

المملكة المغربية

جامعة سيدي محمد بن عبد الله بفاس

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

ظهر المهرارز- فاس



مركز دراسات الدكتوراه: الجماليات وعلوم الإنسان

تكوين الدكتوراه: آليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع

ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتهما بالرضا والأداء لدى الموظفين

وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة نموذجاً

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور عبدالكريم القنوعي الإدريسي

اسم الطالبة: سناء بلبل

ر.و.ط: 2199525983

السنة الجامعية: 2019 / 2020

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى

أمي الغالية التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت ولا زالت سندي في الشدائد، ودعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، التي ارتاح كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، نبع الحنان أمي، أعز ملاك على القلب والعين.

أبي الغالي الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، من يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، الذي سهر على تعليمي. إنه مدرستي الأولى في الحياة.

جزاهما الله عني خير الجزاء في الدنيا والدار الآخرة.

إلى روح أختي الغالية الدكتورة وفاء

سندي الدائم زوجي الذي تقاسم معي عبء الحياة

فلذتي كبدي ونور عينا ي يوسف إسلام ومنصف أمين

أختاي نوال ولياء أدام الله محبتهم في قلبي ومحبتني في قلبيهما

أستاذي الكريم الدكتور: عبد الكريم القنبيعي المدرسي الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع في الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفرها لي.

كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين، إنه لمن دواعي امتناني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الكريم القنبيعي الأديسي لقبوله الإشراف على بحثي وتفضله بتأطيره ولما قدمه لي من علم وأخلاق حميدة طيلة سنوات، فلولاً لإشرافه المستمر والمباشر لما وجد هذا البحث.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين قاموا بتوجيهنا نحن الطلبة طيلة مدة إعداد البحث، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور لحبيب المعمري وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في إخراج هذا البحث على أكمل وجه.

الطالبة الباحثة

المخلص باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، من خلال دراسة مستويات هذه المتغيرات البحثية، وكذلك التعرف على الفروق في مستويات (ضغوط العمل، الاحتراق الوظيفي، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي) حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وإعداد أدوات البحث المتمثلة في (مقياس ضغوط العمل، مقياس ماسلاش¹ للاحتراق الوظيفي، مقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء)، وكل مقياس به مجموعة من الأبعاد الفرعية، تم تطبيق تلك الأدوات على عينة مكونة من (200) موظف وموظفة في وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، ومن ثمة تم جمع الأدوات وتفرغ البيانات في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. مستوى ضغوط العمل بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى طبيعة العمل وصراع الدور، ومتوسطاً على مستوى عبء العمل وغموض الدور.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل، تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، تشنجات المفاصل، الإصابة بالأمراض الجلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات العمل، الرتبة، الأجر).
3. مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة عال، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى أبعاد الاحتراق (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر الإنسانية، وتدني مستوى الإنجاز الشخصي).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات (تشنجات المفاصل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، الأمراض الجلدية، الرتبة، الأجر).

¹ كريستينا ماسلاش أستاذة علم النفس بجامعة كاليفورنيا الأمريكية مهتمة بمجال الضغط والاحتراق الوظيفي

5. مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان متوسطاً (الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف)، ومنخفضاً في بُعد الرضا عن الترقية.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى للمتغيرات (المستوى الدراسي، سنوات العمل، وجود تشنجات في المفاصل، الأجر).
7. مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً في بُعد الأداء الناجم عن القدرة ومتوسطاً في بُعد الأداء الناجم عن الدافعية.
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد الأطفال).
9. هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفيين، كما أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى الموظفين.

الملخص باللغة الفرنسية

Le but de cette recherche est d'identifier les pressions du travail et le Burnout et leur relation avec la satisfaction et la performance parmi les employés du ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville en étudiant les niveaux de ces variables de recherche, ainsi qu'en identifiant les différences de niveaux (pression de travail, Burnout, satisfaction au travail et performance au travail) selon les variables personnelles et professionnelles (sexe, âge, niveau académique, années de travail, situation familiale, nombre d'enfants, rang, rémunération, affiliation syndicale, appartenance partisane, présence de maux de dos, présence de crampes articulaires et présence de maladies de la peau), par l'approche descriptive et analytique, et d'outils de recherche tels que (mesure de pression de travail, mesure Maslash de Burnout au travail, mesure de satisfaction au travail et mesure de la performance), et chaque échelle a un ensemble de sous-dimensions, ces outils ont été appliqués à un échantillon de (200) employés dans le ministère de l'Aménagement du Territoire National, de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Politique de la Ville. À partir de là, des outils ont été collectés, les données ont été téléchargées sur l'ordinateur et traitées statistiquement, et un ensemble de résultats a été atteint, les plus importants étant:

1. Le niveau de pression au travail en général parmi les répondants était moyen et au niveau sous-dimensionnel était élevé au niveau de la nature du travail et des conflits de rôle, et moyen au niveau de la charge de travail et de l'ambiguïté du rôle.
2. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification (0,05) du niveau de stress au travail, en raison des variables (âge, niveau scolaire, situation familiale, nombre d'enfants, affiliation syndicale, appartenance partisane, maux de dos, crampes articulaires et maladies de la peau), tandis qu'il n'y a aucune différence statistiquement significative dans le niveau de stress attribuable aux variables (sexe, années de travail, grade, salaire).
3. Le niveau de Burnout en général parmi les membres de l'échantillon est élevé, et au niveau des sous-dimensions était élevé au niveau des dimensions du Burnout (stress émotionnel, affaïssement des sentiments humains et faible niveau d'accomplissement personnel).
4. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification (0,05) dans le niveau de Burnout fonctionnel en raison des variables (crampes articulaires), tandis qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de Burnout attribuables aux variables (âge, niveau scolaire, années de travail, situation familiale, nombre

- d'enfants) Affiliation syndicale, affiliation à un parti, maux de dos, maladies de la peau, rang, salaires).
5. Le niveau de satisfaction au travail en général parmi les répondants était moyen et au niveau des sous-dimensions, il était moyen (satisfaction au travail, satisfaction au travail, satisfaction du contenu du travail, supervision de la supervision du travail) et faible en satisfaction du contentement.
 6. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification (0,05) dans le niveau de satisfaction au travail en raison des variables (sexe, âge, état matrimonial, nombre d'enfants, rang, affiliation syndicale, affiliation à un parti, présence de maux de dos et présence de maladies de la peau), alors qu'aucune différence statistiquement significative dans le niveau de satisfaction attribuable aux variables (niveau académique, années de travail, présence de crampes articulaires, rémunération).
 7. Le niveau du rendement au travail en général parmi les répondants était moyen, et au niveau de la sous-dimension, il était élevé dans la dimension de performance en raison de la capacité et moyen dans la dimension de performance causée par la motivation.
 8. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de signification (0,05) dans le niveau de performance au travail attribuable aux variables (âge, niveau académique, années de travail, situation familiale, rang, rémunération, affiliation syndicale, affiliation à un parti, présence de maux de dos, présence de spasmes dans les articulations , La présence de maladies de la peau), alors qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans le niveau de performance en raison des variables (sexe, nombre d'enfants).
 9. Il existe une relation négative entre le stress au travail, la satisfaction au travail et le rendement au travail, et il existe une relation négative entre l'épuisement professionnel et la satisfaction et le rendement des employés.

المخلص باللغة الانجليزية

The aim of this research is to identify the pressures of work and Burn-out and their relationship to satisfaction and performance of the employees of the Ministry of preparing the national territory, construction, housing and city policy, by studying the levels of these research variables, as well as identifying the differences in levels (work pressure, burn-out, job satisfaction, and job performance) according to the variables Personality and employment (gender, age, academic level, years of work, marital status, number of children, rank, remuneration, union affiliation, party affiliation, presence of back pain, presence of joint cramps, and presence of skin diseases), through the use of a descriptive approach Analytical, and the preparation of research tools such as (work pressure gauge, maslash scale for burn-out, job satisfaction measure, and performance measure), and each scale has a set of sub-dimensions, those tools were applied to a sample of (200) employees in the Ministry of preparing the national territory and from there tools were collected, data dumped in the computer and statistically processed, and a set of results were reached, the most important of which are:

1. The level of work pressure in general among respondents was medium and at the sub-dimensional level was high on the level of the nature of work and conflict of the role, and on the average level (workload and ambiguity of the role).
2. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of work stress attributable to the variables (age, school level, family status, number of children, union affiliation, partisan affiliation, back pain, joint cramps, and skin diseases), while not There are statistically significant differences in the level of stress attributable to the variables (gender, years of work, grade, and wage).
3. The level of burn-out in general among members of the sample is high, and at the level of sub-dimensions was high at the level of the dimensions of burning (emotional stress, sagging human feelings, and low level of personal achievement).
4. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of burn-out attributable to the variables (joint cramps), while there are no statistically significant differences in the burn-out level due to the variables (age, school level, years of work, marital status, number of children Union affiliation, party affiliation, back pain, skin diseases, rank, pay).
5. The level of job satisfaction in general among respondents was average, and at the level of sub-dimensions it was average in (job satisfaction, job

satisfaction, job content satisfaction, job satisfaction supervision), and low in contentment satisfaction.

6. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of job satisfaction attributable to the variables (gender, age, marital status, number of children, rank, union affiliation, party affiliation, presence of back pain, and the presence of skin diseases), while no There are statistically significant differences in the level of satisfaction attributable to the variables (academic level, years of work, presence of joint cramps, remuneration).
7. The level of job performance in general among respondents was average, and at the sub-dimension level it was high in the performance dimension due to ability and average in the performance dimension caused by motivation.
8. There are statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the level of job performance attributable to the variables (age, academic level, years of work, family status, rank, remuneration, union affiliation, party affiliation, presence of back pain, the presence of spasms in the joints , The presence of skin diseases), while there are no statistically significant differences in the level of performance due to the variables (gender, number of children).
9. There is a negative relationship between work stress, job satisfaction and job performance, and there is a negative relationship between job burnout and both employee satisfaction and performance.

فهرس المحتويات

أ.....	الاهــــداء
ب	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص باللغة العربية
ه	الملخص باللغة الفرنسية
ز.....	الملخص باللغة الانجليزية.....
ط.....	فهرس المحتويات
ن.....	فهرس الجداول.....
ر	فهرس الأشكال والمبيانات
1	مقدمة عامة.....
6.....	الإطار العام.....
7.....	1. أهمية الأطروحة
7.....	2. الدراسات السابقة
26.....	3. إشكالية الأطروحة
28.....	4. فرضيات الأطروحة.....
30.....	الفصل الأول: ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي
31.....	تقديم.....
32.....	المبحث الأول: ضغوط العمل
33.....	1. مفهوم ضغوط العمل
33.....	1.1. لغويا
33.....	2.1. اصطلاحا
36.....	2. أنواع ضغوط العمل
39.....	3. عناصر ضغوط العمل
40.....	4. مراحل ضغوط العمل
41.....	5. مصادر ضغوط العمل
44.....	6. النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل
60.....	7. نتائج آثار ضغوط العمل
64.....	8. إدارة ضغوط العمل

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي	67
1. الإطار النظري والمفاهيمي للاحتراق الوظيفي	68
1.1. كرونولوجيا مفهوم الاحتراق الوظيفي	68
2.1. تعاريف الاحتراق الوظيفي	71
2. أبعاد الاحتراق الوظيفي	73
3. النماذج الرئيسية للاحتراق	74
4. أعراض الاحتراق الوظيفي	80
5. مراحل الاحتراق الوظيفي	81
6. العوامل المؤدية للاحتراق الوظيفي	82
7. مقاييس الاحتراق الوظيفي	83
8. وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي	85
خلاصة الفصل الأول	89
الفصل الثاني: الرضا والأداء الوظيفيان	90
تقديم	91
المبحث الأول: الرضا الوظيفي	91
1. مفهوم الرضا	92
2. مفهوم الموقف	95
3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	100
4. قياس الرضا الوظيفي	108
5. محددات الرضا الوظيفي	113
6. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	115
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	118
1. ماهية الأداء الوظيفي	118
1.1. مفهوم الأداء	118
2.1. مفهوم الأداء الوظيفي	119
3.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي	122
2. محددات ومظاهر الأداء الوظيفي	124
1.2. عناصر الأداء الوظيفي	124

2.2	محددات الأداء الوظيفي:	126
3.2	مظاهر الأداء الوظيفي وأشكاله:	130
3	أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي:	132
1.3	أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي	132
2.3	أهمية تقييم الأداء الوظيفي	134
4	معايير وطرق قياس الأداء الوظيفي:	137
1.4	مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	137
2.4	معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي:	138
3.4	طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي المؤسسات:	143
5	الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي:	148
151	خلاصة الفصل الثاني	
	الفصل الثالث: وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة والإجراءات المنهجية للبحث	
152	تقديم	
153	المبحث الأول: وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة	
154	1. التعريف بالوزارة	
154	2. مهام الوزارة	
155	3. الهيكل التنظيمي	
161	4. توزيع موظفي الوزارة	
164	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث	
164	1. التذكير بأسئلة البحث:	
165	2. فرضيات البحث:	
167	3. منهج البحث:	
167	4. مجتمع البحث:	
167	5. عينة البحث:	
174	6. أداة البحث:	
183	7. إعداد الصورة النهائية للأدوات	
184	8. تطبيق أدوات البحث:	

9.	المعالجة الإحصائية للبحث	185
	خلاصة الفصل الثالث	187
	الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها	188
	تقديم:	189
	المبحث الأول: النتائج الخاصة بضغط العمل	189
1.	عرض نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)	189
2.	تفسير ومناقشة النتيجة الخاصة بمستوى ضغط العمل	192
3.	عرض نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)	195
4.	تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية والاجتماعية على ضغط العمل لدى الموظفين	229
	المبحث الثاني: النتائج الخاصة بالاحترق الوظيفي	234
1.	عرض نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)	234
2.	تفسير ومناقشة نتائج الاحتراق الوظيفي	236
3.	عرض نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)	238
4.	تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين	263
	المبحث الثالث: النتائج الخاصة بالرضا الوظيفي	266
1.	عرض نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)	266
2.	تفسير ومناقشة نتائج درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة	269
3.	عرض نتائج السؤال السادس (اختبار الفرضية السادسة)	271
4.	تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين	306
	المبحث الرابع: النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي	310
1.	عرض نتائج السؤال السابع (اختبار الفرضية السابعة)	310
2.	تفسير ومناقشة نتائج الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني	312
3.	عرض نتائج السؤال الثامن (اختبار الفرضية الثامنة)	313
4.	تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين	337
	المبحث الخامس: النتائج الخاصة بضغط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتهما بالرضا والأداء الوظيفيين	342

1. عرض نتائج السؤال الرئيس (اختبار الفرضية الرئيسة).....	342
2. تفسير ومناقشة نتائج العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.....	344
خلاصة الفصل الرابع.....	350
التوصيات والمقترحات.....	352
خاتمة عامة.....	355
المراجع.....	370
المراجع العربية.....	370
المراجع الاجنبية.....	380
الملاحق.....	396
ملحق (1) الصورة الأولية لمقياس ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفي.....	397
ملحق (2) أسماء المحكمين لأدوات البحث.....	406
ملحق (3) الصورة النهائية لمقياس ضغوط العمل والرضا والأداء والاحتراق الوظيفي.....	407

فهرس الجداول

جدول 1 المقارنة بين الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية.....	37
جدول 2 مراحل الضغط عند سيلبي.....	41
جدول 3 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج الثنائي.....	45
جدول 4 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج الثلاثي.....	45
جدول 5 تصنيف مصادر الضغوط عند مورفي.....	50
جدول 6 نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني.....	145
جدول 7 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الجنس.....	167
جدول 8 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية العمر.....	168
جدول 9 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المستوى الدراسي.....	168
جدول 10 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية سنوات العمل.....	169
جدول 11 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الحالة العائلية.....	170
جدول 12 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية عدد الأطفال.....	170
جدول 13 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء النقابي.....	171
جدول 14 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء الحزبي.....	171
جدول 15 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من آلام الظهر.....	172
جدول 16 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من تشنجات في المفاصل.....	172
جدول 17 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من الأمراض الجلدية.....	173
جدول 18 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الرتبة.....	173
جدول 19 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الأجر.....	174
جدول 20 يوضح عبارات ومحاور مقياس ضغوط العمل في الصورة الأولية.....	175
جدول 21 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس ضغوط العمل بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي.....	176
جدول 22 يوضح عبارات ومحاور مقياس الرضا الوظيفي الصورة الأولية.....	177
جدول 23 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الرضا الوظيفي بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي.....	178
جدول 24 يوضح عبارات ومحاور مقياس الأداء الوظيفي الصورة الأولية.....	179

جدول 25 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الأداء الوظيفي بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي	180
جدول 26 يوضح عبارات ومحاور مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي الصورة الأولية	181
جدول 27 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الاحتراق الوظيفي بالأبعاد الفرعية وبالمقياس الكلي	182
جدول 28 يوضح معاملات الثبات للمقاييس الثلاثة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي).	183
جدول 29 يوضح توزيع العبارات في المقاييس الثلاثة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي) على المحاور الفرعية	184
جدول 30 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ضغوط العمل حسب كل عبارة والمقياس الكلي (N=200)	189
جدول 31 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير الجنس	196
جدول 32 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير العمر	197
جدول 33 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير المستوى الدراسي	201
جدول 34 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير سنوات العمل	205
جدول 35 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الحالة العائلية	208
جدول 36 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير عدد الأطفال	210
جدول 37 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الرتبة	213
جدول 38 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الأجر	216
جدول 39 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي والأداء حسب متغير الانتماء النقابي	218
جدول 40 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير الانتماء الحزبي	220

جدول 41 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعانة من آلام في الظهر	222
جدول 42 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعانة من تشنجات في المفاصل	225
جدول 43 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعانة من الأمراض الجلدية	227
جدول 44 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الاحتراق الوظيفي حسب	
كل عبارة وبُعد فرعي والمقياس الكلي	234
جدول 45 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الجنس	238
جدول 46 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
العمر	240
جدول 47 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المستوى الدراسي	242
جدول 48 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
سنوات العمل	244
جدول 49 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
الحالة العائلية	246
جدول 50 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
عدد الأطفال	248
جدول 51 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة التغير حسب	
متغير الرتبة الوظيفية	250
جدول 52 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
الأجر الذي يتقاضاه الموظف	252
جدول 53 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي	
.....	254
جدول 54 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الانتماء الحزبي	256
جدول 55 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعانة من آلام في الظهر	257

جدول 56	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	259
المعانة من تشنجات في المفاصل		
جدول 57	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	261
الأمراض الجلدية		
جدول 58	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي حسب	266
كل عبارة والمقياس الكلي (N=200)		
جدول 59	يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	272
جدول 60	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	274
العمر		
جدول 61	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	277
المستوى الدراسي		
جدول 62	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	281
سنوات العمل		
جدول 63	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	284
الحالة العائلية		
جدول 64	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	286
عدد الأطفال		
جدول 65	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	289
الرتبة		
جدول 66	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	292
الأجر		
جدول 67	يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي	295
جدول 68	يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي والأداء حسب متغير الانتماء الحزبي	297
جدول 49	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	299
المعانة من آلام في الظهر		
جدول 70	يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	301
المعانة من تشنجات في المفاصل		

جدول 71 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعاناة من الأمراض الجلدية.....	304
جدول 72 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الأداء الوظيفي حسب	
كل عبارة والمقياس الكلي (N=200).....	310
جدول 73 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.....	314
جدول 74 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
العمر.....	315
جدول 75 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المستوى الدراسي.....	317
جدول 76 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
سنوات العمل.....	319
جدول 77 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
الحالة العائلية.....	321
جدول 78 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير عدد	
الأطفال.....	323
جدول 79 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
الرتبة.....	325
جدول 80 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
الأجر.....	327
جدول 81 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي .	329
جدول 82 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الانتماء الحزبي .	330
جدول 83 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعاناة من آلام في الظهر.....	332
جدول 84 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعاناة من تشنجات في المفاصل.....	333
جدول 85 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير	
المعاناة من الأمراض الجلدية.....	335

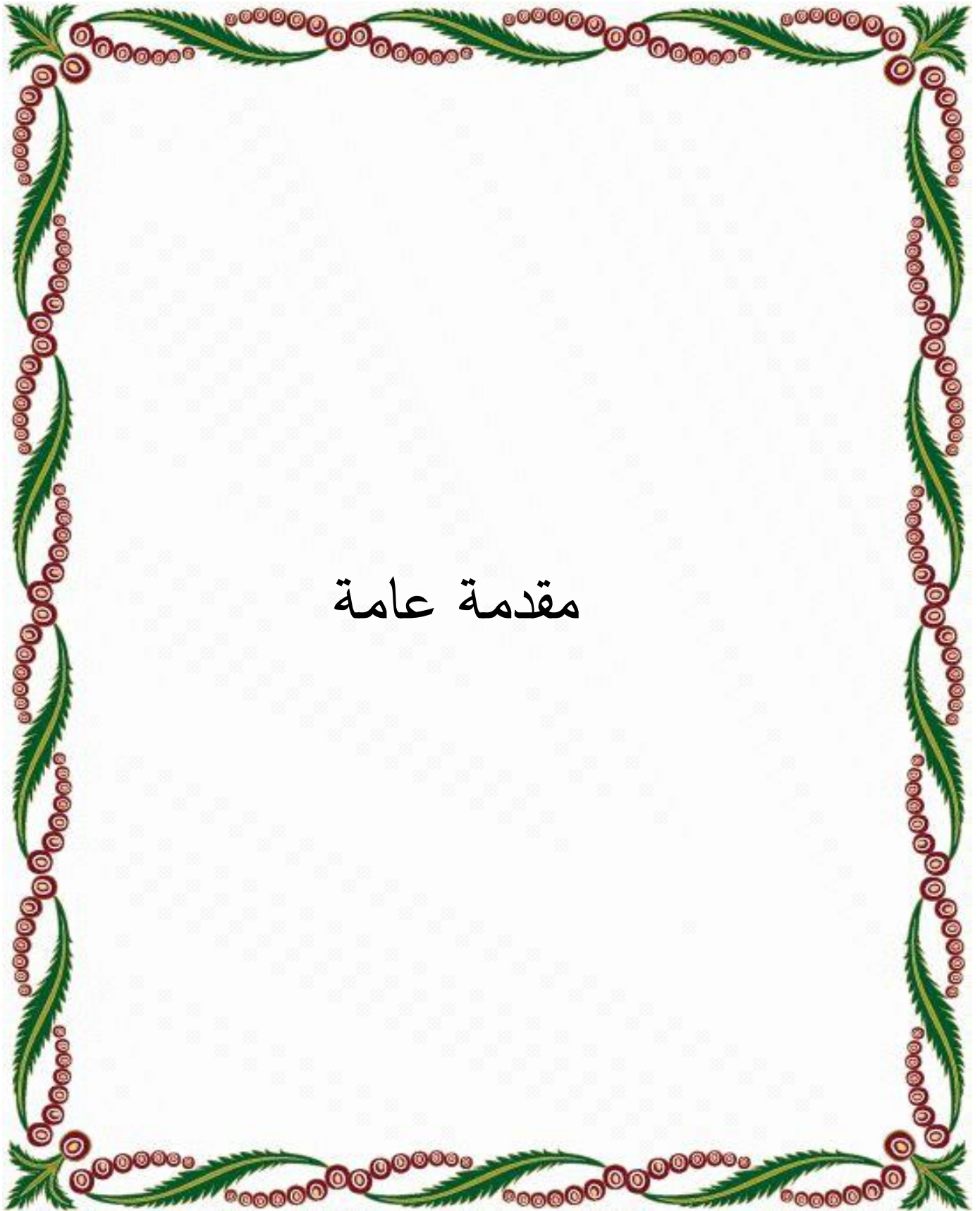
جدول 86 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والأداء لدى موظفي وزارة التعمير	342
جدول 87 يوضح مستوى تأثير ضغط العمل على الرضا الوظيفي حسب اختبار (LSD)	343
جدول 88 يوضح مستوى تأثير ضغط العمل على الأداء الوظيفي حسب اختبار (LSD)	343
جدول 89 يوضح علاقة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي بـ (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)	344

فهرس الأشكال والمبيانات

شكل 1 أنواع الضغوط.....	38
شكل 2 تحول الضغط البناء إلى هدام داخل بيئة العمل.....	38
شكل 3 مخطط عناصر ضغوط العمل.....	40
شكل 4 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج المتعدد لجيسون.....	47
شكل 5 نموذج كوبر ومارشال.....	49
شكل 6 نموذج لازاروس - فولكمان في رد فعل الفرد في التعامل مع العوامل المولدة للضغط.....	54
شكل 7 نموذج ماك لين لضغط العمل.....	58
شكل 8 نموذج توركوت للعمل التنظيمي.....	59
شكل 9 نموذج سيغريست التوازن المجهودات/ المكافأة من إعداد الطالبة.....	76
شكل 10 نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي.....	77
شكل 11 هرم ماسلو.....	101
شكل 12 يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي وفق النموذج 1.....	140
شكل 13 يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي وفق النموذج 3.....	142
شكل 14 منحى التوزيع الإجاباري.....	144
مبيان 15 يبين المتوسطات الحسابية لضغوط العمل ومحاوره الفرعية.....	192
مبيان 16 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الجنس.....	197
مبيان 17 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير العمر.....	200
مبيان 18 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي.....	204
مبيان 19 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير سنوات العمل.....	207
مبيان 20 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الحالة العائلية.....	210
مبيان 21 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير عدد الأطفال.....	213
مبيان 22 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الرتبة.....	215
مبيان 23 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الأجر.....	218
مبيان 24 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي.....	220
مبيان 25 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي.....	222
مبيان 26 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير آلام الظهر.....	224
مبيان 27 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل.....	227

مبيان 28	يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاورة الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية.....	229
مبيان 29	يبين المتوسطات الحسابية لمستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية.....	236
مبيان 30	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الجنس.....	239
مبيان 31	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير العمر.....	241
مبيان 32	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي .	244
مبيان 33	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير سنوات العمل.....	246
مبيان 34	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الحالة العائلية.....	248
مبيان 35	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير عدد الأطفال.....	250
مبيان 36	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الرتبة الوظيفية....	252
مبيان 37	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأجر.....	254
مبيان 38	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي ...	255
مبيان 39	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي ...	256
مبيان 40	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير آلام الظهر.....	259
مبيان 41	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل .	260
مبيان 42	يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية ..	262
مبيان 43	المتوسطات الحسابية لمستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية عند الموظفين.....	269
مبيان 44	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الجنس.....	273
مبيان 45	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير العمر.....	277
مبيان 46	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي....	280
مبيان 47	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير سنوات العمل.....	283
مبيان 48	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الحالة العائلية.....	286
مبيان 49	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير عدد الأطفال.....	288
مبيان 50	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الرتبة.....	291
مبيان 51	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأجر.....	294
مبيان 52	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي	296
مبيان 53	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي	298
مبيان 54	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير آلام الظهر.....	301
مبيان 55	يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل ...	303

- مبيان 56 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية..... 306
- مبيان 57 يبين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية..... 312
- مبيان 58 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الجنس 315
- مبيان 59 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير العمر 317
- مبيان 60 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي 319
- مبيان 61 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير سنوات العمل 321
- مبيان 62 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الحالة العائلية 323
- مبيان 63 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير عدد الأطفال 324
- مبيان 64 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الرتبة الوظيفية 326
- مبيان 65 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأجر 328
- مبيان 66 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي 330
- مبيان 67 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي 331
- مبيان 68 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير آلام الظهر 333
- مبيان 69 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل 335
- مبيان 70 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية 337



مقدمة عامة

تعتمد الإدارة في المؤسسات الحديثة على طرق وأساليب من شأنها تحفيز الموظفين وإثارة دوافعهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ولتحقيق المؤسسة لأهدافها لابد من وجود موظفين ملتزمين ومخلصين لأهداف هذه المؤسسة، ومقتنعين بالسياسات الإدارية، وراضين ومؤمنين بمستقبلهم الوظيفي.

لقد أضحت تحقيق المؤسسات لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب توافر أفراد لديهم اتجاه إيجابي نحو المهنة والمؤسسة لتعينهم وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لديهم. وقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام متزايد من الباحثين خلال العقود الثلاثة الماضية، ويرجع ذلك إلى ما يترتب عن هذه الضغوط من آثار على سلوك الموظفين وموقفهم تجاه عملهم ومؤسستهم.

وتسعى المؤسسات وفق استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية إلى الاستغلال الأمثل والتعبئة الجيدة لتلك الموارد والتي تصنف كأهم مورد تمتلكه هذه المؤسسات، وإذ تتبع تلك الأهمية من خلال المساهمة الكبيرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالعنصر البشري يستمد أهميته من خلال المكونات المتكاملة التي يمتلكها من معرفة، مهارة، وسلوك. وإذ تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها، فقد بات عليها من الحتمي أن تعتني وتحافظ على تلك الموارد، وذلك عن طريق السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، الأمن الوظيفي، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، وغيرها. وتعتبر ضغوط العمل وظاهرة الاحتراق الوظيفي من المتغيرات التي تحيط بالموارد البشرية سواء من داخل أو خارج المؤسسة وتهدد قيمتها، وبالرغم من احتوائها على معاني إيجابية، إلا أن تلك السلبية هي السمة الغالبة فيها، ووفقا لذلك فقد بات من الضروري أن تؤسس الإدارة منهاج وإدارة خاصتين بضغوط العمل لتحقيق أهدافها.

ومما لا شك فيه أنه تكاد لا تخلو أية وظيفة أو مهنة من الضغوط، حيث تختلف شدة هذه الضغوط من وظيفة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، وذلك لاختلاف مصادرها، واختلاف نسبة الاستجابة إليها من شخص لآخر، نظرا لاختلاف الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف المختلفة.

ويحتل العمل مكانا رئيسا في حياتنا اليومية وعادة ما نقضي فيه أزيد من 35 ساعة في الأسبوع. ففي الماضي كان العمل مرادفا للأماكن القاسية، حيث كان من المألوف أن يكون العامل ضحية للعديد من الأمراض الجسدية والنفسية، وعلى الرغم من تحسن ظروف العمل منذ القرن العشرين فقد أدى لانخفاض كبير في

الاضطرابات الجسدية، إلا أنه ظهرت حالات نفسية مرتبطة بالعمل وخاصة الاحتراق الوظيفي نتيجة ضغط العمل.

وعند مستوى معين من الضغط، ينشأ شعور بعدم امتلاك الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة: فهذا الضغط هو ضغط "سلبي". حيث إذا أصبح مزمنًا، فهناك خطر، لأنه يضخ الكثير من الطاقة من خلال مطالبة الجسم باستمرار بالتكيف، مما يقلل من قدرات التركيز والإنتاجية. دون أن ننسى تداعيات نفسية أكثر الشعور بالظلم أو انعدام الأمن أو المضايقة أو العنف، قلة الدعم، والمهام الرتيبة والمتكررة (Les tâches monotones et répétitives).

وعلى الرغم من أن بعض البلدان تحاول بذل الجهود لتوفير إطار عمل ذي جودة عالية لموظفيها وذلك للحد من هذه التوترات، إلا أن المغرب لا يزال واحدا من البلدان البطيئة في هذا المجال، وخاصة داخل المؤسسات العمومية التي تلعب دورا رئيسا في العمليات الإنتاجية والخدمات. وقد حصلت تطورات علمية وتكنولوجية ساهمت في تطوير المؤسسات العمومية إضافة إلى تطوير وظائف و مفاهيم جديدة كإدارة الموارد البشرية التي تلعب دورا كبيرا في توجيه وقيادة الموظفين باعتبارهم العنصر الأساسي داخل المؤسسات وعنصر رئيسي في الإنتاج الخدماتي .

ونحن من خلال اشتغالنا في صلب العمل الإداري في إحدى المؤسسات التابعة لوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، فإننا نرى أن موضوع الاحتراق الوظيفي من المواضيع التي تشكل مجالا مهما للبحث باعتباره حالة متغيرة بتغير الظروف المحيطة بالموظف، وأن أغلب المؤسسات لا تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي للموظف، في حين تركز على ناتج العمل دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف المعيشية. ففي السبعينيات من القرن العشرين تم استخدام مصطلح الاحتراق الوظيفي للعاملين في مجالات لها علاقة بالمساعدات الاجتماعية الذين يشاركون في عملهم بشكل عاطفي مثل الممرضات، الأطباء، و المدرسين ولكن اليوم، فجميع الموظفين من الموظف إلى المدير يمكن أن يتعرضوا للاحتراق الوظيفي. فمذ أوائل التسعينيات ازدادت التوترات والمشاكل الصحية النفسية في العمل بشكل يثير القلق وهي تشمل الإرهاق الوظيفي Epuisement professionnel، الاكتئاب Dépression، الإجهاد بعد الصدمة Stress post-traumatique، واضطرابات القلق Troubles anxieux، وذلك لمواجهة أهداف متزايدة الصعوبة للوفاء بها

في بيئة متغيرة. فلا يوجد اليوم موظف محصن ضد التوترات في العمل، نتيجة للمعاناة النفسية التي تصبح في بعض الأحيان لا تطاق و أصبح اليوم من الأسباب الرئيسية للغياب المطول عن العمل و المعروف باسم (العجز طويل الأجل).

فخلال فترة بحثنا قامت المنظمة الصحة العالمية في 28 ماي 2019 بإدراج الاحتراق الوظيفي أو الإنهاك المهني في المراجعة الحادية عشر للتصنيف الدولي للأمراض باعتباره ظاهرة مرتبطة بالعمل وهو غير مصنف كاعتلال طبي وقد اعتبر كمتلازمة تتجم عن الإجهاد المزمن في مكان العمل والذي لم يتكفل تدبيره بالنجاح (منظمة الصحة العالمية، 2019).

ومن هنا برزت أهمية إشكالية هذا البحث والتي تتجلى في ضرورة معرفة علاقة الاحتراق الوظيفي بالرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، إلا أنه لا يمكن أن نتناول هذا البحث دون تعريجنا على ضغوط العمل والتي لها ارتباط وطيد بالاحتراق الوظيفي فهما وجهان لعملة واحدة. و قد اعتمدت هذه الأطروحة عدة متغيرات تتعلق بالموظف كونه العنصر المهم الذي من خلاله يتم جمع المعلومات، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بشخصه كالجنس والعمر، ومنها ما هو متعلق بوظيفته كالرتبة والشهادة والخبرة.... إلخ، ومنها ما هو سوسيوسياسي كالانتماء النقابي والحزبي، وأخرى متعلقة بالأمراض التي يعاني منها هذا الموظف.

ويعتبر الانتماء النقابي أو الحزبي أحد العوامل السياسية الأكثر ضغطا في مجتمعنا الحالي وخاصة في المجتمع الإداري و هذا العامل له ارتباط عميق بجميع القطاعات حيث إن مجمل المؤسسات لها انتماءات حزبية وبالتالي يتم تكوين خلايا نقابية متفرعة من هذه الأخيرة. فعند كل مرحلة انتخابية أو تعيينات وزارية يعم نوع من الفوضى و الخوف و القلق و الضغط النفسي على أغلب الفئات العاملة لأن بعض القرارات هي قرارات سياسية و أحيانا بعض التعيينات هي تعيينات حزبية نقابية، مما يشكل صراعات بين النقابات مختلفة الانتماء وكذلك الفئات المستقلة فتصبح الفئة ذات الكفاءة العلمية و التجربة الإدارية أقل حظا في مناصب المسؤولية، ومن الطبيعي أن نجد الوقفات الاحتجاجية للنقابات التي بدورها لها توصيات حزبية داخل المؤسسات .وتكلف

هذه الاضرابات عن العمل مبالغ مالية واقتصادية للمؤسسة فأحيانا تكون هذه الوقفات ليست لها قيمة معنوية وأحيانا ليس لها منطق سياسي أو مرجع اقتصادي فأصبح بعض الموظفين يخرطون في جميع النقابات باختلافها بغية التغيب عن العمل وإرضاء المسئول، كل هذه المتغيرات المرتبطة بالموظف حاولنا في هذا البحث أن نصيغ لها مقاربات نظرية للاستفادة منها في إجراء الدراسة الميدانية ومقاربة الإشكالية من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

الإطار العام

- تقديم
- أهمية الأطروحة
- الدراسات السابقة
- إشكالية الأطروحة
- فرضيات الأطروحة

تقديم

رغم الاهتمام الكبير بموضوع الاحتراق الوظيفي على الصعيد العالمي إلا أننا نلمس نقصاً مهولاً لدى الباحثين العرب وخاصة المغاربة في تناول هذا الموضوع. فالقيام بمثل هذه الدراسة سيعطي لامحالة إضافة نوعية للسلوك الإداري والتنظيمي في الأدبيات العربية والتي لم تعط هذا الموضوع القدر اللازم خاصة وأنها تبحث أثر الظاهرة على رضا وأداء الموظفين إذ أن أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت على المعلمين والممرضين ومقدمي الخدمات الاجتماعية، و من هنا تكتسب هذه الدراسة أهميتها لمحاولتها سد الخصاص في هذا المجال في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام و المغربية بشكل خاص.

1. أهمية الأطروحة

إن هذه الدراسة تعتبر أداة لمؤسسات الوزارة من حيث اقتراح أفكار جديدة تفيد في عملية تطوير الإدارة و العنصر البشري من حيث اقتراح استراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد و معرفة العوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والفسولوجية والسلوكية و الذي ينعكس على ارتفاع أدائهم و يسهم في تحسين و رفع إنتاجيتهم بشكل عام، حيث إن الاحتراق الوظيفي يقترن بالعديد من الآثار التنظيمية و الشخصية السلبية عالية التكاليف سواء على مستوى الموظف أو الإدارة التي يعمل بها و قد يكون أحد الأسباب لمشكلات انخفاض الأداء و كثرة الغياب و الأخطاء و ضعف الانتماء.

2. الدراسات السابقة

1.2. الدراسات العربية

دراسة (البوسعيدي، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرارات تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لدى القيادات الإدارية في ديوان البلاط السلطاني، وأن هناك علاقة طردية قوية بين ضغوط العمل وبين عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة الانتباه إلى مصادر ضغوط العمل الحادة، لأنها تؤثر على عمل المنظمة وعمل الفرد، كما يؤثر ذلك على جودة الخدمة التي يتلقاها الأفراد من خارج المنظمة، فعلى

السلطة المختصة كبح ينابيع مصادر ضغوط العمل في ديوان البلاط السلطاني نظرا لمكانة هذا الجهاز في الدولة والذي يعد من الأجهزة السيادية في السلطنة.

دراسة (الشراري، 2012)

هدفت الدراسة 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 استمارة تكونت من (43) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة مكونة من (68) من مدراء الدوائر الإدارية في جامعة الجوف، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها جاء متوسطا.
 - أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية في جامعة الجوف جاء كبيرا.
 - أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جميع مجالات ضغوط العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالات عبء العمل، وغموض الدور، والأداة ككل تعزى لمتغيري الشهادة العلمية والعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمجالي ساعات العمل ، والضغوط الاجتماعية تعزى لمتغير الشهادة العلمية.
 - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى ضغوط العمل في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها ومجالاتها تعزى لمتغير الخبرة عند جميع المجالات والأداة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الشهادة العلمية.
 - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمستوى الأداء الوظيفي جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها تعزى لمتغير الخبرة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مجال الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
- وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة إجراء دورات تدريبية للعاملين الإداريين باستمرار، ومراعاة تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في جامعة الجوف.

دراسة (الزيادات، 2006)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية ، وتمثلت تلك المتغيرات في الآتي : طبيعة العمل: ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية : (عبء العمل، والروتين والنمطية، والمسؤولية الوظيفية). الجوانب الإدارية: ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية : (المهام الوظيفية ، والمزايا والحوافز ، واتخاذ القرارات) . علاقات العمل : ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية : (علاقات الزملاء ، علاقة الرئيس بالمرؤوس، والعلاقة مع الجمهور). التكنولوجيا المستخدمة: ويتكون هذا المتغير من الأبعاد التالية: (أمن المعلومات والأنظمة، أعباء المعلومات، والوضع الوظيفي).

وهدف أيضا إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في أثر ضغط العمل التنظيمي في أداء العاملين تبعا لاختلافهم في كل من : (الجنس، الشهادة العلمية، الحالة الاجتماعية ، المستوى الإداري، وسنوات الخدمة).

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. هناك أثر سلبي لضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل ، الجوانب الإدارية، وعلاقات العمل) في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية في حين لم يثبت متغير التكنولوجيا المستخدمة أثرا دالا إحصائيا في مستوى الأداء.
2. يختلف أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل ، الجوانب الإدارية ، وعلاقات العمل) مجتمعة، في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعا لاختلافهم في الجنس، في حين لم يثبت اختلاف في الأثر باختلاف كل من: (الشهادة العلمية، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، وسنوات الخدمة) .

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. التأكيد على أهمية إدراك إدارات المصارف التجارية آثار ضغط العمل السلبية على العاملين من الناحية الصحية الجسدية والنفسية وكذلك الآثار السلوكية، مما يقتضي اهتماما أكبر بتحديد أسباب تلك الضغوط وكيفية التعامل معها.
2. هناك استراتيجيات تنظيمية يمكن لإدارات المصارف اعتمادها للتعامل مع ضغوط العمل وهي على النحو الآتي :

أ. تحليل الوظائف إلى عناصرها للعمل على إعادة تصميمها بما يخفف من ضغوط العمل لشاغلها وذلك من خلال الآتي: أن يكون عبء العمل ضمن الامكانيات الجسدية والقدرات العقلية لشاغلها

والحد من المهام الروتينية والنمطية في الوظيفة الواحدة وتنويع مهامها للحد من الشعور بالملل لدى شاغلها ، وإيجاد آلية للحد من احتمالات الأخطاء المهنية حتى لا تشكل المسؤولية الوظيفية حاجسا لشاغل الوظيفة ذات الدرجة العالية من المسؤولية.

ب. مراعاة العديد من الاعتبارات المتعلقة بالجوانب الإدارية بما يحد من ضغوط العمل وذلك من خلال الآتي: التركيز على جانب العدالة المدركة من قبل العاملين فيما يتعلق بتوزيع المهام الوظيفية من حيث حجم المهام وأهميتها بما يزيد من الدافعية للعمل، وكذلك بالنسبة للرواتب والحوافز التي يتلقونها والأنظمة التي تحكمها، وأيضا تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومراعاة تأثيرها على ظروفهم الخاصة.

ج. خلق مناخ ملائم لتحسين علاقات العمل بما يحد من ضغوط العمل التي قد تتولد نتيجة حدوث تراجع في تلك العلاقات وذلك من خلال الآتي: تشجيع التفاعل والتعاون للعمل بروح الفريق تنظيم مناسبات اجتماعية تعمل على زيادة الروابط بين العاملين وتقويتها، وتفعيل دور رؤساء العمل في تقديم التوجيه والدعم والمساندة لمرؤوسيه وأن يكونوا أكثر تفهما لاحتياجاتهم ومشكلاتهم، والحد من مشكلات التعامل المباشر مع الجمهور من خلال مزيد من التدريب المتخصص والتخفيف من حجم المهام واختزال غير الضروري من الإجراءات.

د. مراعاة عامل الجنس عند تحديد مهام الموظف، حيث إن لذلك علاقة بقابليته للتعرض لضغط العمل.

دراسة (الحبيشي، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى تناول ضغوط العمل، الذي أصبح بوجه عام سمة من سمات العصر وجزءا واقعا من الحياة العملية التي لا يمكن التغاضي عنه، وتتعلق مشكلة البحث في تحديد ما إذا كان هناك تأثير لضغوط العمل على الأداء في المؤسسات الأمنية من خلال اكتشاف مستوى ضغوط العمل لديهم، وأيضا التعرف على تأثير اختلاف الخصائص الشخصية به وعلاقتها بالأداء، لدى العاملين بوحدة التحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبنغازي بالجماهيرية الليبية.

واعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي وأسلوب دراسة الحالة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والتي كان من أهمها:

1. توجد علاقة بين مستوى ضغوط والأداء لدى العاملين بالتحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة.

2. أما من حيث قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث، فتوجد علاقة ارتباط موجبة بين العوامل التنظيمية والاجتماعية، وهذا يدل على أن كلا منها سبب في ظهور الآخر. كما ثبت من نتائج التحليل أيضا أنه توجد علاقة ارتباط سالبة بين العوامل التنظيمية وخاصة (علاقة العمل - السلطات والصلاحيات والمستويات القوية) وعلاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والأداء.

دراسة (الزعبي، 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومستوى الدافعية نحو العمل لديهم، ومدى اختلاف الدافعية نحو العمل لديهم باختلاف ضغوط العمل، وسنوات الخبرة في العمل، والمساندة الاجتماعية، ونوع الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا، واستخدمت هذه الدراسة أداتين الأولى لضغوط العمل والثانية للدافعية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة متوسط.
2. احتلت المصادر المتعلقة بالمؤسسة الدرجة الأولى في تشكيلها لمستوى الضغوط المتوسطة مرتبة تنازليا: (ثقافة المؤسسة، عبء العمل، العمليات المؤسسية، ظروف العمل المادية، طبيعة العمل، الإحباط الوظيفي، والتغيير في الوظيفة) واحتلت المصادر المتعلقة بالفرد الدرجة الثانية مرتبة تنازليا: (شخصية الفرد، الجانب النفسي، الجانب السلوكي)
3. أن مستوى الدافعية نحو العمل لدى أفراد عينة الدراسة عالي.
4. هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين متغير ضغوط العمل، والمتغير التابع (الدافعية نحو العمل).

دراسة (صليح، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص الوظائف وأثرها في ضغوط العمل عند الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية باعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات كمتغير معدل. لقياس خصائص العمل (المتغير المستقل). تم استخدام مقياس مؤلف من خمس خصائص هي: تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة. أما لقياس ضغوط العمل (المتغير التابع) فقد تم استخدام مقياس مكون من خمسة أبعاد هي: صعوبة العمل، خصائص الدور، الظروف المادية للعمل، العلاقات الاجتماعية، والبيئة التنظيمية لقياس المشاركة في اتخاذ القرارات (المتغير المعدل)، وطبقت الأدوات على عينة مكونة من (400) موظفا إداريا في الجامعات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

1. كانت الأهمية النسبية الأبعاد ضغوط العمل (صعوبة العمل، خصائص الدور، الظروف المادية للعمل، العلاقات الاجتماعية، البيئة التنظيمية) متوسطة.
2. وجود أثر (علاقة عكسية) لخصائص العمل مجتمعة (تنوع المهارات، هوية العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، التغذية الراجعة) في ضغوط العمل بأسبابه مجتمعة (طبيعة العمل، خصائص الدور، البيئة التنظيمية، الظروف المادية للعمل، العلاقات الاجتماعية) للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
3. لا يوجد أثر لمتغير المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أثر خصائص العمل على ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (الطوال، 2019)

هدفت الدراسة التعرف على ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية العمومية ودور كل من المتغيرات (الجامعة، المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغ حجم عينة الدراسة (240) مفحوصا. لتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استمارة قياس ضغوط العمل الإداري، واستمارة لقياس مستوى الاكنتاب التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة:

1. أن ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العمومية من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة.
2. ، عدم وجود فروق بين ضغوط العمل الإداري، والمجالات التابعة له من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العمومية يعزى ل(الجامعة، والخبرة، والمسمى الوظيفي).
3. وجود علاقات موجبة طردية الاتجاه بين مجالات ضغوط العمل الإداري، من جهة وبين مجالات الاكنتاب التنظيمي من جهة أخرى.

دراسة (عبدالرزاق، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة التدخل المهني باستخدام النموذج النسائي في خدمة الجماعة إلى إكساب المرأة العاملة مهارات التعامل مع ضغوط العمل، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات شبه التجريبية، لأنها تهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما متغير مستقل يتمثل في استخدام (النموذج النسائي) والآخر متغير تابع وهو (إكساب المرأة العاملة مهارات التعامل مع ضغوط العمل)، واستخدمت الدراسة مقياس مهارات التعامل مع ضغوط العمل لدى المرأة، طُبّق على عينة قصدية قوامها (12) امرأة، وتوصلت إلى عدد من النتائج الكمية والكيفية منها:

1. يؤدي التدخل المهني باستخدام النموذج النسائي في خدمة الجماعة إلى إكساب المرأة العاملة المهارة في إدارة الوقت للتعامل مع ضغوط العمل
2. يؤدي التدخل المهني باستخدام النموذج النسائي في خدمة الجماعة إلى إكساب المرأة العاملة المهارة في إقامة علاقات اجتماعية للتعامل مع ضغوط العمل
3. يؤدي التدخل المهني باستخدام النموذج النسائي في خدمة الجماعة إلى إكساب المرأة العاملة المهارة في حل المشكلة للتعامل مع ضغوط العمل.

