , seventh edition New York McGraw-Hill Book company
- 99- Dawis, R. V, and oldham, ND (1989): psychology Human Relations et work Adjutment. Megrw – Hill Book company New York
- 100- Don Hellriegel, john W, Slocum jr, and Richard W, Woodman, (2001), Organizational Behavio", 9th ed, South- Western college polishing, U. S. A p 231
- 101- Downey , H.K & J.W Slocum ,H.( 1975)" Analysis & Relationship Among Leader behavior and subordinates 5 job performance and Satisfaction “ Academy of management Journal Vol. 18
- 102- Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009), "Behavior in Organizations" (qth ed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall
- 103- Greenberg, J., and Baron, R.A., (2009), "Behavior in Organizations" (qth ed.,) Upper Saddle River, N J: Pearson/ Prentice Hall
- 104- Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin,(2002) "Organization Behavior- Managing People and organizations" no date K p.167
- 105- Herbert, G, (1990) "Personal Human Resource Management, New York: Macmillan, Publishing Co.
- 106- Hertzberg ,F, Man sneer, B and Syndermn, B,(1906) The Motivation to work, New York; John Wiley and sons
- 107- James G. Hunt , Richard N. Osborn, (1997 ) Organizational behavior by john Wiley & sons , Inc , New York
- 108- Kasari, C. & Bauminger, N. (1998) "Social and emotional development in children with mental retardation" J. of Handbook of mental retardation and development. vol. 9 P. 411- 433
- 109- Katherine, et...al (2006) Hardiness and Support at Work as
- 110- LARSON, L.L.( 2004) Internal Auditors And Job Stress. Managerial Auditing Journal Vol. 19, No. 9, 1119-1130
- 111- Lazarus ,S ,& Folkman ,S .( 1984 ) : stress , appraisal ,and coping New York: springer
- 112- Mayer, R. E. (1992) "Child effects on adults. W. H. freeman Company, New York.
- 113- Moorhead, S & Griffin, F., (1992) "Organizational Behavior", Prentice Hall, New Jersey
- 114- Moss, R. Tsehacfer (1986): j life transitions and crises: Aconceptu loverie W. inr. H. Moos (Ed), coping with lifecrisis:an integrate Approach New York

- 115- Nestern ,D.( 1994) Strategic Planning in School an Oxymoron, School Leadership and Management, V. 18, N. 4, p. 462-486
- 116- Parnes, S. J. (1999) "Children's language, behavior, and emotional problems" J. of special issue. vol. 19 P. 2.
- 117- Predictors of Work Stress and Job Satisfaction Washington DC –Sarafino ,E .p .(1994) : Health psychology ,piopsychosocial Interaction 2 ed.New York .Johan wily &sons ,Inc .
- 118- Rubina,K. (2008) : Occupational stress and its effect on job performance .a case study medical house officers of distiet abbotabad department og management sciences .working paper comsats institute of information technology, abbotabad pakistan.
- 119- Selye H (1976 ) The stress of life , revised edition NewYork McGraw-Hill Book co p131
- 120- Steer, Rich and M.porter, Lyman W.I (1991) Motivation and . week behavior, 5th ed (N.Y. Mcgrow Hi 11 bood G
- 121- Taylor s ,. E(1986)Health Psychology , Randam House Inc. New York
- 122- Tharrington, Donnie Everetle, (1993) Perceived Principal Leaderships (Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction), Leadership Behavior, DATA, 53 / 07, P2198.
- 123- V. G. Kondalkar, (2007), Organizational Behaviour, New Age International (P) Ltd, Publishers, New Delhi, P177
- 124- Vemon, colemen, (1995), strees management techniques managing people Healthy profites, landan, Mercury Books, p9
- 125- Williams , A .(2003 ) job stress , job satisfaction and intern to leave employment among Maternal chide health nurses in partial fulfillment of the requirement for the degree of master of stance in nursing Marshall university Huntington , west Virginia .