دراسة (العجمي، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال الدور الوسيط لضغوط العمل. تكونت عينة الدراسة من 224 عاملاً وعاملة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاختيار والتعيين، التعويضات، الحوافز، إدارة تقييم الأداء) في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، كما يوجد أثر للاختيار والتعيين، والتعويضات والحوافز وإدارة تقييم الأداء في أداء العاملين.
2. يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاختيار والتعيين، التعويضات، الحوافز، إدارة تقييم الأداء) على ضغوط العمل.
3. يوجد أثر لضغوط العمل في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية.

دراسة (السيد، 2018)

تناولت هذه الدراسة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالتطبيق على القطاع العام بوزارة الصحة ولاية الخرطوم، وقد استخدمت العينة العمدية الطبقية وتم توزيع عدد (272) استمارة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى:

1. عدم وجود فروق في مستوى الأداء بين الذكور والإناث، ووجود علاقة ارتباط بين مستوى الأداء والعمر بحيث يرتفع مستوى الأداء في الأعمار المتوسطة وينخفض مستوى الأداء في فئات العمر الصغرى والكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن الأعلى أداءاً كانوا من بين من مكثوا فترة طويلة في الخدمة، كما رصدت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين مستوى الأداء ومستوى الشهادة العلمية،

2. لم ترصد الدراسة وجود اختلاف في مستوى ضغوط العمل بين الجنسين، وأن مستوى المعاناة من ضغوط العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالعمر، وأن مستوى المعاناة من ضغوط العمل يرتبط بسنوات الخدمة حيث وجد أن المعاناة من ضغوط العمل تركزت على المعتمدين في الخدمة، بينما قلت بين من كانت سنين خدمتهم محدودة،
3. وفيما يتعلق بطبيعة العمل وجد أن الأطباء كانوا الأقل معاناة من ضغوط العمل بينما كان الموظفون أكثر مكابدة من ضغوط العمل،
4. لم ترصد الدراسة وجود فروق في مستوى ضغوط العمل حسب الشهادة العلمية، كما توصلت الدراسة إلى أن من هم في منتصف العمر تميزوا عن غيرهم بإقامة علاقات وطيدة مع الإدارة العليا،
5. وجد أن كبار السن كانوا الأكثر علاقة داخل المؤسسة وتميزوا عن غيرهم بإقامة علاقات وطيدة مع الجمهور كما تميزوا بتقييم أعلى نسبياً لبيئة أعمالهم، أيضاً لوحظ أن كبار السن عانوا أكثر من غيرهم من تأثير ضغوط العمل على أدائهم لأعمالهم.

دراسة (الطلعة، 2018)

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر إدارة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل دراسة حالة شركة الفوسفات الأردنية". واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة الحالة لتتبع الظاهرة وتوصيفها كما استخدمت المنهج المسحي عن طريق استخدام الاستمارة كأداة للدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (285) عاملاً وعاملة. وأظهرت نتائج الدراسة:

1. وجود أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التحليل الوظيفي، التعويض والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم أداء) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية. وجود أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التحليل الوظيفي، التعويض والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم أداء) على أخلاقيات العمل لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية.
2. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تبعاً للنوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تعزى للمؤهل ولصالح ذوي الشهادة العلمية (دراسات عليا) وللخبرة (لصالح الخبرة الكبيرة).

دراسة (أبو حماد، 2018)

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، وتكونت عينة الدراسة من (237) معلمة، وتم بناء استمارة لجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج: أن تقديرات معلمات رياض الأطفال المستوى الرضا الوظيفي لديهن جاءت مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطات إجابات معلمات رياض الأطفال على جميع مجالات مستوى الرضا الوظيفي لديهن والعلامة الكلية تبعا لاختلاف متغيري الشهادة العلمية وسنوات الخبرة. ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات رياض الأطفال لدرجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وبين درجة الرضا الوظيفي لديهن.

دراسة (النعمان، 2018)

هدفت الدراسة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، واعتمدت الدراسة على استراتيجية المسح / المعاينة لجمع البيانات من خلال أسئلة استمارة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (339) عضو/ة هيئة تدريس، وكانت النتائج:

1. تبين وجود أثر لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة، ولكل بعد منفردا (العائد المادي، بيئة وظروف العمل، العلاقة مع المسؤولين، والعلاقة مع الزملاء) على الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية (العاطفي، المعنوي، المستمر).

2. تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية يعزى لمتغير ملكية الجامعة (حكومية وخاصة)، وعدم معنوية الفروق التي تعزى لكل من متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والرتبة الأكاديمية).

دراسة (يعقوب، 2017)

هدف البحث إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني دراسة حالة مصرف السلام، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل البحث لعدة نتائج أهمها:

1. الموظفون بالبنك يرون أن عملهم سبب تطور قدراتهم الشخصية،
2. الموظفون بالبنك يشعرون بالتمتع بالحرية أثناء عملهم،
3. الموظفون بالبنك رؤسائهم يمنحونهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات،
4. الموظفون بالبنك يرون أن الحوافز هي السبب الرئيسي في إنجاز الأعمال والدافع الحقيقي للعمل،

5. الموظفون بالبنك يرون أن الترقّيات لا يتم الحصول عليها في الوقت المناسب.

دراسة (الشعلاني، 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العمومية الكويتية، اتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وبلغت عينة الدراسة (150) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. يوجد أثر لضغوط العمل والمتمثلة بالسيطرة والتحكم الذاتي، التأثير على القرارات، وضوح الدور، صراع الدور ومتطلبات العمل على أداء العاملين في المستشفيات العمومية الكويتية.
2. توجد فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة في أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العمومية الكويتية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة).

دراسة (فضل المولى، 2018)

تناولت الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وخلصت إلى العديد من النتائج أهمها:

1. أن الشركة تسعى لمواكبة التطورات العلمية لمنتسبيها، بمستوى متوسط،
2. أن العاملين يؤدون المهام الموكلة إليهم دون إشراف مباشر بمستوى عال.
3. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء العاملين بالشركة.

دراسة (منصور، 2018)

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير العوامل الإنسانية والمتمثلة في الرضا الوظيفي والشخصية، الدافعية، الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي بمجمع العلوم الطبية والصحية بجامعة العلوم والتقنيات، انتهجت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت عند اختبار الفرضيات إلى أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السمات الشخصية والأداء الوظيفي، وبين الدافعية والأداء الوظيفي.

دراسة (أبو عشيبة، 2018)

هدفت الدراسة التعرف على درجة استخدام الإدارة للتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (85) مديرا ومديرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستمارة كأداة لجمع بيانات الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة:

1. أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز في مدارس النقب من وجهة نظر مديري المدارس جاءت كبيرة وفي جميع المجالات،
2. أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة استخدام الإدارة بالتحفيز تعزى لمتغيرات الجنس، والشهادة العلمية والمرحلة الدراسية.
3. أظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي لجميع مجالاته جاء بدرجة كبيرة.
4. عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، الشهادة العلمية والمرحلة الدراسية
5. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة استخدام الإدارة للتحفيز في مدارس النقب والأداء الوظيفي للمعلمين.

دراسة (الزيوت، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الاحتراق الوظيفي وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الأردني. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، ولهذه الغايات قام الباحث بتطوير استمارة، طبقت على عينة شملت (266) مبحوثا، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين مستويات الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الأردني ، حيث إن مستويات الاحتراق الوظيفي التي يشعر بها الموظفون في هذا القطاع فسرت بدرجة ضعيفة من الرضا الوظيفي لديهم، مما أشار إلى وجود فجوة بين ما يتحمله هؤلاء الموظفون من إجهاد واحتراق وظيفي وما تقدمه الوظيفة لهم من ظروف عمل، رواتب وحوافز، ممارسات عادلة ، علاقة مع الزملاء والرؤساء، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في ظروف العمل في هذا القطاع لتكون موازية مع ما يتحمله الموظفون من إجهاد وانفعال وذلك لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين لتعكس بالإيجاب على أداء تلك القطاعات.

دراسة (العززي، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت، ولتحقيق ذلك تم تصميم استمارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العينة مكونة من (221) ممرضا وممرضة، وأظهرت نتائج الدراسة:

1. علاقات العمل والمكونات المادية كانت بدرجة مرتفعة في حين كانت القيادة الإدارية والإتصال الإداري والحوافز والمكافآت بدرجة متوسطة.

2. وجود أثر لكل من علاقات العمل والإتصال الإداري على الاحتراق الوظيفي في حين لم يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من القيادة الإدارية والحوافز المادية والمكونات المادية على الاحتراق الوظيفي

2.2. الدراسات الأجنبية

دراسة (Baraza, O. T., et al, 2016)

سعت هذه الدراسة إلى دراسة مستويات الضغوط بين معلمي المدارس الثانوية العامة وتأثيرها على الأداء الأكاديمي للطلاب في مقاطعة كاكاميغا الشمالية، بكنيا، استخدمت هذه الدراسة طريقة البحث الاستقصائي الوصفي، تكونت عينة الدراسة من 45 مديرا و 133 معلماً واستخدمت صيغة (Mugenda & Mugenda)، وأثبتت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعانون من الضغوط، وأن ضغوط العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنيات تنشيط العاملين والحفاظ على مستويات الإجهاد المثلى بين المعلمين لأغراض تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب والحفاظ عليه.

دراسة (Altangerel, Et al., 2015)

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، وطُبقت على عينة عشوائية مكونة من (120) موظفاً، من أربع شركات اتصالات في منغوليا، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، ومنهج التحليل الوصفي واللوجستي، وتوصلت إلى:

1. العمل الزائد هو السبب الرئيسي لضغوط العمل بين الموظفين وأن غالبية الموظفين يقللون إنتاجيتهم ويفقدون الاهتمام بالوظيفة بسبب ضغوط العمل. أما بالنسبة إلى المشكلة الصحية، فإن إجهاد العينين والدوخة والاضطراب في النوم يسبب في إجهاد العمل.

2. تعد متغيرات المستوى التعليمي والخبرة والراتب الشهري ذات دلالة إحصائية ولها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لكن العمر وحجم الأسرة وعدم وجود وقت استرخاء يمنح للموظفين أثناء ساعات العمل والحمل الزائد في العمل له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين.

واقترحت الدراسة، على الشركات زيادة رواتب الموظفين ومنح مكافأة للذين لديهم أعباء عمل زائدة. كما يجب تقليل عبء العمل على الموظفين من خلال إعادة تصميم العمل بشكل مناسب والإدارة الفعالة من خلال تخصيص الوظيفة بشكل مناسب. لقد وجد أيضًا أن الإجهاد يصبح أيضًا سببًا لعدة أمراض وأن غالبية الموظفين ليس لديهم مرافق طبية (الإسعافات الأولية) في مكان العمل، لذلك يُقترح أن توفر الشركات أيضًا تسهيلات طبية (الإسعافات الأولية) للعاملين في مكان العمل

دراسة (Murali, et al., 2017)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف. اعتمد تصميم البحث السببي للقيام بجمع البيانات. تم تطوير استبيان يحتوي على 26 عنصرًا باستخدام مقياس Likert (1: لا أوافق بشدة على 5: لا أوافق بشدة)، تم اختيار 310 من المشاركين في مختلف القطاعات في ماليزيا، وكانت النتائج كالتالي:

1. ضغط الوقت وغموض الدور لهما تأثير سلبي كبير على أداء الموظف، بينما عبء العمل ونقص الدافع ليس لهما تأثير كبير على أداء الموظف.
2. زيادة ضغط الوقت وغموض الدور من شأنهما أن يقللا من أداء الموظف في جميع الجوانب. لذلك من المهم للمديرين التأكد من تقليل غموض الدور وإعطاء الأدوار الواضحة وإبلاغ الموظفين بها إذا كانوا يرغبون في تحسين أداء الموظف.
3. الموظف من ذوي الدخل المنخفض يعاني من ضغط عمل عال وضعف في جودة الأداء مقارنة بذوي الدخل المرتفع.

دراسة (Ekienabor, 2016)

سعت الدراسة إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على أن إنتاجية الموظفين والتزامهم بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة نيجيريا، تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. وقد أظهرت النتائج أن:

1. هناك تأثير لضغوط العمل على أن إنتاجية الموظفين.

2. هناك تأثير لضغط العمل على التزام الموظفين.
3. وجود مستوى أعلى من ضغط العمل دون أي اهتمام إداري بالحل، مما يقلل من أداء الموظف بناء على سمعة الشركة وفقدان الموظفين المهارة، حيث تتطلب هذه المواقف الاهتمام الفوري من إدارة المؤسسة باستخدام ممارسات إدارة ضغوط العمل الفعالة لزيادة رضا الموظفين والأداء العام للموظفين.
4. تمت التوصية بضرورة اتخاذ التدابير العلاجية من قبل الإدارة لتقليل آثار ضغوط العمل على أساس دائم. لهذا الغرض، كما يجب على الإدارة إجراء البرامج البحثية لبناء المهارات الإدارية والتقنية للموظفين.

دراسة (Khuong, M. N. & Yen, Vu Hai, 2016)

تم التركيز في هذا البحث على التحقيق في آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظف - دراسة حالة في المنطقة الصناعية دونغ شوين، فيتنام - كان الغرض من هذا البحث تحليل آثار خمسة عوامل عمل بما في ذلك عبء العمل، غموض الأدوار تعارض الأدوار، علاقة العمل، التطوير الوظيفي، وبيئة العمل على ضغوط العمل والأداء الوظيفي للموظف في ست مناطق صناعية مختلفة، تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من 378 من المشاركين، استخدم المنهج الكمي الوصفي، وتم التوصل إلى:

1. كانت المتغيرات الخاصة بالعمل لها تأثير كبير وإيجابي على ضغوط العمل.
2. كان لضغط العمل تأثير سلبي على أداء الموظف.
3. وجد هذا البحث أيضًا أن التطوير الوظيفي لم يؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظف، ولكن بشكل غير مباشر من خلال الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Ahmed & Ramzan, 2013)

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى موظفي البنوك في القطاع المصرفي في باكستان، وطبقت على عينة مكونة من 144 مشاركاً، من خلال استبيان مغلق، وبينت النتائج الارتباط السلبي بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي، ويظهر أن الضغط الوظيفي يقل بشكل كبير من أداء الفرد.

دراسة (Olusegun, et al., 2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار ضغوط العمل على أداء العاملين في مستشفيات نيجيريا، عن طريق الاستبيانات والمقابلات الشخصية، واستخدم المنهج الوصفي، ومن النتائج التي تم اكتشافها:

1. زيادة عبء العمل والتطور الوظيفي والصراع بين العمل والأسرة يتسبب في حدوث اضطراب في أداء الموظفين.

2. أداء الموظفين تأثر بالعوامل التالية، التعب والقلق والتعاسة والضعف والصداع والغضب.

3. ضغط العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين

دراسة (Ismail et al., 2015)

بحثت الدراسة في العلاقة بين الإجهاد في مكان العمل والأداء الوظيفي. وقد تم استخدام طريقة المنهج الوصفي المسحي، عن طريق الاستبيانات ذاتية الإدارة من الموظفين التنفيذيين وغير التنفيذيين لأحد البنوك الاستثمارية الخاصة الرائدة في شبه جزيرة ماليزيا، وأظهرت نتيجتين مهمتين:

1. كان الإجهاد الفسيولوجي مرتبطاً بشكل إيجابي وكبير بالأداء الوظيفي.

2. كان التوتر النفسي مرتبطاً بشكل إيجابي وكبير بالأداء الوظيفي، هذا الاكتشاف يكشف أن الضغوط الفسيولوجية والنفسية هي بمثابة تنبؤ مهم للأداء الوظيفي المنظمة المدروسة.

دراسة (Naveed & Ramakrishna, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ضغوط العمل بين العاملين في المنظمة، وكانت النتيجة أن الضغط في العمل شائع في العديد من المهن. على الرغم من أن بعض الإجهاد جزء طبيعي من العمل، فإن الإجهاد المفرط أو ارتفاع مستويات التوتر على مدار فترات زمنية طويلة يمكن أن يتعارض مع إنتاجية الموظف ويكون له آثار خطيرة على الصحة البدنية والعاطفية للشخص، وأن ضغوط العمل تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم، ويتعين على الإدارة تحسين نوعية حياة الأعضاء التنظيمية، كون الإجهاد مرتبط بأمراض القلب التاجية، فمن المتوقع أن يؤدي انخفاض الضغط إلى تحسين طول عمر القوى العاملة. كما أظهرت الدراسة أن العامل الديموغرافي لا يؤثر على جودة حياة العمل

دراسة (Siyambalapitiya. & Sachitra, 2019)

استقصت الدراسة دور الإجهاد المهني والإجهاد التنظيمي تجاه الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي بسريلانكا، تم استخدام تصميم الارتباط غير التجريبية في الدراسة. طبقت على عينة مكونة 200 موظف مصرفي من ستة بنوك، وأظهرت نتائج الدراسة:

1. أن هناك علاقات إيجابية كبيرة بين الإجهاد التنظيمي والرضا الوظيفي

2. توجد علاقة ليست كبيرة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي.

3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي، بين موظفي البنوك من الذكور والإناث. حيث ذكر الموظفون المصرفيون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي حسب الخبرة العملية، ولم يكن هناك أي مستوى كبير من الاختلافات بين الضغط التنظيمي والاحتراق المهني.

دراسة (Guangdong, et al, 2016)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إجهاد الدور (غموض الدور وتعارض الأدوار) على الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي لدى مديري مشاريع البناء في صناعة البناء الصينية. بناءً على نموذج JD-R (موارد طلبات الوظائف)، تقدم هذه الدراسة الدعوة الوظيفية كمتغير معتدل، من أجل تطوير نموذج نظري ثم يتم اختبار النموذج النظري بنمذجة المعادلة الهيكلية، ويستخدم هذا البحث بيانات من 191 من المالكين والمقاولين والمقاولين من الباطن والمشرفين في صناعة البناء الصينية، وتشير النتائج إلى أن:

1. غموض الدور له تأثير سلبي وهام على الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي،
2. تضارب الأدوار له تأثير سلبي على الاحتراق الوظيفي، ولكن له تأثير غير مهم على الأداء الوظيفي،
3. الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي،
4. الدعوة الوظيفية معتدلة بشكل سلبي معتدلة في العلاقة بين غموض الدور والاحتراق الوظيفي.

دراسة (Abarghouei, et al, 2016)

تجلت في دراسة الإجهاد الوظيفي والاحتراق والعوامل ذات الصلة لدى العاملين في مستشفى إيران، أجريت هذه الدراسة على 306 من العاملين بالمستشفى، تم جمع البيانات باستخدام استبيان ديموغرافي، وكانت النتائج كالتالي:

1. درجة الإجهاد الوظيفي متوسطة. حيث شملت أبعاد الاحتراق المتوسطة التي كانت أعلى من المتوسط: الإجهاد العاطفي، وتلبد المشاعر الإنسانية والإنجاز الشخصي.
2. علاقة إيجابية مهمة بين الإجهاد الوظيفي والإرهاق العاطفي وإبطال الشخصية، وعلاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والإنجاز الشخصي.
3. أظهرت نتائج الاختبارات المستقلة للعينات أن معدل الإجهاد الوظيفي والإرهاق العاطفي وانحلال الشخصية لدى الذكور أعلى من الإناث، والأشخاص المتزوجون لديهم استنفاد عاطفي أكثر من العازبين، وأخيراً، يعاني الموظفون الصحيون من ضغوط العمل أكثر من الموظفين الإداريين. في الوقت نفسه، يتمتع الموظفون الإداريون والإناث بإنجازات شخصية أفضل من المجموعات الأخرى.

دراسة (Jankome, et al, 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الإجهاد والاحتراق على أداء الموظفين في شركة بوتسوانا للطاقة، تم جمع البيانات من 93 موظفًا في شركة مرافق الكهرباء (BPC) باستخدام استبيانات منظمة، وكانت النتائج:

1. قد يكون فقدان الأرباح في BPC مرتبطًا مباشرة بالضغط الذي يتصوره الموظفون، وكان تأثير الضغط على الموظفين سلبيًا، مما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية وفقدان الأرباح اللاحق من قبل المنظمة.
2. الآثار العملية: لا يستطيع الموظفون المجهدون "المحترقون" تحقيق نتائج على النحو الأمثل بسبب التحديات السلوكية والمعرفية والفسولوجية التي يتعين عليهم التعامل معها.
3. عندما يغادر الموظفون لأن نية المغادرة مرتفعة، فإن تكاليف الاستبدال وعبء العمل المثقل على الموظفين الباقين لا يمكن التغلب عليها.

دراسة (Kasheva, et al., 2016)

عملت هذه الدراسة على تقصي مشكلة الاحتراق المهني في إدارة الضغوط، وأجريت في البيئة التعليمية العليا وبين موظفي الإنتاج، وقد أجريت هذه الدراسة بتطبيق الاختبارات للكشف عن متلازمة "التجوف" و"الاحتراق"، وأظهرت نتائجها أن متلازمة "الاحتراق" شائعة بين الموظفين الذين لديهم لوائح عمل مجانية، والتي تتطلب أعمالهم استقلالية ومبادرة ومسؤولية أكبر، كما أن الموظفين الأكثر حرية في أداء واجباتهم المهنية (المعلمين والمديرين) هم أقل تعرضًا لمتلازمة التجوف، ولمنع ومراقبة الاحتراق تحتاج إدارة الشركة إلى تطبيق استراتيجيات إدارة الضغوط.

دراسة (Burnett, 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة انخراط الموظف والاحتراق: دراسة كمية لعلاقاته مع الرضا الوظيفي/التنظيمي، تم فحص بيانات المسح الثانوي من مسح التقييم التنظيمي لعام 2017 الذي تمت إدارته من قيادة أنظمة الفضاء والحرب البحرية (SPAWAR) في سان دييغو، كاليفورنيا، كان محور هذه الدراسة هو مسح المقر الرئيسي/المكتب التنفيذي للبرنامج (PEO)، طبق على عينة مكونة من 870 من الأفراد العسكريين والمدنيين، وأشارت النتائج إلى :

1. أن الاحتراق ليس له تأثير كبير مع انخراط الموظف على الرضا الوظيفي/التنظيمي للقوى العاملة الشاملة.

2. كانت العلاقة إيجابية بين مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي/ التنظيمي، بينما كانت العلاقة سلبية بين الاحتراق والرضا الوظيفي/ التنظيمي.

دراسة (Domagala et Krzemińska, 2018)

هدفت إلى معرفة مدى التعرض للإجهاد وحدث الاحتراق المهني بين ممرضات الأورام، من خلال دراسة وتحليل ست أوراق بحثية، كونها استوفت جميع معايير الدراسات المطلوبة، وكانت النتائج كالتالي:

1. التعرض للإجهاد المهني المزمن قد يؤدي إلى الإصابة بمتلازمة الإرهاق.
2. الاحتراق المهني يسبب تدهور كفاءة العمل.
3. ممرضات الأورام هم من بين أكثر مجموعات الممرضات تضررا من حيث التعرض لخطر الاحتراق.
4. أن غالبية الممرضات كن غير راضيات عن عملهن في علاج الأورام، وكثير منهن أشرن إلى أن العمل يؤثر على حياتهن العائلية والاجتماعية.
5. ولوحظ انخفاض كبير في أعراض الإجهاد والإرهاق العاطفي بعد التدريب.

دراسة (Karabatak & Alanoglu, 2019)

هدف هذا البحث إلى تحديد دور الإجهاد كوسيط في تأثير الكفاءة الذاتية للمعلمين على الرضا الوظيفي، تم استخدام نموذج الارتباط، تكونت عينة الدراسة من 310 مدرسا، وتم استخدام "مقياس الإجهاد" و "مقياس الرضا الوظيفي" و "مقياس الكفاءة الذاتية للمعلم" لجمع البيانات، وأظهرت النتيجة:

1. أن الكفاءة الذاتية للمدرسين (السلوك المبتكر، سلوك المواجهة) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، وللضغط النفسي تأثير سلبي على الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، فإن الإجهاد هو وسيط لمتغير الكفاءة الذاتية للمعلمين في تفسير الرضا الوظيفي

دراسة (Musyoka, et al, 2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط الموظفين وأداء الشركات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية، تم جمع البيانات من 32 شركة مدرجة في NSE وتم تحليلها باستخدام تقنيات وصفية و متعددة المتغيرات. وأظهرت النتيجة أن الضغط كان له تأثير إيجابي على أداء الشركات. كانت العلاقة بين الضغط والمظاهر الفسيولوجية والنفسية والسلوكية إيجابية أيضًا. يمكن أن توفر هذه النتائج التوجيه لمديري الموارد البشرية بشأن كيفية التعامل مع ضغوط الموظفين وصياغة أفضل القرارات لتحسين أداء الشركات.

دراسة (Wright, & Davis, 2003)

تبحث هذه الدراسة في تأثير بيئة العمل على مشاعر الرضا الوظيفي لدى الموظفين العموميين، وربط خصائص سياق العمل الذي يُنظر إليه على أنه أكثر شيوعاً في المؤسسات العامة بخصائص وظيفية محددة تكون بمثابة سوابق مهمة للرضا الوظيفي، وتحلل هذه الدراسة آثار ثلاث مكونات لسياق العمل (تعارض الأهداف التنظيمية، خصوصية الهدف التنظيمي، والقيود الإجرائية) وخصائص الوظيفة الأربع (خصوصية الوظيفة، الروتين، التغذية المرتدة، وتنمية الموارد البشرية) التي يواجهها الموظفون العموميون، وأوضحت النتيجة أن بيئة العمل وسياقاتها قد لا تكون مهمة في التمييز بين الموظفين في القطاعين العام والخاص ولكن تكون أساسية في الرضا الوظيفي.

دراسة (Dhamija, et al, 2019)

هدفت إلى استكشاف الارتباط بين الرضا الوظيفي ونوعية عوامل الحياة العملية لموظفي البنوك، من خلال دراسة خمسة بنوك من القطاع الخاص في الهند، واستخدمت أسلوب أخذ العينات متعدد المراحل لجمع البيانات الأولية، وأظهرت النتائج:

1. وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي، خصوصاً فيما يتعلق بجودة نوعية حياة العمل.
2. بيئة العمل غير الملائمة لها ارتباط سلبي بالرضا الوظيفي.

3. إشكالية الأطروحة

إن موضوع الاحتراق الوظيفي من المواضيع التي تستلزم البحث والتفكير وفق مناهج علمية دقيقة ولاسيما أن هذا الموضوع لازال في المغرب من الطابوهات التي تكافح للخروج من الظل كما هو الحال عموما مع اضطرابات الصحة العقلية والنفسية وظواهر أخرى وخاصة داخل المؤسسات العمومية التي يسود فيها العديد من الأساليب التي تعتمد على الكم ويغيب عنها الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والنفسية للموظف. فالاحتراق الوظيفي يعتبر من المتغيرات الرئيسية المؤثرة على الرضا وبالتالي على الأداء الوظيفي ولا يمكن تجاوز هذه الظاهرة وتحسينها إلا من خلال إجراء أبحاث ودراسات عميقة حول العلاقة بين الموظف والمؤسسة والقاء الضوء على مختلف الميكانيزمات التي توجد بينهما.

فهذه الظاهرة ينبغي أن تظل هدفا للبحث والتنقيب من حين لآخر لكونها حالة متغيرة بتغير الظروف المحيطة بكل من الموظف والمؤسسة حيث إنه مع التطور الاقتصادي والاجتماعي السريعين للمؤسسات وخاصة المؤسسات العمومية ظهرت ضرورة تكيف الموظف مع هذا التطور وتبني استراتيجيات لمسايرته. ولقد أولى الباحثون لهذا الموضوع الكثير من الاهتمام وتناولوه بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما له من عظيم الأثر على أن إنتاجية الموظفين إلا أنه لم ينل أي اهتمام من قبل الباحثين المغاربة إلا نادرا. من هنا ارتأينا ضرورة إجراء هذه الدراسة للتعرف على مدى انتشار هذه الظاهرة والعوامل المؤدية لانتشارها وكيف يمكن العمل على الحد منها وتخفيف أثرها على أداء الموظفين ورضاهم.

انطلاقا من خلال تجربتنا الفعلية في صلب العمل الإداري نرى أن إشكالية دراستنا هذه يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل وما علاقتهما برضا وأداء موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

والذي تفرعت منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟
2. هل هناك اختلاف في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد

الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

3. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

4. هل هناك اختلاف في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

5. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

6. هل هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

7. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

8. هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

4. فرضيات الأطروحة

وضعنا لبحثنا الفرضية العامة التالية

" هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي والرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

1. هناك مستوى متوسط في ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
2. لا توجد فروق في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).
3. هناك مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
4. لا توجد فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).
5. هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
6. لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال،

الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

7. هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

8. لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)

الفصل الأول : ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي

المبحث الأول : ضغوط العمل

المبحث الثاني : الاحتراق الوظيفي

تقديم

إن تعدد العوامل البيئية سواء منها المادية أو المعنوية جعل إنسان العصر يتأثر بها ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة بل ينتقل إلى بيئة العمل، ويتمثل في حدوث الضغوط التي تجعل الفرد قلقاً وسريع الانفعال، الأمر الذي ينعكس على أدائه الوظيفي وعلاقته مع زملائه ورؤسائه وبالتالي على صحته النفسية والجسدية، ونظراً لأهمية هذا الموضوع فقد أصبح من المجالات الأكثر اهتماماً من قبل العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

ويعد ضغط العمل ظاهرة من الظواهر الإنسانية الحديثة التي تتجلى في مضامين بيولوجية ونفسية واقتصادية واجتماعية وعملية تسير جنباً إلى جنب مع هذه الضغوط، والسبب واضح ومفاده هو أن الأفراد العاملين يتعرضون لدرجات مختلفة من الضغط داخل المؤسسة، ولدراسة هذه الضغوط والتعمق فيها ارتأينا التطرق إلى جوانبها المعرفية.

إن التطرق إلى ظاهرة الاحتراق الوظيفي عند الموظفين لاقى كثيراً من الاهتمام من طرف الباحثين والممارسين، على حد سواء، وركزت أبحاث الاحتراق الوظيفي البداية على الموظفين في قطاع الخدمات، بما في ذلك المساعدين الاجتماعيين، والممرضين، والمدرسين، والمحامين، والأطباء، ورجال الشرطة، والمهنيين الآخرين اللذين تتطلب أعمالهم اتصالاً مباشراً ومستمرّاً مع الناس. وتظهر ظاهرة الاحتراق الوظيفي القطاعين العام والخاص، وبشكل خاص، بين الأفراد الذين يبدون اهتماماً بأعمالهم ويتسمون بالمثالية والالتزام. ولذلك فقد تم التطرق في هذا الفصل للأطر النظرية المتعلقة بضغوط العمل وكذلك ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: ضغوط العمل من خلال تبيان مفهومها اللغوي والاصطلاحي، أنواعها، عناصرها، مصادرها، مراحلها وعرض أهم النماذج والنظريات التي تقدم التفسير العلمي للظاهرة.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي من خلال التطرق إلى تطور المفهوم والتعريف به وتحديد مقاييسه وأبعاده ونماذجه الرئيسية وأعراضه ومراحله.

المبحث الأول: ضغوط العمل

إن موضوع ضغوط العمل يجد اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مختلف المجالات كعلم النفس، الطب والعلوم الإدارية، لما تمثله من تكلفة كبيرة على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية، ولضغوط العمل آثار نفسية وفيزيولوجية (بدنية) ضارة، وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد وعلى مستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة، ارتفاع معدل الغياب، التسرب الوظيفي، وزيادة نسبة الأخطاء... الخ. بل إن الآثار السلبية لضغوط العمل تتعدى الفرد والمؤسسة لتصل إلى المستوى الوطني.

ولأهمية موضوع ضغوط العمل فقد أصبح أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على اهتمام الدارسين في العقدين الأخيرين، ولكن مع ذلك يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت في مجملها على مستوى التحليل النظري فقط، ولم تحض الدراسات الميدانية فيه إلا بنصيب محدود من الاهتمام، ويمكن تبرير ذلك بالسببين الرئيسيين التاليين:

الأول: تنوع مصادر الضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها.

الثاني: عدم إجماع الباحثين على مفهوم وحيد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول البحث في هذا المجال في حيرة تجعله في النهاية يتبنى المفهوم الذي يتفق مع قناعته الشخصية (العميان، 2005: ص159).

إن الأفراد يواجهون ضغوطا متنوعة وكثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، أو عن عوامل ومؤثرات خارجية ليست لها علاقة لا بالعمل ولا بالمؤسسة، إلا أن تأثيرها على الأفراد يختلف من فرد لآخر أي حسب الفروق الفردية، ومن أجل فهم ضغوط العمل اتجه العلماء والباحثون إلى تفسير طبيعتها وآثارها على الفرد، والمؤسسة، والمجتمع من خلال تقديم نماذج لتتبع الظاهرة ونظريات مفسرة لها. ونظرا لخطورة الظاهرة وانتشارها استلزم على المؤسسات وكذا الأفراد العمل على التخفيف من حدتها والسيطرة عليها جزئيا من أجل التقليل من آثارها.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول تناول ضغوط العمل وتبيان مفهومها اللغوي والاصطلاحي، أنواعها، عناصرها، مصادرها، مراحلها وعرض أهم النماذج والنظريات التي تقدم التفسير العلمي للظاهرة، لنعرج بعدها على أهم الآثار التي يمكن أن تسببها الضغوط على الأفراد والمؤسسات حيث نسعى إلى مقارنة هذا الموضوع من كل الجوانب لإبراز أهميته.

1. مفهوم ضغوط العمل

1.1. لغويا

يشير قاموس المعجم الوسيط إلى كلمة ضغط: ضغطه ضغطا غمزه إلى شيء كحائط أو غيره والكلام: بالغ في إيجازه أو عليه في غم أو نحوه: تشدد وضيق وقهره أو أكرهه، وضاعطه: مضاعطة وضغطاً أي زاحمه، والضغطة: الضيق والقهر والاضطرار. (أنيس وآخرون، 2004: ص ص 540 - 541)

وفي معجم اللغة العربية المعاصرة (عمر، 2008: ص ص 1363 - 1364) نجد ضغط: مصدر ضغط، وضغط الكلام: بالغ في إيجازه، ركزه وقلله. وضغط عليه: عصره وكبسه، ضغط المتاع حتى أدخله الصندوق، وضغط على المتهم ليعترف بجريمته: تشدد وضيق عليه، قهره وأكرهه.

أما في معجم الرائد (مسعود، 1992: ص 511) فنجد كلمة الضَّغْطُ (ضَغَطُ الدَّم): (في الطب): هو الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُذُرِ الأوعية، والضغطة: تعني الضيق والقهر، وضغطة القبر: تضيقه على الميت. والضغطة: الزحمة، الضيق والمشقة، والإكراه على الأمر.

حسب قاموس (Larousse, 2016) الفرنسي تشير كلمة ضغط Pression إلى عملية الدفع بقوة وإلى شدة القوة التي تمارس بشكل موحد.

أما قاموس (Cambridge, 2013) الإنجليزي فقد عرف كلمة ضغط بالموقف الذي يجعل الانسان يشعر بالقلق والحزن.

2.1. اصطلاحا

تتعدد التعاريف المتعلقة بضغوط العمل، بحيث لا يوجد تعريف وحيد يلقي القبول والإجماع من طرف الباحثين. ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بعدة علوم، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات سواء الطبية أو النفسية أو الاجتماعية أو الإدارية.

من التعاريف التي وضعت لضغوط العمل نجد تعريف Hanz Selye الذي عرف الضغط بكونه "مجموعة من الوسائل الفسيولوجية والنفسية التي يقوم بها الشخص للتكيف مع حدث معين (Selye, H., 1956: p 4).

ووفقاً لمنظمة الصحة العالمية (Oms, 2004)، فإن الضغط في العمل هو مجمل ردود الفعل التي قد يتعرض لها الموظفون عند مواجهة مطالب وضغوط مهنية لا تتوافق مع معارفهم أو قدراتهم، مما يؤثر التساؤل

حول القدرة على التعامل مع هذه الحالات. ويمكن أن تكون للضغط آثار سلبية على الصحة البدنية والعقلية للموظف.

أما بالنسبة لجيبسون (Gibson, et al., 2012: p199) فضغط العمل يمثل الفعل أو الموقف الذي تكون فيه عدم الملاءمة بين الفرد ومهنته أو بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثيراً داخلياً يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد.

كما يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً داخل الفرد كالتوتر والعصبية أو القلق الدائم بالإضافة إلى الإحباط، إضافة إلى أعراض تنظيمية منها ارتفاع معدل العمل وتدني الجودة". (اندروني سيزالفي، مارك جي دالاس 1991: ص 180)

ومن التعريفات لضغوط العمل أيضاً نجد بأنها هي "التغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعا ضاغطا على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية" (المشعان، 2000)

وعرف بارك (Park, 2007) ضغوط العمل بأنها الاستجابة الجسدية والعاطفية الضارة الناتجة عن عدم مطابقة مهارات العامل مع متطلبات الوظيفة.

أما (الخصيري، 1991: ص 12) فيرى أن ضغط العمل هو "كل ما له تأثير مادي أو معنوي، ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار، ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي على إحداث توتر نفسي أو عصبي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد وسليم، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنظيمية.

وعرف (عسكر، 1988) ضغط العمل بأنه مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد وتتجلى في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً.

يعرف "جرينبرج" و"بارون" Greenberg & Baron ضغوط العمل بأنها: نوع من الحالات الوجدانية وردود الأفعال الفسيولوجية التي تحدث في مواقف معينة حيث يشعر الأفراد أنهم قادرون على تحقيق أهداف المنظمة (Baron, A. R. & Greenberg, J, 2003)

في حين يشير فوزي فائق (فائق، 1997: ص 136) إلى أن ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود أفعال

لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

كما يعرف ماندلر (Mandler, 1984: p45) الضغوط بأنها تلك الظروف المرتبطة بالضغط وبالشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد وتنتج الضغوط من المواقف والأحداث السلبية التي توجد في بيئة العمل وتؤثر على الفرد مثل صراع الدور، العبء الوظيفي، مشكلات اتخاذ القرار، وينتج عن هذا بعض الاستجابات النفسية والفسيولوجية السلبية لدى الفرد مثل عدم الرضا عن العمل، القلق، سرعة ضربات القلب (الغريز وأبو أسعد، 2009: ص11).

يعرف نيومان وبيير Neuman & Beer ضغوط العمل بأنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين وتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. (العميان، 2005: ص161)

إن ضغوط العمل هي عبارة عن التفاعلات التي تحدث بين بيئة العمل والأفراد، وتؤدي إلى ظهور حالة وجدانية سيئة، مثل: القلق والتوتر (خليفات والمطارنة، 2010: ص603)، وتُعرّف ضغوط العمل كذلك بأنها مجموعة من التجارب التي تؤثر على الأفراد، بسبب عوامل شخصية أو بيئية ترتبط مع عملهم في المؤسسة، حيث ينتج عن هذه العوامل ظهور آثار جسميّة، أو سلوكيّة، أو نفسيّة على الأفراد (بوغازي، 2015: ص323).

ونحن في هذا البحث نعرف ضغوط العمل على أنها: "حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته التكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفسيولوجية والسلوكية". وهي كذلك تجربة ذاتية يمر بها الفرد، تحدث نتيجة عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة و/أو بالبيئة الداخلية للمؤسسة و/أو بالفرد نفسه تترتب عنها ردود أفعال نفسية و/أو فسيولوجية و/أو سلوكية، تترك في الأخير آثاراً سلبية أو إيجابية على أداء الأفراد واتجاهاتهم نحو عملهم ومؤسساتهم.

2. أنواع ضغوط العمل

تتعدد ضغوط العمل ويتميز كل نوع منها بمواصفات خاصة به، وبأسلوب معين للتعامل معه، وفيما يأتي أنواع ضغوط العمل، وفقاً لمعايير مُعَيَّنة (الخضير، 1991: ص70):

- **ضغوط العمل بناءً على الضرر والضرورة:** لأيّ ضغط عملٍ طبيعةً خاصةً به، فتأثيرات ضغوط العمل تختلف ولكن ليست كلّها ضارةً، بل من الممكن أن يكون بعضها ضرورياً، ووفقاً لهذا المعيار تُقسّم ضغوط العمل إلى الآتي:

- **الضغوط الحميدة والضرورية:** هي ضغوط تحتاجها بيئة العمل، إذ تحتاج العديد من أنواع الأعمال إلى الضغط الذي يطبقه المدير على الموظفين، للمحافظة على دافعيتهم لتنفيذ كافة متطلبات العمل.
- **الضغوط غير الحميدة والضارة:** هي ضغوط تؤثر تأثيراً سلبياً على الموظفين، وتنتج عنها مجموعة من الأضرار، مثل: العزوف عن تنفيذ العمل، والشعور بالقلق والاكتئاب.

- **ضغوط العمل بناءً على مرحلة الضغط:** هي مرور الضغوط بمجموعة من المراحل المتتالية، حتى تصل إلى مرحلة الاكتمال وظهور آثارها، حيث تبدأ من مرحلة نشأة الضغط التي تؤدي إلى ظهور أعراضه الأولية، ومن ثمة تنتقل إلى مرحلة نمو الضغط التي تسيطر على الموظفين، وتأتي بعدها مرحلة نضوج الضغط التي يكون فيها الضغط أكثر من قدرة الموظفين على مقاومته، ويصل مرحلة الانكماش ليخلص إلى مرحلة الانتهاء.

- **ضغوط العمل بناءً على شمول الضغط:** هي النظر إلى الضغط نظرةً فوقيّةً تتناسب مع حجم أبعاده المؤثرة على المؤسسة، وتقسّم ضغوط العمل في هذا النوع إلى الآتي:

- **الضغط الشامل:** هو الضغط المؤثر على كافة اهتمامات الموظفين، والعوامل الخاصة بالمؤسسة، حيث تكون الاستجابة له نوعاً من أنواع المجازفة الخطيرة.

- **الضغط الفرعي:** هو الضغط المرتبط بمصالح فئة مُعَيَّنة من فئات الموظفين داخل المؤسسة، فتصطدم مصالحهم مع مصالح غيرهم وأهدافهم.

- **ضغوط العمل وفقاً لشدة الضغط وعنفه:** بناءً على شدة الضغط تُقسم الضغوط إلى الآتي:

- **ضغوط شديدة العنف:** هي ضغوط هيكلية تتصل مع بيئة المؤسسة، وتُعدّ طويلة الأجل ومرتبطةً مع استراتيجيات المؤسسة، مثل استراتيجيات: الاستمرار، والتوسع، والنمو.

- **ضغوط متوسطة الغنف:** هي ضغوط مُتّصلة مع سياسات المؤسسة، ممّا يؤدي إلى تعزيز تحكّمها في العمل، وتنتج عنها تأثيرات مُتداخلة تؤثر على الموظّفين لمُدّة متوسطة الأجل.
 - **ضغوط هادئة:** هي ضغوط مُتّصلة مع ظروف يوميّة المؤسسة اليوميّة، وتظهر نتيجةً للعمليات اليوميّة، وعلاقات الموظّفين مع المديرين والرّؤساء في العمل، ويُعدّ هذا الجنس من الضغوط قصير الأجل.
- كما صنف (هيجان، 1998: ص30) ضغوط العمل إلى:
- **ضغوط العمل الإيجابية:**

يطلق عليها أيضا الضغوط البناءة، أو الجيدة، وهذه الضغوط لازمة وتتطلبها طبيعة العمل، فمثلا يحتاج إليها المدير للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم للعمل، وهي مفضلة ومرغوب فيها، إذ ينجح الفرد في التكيف الايجابي معها ويحولها إلى حافز لأداء مهامه وأعماله، ومن المؤشرات التي تحدثها ضغوط العمل الإيجابية بين العاملين: ارتفاع حجم النشاط وقوته، زيادة الدوافع والحماس نحو العمل ومحاولة التطوير والتجديد، تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغط.

- **ضغوط العمل السلبية:**

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثمة تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل، تسمى أيضا الضغوط الهدامة، أو الضغوط السيئة، وهي عكس الضغوط الإيجابية، فهي ضغوط غير مرغوب فيها وغير مفضلة سواء بالنسبة للمدير أو للعاملين في مختلف المستويات، تتولد عنها العديد من المؤشرات من بينها: فقدان الرغبة في العمل، تنامي الإحساس بالإحباط واليأس، القلق والاكتئاب، الأداء المنخفض، زيادة معدلات الغياب وغيرها من النتائج السلبية، والجدول التالي يبين الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.

جدول 1 المقارنة بين الضغوط الإيجابية و الضغوط السلبية

الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
تمنح دافعا للعمل	تسبب انخفاضا في الروح المعنوية
تساعد على التفكير	تولد الارتباك
تركز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحدى	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
التركيز على العمل	كل شيء ممكن أن يفعله الفرد يشوش عليه

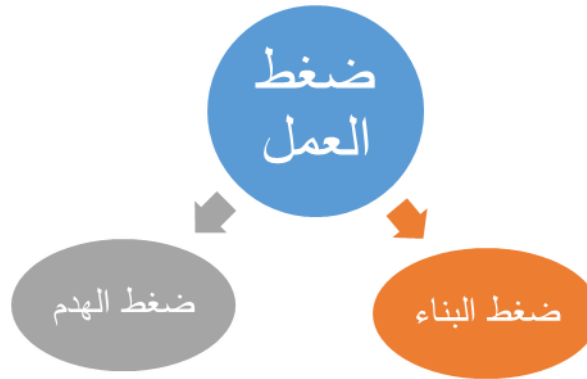
القدرة على التعبير والانفعالات والمشاعر	تظهر انفعالات وعدم القدرة على التعبير
تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف
تمنح التفاعل بالمستقبل	تؤدي إلى التشاؤم في المستقبل

وتلك الضغوط لها تسميات مختلفة فالإيجابية نطلق عليها (ضغط البناء)، أما السلبية (ضغط الهدم):

1. **ضغط البناء**: وهو الضغط الذي يدفع الفرد داخل بيئة العمل إلى زيادة المجهود، محاولة التطوير والتجديد، إعادة تنظيم الوقت والجهد.

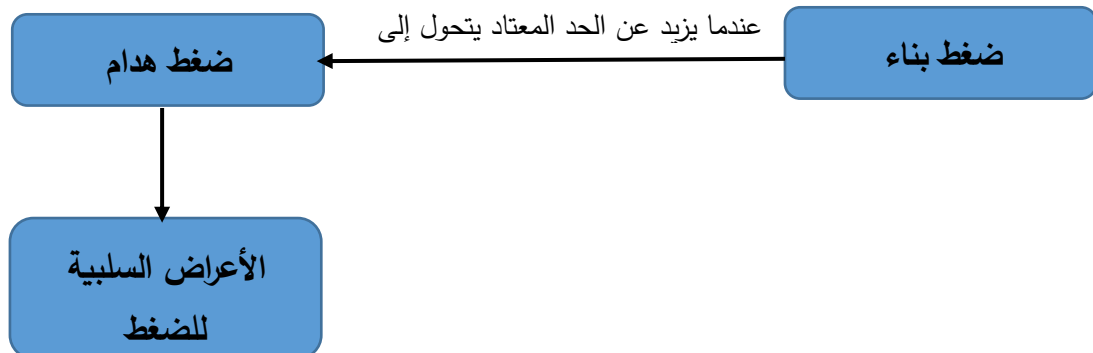
2. **ضغط الهدم**: وهو الضغط الذي يؤدي إلى إحباط الفرد واليأس، والأداء المنخفض للأفراد داخل بيئة العمل، أو اللامبالاة.

شكل 1 أنواع الضغوط



ومن ذلك توجد علاقة بين شدة الضغط داخل بيئة العمل ونوعه، فمن المتوقع عند زيادة شدة الضغط البناء عن الحد المعتاد يتحول إلى ضغط هدام وتظهر ما يعرف بالأعراض السلبية للضغط وذلك ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 2 تحول الضغط البناء إلى هدام داخل بيئة العمل



3. عناصر ضغوط العمل

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشمولية إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي، وغيرها من العلوم الأخرى أحدث نوعاً من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام، وضغط العمل بشكل خاص، مما أدى إلى ورود عدة مفاهيم لضغط العمل (عبد الباقي، 2001: ص39).

اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك على النحو التالي:

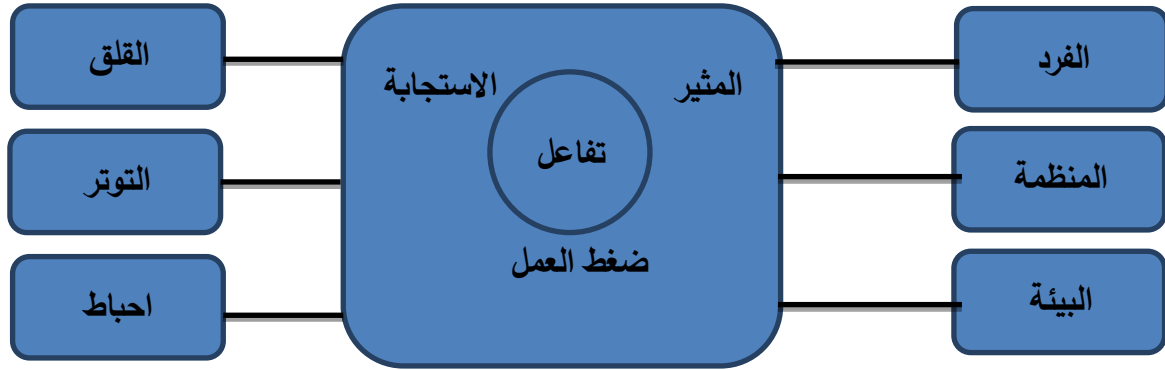
1. **الضغوط كمثيرات:** يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المؤسسة أو الفرد ويتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من المثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي نجد Hall - Mansfield حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن «قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها Meddlmist Hill بأنها: «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد» (بلال، 2005: ص42)

2. **الضغوط كاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل: القلق والإحباط والتوتر وغيرها ويتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة. ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانز سيلبي (Hans Selye)، حيث يرى بأنها: «الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب يفرض عليه» (بومجان، 2016: ص42)

كما عرفها Luthans بأنها: «استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المؤسسة» (بلال، 2005: ص42)

3-الضغوط كتفاعل (العميان، 2005: ص 183): أي أن الضغوط هي تفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

شكل 3 مخطط عناصر ضغوط العمل



4. مراحل ضغوط العمل

انطلاقاً من وجهة نظر العالم "هانز سيللي" فإن آلية حدوث الضغط تتمثل في ثلاث مراحل (Loo, et al, 2002: ص184) وهي:

- **مرحلة الإنذار:** هي مرحلة رد فعل البقاء على قيد الحياة والتي يحشد الفرد فيها موارده بسرعة كبيرة. تقوم بعض بنيات الدماغ برد فعل على الضغط من خلال الجهاز العصبي (الجهاز العصبي الودي)، حيث يتم إطلاق مواد تسمى الكاتيكولامينات (الأدرينالين والنورادرينالين) التي تحفز الحواس الخمس والتركيز والذاكرة. تزداد يقظة الفرد لتفسير حالة التوتر والرد بأسرع ما يمكن. تتطلب هذه المرحلة الكثير من الطاقة للجسم وتبرز بظهور يقظة مفرطة والتي بدورها تثير السياقات العقلية المتمثلة في الانتباه، والتركيز والذاكرة، هذه المتغيرات النفس- سلوكية تساهم في تقييم الوضعية الضاغطة ووضع استراتيجية أولية للاستجابة العضوية الناجمة عنها.
- **مرحلة المقاومة:** تتميز بإعداد استراتيجية ثابتة، ولكنها مرنة وقابلة التكيف حسب تطور الوضعية الضاغطة، الهدف منها هو التحكم النسبي في الوضعية من أجل الحصول على توازن جديد للفرد مع المحيط.
- **مرحلة الإنهاك:** تتميز بوجود استجابات غير فعالة في التحقيق من تأثير الوضعية الضاغطة، يحدث لدى الفرد اختلال جسدي يظهر في شكل أعراض عصبية وكذا عجزه على إعداد استراتيجيات فعل

جديدة على الصعيد النفسي، أما من منطلق الاتجاه التفاعلي المشتق من المنظور المعرفي السلوكي، فتختلف استجابة الضغط النفسي من فرد لآخر، وعند الفرد نفسه من وقت لآخر، والمتعلقة بمدى إدراكه لعامل الضغط.

جدول 2 يوضح مراحل الضغط عند شيلي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	الإنهاك
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة وتقل المقاومة	يزداد ظهور عوامل الضغط وتزداد المقاومة أكثر فأكثر	بعد فترة المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر (تايلور، 2008: ص 346)

5. مصادر ضغوط العمل

تتعدد التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد هذه المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية:

- عوامل بيئية،
- عوامل تنظيمية،
- عوامل مادية .

1. العوامل البيئية: إن العوامل البيئية لها أثر في مستوى الضغط الذي يصيب العاملين داخل المؤسسة منها:

1.1. عدم استقرار الحالة الاقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الاقتصادي (كساد، ارتفاع معدلات التضخم) في دولة ما سينعكس سلباً على السكان، من ناحية الأسعار وغلاء المواد أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية وعليه فإنه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين مما ينتج قلقاً وضغطاً.

1.2. التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه: إن التقنيات الحديثة التي أدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغوط الكثيرة لسوء استخدامها.

1.3. التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة ظواهر تختلف عن القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما أنتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الادمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغوط. (اللوزي، 2003: ص113)

2. العوامل التنظيمية

تعتبر العوامل التنظيمية من أهم المصادر المسببة لضغوط العمل ونذكر منها:

2.1. طبيعة العمل : تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات، طريقة الأداء والنتائج المترتبة عن السلوك وهذا التفاوت يؤدي إلى اختلاف في مستوى الضغوط باعتبار أن هناك مهنا تتضمن مسؤولية الحفاظ على حياة الناس وتتضمن مستوى عاليا من القلق مقارنة بالأعمال المكتبية مثلا، والشيء نفسه يقال عن العمل الذي يتخذ صاحبه القرارات مقارنة بالعمل الذي يعتمد صاحبه على الأجهزة لاتخاذ قراراته. (حسن، 2002: ص97)

2.2. غموض الدور الوظيفي: يعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه شعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغوط.

2.3. صراع الدور: ينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب من الموظف العديد من الأعمال المتناقضة أو عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الفرد ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله. (ماهر، 2013: ص 385)

2.4. عبء الدور: ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:

- **زيادة عبء الدور:** وتعني القيام بمهام لا يستطيع الفرد إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتا إضافيا لا يتحملة، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، وتشير زيادة عبء الدور إلى كمية عمل زائدة (ويسمى بالعبء الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (ويسمى بالعبء النوعي)، ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو لعدم وضوح الإشراف والإدارة ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والإضراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمية.

- **انخفاض عبء الدور:** ومعناه أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفترق إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغط تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عال ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية (حنفي و بلال، 2002: ص ص 198- 199)

2.5. الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من أحد مصادر ضغوط العمل الرئيسية عندما يتصف بدرجة عالية من المركزية في صنع القرار وضعف قنوات الإتصال داخل المؤسسة بالإضافة إلى ضعف فرص النمو والرقى وهذا كله يؤدي إلى أن يصاب الفرد بضغوط داخل المؤسسة (اللوزي، 2003: ص113)

2.6. ظروف بيئة العمل: ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه، والتجهيزات المتاحة، التهوية... الخ فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حالة عدم توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية (ماهر، 2013: ص 385)

3. البيئة المادية

تشمل البيئة المادية للعمل عناصر مثل: الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، وتصميم مكان العمل، فالمهنة تحتاج إلى هذه العناصر بدرجات متفاوتة، وكما أن الغرض من استخدام المكان يحدد العناصر التي ينبغي توافرها (عسكر، 2003: ص115)

3.1. درجة الحرارة والرطوبة: تكون الحرارة مصدراً للضغط في حالة تطرقها من حيث الزيادة أو الانخفاض، حيث إن العمل في جو بارد يؤدي إلى الإحساس بالبرد ويحدث تقلصاً في العضلات وعدم التناسق في حركة أصابع اليد، والعمل في مكان ترتفع فيه درجة الحرارة يسبب التعب والإرهاق وزيادة نسبة العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم وإذا لم تكن حركة للهواء تسمح بتبخر هذا العرق وانخفاض درجة حرارة الجسم فإن حرارة الجسم تأخذ في الارتفاع المستمر، أما درجة الرطوبة فإنها تسبب شعور العامل بالضيق والاختناق نسبياً. وإن لم تكن هناك الوقاية الكافية فإنها تؤثر على تركيز العامل وكفاءته، في اتخاذ القرار السليم إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض.

3.2. الضوضاء: تعتبر صورة من صور التلوث الهوائي والذي قد يسبب نوعاً من الإزعاج أو الاضطراب إما بسبب شدته أو بسبب وقوعه بشكل مفاجئ أو بسبب استمراريته، والتي قد تمنع الفرد من التركيز.

3.3. الضوء: من الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد على الإنتاج وعلى بذل مجهود أقل، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكنتاب، ومن المعروف أن هناك بعض الأعمال تحتاج إلى إضاءة أشد من بعض الأعمال الأخرى، وزيادة الضوء عن الحد المطلوب تسبب زغلة العين فالضوء غير المناسب لنوع العمل والمتغير في شدته وغير الموزع توزيعاً متساوياً والمركز على عين العامل يؤدي إلى مشكلات الإبصار وإجهاد العين ويسبب متاعب نفسية وعضوية ويؤثر على الإنتاج والروح المعنوية.

3.4. الإشعاع: مازال خطر الإشعاع محصوراً في عدد قليل ممن يعملون في التشخيص والعلاج بالأشعة، ومن أخطاره أنه يسبب العقم وحروق جلدية بالإضافة إلى أمراض خطيرة على صحة العامل.

- مصادر التوتر الكيميائية: وتشمل المواد الكيميائية الخطيرة، والغازات والأبخرة... الخ.
- مصادر الضغط البيولوجية: البكتيريا والفيروسات... الخ. (سترانكس، 2003: ص 194 - 196)

6. النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل

أوجد الباحثون العديد من التصنيفات والنماذج لتصنيف مصادر الضغوط والتي تتباين حسب نظرتهم لهذه المصادر بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط. ومن هذه النماذج:

6.1. النموذج الثنائي:

يتألف هذا النموذج الذي وضعه (Van, et al, 1981) من مجموعتين رئيسيتين من العوامل المسببة لضغوط العمل، تشتمل كل مجموعة على عدد من العناصر الفرعية، ويندرج تحت كل عنصر فرعي عدد من مسببات ضغوط العمل فالمجموعة الرئيسية الأولى تشتمل على ثلاث مجموعات فرعية هي:

- السياسات التنظيمية،
- الهيكل التنظيمي،
- المراحل التنظيمية

وتشتمل المجموعة الرئيسية الثانية على خمس مجموعات فرعية هي:

- تجهيزات بيئة العمل المادية،
- السلامة والصحة المهنية،
- علاقات العمل الشخصية،
- متطلبات الوظيفة،
- متطلبات الدور

ويتكون تصنيف عسكر (عسكر، 1988) لضغوط العمل من مجموعتين، تشمل كل منها أيضاً عدداً

من العناصر الفرعية على النحو التالي:

- المجموعة الأولى: تضم المصادر التنظيمية
- المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية

جدول 3 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج الثنائي

المصادر الفردية	المصادر التنظيمية
• نمط الشخصية، • القدرة على التحكم في الأحداث • القدرات والحاجات ، • معدل التغير في حياة الفرد، • السمات الشخصية الأخرى.	• الاختلاف المهني، • غموض الدور، • صراع الدور، • عبء الدور، • المسؤولية عن الأفراد، • المستقبل الوظيفي، • الافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، - والمساندة الاجتماعية.

6.2. النموذج الثلاثي:

يرجع أصحاب هذا الاتجاه.(Mcgrath,1990: p96) مسببات ضغوط العمل بشكل عام إلى ثلاثة

مصادر رئيسة هي:

- العوامل المتعلقة بالفرد،
- العوامل المتعلقة بالمؤسسة،
- العوامل المتعلقة بالبيئة.

جدول 4 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج الثلاثي

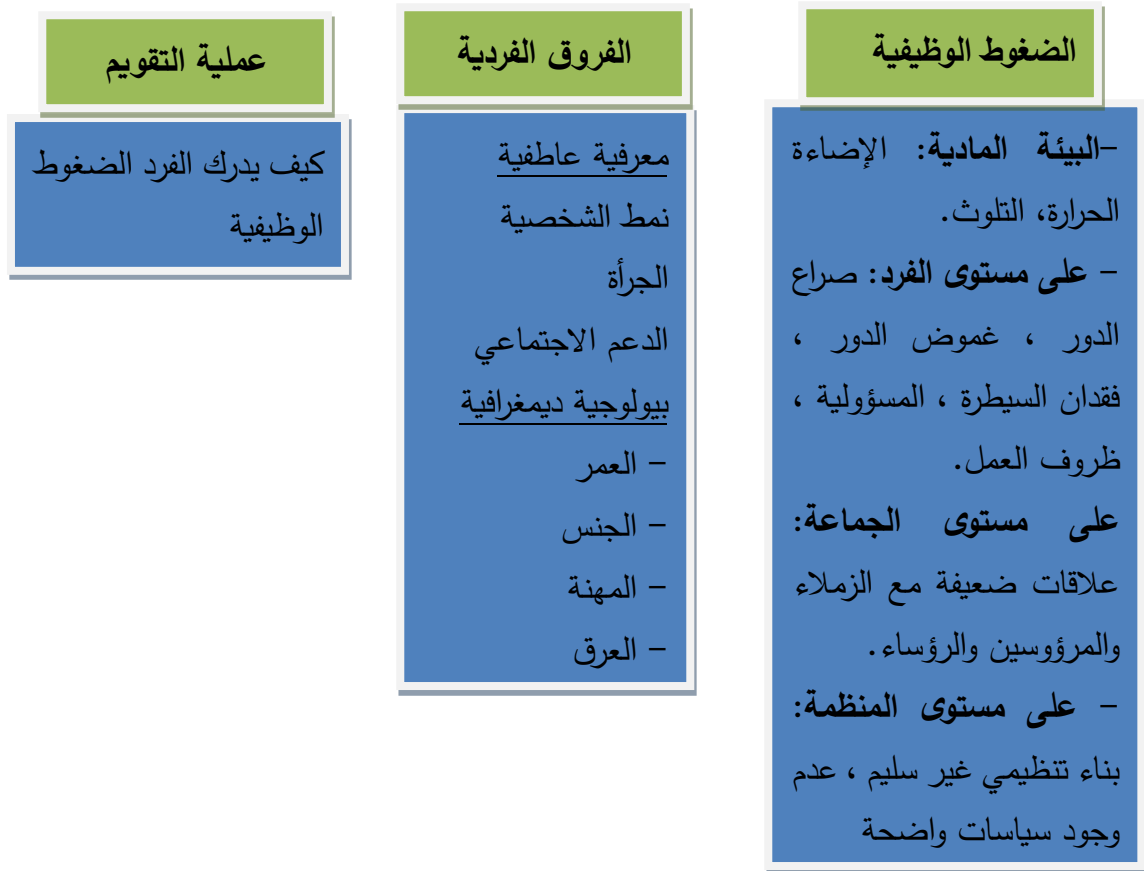
العوامل المتعلقة بالفرد	العوامل المتعلقة بالمنظمة	العوامل المتعلقة بالبيئة
الإحباط الوظيفي	عدم وجود الحوافز المادية الكافية	التغير الوظيفي والحاجة إلى
التواصل	التخصص الضيق والعمل	التكيف مع التغير التكنولوجي
التمييز والتفرقة وعدم العدالة في	الإضافي	السريع
المعاملة	ضيق وقت إنجاز الأعمال	بيئة العمل الطبيعية (الضوضاء،
البيروقراطية	صعوبة العمل	الحرارة، الرطوبة)
العمل الممل	صعوبة اتخاذ القرار	
	غموض العمل وتداخله	
	عدم وجود التصور الواضح للرفي	
	الوظيفي	

6.3. النموذج متعدد الأبعاد:

وضعه جيبسون Gibson لتصنيف مصادر الضغوط الوظيفية المختلفة، وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به وبالتالي على نتائج وآثار هذا الضغط. ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية - معرفية/ عاطفية/ بيولوجية / ديمغرافية - على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها. ولا يختلف كثيراً عن سابقه، إلا أنه يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات، (حريم، 2004: ص286) هي:

1. **المصادر المادية:** وتشمل البيئة المادية التي تلعب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في مؤسسات العمل كعوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر على الأمن وسلامة الموظف.
2. **جماعة العمل:** وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء، والمرؤوسين والمديرين، والافتقار إلى تماسك الجماعة، والصراع بين أفراد الجماعة، ونقص الدعم الاجتماعي من الجماعة.
3. **المصادر الفردية:** وتشمل عوامل صراع الدور، وغموض الدور، والعبء الزائد والمنخفض في العمل، وقلة الرقابة والمسؤولية، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية والنمو المهني.
4. **المصادر التنظيمية:** وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات

شكل 4 مصادر ضغوط العمل وفق النموذج المتعدد لجيبسون



6.4. نموذج كوبر ومارشال Cooper et Marchal

لتقييم الضغوطات، يمكننا استغلال نموذج كوبر ومارشال، وهذا النموذج يصنف أسباب الضغوط في ست فئات وهذه الأسباب لها تداعيات على الفرد وكذلك على المستوى التنظيمي (Cooper et Marchal, 1978: p14).

1. **العوامل الجوهرية في العمل**: ظروف عمل سيئة (مركز عمل رتيب، نوعية رديئة للأدوات المستخدمة،

جداول عمل غير متوقعة، جداول زمنية غير مرنة)،

2. **تغيير العمل**: إما أن يكون الكثير من العمل أو يكون من الصعب جداً

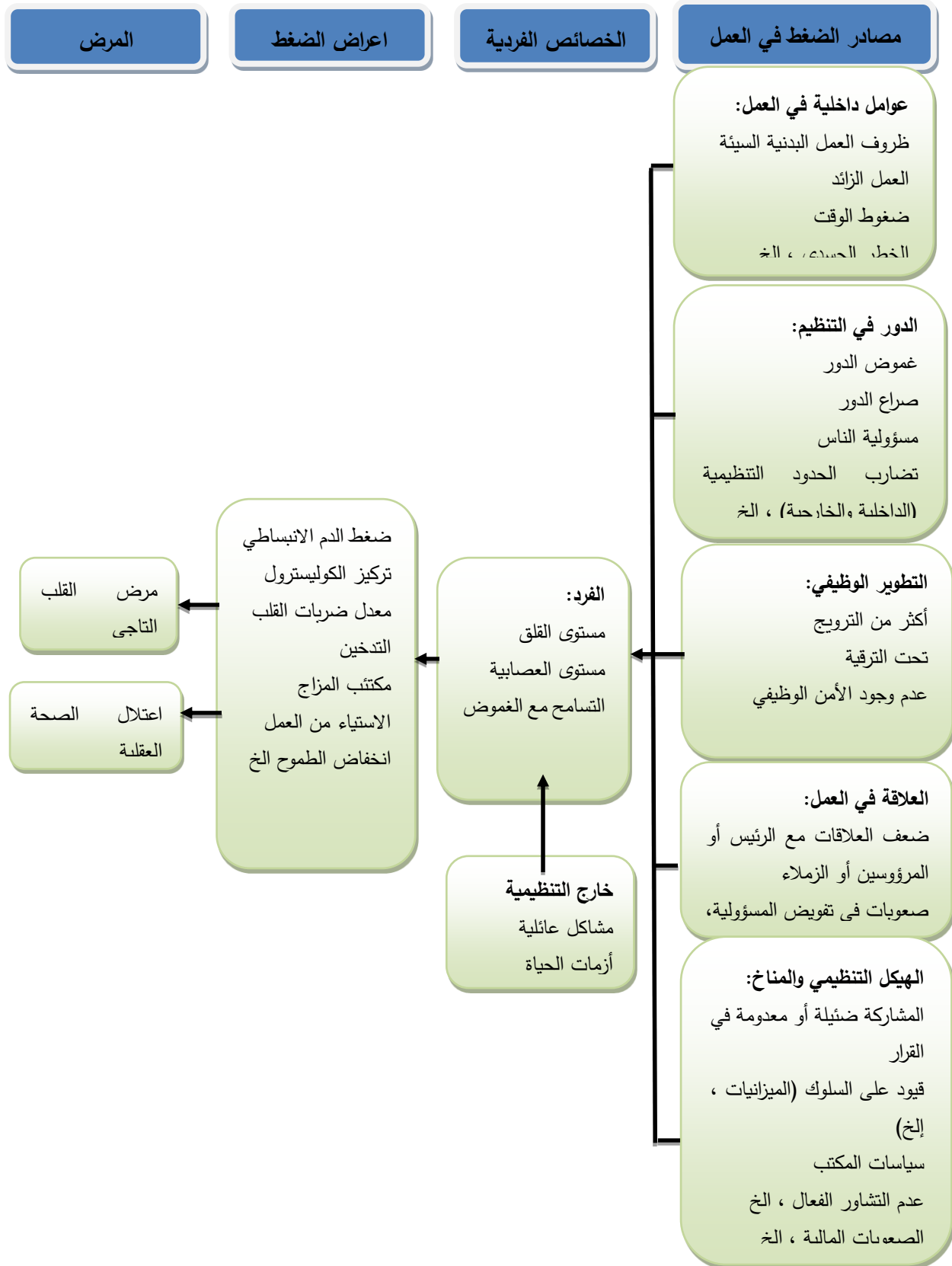
3. **قصور في العمل**: المخاطر الجسدية (يمكن أن تكون ضغوطات حتى لو شعر الموظفون بأنهم مجهزون بشكل كاف)،

4. **الدور في المؤسسة**: إن الأدوار المحددة أو المتناقضة بشكل سيء، والافتقار إلى التعليمات الواضحة

ومسار العمل المحدد لتنفيذ العمل أو تحمل المسؤوليات هي من مصادر الضغط.

5. التطوير الوظيفي: عدم وجود آفاق وظيفية، وانعدام الأمن الوظيفي، وتأثير الإفراط في الترقّيات أو نقص الترقّيات، والأجور المنخفضة كلها عوامل ضاغطة محتملة.
6. علاقات العمل: يمكن أن يكون دعم الزملاء (اجتماعياً) عاملاً يخفف من التوتر. من ناحية أخرى، يمكن للعلاقات المهنية السيئة (العلاقات المتضاربة، وسوء التواصل مع التسلسل الهرمي) أن يؤدي إلى الشعور بالضغط.
7. الهيكل والمناخ في المؤسسة: يمكن أن تكون العديد من العناصر على هذا المستوى ضاغطة: عدم التشاور مع الموظفين، وعدم كفاية المشاركة في صنع القرار، والافتقار إلى السيطرة على العمل، والافتقار إلى الاستقلال الذاتي للموظف.
8. التفاعل بين العمل والمنزل: يمكن أن يكون المجال الأسري مساهماً في الضغط (عند وجود الدعم المتوقع). تنشأ التوترات من صعوبات في التوفيق بين الحياة الخاصة والمهنية. غالباً ما ترتبط النزاعات بالشؤون المالية، والوقت الذي يقضيه الموظف في مكان العمل.

شكل 5 نموذج كوبر ومارشال



6.5. نموذج مورفي Murphy

جدول 5 تصنيف مصادر الضغوط عند مورفي

فئات ضغوط العمل	امثلة لمصادر الضغوط
تصميم المهمة	• عبء العمل (الحمل الزائد) • وتيرة العمل، وتنوع المهام، والشعور بالعمل • الوقت اللازم لإكمال المهمة • الاستقلالية (القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بشأن العمل أو المهام المحددة) • تحول العمل، جدول العمل • المهارات أو القدرات التي لا تفي بمتطلبات الوظيفة • نقص التدريب أو الإعداد (الفني و الاجتماعي) • الحرمان من الاعتراف والعزلة في العمل
الدور داخل المؤسسة	• تعارض الأدوار (متطلبات العمل المتضاربة، العديد من الأدوار تعدد المشرفين والمديرين) • التوقعات المهنية المشوشة والأدوار الغامضة (عدم وضوح المسؤوليات والتوقعات وما إلى ذلك) • مستوى المسؤولية
التطور المهني	• لا توجد إمكانية للترقية أو الترقيات المبكرة • الأمن الوظيفي أو انعدام الأمن (الخوف من اعتبار عمل الفرد فائضاً بسبب الوضع الاقتصادي أو قلة العمل) • قلة الفرص للتطوير المهني أو التقدم • الرضا العام عن العمل

فئات ضغوط العمل	امثلة لمصادر الضغوط
علاقات العمل (الشخصية)	- المشرفون (الصراع أو عدم الدعم) - الزملاء (الصراع أو عدم الدعم) - تهديدات بالعنف والتحرش وما إلى ذلك. (تهديدات للأمن الشخصي) - انعدام الثقة - عدم وجود أنظمة في مكان العمل للإبلاغ عن السلوك غير المقبول وإدارته - التحيز أو التمييز
الهيكل التنظيمي ، مناخ العمل ، أسلوب الإدارة	- المشاركة (أو عدم المشاركة) في صنع القرار - عادات التواصل (سوء الفهم أو نقل المعلومات) - قلة التقدير على اتقان الوظيفة - عدم وجود أنظمة في العمل لمعالجة المخاوف - عدم التماس مشاركة الموظف عند إجراء التغييرات التنظيمية - عدم وجود العدالة المتصورة (من يحصل على ماذا ومتى، عملية صنع القرار). إن الشعور بالظلم يزيد من الآثار الصحية للإجهاد
التوازن بين العمل والحياة	- الصراعات على الأدوار والمسؤوليات - تعرض الأسرة للمخاطر المهنية
ظروف العمل ، مخاوف مرتبطة بمكان العمل	- التعرض لظروف غير سارة (الازدحام والرائحة وما إلى ذلك) - التعرض للمخاطر (بيئة العمل، المواد الكيميائية، الضوضاء، جودة الهواء، درجة الحرارة، إلخ).

المصدر: (Murphy, L. R. 1995: p4)

6.6. نظرية التقدير المعرفي للزاروس

يعد ريتشارد لازاروس Lazarus رائد هذه النظرية التي سميت أيضا نظرية (التقدير الابتدائي) والتي تشير إلى تقييم العمليات المعرفية لمواجهة متطلبات نمو الفرد.

ظهرت نظرية لازاروس في التقييم المعرفي نتيجة لاهتمامه الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقييم المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث إن تقييم كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط، وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف (عثمان، 2001: ص 100)، ويختلف تفسير الموقف من شخص لآخر، فالموقف الذي يكون مصدر إزعاج لشخص ربما لا يكون كذلك لشخص آخر (عبد العزيز، 2010: ص 200)

وقد أشار لازاروس منذ السبعينات إلى دور العمليات الذهنية التي يتم من خلالها فهم وتقييم أهمية المثير، ومدى القدرة على التكيف معه أو مواجهته في تحديد استجابة الفرد للضغوط، ويؤكد لازاروس أن إدراك الفرد لأهمية الأحداث الضارة التي يواجهها، ومدى التحدي الذي تمثله له هذه الأحداث، وإدراكه لقدرته على التكيف معها يؤثران على مدى استجابته للضغوط (مسعودي، 2010: ص 23)

كما أشار لازاروس إلى العلاقة التبادلية المستمرة والمتغيرة بين الفرد والمحيط، حيث تقام علاقة دائرية بين العامل الضاغط والمعاش الانفعالي الذي يسببه، والتحليل المعرفي لهذه العلاقة يبدأ بتعريف خصائص العامل الضاغط، ثم البحث عن الحل الفعال، وعن طريق الحلول المتوصل إليها يتم تنشيط مجموعة ردود الأفعال، وعليه فالعامل الضاغط لا يحمل إلا التقدير والقيمة التي يمنحها له الفرد، كما أن طريقة الفرد في مواجهة هذا العامل الضاغط ليست ثابتة، لأنها في تعريف وإعادة تنظيم مستمرين.

لهذا فمن الأهمية ألا نغفل دور وجهة نظر الفرد للوضعية الضاغطة كعامل يساهم سلبا أو إيجابا في الاستجابة للضغوط الواقعة عليه، إذ يلعب التقدير المعرفي من قبل الفرد بحجم الضغط الواقع عليه دورا في اختيار طريقة التعامل، وتحديد استجابات الفرد وانفعالاته وكذلك النتائج التكيفية وهو ما يفسر لنا تباين استجابة الأفراد لعامل ضاغط واحد.

وحسب لازوراس وكوين (Lazarus & Coyne, 1980) وفولكمان وشفير (Folkman & Sheefer, 1979)، وكانر وفولكمان (Kanner & Folkman, 1980)، ولازوراس ولونيي (Lazarus & Lounuer, 1978)، فإن معنى الحدث الضاغط يتحدد وفق نوعين أساسيين للتقدير المعرفي هما: التقدير الأولي والتقدير الثانوي (بومجان، 2016: ص ص 53-54).

أ. **التقدير الأولي (الضغط المدرك):** وهو إصدار الفرد حكماً معيناً على نوع الضغوط ودرجة تهديده فقد يقيم الفرد الموقف على أنه سلبي أو ايجابي، شديد أو ضعيف، ويتأثر التقييم الأولي بعوامل الموقف إذ يتضمن طبيعة الأذى أو التهديد أو إذا كان الحدث مألوفاً أو جديداً أو لم يسبق التعرف عليه من قبل ومدى احتمال حدوثه ومدى وضوحه أو غموضه في توقع النتيجة.

والتقدير المعرفي الأولي هو مفهوم أساسي في هذه النظرية، يعتمد دور الفرد، إذ أن تقييم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة لذلك، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف، ويعتمد تقييم الفرد على عدة عوامل منها:

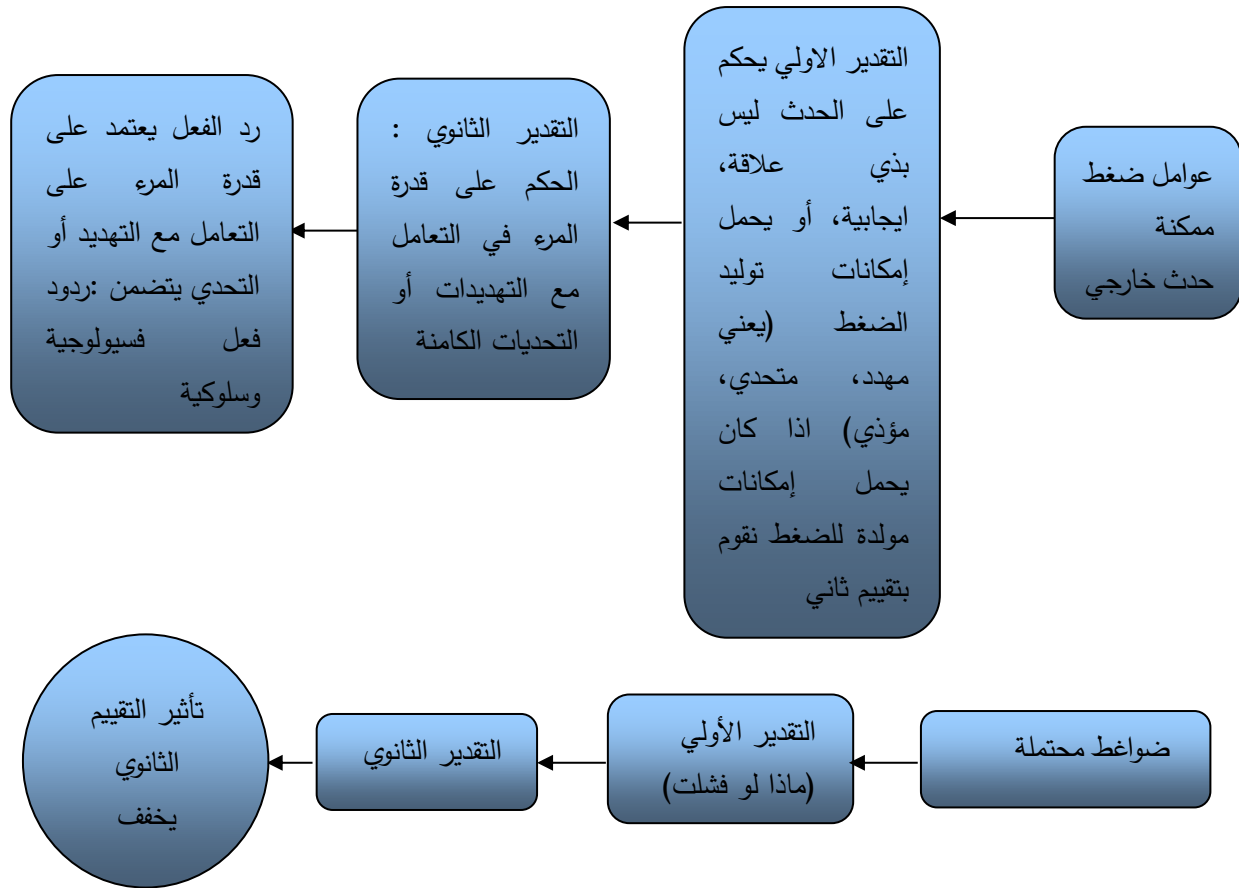
- **العوامل الشخصية:** وهي مفاهيم يكونها الفرد عن نفسه وعن العالم ويتبناها ويستخدمها كعدسات لإدراك الأحداث، أو هي نظرية شخصية عن الذات لا توجد خلال الوعي الشعوري، ولكنها تكمن في نسق المفاهيم قبل الشعورية، التي تتكون من خبرات الشخص وتوجه سلوكه، وتعمل كعدسات إدراكية، وتشمل المعتقدات والالتزامات.

- **العوامل المتصلة بالموقف نفسه:** وتشمل طبيعة الضرر أو التهديد، وما إذا كان الظرف الذي تعرض له الفرد مألوفاً لديه، وما الاحتمالات التي قد تحدث هذا الظرف ووقته؟، بالإضافة إلى درجة الوضوح والغموض المتوقعة من حدوثه.

ب. **التقدير الثانوي (التحكم المدرك):** ويشير إلى قدرة الفرد على تحديد مصادر التعامل مع الموقف الضاغط، إذ يتم التقييم بطرق التعامل المتاحة ونتائج اختيار أي منها واحتمال نجاحها.

وعلى الرغم من أهمية التقييم الأولي إلى أن التقييم الثانوي يكتسب أهمية كبرى لدى لازاروس، وقد وضع كل من لازاروس وفولكمان (Lazarus et Folkman 1984) نموذجاً لرد الفعل تجاه العوامل والأحداث الضاغطة.

شكل 6 نموذج لازاروس - فولكمان في رد فعل الفرد في التعامل مع العوامل المولدة للضغط



ويعتبر هذا النموذج من أهم النماذج التي تناولت ضغط العمل وقد جاءت نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي والإدراكي، فالتقييم المعرفي حسب ما جاء فيها هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد.

6.7. نظرية الضغط النفسي لسبيلبرجر:

ظاهرة الضغوط من الظواهر الإنسانية المعقدة، فهي تتجلى في مضامين بيولوجية، نفسية، اقتصادية، اجتماعية ومهنية واهتمت النظريات في علم النفس بالإشارة إلى طبيعة الضغط النفسي وتفسير الانفعالات ذات العلاقة والارتباط معه، وأكدت هذه النظريات على أثر الضغط النفسي في الجوانب الوظيفية السلوكية، المعرفية والانفعالية، ورغم الاختلاف ما بين اتجاهات كل نظرية من النظريات، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً ما بينها على أثر الضغط النفسي على صحة الفرد وتوازنه و تكيفه. وفي خضم تصارع الكثير من النظريات ظهرت وجهة النظر النفسية لـ "سبيلبرجر Spielberger". "تعتبر نظرية "سبيلبرجر" في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد قامت نظرية سبيلبرجر (1972) في القلق على أساس التمييز بين:

أ- قلق السمة (سمة القلق، القلق العصابي، القلق المزمن).

ب- قلق الحالة (القلق الموضوعي، القلق الموقفي).

أ. قلق السمة:

هو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية. (عثمان، 2001: ص 99)، ويعتبر عاملاً شخصياً يوجه الفرد ليرى المنافسة والتقييم الاجتماعي كموقف أكثر أو أقل تهديداً، حيث يدرك الشخص مرتفع السمة المواقف على أنها أكثر تهديداً ويستثار القلق لديه أكثر من ذوي قلق السمة المنخفض (محمد، 2005: ص 28)

يعتقد "سبيلبرجر" أن سمة القلق تشير إلى الفروق الثابتة نسبياً في القابلية للقلق، أي تشير إلى الاختلافات بين الناس في ميلهم إلى الاستجابة اتجاه المواقف التي يدركونها كمواقف مهددة، ذلك بارتفاع شدة القلق وتتأثر سمة القلق بالمواقف بدرجات متفاوتة حيث أنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التي تكون عادة مصحوبة بمواقف خطيرة محددة. (عثمان، 2001: ص 33)

ب. قلق الحالة:

هو قلق موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة وتسببه الضغوط، ولا يحدث ذلك مع قلق السمة. وقد ركز "سبيلبرجر" في نظريته على الإطار البيئي للضغوط، وما يثبتته في علاقة قلق الحالة بالضغط يستبعده عن علاقة سمة القلق أو القلق العصابي الناتج عن الخبرة السابقة بالضغط، حيث إن الفرد يكون من سمات شخصيته القلق أصلاً. (الرشدي، 1999: ص 54)

عرض "سبيلبرجر" تمييزاً بين كل من القلق، الضغوط، التهديد:

• القلق (Anxiété)

عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط.

• الضغوط (Stress)

يشير هنا المصطلح إلى الاختلافات في الأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي.

• التهديد (Menace)

يشير هذا المصطلح إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص (محمد، 2005: ص 35)

إذا كان "سبيلبرجر" قد اهتم بتحديد خصائص وطبيعة المواقف الضاغطة التي تؤدي إلى مستويات مختلفة لحالة القلق، إلا أنه لا يساوي بين المفهومين (الضغط والقلق) وذلك لأن الضغط النفسي وقلق الحالة يوضحان الفروق بين خصائص القلق كرد فعل انفعالي والمثيرات التي تستدعي هذه الضغوط (فالقلق كعملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغط وتبدأ هذه العملية بواسطة مثير خارجي ضاغط). (الرشيدي، 1999: ص 54)

ويميز "سبيلبرجر" بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد: فكلاهما مفهومان مختلفان، فكلمة ضغط تشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي. أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير أو مخيف أي بمعنى توقع خطر أو إدراك ذاتي للخطر.

يهتم "سبيلبرجر" في الإطار المرجعي لنظريته بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة، ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها (البيئة) ويحدد العلاقة بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة.

فالفرد في هذا الصدد يقدر الظروف الضاغطة التي أثارت حالة القلق لديه ثم يستخدم الميكانيزمات الدفاعية المناسبة لتخفيف الضغط (كبت، إنكار، إسقاط) أو يستدعي سلوك التجنب الذي يسمح بالهرب من الموقف الضاغط. (الرشيدي، 1999: ص 55)

يعتبر سبيلبرجر Spielberger واحدا من العلماء الذين وضعوا تفسيراً للضغوط النفسية (Stress) معتمداً على نظرية الدوافع، إذ يرى أن الضغوط تلعب دوراً في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع في ضوء إدراك الفرد لها.

يحدد نظريته في ثلاثة أبعاد رئيسية. (الغريز، أبوأسعد، 2009: ص 64):

- الضغط.

- القلق.

- التعليم

6.8. نظرية هنري موراي Murray

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة (Besoin) ومفهوم الضغط (Stress) مفهومان أساسيان في فهم الشخصية وتفسير السلوك على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك داخل الشخص ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغط بأنه صفة وخاصة لموضوع بيئي أو لشخص ستيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول لهدف معين، ويميز في هذا الصدد بين نوعين من الضغوط هما (عثمان، 2001: ص100):

1. ضغط بيتا. (Beta Stress) ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها سلوك الفرد ويفسرها ذاتياً.

2. ضغط ألفا. (Alpha Stress) ويشير إلى خصائص الموضوعات البيئية والأشخاص ودلالاتها كما هي في الواقع.

ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول بيتا ويؤكد أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها ويطلق على هذا المفهوم (تكامل الحاجة)، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة النشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم الثيما Thème.

ويؤكد موراي أنه يمكن أن نستنتج من هذه النظرية وجود الحاجة لدى الفرد من بعض المظاهر التي تتضح في سلوك الشخص إزاء انتقائه واستجابته لنوع معين من المثيرات يصاحبه انفعال خاص حيث عند إشباع الحاجة يحس الفرد بالراحة، كما يحس بالضيق إذا لم يتحقق هذا الإشباع ومن تلك الحاجات الانجاز، العدوان، الاستقلال، السيطرة.

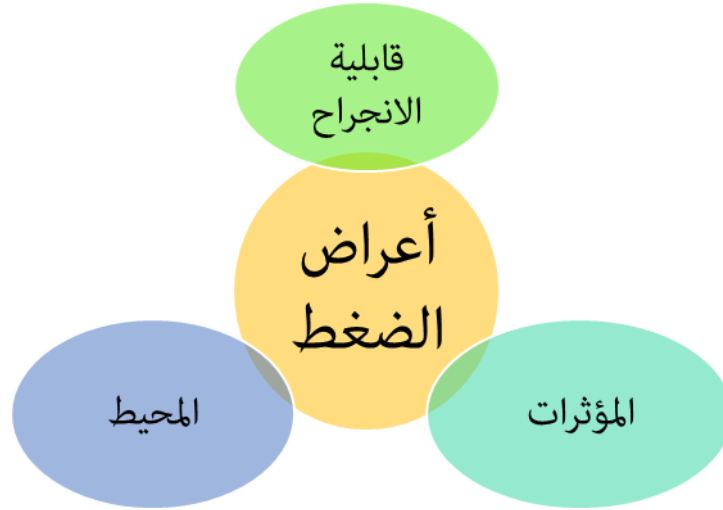
6.9. نظرية ماك لين (Mc-LEAN)

قدم ماك لين في نظريته سنة 1974 ثلاثة أقسام، هي: المحيط، المؤثرات ثم القابلية للانجراح وركز على علاقة التفاعل والتداخل فيما بينها.

- **المحيط:** تدخل مؤثرات هذا المحيط في مستويات مختلفة من حياة الفرد (مادية وعملية) وتلزم بعض المحيطات العملية قدرات كبيرة للتكيف معها وفقاً لطبيعة العمل وخصائصه وتسبب ظروف العمل غير الملائمة لقدرات وطاقات العمل ضغطاً لدى أغليبيتهم.
- **قابلية الانجراح:** تختلف القابلية من فرد لآخر، حيث يلاحظ في ظروف مشابهة ومؤثرات متماثلة أن طريقة وطبيعة الاستجابة للأفراد تختلف، ويتعلق هذا المجال بالقابلية الفردية للعمل، استعداداً لمواجهة الصعوبات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

- **المؤثرات:** تكون العوامل الخاصة بغض النظر عن طبيعتها (علائقية، نفسية، محيطية، فيزيولوجية، عملية) المحرك المؤثر في توجيه وتوليد سياق الضغط ويوضح الشكل التالي نموذج ماك لين لضغط العمل. (عيطور، 1997: ص104)

شكل 7 نموذج ماك لين لضغط العمل

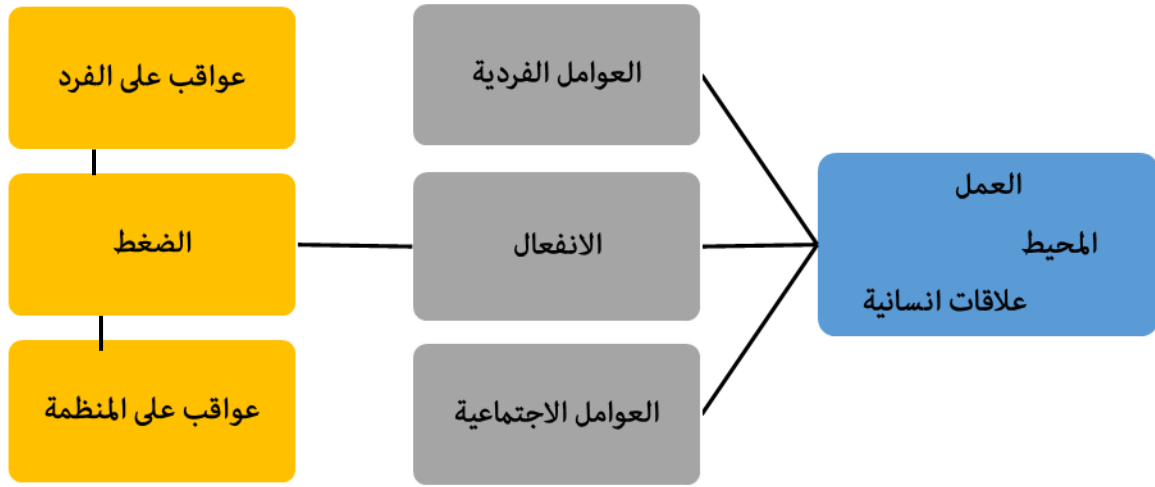


اقتصرت النظرية على المؤثرات الموجودة في محيط العمل وقابلية وأثر الفرد وانجرافه بسبب هذه المؤثرات التي تكون حسب ماك لين ضغط العمل، وأهمل بذلك مؤثرات أخرى منها الحوافز المادية والمعنوية (كالترقية والأجور)، وكذلك الجانب الاجتماعي والاقتصادي وكان التركيز حول المثيرات المختلفة الموجودة في محيط العمل (داخل المنظمة) كما تم إهمال طبيعة العمل، والدور الديناميكي لقابلية الفرد واستعداده للاستجابة للمؤثرات التي تسبب الضغوط. (لطف، 1992: ص69)

6.10. نظرية توركوت (P.R.Turcotte)

يدرس توركوت في نظريته التفاعل الموجود بين مؤثرات الضغط والاستجابة، تأثير المتغيرات المعدلة حيث يحاول توضيح العلاقة الموجودة بين المؤثرات واستجابة الفرد من خلال نموده للعمل التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي

شكل 8 نموذج توركوت للعمل التنظيمي



يذهب هذا النموذج إلى إبراز التفاعل الموجود بين عوامل الضغط والاستجابة لها، وتوضيح دور المتغيرات المعدلة للضغط، وعليه يركز الباحث على طبيعة العمل، إطاره الحقيقي، نوع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وتعد كل هذه العوامل مصادرًا للضغط المهني ويخلص في الأخير إلى أن ظاهرة الضغوط اهتمت بدراساتها تخصصات متعددة باعتبارها ظاهرة إنسانية، بيولوجية، اجتماعية، مهنية وقد انتهت كل دراسة إلى نتائج ساعدت في فهم هذه الظاهرة والكشف عن أبعادها.

هذه النظرية ركزت على العناصر المتفاعلة بين مؤثرات الضغط، الاستجابة وتأثير المتغيرات عليها إلا أنها أهملت قدرات الفرد واختلافها من فرد لآخر حسب الفروق الفردية، وكذا اختلاف العوامل الاجتماعية والثقافية للأفراد، فيما يخص المواجهة ومقاومة الضغط. (عيطور، 1997: ص 104)

من خلال عرض النماذج السابقة وجدنا بأنها تتمحور حول مجموعة من مصادر ضغط العمل داخل المؤسسات، ومن هنا تمت الاستفادة منها في بلورة أبعاد مصادر ضغوط العمل التي تمت دراستها لدى العاملين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة والتي تمثلت في (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، وعبء العمل)، وهذه الأبعاد تتقارب مع النموذج المتعدد، ونموذج كوبر ومارشال. كما أن هناك مجموعة من النظريات المفسرة لضغوط العمل، تم الاهتمام بها في هذا البحث للاستفادة منها فيما يتعلق بالظروف الداخلية المحيطة بالعمل (الحياة الاجتماعية للفرد، والظروف العلائقية خارج محيط العمل).

7. نتائج آثار ضغوط العمل

تتعدد تأثيرات ضغوط العمل من حيث الإيجابية والسلبية وعادة ما تكون الضغوط المعتدلة مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد ومقر العمل الذي يعمل به بحيث تعمل على تحفيزه للعمل والإبداع وتطوير المهنة لكن حينما يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية يكون له العديد من الآثار السلبية سواء على سلامة الفرد أو على مقر العمل وهناك نوعان من الضغوط أحدهما إيجابي والآخر سلبي كما حددها (هيجان، 1998: ص217) و (Robbins, S. & T. Judge, 2009):

1.7. الآثار الإيجابية:

عندما تكون الضغوط مناسبة، فإنها تؤدي إلى السرعة في إنجاز الأعمال، والإبداع في التفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتركيز على نتائج العمل، والشعور بالسعادة والإثارة، والقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر، وتجعل الأفراد يركزون على نتائج أعمالهم، وتحفزهم على العمل، وتجعلهم ينظرون للمستقبل بتفاؤل، وبالحيوية والجدية في العمل، وتجعلهم يشعرون بالإنجاز والمتعة، والنوم بشكل مريح، والمقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (عياصرة وآخرون، 2008: ص139)

ولذلك تلعب الضغوط المهنية دورا كبيرا في النجاح والتفوق والإنجاز. فالعامل الناجح هو القادر على العمل تحت أقصى الضغوط. ويتعرض الأفراد لضغوط متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال والتي عندما تكون من الجنس المعقول الصحي فإن ذلك ينتج عنه العديد من الآثار الإيجابية التي تساهم في تضافر الجهود وتعاون الأفراد وخلق روح الفريق الواحد والتنافس البناء بين العاملين وزيادة دافعيتهم للعمل ورغبتهم فيه.

2.7. الآثار السلبية:

إذا كان حجم ونوعية ضغوط العمل في غير الإطار الصحيح لها، فإن هذا يولد آثارا سلبية للفرد ومقر العمل، وذلك من خلال ثلاثة مجالات هي:

1.2.7. الآثار السلبية الخاصة بالفرد:

الفرد هو المستقبل الرئيسي والمباشر لآثار الضغوط حيث تأخذ صورا متعددة قد تكون صحية أو نفسية أو سلوكية وقد تكون شاملة بحيث تشمل كل أو معظم هذه الجوانب. حيث يتعرض الفرد لكثير من المتاعب التي تظهر آثارها عليه فالصحية تظهر في شكل أمراض حيث يصبح الجسم أكثر عرضة للكثير منها كالصداع المزمن، عسر الهضم، السكر، ارتفاع ضغط الدم... إلخ والنفسية كالقلق والملل وانخفاض الرضا عن الوظيفة،

الاكتئاب، الأرق أما السلوكية فتتمثل في العدوانية، الميل إلى التخريب، اتخاذ قرارات غير سليمة، كثرة النزاعات مع زملاء العمل بالإضافة إلى الغياب والتأخر.

2.2.7. الآثار السلبية الخاصة بمقر العمل:

لا يمكن بالطبع الفصل بين الفرد ومقر العمل الذي يعمل به، فهو جزء لا يتجزأ منه، وعلاقة التأثير والتأثر بينهما متبادلة، ومن ثمة فإن التأثيرات السلبية على الأفراد كالأزمات والاضطرابات النفسية تنعكس على مقر العمل، فيكثر الغياب، والتأخير والتوتر في العلاقات، وترك العمل مما يؤدي إلى تدهور الأداء وسوء الخدمات المقدمة، كما أن مقر العمل الذي تكثر به ضغوط العمل لا يراعي حقوق موظفيه ولا يعمل على نموهم وتطورهم، ولا يوفر لهم جو العمل المناسب ولا الحوافز ولا التشجيع مما يعرضهم للاضطرابات والحوادث مما ينتج عنه تحمل مقر العمل لأشكال مختلفة من التكاليف.

3.2.7. الآثار السلبية على المجتمع:

إن الأفراد المرضى والمضطربين نفسياً وغير الراضين عن وظائفهم وغير المتوافقين مع هذه الأعمال يسهمون في تدهور الأداء وانخفاض كمية الإنتاج وجودته كما يحملون المجتمع نتائج باهظة حيث يتحمل كل الخسائر التي يتسببون فيها ومن ثمة فإن الآثار السلبية للضغوط المهنية في كل مؤسسة من المؤسسات تجتمع كلها لتدفع في النهاية الفاتورة التي ينبغي على المجتمع أن يدفعها سواء كانت مادية أو معنوية كما تتمثل في سمعة المجتمع بين المجتمعات.

إن الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة هم عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر. وذلك لأن أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة

لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والإتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة.

وتلك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المؤسسات، لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه (المشعان، 2000: ص86)

كما يمكن أن تحدث ضغوط العمل على الفرد تأثيرات صحية، سلوكية وفي أداء العمل (تنظيمية) (عاشور، 2012: ص ص 203 - 204):

• التأثيرات الصحية:

كثيرة هي الدراسات التي تربط بين ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية والتي تؤكد على أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي إلى أمراض القلب والشرابين. كما ذكرت إحدى الدراسات أنه على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة، والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسرطان الرئة، ومختلف أمراض القلب، كما أن البعض حاول أن يثبت وجود علاقة بين ضغوط العمل والأمراض العقلية والعديد من الأمراض لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل من قدرته على مقاومة الأمراض. والتعب بدون جهد، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها.

أما فيما يتعلق بالمشكلات النفسية التي تسببها الضغوط فهي على سبيل المثال: الاكتئاب، والقلق، والإحباط، والملل، والتوتر العصبي.

• التأثيرات السلوكية:

عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، والنزعة العدوانية، والتخريب، والإرهاق، والإفراط في الأكل، أو اللجوء إلى التدخين أو الإدمان بوصفها نمطاً من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

• التأثيرات التنظيمية:

يتضح مما سبق أن ثمة علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي قد تطرأ على الفرد بسببها، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بل تمتد بدورها لتشمل المؤسسة التي يوجد بها الفرد،

حيث ينبثق التأثير من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أية مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم التنظيمية واستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسيرتها.

فإذا لم تعر المؤسسات ضغوط العمل الاهتمام الكافي فسوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر

التي تنتج بسبب الآتي (ريجيو، 2013: ص ص 299 - 302):

- قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.
- ضعف مبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشكل أفضل.
- إعاقة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال، والقدرة على تحمل مهام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.
- تبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.
- هدر الإمكانيات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين
- تعقد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

ويمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المؤسسة فيما يلي (العميان 2005: ص 161):

- زيادة التكاليف المادية المباشرة وغير المباشرة.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته،
- صعوبة التركيز في العمل والإستياء من انخفاض الروح المعنوية،
- الغياب والتأخر عن العمل،
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المؤسسة،
- سوء التواصل بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات،
- التسرب الوظيفي.

الجدير بالذكر أنه من الممكن أيضاً أن تكون لضغوط العمل المنخفضة آثار سلبية على المؤسسة توازي آثار ارتفاع الضغوط فيها، حيث تؤدي الضغوط المنخفضة إلى أنعدام النشاط لدى العاملين والدافعية المحركة لإشباع حاجاتهم وتحسين مستوى أدائهم، لوجود مستويات ضغوط معينة تعمل بوصفها مثيرات للأداء الجيد.

8. إدارة ضغوط العمل

إن تعدد مصادر ضغوط العمل يؤدي إلى تعدد نتائجها وآثارها على الفرد والمؤسسة على السواء، وهذه الآثار لا يمكن التخلص منها نهائياً في الحياة بل في مقابل ذلك يمكن وضع أساليب واستراتيجيات تساعد على التقليل من مصادرها وتجنب الوقوع فيها، لذا فإن الوسيلة الكفيلة للتخفيف من ضغوط العمل تتمثل في الأسلوب المستعمل في إدارتها من طرف المؤسسة عن طريق السيطرة عليها أو محاولة الإنقاص منها، وذلك باستخدام استراتيجيات تساعد الفرد..

ويمكن تصنيف هذه الاستراتيجيات لمعالجة الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ومنظمة:

1.8. استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة (الفريحات، 2008: ص ص 203-207)، ومن أهمها:

1.1.8. التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي والركض والسباحة هم أقل عرضة للتوتر أو للضغوط من غيرهم.

2.1.8. الاسترخاء: يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وغلق العينين في مكان هادئ.

3.1.8. التأمل: وفيه يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتقريغ الذهن والابتعاد عن التفكير في العالم الخارجي.

4.1.8. الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب الضغوط التي يواجهها الناس.

5.1.8. التغذية البيولوجية الراجعة: وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات.

6.1.8. ضبط السلوك ذاتياً: وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه.

7.1.8. إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له أنه إنسان فاشل أو سيء.

8.1.8. شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

9.1.8. الاهتمام بالفرد: وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتتنبى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعائلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغيرات في نمط الحياة ونظام التنفس واسترخاء العضلات والتخيل الايجابي والتغذية، وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

-مسؤولية الفرد ذاته عن صحته و حياته،

-التوعية الغذائية،

-تخفيف الضغوط والاسترخاء،

-اللياقة البدنية،

-الحساسية اتجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى مساعدة الناس على الملاءمة والتكيف مع الظروف التي يعيشون فيها.

2.8. استراتيجيات التعامل مع الضغوط التنظيمية في المؤسسة:

طالما أن العمل يشكل جزءا مهما من حياتنا فإنه من الطبيعي تناول دور المؤسسة في التقليل من

ضغوط العمل ويتم ذلك من خلال (ماهر، 2002: ص ص 99 - 100)

- الاهتمام بالاختيار والتعيين لتحقيق التوافق المهني على جميع المستويات،
- الاهتمام بالبرامج التدريبية للارتقاء بمهارات الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع مواقف العمل،
- إعادة تصميم بعض الوظائف وزيادة أثرها مما يؤدي ذلك إلى زيادة استقلالية الأفراد في انجاز مهامهم وبالتالي تخفيض مستوى المعاناة من الضغوط،
- التأكد من أن عمليات التقييم والمكافآت تنفذ بشكل عادل بين الجميع،
- التعامل مع الأفراد على أساس أن لديهم القدرة على التفكير وباستطاعتهم المساهمة فكريا لصالح الجماعات التي ينتمون إليها،
- توفر التقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساهم في تقليل الخسائر البشرية للمؤسسة في أوقات الأزمات والصراعات،
- التطوير التنظيمي الذي غالبا ما يركز على فتح قنوات الإتصال وتنمية روح الجماعة داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد الثقة بين الجميع ورفع الروح المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى حرية التغيير عن المطالب والمعوقات والقضاء على الإشاعات والذي بدوره يقلل من مستوى الضغوط بين العاملين بمستوياتهم المختلفة.

ويعتبر الضغط سمة أو ظاهرة العصر .ولأسف فإن هناك استجابات غير سليمة ومختلفة تجاه

الضغط، وأن هناك أعدادا كبيرة من النتائج الفردية التنظيمية السلبية التي تحدث أكثر بكثير من النتائج الإيجابية،

كما أصبح من غير المعقول أن يتخلص الفرد أو المجتمع من كثير من أسباب الضغوط في حين أن بإمكانه تخفيض تلك المسببات والتقليل من احتمالات ظهورها عن طريق إنجاز العمل، ويقترح دوبرين (DuBrin, 103 - 102 pp: 2019) الأساليب التالية لتجنب الضغوط :

- استخدام التفكير السليم الفطري والمبادئ الإدارية المتعارف عليها، وهذا يعني توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب،
- خلق وظائف ذات معنى حيث ينخفض الضغط عندما يلتزم الأفراد الذين يقومون بها، فالالتزام إثناء العمل يرتبط كثيراً بإدراك الفرد بأهمية عمله،
- تعديل الهيكل التنظيمي بحيث يسهل إنجاز أهداف التنظيم بأبسط الطرق الممكنة.

المبحث الثاني: الاحتراق الوظيفي

إذا كان العالم قد بلغ اليوم مستوى عال من التطور التكنولوجي والعلمي انعكس على جل جوانب الحياة، فإن كثيراً من الدارسين قد أطلقوا على القرن الحادي والعشرين عصر القلق والضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي، فهذه الظواهر إذن تتطلب من الإنسان التعايش معها وتطوير كفاءاته حتى يتسنى له التكيف معها. والاحتراق الوظيفي اعتلال أو خلل شائع، فما من مجال من مجالات الحياة إلا وهو متسم بضغوط نفسية قد تؤدي حتما في حال استدامتها لنتائج مأساوية.

وقد أخذ موضوع الاحتراق الوظيفي أهمية كبيرة لدى الدارسين والباحثين في الدول المتطورة خلال السنوات الماضية في مجال السلوك التنظيمي وفي مجال التطوير الإداري لأنه بات من المشكلات الإدارية الهامة التي تواجه العاملين في المؤسسات سواء العمومية أو غير العمومية، ويعتبر مؤشراً على مرور المؤسسات بأزمة يمكن أن تؤدي بها إلى التدهور والانحيار ويصيبها الفشل على المدى الطويل لآثارها السلبية على المنظمات والعاملين بها (النفيعي، 2000: ص 56).

ويعتبر مصطلح الاحتراق الوظيفي مفهوماً جديداً حيث يعتبر (هربرت فرويدنبرجر Herbert Freudenberger) المحلل النفسي الأمريكي أول من أدخل هذا المصطلح إلى حيز الاستخدام وذلك عام 1974، حيث ناقش تجاربه النفسية التي جاءت نتيجة تعاملاته وعلاجاته مع المترددين على عيادته النفسية في مدينة نيويورك، وقد لاحظ فرويدنبرجر أن الذين يعملون في المهن والخدمات الإنسانية كانوا أكثر تعرضاً لحالات الاحتراق الوظيفي وذلك لتعاملهم اليومي مع عدد كبير من الناس، مع عدم قدرتهم على تحقيق كل ما هو متوقع منهم (Ferudenberg, 1974: p162).

وتعتبر كرسيتين ماسلاش (Maslach) أستاذة علم النفس بجامعة بيركلي الأمريكية رائدة في دراسة وتطوير مفهوم الاحتراق الوظيفي، حيث عرفت أنه مجموعة أعراض من الإجهاد الذهني والاستنفاد الانفعالي وتبلد الشعور، والإحساس بعدم الرضا عن المنجز الشخصي والأداء المهني، ويحدث الاحتراق الوظيفي عندما لا يكون هناك توافق بين طبيعة العمل وطبيعة الإنسان الذي ينخرط في أداء ذلك العمل، وكلما زاد التباين بين هاتين البيئتين زاد الاحتراق الوظيفي الذي يواجهه الموظف في مكان عمله.

هذا وتتداخل ظاهرة الاحتراق الوظيفي مع ظواهر أخرى متشابكة منها اتجاهات الفرد نحو المهنة، الرضا الوظيفي، كفايات الموظف، التفاعل الاجتماعي والتراتبية الإدارية. وربما يعد اتجاه الفرد نحو المهنة هو المحدد الأساسي لمدى تحمله للمهنة وضغوطها النفسية والجسمية، وبالتالي للاحتراق الوظيفي الذي يواجهه.

وأشارت ماسلاش إلى أن جذور وأساس الاحتراق الوظيفي تكمن في مجموعة عوامل تتركز في الظروف الاقتصادية والتطورات التكنولوجية والفلسفة الإدارية لتنظيم العمل (Maslach et Jackson, 1981).

ومن خلال رؤية الباحثة لشروط العمل النفسية والاجتماعية والمهنية السائدة في مؤسسات القطاع الحكومي ومنها وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة فقد لاحظت أنها تشكل حقلاً خصبا لنشأة ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومن هنا كان لابد من دراسة هذه الظاهرة والعمل على مكافحتها من خلال تبني نظام وسياسة إدارية ناجعة.

ولقد أولى الباحثون هذه الظاهرة الكثير من الاهتمام وتناولوها بالدراسة في العديد من الدول الغربية لما لها من عظيم الأثر على أن إنتاجية الموظفين إلا أنها لم تتل أي اهتمام من قبل الباحثين المحليين، ومن هنا جاءت أهمية التطرق لموضوع الاحتراق الوظيفي وأهمية دراسته لدى الموظفين من خلال ما يتم توضيحه في هذا الإطار من حيث مراحل تطور المفهوم والتعريف به وتحديد مقاييسه وأبعاده ونماذجته الرئيسية وأعراضه ومراحله.

1. الإطار النظري والمفاهيمي للاحتراق الوظيفي

يتطلب التعامل المكثف مع الآخرين من طرف موظفي الخدمات العمومية والمؤسسات بشكل عام قضاء وقت كبير، ويتمحور التفاعل بين الموظفين والمرتفقين حول قضاء المصالح الإدارية لهؤلاء وبالتالي فهو يكون مشحوناً بالغضب أو الإحراج أو الخوف أو اليأس. ونظراً لأن حلول مشاكل المرتفق ليست دائماً واضحة، يصبح الموقف أكثر غموضاً وإحباطاً بالنسبة للشخص الذي يعمل بشكل مستمر مع الأشخاص الذين يعيشون في مثل هذه الظروف. ويمكن أن يكون الإجهاد المزمن مستنزفاً عاطفياً ويؤدي إلى الاحتراق.

1.1 كرونولوجيا مفهوم الاحتراق الوظيفي

يعتبر هارولد برادلي (Bradley, 1969: pp359-370) أول باحث يشير إلى الإجهاد المرتبط بالعمل وذلك في مقالة خصصها لدراسة المعاملة المجتمعية للشباب المجرمين البالغين تحت عنوان (-Community based treatment for young adult offenders) وذلك سنة 1969 حيث يقول:

"كمحلل نفسي وممارس، أدركت أن الناس يقعون أحياناً ضحايا للحريق، تماماً مثل المباني. فيظل التوتر الناجم عن الحياة في عالمنا معقداً، تصبح مواردهم الداخلية مستهلكة كما لو تترك النيران فراغاً كبيراً في الداخل، حتى لو بدا الشكل الخارجي سليماً إلى حد ما".

وفي سنة 1974 نشر الطبيب النفسي الأمريكي هيربرت فرويدنبرغر (Freudenberger HJ,1987) كتاباً يتناول الاحتراق. حيث تعلق ملاحظاته الأولى بموظفي مؤسساته (Free clinics) حيث لاحظ فقدان الحماس بعد فترة وجيزة من العمل. وسلط الضوء على الأعراض الجسدية (الصداع، اضطراب المعدة، التعب، الأرق) والأعراض السلوكية (الغضب، فقدان الطاقة، التهيج، السخرية، الإثارة، العزلة). وقد استخدم مصطلح الاحتراق للحديث عن كل هذه الأعراض.

وتعترف الأدبيات المتخصصة عموماً أن المعالج النفسي والطبيب النفسي هيربرت فرويدنبرغر هو مؤلف أول بحث عن متلازمة الاحتراق (Baumann,2007). يشير هيربرت فرويدنبرغر Freudenberger في مقالته "احتراق الموظفين" الذي نشر في عام 1974م، وهو أول محاولة لوصف الحالة، إلى متلازمة (Burn-Out Syndrome) كحالة من الإرهاق التي وجد فيها موظفو العيادات المجانية. وعرف الاحتراق هنا بأنه فقدان الشخص الدافع للعمل، خاصة عندما لا تؤدي مشاركته القوية إلى النتائج المرجوة.

في سبعينيات القرن العشرين، أدار فرويدنبرغر مستشفى نهارياً، أو عيادة مجانية تعمل بشكل رئيسي من خلال المتطوعين الشباب، بدأ فرويدنبرغر استنتاجاته بعد ملاحظة أن العديد من هؤلاء المتطوعين ينتهي بهم الأمر إلى فقدان الحافز بعد حوالي سنة فقط من النشاط. وأدرك أن أعراضاً جسدية تصاحب هذا التغيير، مثل الإرهاق والتعب ونزلات البرد المستمرة والصداع واضطرابات الجهاز الهضمي والأرق.

في عمله، يؤكد فرويدنبرغر على الأعراض السلوكية. فالغضب والتهيج وعدم القدرة على التغلب على التوتر والأوضاع الجديدة، وكذلك فقدان الطاقة هي من بين العلامات الأولى لما يسميه "التشقق" أو "الإرهاق العاطفي والعقلي". يعتقد هيربرت فرويدنبرغر أن المواقف السلبية واستخدام السخرية هي أيضاً من المظاهر الأساسية. وقد لاحظ كذلك على هؤلاء المتطوعين الاستراتيجيات المفرطة، مثل قضاء المزيد من الوقت في العمل وفرض النشاط غير الفعال، وكذلك استراتيجيات التجنب مثل البحث عن العزلة ورفض التواصل مع الزملاء.

استخدم المصطلح Burnout في ذلك الوقت للإشارة إلى تأثيرات الإدمان، بالنسبة لفرويدنبرغر، فهو يمثل استعارة فعالة لجميع الأعراض التي يلاحظها. وبسبب تجربته، لاحظ أنه بين المتطوعين الشباب، فإن الالتزام الأولي والتيقن من القيام بعمل هادف هو ما يكفي لإنكاء الرضا ومواصلة الجهود. ومع ذلك، فإن المرضى الذين يعالجهم في عيادته غالباً ما يقاومون وغالباً ما يكونون غير متقبلين للنصيحة. في مثل هذه البيئة، غالباً ما تكون مساعدة هؤلاء المتطوعين الشباب غير مجدية. يشير فرويدنبرغر إلى أنه "لأننا كرسنا

أنفسنا لمهمتنا، فنحن نقع في فخ التصدع". وفقاً لفرويدنبرغر وريشلسون Richelson، تتطور متلازمة الاحتراق عندما يكون لدى الأفراد صورة مثالية عن أنفسهم، ويرون أنفسهم ديناميكين وجذابين وذوي كفاءة خاصة وينتهي بهم الأمر إلى فقدان ارتباطهم بذواتهم الحقيقية. (Freudenberger, Richelson 1981).

بالنسبة لفرويدنبرغر وريشلسون (Freudenberger et Richelson, G. 1980) يتطور الاحتراق عندما يواجه الفرد المرتبط بحلم النجاح استحالة تحقيق مهمة ما. وقد عرفا الاحتراق بأنه "حالة من التعب المزمن والاكتئاب والإحباط الناجم عن الوفاء لطريقة حياة أو علاقة، والتي تفشل في تحقيق المكافآت المتوقعة وتؤدي في النهاية إلى تقليل المشاركة والإنجاز في العمل".

وفي سنة 1976 اهتمت كريستينا ماسلاش، وهي باحثة في علم النفس الاجتماعي ومن بين أولئك الذين ساعدوا في فرض المفهوم وإثبات صحته، بالاستراتيجيات الدفاعية للأطباء في مواجهة المرضى. حيث لاحظت التباين والمعارضة كآلية دفاع يلجأ إليها هؤلاء الأطباء لمواجهة الضغوط. وقادها بحثها إلى التفكير في أن الاحتراق يظهر لدى الأشخاص الذين يعملون في علاقة مساعدة (طبيب، ممرضات، قضاة، محامون (Maslach C, 1976: pp 16-22). و في نص يعود إلى عام 1993 تتناول كيف أن البحث الذي أجرته في سبعينيات القرن الماضي قادها عن طريق الصدفة كما تقول، لاكتشاف متلازمة الاحتراق (Schaufeli, et al, 1996) بينما كانت في الأصل مهتمة بالاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع حالات التنشيط العاطفي، وخاصة القلق والاعتراض كدفاع عن النفس (Mayenin, 2007)، (Halpern, 2001) (Douence, 1998) فعلى سبيل المثال، يشير "القلق" إلى الموقف المثالي للطبيب الذي يجمع بين العطف والانفصال العاطفي. فإذا كان الطبيب قلقاً على سلامة مريضه، فهو أيضاً حريص على الحفاظ على الموضوعية عن طريق تجنب الكثير من التورط. ويعبر مفهوم "الاعتراض كدفاع عن النفس"، الذي طرحه فيليب زيمباردو (Abelson, Zimbardo, 1970)، عن فكرة حماية النفس من التدفق العاطفي من خلال النظر في "الحالات" بدلاً من الناس".

من الناحية النظرية، بدأت كريستينا ماسلاش برنامجاً بحثياً (Mesters, Peters, 2007) من خلال المقابلات مع المتخصصين في المجال الطبي ثم من مجال الصحة العقلية (الأطباء النفسيون، الممرضون النفسيون، إلخ) ومن خلال وصف نتائج تحليلاتها الأولى، تم إخبار كريستينا ماسلاش أن ظاهرة مماثلة تظهر لدى المحامين الذين يمارسون مع أشخاص يعانون من صعوبات اجتماعية (Burki et al, 2006).

ونظراً لأن الاحتراق يبدو شائعاً بين المتخصصين الصحيين والمحامين، افترضت كريستينا ماسلاش أن العمل مع الآخرين لا سيما في علاقة مساعدة يقع في قلب هذه الظاهرة. على النقيض من تأكيد هيربرت فرويدنبرغر (Freudenberger, Richelson, 1981) على العوامل الشخصية فإنها تضع أسباب الاحتراق أكثر في بيئة العمل وظروفها. حيث سعت إلى التحقق من صحة هذه الفكرة من خلال إجراء مقابلات مع المجموعات المهنية الأخرى التي ينطوي نشاطها أيضاً على المشاركة العلائقية.

إن هذه المظاهر ليست إجابة أنتجها عدد قليل من الأفراد، ولكنها مشكلة واسعة الانتشار نسبياً. وهكذا يبدو أن مصطلح الاحتراق يملأ الفراغ عن طريق وصف ظاهرة كانت حتى الآن بدون اسم، ولكنها حاضرة جداً في عالم العمل (Shirom, 1998).

في النص الوصفي لنص هيربرت فرويدنبرغر (Freudenberger, 1974) تحدث عن "ديناميكية الإرهاق"، لكن ماسلاش تستخدم مراراً وتكراراً في نصها مصطلح "تصدع" المتعلق بالاحتراق. كونها تلاحظ أن هذا "التصدع" يتبعه فقدان الكفاءة في الخدمات الصحية والاجتماعية، والتغيب عن العمل وارتفاع معدل دوران الموظفين. كما أنه يتسبب في تدهور الرفاهية الجسدية.

2.1. تعاريف الاحتراق الوظيفي

اكتسب مفهوم الاحتراق زخماً كبيراً فقد حدد بيرلمان وهارتمان (Perlman et Hartman, 1982) أكثر من ثمانية وأربعين تعريفاً مختلفاً له بين عامي 1974 و 1980.

ومن العقبات الرئيسية التي تعوق البحث في هذا المفهوم هو عدم وجود تعريف وحيد، مقنع وتوافقي، ويقيّد البعض الاحتراق في مجال المهن التي تقدم المساعدة.

فروبرت كان، Robert Kahn يعتبر الاحتراق بمثابة "متلازمة المواقف غير الكافية تجاه العملاء (المرتفقين) وتجاه النفس، وغالباً ما ترتبط بأعراض جسدية وعاطفية غير سارة" (Helland, 1978)

أما ماسلاش (Maslach, 1982) فالاحتراق بالنسبة لها يعتبر "متلازمة الإرهاق العاطفي وتبدل الشعور وفقدان الكفاءة الذاتية، و استجابة للعبء العاطفي المزمن الناشئ عن رعاية الآخرين، لاسيما عند الحاجة أو عند وجود مشاكل.

وحاول مؤلفون آخرون تعريف الاحتراق بأنه "حالة من الإرهاق الجسدي والعاطفي والعقلي المرتبط بالتعرض الطويل للمواقف التي تتطلب مشاركة عاطفية كبيرة (Pines et Aronson, 1988).

وحسب (منظمة الصحة العالمية، 2019) يُدرج الاحتراق الوظيفي أو الإنهاك المهني في المراجعة الحادية عشرة للتصنيف الدولي للأمراض باعتباره ظاهرة مهنية. وهو غير مصنف كاعتلال طبي، ويعرّف الاحتراق الوظيفي المراجعة الحادية عشرة كمتلازمة يُصوّر أنها تتجم عن إجهاد مزمن في مكان العمل لم يتكّل تدبيره بالنجاح. ويتسم بثلاثة أبعاد هي التالية:

- الشعور باستنفاد الطاقة أو استنزافها،
- زيادة تباعد الفرد النفسي عن وظيفته أو شعوره بالسلبية أو التشاؤم فيما يتصل بها،
- تدني الفعالية المهنية.

وقد أُدرج الاحتراق الوظيفي أيضاً في المراجعة العاشرة للتصنيف الدولي للأمراض في الفئة نفسها الواردة في المراجعة الحادية عشرة إلا أن تعريفه زُوّد بمزيد من التفاصيل.

وإذا ما اتجهنا إلى تحليل الأبحاث والدراسات العربية فقد وجد بأن الاحتراق له تعريفات متباينة حسب بيئة الدراسة، فقد عرف (ناصر، 2017: ص 11) الاحتراق الوظيفي بأنه "حالة نفسية يصل من خلالها الفرد إلى فقدان الرغبة بالعمل، تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والرضا تجاه الأعمال المكلف بها، نتيجة العمل الروتيني وضغوط العمل اليومي وتمتد آثاره ليشمل أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة" كما عرفه (يوسف، 2007: ص 42) بأنه "حالة من الإنهاك الجسدي والانفعالي والعقلي تنتج عن الإنهاك طويل المدى في مواقف مشحونة انفعالياً وضاغطة مصحوبة بتوقعات شخصية مرتفعة تتعلق بأداء الفرد"

وفي بحثنا هذا نعرفه بكونه حالة من الإرهاق يشعر بها الموظف في (تبلد المشاعر الإنسانية، والإنهاك العاطفي، وتدني في مستوى الإنجاز الشخصي) نتيجة لضغوط العمل في المؤسسة.

2. أبعاد الاحتراق الوظيفي

استناداً إلى أعمال Maslach (1996), Jackson E, Leiter, Maslach, Canoui, (2008; Mauranges, 2008; Delbrouck, 2008)) يجمع أغلب الباحثين والدارسين لظاهرة الاحتراق الوظيفي بشكل عام ، على تعريف الاحتراق باعتباره يضم ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. **الإنهاك الوظيفي:** داخليا هو فقدان إحساس الموظف بالثقة في النفس، والروح المعنوية، وفقدانه للاهتمام والعناية بالمستفيدين من الخدمة، واستنفاده لكل طاقاته، وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفة إنه التعب الجسدي والعقلي على حد سواء. إنه يختلف عن أنواع التعب الأخرى لكونه يتحسن قليلاً عن طريق الراحة. ويتميز هذا الإنهاك بنقص الحافز والقيادة في العمل والشعور بأن كل شيء صعب، ولا يمكن التغلب عليه. يشعر الشخص بأنه "يتم إفراغه" داخلياً، كما لو أن المصدر الذي يستمد منه مقاومته العاطفية قد جف ويجد صعوبة في الارتباط بمشاعر الآخر حتى يصبح العمل مع بعض المرتفقين أكثر فأكثر صعوبة. أما خارجياً، فإن الموظف يشهد فورات عاطفية (الدموع، الغضب)، صعوبات إدراكية (قلة التركيز، النسيان، رفض التصرف)، ولكن أيضاً شعوراً حقيقياً بالاكتئاب.

2. **الشعور بتدني الإنجاز:** ويتسم بميل الموظف إلى تقييم ذاته سلبياً، حيث سيشعر من خلال ذلك بالفشل، وكذلك بتدني إحساسه بالكفاءة في العمل والإنجاز الناجح لعمله أو تفاعله مع الآخرين. ويحدث هذا الأمر عندما يشعر الموظف بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل.

3. **فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي في التعامل:** ويتمثل في نزوع الموظف نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعامل معهم، سواء كانوا هؤلاء المستفيدين من داخل المؤسسة أو خارجها. ويعني ذلك فقدان العنصر الإنساني أو الشخصي والتعامل مع الأفراد كأشياء وليس كبشر.

وفي الآونة الأخيرة، تم العمل على أداة تقييم الاحتراق وصياغة تعريف جديد له، طورها شوفيلي وآخرون (Schaufeli, et al, 2019) وتتكون من أبعاد رئيسية وأخرى ثانوية:

- الأبعاد الرئيسية:

1. **التعب:** الاحتراق، الشعور بالفراغ، عدم وجود طاقة
2. **الاضطرابات المعرفية:** مشاكل التركيز، فقدان الذاكرة، فقدان الكفاءة
3. **المشكلات العاطفية:** البكاء، التهيج، الغضب.

4. المسافة العقلية: عدم وجود الدافع، والانسحاب، واللامبالاة، والسخرية.

- الأبعاد الثانوية:

1. أعراض الاكتئاب: الركود، عدم المبادرة، اللامبالاة،

2. مشاكل الإجهاد النفسي: الإثارة، اضطرابات النوم، التوتر،

3. الاضطرابات النفسية الجسدية: الصداع، مشاكل الجهاز الهضمي، ضعف العضلات، خفقان القلب.

رغم أن تلك الأبعاد متقاربة في المعنى لكنها اختلفت في التصنيف لدى الباحثين في دراسة الاحتراق الوظيفي، لكن في بحثنا هذا تمت دراسة ما يتعلق بمفهوم الأبعاد الثلاثة (تبلد المشاعر الإنسانية، الإنهاك العاطفي، وتدني مستوى الانجاز) عند ماسلاش، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل الموظف بالوزارة المعنية.

3. النماذج الرئيسية للاحتراق

1.3. نموذج سيفريست (Siegrist, 1996) : مشكلة ملائمة الجهود والمكافآت

يفترض نموذج عدم التوازن الجهود / المكافأة الذي طوره سيجريست في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين أن وضعية العمل التي تتطلب بذل جهود كبيرة وتكافؤاً بعلامات تمييز ضعيفة من المرجح أن تؤدي إلى استجابات مرضية عاطفياً وفسولوجياً. وقد يكون التقدير المنخفض اقتصادياً (انخفاض الراتب) أو اجتماعياً (عدم التقدير والاحترام في العمل) أو تنظيمياً (انعدام الأمن الوظيفي).

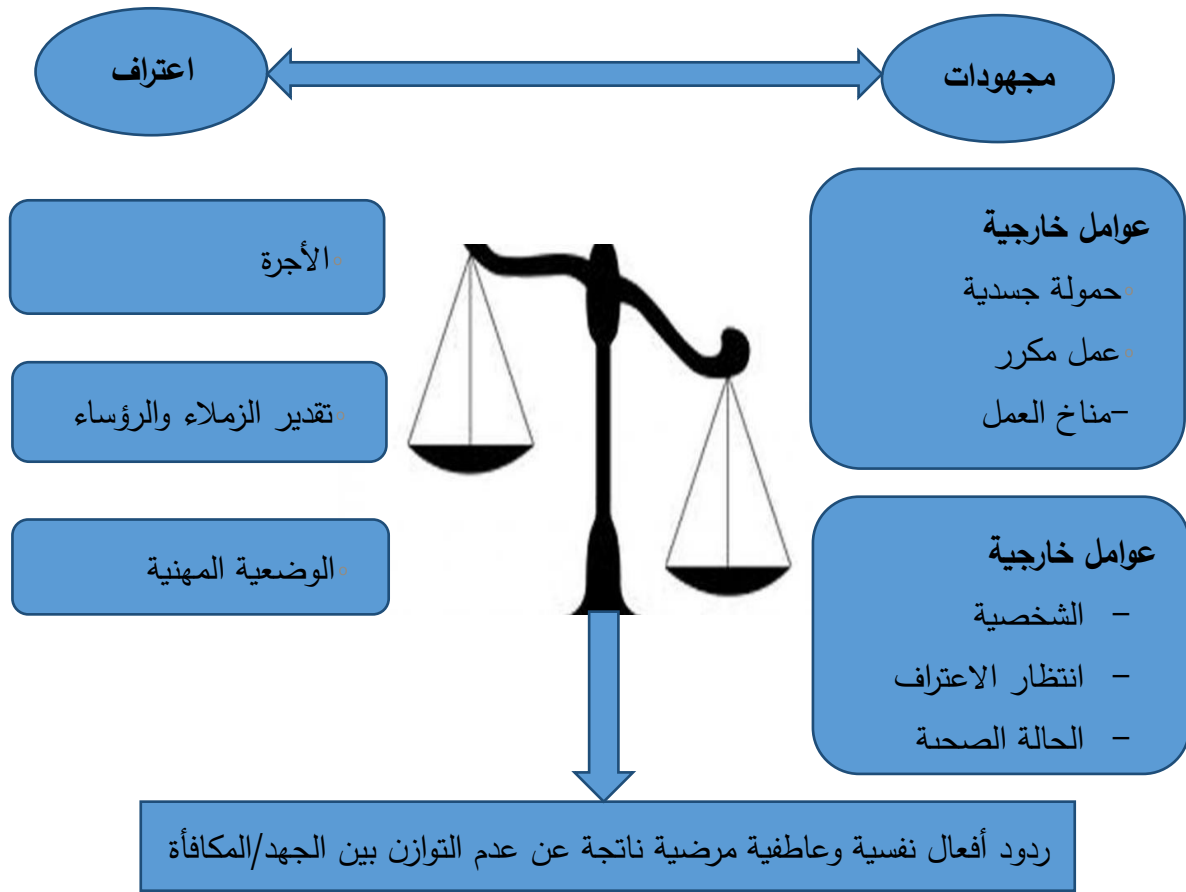
ووفقاً لهذا النموذج، إذا وافق الفرد عموماً على بذل جهود في عمله، فذلك لأنه يتوقع أن يكسبه نشاطه المهني مكافآت "معبرة"، مثل احترام الذات أو الشعور بالفعالية الذاتية. في الواقع، وفقاً لسيجريست، عندما يمنع وضع العمل مثل هذه المعاملة بالمثل بين الجهود المبذولة والمكافآت التي يتم الحصول عليها، فإن الفرد يخاطر بفقدان احترامه لذاته، ويعاني من التوتر العاطفي الذي، عن طريق تكثيفه، من المحتمل أن يتطور نحو مظاهر مرضية أخرى من بينها الاحتراق.

يمتد نموذج عدم التوازن إلى توسيع تقييم العوامل النفسية والاجتماعية في العمل ليشمل الجوانب الشخصية. يفترض النموذج أن الجهود المبذولة في مكان العمل جزء من عقد المعاملة بالمثل حيث يتم كسب المكافآت من حيث الراتب والتقدير وآفاق العمل والأمن الوظيفي. وهو يفترض أن العديد من العقود تفشل في هذا التوازن بين الجهد والمكافآت. يتم تصور مواقف مختلفة من شأنها أن تفسر لماذا قد يجد الناس أنفسهم في حالة من عدم التوازن: (فرص منخفضة للعثور على وظيفة، واستراتيجيات طويلة الأجل للترقيات الداخلية و /

أو العمل في مكان آخر) سيكون هذا الخلل أكثر تواتراً في الاقتصادات المعولمة بسبب تزايد انعدام الأمن في التوظيف، وتزايد المنافسة من المتطلبات من حيث المرونة والربحية والإنتاجية. وهذا الخلل يسود أيضاً في أوقات الركود، وفي حالة البطالة. لذلك يقترح النموذج التركيز على عدم التوازن بين عنصرين من بيئة العمل: الجهود (المتعلقة بالقيود الزمنية، الانقطاعات، المسؤوليات ...) والمكافآت التي تم الحصول عليها من حيث التقدير، الترقية والراتب، واستقرار وضع العمل. وفقاً لسيجريست، فإن التعرض لخلل في التوازن بين الجهود العالية والمكافآت المنخفضة هو عامل خطر على الصحة، وخاصة القلب والأوعية الدموية. يضاف إلى هذين البعدين الإفراط في الاستثمار، أو الميل إلى الإفراط في الاستثمار في العمل، وهو سمة من سمات الشخصية، والتي قد تكون أيضاً عامل خطر على الصحة وفي الواقع، سيكون الأشخاص الذين لديهم استثمارات زائدة قوية في العمل أكثر ميلاً إلى بذل المزيد من الجهد أكثر من اللازم وبالتالي سيكونون أكثر عرضة لخلل الجهد والمكافأة.

تم تطوير الاستبيان المشتق من هذا النموذج والتحقق من صحته بعدة لغات، بما في ذلك الفرنسية، وأظهرت الدراسات الخصائص السيكومترية المرضية لدى الأجراء (Siegrist et al, 2000: Niedhammer et al, 2004)، وقد تم نسخ العديد من الإصدارات للأداة في سنوات 1996 (Siegrist J, Peter R, 1996)، 2004 (siegrist et al, 2004) و 2009 (siegrist et al, 2009).

شكل 9 نموذج سيفريست التوازن المجهودات/المكافأة من اعداد الطالبة



2.3. نموذج فرويدنبرغر (Freudenberger H.J., et Richelson G., 1980,p13)

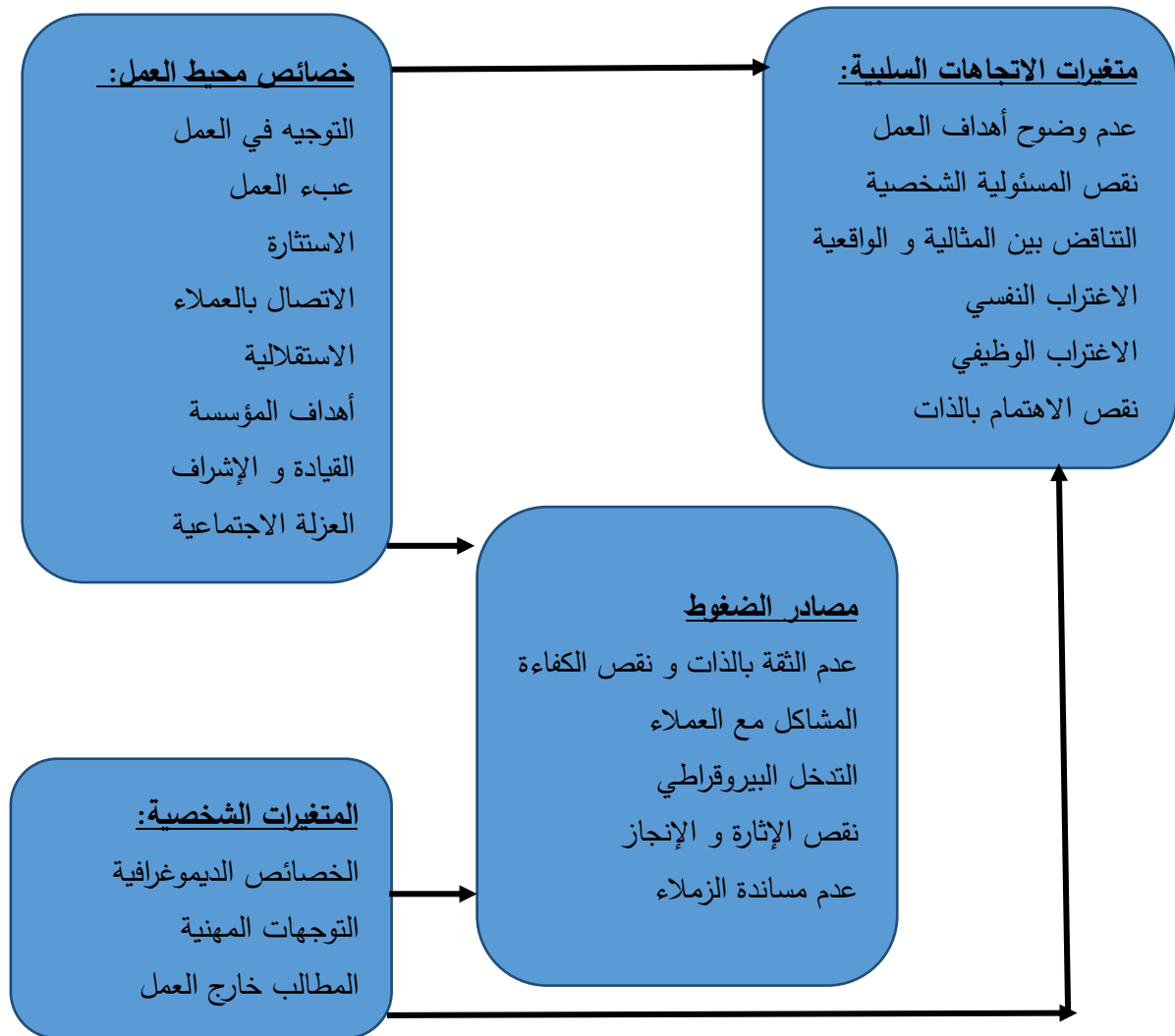
حسب هذا النموذج فالموظفون الأكثر التزاماً هم الأكثر تعرضاً للاحتراق، لأن ذلك يمليه السعي لتحقيق أهداف مثل الاعتراف والامتنان، لذا فإن الإرهاق هو "حالة من التعب والإحباط، والاكتئاب، الناجمة عن الالتزام بقضية أو طريقة حياة أو علاقة تفشل في تحقيق النتائج المرجوة.

3.3. نموذج شيرنيس (Cherniss, C. 1980).

بالنسبة لشيرنيس فالاحتراق عملية من ثلاث خطوات: مرحلة التوتر المهني، حيث تتجاوز المتطلبات موارد الشخص، والتي تفسح المجال لمرحلة من التوتر، ثم استجابة عاطفية للإجهاد واليأس والقلق والإرهاق. أما المرحلة الأخيرة، فهي "المواجهة الدفاعية" Le coping

ويعتبر الاحتراق حسب هذا النموذج كعملية ناتجة عن التفاعلات بين ثمانية عوامل متعلقة بالعمل (عبء العمل، العزلة الاجتماعية، وما إلى ذلك) واثنين من العوامل الفردية (التوجه الوظيفي والدعم من خارج المهنة).

شكل 10 نموذج تشيرنس للاحتراق الوظيفي



(Graham, Scott, (1993): "Staff burnout and job induced tension: the buffering effects of social support and locus of control", master study, Simon Fraser university, p33)

4.3. نموذج لودرديل Lauderdale

يتميز لودرديل ثلاث مراحل من الاحتراق. (Lauderdale M, 1982):

- الارتباك (الشعور الغامض بأن هناك خطأ ما)
- الإحباط (عدم الرضا والغضب وتغيير الوظيفة، وما إلى ذلك)

- اليأس (الشعور بعدم الكفاية والسخافة، والسخرية، وعدم الثقة، واللامبالاة).
- ينتج الاحتراق هنا عن خيبة الأمل عندما لا يفي الواقع بالتوقعات التي وضعها الموظف في عمله، وحياته المهنية، وحياته الشخصية، إلخ.

5.3 . نموذج ماير. Meier

يستند هذا النموذج إلى أعمال ألبرت باندورا حول الكفاءة الذاتية حيث يعرف الاحتراق بأنه "حالة يتوقع فيها الأفراد من العمل مكافأة منخفضة ولكن عقاباً قوياً بسبب نقص التعزيزات التي ينسبون إليها أهمية أو نتائج يمكن التحكم فيها أو مهارات شخصية. يميز ماير أربعة أنواع من التوقعات التي تسهم في الاحتراق:

- توقعات التعزيزات الإيجابية
 - توقعات العقاب،
 - التوقعات المتعلقة بإمكانية التحكم في التعزيزات
 - التوقعات المتعلقة بالتحكم في الموظف نفسه.
- فعندما تكون توقعات العقاب مرتفعة والأنواع الثلاثة الأخرى ضعيفة، فإن هذا الموظف يصور تشخيصاً متشائماً للوضع (Meier, 1983: p901)

6.3 . نموذج ماسلاش وليتر Maslach et Leiter

يعتبر هذا النموذج الاحتراق كمتلازمة ثلاثية الأبعاد ناتجة عن الإجهاد المتراكم والمستمر (Maslach, 2008:p502, Leiter MP, C).

- الإرهاق العاطفي (الإجهاد، نقص الطاقة، الإرهاق، التهيج، الاندفاع)، مع تداعيات جسدية محتملة، حيث يقوم الموظف بتطوير استراتيجيات مختلفة للتجنب (عدم الاستثمار، الانسحاب، الصلابة، فرط النشاط، وما إلى ذلك) ،

- تبدل الشخصية (فك الارتباط، المسافة، فقدان المثل العليا)، (Leiter MP, Maslach, 2009)
- تدني الإنجاز الشخصي (الشعور بعدم الكفاءة، انخفاض قيمة العمل)، والذي يتميز بانخفاض الدافع. (Rubino C, et al, 2009:p299).

في هذا النموذج المتسلسل، يمثل الإرهاق العاطفي الخطوة الأولى في العملية وحجر الزاوية، مما يؤدي إلى بداية رد الفعل لعملية التجرد من الإنسانية.

وتعتبر مسببات الاحتراق هنا تنظيمية، حيث يتم تحديد ستة عوامل: الإرهاق، عدم التحكم، الأجر غير الكافي، انهيار الشعور الجماعي، خروقات العدالة وتضارب القيم. (Maslach C, Leiter MP, 1997:p38)

7.3. نموذج بينز و ارونسون Pines et Aronson

يعرف هذان الباحثان الاحتراق بأنه "حالة من الإرهاق البدني والعاطفي والعقلي الناجم عن التورط الطويل إلى المواقف الصعبة عاطفياً (Pines, A., & Aronson, E. 1988) " إنهما يتبنيان منظوراً وجودياً، معتبرين أن الدافع لاختيار مهنة في علاقة المساعدة يرتبط بالحاجة إلى الاعتقاد بأن الحياة منطقية.

8.3. نموذج فاربر Farber

يميز فاربر ثلاثة ملامح من الاحتراق (Farber BA ,1991 :p83. Farber BA ,1990 :p 40) يتميز الملمح الأول بالمشاركة والطموح والإرهاق. يواجه الفرد الإحباط، والعمل بجد من أي وقت مضى، وهو يكون عنيدا في مواجهة الصعوبات، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. أما الملمح الثاني، الذي يتسم بالتحفيز الناقص، فيهيمن عليه اللامبالاة وقلة التطور الشخصي والملل وأخيراً، الملمح الثالث وهو الملمح المنهك الذي يتسم بالإهمال وفقدان السيطرة وعدم الاعتراف وهذا الجنس قريب جداً من تعريف. (Montero-.Maslach (Marin J, Montero&Garcia-Campayo J ,2010 ,p: 302) يمكن التعرف على الأنواع الثلاثة من نموذج Farber باعتبارها المراحل الثلاث لنموذج ماسلاش (Montero, et al.,2009 :p 31).

9.3. نموذج جيل مونت Gil-Monte

يعرف جيل مونت الاحتراق على أنه استجابة للضغوط المهنية المزمنة الناجمة عن الصعوبات الشخصية ويتميز بالانخفاض المعرفي (فقدان الحماس للعمل)، والعاطفي (الإرهاق النفسي) والانحدار السلوكي (اللامبالاة، الكسل، الانسحاب)، (Gil-Monte PR ,2005:p192) فالكسل هنا هو استراتيجية تكيف للتغلب على الانحدار العاطفي والمعرفي. في حين أن هذا يسمح لبعض الموظفين بالتعامل مع مستوى عال من التوتر، يرى آخرون أنه غير مقبول ويطور الشعور بالذنب (Gil Monte PR ,2012: p231)

4. أعراض الاحتراق الوظيفي

توصل الباحثون إلى مجموعة من الأعراض يمكن التعرف على الاحتراق الوظيفي من خلالها، ومن أبرز هذه الأعراض (الحايك، 2000: ص20، أبوبكر 2007: ص33):

1. أعراض بدنية: وهي مجموعة من الأعراض المتمثلة في (التعب، الارق، ارتفاع ضغط الدم، كثرة التعرض للصداع، اللجوء إلى التدخين، الإحساس بالإرهاك).

2. أعراض نفسية انفعالية: وهي الأعراض التي تغلب على الحالة المزاجية للفرد أثناء العمل وتتمثل في (الملل، عدم الثقة بالنفس، فقدان الحماس، التوتر، الروتينية في العمل، فقدان الرغبة في الابداع والابتكار، عدم الرغبة في الذهاب إلى العمل).

3. أعراض إجتماعية: وهي الأعراض التي تظهر لدى الفرد تجاه المجتمع والآخرين مثل (الاتجاهات السلبية نحو العمل والزملاء، الانعزال، الانسحاب من الجماعة).

ويرى كالاميداس Calammidas أن أعراض الاحتراق الوظيفي كما أوردها رمضان (رمضان، 1999: ص14) تتمثل في الآتي:

1. حرص الموظف على الإجازات والعطل.

2. الانصراف عند انتهاء العمل.

3. الرغبة في التقاعد والتخلص من العمل.

كما يرى أنهذه الأعراض تتمثل في المستوى الأول للاحتراق وأن هناك أعراضا متقدمة، منها:

1. القلق النفسي والجسمي

2. الإرهاق العقلي مما يؤدي إلى عدم الانتباه والتركيز في العمل.

3. أعراض حدة الطبع وتغير في السلوك وعدم الرغبة في الظهور أمام الآخرين.

4. وأخيرا تكون مرحلة الاحتراق النفسي والانفعالي، حيث تشخص حالات التذمر المتواصل من العمل، وعدم الرغبة في الأداء والانجاز، والانعزال عن الآخرين في مختلف مجالات الحياة.

وقد أشارت الأكاديمية الأمريكية لأطباء الأسرة (Aafp,2018) إلى أن أعراض الانهيار والاحتراق النفسي في الوظيفة تتمثل في مجموعة من الاستجابات الفسيولوجية كالصداع النصفي، القرحة المزمنة في

المعدة والأمعاء، الإسهال، التوتر العضلي، أمراض القلب، وتشمل الأعراض العاطفية ردود أفعال تتمثل في الاكتئاب والقلق والعصبية بينما تشمل الأعراض السلوكية الإفراط في التدخين والإفراط في تناول الطعام.

5. مراحل الاحتراق الوظيفي

شملت دراسة الاحتراق التي أجراها عالما النفس الأمريكيان North و Freudenberger ، اثنتي عشر مرحلة لا تحدث بالضرورة كلها ولا تحدث حسب الترتيب (Khan, 2017).

1. الطموح: والإصرار على إثبات الموظف لنفسه في مكان العمل.

2. المتطلبات المفرطة: لأنه يريد القيام بإثبات ذاته، فإن الموظف يريد أن يثبت لنفسه أنه قادر على ذلك.

3. سوء فهم احتياجات الفرد: تكون كل الطاقة مكرسة للعمل وفي كثير من الأحيان، يتم إهمال الاحتياجات الجسدية الأساسية (النوم، والنظام الغذائي، والاسترخاء...).

4. صعوبات في التعامل مع التوتر: يدرك الموظف أن هناك خطأ ما ولكنه لا يفهم ما يحدث. إنه يفر من الصراع والتوتر بشكل متزايد.

5. اندحار القيم: يعزل الموظف نفسه أكثر فأكثر عن الآخرين، ومن الصعب أكثر فأكثر سماع وجهات نظر لا تتوافق مع وجهة نظره. تتغير قيمه وتتراجع.

6. رفض المشاكل: يتهم الموظف الآخرين ويهاجم عبء العمل دون أن يدرك أن موقفه قد تغير وأنه هو نفسه ساهم في هذا الخل.

7. الانسحاب: يتم تقليل الاتصالات الاجتماعية إلى الحد الأدنى. وغالبًا ما يتم اللجوء إلى المخدرات والكحول والتبغ لمواجهة التوتر.

8. التغيرات السلوكية: التعب الواضح، الانسحاب الملحوظ، علامات الإجهاد.

9. التجرد من الإنسانية: يتوقف الموظف عن الاهتمام باحتياجاته واحتياجات الآخرين.

10. الفراغ الداخلي: عادة ما تتم محاربة هذا الشعور سواء من خلال العمل الإضافي (!) أو استخدام الجنس أو المخدرات أو التبغ أو الكحول.

11. الاكتئاب: الإرهاق، اللامبالاة

12. متلازمة الإرهاق الوظيفي: هذا هو الاحتراق نفسه. ينهار الموظف ويتطلب رعاية طبية ونفسية فورية.

يكون حدوث كل مرحلة من هذه المراحل ملحوظاً بشكل أو بآخر عند كل شخص. ويمكن ان لا تظهر بعض المراحل.

ويرى ماتيسون وايفانسفيتش (Matteson, T.M. and Ivancevich, M.J, 1987) أن ظاهرة الاحتراق النفسي لا تحدث فجأة وإنما تتضمن المراحل الآتية:

- **مرحلة الاستغراق:** يكون مستوى الرضا عن العمل فيها مرتفعاً، ولكن في حال حدوث عدم اتساق بين ما هو متوقع من العمل وما يحدث في الواقع يبدأ مستوى الرضا في الانخفاض.
- **مرحلة التبدل:** تنمو هذه المرحلة ببطء، وينخفض فيها مستوى الرضا عن العمل تدريجياً، وتقل الكفاءة، وينخفض مستوى الأداء في العمل، ويشعر الفرد باعتلال صحته البدنية وينقل اهتمامه إلى مظاهر أخرى.
- **مرحلة الانفصال:** يدرك فيها الفرد ما حدث، ويبدأ في الانسحاب النفسي، وفيها تزداد الأعراض البدنية، والنفسية، والسلوكية، سوءاً وخطراً، ويختل تفكير الفرد نتيجة شكوكه ويصل الفرد إلى مرحلة الاجتياح (الانفجار) ويفكر بالتالي في ترك العمل.

6. العوامل المؤدية للاحتراق الوظيفي

- ترى ماسلاش (Maslach, C. 1982) أن الاحتراق الوظيفي له ستة عوامل مسببة له وهي:
- العامل الأول:** هو عبء العمل الناتج عن العمل المكثف (تقليص عدد الموظفين وزيادة الإنتاجية وصعوبة العثور على أماكن للترفيه والتنفس واستحالة إيجاد مثل هذه المساحات في الفضاء الخاص ...). يسبب هذا العامل التعب العاطفي والإبداعي والبدني.
- العامل الثاني:** هو الافتقار إلى التحكم فيما نقوم به، بحيث تكون القدرة على تحديد الأولويات وإدارة الوقت واختيار أنماط الإدارة في العمل واتخاذ القرارات ضرورية لتعزيز الشعور بالإنجاز.

العامل الثالث: يتعلق بمسألة الأجور، فالتباطؤ في النشاط الاقتصادي، واختفاء الطبقة الوسطى (الترويج والرافعة الاجتماعية) وتغيير نموذج الاقتصاد الكلي لن تكون مصدر زيادة الأجور. فمن الضروري أيضًا مراعاة التناقض المحبط، والشعور بالظلم وعدم المساواة، وتزايد عدم المساواة بين الغني والفقير.

العامل الرابع: هو تفكك عالم الأعمال، الذي يفقد معناه بين البحث عن ربح فوري، وانعدام الأمن الوظيفي، وطمأننة النفس حول فوائد عمل الفرد وفقدان العلاقات الشخصية لصالح وظائف جديدة.

العامل الخامس: هو الافتقار إلى الإنصاف الأمر الذي يقوض القيم المهمة في العلاقة الشخصية، مثل الاعتراف المتبادل بمساهمات الآخرين من خلال مهاراتهم أو ثقتهم أو انفتاحهم أو تواضعهم أو مشاركتهم (المعلومات) أو الاحترام وهذا له تأثير على صورة الشخص الآخر.

العامل السادس: هو القيم المتناقضة أي أن الموظف يمكن أن يتخيل أن العمل يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات، في حين أن القيمة المهيمنة هي المال والربح الفوري.

7. مقاييس الاحتراق الوظيفي

إذا كانت هناك العديد من تعريفات الاحتراق فقد تم إعداد العديد من الأدوات لقياس معدل انتشاره. إنها سمة من سمات الاحتراق: أي أن " هذه المتلازمة تظهر في الوقت نفسه الذي تتطور فيه أدوات قياسها" (p15 : Mauranges , Canoui, 2008). وفي الواقع، فهذه الأدوات المصممة بشكل رئيسي من قبل الباحثين في العلوم الإنسانية قد ساهمت بشكل كبير، في تحديد وتوثيق هذا النوع من الاعتلالات.

وقد تم استخدام العديد من أدوات القياس (Zawieja, 2015: p 70) لتقييم الاحتراق الوظيفي منها:

- Burnout Questionnaire de Freudenberg et Richelson (1980)
- Individual Burnout Symptomatic Questionnaire d'Appelbaum (1980)
- Staff Burnout Scale de Jones (1980)
- Emener-Luck Burnout Scale d'Emener, Luck et Gohs (1982)
- Job Burnout Inventory de Ford, Murphy et Edwards (1983)
- Meier Burnout Assessment de Meier (1984)
- Energy Depletion Index de Garden (1985)
- Cherniss Burnout Measure de Burke et Deszca (1986)
- Matthews Burnout Scale for Employees de Matthews (1986)
- Teacher Burnout Scale de Seidman et Zager (1986-1987)
- Boudreau Burnout Questionnaire (2006)
- Bergen Burnout Inventory (2010)

• Le Burnout Assessment Tool (BAT)(2019)

و يعتبر Maslach Burn-Out Inventory(MBI) أشهر هذه المقاييس وأكثرها استخداماً، فقد طورته عالمة النفس كريستينا ماسلاش ويتكون من 22 بنداً يقيس ثلاثة أبعاد وهي الإنهاك العاطفي وتبدل الشعور وانخفاض الإنجاز الشخصي وعلى الرغم من التحفظات في الأوساط العلمية ، يظل المقياس Jackson, (1996, Maslach) حتى يومنا هذا الأداة الأكثر إجماعاً دولياً من حيث البحث حول الاحتراق ووفقاً لأرقام (Schaufeli et al, 1998) ، يستخدم ما يقرب من 90 ٪ من البحوث التجريبية التي أجريت حتى الآن على الإرهاق هذا المقياس.

أما مقياس The Burnout Measure (BM)، المسمى أصلاً Tedium Measure (Pines & Aronson, 1988) والذي يضم من 21 سؤالاً فإنه يقيس الثلاثة أبعاد التالية:

- الإرهاق البدني (التعب، واضطرابات النوم، إلخ)
 - الإرهاق العاطفي (الشعور بالاكئاب، إلخ)
 - الإرهاق العقلي (اليأس، الإحساس بعدم القيمة، الاستياء، وما إلى ذلك).
- وعلى الرغم من الصفات السيكومترية القوية (الصدق والثبات على وجه الخصوص)، يتم انتقاد BM أحياناً لكونه غير حساس بما فيه الكفاية لمفاهيم مثل الاكتئاب أو القلق.

أما مقياس Oldenburg Burnout (OB) فهو يقوم بقياس بُعدين من الاحتراق: الإرهاق وفك الارتباط عن العمل. ويُعرّف الاحتراق هنا بأنه نتيجة للتوتر البدني والعاطفي والإدراكي الشديد المرتبط بالتعرض المطول لمتطلبات العمل (Demerouti, et al., 2000:p 460)

ويستكشف مقياس Copenhagen Burnout (CB) ثلاثة أبعاد , (Kristensen, et al, 2005:p200)

-الإرهاق الشخصي

-الإرهاق المرتبط بالعمل

-الإرهاق المرتبط بالزبون

ويستند مقياس Shirom-Melamed burnout measure (SMBM) إلى نظرية الحفاظ على الموارد. ويتكون من 14 بنداً تقيس ثلاثة أبعاد: التعب الجسدي والإرهاق العاطفي والإرهاق المعرفي. (Shirom and Melamed, 2006) ومنذ عام 2010 أصبح هذا المقياس متاحاً باللغة الفرنسية (Sassi, Neveu, 2010)

أنهذه الأمثلة القليلة لمقاييس قياس الاحتراق الوظيفي، والتي من المحتمل أن تزداد قائمتها في السنوات القادمة، تجعل من الممكن التأكيد على مدى ارتباط استخدام هذا الجنس من الأدوات بالنموذج النظري الأساسي.

وحيث أن هذا البحث هو عن الاحتراق الوظيفي ، فسيتم توظيف مقياس ماسلاش للاحتراق

Maslach Burnout Inventory لتطبيقه على عينة الدراسة حيث يعد هذا المقياس من أقر المقاييس على قياس درجة الاحتراق والذي تم استخدامه من قبل عدد كبير من الباحثين والمؤسسات والمنظمات. ويعد المقياس موثوقا حيث يقوم بتقدير حجم القدرات ومدى المشاركة والانجاز للعاملين في المؤسسات والشركات والهيئات. وتوجد ثلاث طبقات لهذا المقياس. خصصت الطبعة الأولى من هذا المقياس للمهن المعنية بتقديم الخدمات الإنسانية مثل التمريض وغيره من التخصصات الصحية، اما الطبعة الثانية فهي معدلة جزئيا ومعنية بالتعليم والقطاعات الثقافية في حين أن الطبعة الثالثة طبعة عامة مخصصة لقياس علاقة الموظف بالعمل وليس بالعلاقات الخدمية التي يقدمها الموظف. وحسب الدرمان Alderman فهذا المقياس هو الأكثر استخداما لقياس الضغوط المهنية، حيث تم توظيفه في أكثر من 180 دراسة منذ وضعه من قبل كرسطينا ماسلاش عام 1981م.(القرني ، 2000: ص15).

ومن خلال استعراض مقاييس الاحتراق فقد تم استخدام في هذا البحث مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، كون محتوى المقياس يعبر عما نريد قياسه لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

8. وسائل مواجهة الاحتراق الوظيفي

يمكن التغلب على الاحتراق الوظيفي من خلال تفحص بيئة العمل ذاتها وما فيها من عبء زائد ومزمن للعمل، وبيروقراطية زائدة، وأعمال كتابية، وتواصل قليل، ومردود ضعيف، ونقص للمكافآت، وغياب للدعم، فهذه عوامل تسهم في حدوث الاحتراق الوظيفي، ويمكن تغييرها إذا كانت الإدارة راغبة في ذلك مع مراعاة أن هناك تكلفة مرتفعة من جراء الظروف التي تدعم الاحتراق الوظيفي، وهو عكس ما يعتقده كثير من المديرين في الوقت الراهن، وتتضمن هذه التكلفة الانقطاع عن العمل، وانخفاض الأداء والروح المعنوية، وزيادة في طلب التقاعد، والتدهور في الصحة الجسمية للموظفين والذي ينجم عنه زيادة تكاليف الرعاية الصحية التي تدفع في علاج الأمراض المرتبطة بالضغوط، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فلابد من استخدام المقاييس التشخيصية للكشف عن الاحتراق الوظيفي واسبابه، كوننا نمر جميعاً في دورة العمل عدة مرات في حياتنا المهنية والوظيفية.

وهناك عدد من الخطوات يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق الوظيفي ومحاولة التغلب عليه من قبل الموظف، منها (يوسف، 2007: ص ص 40 - 41):

1. العمل على فهم العمل الشخصي وكيفية الاستجابة للضغوط، فإذا استطاع الموظف على فهم استجابته بشكل كامل، فسوف يحدد أنماط السلوك غير الفعالة بالنسبة له، وبمجرد أن يحددها فسوف يعمل على تغييرها.

2. العمل على إعادة فحص القيم والاهداف والأولويات، فالأهداف غير الواقعية بالنسبة لوظائفنا وأدائنا سوف تعمل على تعرضنا للإحباط والارتباك، ويضع معظمنا أهدافا غامضة، ولا يتوقف لمراجعتها والتأكد من ملاءمتها وصلاحياتها، ومن ثمة ينبغي علينا مراجعة أهدافنا من حين لآخر وتحديثها والتأكد من قابليتها للتنفيذ وترتيبها حسب الأولوية.

3. العمل على تقسيم حياتنا إلى مجالات: العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية وهكذا. ثم نركز قدر الإمكان على كل مجال عندما نعيشه، بمعنى أن نركز على العمل ونحن في العمل ونركز على الحياة العائلية والأسرية بعد أن ننتهي من العمل وهكذا، وألا نسمح لضغوط مجال أن تؤثر على مجال آخر

4. العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية، فكل إنسان بحاجة إلى أصدقاء، ويصدق ذلك أكثر على الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط مرتفعة ونحن نحتاج إلى أكثر من نوع من الأصدقاء والزملاء، نحتاج إلى أناس يصغون إلينا وإلى أيد حانية تقدم لنا النصح دون تجريح ودون الحكم المسبق على كلامنا وأفكارنا وأفعالنا، وإلى أناس يقدرُون اهتماماتنا، ويشاركوننا اهتماماتنا وقيمنا ورؤانا وأولوياتنا ويمدوننا برؤية واقعية عندما تختل الأشياء أمانا.

كما أن حالة الاحتراق الوظيفي ليست بالدائمة وبالإمكان تفاديها والوقاية منها. ويعتبر قيام الفرد العامل بدوره المتمثل في حياة متوازنة من حيث التغذية والنشاط الحركي والاسترخاء الذهني من الأمور الحيوية والمكملة للجهود المؤسسية في تفادي الاحتراق الوظيفي، حيث لا توجد وسيلة أو وصفة سحرية قادرة على التصدي للاحتراق الوظيفي إلا أن الدراسات العديدة التي تناولت الموضوع قدمت حلولاً واستراتيجيات يمكن توظيفها للتخفيف من حدته وبالتالي مواجهته.

هناك وسائل عديدة لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي والعمل والتي تهدف إلى إحداث التغيير المطلوب .

و يمكن تقسيم هذه الوسائل إلى نوعين و هما:

1. الوسائل الفردية.

2. الوسائل التنظيمية.

1. الوسائل الفردية:

يقصد بها الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد أن يتبعها للتخفيف من حدة الاحتراق الوظيفي و من أهمها الكشف الطبي و الراحة و المساندة الاجتماعية و العلاج الروحي وفرص العمل البديلة (هنداوي، 1994: ص125)، وهناك وسائل أخرى من أهمها تغيير فلسفة الحياة وإعادة تقويم أسلوب الحياة و التأييد الاجتماعي من الزملاء و التمارين الرياضية(النمر، 1994: ص24).

كما اقترحت طرق لعلاجها من خلال التحدث مع الآخرين ، و تفويض السلطة ، و المشاركة و النظرة التفاضلية، و الانتماء إلى مجموعات ممارسة للرياضة ، و التخطيط المسبق لكيفية التصرف مع الاحتراق، والانسحاب من مواجهة الواقع ، و تغيير نمط السلوك من خلال التدريب. (النفيعي، 2000: ص29)

2. الوسائل التنظيمية:

تتعلق الوسائل التنظيمية لمواجهة مسببات الاحتراق الوظيفي بدور الإدارة في مساعدة العاملين بها على التخلص من الاحتراق الوظيفي و الوقاية منه. و للتعامل معه اقترحت بعض الوسائل من أهمها تحسين العلاقة بين كافة العاملين وحسن استغلال تقويم الأداء وتوضيح معايير الترقية، وتغيير نظام الأجور والحوافز، وتحليل الأدوار، وإعادة تصميم الوظيفة، والاهتمام بالإنثراء الوظيفي، والتقدم المهني والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير برامج الاختيار والتعيين، واستخدام نظم تدريب متطورة والتشجيع على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وإيجاد برامج لمساعدة العاملين.

و مع أن استعراض الظروف المحيطة بهذه الظاهرة يوحي بالكآبة ومحدودية فرص التعامل معها، إلا أنه في الواقع هناك ما يمكن عمله لتقليل هذه الظروف وبالطبع تتفاوت مواقع العمل في مدى نجاحها تبعاً للظروف المحيطة بها، ويمكن اعتبار الخطوات التالية كجهود رامية لتقليل أو منع ظهور الاحتراق بين العاملين في مجال الخدمات المهنية (الزهراني، 2008: ص37):

- عدم المبالغة في التوقعات الوظيفية
- المساندة المالية للمؤسسات الاجتماعية .
- وجود وصف تفصيلي للمهام المطلوب أدائها من قبل المهني
- تغيير الأدوار والمسؤوليات
- الاستعانة باختصاصي نفسي للتغلب على المشكلة

- زيادة المسؤولية والاستقلالية للمهني
 - المعرفة بنتائج الجهود المبذولة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الإداري
 - وجود روح التأزر والاستعداد للدعم النفسي للزميل في مواجهة مشاكل العمل اليومية،
 - الاهتمام ببرامج التطوير ونمو العاملين نمواً مهنياً ونفسياً.
 - التعامل الإيجابي مع الضغوط أو التحكم في الضغوط.
- هذا و من الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع الاحتراق الوظيفي ومحاولة التغلب عليه، وذلك من خلال عدد من الخطوات، والتي إذا اتبعها الشخص المعرض للاحتراق الوظيفي فبإمكانه تفاديه والتغلب عليه و هي (يوسف، 2006: ص41):
- فهم الشخص لعمله، و كذلك أساليبه في الاستجابة للضغوط، لأن فهم الفرد لاستجاباته بشكل كامل سوف يساعده على التعرف على أن ماط السلوك غير الفعالة ، و بالتالي محاولة تغييرها.
 - إعادة فحص الفرد لقيمه و أهدافه و أولوياته
 - التأكد من قابلية الاهداف للتنفيذ.
 - تقسيم الحياة إلى مجالات : العمل، المنزل، الحياة الاجتماعية، والتركيز قدر الامكان على كل مجال
 - العمل على بناء نظام للمساندة الاجتماعية
- ان الاحتراق يؤدي إلى نزاعات بين الأشخاص، وإلى الأعراض الجسدية، والأنشطة القهرية، وانخفاض الإنتاجية ، والعواطف السلبية. فالأفراد الذين يعانون من الاحتراق يعتقدون أنهم لا يستطيعون تغيير وضعهم. لكن يمكن التغلب على الإرهاق الوظيفي بعد تحديد السبب. ولتنشيط الحياة المهنية والابتعاد عن حالة الإرهاق، يحتاج الأفراد إلى تغيير عمليات تفكيرهم ووجهات نظرهم حول الأشخاص والأشياء التي قد تسهم في معاناتهم.

خلاصة الفصل الأول

من خلال تطرقنا للجانب المعرفي لضغوط العمل نجد أن لها أثراً كبيراً على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعادة ما يترك آثاره المدمرة و الضارة أحياناً على نفسية وجسمانية الأفراد ، وقد دفعت بعض الأفراد إلى الهلاك واليأس والإحباط وبالتالي عدم الرضا، والذي يعكس على فعالية الموظف وأدائه الوظيفي المؤسسة، حيث يتحدد نوع الأثر من خلال مقدار الضغط ومن خلال تحمل الأفراد له، لذلك على المؤسسة أن تتعامل مع مشكلات الضغوط للتعرف على مراحلها و عناصرها و عواقبها ووضع الحلول الملائمة لها لما للضغوط من أثر على سلوك الأفراد داخل وخارج المؤسسة.

ونظراً لما للاحتراق الوظيفي من أهمية لدى الموظفين فقد خصصنا له حيزاً مهماً في هذا الفصل من حيث كونه ظاهرة نفسية متلازمة مع الفرد من خلال تعرضه للضغوط، وتمت مقارنة المفهوم لغوياً واصطلاحياً، حتى تم التطرق والتعرف على أبعاده المتناولة في النظريات والأبحاث، وكون كل الأدبيات تشير إلى أنه يتبلور في ثلاثة أبعاد (الإجهاد العاطفي، وتبدل المشاعر الإنسانية، وتدني مستوى الانجاز)، ومن خلال تحديد تلك الأبعاد تم التطرق إلى مقاييس الاحتراق، وتبنت الدراسة مقياس ماسلاش، كونه الأقرب إلى هدف الدراسة، كما أن العوامل التي تؤدي للاحتراق لا يمكن تجاهلها وبذلك أفردنا لها بنداً لمقاربتها، وكيفية مواجهتها من خلال الوسائل المناسبة.

إن ضغوط العمل وظاهرة الاحتراق لدى الموظفين لهما علاقة بالرضا والأداء لدى الموظفين، وتؤثر بالتالي تلك العلاقة على أداء المؤسسة وإنتاجيتها، وكذلك فعالية عملها، ولذلك تم الاهتمام بدراسة متغيري الرضا والأداء لدى الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، ومقاربتهم نظرياً في الفصل التالي.

الفصل الثاني: الرضا والأداء الوظيفيان

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تقديم

يُعد المورد البشري بصفة عامة وخصوصاً في المؤسسات الخدماتية الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم هذه المؤسسات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية ومهارات شخصية، وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المؤسسة تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، والحرص على رضاهم الوظيفي والتحسين المستمر في أداءهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم، مما سيساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح.

أثبتت الدراسات والبحوث أن نجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا والأداء لدى موظفيها، وهذا ما يحاول البحث الحالي إثباته، من خلال المقاربة النظرية للرضا والأداء في هذا الفصل وكذلك دراستهما على أرض الواقع بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة وفي هذا الفصل تم تناول المقاربة النظرية للمفهومين من خلال تخصيص مبحثين هما:

المبحث الأول: الرضا الوظيفي والذي سنعرض فيه أهم التعاريف التي صيغت من طرف الباحثين من مختلف الحقول المعرفية والذين بحثوا في هذا المجال ثم سنرى أهم المحددات للرضا الوظيفي والنماذج المفسرة له وكذا طرق القياس التي تستعمل من أجل تقييم مدى رضا الموظف عن عمله وفي الأخير أهم العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي سنعرض فيه أهم المفاهيم المتعلقة والمرتبطة به، والتطرق لمحدداته، وعلاقته بالدافعية والرضا وكذا التعاون وغيرها، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات والمؤسسات، وتحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وكيفية قياسه وتقييمه، وكذلك الاتجاهات النظرية له.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

يحتل موضوع الرضا الوظيفي ، وخاصة منذ العقد الماضي ، مركزاً متميزاً من حيث الإنتاج العلمي، وتشكل التحليلات العديدة للدراسات حول هذا الموضوع دليلاً لا يمكن الاستهانة به (Brayfield, Crockett, 1955: p 405). إلا أنه وعلى الرغم من هذه الشعبية العلمية التي يتمتع بها حالياً موضوع الرضا الوظيفي ، فمن المدهش أن نلاحظ أن فهم الظاهرة نفسها ، وكيفية قياسها وعددا لا بأس به من النتائج لم يحن بعد الإجماع عليها بين المنظرين والباحثين المهتمين بهذا الموضوع و كمثل على الالتباس الذي يسود حول فكرة الرضا الوظيفي(Fournet., Distefano et Pryer,1966: p176) ، يمكننا أن نشير إلى الجدل الذي لا

يزال قائماً حول نظرية العاملين التي طورها هرزبرغ Herzberg (House et Wigdor, 1967: p 380) أو النقاش الدائر حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية (Carroll, B. 1969:p215).

لذلك يمكننا أن نتساءل عن الأسباب المحتملة لشرح هذا الاتجاه، حيث يلاحظ أولاً عدم وجود إطار مفاهيمي مناسب يسمح بدمج المتغيرات الرئيسية المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي وبالتالي تسهيل ولادة تعريف واسع للظاهرة. وثانياً، عدم تناسق النتائج التي تم الحصول عليها (Hulin, et Smith, 1965: p211) .

يرتبط الأمر أيضاً بتغير التعاريف المعتمدة لتحديد وقياس الرضا الوظيفي (Smith et al, 1969: p85). لأن من الواضح أن استخدام مصطلحات بديلة أو متطابقة لتعيين مفاهيم متشابهة أو مختلفة من حيث المحتوى يمثل مشكلة في الدلالات ويجعل مقارنة النتائج أكثر صعوبة. ونتيجة لذلك، أدى هذا التباين في التعريفات إلى طرق مختلفة لقياس الرضا.

تتطلب سياسة إدارة الموارد البشرية فحص الحوافز الخاصة بالوظيفة وتعديلها، سواء كانت الأجور أو الامتيازات أو الترقيات أو أوضاع العمل الخاصة، ويعتبر فهم مكونات الرضا الوظيفي مهماً أيضاً من منظور علاقات العمل، حيث غالباً ما تدور موضوعات النقاش حول عوامل من المحتمل أن تؤثر على رضا الموظفين ومواقفهم سواء كان الأمر يتعلق بمناقشة الأجور وسياسات الترقية أو بالأمن الوظيفي.

هناك سبب آخر يدفع الباحثين إلى دراسة ظاهرة الرضا الوظيفي وهو أن هذا الموضوع يلبي اهتمامات الباحثين وأن تكاثر الأساليب المستخدمة لتحديد الظاهرة يعتبر مسؤولاً جزئياً عن الحالة المجزأة جداً للنتائج التي يمكننا الاعتماد عليها لاقتراح حلول معينة. وفي هذا الصدد يبدو أن الوضع الحالي للبحث في موضوع الرضا الوظيفي محفز للغاية بالنظر إلى أنه يترك مجالاً للابتكار.

وفي هذا المبحث سنعرض أهم التعاريف التي صيغت من طرف الباحثين، ومحددات للرضا الوظيفي والنماذج المفسرة له، وطرق قياسه، وأهم العوامل المؤثرة فيه.

1. مفهوم الرضا

1.1. لغويا

يشير لفظ الرضا في لسان العرب (ابن منظور، 1993: ص1665) إلى ضد السخط. ونجد كذلك تنثية الرضا رضوان ورضيان، ورضي يرضى رضا ورضوانا فهو راض من قوم رضا، ورضي من قوم أرضياء ورضاة.

و في قاموس المعجم الوسيط (أنيس وآخرون، 2004: ص351)، رضا: الرُّضْوَانُ بكسر الراء وضمها الرضا المَرْضَاةُ مثله و رَضِيْتُ الشيء و ارْتَضَيْتُهُ فهو مَرْضِيٌّ و مَرْضُوٌّ أيضا على الأصل و رَضِيَ عنه بالكسر رِضًا مقصور مصدر محض والاسم الرِّضَاءُ ممدود عن الأخفش وعيشة راضيةً أي مَرْضِيَّةً لأنه يقال رَضِيْتُ معيشته على ما لم يسم فاعله ولا يقال رَضِيْتُ ويقال رَضِيَ به صاحباً وربما قالوا رضي عليه في معنى رضي به وعنه و أَرْضَيْتُهُ عني و رَضَيْتُهُ أيضا تَرْضِيَّةً فَرْضِي و تَرْضَاهُ أَرْضَاهُ بعد جهد و اسْتَرْضَيْتُهُ فَأَرْضَانِي أما في مختار الصحاح (الرازي، 1999: ص104) فإننا نجد رضا فعل: ثلاثي متعد. رَضَوْتُ، أَرْضُو، أَرْضُ، مصدر رَضُو . رضا صاحبهُ: كان أشدَّ رضاً منه . رضائي فَرْضَوْتُهُ: أي غلبتُهُ عند المُرَاضاة . وفقاً لقاموس (Le Robert, 2019)، "يمكن فهم الرضا على أنه شعور بالسعادة أو الاستياء الذي ينجم عن إنجاز ما يتوقعه المرء، وما يرغب فيه .

وحسب قاموس (Larousse, 2019) فالرضا يعني العمل الذي به تتم تلبية الحاجة ، والرغبة ، والطلب و تلبية الاحتياجات المادية. القناعة و الفرح الناتجان بشكل خاص عن تحقيق الرغبة.

2.1. اصطلاحا

ترجع بداية دراسة الرضا الوظيفي إلى أكثر من 80 عاماً (Iglesias Rutishauser, 2011:p13) حيث نشر هوبوك Hoppock سنة 1935 ، أول كتاب عن الرضا الوظيفي والذي جاء فيه تعريف كل من انجليزي English وهوبوك Hoppock.

فبالنسبة للأول الرضا الوظيفي هو حالة الشخص الذي بلغت ميوله أهدافه (English, 1934: p47)، أما Hoppock فيعرف الرضا الوظيفي بكونه مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق "أنا راض عن وظيفتي". يفترض هذا التعريف أنه من الممكن بالنسبة للموظف أن يوازن بين الرضا و عدم الرضا أو الاستياء وبالتالي الوصول إلى رضا مركب عن الوظيفة ككل. (Hoppock, 1935: pp47-48).

و منذ سنة 1935 ، تم نشر الآلاف من المقالات المتعلقة بالرضا الوظيفي ، وتم ذكر العديد من التعريفات. وفيما يلي بعض التعاريف لهذا المفهوم، وأهمها، تعريفا لوك Locke و كراني Cranny . يعتبر لوك Locke الرضا الوظيفي "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الشخص لعمله أو لخبرات عمله " (عبد الباقي، 2001: ص 211) أما بالنسبة لكراني (Cranny et al, 1992: p145) فالرضا

هو "رد الفعل العاطفي للموظف عن عمله ، والذي ينتج عن مقارنة متأصلة بين النتائج التي تم الحصول عليها و النتائج المرجوة (المتوقعة والمستحقة)".

يقترح آدمز و بوند (Adams et Bond,2000: p540) تماشياً مع تعريف لوك Locke، تعريف المفهوم بأنه "درجة التأثير الإيجابي تجاه العمل أو مكوناته". وفقاً لهذين الباحثين، يتم تحديد الرضا حسب الخصائص الفردية وخصائص العمل، ولا سيما من خلال تنظيم العمل. ويميزان بين ثلاث نظريات للرضا الوظيفي: نظريات عدم المطابقة التي تتمثل في تقييم أي منها يحتاج الموظف أو يرغب في إرضاء عمله، ونظريات الإنصاف التي تدرس الرضا الوظيفي مثل إبراز المقارنات الاجتماعية في تقييم مكافآت العمل ثم نظريات التوقع التي تركز على تحفيز الموظف.

ينظر باترسون وآخرون (Patterson, M, et al, 2010: p380) إلى المفهوم على أنه تفاعل بين الإدراك والتأثير أو الفكر والشعور. وفقاً لهم، يمكن دراسة الرضا الوظيفي كتقييم عام للعمل، ولكن أيضاً من خلال النظر في أبعاد مختلفة للعمل مثل الرضا عن الأجر وزملاء العمل والتسلسل الهرمي والعمل نفسه. و يلاحظون أيضاً أن المفهوم ينقسم أحياناً إلى قسمين: الرضا الداخلي من جهة ، بما في ذلك الرضا عن التسلسل الهرمي وزملاء العمل والمهمة نفسها ، والرضا الخارجي من جهة أخرى والذي يرتبط بأشياء مثل الرواتب أو الترقية.

أما بالنسبة لإغليسياس وآخرين (Iglesias,et al. 2010:p 379) فيمكن تعريف الرضا الوظيفي كتقييم لحالة العمل أو العمل " .

يلاحظ ميسسوني و روجي (Meyssonier, et Roger., 2006:p23) ، بالاعتماد بشكل خاص على أعمال (Mignonac,2004:pp 83) ، أنه يمكن فهم الرضا الوظيفي وفقاً لثلاثة أساليب على الأقل:

- الحالة العاطفية والتي يمكن تعريفها بأنها استجابة عاطفية إيجابية لتجربة العمل. حيث يكون التصور الإيجابي لتجربة العمل غير مستقر لأنه يتطور وفقاً لتجارب الموظف وتوقعاته.
- التقييم الذي يدرك فيه الفرد الفجوة الملحوظة بين ما توقعه من وظيفته وبين ما هو عليه فعلاً.
- الديناميكية التي يتكيف بها الفرد باستمرار من أجل الحفاظ على مستوى الرضا الذي يناسبه والذي يتطور وفقاً لاحتياجات وتطلعات الفرد والواقع الذي يعيشه في العمل داخل المؤسسة.

بالنسبة لبورتر وآخرين (Porter et al,1975: pp53-54) فالشعور بالوظيفة "يتحدد بالفرق بين مقدار بعض النتائج القيمة التي يتلقاها الشخص ومقدار النتيجة التي يشعر أنه يجب أن يحصل عليها "

يرى شولتز (Schultz, 1982: p277) أن الرضا الوظيفي هو الميل النفسي لدى الناس تجاه عملهم وهذا ينطوي على مجموعة من الاتجاهات أو المشاعر .

أما سبيكتور (Spector, 1997: p22) فإنه يرى أن الرضا الوظيفي هو ببساطة شعور الناس تجاه وظائفهم والجوانب المختلفة لوظائفهم. إنه المدى الذي يعجب به الأشخاص (الرضا) أو يكرهونه (عدم الرضا) في وظائفهم.

يعرف مفورد Mumford «الرضا بأن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها» (Mumford, 1970: p71).

كما يتم تعريف مفهوم الرضا الوظيفي من خلال زوايا نظر مختلفة من قبل مختلف العلماء وبشكل مختلف. على سبيل المثال، يشير غرينبرغ وبارون (Greenberg, Baron, 2008: p105) إلى الرضا الوظيفي باعتباره شعوراً يمكن أن ينتج عنه تأثير إيجابي أو سلبي تجاه أدوار الفرد ومسؤولياته في العمل. هذا المفهوم، بحسب جورج وجونز (George and Jones, 2008: p96)، هو مزيج من المشاعر والمعتقدات، والتي تشمل المجالات العقلية والعاطفية والجسدية.

يمكن أيضاً تعريف الرضا الوظيفي على أنه الاستجابة العاطفية للموظف لمختلف العوامل المرتبطة بالوظيفة مما يؤدي إلى إيجاد المتعة والراحة والثقة والمكافآت والنمو الشخصي والعديد من الفرص الإيجابية، بما في ذلك الارتقاء التصاعدي والاعتراف والتقييم (Arnett, Laverie and McLane's, 2002: p89)، ويحدّد سميث وكيندال وهولين (Smith, Kendall and Hulin, 1969: p87) الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر أو ردود فعل عاطفية على جوانب الاتجاه".

من ناحية أخرى، وفي الأدبيات، نرى من الواضح أن الرضا الوظيفي يجب أن يعامل على أنه موقف وبالتالي فإن المشكلة ستكون أكثر ارتباطاً بتعريف الموقف وما الذي يتضمنه.

2. مفهوم الموقف

عرفه البورت (Allport, 1935: p783) بأنه "حالة من الذهنية أو العصبية من الشغف المنظمة من خلال التجربة، والتي تمارس التأثير التوجيهي أو الديناميكي على استجابات الفرد لجميع الأشياء وكل المواقف التي يرتبط بها". ويؤكد كامبل (Campbell, 1963: p101) بقوة على العلاقة بين السلوك والموقف من خلال تعريفه على أنه تصرف مكتسب تجاه السلوك. وفقاً لهذه التعريفات، فإن الموقف لا يمكن فصله عن السلوك،

والذي لا يتم دعمه بشكل معتدل إلا من خلال البحث. والحقيقة أن الأخير لا يجد سوى ارتباط ضعيف بين اتجاه وسلوك معينين (Kutner et al., 1952; Fishbein & Ajzen, 1974; Deutscher, 1966; LaPiere, 1934; W. J. McGuire, 1969; Nemeth, 1970;

حتى نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، كان البحث في مفهوم المواقف في علم النفس الاجتماعي يعتبر أن الاتجاه يتم تحديده من خلال ثلاثة أبعاد: البعد المعرفي (المعتقدات عبارة عن معرفيات تتعلق باحتمال وجود ارتباط بين شيء أو حدث ما وسمّة معينة) (Fishbein, Ajzen, 1975)، والبعد العاطفي (العواطف التي يمر منها شخص ما، سواء أكان يتعلق أو لا يتعلق بشيء أو حدث معين Berkowitz et al, 2000: p143)، والبعد الاعتزالي (السلوكيات هي أفعال ظاهرة على الفرد).

بعد عدة دراسات مثل دراسة (Petty et al. 1994)، (Olson et Zanna, 1993: p138)، تم تنقيح نموذج الاتجاه ثلاثي الأبعاد ومنذ ذلك الحين، لم تعد الأبعاد الثلاثة تعتبر مكونات للموقف، ولكن كأسباب ونتائج للتقييم (Ajzen, 2001: p37)، وبالتالي بات من الضروري تمييز المعتقدات والعواطف والسلوكيات عن المواقف.

1.2. الموقف والمعتقد

إن من الضروري التمييز بين المعتقدات والمواقف. ويجادل إيجلي وشاين بأنّه يمكن التحقق من معتقدات معينة أو تزويرها بمعايير موضوعية خارجة عن الفرد، في حين أن هذا الأمر هو أكثر صعوبة بالنسبة للمواقف. يكون هناك تباين أكبر عندما يتعلق الأمر بالمواقف أكثر من تعلقه بالمعتقدات Eagly et al (Chaiken, 1993)

2.2. الموقف والعاطفة

من المهم أيضًا التمييز بين ردود الفعل العاطفية والمواقف. عندما تذكر العاطفة في الأدبيات، فمن المعتاد الإشارة إلى المشاعر والمزاج. ونظرًا لأن المشاعر ناتجة عن هدف أو سبب معين، فغالبًا ما تتضمن ردود الفعل الفسيولوجية وسلسلة من الإجراءات. إنها مكثفة نسبيًا وقصيرة الأجل (Frijda, 1986)، (Lazarus, 1991)، تتسم الحالة المزاجية بكونها أكثر انتشارًا، وتأخذ شكل شعور إيجابي (لطيف) أو سلبي (غير سار) ولا تميل إلى التركيز على سبب محدد (Frijda, 1986)، (Tellegen, 1985).

3.2. الموقف والسلوك

يجب أيضًا التمييز بين الموقف والسلوك. على الرغم من أن نظرية فستنجر (Festinger, 1957) للاضطراب المعرفي تشير إلى أن معظم الأفراد يسعون باستمرار إلى الاتساق بين مواقفهم وسلوكياتهم يتساءل ويكر (Wicker, 1969: p63)، عما إذا كانت هناك علاقة بين هذين المفهومين ، خاصة بالنظر إلى الارتباطات الضعيفة الموجودة في الأدبيات والمذكورة أعلاه.

من أجل فهم العلاقة بين الموقف والسلوك، يجب التمييز بين "الفعل الفردي والمتعدد (Fishbein & Ajzen, 1974: p61)" حيث أشار تورستون Thurstone إلى أن شخصين يمكن أن يكون لهما نفس الموقف تجاه شيء ما ، لكن سلوكياتهما الظاهرة يمكن أن تتخذ أشكالًا مختلفة تشترك في تقييم مكافئ للشيء . وبالتالي، فإن موقف الشخص من شيء ما لا يرتبط بالضرورة بسلوك واحد، بل بالنمط العام لسلوكه.

فيما يتعلق بالعلاقة بين الموقف والسلوك ، يتبين من الأدبيات أن هذا الرابط يكون أقوى عندما يمثل الاتجاه قيمة للفرد ، وبعبارة أخرى أن يكون الشيء أو الموقف مهما للشخص (Krosnick et al, 2005: p65)، علاوة على ذلك ، كلما كان الموقف أكثر تواترًا ، كلما كان من السهل الوصول إليه في الذاكرة و يكون له تأثير على السلوك أكثر (Channouf et al. 1996: p57)، من ناحية أخرى ، إذا كان الموقف عديم الخبرة أو ليس له أهمية تذكر بالنسبة للشخص ، فسيحدد السلوك الموقف وفقًا لنظرية الإدراك الذاتي لـ "بيم" (Bem 1972: p15)، والتي تنطلق من فرضية أن الأفراد يفسرون موقفهم من خلال استنباط ذكريات سلوكهم. ويعتبر هذا صحيحًا أكثر عندما يكون لدينا القليل من الخبرة مع هذه المواقف.

علاوة على ذلك، وفقًا لفيشبين واجزين (Fishbein, Ajzen, 1975: p154)، تختلف العلاقة بين السلوك والموقف سواء كان الاتجاه تجاه شيء ما أو تجاه فعل ما. في الواقع، لقد أظهرنا أن الموقف نحو العمل مؤشر سلوكي أفضل من السلوك تجاه شيء ما. وبالتالي، هناك بالفعل رابط بين الموقف والسلوك ، ولكن فقط في ظل ظروف معينة.

4.2. نحو تعريف توافقي للموقف

على الرغم من وجود المئات من التعاريف، يبدو أن تعريف ايجلي وتشيكين (Eagly, & Chaiken, 1993) مقبول بشكل كبير: "الموقف هو ميل نفسي يعبر عنه بتقييم شخص معين بدرجة ما من الرضا أو عدم الرضا . لذلك فالموقف هو تقييم عالمي للأشياء. وهو مخصص للاتجاه التقييمي، وهو الميل الذي يمكن أن يؤثر على المعتقدات أو يتأثر بها، ويؤثر في السلوكيات ويظهرها (Albarracín et al, 2005) .

الآن وقد حددنا الموقف وميزنا بين الموقف والمعتقد والإدراك والعاطفة، سنركز على تشكل المواقف من أجل فهمها بشكل أفضل.

5.2. تشكل الموقف

هناك نظريات مختلفة تشرح تكون المواقف ويعتقد بعض الباحثين أن المعتقدات تلعب دوراً رئيسياً في تكوينها، بينما يعتقد آخرون أن العواطف هي المسؤولة عنها (Bodur et al., 2000: p23).

يعتقد البعض الآخر أن المواقف يتم استنتاجها من سلوكياتنا السابقة (Aiken, 2002: p3) أو ما زال يتعلمها الآخرون بمرور الوقت، وأنها مستقرة نسبياً على الرغم من اختلاف الحالة المزاجية أو الحالات العاطفية وأنها " موجهة نحو شيء محدد (Crano & Prislín, 2008) على نطاق أوسع، يكون تكون المواقف نتيجة للتفاعل بين العناصر الجوهرية للفرد (أي خصائصه النفسية) والعناصر الخارجية عنه (أي البيئة التي يعيش فيها). يقترح كريسب وتورنر (Turner et al, 2007: p437) جميع نظريات تكون المواقف في 4 فئات: (1) التشكل بالتعرض البسيط ، (2) التشكل بالتعلم عن طريق الاشتراك ، (3) التشكل بالتعلم عن طريق الملاحظة ، (4) التشكل بالإدراك الذاتي.

يفترض تشكل المواقف من خلال التعرض البسيط أننا نطور الارتباط بشيء وفقاً لعدد المرات التي نتعرض فيها له (Grush, 1976: p 285) وبالتالي، كلما تعرضنا لتحفيز لم نكن معتادين عليه، كلما أصبح مألوفاً وأكثر ارتباطاً بشكل إيجابي مقارنة بالمحفزات التي لم نتعرض لها. (Zajonc, 1968: p15)

يشير تكون الموقف من خلال التعلم الجماعي إلى التكييف الكلاسيكي (Pavlov, 1927) حيث يرتبط الحافز المحايد بحافز له أهمية معينة ويكون تشكل الموقف أقوى كلما زادت لدى الشخص معتقدات سابقة حول موضوع التقييم حيث تحدث سلوكيات التعلم في البيئة من أجل الحصول على شيء مرغوب فيه أو تجنب العقاب (يتم تعزيز السلوك عندما يرتبط بالمكافأة). وبالتالي، فإن البيئة تعدل مواقفنا بحيث تتماشى مع البيئة الاجتماعية، كما هو الحال مع المعتقدات المقبولة اجتماعياً.

أما تشكل الموقف عن طريق التعلم بالملاحظة (التعلم الاجتماعي) فينتج عن تفاعلاتنا اليومية مع أقراننا. وفقاً لنظرية فيستنجر Festinger للمقارنة الاجتماعية، تكون لدينا رغبة غريزية في مقارنة آرائنا ومهاراتنا مع آراء الآخرين من أجل تقييم أو تحسين سلوكياتنا. وبالتالي، فإننا نميل إلى مزيد من ضبط مواقفنا إلى مجموعة مرجعية إذا اعتبرنا أن رأيهم مهم وإذا كنا نتعرف عليه.

أخيراً، يعتمد تكون الموقف الوظيفي على فكرة أن المواقف تتشكل من أجل تلبية الاحتياجات النفسية. تخدم المواقف على هذا المستوى أربع وظائف نفسية أساسية: وظيفة نفعية (البحث عن الفوائد وتجنب العقوبة)، وظيفة المعرفة (تنظيم وتبسيط المعلومات لفهم بيئتنا)، وظيفة الدفاع عن النفس (الحفاظ على تقدير الذات) ووظيفة التعبير عن القيمة (نقل القيم المهمة للفرد).

6.2. الرضا الوظيفي كموقف

يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه موقف، وبالنظر إلى تعريف ايجلي وشاين (Eagly et Chaiken, 1993)، يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه تقييم لحالة العمل أو العمل.

وفقاً لهذا التعريف، ترتبط الاستجابة العاطفية للشخص بتقييم الشيء وبالتالي بالرضا الوظيفي لكن يتعلق الأمر هنا ببنتين مختلفتين (Brief & Robertson, 1989: p720)، (Fisher, 2000: p199)، (Mignonac; 2004: p85)، (Trafimow & Sheeran, 1998: p390)، فإذا كان للعمل قيمة لدى الموظف، فيجب أن يكون تقييم عمله وسلوكه مرتبطين بقوة. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت المواقف الإيجابية أو السلبية غالباً ما تكون موجودة في العمل، فستكون متاحة بسهولة في الذاكرة وسيكون لها تأثير أكبر على السلوك. بالإضافة أيضاً إلى أن المعتقدات والعواطف قد تؤدي أيضاً إلى تعديل المواقف.

إن مواقف العمل الأكثر تحليلاً هي الرضا الوظيفي ومشاركة العمل والالتزام والدعم التنظيمي ومشاركة الموظفين. كل هذه المواقف مختلفة إلى حد ما، لأنها ليست متطابقة تماماً، ولكنها تتداخل إلى حد كبير (Robbins et al., 2006).

من خلال استعراضنا في المقاربات السابقة لتعريفات الرضا الوظيفي ومن منطلقها خلصنا إلى التعريف التالي: الرضا الوظيفي هو قيمة يكونها الفرد تجاه موقف ما، قد تكون سلبية أو إيجابية تتكون لديه حسب طبيعة الموقف في العمل.

3. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة لهذه الظاهرة، و مما لاشك فيه أنهذه النظريات قد أرست مبادئ هامة و أساليب فنية و أفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية و نتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات و فائدتها سنقوم باستعراض أهمها.

1.3..نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (Abraham Maslow)

تعد نظرية تدرج الحاجات أو ما يعرف بالنظرية الإنسانية، من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها سنة 1943 ومن ثمة نشرها سنة1945، وترى هذه النظرية أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد وبمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام. وقد قسم ماسلو (Maslow, 1943: p380)، الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات، والتي يمكن ترتيبها على شكل هرم، وأشار إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد وهذه الحاجات تتدرج على النحو التالي:

أ. الحاجات الأساسية وتضم: الحاجة إلى الطعام، الماء، ويقابلها في المؤسسات حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

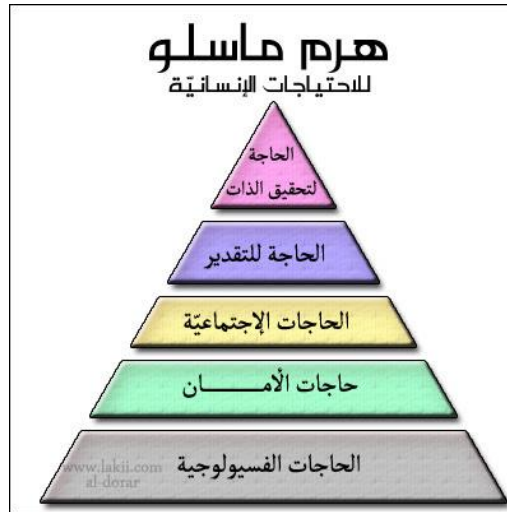
ب. حاجات الأمن والسلامة: وذلك لحماية الشخص نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة.

ج. الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة وكمثال على ذلك في المؤسسات حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الانتماء إلى المؤسسة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د. الحاجة إلى الاحترام: تتعلق الحاجة إلى الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف من قبل الآخرين. ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا الجنس من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام مميزة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية.

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته و تطويرها، و التعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد و عواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا الجنس من الحاجات توفير فرص الابتكار و الإبداع و النمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

شكل 11 سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: جلاب (2011: ص219)

2.3. نظرية ثنائية العوامل لهرزبرغ Herzberg

أجرى هرزبرغ وآخرون (Herzberg et al, 1957) دراسة استقصائية في الأدبيات عن الرضا الوظيفي واقترحوا نظرية تحدد أسباب الرضا. ومما جاء فيها أن الرضا يتأثر بمحتوى العمل، وعدم الرضا يتأثر بسياق العمل، وعناصر هذا الأخير تتجلى في "مناخ العمل".

تبدأ نظرية هرزبرغ ثنائية العوامل، من فرضية أن الدافع ناتج عن تلبية بعض الاحتياجات. و يميز هرزبرغ مجموعتين من العوامل: (1) "العوامل المحفزة" والتي تتوافق مع الاحتياجات التي، بمجرد تحقيقها، تجلب الرضا للموظف و (2) "عوامل مناخ العمل" والتي تتوافق مع الاحتياجات التي، من شأنها أن تسبب عدم الرضا (Herzberg et al, 1971).

بالنسبة لهرزبرغ، ترتبط العوامل التحفيزية بمحتوى العمل مثل الإنجازات والاعتراف بها أو العمل في حد ذاته أو المسؤولية أو التطور الشخصي. إنها تلبي الاحتياجات النفسية. وترتبط عوامل مناخ العمل بسياق

العمل مثل سياسة المؤسسة وإدارتها، المراقبة، العلاقات مع المشرف، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، العلاقات مع المرؤوسين، الأمن الوظيفي والراتب وهي تلبي الاحتياجات الفسيولوجية.

3.3. نظرية القيمة لإدوين لوك (Edwin Locke) عام 1976

تعتبر من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي حيث يؤكد صاحبها أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة له كلما كان راضيا عن عمله. وقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها. ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد هي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر (سلطان، 2003)
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها اعتمدت على الفرق بين ما يريده الموظف وما يتحصل عليه فعلا حيث تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله، وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه ... الخ (جلاب، 2011: ص 228)

4.3. نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكريجور Douglas mac Gregor

قدم العالم دوغلاس ماكريجور وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية من السلوك البشري، كما قدم نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسمأهما نظرية (X) و (Y)، وهاتان النظريتان تبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى الموظفين.

أ. نظرية (X) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة اقتراحات أهمها:

- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل،
- الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل،
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يعمل،
- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل،
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل،

- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والاساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري، و جعلت التهديد و الإشراف المحكم على العاملين من وسائلها، و هذه السياسة وضعت لتتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها و نفت تلك الصفات التي تم إلصاقها بالبشرية، و جاءت بأن هذه الصفات ليست صفات البشر الموروثة و لا من طبائعه، بل إنها إهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري (القريوتي، 2009:ص68)

ب. نظرية (Y):

أن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات هي:

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة،
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم به،
- إن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها،
- يعمل الإنسان آملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وإن كانت أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) وذلك لأنها ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وفي إيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل الموظف يسعى إلى تحقيق ذاته و تحقيق الأهداف المتفق عليها، و أن يكون أكثر انتماء للعمل و المؤسسة و هذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل و على العمل و على المؤسسة بل على المجتمع كله.

5.3. نظرية التوقع لفروم (Vroom, 1964)

اقترح فروم سنة 1964 نظرية التوقع ومنذ ذلك الوقت لقيت هذه النظرية رواجاً كبيراً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون مثل لاولر و ادوارد Lawler و Edward تقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية " التفكير " وترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي

محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. وبعبارة أخرى ترتكز نظرية التوقع على ثلاث ركائز مهمة وهي:

أ. الجاذبية للمنفعة (ماهر، 2003: ص 154): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الموظف للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.

ب. الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الأفراد العاملين بأن مستوى أدائهم سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء.

ج. الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للعاملين، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

تفترض نظرية التوقع الآتي:

1. يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج،
2. يختار الأفراد الخيارات المدركة (الواعية) إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة،
3. يختار الأفراد التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.

6.3. نظرية الاحتياجات-العلاقات-التنمية (ERD) لالديرفير Alderfer

لا يمكن التحقق من نظرية ماسلو بشكل تجريبي، خاصة فيما يتعلق بفرضية التسلسل الهرمي للاحتياجات. وقد نتج عن ذلك تطوير نظرية ثانية للاحتياجات، قام بتطويرها ألدرفير (Alderfer, 1969: p155) وتطبيقها على حالات العمل. وفقاً لنظريته، هناك ثلاثة مصادر للاحتياجات: الاحتياجات إلى الوجود (E)، والتي تتوافق مع الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية، واحتياجات العلاقات (R)، المقابلة لاحتياجات العلاقات الاجتماعية واحترام الآخرين واحتياجات التنمية (D) المقابلة لاحتياجات تنمية الشخصية والوفاء، واحترام الذات، وتحقيق الذات. فهذه الاحتياجات الثلاث ليست ذات أولوية ويمكن أن تظهر في وقت واحد. تعتمد درجة التحفيز على شدة الحاجة إلى الرضا والوقت، وهناك نقطة أخرى تميز نظرية ألدرفير عن نظرية ماسلو وهي فكرة الانحدار. فالشخص الذي يشعر بالإحباط من حاجة معينة، إذا كان غير قادر على تلبية ذلك قد يتراجع دافعه إلى مستوى آخر أقل حاجة.

على عكس ماسلو Maslow ، تعمل آلية التحفيز بشكل مختلف لدى الدرفير Alderfer. هنا، يمكن أن تعمل كل حاجة في وقت واحد ويعتمد الدافع على شدة الحاجة. تعتمد هذه الشدة بحد ذاتها على درجة الرضا عن الرغبة: كلما كانت راضية، وأقل شدة، والعكس بالعكس.

ساهمت نظرية ERD أيضًا في تقدم ظاهرة الإحباط / الانحدار. ففي الواقع، يمكن للفرد التراجع في حجم الاحتياجات إذا لم يستطع تلبية احتياجاته من أجل التنمية الشخصية. في الإحباط، ينقل رغباته إلى الحاجة إلى علاقات اجتماعية تزداد شدتها. وبالمثل، إذا لم يستطع تلبية احتياجاته الاجتماعية، فقد تزداد شدة احتياجاته المعيشية. مرة أخرى، تحدث عملية الانحدار على نطاق الاحتياجات بسبب الإحباط الجديد. وبالتالي، يتعارض الدرفير مع ماسلو في عدم إمكانية إحراز تقدم إلا في تلبية الاحتياجات وفقًا لتسلسل الهرمي، بينما في نظرية ERD قد يكون هناك تراجع. يختلف مفهوم مقياس الاحتياجات عن التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو بالنسبة إلى الدرفير، حيث يمكننا تصنيف الفئات الثلاث للاحتياجات في سلسلة متصلة من الأكثر واقعية (الحاجة إلى الوجود) إلى الأكثر تجريداً (احتياجات التنمية الشخصية). وبالتالي، تؤدي ظاهرة الإحباط إلى تراجع الفرد عن هذا النطاق من الاحتياجات، متخليًا عن الأكثر تجريداً عندما لا يستطيع إشباعها، لنقل من أقصى شدة لرغباته إلى الأكثر واقعية. أخيرًا، تعتبر شدة الحاجة ذاتية. اعتمادًا على الشخص، قد يهيمن نوع واحد من الاحتياجات على الآخرين. يمكن أن تكون هذه الهيمنة دائمة، أو لفترة طويلة أو أقل وفقًا للتغيرات التي تم إجراؤها.

7.3. نظرية التقييم المعرفي لديسي وريان (Deci et Ryan, 1985)

وفقًا لنظرية التقييم المعرفي لديسي وريان، فإن الدافع الداخلي يعتمد على الحاجة إلى الشعور بالكفاءة (أي التفاعل بفعالية مع بيئة الفرد) وتحديد الذات (الذي يترجم من خلال مستوى عالٍ من الرقابة الداخلية)، ويتم تطوير الاحتياجات بشكل أو بآخر من قبل جميع الأفراد. وبالتالي، إذا تسببت العوامل الظرفية في شعور الموظف بالمسؤولية عن سلوكه، فسيتم زيادة تقرير مصيره، مما يزيد من دوافعه الذاتية. هذه الرؤية تتناقض مع تلك الدافعية الذاتية باعتبارها مستقلة عن الدافع الخارجي. وفقًا لنظرية هريزبرغ، يجب ألا يكون للترقية أو المكافأة العالية أي تأثير على الدافع وبالتالي على الرضا، لأنه عامل خارجي (عامل مناخ العمل). وفقًا لنظرية التقييم المعرفي، فإن استخدام المكافأة الخارجية من شأنه أن يقلل المكافآت الجوهرية المرتبطة بالاهتمام الداخلي الذي يتمتع به الشخص في عمله. يمكن تفسير ذلك بتقرير المصير. وفي الواقع، من خلال المكافأة النقدية، يفقد الموظف جزءًا من السيطرة على عمله، لأنه لم يعد يركز على هذا الأخير، ولكن على المكافأة ومن ناحية

أخرى، من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن المكافآت اللفظية الخارجية (مثل التهنة من قبل الرئيس في العمل)، تزيد من الحافز، وتترك للموظف مجالاً للتركيز على المهمة التي يتعين عليه القيام بها (Robbins et al,2006).

8.3. نظرية خصائص العمل لهاكمان وأولدام (Hackman et Oldham,1976:p266)

تحدد نظرية خصائص العمل لدى هاكمان وأولدهام خمسة أبعاد أساسية للعمل:

- تنوع المهارات،
- هوية المهمة (مستوى إنجاز المهمة)،
- معنى المهمة (مستوى التأثير على رفاهية أو عمل الموظفين الآخرين)،
- الاستقلالية (في الجدول الزمني والاجراءات التي يتعين تنفيذها)،
- وردود الفعل (مستوى المعلومات حول الكفاءة والأداء).

تحدد هذه الأبعاد الخمسة ثلاث حالات نفسية حرجة: مصلحة الوظيفة (الجمع بين مجموعة متنوعة من المهارات، وهوية المهمة ومعنى المهمة)، والمسؤولية عن النتائج التي تم الحصول عليها (المقابلة للحكم الذاتي) ومعرفة النتائج التي تم الحصول عليها (المقابلة لردود الفعل). تؤثر هذه الحالات الثلاث بدورها على نتائج العمل المحددة بواسطة أربع متغيرات فردية: الدافع الداخلي، أداء العمل، الرضا الوظيفي، والتغيب عن العمل. يتم إدارة العلاقة بين خصائص العمل ونتائج العمل بشكل ملحوظ بسبب حاجة الفرد إلى التنمية. يجب أن يكون للحالات النفسية الثلاث تأثير مضاعف على الرضا الوظيفي، والتحفيز والأداء. وبالتالي، فإن الموظف الذي لديه اهتمام كبير بعمله، والاستقلالية القوية والتغذية المرتدة العالية (طالما كان لديه حاجة كبيرة للتنمية الشخصية) سيرى ارتياحه الوظيفي، وأدائه، ودوافعه الداخلية تصل إلى مستويات عالية.

9.3. نظريات العدالة لادامز (Adams,1963)

اعتمد آدمز في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "مجهودات، عوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسته بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم، الخبرة... إلخ، أما العوائد فهي التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد مادية مثل: الأجور، المكافآت... إلخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... إلخ وتترتب عملية إدراك الموظف للعدالة بدءاً بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات، ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس

المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها إثر تلك المجهودات على أساس المعدلات النسبية للمجهودات والعوامل، وعلى أساس هذه المقارنة يتحدد سلوك الموظف أي الخطوة الأخيرة للشعور بالعدالة أو عدم العدالة. فإذا كان هناك شعور بالعدالة فإن الموظف يحافظ على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة، وهذا مادام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف سيسعى إلى تجاوز هذا الشعور باتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل،
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد،
- تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة،
- تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجح أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تقوم بتوفير العدالة الشيء الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، (غربي وآخرون، 2007: ص 216) أما إذا كان الشعور بعدم العدالة فإنه يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلباً على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.

ما نستنتجه من هذه النظرية هو أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين ويخلق جو تنظيمي سليماً تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة. على عكس النظريات الأخرى، تركز نظرية العدالة بشكل أكبر على البيانات النسبية بدلاً من القيم المطلقة ومع ذلك، فإن مفهوم العدالة هذا غير مكتمل. تشير نظرية الإنصاف إلى العدالة التوزيعية مع نسيان سياق العدالة الإجرائية. وسيتم تطوير هذه النقاط في وقت لاحق، من قبل ج. غرينبرغ في نظرية العدالة التنظيمية.

10.3. نظرية العدالة التنظيمية لغرينبرغ (Greenberg, 1990)

طور غرينبرغ مفهوم العدالة التنظيمية حيث ميز بين نوعين من العدالة/ الإنصاف هناك: العدالة التوزيعية، والتي يمكن أن تتوافق مع نظرية آدامز للعدالة، والعدالة الإجرائية. يستخدم مفهوم العدالة التنظيمية لوصف دور العدالة عندما يرتبط ارتباطاً مباشراً بالعمل. وبشكل أكثر تحديداً، تهتم العدالة التنظيمية بكيفية

تحديد الموظفين لما إذا كانوا يعاملون بشكل عادل في وظائفهم وكيف تؤثر هذه القرارات على المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالعمل. يمكن أن تساعد العدالة التنظيمية في توضيح سبب انتقام الموظفين من النتائج التي يعتبرونها غير عادلة.

يوضح جيرالد غرينبرغ أنه داخل مؤسسة يشارك فيها الفرد في صنع القرار، تكون هناك عناصر مواتية للشعور بالعدالة عندما يستفيد الموظف من تبادل المعلومات، وحيث يمكنه تبرير نفسه، والتعبير عن رأيه.

4. قياس الرضا الوظيفي

تتدرج أهمية قياس الرضا الوظيفي من أهمية المقاس (الرضا) كأحد أهم أهداف وبرامج الإدارات في العصر الحالي، ولقد كان سائدا فيما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة، وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية، الاتجاهات النفسية، الدافعية، الرضا وغيرها.

يقسم الأخصائيون مقاييس الرضا إلى رسمية وغير رسمية، موضوعية وذاتية، والتقسيم الأخير هو ما يعتمد عادة من طرف الأغلبية منهم.

1.4. المقاييس الموضوعية للرضا.

ويقصد بها كل المقاييس التي تقيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال آثاره السلوكية مثل الغياب ودوران العمل، وهذا الجنس من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك الموظفين كمسك سجلات الغياب.

يعكس معدل الغياب مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. وتختلف طرق استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل: شهر، ستة أشهر، سنة، ويتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية موقف العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية

وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف بيلانجر وزملاؤه (Bélanger et al,1993:p352) للغياب على أنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين}}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين

2.4. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية).

أ. الاستمارة:

"وهي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما." ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً:

ب. دليل وصف العمل (job descriptive index)

ويحتوي على خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف (Castanheira, 2014) وصمم هذا النموذج كل من Smith، Kendall و Hulin.

ج. استبيان جامعة منسوتا للرضا (Minnesota satisfaction questionnaire) :

يستخدم طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راض تماماً إلى غير راض وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي، صمم هذا الاستبيان كل من ويس ويافيس وانغلند ولوفكويس (Weiss, Dawis., England., et Lof-quist, 1964).

د. جرد الرضا الوظيفي (Inventaire de satisfaction au travail)

يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها الموظف، وقد صممه لاروش (Larouche, 1975: p 350)

هـ. إستبيان الرضا عن الأجر (Pay Satisfaction Questionnaire):

هو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، المكافآت المادية، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية (Mulvey et al 1992: p140).

3.4. قياسات صريحة

من الطرق التقليدية لقياس المواقف استخدام القياسات المباشرة المبلغ عنها ذاتياً. الرواد في هذا الجنس من قياس الموقف هم تورستون Thurstone و ليكرت Likert تتسم أساليبهم بالتعقيد و نادراً ما تستخدم اليوم ، حيث يفضل الباحثون اتخاذ تدابير أكثر بساطة. فيما يلي وصف موجز للطرق التي اقترحها تورستون وليكرت واسكود وهرزبرغ.

أ. طريقة تورستون Thurstone:

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يقيم الحكام (أو المختصون) درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين العالي، وبذلك يتكون المقياس النهائي للرضا من العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.

غير أنه في تطبيق هذا المقياس لا يتم إعطاء الأفراد معلومات عن الدرجة أو القيمة المقابلة لكل عبارة، وإنما يطلب من كل فرد أن يقرر ما إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من العبارات التي تتضمنها القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام، كما يمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة (الأجر، محتوى العمل الإشراف) وحساب درجة الرضا عن هذا المجال أو الخاصية على حدة (Thurstone, 1928: p 533).

وفيما يلي نموذج ثيرستون الذي وضعه لأول مرة لقياس الرضا:

(A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K)

معارض ————— محايد ————— مؤيد

كل عبارة تحمل حرفاً، ثم تحول الحروف إلى درجات A=1, B=2.....K=11 :

يطلق على هذه الطريقة اسم: طريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً.

ب. طريقة ليكرت Likert:

كشف ليكرت عن طريقته هذه في مقال نشره في مجلة : أرشيف علم النفس، تحت عنوان : تقنية لقياس الاتجاهات. تعتبر هذه الطريقة أسهل من سابقتها (طريقة ثيرستون)، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية:

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة،
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة،
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة،
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها،
- استبعاد العبارات غير المنسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

وبالإضافة إلى سهولة هذه الطريقة يلاحظ أنها لا تحتاج إلى خبراء وحكام (Larouche, 1973:pp 109-76)، كما أنها تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات أمام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة العامة (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

كل نوع من العبارات السابقة يمدنا بمعلومات تفصيلية عن كل مفحوص وهي نقطة إيجابية تحسب لهذه الطريقة. تسمى هذه الطريقة بـ: طريقة التدرج التجميعي.

ج. طريقة أسكود: Osgood (Osgood et al , 1957)

تتكون طريقة أسكود والتي قدمها كل من أسكود Osgood وزميليه "سيسي Suci وتيني بوم Tannenbaum" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي كالتالي:

1	2	3	4	5	6	7	
غير مناسب						مناسب	الأجر
غير عادلة						عادلة	فرص الترقية
غير مناسبة						مناسبة	ساعات العمل
سيئة						جيدة	الظروف المادية للعمل

يختار الفرد الدرجة التي تمثل مشاعره نحو كل المقاييس الجزئية ثم يتم جمع كل الدرجات في جميع المقاييس الجزئية الممثلة لجوانب العمل ليكون المجموع ممثلاً لدرجة رضاه ولاستخراج المتوسط الحسابي نقوم بقسمة مجموع النقاط على عدد الصفات أو المقاييس. تسمى هذه الطريقة بـ: طريقة الفروق ذات الدلالة.

د. طريقة هرزبرغ Herzberg:

- تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم على النحو التالي:
- يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها الموظف بالسعادة الغامرة التي تتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهران... إلخ) ثم وصف بالتفصيل لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب،
 - يطلب محاولة تذكر الأوقات التي يشعر فيها الموظف بالاستياء الشديد الذي يتعلق بعمله خلال الفترات الماضية (شهر، سنة، شهرين... إلخ) ثم وصف تفصيلي لكل مرة شعر بهذا الشعور (الأسباب).
- لقد كانت هذه الطريقة تسأل عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من السؤاليين السالفي الذكر، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضي توسيع دائرة الأسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلي بها الفرد

وتسمى هذه الطريقة بـ: طريقة الوقائع الحرجة (Larouche, et Delorme., 1972: pp. 580-581)

وفي خلاصة هذه المقاييس تجدر الإشارة إلى أن هناك مقاييساً أخرى لقياس الرضا كسلم "بوجاردوس" الذي استعمل سنة 1925، وهو نوع من الاختبارات يشمل عدة إجابات متفاوتة في الدرجات تدرجها من السلب إلى الإيجاب، وسلم "غوتمان" الذي يقوم على اعتبار أن المفحوص يجيب على أسئلة لا تبدو ذات علاقة مباشرة بالرضا، تتكون الإجابة من اقتراحات مغلقة من نوع: "نعم" و "لا" مرتبة حسب سلم تصاعدي من السلب إلى الإيجاب.

من خلال استعراضنا للمقاييس السابقة للرضا الوظيفي، فقد اعتمدنا على سلم ليكرت الخماسي لقياس الرضا، وتم تكييف مقياس الرضا الوظيفي الأبعاد (الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف، والرضا عن الترقية).

5. محددات الرضا الوظيفي

لقد استعرضنا حتى الآن تعريفات الرضا الوظيفي ونظريات الدوافع ذات الصلة والطرق المختلفة لقياسه. سنناقش الآن المتغيرات الرئيسية التي تم اختبارها كمحددات للرضا الوظيفي والتي يمكن تصنيفها إلى فئتين عريضتين: (أ) المتغيرات المتعلقة ببيئة العمل نفسها والعوامل المرتبطة بالعمل (وهذا يشمل طريقة معاملة الناس، وطبيعة المهام، والعلاقات مع الآخرين والمكافآت) و(ب) العوامل الفردية (الشخص والشخصية) (Spector, 1997).

1.5. العوامل المرتبطة بالعمل.

1.1.5. خصائص العمل

ليس من المستغرب أن ترتبط المجموعة الأولى من العوامل المدروسة بالعمل. في الواقع ، لا يمكن التحدث عن الرضا الوظيفي دون التحدث عن العمل. يمكننا بعد ذلك أن نسأل أنفسنا ما الذي يميز العمل. وفقًا لنظرية خصائص العمل لهاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham; 1976:p263)، يتم تحديد جوهر خصائص العمل على أساس خمسة عناصر: تنوع المهارات ، هوية المهمة ، وحس المهمة ، الحكم الذاتي ووردود الفعل على العمل.

في نظرية خصائص العمل الخاصة بهما ، ذكر هاكمان وأولدهام أيضًا أن مستوى حاجة الفرد للوفاء بالاحتياجات العليا ، مثل الاستقلال الذاتي ، يمكن أن يخفف الارتباط بين الرضا الوظيفي وخصائص العمل. وقد تم دعم هذا من قبل بعض الأبحاث (Fried , Ferris, 1987)، (Loher et al., 1985)، (Spector, 1985:p700)، ودحضها آخرون مثل (Graen et al., 1986) و (Tiegs et al. 1992)

2.1.5. تضارب الأدوار

بالنسبة لـ (Rocheblave et Spénlé , 1969:p214) إذا كان التضارب (الصراع) على مستوى الفرد، فيمكن أن يكون مصدره سواء في عوامل الجماعة أو في العوامل الفردية، حيث يكون الاثنان مشروطين بشكل متبادل على مستوى الأدوار الاجتماعية نفسها، تعتمد تعارضات الأدوار على تعريفاتها، وعلى اتساق نظام الدور وعلى قدرة الفرد على اختيار أدوار غير متوافقة، وعلى مستوى التفاعل، و تتجلى تعارضات الأدوار في توقعات متناقضة موجهة إلى نفس الفرد، وكذلك في عدم وجود تكامل بين التوقعات المتبادلة لشخصين، فعندما يواجه الموظف مطالب تتعارض مع واجباته ومسؤولياته يكون هناك صراع وهذا الصراع بين الأدوار

والغموض فيها يؤثر بشكل مستقل على الرضا الوظيفي. كما تؤدي النزاعات بين الأدوار من مختلف المجالات مثل التدخل بين المسؤوليات المهنية والعائلية إلى تقليل الرضا الوظيفي

3.1.5. ساعات العمل

إن السيطرة على وقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المؤسسات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات إلى إيجاد السياسات التي تحد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الخصوص. ويمكن القول إنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. فهذه العلاقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيراً، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل محدوداً، وبناءً عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملاً إضافياً أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

2.5. العوامل الشخصية

1.2.5. السمات

عندما نتحدث عن العوامل المتعلقة بالشخص، من الضروري التمييز بين "سمات" الشخص، مثل الجنس والعمر والعرق. على الرغم من أن العديد من الباحثين لم يجدوا اختلافات كبيرة في الرضا الوظيفي بين الرجال والنساء. لقد وجدت دراسات (Brush et al,1987; pp141)، (Mau et Kopischke,2001: p145)، (Pana et McShane,2001: p99)، (Witt et Nye, 1992; p915) أن النساء كن أكثر رضا عن العمل من الرجال، رغم أن النساء كن يشغلن مناصب أدنى من حيث الرواتب أو الاستقلالية أو فرص الترقية. (Kim,2005:p247).

ووجد البعض الآخر أن الرجال هم أكثر ارتياحاً في العمل من النساء (Cheung et al,1999: p570)، (Mora & Carbonell,2009: pp581-589).

6. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر رضا الموظف عن عمله بمجموعة متنوعة من العوامل والتي لها علاقة مباشرة بكل ما يحفزه ويدفعه إلى العطاء المتواصل في العمل، ومن هذه العوامل:

1.6. الحوافز

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الموظف وتشجعه للقيام بأداء أفضل، فالموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن له مهارات وقدرات لم توظف، لذا تقدم له الحوافز لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل.

ولقد عرف الباحث السوسيولوجي القنبيعي (القنبيعي ، 2016:ص197) التحفيز بـ " كونه مجموعة من الدوافع التي تدفع الفاعل للقيام بعمل ما بدرجة عالية من التفوق في الأداء ". ويضيف في حديثه عن أهمية الحافزية " إن مفهوم الحافزية يعري المسافات بين الفاعل والإنتاج ويكرس جودة عالية ويؤدي في نفس الوقت إلى الرضا في العمل. فإذا تحققت هذه العوامل نجد الفاعل يقبل على العمل بنهم ويعطي ما لديه من قوة في تحقيق الأفضل فيما يؤديه يوميا " (القنبيعي، 2016 :ص200).

أما روبينز وجادج (Robbins et Judge) فيعرفان الحافز بـ "العملية التي يكرس بها الفرد الشدة والاتجاه والمثابرة لمهمة من أجل تحقيق الهدف ، انه جميع الطاقات الكامنة وراء هذه العملية " (Robbins et Judge, 2006 :p 197). والحوافز نوعان هناك حوافز مادية وأخرى معنوية.

1.1.6 الحوافز المادية

1.1.1.6 الأجر

أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر والرضا عن العمل منها: دراسة ميلر (Miller,1941:p144)، وسميث (Smith,1963)، وأكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي غير أن البعض مثل هرزبرغ يرون أن لا علاقة بينهما، والصحيح عكس ذلك لأنهم يرون أن الدخل يحقق الحاجات الفيزيولوجية فقط وهنا يكمن الخطأ إذ أن الأجر هو مبعث للعزة والافتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية

وتعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة،

وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاها اقتصاديا تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

2.1.1.6. بيئة العمل المادية

بدأ الاهتمام بالظروف المادية (عاشور، 1983: ص151) وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال إلتون مايو Mayo) حيث أجرى حولها الكثير من الباحثين تجاريا وبحوثا في شتى أنحاء العالم، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه، إذ أن للإنسان حدود وعتبات للتحمل إزاء هذه العوامل كالإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.

وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله. كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.

2.1.6. الحوافز المعنوية

1.2.1.6. الترقية

يقصد بالترقية " تقلد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها".

ولفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الموظف، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا الوظيفي (عاشور، 1983، ص154). كما يرى فروم (Vroom, 1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المؤسسة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل موظف طموح. فالترقية من الحوافز المعنوية التي تعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين و تدفعهم للعمل و تزيد في شعورهم بأهمية العمل، كما أن من خلالها يتم تدرج الموظف في سلم التنظيم الإداري، وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية.

2.2.1.6. أسلوب القيادة والإشراف

يعكس أسلوب القيادة طريقة كيفية معاملة المسؤولين لمرؤوسيهـم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف، فهناك القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، الفوضوية ثم الديمقراطية، وجل التجارب تؤكد على أن

أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا الموظف هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون، في حدود الأهداف التنظيمية. (عاشور، 2005: ص14).

3.2.1.6. جماعة العمل

يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، ويشير المرسي (المرسي وإدريس، 2002: ص66) إلى أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.

4.2.1.6. محتوى العمل

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للموظف في المؤسسة، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على الموظف وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه (العبد والفريد، 2003: ص ص 163، 166)، ويعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دورا في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات الممنوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الموظف وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء بالقيام بالأعمال المختلفة، وتوفيرهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف على مفهومه وعلى أهم المؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء الوظيفي جيد متوسط، متدني، أو أنه فعال و غير فعال، وعلاقته بالدافعية والرضا وكذا التعاون وغيرها، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المنظمات والمؤسسات، وكما هو معلوم فإن رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وسنتعرف على كيفية اهتمامها بدراسة الأداء الوظيفي والمؤشرات الدالة على نجاحه من خلال نظرياتهم.

1. ماهية الأداء الوظيفي

1.1. مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء وفقا لآراء المختصين والباحثين في إعطائهم مفهوما واحدا ولعل ذلك يرجع إلى متطلباتهم الفكرية وتصوراتهم إذ يعرف:

بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (محمد، 2003، ص11).

ويُعرف بأنه الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وامكانياته وفي نفس الوقت بمقدار الرغبة لدى الفرد في تأدية العمل. (الفايدي، 2008: ص81)

ويرى Thoms Gilbert بأن الأداء هو نتيجة للتفاعل ما بين السلوك والانجاز، حيث إن السلوك يمثل ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد

عن العمل، أي أن الإنجاز هو نتاج للسلوك، والأداء هو مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معاً (رضا، 2003، ص81)

وبذلك يمكن تعريف الأداء بأنه عملية ناتجة عن تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري.

2.1. مفهوم الأداء الوظيفي

تبين من مراجعة الأدبيات المتوفرة تباين واختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الأداء الوظيفي، ويعزى التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلى تباين تناوله في علوم الإدارة لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز للأداء الوظيفي، وقبل الخوض في تعريفات الأداء الوظيفي يجدر الذكر بأن له دلالات وعبارات منها:

1. يشير إلى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لها.
 2. تحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.
 3. الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.
- ويعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه: "كيفية إنجاز أو إحراز نشاط ما، وتحديد الطريقة التي تم تنفيذه بها، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين" (رباح، 2008: ص 389). هذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة إلى الفرد العامل وتبيان مسار وكيفية الطريقة بحيث يجعل من مؤسسته قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها، كما نعلم أيضاً أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

الأداء الوظيفي يمكن أن يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك - جهد مبذول - يؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها، وهذا يكون وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، فمثلاً: قد يبذل مهندس أو فريق عمل جهداً كبيراً

في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة وهنا نرى أن الجهد المبذول كان أكبر لكن الأداء كان منخفضاً (مصطفى، 2004: ص 318).

يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام" (بن نوار، 2006: ص 92) فالأداء في هذا التعريف يعني نتيجة تفاعل كل من الجهد والقدرة والإدراك، فالجهد هو السلوك كما سبق وأن ذكرنا إضافة إلى أنه يشير إلى الطاقة البدنية والجسمية للعامل أما القدرة فهي الخصائص والسمات الشخصية للفرد التي بواسطتها يتميز عن الآخرين في أداء وظيفته أما الإدراك فهو الوعي والفهم للأنشطة التي يقوم بها بحيث تتناسب مع جهده وقدراته، فهناك من لديه الجهد والقدرات ولكن لا يفهم دوره الوظيفي، وبالتالي فإن أدائه الوظيفي يكون غير مقبول أو ناقص وكذلك إذا كانت لديه قدرات وفهم للدور ونقص في الجهد - كسول - فإن أدائه كذلك سيكون ضعيفاً من وجهة الآخرين وهذا ما يجعلنا نتوصل إلى المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

وفي سياق مشابه يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن تمييز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء" (عاشور، 1985: ص 25 - 26) حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، ونوعية الجهد هو درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات الدقة والجودة وبالنسبة لنمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، فهذا التعريف يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، كما بين أن الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد ونوعيته ونمط الأداء، ويمكن عرض الفكرة في معادلة كالآتي:

$$\text{الأداء} = \text{كمية الجهد (الطاقة المبذولة)} \times \text{نوعية الجهد (الدقة والجودة)} \times \text{نمط الأداء (الطريقة)}$$

يعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة" (المير، 1996: ص 213) يشير هذا التعريف إلى أن الأداء الوظيفي نشاط يحقق بواسطته العامل أهداف المؤسسة، في ظل توفر ظروف ملائمة ومساعدة الأداء للمهام.

كما يعرف أيضا بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 1999: ص 216)، فهذا التعريف يشير إلى أن الأداء الوظيفي يعني مستوى إنهاء الأعمال والدرجة التي وصل إليها العامل في إنجازاته، كما يعكس مستوى تحقيق الوظيفة لمتطلباتها وحاجياتها حتى تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة، كما بين هذا التعريف الاختلاف القائم بين الجهد والأداء، حيث إن الأداء يتضمن الجهد أو بمعنى آخر يتطلبه حتى يتحقق بمستويات عالية.

ويعرف بأنه: " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة" (مزهودة، 2001: ص 87) وفي نفس السياق يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة" فهذان التعريفان يبينان أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل وكيفية إنجازه، إضافة إلى ارتباطه بالقوانين والنظم والتقنيات المنظمة للعمل ومدى التزام العامل بها.

وهناك من ينظر للأداء الوظيفي المؤسسات الصناعية بأنه: "تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة" (الخرامي، 1999: ص 19)، ويعرف أيضا بكونه: "سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" (هلال، 1999: ص 19-20).

نستنتج من جل التعاريف السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقاربا واضحا بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وعلى الرغم من ذلك يبدو أنه من الصعب التوصل إلى تعريف متفق عليه لمفهوم الأداء الوظيفي ويعود السبب لتعدد الباحثين الذين تناولوه وتعدد وجهاتهم واهتماماتهم. ومن جهة أخرى فإن موضوع الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة يعد من المواضيع الأكثر تعقيدا بالنسبة للمنظمات والمؤسسات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من العوامل بمستوى الأداء الوظيفي، وكذلك لكون هذا الأخير يتعلق بالفرد حيث يختلف من فرد لآخر

نتيجة الفروق الفردية وكذا نتيجة اختلافها لدى الفرد ذاته بسبب التغيرات التي تحدث لديه داخليا أو وفي محيطه.

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء الوظيفي يمكن التعبير عنه في النقاط الآتية:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات (نتائج ومنتج) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.
2. بذل جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة في المؤسسة.
3. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
4. استجابة تتكون من فعل ورد فعل.
5. التزام العامل باللوائح والقوانين والنظم الخاصة بمؤسسته.
6. التزام العامل بأوقات العمل ودوامه.
7. إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة بشكل معين.
8. محصلة لتفاعل محددات هي: القدرة على الإنجاز، الجهد، الدافعية، بيئة العمل الداخلية والإدراك.
9. يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل خارجية تتضمن بيئة العمل الداخلية وما تشمله من عناصر إدارية ومادية.
10. شعور العامل بالارتياح في العمل والرضا.
11. يرتبط الأداء الوظيفي بعوامل داخلية تتضمن القدرات البدنية العقلية والمهارات الشخصية ودرجة الإدراك والفهم للأدوار والاستعدادات والميول والرضا.
12. يرتبط الأداء الوظيفي بالعوامل الوراثية والبيئية والثقافية ونوع التعلم والخبرات السابقة.

3.1. المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها:

1.3.1. الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت

النتائج المحققة من الأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح (Boislandelle h .m ,1998)

(p39)، كما تعرف الفعالية بأنها: "درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (Martory et Daniel, 2005, p164)، وتعرف أيضا بأنها: "تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا أما حسين حريم يعرفها بأنها: "مدى تحقيق المنظمة لأهدافها" (حريم، 2003: ص 92)، وتعرف ب: "الفعالية ببلوغ المؤسسة بوضوح وبكفاءة للأهداف التي عينها المسؤولون" (Elie, 1998, p125) ويقول جون ماري: "إن فعالية الفرد أو المنظمة تعرف وتقاس بمدى تحقيق الأهداف" (Jean - Marie, 1999, p90)، وهي أيضا: "الحاصل بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فعالية" (Henri, s.a, p138)، فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف فالفعالية هي إذا النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال الأهداف، ويمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}$$

وبذلك فإن الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2.3.1. الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد والموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة" (J - Barraux, 2000 : p33) وتعني أيضا: "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك" (Martory et Daniel, 2005:p164) فالكفاءة تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات (النتيجة المحققة)}}{\text{المدخلات}}$$

ويمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وهي غير فعالة، فالفعالية تشير إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية

التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ومفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية، أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

3.3.1. الإنتاجية :

هو مصطلح قد يشير إلى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء، فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع وخدمات)، وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة، وهي تقاس بمعياري الفعالية والكفاءة كالآتي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}}.$$

2. محددات ومظاهر الأداء الوظيفي

من خلال تطرقنا لتعريف الأداء الوظيفي وشرحه وكذا تعرفنا على أهم المفاهيم المرتبطة به تبين أن للأداء الوظيفي عناصر يتضمنها ومحددات ومظاهر تبين مستواه، حيث أنهذه المحددات والمظاهر هي التي تعمل على إثبات أن الأداء الوظيفي: جيد، متوسط، متدني، فعال أو غير فعال، مرضي أو غير مرض، ومن خلالها أيضا عند قيامنا بالدراسة الميدانية يمكن اختيار مؤشرات الأداء الوظيفي ومعرفة مستواه في أية مؤسسة أو منظمة، وقبل تطرقنا للمحددات لابد من التعرف على أهم عناصر الأداء الوظيفي.

1.2. عناصر الأداء الوظيفي

يمكن أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد (سلطان، 2003: ص220)، هي:

- كمية الجهد المبذول،
- نوعية الجهد،
- نمط الأداء.

1.1.2. كمية الجهد

تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تعين سرعة الأداء أو الكمية في خلال فترة معينة ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2.1.2. نوعية الجهد

تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار الجنسي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3.1.2. نمط الأداء

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل به الجهد أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان حسنا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي ينتج في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة أو تقرير وذلك إن كان العمل ذهنيا.

إن الأبعاد السابقة يمكن أن تكون من المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس أي عمل من الأعمال.

نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء المورد البشري ومعرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله الذي يقوم به وهي الخطوة الثانية في تقييم الأداء فعليه يمكن القول إنه عند الكشف على أداء المورد البشري يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاث من أجل الحصول على أداء عال.

ويشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر وهي (شامي، 2010: ص 65):

1. المعرفة بمتطلبات العمل:

يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2. كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3. المثابرة والثوق:

تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه ما قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

2.2. محددات الأداء الوظيفي:

نظرا لاختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينها وانطلاقا من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبيا - عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

1.2.2. الدافعية

تعرف بأنها: "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل"، حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أداءهم يتسم بالإنجاز العالي، أما الجنس الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أداؤهم متدني.

وهناك من يشير إلى الدافعية بأنها رغبة، حيث تعرف الدافعية بأنها: "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمشروطة بمدى إمكانية اشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول" (طه، 2006: ص 302)، حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد، فغياب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات، الترقية وغيرها) يعن الفرد يؤدي إلى إخماد دافعيته

نحو العمل، وهناك من يرى أن الدافعية هي قوى داخلية وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص أن الدافعية هي: "قوى تنشيط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد. (طه، 2006: ص 302).

مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية فهي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل وأهمها (برنوطي، 2004: ص ص 352-355):

أ. الدافع لتحقيق الذات، الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.

ب. الحاجة للإنجاز، لأن الإنسان إذا ما قرر أو احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى ويتشبث به ويؤديه بشكل سليم وصحيح، وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لآخر لاختلاف القدرات.

ج. دافع التمكن أو التعلم، الذي يؤدي إلى الاستطلاع والتمكن مما يحيط بالفرد.

د. الحاجة للتواد، وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء، وذلك بشكل غريزي أحياناً.

هـ. دافع الارتياح وعدم القلق والألم، الذي يهدف إلى التخلص من بعض مسببات القلق والتوتر خاصة الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة.

من خلال تعرضنا للدافعية ومفهومها كأحد محددات الأداء الوظيفي تبين لنا أنها عامل أساسي لنجاح الأداء الوظيفي ومن خلالها يمكن استخلاص جملة من مؤشرات الأداء الوظيفي وهي: مستوى الإنجاز، الإرتياح، الاحترام والتقدير الذات والآخرين، فإذا كانت المؤشرات إيجابية لدى الفرد سوف تعمل على الرفع من مستوى الأداء وذلك في ظل ظروف العمل الجيدة.

2.2.2. إدراك الدور:

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء و ما يتلقاه من أجور و حوافز ، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و

تنظيمها و فهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة ومن طبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه.

من خلال عنصر إدراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي يتبين أن الفرد العامل بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق عنه بالتأكيد إدراكه لمدى التزامه بالقوانين واللوائح المنظمة لعمله وإدراكه كذلك باحترام أوقات العمل والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله ومهامه وطبعا في ظل ظروف عمل ملائمة.

3.2.2. بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئته بما يتناسب وحاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح والرضا، وذلك من حيث تجهيزه والأدوات والإضاءة والحرارة ونمط القيادة العادل والنظم والقوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة وهذا ما سنركز عليه في الفصل التالي

4.2.2. قدرة الفرد على أداء العمل:

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من: الدافعية والرغبة ومدى إدراك الدور والقدرات التي يملكها الفرد العامل و المعرفة والخبرات وبيئة العمل خصوصا الداخلية ويمكن عرضها وفق المعادلة الآتية:

الأداء الوظيفي = الدافعية والرغبة + مدى إدراك الدور (الوظيفة) + القدرات (المعرفة والخبرة) + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

يتطلب هنا ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية، بيئة العمل والقدرة على أداء هذا العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء الوظيفي (فليه و عبد المجيد، 2009: ص266) وفي نفس السياق يشير سليمان حنفي إلى أن الأداء الوظيفي لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات وإنما هو نتيجة تفاعل ثلاث محددات هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل (حنفي، 1994: ص

ص 222-223) وهناك من يضيف لهذه العوامل إدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة والكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

ما يمكن التعليق عليه هنا في المقارنة بين الدافعية والقدرة على الأداء الوظيفي هي أنه قد يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح تماما فقد يتوافر لدى العامل الدافعية للعمل ولكن دون قدرة على العمل وبالتالي ستؤثر في الأداء الوظيفي، فهذا التباين يكون في الفرد ذاته، مع العلم أن هناك اختلافات يجب مراعاتها عند قياس مستوى الأداء الوظيفي وهي كالاتي:

1. محددات أداء فئة من العاملين ليست هي بالضرورة محددات فئة أخرى.
2. محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء في مؤسسة أخرى.
3. العوامل البيئية الخارجية للعمل لها أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2009: ص 266).

نرى هنا أن الاختلاف في محددات الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل جملة من المتغيرات ذات الصلة بالتنظيم والإدارة وكذلك بالعلاقات وبيئة العمل الداخلية والجانب التقني والبيئة الاجتماعية، وهذا التفاعل يتحدد بدوره من خلال الجهد المبذول والقدرات المتوفرة لدى العامل وكذا عامل التحفيز، ونشير هنا أيضا إلى أنه وبالرغم من صعوبة التوصل إلى اتفاق في العوامل والمحددات إلا أنه يمكن القول إن أداء الفرد يتحدد من خلال مؤثرات وعوامل خاصة ببيئة العمل الداخلية أكثر وما تتضمنه من عناصر ومكونات عديدة ومختلفة والتي تطرقنا لها في الفصل الثاني وكذلك جوانب شخصية تتعلق بالفرد العامل وبقدراته ودرجة إدراكه للعمل ودوافعه وهي جميعا لازمة لحدوث الفعل.

3.2. مظاهر الأداء الوظيفي وأشكاله:

إن مظاهر الأداء الوظيفي من محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء والتعرف عليه وتحديد به أنه فعال أو غير فعال، إيجابي أم سلبي، وهذه المظاهر تتعدد وتختلف، حتى أن هناك من الباحثين من يرى أن مظهرًا واحدًا كافٍ للحكم على الأداء الوظيفي ونجاح المؤسسة أو فشلها، وهناك من يرى ضرورة تعاضد مظاهر عدة للحكم على الأداء الوظيفي الجيد، وحسب رأينا فإن اختيار مظهر واحد أو عدة مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد يعود لعدة عوامل وأسباب تتعلق بالفرد ذاته وبالجماعة وبيئة العمل والمؤسسة ككل، فالفرد يختلف عن فرد آخر والجماعة تختلف من جماعة لأخرى وكذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

1.3.2. رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة للمشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله (فليه وعبد المجيد، 2009: ص 260)، وإذا تحقق رضا العامل عن عمله فإنه بذلك سيبرز قدراته ومهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد.

ولمعينة رضا العامل عن عمله من عدمه لا بد من ملاحظة دقيقة للعامل أثناء أدائه للأعمال وذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل: الالتزام بمواعيد العمل، الزيادة في الإنتاج (عشوي، 1992: ص 244)، والرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله وهي كالآتي:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية +

الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

(فليه وعبد المجيد، 2009، ص 261).

يلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل إشباعًا يحصل عليها الفرد وبالتالي فيقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع له، بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة وبالتالي يزداد ارتباطه بها ومن ثمة أداء جيد أو مقبول.

2.3.2. الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الأفراد والذي ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الموظفين، وهو يعمل على تماسك الجماعة، وترابط أعضائها الأمر الذي يدفعهم إلى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية ، وهذا الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة، وأسندت إليها بعض المهام كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم وبمهامهم (عويضة، 1996: ص 349-350).

3.3.2. التعاون مع الزملاء:

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة والتعاون عملية اجتماعية تجعل الأفراد أو الجماعات تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء جهد متبادل، ونجاح أحد الأطراف الأخرى ويعتبر التعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم (بن رحمون، 2012: ص 27) فالتعاون يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الموظفين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وعليه يكون مظهراً من مظاهر الأداء الجيد.

4.3.2. معدل الإنتاج:

المعدل يشير إلى التآرجح، اما زيادة أو نقصان، وبالتالي فإن معدل الإنتاج له دلالة رئيسة على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة بإشراك الموظفين في أرباح المؤسسة مما يعني دخلاً إضافياً وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع أو الأسلوب كمكافأة جماعية للعمال على تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج (عشوي، 1992: ص 244) وبالتالي فإن معدل الإنتاج يعد مظهراً من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.

3. أهداف وأهمية قياس الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية قياس الأداء حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، ولها أهداف سامية في الرفع من كفاءة المؤسسة، كما تكتسب أهمية خاصة في تقييم الأداء لدة الموارد البشرية.

1.3. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والمنظمة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1.1.3. الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي (عباس، 2003: ص139):

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن، يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة
- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته،
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة ،
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد .(السالم، 2009: ص239)

2.1.3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب بذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع

تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى أداء مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي،
- الرفع من مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين،
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين،

3.1.3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :

إن أبرز الأهداف التي سيسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأهداف هي (السالم، 2009: ص 240):

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات،
 - اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.
- وتعتبر عملية قياس الأداء الوظيفي حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة، ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من عملية قياس الأداء الوظيفي المؤسسات والمنظمات كالآتي:

1. متابعة تنفيذ الأهداف: ويعني مدى تحقيق الأهداف المرسومة ومدى الالتزام بالسياسات والقوانين المقررة في جميع مجالات النشاط.
2. التأكد من كفاءة الأداء: والقصد من ذلك هو التأكد من ممارسة الأنشطة وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة.

3. تقييم الكفاءة: بمعنى تقييم كفاءة وفعالية الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وكفاءة العمليات داخل النشاط وفحص المعايير والسيطرة على البيانات الواردة.
4. تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ويعني التقييم العام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لإتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والإسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.
5. تحديد مواطن الضعف والخلل : فالتقييم يمكن الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أداء أعمالهم، والعمل على تفاديها والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها، وكذلك الكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والاحراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها (العبادي وآخرون، 2008: ص ص 256-257) ومن أهداف تقييم الأداء الوظيفي الآتي:

- تحديد الأعمال والمهام التي يناط أمر إنجازها إلى الموظفين في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم.
- توفير جو من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق الموضوعية في التقييم.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات إبداعها. (فليه وعبد المجيد، 2009: ص ص 267-268)

2.3. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

ونظرا لما لقياس الأداء الوظيفي من أهداف فإن له أهمية بالغة كبيرة للمؤسسات، فهو موضوع مهم وحساس لأنه يتصل بالعنصر البشري مباشرة لذلك يجب أن تكون عملية القياس موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ويمكن تحديد فوائد كثيرة لكل من الموظفين والمنظمة:

1.2.3. بالنسبة للعاملين:

- يساعد على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل،
- التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة .

2.2.3. بالنسبة للمنظمة: (بن عنتر، 2011: ص ص 64 - 65):

- يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية بإعانة المنظمة على اختيار أنسب الأشخاص الأكفاء لشغل وظائف عليا،

- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والحكم على سلامتها

وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال (حمود والخرشة، 2011: ص 152-153):

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية اختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الموارد البشرية.
- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، ثم أنهؤلاء الموارد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل.
- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديد لها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلب تحسين أداء الموارد في المنظمة.
- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذلك فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على العمل المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة ومن هنا يتضح بأداء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة المنظمة بشأن الثواب أو العقاب وأسس استخدامه.
- **انجاز العمليات الخاصة بالنقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا على معرفة حقيقية بالأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي في معرفة الفائض

أو النقص في الموارد البشرية من ناحية، ويمكن للإدارة من نقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم و قدراتهم وقابليتهم في الأداء .
وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء على العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

• **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم الأداء العاملين في توفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بأماكن الخلل أو الضعف في السياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف أيضا في المعدلات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف أماكن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء العاملين من خلال إجراءات التحسين والتغييرات التي تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.
ويضيف (العبادي وآخرون، 2008: ص ص 255-256) أهمية قياس الأداء الوظيفي الآتي:

1. يعتبر قياس الأداء وتقييمه عملية تنظيمية مستمرة تقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين .
2. الوقوف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتحسينها وانعكاساتها السلبية والإيجابية على أن إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة .
3. تزويد المؤسسات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء الوظيفي .
4. مؤشرات الأداء الوظيفي تعتبر نوعا من الحوافز للتنظيم البشري داخل المؤسسة .
5. رفع معنويات العاملين، فالتفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والموظفين سيعزز عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء
6. يفيد تقييم الأداء الوظيفي تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، وتدارك أخطائهم، وتعديل معايير أدائهم وزيادته .

4. معايير وطرق قياس الأداء الوظيفي:

يتحدد قياس الأداء للموظف من خلال معرفة التقييم له، وكذلك تحديد معايير التقييم والقياس، وأساليب تقييم الأداء، ومن هنا سنتطرق لها في هذه البنود.

1.4. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى. (عبد الباقي، 2002: ص 257)

وتقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (نظمي، وآخرون، 2000: ص 75)

ويعتبر تقييم الأداء عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشغل الوظيفة

إن عملية قياس الأداء الوظيفي هو تحديد وقياس أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، فهو عملية يراجع فيها أداء العامل خلال فترة زمنية معينة والحكم عليه من حيث الجودة (برنوطي، 2004: ص ص 378-379)، فعملية قياس الأداء الوظيفي هي عبارة عن سياسات وإجراءات مهمة تستخدم لرفع مستوى الأداء للعاملين وذلك بالكشف عن القرارات والطاقت الشخصية إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة والضعف لديهم في سبيل معالجة جوانب الضعف وتطوير وتنمية جوانب القوة نحو المزيد من الإنتاجية والأداء الجيد، ويمكن أن تكون مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها .

إن انخفاض معدل الأداء عن القياس المختبر والمتوقع يعتبر مشكلة من مشكلات الأداء الوظيفي المؤسسة ويعني أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد، والذي قد يعود إلى تصرفات الفرد الشخصية كإثارة المتاعب مثل المزاج الحاد، العراك، الاعتداء، وعدم التعاون مع الزملاء، والانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل، والغياب والتأخر، وذلك بسبب عدم كفاية قدراتهم العقلية كالفهم والحالات الانفعالية كالقلق وانخفاض دافعية الأداء....ألخ، وقد يعود إلى الأداء الوظيفي بحد ذاته نتيجة عدم الكفاءة

وارتفاع نسبة الخطأ وعدم اتباع تعليمات المشرف ، وذلك بسبب الافتقار للمعلومات الملائمة لواجبات الوظيفة وافتقار الخبرة والتأثيرات السلبية لجماعة العمل وعدم ملائمة المحيط المعنوي والمادي (فليه و عبد المجيد، 2009: ص ص 277-279)

2.4. معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي:

إن معايير الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصل بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره وتتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1.2.4. الجودة:

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها " تنر Tenner " و"دو تورو" Do Toro بأنها: "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصحيحة.

والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤثرات حقيقية كمعدل الإنتاج ونسبة الفاقد والهدر .وتم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات.

2.2.4. الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وامكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تكمن في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز

كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات. (المانع، 2006: ص 73-74)

3.2.4. الصلاحية:

يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معينا أو فاسدا بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الحقيقي الذي يتضمن من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية ومن أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام مختلفة حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منطقة.

4.2.4. القبول:

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مقيد ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق.

5.2.4. التحديد:

ويقصد به المدى الذي توفر المقاييس للمستخدمين خلاله إشارات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات ويتعلق الأمر بالتحديد في الأغراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء فإذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه. للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف ان يصحح أداءه. (عامر، 2011: ص ص 223 - 224)

نستنتج من معايير تقييم الأداء على أنها توضح للفرد الصورة التي هو عليها بكل دقة وكذلك تعد هذه المعايير بمثابة مراقبة مستمرة لأداء العامل والكشف عن الأخطاء التي تشوب العمل ومحاولة تصحيحها ولذا تعد هذه المعايير شبيهة نوعا ما بمكونات الأداء.

كما يُقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه (الحولي و الدجني، ب.ت: ص ص 193-219) وتعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات لمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه التقسيمات أو النماذج الآتي:

- **النموذج 1:** حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

شكل 12 يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي وفق النموذج 1



المصدر: (برنوطي، 2004:ص384)

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء الموظفين من كمية وجودة معينة على ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني فهو يقوم على الاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء وبالنسبة للنوع الثالث فهي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء وهي أقل المعايير دقة.

- النموذج 2: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى نوعين موضوعي وسلوكي.

فأما الموضوعي فهو يشمل المعرفة بالعمل ومطالبه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج. أما السلوكي فيشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة على الحضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل. (الصيرفي، 2008: ص ص 61-63)

- النموذج 3: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي إلى خمسة عناصر وهي مبينة في الشكل الآتي:

شكل 13 يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي وفق النموذج 3



المصدر: (برنوطي، 2004:ص386)

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي الشكل وذلك باختلاف المؤسسات والمنظمات وباختلاف الخصائص التي تحتاجها في مواردها البشرية وباختلاف حجمها كذلك، لذا يجب أن

تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر في النماذج الثلاث موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي المعايير الكمية والجنسية ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة وتعاون.... الخ، ثم أقل موضوعية المتعلقة بالصفات الشخصية، لأنها لا تصف الأداء ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر (ماهر، 2002: ص 294) كما أن هذه المعايير يختلف تحديدها بين مؤسسة صناعية ومؤسسة خدمتية، فقد نجد المؤسسة الصناعية تركز على المعايير الكمية أكثر وبالدرجة الأولى، أما المؤسسة الخدمتية فتتركز على المعايير الجنسية والسلوكية والشخصية.

3.4. طرق قياس وتقييم الأداء الوظيفي المؤسسات:

سبق وأن ذكرنا في هذا الفصل محددات الأداء الوظيفي التي بواسطتها يمكن التعرف على مستوى الأداء، لذلك لابد من التعرف على طرق قياسه وتقييمه لمعرفة درجاته ومستواه في كل مؤسسة حتى نستطيع الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فالطرق عديدة ولكل منها مزايا وعيوب، لذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم مواردها البشرية بكيفية مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة.

في الماضي كان تقييم أداء العاملين يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام والتعاون مع الزملاء، وغيرها، وتطورت طرق التقييم وأصبحت تركز على نتائج الأداء ومدى تحقيق الأهداف الراهنة ومدى تصور أهداف مستقبلية ناجعة، ومن بين هذه الطرق الآتي:

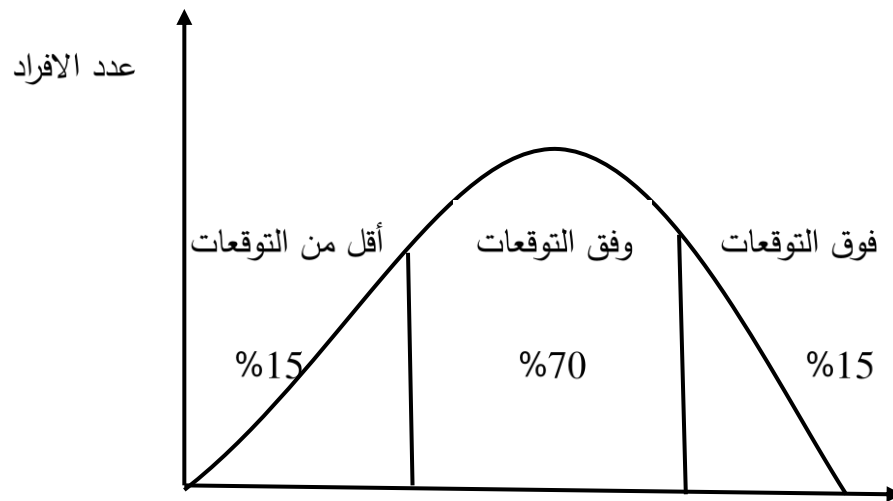
1.3.4. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

تعتمد هذه الطريقة في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه على تحديد مجموعة من الصفات كالتعاون مع الرؤساء والزملاء، احترام مواعيد العمل، الدقة والسرعة في أداء العمل والالتزام وتحمل المسؤولية وغيرها من الصفات ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع يمثل مستوى أداء الفرد في العمل (فليه وعبد المجيد، 2009: ص 272) ويعاب على هذه الطريقة افتقارها للناحية الموضوعية واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2.3.4. طريقة التوزيع الإجباري:

وتتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسبة مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلاً: أسلوب التوزيع الطبيعي والشكل (14) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلاً يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين الذين حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي (حمود والخرشة، 2011: ص ص 158-159)

شكل 14 منحنى التوزيع الإجباري



من أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هو عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً (حمود والخرشة، 2011: ص 159)

3.3.4. طريقة المقارنة بين العاملين:

تسمى أيضا طريقة المقارنة المزدوجة حيث يقيم أداء الفرد بمقارنة المقيم لكل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين معه (العبادي وآخرون، 2008: ص ص 276-277) بمعنى مقارنة كل موظف بكل عامل في المنظمة أو المؤسسة. |

4.3.4. طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء الموظف وفق معايير محددة بمعنى تحديد صفات معينة تتعلق بالأداء الوظيفي مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج كالاتي: (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز).

جدول 6 نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني

المؤسسة					
إسم الموظف					
القائم بالتقييم					
درجات التقييم					
العناصر	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد جداً (4)	ممتاز (5)
نوعية الأداء					
كمية الأداء					
الحاجة للإشراف والتوجيه					
الانتظام في الدوام					
القدرة على الإبداع					
التعامل مع الزملاء والمرؤوسين					
الالتزام والتعليمات والأنظمة					
رئيس القسم	التاريخ				
مسؤول إدارة الموارد البشرية.	التوقيع				

المصدر: السالم، 2009: ص244

5.3.4. طريقة المراجعة الميدانية:

حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بإجراء مقابلات ميدانية لمدراء الإدارات العاملة في المؤسسة للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات على أن يعد قائمة للعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم (العبادي وآخرون، 2008: ص ص 277-280)

6.3.4. طريقة الوقائع الحرجة:

تدعى أيضا طريقة المواقف الحرجة أو الأحداث الحرجة، والهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم قياس الأداء وتقييمه في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء أكانت جيدة أم سيئة في ملف الموظف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

7.3.4. طريقة التقارير:

هي طريقة بسيطة تشبه إلى حد ما الطريقة السابقة طريقة الوقائع الحرجة- حيث يقوم المسؤول أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى جانب ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لذلك الموظف (الحولي والدجني، ب ت: ص ص 193-219)

8.3.4. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

هي طريقة تركز على السلوك الملاحظ أي يتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين (العبادي وآخرون، 2008: ص 287)، ثم بعد ذلك يسجل ملاحظاته في مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من 5 إلى 10 حيث إن كل مقياس يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل.

9.3.4. طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج أي الاهتمام بسلوك المرؤوسين والتعرف على صفاتهم والاهتمام بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج، وانتشر استخدام هذه الطريقة بسبب العيوب والانتقادات التي وجهت للأساليب السابقة الذكر وهي فلسفة لإدارة اقترحها العالم الأمريكي بيتر داركر عام 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها: "عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسيه في بداية المشروع أو فترة العمل والاتفاق على النتائج

التي ينبغي إنجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء"، فإذا ما تدنى مستوى الأداء الوظيفي الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه (العبادي وآخرون، 2008: ص 287) ومنهج الإدارة بالأهداف ينحو إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها (نوري، 2010: ص 352). وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:

1. يتم تحديد الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، وذلك باجتماع الرئيس مع المرؤوس لوضع الأهداف والاتفاق عليها وتحديد المدة التي سيتم تحقيق الأهداف فيها.

2. عند التنفيذ يساعد الرئيس مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ويتابع تحقيق النتائج للتعرف على النقائص أو أي تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

3. عند انتهاء الوقت المتفق عليه وعند التقييم يتم مقارنة النتائج الفعلية (التي يتم تحقيقها) بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة وتحديد الانحراف عند التنفيذ إيجابا أو سلبا (ماهر، 2002: ص 302) الفكرة الأساسية من تطبيق هذا الأسلوب هي تقوية الرقابة الذاتية لدى العامل من خلال تحديد الهدف الواجب على الموظف تحقيقه من خلال النقاش مع الرؤساء والمرؤوسين، والاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها على أساس واقعي، من حيث معرفة الموظف لقدراته الحقيقية من ناحية ولوجوب مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية أخرى. (نوري، 2010: ص ص 353-354)

10.3.4. طريقة قياس الفعالية التنظيمية:

حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها وذلك من خلال جملة من المعايير التي تحددها كل مؤسسة، ولقد حدد كل من توم بيترز T Peters و روبرت وترمان R . Watermen في كتابهما « البحث عن الإبداع » ثمان خصائص أو معايير للمؤسسات الفعالة وهي (القريوتي، 2001: ص ص 87-88):

1. التأكيد على الإنجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين للتصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

5. تفهم العاملين الأهداف التنظيم والتفاعل معها.
 6. وجود علاقات جيدة مع المؤسسات المشابهة.
 7. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
 8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع
- إن معظم المعايير التي حددها توم بيترز **T. Peters** و روبرت وترمان **R. Watermen**، تركز على العاملين سواء من خلال مدى الاهتمام بهم، أو تفهم حاجاتهم ودرجة الاستقلال الممنوحة لهم ومشاركتهم، كما ركزا على الهيكل التنظيمي والعمليات (نوع الرقابة) والمخرجات (الإنتاجية).
- أما بالنسبة للمؤسسات الخدماتية كمؤسسات التعليم، الصحة، الأمن يكون الاعتماد ضئيلاً على المعايير ذات الطابع المادي ككمية الإنتاج الذي يعتبر معياراً أساسياً في المؤسسات الصناعية والتجارية.
- وهنا تم استخدام جزئين في تقييم الأداء لدى موظف وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، هما: الأداء الناتج عن القدرة، والأداء الناتج عن الدافعية، كونهما يتوافقان مع طبيعة البحث الحالي، والوقت المتاح.

5. الاتجاهات النظرية للأداء الوظيفي:

إن تتبع الاتجاهات النظرية يوضح أن الأداء الوظيفي أو الأداء بصفة عامة كان أهم ما شغل بال رواد الفكر الإداري والتنظيمي، حيث اهتموا به كثيراً وبكيفية تحسينه وزيادته كل حسب اتجاهه وتصوره ومنهجه سواء رواد الاتجاه الكلاسيكي أو الحديث أو المعاصر في الفكر الإداري أو التنظيمي، ولقد تناولنا الاتجاهات النظرية نظراً لاختلاف الاهتمامات الخاصة بتحسين الإنتاجية والأداء لدى الرواد، حيث إن كل رائد اهتم بشق معين، فمنهم من اهتم بالجوانب المادية كالأجر والآلات والمعدات والتقنيات، ومنهم من اهتم بالجوانب المعنوية كالتحفيز والتشجيع والعلاقات، ومنهم من اهتم بالجوانب الإدارية والتسيير وطبيعة القيادة، وهي كلها تفيد الدراسة الحالية لإثبات العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي وبيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية ومادية.

حيث نجد العالم الإنجليزي آدم سميث **A. Smith** الذي عالج أثر تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية على رفع مستوى الأداء لدى العامل، وتوصل إلى أن تخصيص كل عامل لأداء عمل ما يجعله يلم بكل جوانبه ويصل إلى نتائج مرضية وكفاءة في الأداء وجودة في الإنتاج.

كذلك فريدريك تايلور **F. Taylor** (1856 - 1915) صاحب نظرية الإدارة العلمية وهي من أقدم النظريات التي اعتمدت على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم

في أداء العاملين، حيث آمن تايلور بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية (فليه وعبد المجيد، 2009: ص 52) وذلك بدراسته للحركة والزمن في العمل حتى يكشف عن الوسائل والعوامل المساعدة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد أفضل الطرق لزيادة الأداء الوظيفي وتوصله إلى ضرورة التنظيم الإداري والإشراف المركزي وتحديد المهمات بدقة وتدريب العاملين وتقسيم الواجبات والاختيار العلمي للأفراد حسب طبيعة الوظائف وتحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد (عبد الرحمن، 1999: ص 80).

أما هنري فايول H. Fayol (1841- 1925) صاحب نظرية التقسيمات الإدارية فقد ركز على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة في تحسين الإنتاج والأداء لدى العاملين فهو مكمل لاتجاه تايلور رغم بعض الاختلافات معه، حيث يرى هنري أن تقسيم العملية الإنتاجية إلى مكونات ووظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج والأداء على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ (فليه و عبد المجيد، 2009: ص 54).

حينما يركز الرواد على عمليات الإنتاج وتحسينها فإنهم بذلك يركزون على أداء الموظفين من حيث كفاءته وطريقته ووسائل وظروف العمل المادية والمعنوية وكيفية تحسينه، والاختلاف كما سبق وذكرنا يكمن في الاتجاهات والتصورات لدى كل رائد من رواد الفكر التنظيمي والإداري.

بالنسبة للعالم الأمريكي إلتون مايو E. Mayo (1880- 1949) صاحب نظرية العلاقات الإنسانية فقد قدم انتقادات لاتجاهات الإدارة العلمية خاصة بعد أن شعر أصحاب الأعمال بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغرية للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد للأداء والإنتاج واكتشف إلتون مايو أن العوامل المادية ليست بالضرورة وحدها العامل والأساس والمؤثر في انخفاض وارتفاع الإنتاج وارتفاع مستوى الأداء لدى الموظفين، ويعتبر ذلك إهمالا للجوانب الإنسانية للأداء والعملية الإنتاجية .

دراسات وتجارب إلتون مايو وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع الهاوثورن) كشفت أن أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وتحسين الأداء والإنتاج، والنتيجة التي خرج بها مايو أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية وهذه العملية الاجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية غير الرسمية بين جماعات الموظفين، فتلبية حاجاتهم تصبح محور أدائهم وسلوكهم دون الإضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة (فلية و عبد المجيد، 2009: ص ص 60-63)

فالتون مايو أثبتت دراساته أن توافر الظروف المادية وحدها غير كافية لتحسين أداء الموظفين، فالجانب الإنساني يلعب دورا إيجابيا وكلا الجانبين مكملان لبعضهما البعض.

إن تحسين الإنتاج وأداء الموظفين في نظر إلتون مايو لا يتحقق إلا من خلال تحويل الفكر الإداري باتجاه تقرير الثقة وعدم السلطة المستبدة، وإعادة النظر في معنى المسؤولية أي الاتجاه نحو الإدارة الديمقراطية غير المتساهلة التي تعارض الإدارة الأتوقراطية المستبدة، ومحاولة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وإشراكهم في إدارة المؤسسة وأخذ آرائهم والاهتمام بها كعامل محفز للاهتمام أكثر بأدائهم ومحاولة تحسينه لزيادة الإنتاج.

لقد جمعت النظريات المعاصرة ذات الاتجاه السلوكي الإداري والتنظيمي جميع الاتجاهات السابقة غير أنها أضافت إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق ، ويمكن اعتبارها أيضا امتدادا لنظرية العلاقات الإنسانية، حيث أن هذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي وذلك بإثارتها بالحوافز وتعزيزها بتأثير مكافأة العاملين وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا وحققوا أداءا فعالا من خلال الوصول إلى مستويات إنتاجية أعلى، ويقترح هذا الاتجاه استخدام كافة أنواع التحفيز المادي والمعنوي لتحفيز العاملين ودفعهم بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين جوانب العمل الرسمية للقرارات الإدارية والجوانب غير الرسمية التي تخص العلاقات الإنسانية، حتى يتحقق الأداء الفعال لدى العاملين والإدارة معا ومن أبرز رواد هذا الاتجاه تشيستر برنارد **T . Bernard** (فليه وعبد المجيد، 2009: ص ص 65-66).

قد يكون من الصعب أن نحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة واهتمت بالإنتاج والأداء وتحقيق الأهداف بشكل فعال، كما أننا لا نريد أن نحصي كل النظريات في هذه الدراسة ويكون بمثابة حشو للجانب النظري لا أكثر، لذا اقتبسنا أهمها وباختصار خاصة التي ساهمت في دراسة الأداء الوظيفي وإيجاد الطرق المثلى لتحسينه، ورغم الانتقادات الموجهة لها لا يمكن أن ننكر النتائج التي توصلت إليها بمحاولات جادة لدراسة الأداء دراسة علمية لإيجاد الطرق والوسائل التي تعمل على تحسينه وتزيد من مستوى العملية الإنتاجية .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل المتعلق بالرضا والأداء الوظيفي، لاحظنا أن الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من أهمية وتأثير على الفرد في علاقته بمختلف مكونات العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن خلال التعاريف التي عرضناها في هذا الفصل للرضا الوظيفي نستنتج هذه الأهمية التي يحظى بها خاصة وأنه يوجد في علاقة مع كثير من المتغيرات من قبيل ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

ولقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف التعاريف التي قاربت هذا الموضوع كما استعرضنا العوامل التي تؤثر فيه ومحدداته والنظريات التي تطرقت إليه وكذا الطرق المعتمدة من طرف الاختصاصيين لقياسه.

كما تناولنا مفهوم الأداء الوظيفي بكونه جهد يبذل لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووسيلة لتحقيق الأهداف وتفاعل بجملة من المحددات كالقدرة والجهد والدافعية وبيئة العمل وطبيعتها، وللأداء الوظيفي مظاهر وأشكال تحدده كمستوى رضا العامل عن عمله، ومدى تعاون العامل مع الزملاء ومعدل الإنتاج ونسبته فهي كلها بمثابة محدد يعكس مستوى ومعدل الأداء الوظيفي، تبين من خلال مفهومه ومحدداته ومظاهره أن هناك جملة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه في أي مؤسسة، والتي تشمل الدافعية وما ينبثق منها من ارتياح وحب للإنجاز واحترام العمل باحترام دوام العمل ومدة الإنجاز المطلوبة إضافة إلى احترام القوانين المنظمة للعمل وبذل الجهد وتوظيف الخبرات و المعارف وغيرها، كما أن مؤشرات الأداء الوظيفي تبين أنها تسهل عملية قياس أو تقييم الأداء الوظيفي التي هي عملية حتمية وواجبة على كل مؤسسة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها، وبطبيعة الحال هي تختلف من مؤسسة لأخرى، وطرق قياس الأداء الوظيفي هي كذلك متعددة وتختلف من مؤسسة الأخرى، فهناك من يختار طريقة أو طريقتين معا أو عدة طرق وذلك بسبب اختلاف حجم المؤسسات ونوع نشاطاتها وعدد الأقسام فيها وعدد عمالها، وقد شغل الأداء الوظيفي بال العديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي باعتباره الوسيلة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الإيجابية.

الفصل الثالث: وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة والإجراءات المنهجية للبحث

المبحث الأول: وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث

تقديم

إن دراسة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي تعتبر ذات أهمية على مستوى المؤسسات سواء كانت خدماتية أو صناعية أو تربية، وكذلك كونها ظاهرتان يعاني منهما المورد البشري العامل في هذه المؤسسات ولذلك يجب دراسة علاقتهما بالأداء والرضا لدى الموظفين للتعرف على واقع هذه المتغيرات داخل المؤسسات، وفي هذا البحث تم اختيار موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة كنموذج للموظفين، للتعرف على مستوى الضغوط التي يواجهونها وكذلك مدى احتراقهم وظيفيا، وتأثير ذلك على الأداء والرضا لديهم ، وذلك باتباع المنهجية المناسبة واستخدام أدوات جمع المعلومات، ومن ثمة اختيار العينة المناسبة، وتوزيع أدوات جمع المعلومات عليها والحصول على المعطيات وفقاً لواقع الموظفين داخل هذه المؤسسة ومن ثمة تحليل تلك المعطيات وإبراز النتائج وتفسيرها، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، هما:

المبحث الأول: التعريف بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، ومهامها وهيكلها

التنظيمي

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للبحث

المبحث الأول: وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة

في هذا المبحث سيتم التعريف بالوزارة وكذلك تحديد المهام والاختصاصات التي تضطلع بها من خلال التشريعات واللوائح المنظمة لكونها تمثل مجتمع البحث (نموذج الدراسة)، والتطرق لهيكلها التنظيمي، وتوزيع الموظفين العاملين بالوزارة ليتسنى لنا اختيار العينة المناسبة للبحث.

1. التعريف بالوزارة

وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة هي وزارة مغربية مكلفة بإعداد وتنفيذ سياسة الحكومة في ميدان السكنى وسياسة المدينة وفي ميادين إعداد التراب الوطني والتعمير والهندسة المعمارية، وإنعاش وتشجيع السكن الاجتماعي وتنشيط ميدان الإنعاش العقاري إضافة إلى وضع الأسس المرجعية لسياسة المدينة والعمل على تعبئة العقار العمومي استجابةً لمتطلبات التمدن السريع وانعكاساته على التطور الحضري، كما تساهم في حدود المهمة المذكورة، في إعداد السياسة العمومية في مجال التنمية القروية، بتنسيق مع القطاعات الوزارية والهيئات المعنية.

2. مهام الوزارة

تأسست الوزارة في 7 ديسمبر 1955 تحت اسم وزارة التهيئة العمرانية والسكنى وذلك خلال تعيين أول حكومة مغربية بعد الاستقلال. وتتولى لهذه الغاية القيام بالمهام التالية:

- وضع السياسة العمومية في ميدان إعداد التراب على المستوى الوطني والجهوي ،
- دعم انتقائية واندماجية السياسات العمومية بتنسيق مع القطاعات الوزارية المعنية ،
- وضع استراتيجيات وبرامج عمل للنهوض بميادين التعمير والهندسة المعمارية بتنسيق مع مختلف القطاعات الوزارية المعنية والسهر على تنفيذها ،
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تغطية التراب الوطني بوثائق التعمير وتطوير مجالات ترابية مندمجة ومستدامة وتنافسية بتنسيق مع جميع المتدخلين،
- وضع وتنفيذ السياسات والبرامج الرامية للنهوض بجودة وسلامة المباني والمشهد الحضري ورد الاعتبار للتراث المعماري والمحافظة عليه، بتنسيق مع القطاعات الوزارية المعنية ،
- اقتراح النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بميادين إعداد التراب الوطني والتعمير والهندسة المعمارية والعمل على تحيينها ،
- السهر على تكوين وتأهيل الأطر التقنية في ميادين التعمير وإعداد التراب الوطني والهندسة المعمارية.

3. الهيكل التنظيمي

تشتمل وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة بالإضافة إلى ديوان الوزير على إدارة مركزية ومصالح غير ممرضة. وتتألف الإدارة المركزية من:

1. الكتابة العامة
2. المفتشية العامة
3. مديرية إعداد التراب الوطني وسياسة المدينة
4. مديرية الإنعاش العقاري ودعم التنمية المجالية
5. مديرية التعمير والسكنى
6. مديرية الجودة والشؤون التقنية
7. مديرية الموارد البشرية والشؤون المالية والعامة
8. مديرية التواصل والتعاون ونظم الإعلام
9. مديرية الشؤون القانونية

1. الكاتب العام

يمارس الكاتب العام الاختصاصات المسندة إليه بموجب المرسوم رقم 2.93.44 الصادر في 7 ذي القعدة 1413 الموافق ل 29 أبريل 1993 ،

2. المفتشية العامة

تتولى المفتشية العامة، التابعة مباشرة للوزير، القيام بالمهام المنصوص عليها في المرسوم رقم 2.11.112 الصادر في 20 من رجب 1432 (23 يونيو 2011) المشار إليه أعلاه.

3. مديرية إعداد التراب الوطني وسياسة المدينة

تتولى مديرية إعداد التراب الوطني وسياسة المدينة القيام بالمهام التالية :

- بلورة رؤية استشرافية لإعداد المجال الترابي على الصعيدين الوطني والجهوي ،

- العمل على تحقيق توزيع متوازن للسكان والأنشطة والموارد في مجموع التراب الوطني ولا سيما عبر تحديد الإمكانيات الوطنية و الجهوية والمحلية واستغلالها بكيفية رشيدة وتشجيع المبادرات الرامية إلى تعزيز التنافسية المجالية للحد من الفوارق ذات الطابع المادي والبشري والعمل على دعم التضامن والتكامل بين المجالات ،
- دعم انسجام والتقائية السياسات العمومية في مجال إعداد التراب والمساهمة في بلورة وإعداد الاستراتيجيات الوطنية في هذا الميدان ،
- تامين ودعم المجالات الترابية بغية تحسين خصائصها و مميزاتها الوظيفية والتوفيق بينها وبين حاجيات الساكنة ،
- العمل على تطوير آليات الرصد واليقظة لتتبع مختلف الظواهر المرتبطة بإعداد التراب،
- المساهمة في إعداد وتتبع اتفاقيات التعاون المتعلقة بميدان إعداد التراب الوطني
- إعداد الساسة الوطنية للمدينة بتنسيق مع باقي القطاعات العمومية والهيئات المعنية والسهر على تطبيقها،
- تنظيم وهيكلية التدخلات العمومية بالمناطق ذات الأولوية،
- اقتراح الآليات القانونية والتقنية والمالية لضمان تطبيق هذه السياسة،
- تنشيط وتتبع أعمال اللجن بين الوزارية المكلفة بسياسة المدينة،
- مساعدة المناطق والفاعلين المحليين في تركيب وتدبير مشاريع المدن والمشاريع الحضرية والقطاعية،
- المساهمة في إعداد عقد المشاريع المندمجة وتنفيذ أهدافها،
- إعداد الدراسات والأبحاث ووضع المؤشرات الضرورية من أجل فهم الأشكاليات المرتبطة بسياسة المدينة والاندماج الحضري،
- تتبع وإدارة مختلف المشاريع المدرجة في إطار سياسة المدينة أو المرتبطة بإنجاز وتنمية المدن الجديدة، بتنسيق مع باقي القطاعات الوزارية المعنية،
- إنعاش أعمال الشراكة ومصاحبة المتدخلين في قطاع سياسة المدينة وتنمية القدرات والمهن المرتبطة بها.

4. مديرية دعم التنمية المجالية والانعاش العقاري

تتولى مديرية دعم التنمية المجالية والانعاش العقاري مع مراعاة اختصاصات القطاعات الوزارية الأخرى لا سيما قطاع الفلاحة والصيد البحري القيام بالمهام التالية :

- العمل على تفعيل سياسة إعداد التراب على المستوى الجهوي والمساهمة في تنفيذ الاستراتيجيات والمشاريع الترابية وتقييمها بتنسيق مع القطاعات الوزارية والجهات المعنية ،
- العمل على ملائمة وانسجام أدوات التخطيط الاستراتيجي ودعم الجماعات الترابية جهويا وإقليميا في هذا الشأن،
- تحديد ورصد المجالات الحاملة للدينامية التنموية الترابية بتنسيق مع القطاعات المعنية،
- دعم الفاعلين في مجال التنمية الترابية وتقديم الدعم المنهجي والتقني اللازم لإنجاز الدراسات الجهوية في هذا المجال،
- المساهمة في إعداد السياسة العمومية للتنمية القروية ووضع التصورات الإستراتيجية الخاصة بإعداد المجال القروي واقتراح برامج عمل.
- تأطير وتشجيع مجال الإنعاش العقاري وتتبعه والنهوض به،
- القيام بأبحاث ودراسات تهم قطاع السكن بصفة عامة والإنعاش العقاري بصفة خاصة،
- تنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة لتوفير وتعبئة الأوعية العقارية الضرورية لإنجاز البرامج السكنية المختلفة وتقييم الحاجيات وتدبير المعطيات الخاصة بها،
- التعاون و التنسيق مع جميع المتدخلين لتنظيم مجال الإنعاش العقاري وتطوير الشراكة والعمل التعاوني واقتراح الاجراءات الكفيلة بضبط و معالجة ظاهرة المضاربة العقارية،
- المساهمة في إعداد الإطار القانوني والتنظيمي لتيسير الولوج للملكية والسكن المعد للكراء،
- تتبع إنتاج وحدات السكن المنجزة من طرف القطاعين العام والخاص وكذا المتعاقدين مع الدولة في مجال السكن.

5. مديرية التعمير والسكنى

تتولى مديرية التعمير والسكنى القيام بالمهام التالية :

- وضع استراتيجيات ومخططات عمل للنهوض بميدان التعمير، بتنسيق مع مختلف القطاعات الوزارية و الجهات المعنية
- وضع القواعد المتعلقة بالتعمير ومختلف استعمالات المجال ،
- وضع مخططات التعمير وآليات التعمير العملياتي والسهل على تتبع تنفيذها ،
- تحديد البرامج الخاصة بإعداد وثائق التعمير والسهل على إقرارها بشراكة مع كافة المتدخلين ،
- إعداد الدراسات المتعلقة بالتخطيط الحضري،
- مواكبة الاستراتيجيات القطاعية للمساهمة في حسن إعدادها وتناسقها واستشراف انعكاساتها المجالية،
- العمل على تطوير نماذج تعميرية متجددة لإرساء مبادئ التعمير المستدام،
- مواكبة الفاعلين والمتدخلين في ميدان التعمير وتأطيرهم،
- العمل على تطوير آليات الرصد واليقظة لتتبع مختلف الظواهر الحضرية.
- تحديد الاستراتيجيات وبرامج العمل في ميدان القضاء على السكن غير اللائق وخاصة دور الصفيح والآلية للسقوط،
- تنفيذ الاستراتيجيات والعمليات الهادفة إلى تشجيع السكن الاجتماعي والسكن ذي التكلفة المنخفضة الموجه إلى الأشخاص ذوي الدخل المحدود، وتطوير البرامج السكنية الموجهة لمختلف الشرائح الاجتماعية،
- تنفيذ وتتبع برامج التدخل ذات الصلة بالاستراتيجيات والبرامج المسطرة ولا سيما منها المستفيدة من دعم الدولة والقيام بعمليات الافتتاح والتدقيق المرتبطة بها،
- إعداد البرمجة المالية المرتبطة بالعمليات والبرامج المحددة والعمل على تقييم واستخلاص النتائج المرتبطة بها،
- وضع الآليات والمناهج الكفيلة بتوطيد وتقوية المعطيات المتعلقة بتنفيذ مختلف البرامج السكنية.

6. مديرية الجودة والشؤون التقنية

تتولى مديرية الجودة والشؤون التقنية القيام بالمهام التالية:

- إقرار معايير الجودة والتقنيات والمناهج المتجددة في مجال البناء والنهوض بها والعمل على تعميمها بتنسيق مع القطاعات الوزارية والهيئات المعنية،
- إعداد وتتبع النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بالبناء ووضع إطار مرجعي خاص بتقنيات ومهن البناء،
- وضع مناهج جديدة للبناء تلائم التراث المعماري الوطني وتشجع الابتكار والتصنيع في ميدان البناء بتنسيق مع باقي القطاعات العمومية المعنية،
- السهر على إدماج التقنيات الجديدة في البناء وتعميمها،
- السهر على تنمية إنتاج السكن على مستوى السلامة والجودة والاستدامة،
- المساهمة في تنمية ونجاعة قطاع البناء عبر التنسيق المستمر مع كل المهنيين والمتدخلين المعنيين.

7. مديرية الشؤون القانونية

تتولى مديرية الشؤون القانونية القيام بالمهام التالية :

- إعداد مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بمجالات التعمير والهندسة المعمارية وإعداد التراب الوطني بتنسيق مع المديريات المعنية بالوزارة، والمساهمة في تتبع مسطرة المصادقة عليها و السهر على تطبيق أحكامها،
- تقييم تطبيق النصوص المذكورة والقيام بالدراسات والأبحاث القانونية الهادفة إلى ضمان التوفيق بينها وبين التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلاد ،
- دعم اليقظة القانونية ،
- تقديم المساعدة القانونية لفائدة المصالح اللامركزية للوزارة وللوكالات الحضرية والسهر على تعميم التعريف بالنصوص الجاري بها العمل في مجال تدخل الوزارة،
- دراسة وتتبع ملفات المنازعات القضائية التي تكون الوزارة طرفاً فيها،

- المساهمة في تأطير دورات التكوين المستمر في الميدان القانوني لفائدة مصالح الوزارة والوكالات الحضرية.

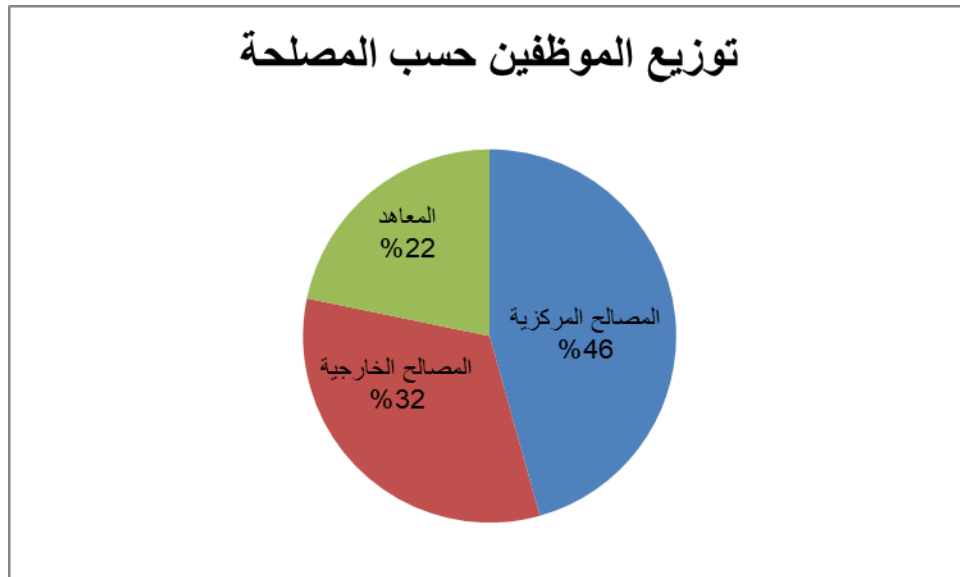
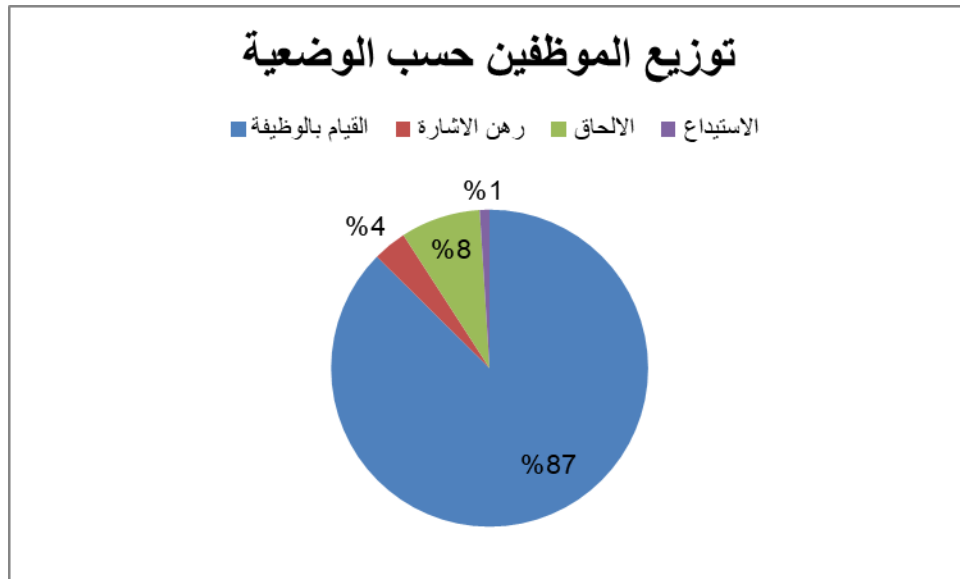
8. مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة

- تتولى مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة القيام بالمهام التالية :
- تدبير الموارد البشرية والوسائل العامة واللوجستيك،
- إعداد ميزانية الوزارة والسهر على تنفيذها ،
- وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج التكوين المستمر لمختلف فئات موظفي وأعوان الوزارة وتقوية مهاراتهم على المستوى المركزي واللامركز ،
- العمل على تطوير وتحسين الأنظمة المعلوماتية الخاصة بتدبير الموارد البشرية وتدبير الميزانية،
- إعداد مخطط مديري لتدبير توقعي للوظائف والكفاءات ،
- السهر على إعداد الدراسات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية والمالية ،
- تدبير وصيانة ممتلكات الوزارة المنقولة وغير المنقولة ،
- النهوض بالأعمال الاجتماعية للوزارة ،
- الإشراف على تدبير الرصيد الوثائقي للوزارة.

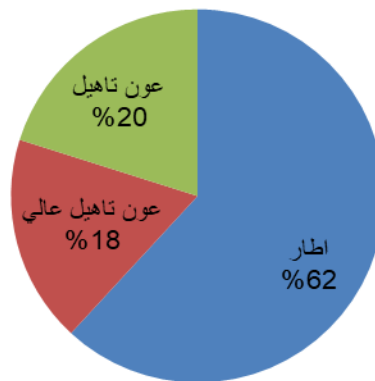
9. مديرية التواصل والتعاون والنظم المعلوماتية

- تتولى مديرية التواصل والتعاون والنظم المعلوماتية القيام بالمهام التالية :
- العمل على وضع استراتيجية التواصل والسهر على تتبع تنفيذها ،
- وضع الآليات والتقنيات اللازمة لدعم التواصل الداخلي والخارجي وتدبيرها،
- الإشراف على وضع وتتبع تنفيذ اتفاقيات التعاون والشراكة بين الوزارة ومختلف الفاعلين ،
- بحث سبل تنمية علاقات التعاون والشراكة مع القطاعين العام والخاص في ميادين التعمير والهندسة المعمارية وإعداد التراب الوطني ،
- وضع التطبيقات المعلوماتية وتطويرها وتتبعها وتحسينها وضمان سلامتها ،
- وضع المخطط المديري للمعلوماتي وتطبيقه.

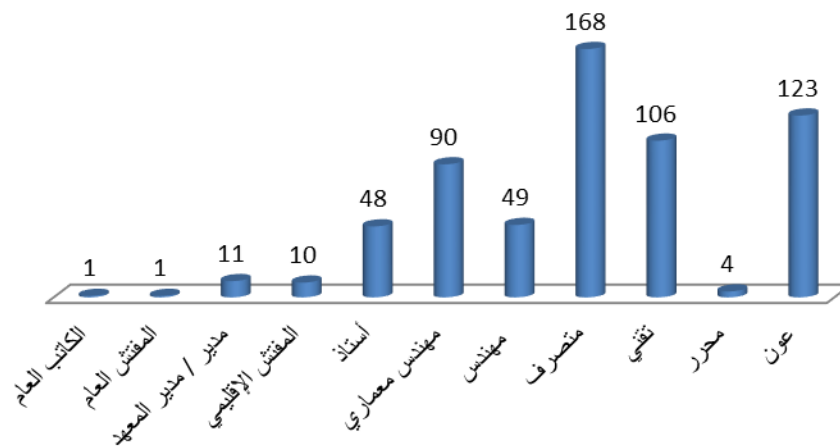
4. توزيع موظفي الوزارة



توزيع الموظفين حسب نسبة التاهيل

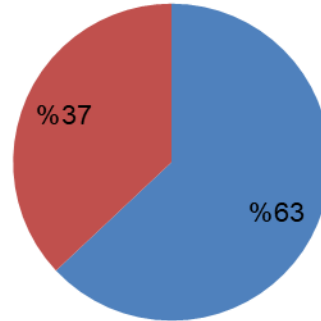


توزيع الموظفين حسب الدرجة

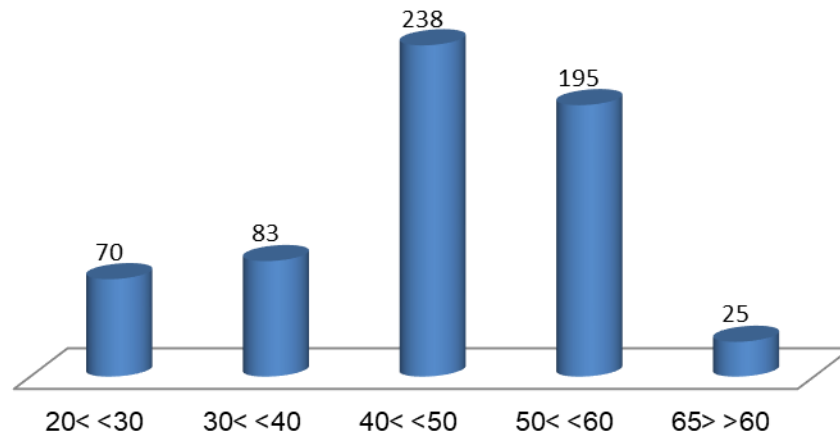


توزيع الموظفين حسب وضعية القيام بالوظيفة

■ المصالح الخارجية ■ المصالح المركزية



توزيع الموظفين حسب الفئة العمرية



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للبحث

يتناول هذا المبحث منهجية البحث ويبين مجتمع وعينة البحث، كما يوضح كيفية بناء أداة البحث لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة البحث، والكيفية التي طبق بها البحث ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات البحث.

1. التذكير بأسئلة البحث:

تحدد السؤال الرئيس للبحث في

" ما علاقة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي بالرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟"،

وتفرعت منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

2. هل هناك اختلاف في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

3. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

4. هل هناك اختلاف في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

5. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

6. هل هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)

7. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

8. هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)

2. فرضيات البحث:

انطلقنا من الفرضية الرئيسية التالية

" هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي والرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"،

وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك مستوى متوسط في ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

2. لا توجد فروق في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية،

عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

3. هناك مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

4. لا توجد فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

5. هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

6. لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

7. هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

8. لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

3. منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

4. مجتمع البحث:

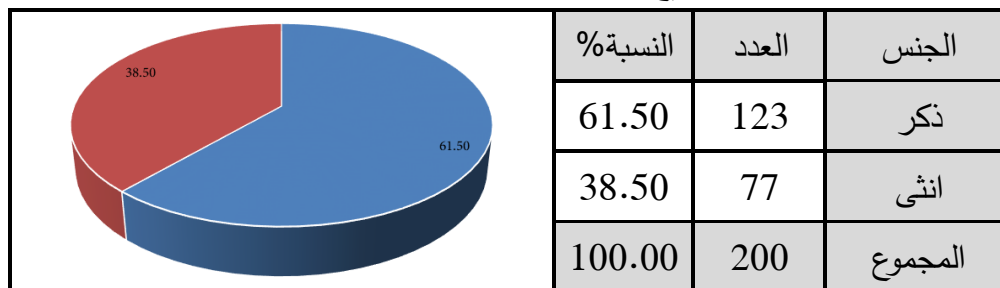
يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة بالمملكة المغربية ويتكون عددهم من (279) موظفاً وموظفة خلال فترة إجراء البحث من العام الجامعي 2016/2017م، وقد تم اختيارهم بشكل كامل للعينة، وتم توزيع أداة البحث عليهم، ولكن عند جمع أداة البحث تم الاستقرار على عينة مكونة من (200) موظفاً وموظفة، كون هناك استمارات مفقودة لم تسترجع وكذلك استمارات لم تكتمل الإجابة عليها، كما سنوضحها لاحقاً.

5. عينة البحث:

وفيما يلي خصائص العينة كما توضحها الجداول الآتية:

1. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الجنس

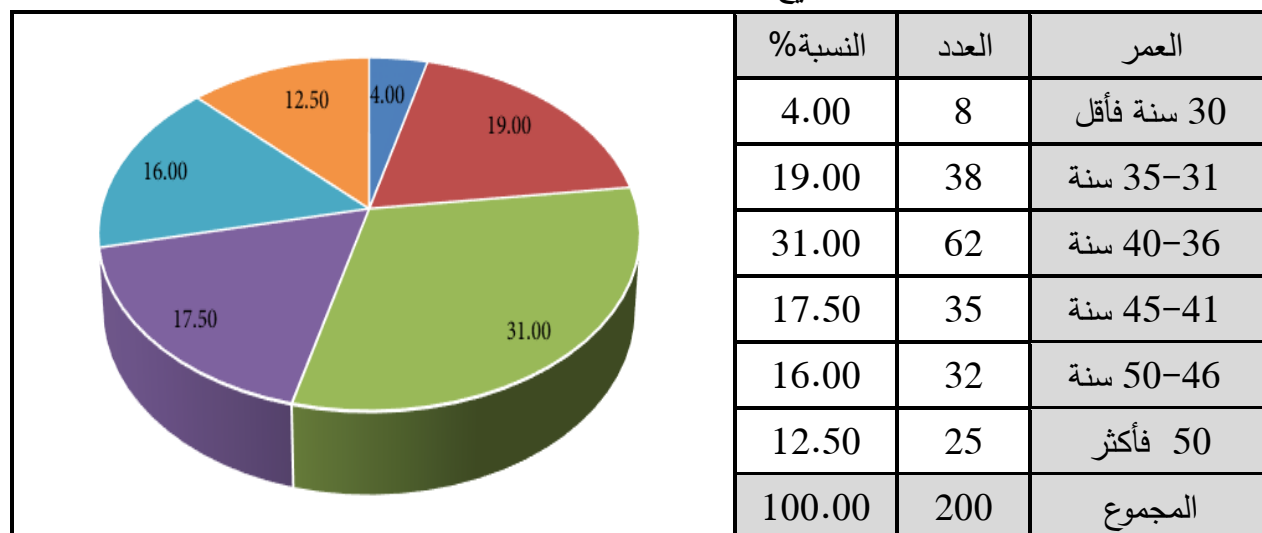
جدول 7 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الجنس



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذكور كان عددهم (123) وبنسبة (61.50%)، بينما عدد الإناث كان (77) وبنسبة (38.50%).

2. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية العمر

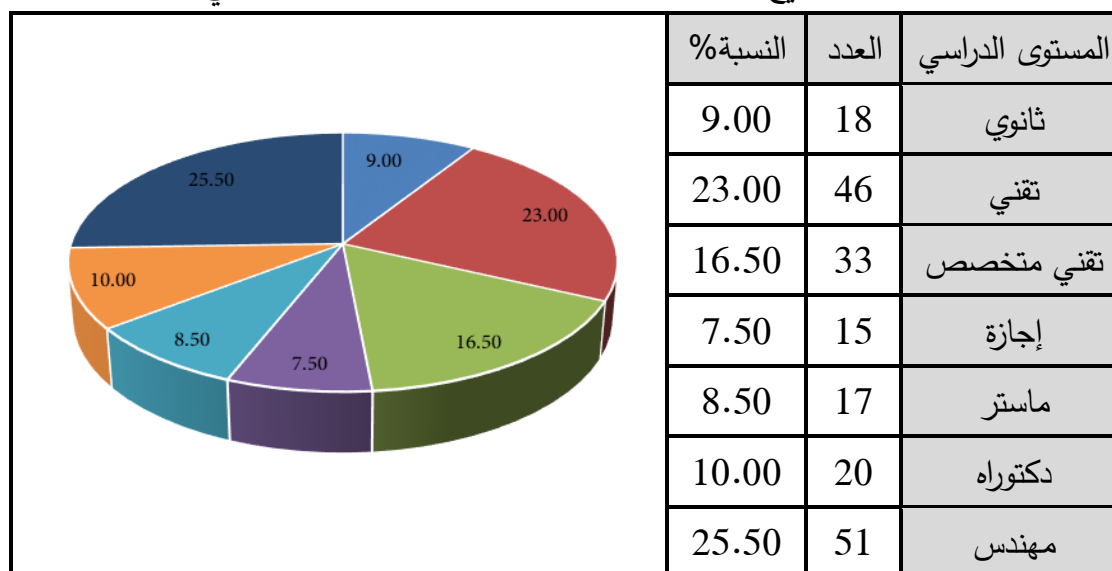
جدول 8 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية العمر



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن أعمارهم 36-40 سنة كان عددهم (62) ونسبة (31%)، يليهم ممن كانت أعمارهم 31-35 سنة بعدد (38) ونسبة (19%)، ثم من كانت أعمارهم بين 45-41 سنة بعدد (35) ونسبة (17.50%)، بعد ذلك من كانت أعمارهم بين 46-50 سنة بعدد (32) ونسبة (16%)، يليهم من كانت أعمارهم 50 فأكثر بعدد (25) ونسبة (12.50%)، وأخيراً من كانت أعمارهم 30 سنة فأقل بعدد (8) ونسبة (4%).

3. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المستوى الدراسي

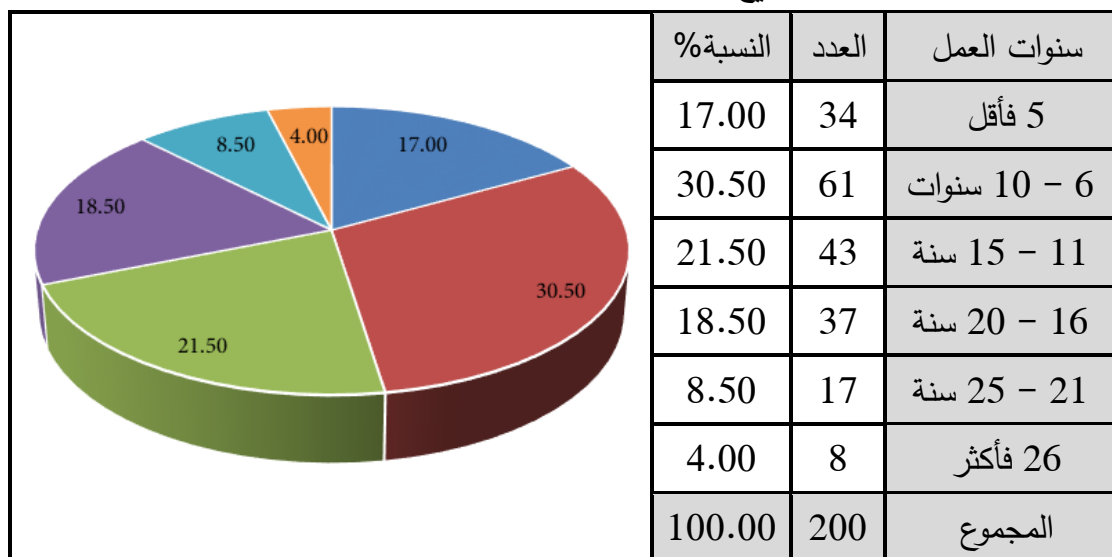
جدول 9 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المستوى الدراسي



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن مستواهم الدراسي مهندس كان عددهم (51) ونسبة (25.50%)، يليهم ممن مستواهم الدراسي تقني بعدد (46) ونسبة (23%)، ثم من مستواهم الدراسي تقني متخصص بعدد (33) ونسبة (16.50%)، بعد ذلك من مستواهم الدراسي دكتوراه بعدد (20) ونسبة (10%)، يليهم من مستواهم الدراسي ثانوية بعدد (18) ونسبة (9%)، ثم من مستواهم الدراسي ماستر بعدد (17) ونسبة (8.50%)، وأخيراً من مستواهم الدراسي إجازة بعدد (15) ونسبة (7.50%).

4. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية سنوات العمل

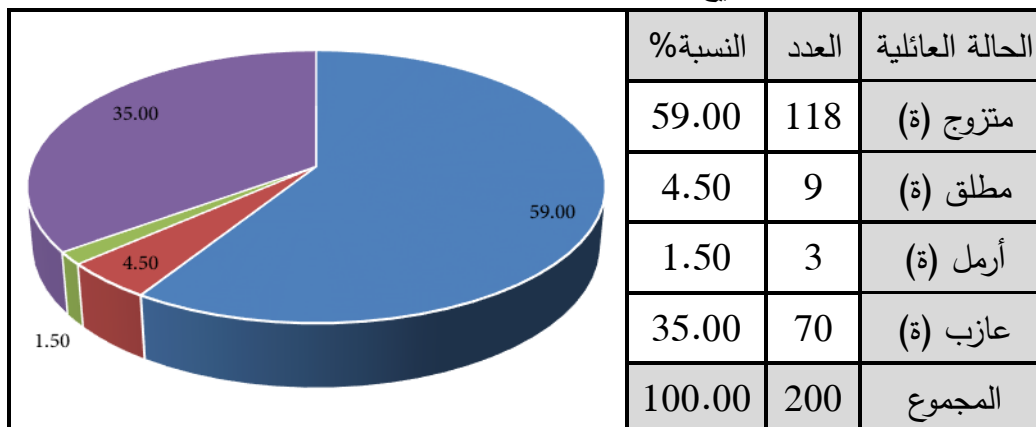
جدول 10 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية سنوات العمل



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن لديهم سنوات عمل بين 6 - 10 سنوات كان عددهم (61) ونسبة (30.50%)، يليهم ممن لديهم سنوات عمل بين 11 - 15 سنة بعدد (43) ونسبة (21.50%)، ثم ممن لديهم سنوات عمل بين 16 - 20 سنة بعدد (37) ونسبة (18.50%)، بعد ذلك ممن لديهم سنوات عمل 5 فأقل بعدد (34) ونسبة (17%)، يليهم ممن لديهم سنوات عمل بين 21 - 25 سنة بعدد (17) ونسبة (8.50%)، وأخيراً ممن لديهم سنوات عمل 26 فأكثر بعدد (8) ونسبة (4%).

5. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الحالة العائلية

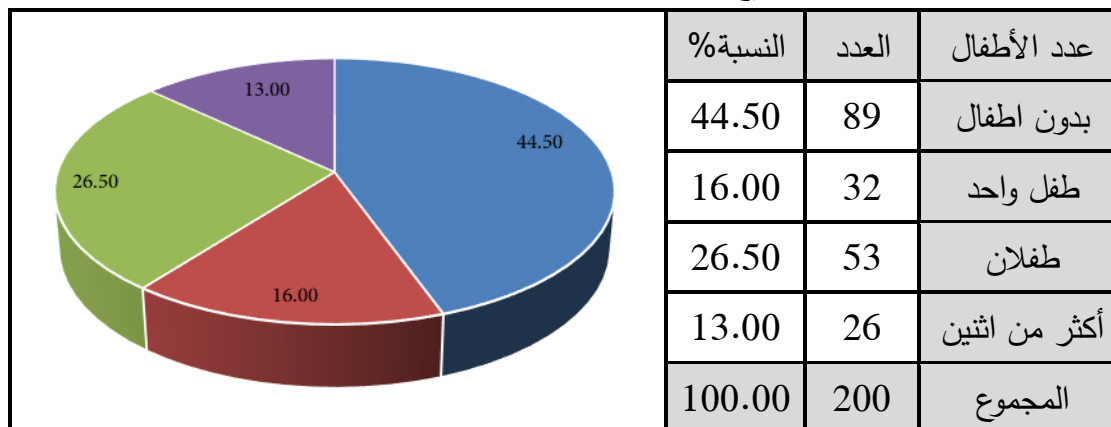
جدول 11 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الحالة العائلية



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة من المتزوجين كان عددهم (118) ونسبة (59%)، يليهم العازبون بعدد (70) ونسبة (35%)، ثم المطلقون بعدد (9) ونسبة (4.50%)، وأخيراً الأرامل بعدد (3) ونسبة (1.50%).

6. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية عدد الأطفال

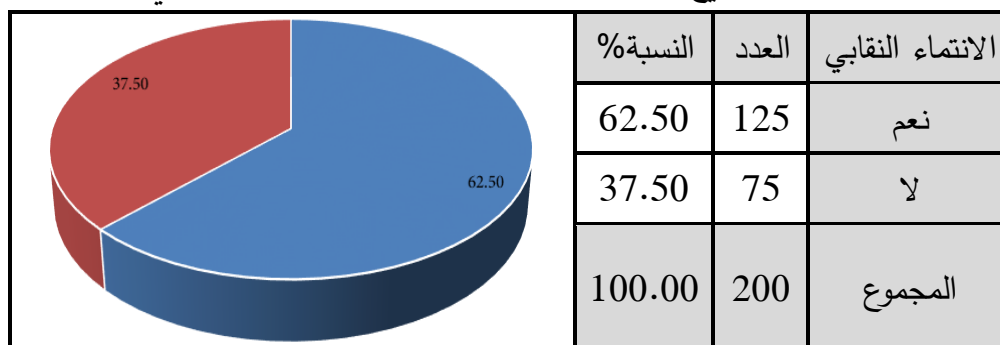
جدول 12 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية عدد الأطفال



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن ليس لديهم اطفال كان عددهم (89) ونسبة (44.50%)، يليهم من لديهم طفلان بعدد (53) ونسبة (26.50%)، ثم من لديهم طفل واحد بعدد (32) ونسبة (16%)، وأخيراً ممن لديهم أكثر من اثنين بعدد (26) ونسبة (13%).

7. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء النقابي

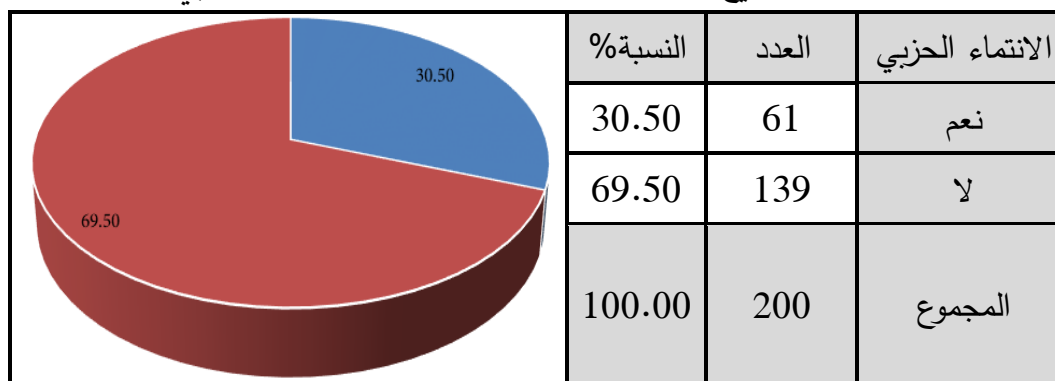
جدول 13 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء النقابي



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن لديهم انتماء نقابي كان عددهم (125) وبنسبة (62.50%)، بينما من ليس لديهم انتماء نقابي كان عددهم (75) وبنسبة (37.50%).

8. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء الحزبي

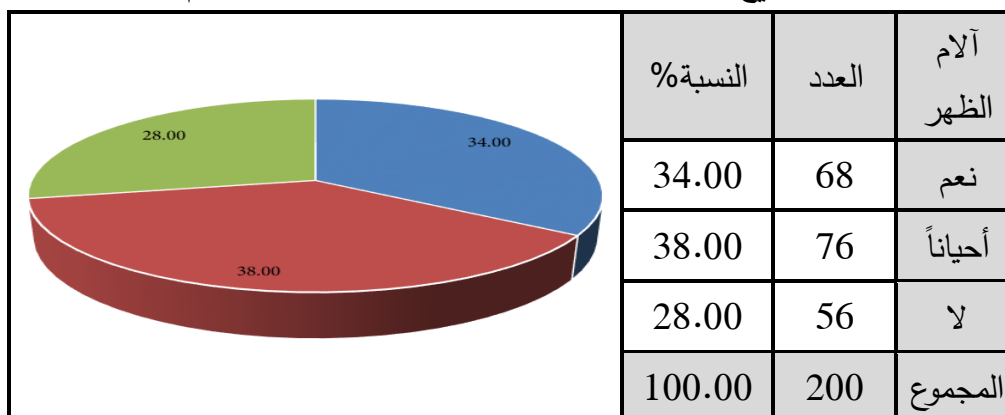
جدول 14 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الانتماء الحزبي



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن ليس لديهم انتماء حزبي كان عددهم (139) وبنسبة (69.50%)، بينما من لديهم انتماء حزبي كان عددهم (61) وبنسبة (30.50%).

9. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من آلام الظهر

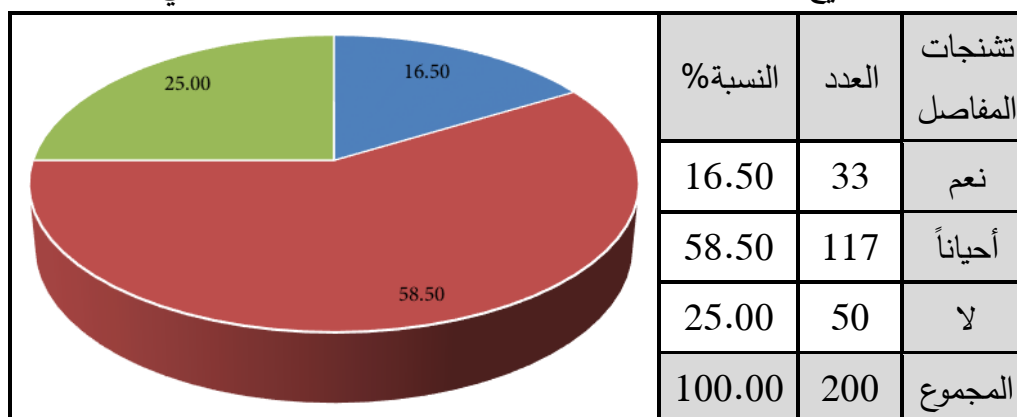
جدول 15 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من آلام الظهر



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن يعانون أحياناً من آلام على مستوى الظهر كان عددهم (76) وبنسبة (38%)، يليهم من يعانون من آلام على مستوى الظهر ممن اجابوا بـ(نعم) كان عددهم (68) وبنسبة (34%)، وأخيراً من لا يعانون آلام على مستوى الظهر كان عددهم (56) وبنسبة (28%).

10. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من تشنجات في المفاصل

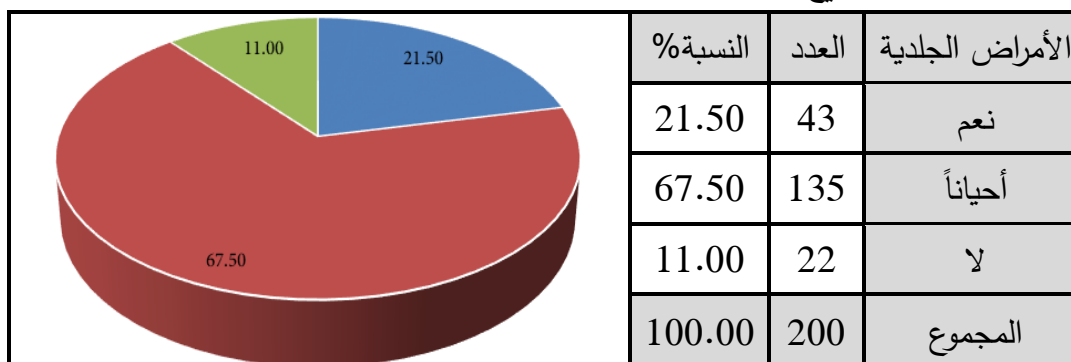
جدول 16 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من تشنجات في المفاصل



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن يعانون أحياناً من تشنجات على مستوى المفاصل كان عددهم (117) وبنسبة (58.50%)، يليهم من لا يعانون من تشنجات على مستوى المفاصل كان عددهم (50) وبنسبة (25%)، وأخيراً من يعانون من تشنجات على مستوى المفاصل ممن اجابوا بنعم كان عددهم (33) وبنسبة (16.50%).

11. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من الأمراض الجلدية

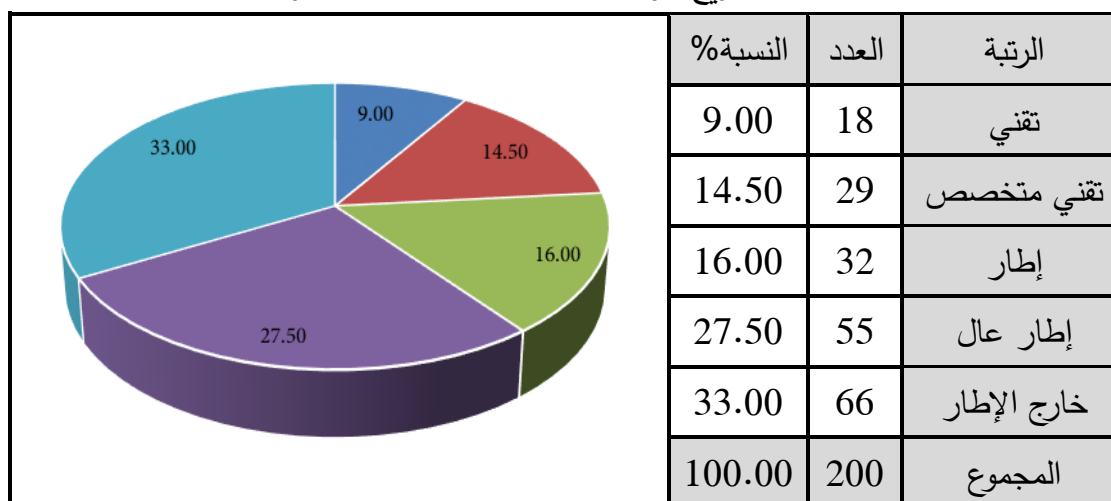
جدول 17 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية المعاناة من الأمراض الجلدية



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن يعانون أحياناً من الأمراض الجلدية كان عددهم (135) وبنسبة (67.50%)، يليهم من يعانون من الأمراض الجلدية ممن اجابوا بـ(نعم) كان عددهم (43) وبنسبة (21.50%)، وأخيراً من لا يعانون من الأمراض الجلدية كان عددهم (22) وبنسبة (11%).

12. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الرتبة

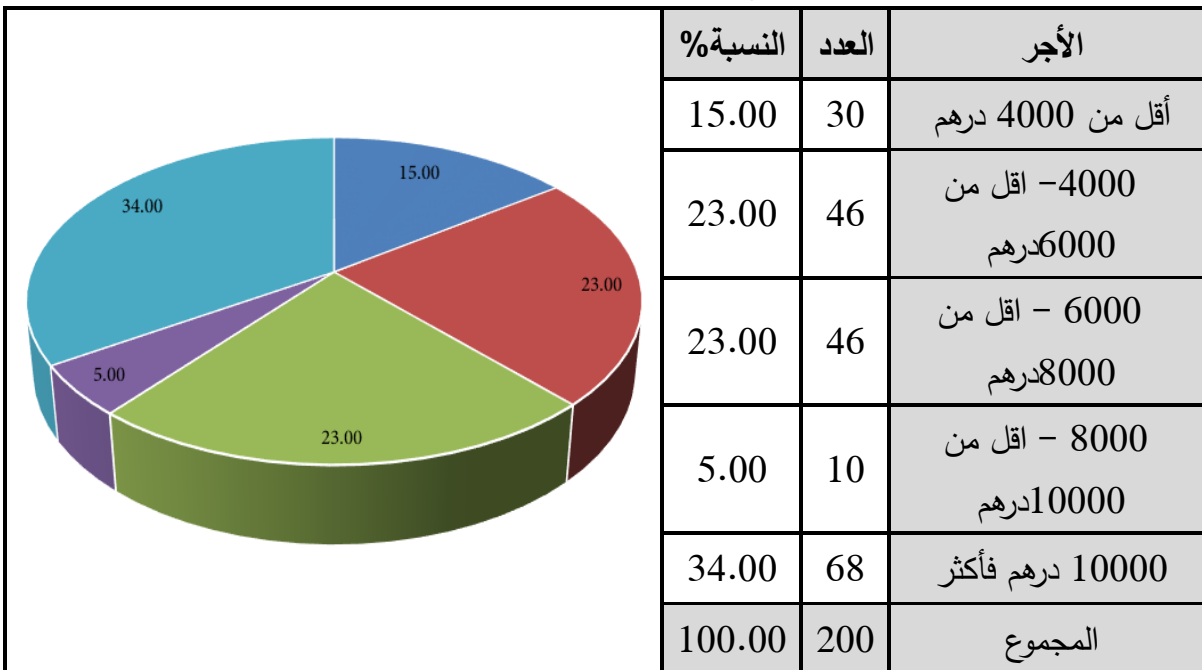
جدول 18 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الرتبة



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن رتبهم خارج الإطار كان عددهم (66) وبنسبة (33%)، يليهم من رتبهم إطار عالي بعدد (55) وبنسبة (27.50%)، ثم من رتبهم إطار بعدد (32) وبنسبة (16%)، بعد ذلك من رتبهم تقني متخصص بعدد (29) وبنسبة (14.50%)، وأخيراً من رتبهم تقني بعدد (18) وبنسبة (9%).

13. توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الأجر

جدول 19 توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لخاصية الأجر



يتضح من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ممن يتقاضون أجر 10000 درهماً فأكثر كان عددهم (68) ونسبة (34%)، يليهم ممن يتقاضون أجراً بين 6000 - أقل من 8000، وكذلك من يتقاضون أجراً بين 4000 - أقل من 6000 بعدد (46) ونسبة (23%)، ثم ممن يتقاضون أجراً أقل من 4000 درهم بعدد (30) ونسبة (15%)، وأخيراً ممن يتقاضون أجراً بين 8000 - أقل من 10000 بعدد (10) ونسبة (5%).

6. أداة البحث:

في سبيل تحقيق أهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، تكونت أدوات البحث من أربع أدوات هي (مقياس ضغوط العمل، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس الأداء الوظيفي، ومقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي)، وتم إعدادها وفقاً للخطوات الآتية:

أ. مقياس ضغوط العمل:

- إعداد الأداة

تم إعداد هذا المقياس وفقاً للآتي:

1. تم الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة منها دراسة (حجاج، 2007) ، دراسة (خليفات والمطارنة، 2010) و دراسة (حسين، 2013).
2. تم تحديد غرض وهدف الاستمارة وهو التعرف على ضغوط العمل لدى الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
3. تم تحديد الأبعاد الرئيسية للاستمارة والعبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستمارة، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 20 يوضح عبارات ومحاور مقياس ضغوط العمل في الصورة الأولى

المقياس	المجالات الفرعية	عدد العبارات	المجموع
المقياس الأول: ضغوط العمل	طبيعة العمل	4	17
	صراع الدور	4	
	غموض الدور	4	
	عبء العمل	5	

4. تم إخراج الاستمارة بصورتها الأولى كما في الملحق رقم (1).

- اختبار الصدق والثبات للأداة:

1. اختبار الصدق:

- اختبار الصدق الظاهري للأداة

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة (ملحق رقم 2) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

- انتماء العبارات للمحاور الفرعية
 - وضوح صياغة العبارات
 - حذف أو تعديل أو إضافة ما ترونيه مناسباً
- وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل بعض العبارات في الصياغة وكذلك إضافة بعض العبارات.

- اختبار صدق المحتوى للأداة

وللتأكد من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث، للتأكد من ارتباط العبارات ببعضها وبالمقياس الكلي، وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول 21 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس ضغوط العمل بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي

رقم العبارة	طبيعة ضغوط العمل	مقياس ضغوط العمل	رقم العبارة	صراع الدور	مقياس ضغوط العمل	رقم العبارة	غموض الدور	مقياس ضغوط العمل	رقم العبارة	عبء العمل	مقياس ضغوط العمل
1ف	.505**	.156*	5ف	.914**	.830**	10ف	.816**	.720**	14ف	.606**	.543**
2ف	.725**	.592**	6ف	.923**	.883**	11ف	.799**	.755**	15ف	.520**	.400**
3ف	.779**	.895**	7ف	.755**	.656**	12ف	.751**	.658**	16ف	.371**	.347**
4ف	.759**	.892**	9ف	.878**	.799**	13ف	.546**	.438**	17ف	.450**	.179*
8ف	.193**	.469**							18ف	.522**	.383**

ف= العبارة

*= هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.05

**= هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين عبارات بُعد طبيعة ضغوط العمل وبين درجة المقياس الكلي الخاص بضغوط العمل حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.156*، 0.892**) عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وكذلك عبارات بُعد صراع الدور كانت مرتبطة بدرجة البعد ودرجة المقياس الكلي وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.656**، 0.923**) عند مستوى دلالة (0.01)، وعبارات بُعد غموض الدور كانت أيضاً مرتبطة بدرجة البعد ودرجة المقياس الكلي بمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.438**، 0.816**) عند مستوى دلالة (0.01)، وأخيراً لوحظ كذلك في عبارات بُعد عبء العمل أنها كانت مرتبطة بدرجة البعد ودرجة المقياس الكلي حيث تراوحت تلك المعاملات بين (0.179*، 0.606**) عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وهذا يدل على أن مقياس ضغوط العمل بأبعاده الفرعية يقيس ما وضع لقياسه (ضغوط العمل لدى الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة).

ب. مقياس الرضا الوظيفي:

- إعداد الأداة

تم إعداد هذا المقياس وفقاً للآتي:

1. تم الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة منها دراسة (شفيق، 2010)، ودراسة (تماسيني، 2015).
2. تم تحديد غرض وهدف الاستمارة وهو التعرف على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
3. تم تحديد الأبعاد الرئيسية للاستمارة والعبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستمارة، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 22 يوضح عبارات ومحاور مقياس الرضا الوظيفي الصورة الأولية

المقياس	المجالات الفرعية	عدد العبارات	المجموع
المقياس الثاني: الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر	4	24
	الرضا عن محتوى العمل	5	
	الرضا عن فرص الترقية	5	
	الرضا عن نمط الإشراف	6	
	الرضا عن جماعات العمل	3	
	الرضا عن ظروف العمل	1	

4. تم إخراج الاستمارة بصورتها الأولية كما في الملحق رقم (1).

- اختبار الصدق والثبات للأداة:

1. اختبار الصدق:

- اختبار الصدق الظاهري للأداة

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة (ملحق رقم 2) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

- انتماء العبارات للمحاور الفرعية
- وضوح صياغة العبارات

• حذف أو تعديل أو إضافة ما ترونيه مناسباً

وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل بعض العبارات في الصياغة وكذلك إضافة بعض العبارات.

- اختبار صدق المحتوى للأداة

وللتأكد من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث، للتأكد من ارتباط العبارات ببعضها وبالمقياس الكلي، وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول 23 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الرضا الوظيفي بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي

رقم العبرة	الرضا عن الأجر	مقياس الرضا الوظيفي	رقم العبرة	الرضا عن محتوى العمل	مقياس الرضا الوظيفي	رقم العبرة	الرضا عن الترقية	مقياس الرضا الوظيفي	رقم العبرة	الرضا عن نمط الإشراف	مقياس الرضا الوظيفي	رقم العبرة	الرضا عن جماعات العمل	مقياس الرضا الوظيفي
1 ف	.778**	.459**	5 ف	.659**	.508**	10 ف	.808**	.547**	15 ف	.862**	.591**	21 ف	.511**	.686**
2 ف	.652**	.358**	6 ف	.444**	.335**	11 ف	.458**	.575**	16 ف	.762**	.652**	23 ف	.250**	.515**
3 ف	.754**	.402**	7 ف	.357**	.282**	12 ف	.597**	.376**	17 ف	.664**	.609**	24 ف	.455**	.535**
4 ف	.337**	.690**	8 ف	.446**	.238**	13 ف	.447**	.388**	18 ف	.646**	.586**			
			9 ف	.271**	.245**	14 ف	.629**	.418**	20 ف	.490**	.407**			
			19 ف	.183**	.773**									
			22 ف	.172*	.821**									

ف = العبرة

* = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.05

** = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول ان عبارات بُعد الرضا عن الأجر من مقياس الرضا الوظيفي كانت مرتبطة بدرجة البُعد ودرجة المقياس الكلي حيث تراوحت معاملات الارتباط (.337**، .778**) عند مستوى دلالة (0.01)، وعبارات بُعد الرضا عن محتوى العمل قد ارتبطت بدرجة البُعد ودرجة المقياس الكلي بمعاملات ارتباط تراوحت بين (.172*، .821**) عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وعبارات بُعد الرضا عن الترقية ارتبطت بدرجة البُعد ودرجة المقياس الكلي بمعاملات تراوحت بين (.0376**، .808**) بمستوى دلالة (0.01)، كما ارتبطت عبارات الرضا عن نمط الإشراف ببُعدها وبالمقياس الكلي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.407**، .762**) بمستوى دلالة (0.01)، وأخيرا عبارات بُعد الرضا عن جماعات العمل

ارتبطت كذلك ببُعدها وبالمقياس الكلي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.250**، 0.686**) بدلالة (0.01)، مما يدل على أن تلك العبارات تقيس الرضا الوظيفي بأبعاده الفرعية.

ج. مقياس الأداء الوظيفي:

- إعداد الأداة

تم إعداد هذا المقياس وفقاً للآتي:

1. تم الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة منها دراسة (بنات، 2009)، (المعشر، 2009).
2. تم تحديد غرض وهدف الاستمارة وهو التعرف على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.
3. تم تحديد الأبعاد الرئيسية للاستمارة والعبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستمارة، بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 24 يوضح عبارات ومحاور مقياس الأداء الوظيفي الصورة الأولية

المقياس	المجالات الفرعية	عدد العبارات	المجموع
المقياس الثالث: الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	6	11
	الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	5	

4. تم إخراج الاستمارة بصورتها الأولية كما في الملحق رقم (1).

- اختبار الصدق والثبات للأداة:

1. اختبار الصدق:

- اختبار الصدق الظاهري للأداة

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة (ملحق رقم 2) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

- انتماء العبارات للمحاور الفرعية

• وضوح صياغة العبارات

• حذف أو تعديل أو إضافة ما ترونيه مناسباً

وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل بعض العبارات في الصياغة وكذلك إضافة بعض العبارات.

- اختبار صدق المحتوى للأداة

وللتأكد من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث، للتأكد من ارتباط العبارات ببعضها وبالمقياس الكلي، وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول 25 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الأداء الوظيفي بأبعادها الفرعية ودرجة المقياس الكلي

رقم العبارة	الأداء الناجم عن الدافعية	مقياس الأداء الوظيفي	رقم العبارة	الأداء الناجم عن القدرة	مقياس الأداء الوظيفي
ف1	.852**	.660**	ف6	.716**	.519**
ف2	.727**	.616**	ف7	.476**	.495**
ف3	.850**	.543**	ف8	.264**	.459**
ف4	.655**	.488**	ف9	.173*	.153*
ف5	.645**	.735**	ف10	.359**	.320**
			ف11	.432**	.300**
			ف12	.660**	.536**

ف= العبارة

*= هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.05

**= هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول أعلاه ان عبارات بُعد الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية قد ارتبطت ببُعدها وبدرجة المقياس الكلي حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (.488**، .852**) بمستوى دلالة (0.01)، وكذلك عبارات بُعد الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة قد ارتبطت ببُعدها وبالمقياس الكلي بمعاملات ارتباط تراوحت بين (.153*، .716**) عند مستوى دال احصائياً (0.05، 0.01)، ونستدل من ذلك ان تلك العبارات تقيس الأداء الوظيفي المرتبط بالدافعية والقدرة لدى الموظفين.

د. مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي:

- إعداد الأداة

تم إعداد هذا المقياس وفقاً للآتي:

1. تم استخدام مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي بنسخته الإنجليزية (Maslach, C., Jackson, S.E., 1996). (Leiter, M.P, 1996).

2. تمت ترجمته من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، من قبل متخصصين في الترجمة.

3. تم تحديد الأبعاد الرئيسية للمقياس والعبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد الاستمارة، وفقاً للنسخة الانجليزية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 26 يوضح عبارات ومحاور مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي الصورة الأولى

المجموع	عدد العبارات	المجالات الفرعية
22	9	الإجهاد العاطفي
	5	تبلد المشاعر الإنسانية
	8	انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي

4. تم إخراج الاستمارة بصورتها الأولى كما في الملحق رقم (1).

- اختبار الصدق والثبات للأداة:

1. اختبار الصدق:

- اختبار الصدق الظاهري للأداة

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة ممن لديهم خبرة في الترجمة (ملحق رقم 2) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

- انتماء العبارات للمحاور الفرعية
- وضوح صياغة العبارات
- حذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً

وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل بعض العبارات في الصياغة.

- اختبار صدق المحتوى للأداة

وللتأكد من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث، للتأكد من ارتباط العبارات ببعضها وبمحورها الفرعي وبالمقياس الكلي، وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول 27 يوضح معاملات الارتباط لعبارات مقياس الاحتراق الوظيفي بالأبعاد الفرعية وبالمقياس الكلي

الاحتراق الوظيفي	الإنجاز الشخصي	رقم العبارة	الاحتراق الوظيفي	تبلد المشاعر الإنسانية	رقم العبارة	الاحتراق الوظيفي	الإجهاد العاطفي	رقم العبارة
.600**	.553**	Q4	.742**	.521**	Q5	.727**	.828**	Q1
.635**	.676**	Q7	.708**	.793**	Q10	.661**	.783**	Q2
.783**	.637**	Q9	.690**	.717**	Q11	.677**	.820**	Q3
.746**	.550**	Q12	.634**	.772**	Q15	.587**	.636**	Q6
.359*	.761**	Q17	.616**	.635**	Q22	.752**	.821**	Q8
.516**	.582**	Q18				.763**	.822**	Q13
.637**	.566**	Q19				.658**	.685**	Q14
.816**	.496**	Q21				.754**	.784**	Q16
						.700**	.696**	Q20

Q = العبارة

* = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.05

** = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول أن هناك ارتباطاً بين عبارات المقياس، وأبعاده الفرعية وكذلك المقياس الكلي، فبُعد الإجهاد العاطفي قد ارتبطت عباراته به وبدرجة مقياس الاحتراق ككل وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.587**، 0.828**) وهي مرتبطة عند مستوى دلالة (0.01)، كما أن عبارات بُعد تبلد المشاعر الإنسانية قد ارتبطت بدرجة البُعد وكذلك درجة المقياس الكلي وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.521**، 0.793**) عند مستوى دلالة (0.01)، وكذلك عبارات بُعد انخفاض الإنجاز الشخصي ارتبطت بدرجة البُعد ودرجة المقياس الكلي وتراوحت معاملات ارتباط العبارات بين (0.359*، 0.816**) عند مستوى دلالة (0.05، 0.05)،

وكل معاملات الارتباط كانت قوية مما يدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وهو الاحتراق الوظيفي، وبذلك يكون جاهزا للاستخدام.

2. اختبار ثبات الأدوات (المقاييس) (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي) وللتأكد من ثبات الأدوات تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول 28 يوضح معاملات الثبات للمقاييس الثلاثة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)

المقياس	معامل الثبات	عدد العبارات
ضغوط العمل	0.94	18
الرضا الوظيفي	0.79	24
الأداء الوظيفي	0.89	12
الاحتراق الوظيفي	0.86	22

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات للمقاييس الأربعة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي) كانت (0.94، 0.79، 0.89، 0.86) وكلها معاملات ثبات عالية ومقبولة، وبذلك تصبح الأدوات كلها قابلة للتطبيق على أفراد عينة البحث الأصلية.

7. إعداد الصورة النهائية للأدوات

تم إعداد الصورة النهائية للأدوات بعد اختبار صدقها وثباتها، وكانت مكونة من الآتي:

الجزء الأول: يتعلق ببعض المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين

الجزء الثاني: مقياس ضغوط العمل، يتكون من أربعة محاور بها (18) عبارة.

الجزء الثالث: مقياس الرضا الوظيفي، يتكون من خمسة محاور بها (24) عبارة.

الجزء الرابع: مقياس الأداء الوظيفي، يتكون من محورين بهما (12) عبارة.

الجزء الخامس: مقياس ماسلاش الوظيفي، يتكون من ثلاثة محاور بها (22) عبارة.

وبذلك أصبحت الأدوات في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (3)، والجدول التالي يوضح توزيع العبارات والعبارات في المقاييس الأربعة على المحاور الفرعية:

جدول 29 يوضح توزيع العبارات في المقاييس الأربعة (ضغط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي) على المحاور الفرعية

المقاييس	المجالات الفرعية	العبارات	عدد العبارات	المجموع
المقياس الأول: ضغط العمل	طبيعة العمل	1، 2، 3، 4، 8	5	18
	صراع الدور	5، 6، 7، 9	4	
	غموض الدور	10، 11، 12، 13	4	
	عبء العمل	من 14 إلى 18	5	
المقياس الثاني: الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر	من 1 - 4	4	24
	الرضا عن محتوى العمل	من 5 - 9، 19، 22	7	
	الرضا عن فرص الترقية	من 10 - 14	5	
	الرضا عن نمط الإشراف	من 15 - 18، 20	5	
	الرضا عن جماعات العمل	21، 23، 24	3	
المقياس الثالث: الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	من 1 - 5	5	12
	الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	من 6 - 12	7	
المقياس الرابع: ماسلاش للاحتراق الوظيفي	الإجهاد العاطفي	1، 2، 3، 6، 8، 13، 14، 16، 20	9	22
	تبلد المشاعر الإنسانية	5، 10، 11، 15، 16	5	
	انخفاض مستوى الإنجاز الشخصي	4، 7، 9، 12، 17، 18، 19، 21	8	

8. تطبيق أدوات البحث:

تم تطبيق أدوات البحث وذلك بتوزيعها على أفراد العينة من قبل الباحثة في شهر يوليوز من العام 2017م، وبعد جمع الأدوات من أفراد العينة، تم جمع (200) استمارة بينما 46 استمارة لم تسترجع، و33

استمارة غير مكتملة البيانات تم استبعادها، وبذلك تم تفرغ البيانات لعدد 200 استمارة وتم اعتبارها عدد أفراد العينة التي تم الاستقرار عليها، ثم تم تفرغ البيانات في الحاسوب لتحليلها ومعالجتها احصائياً.

9. المعالجة الإحصائية للبحث

تم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البحوث النفسية والاجتماعية (SPSS) بمساعدة خبير احصائي²، وتمت المعالجة الإحصائية كما يلي:

- **مقياس ضغوط العمل**، تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة ضغوط العمل حسب العبارة كالتالي: (موافق بشدة =5، موافق = 4، لا أدري =3، غير موافق =2، غير موافق بشدة = 1) للعبارات ذات الاتجاهات الإيجابية، و بالنسبة للعبارات ذات الاتجاه السلبي (موافق بشدة =1، موافق = 2، لا أدري =3، غير موافق =4، غير موافق بشدة = 5)، ولتقدير مستوى الضغوط تم استخدام التقديرات الآتية:

المتوسط	التقدير	النسبة%
1.80 – 1	منخفض جداً	20% – 36%
2.60 – 1.81	منخفض	36.10 – 52%
3.40 – 2.61	متوسط	52.10 – 68%
4.20 – 3.41	عالي	68.10 – 84%
5 – 4.21	عالي جداً	84.10 – 100%

- **مقياس الرضا الوظيفي**، وقد تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة ضغوط العمل حسب العبارة كالتالي: (راضٍ جداً =5، راضٍ = 4، إلى حد ما =3، غير راضٍ =2، غير راضٍ جداً = 1) للعبارات الإيجابية اما السلبية فكان الترميز لها بصورة عكسية، ولتقدير مستوى الرضا تم استخدام نفس التقديرات في مقياس ضغوط العمل.

- **مقياس الأداء الوظيفي**، وقد تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة ضغوط العمل حسب العبارة كالتالي: (دائماً =5، غالباً =4، أحياناً =3، نادراً =2، أبداً =1)، ولتقدير مستوى الأداء الوظيفي تم استخدام نفس التقديرات في مقياس ضغوط العمل.

² - عبد الكريم الانومي، خبير في التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، وأستاذ تكنولوجيا التعليم بجامعة حجة، اليمن.

- مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي، تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير درجة الاحتراق الوظيفي وتم ترميز درجات الاستجابة على العبارة كالتالي: (0=أبدأ، 1 = عدة مرات في السنة، 2 = مرة واحدة في الشهر، 3 = عدة مرات في الشهر، 4 = مرة واحدة في الأسبوع، 5 = عدة مرات في الأسبوع، 6 = كل يوم)، ولتقدير مستوى الاحتراق الوظيفي تم استخدام التقديرات الآتية:

المتوسط	التقدير	النسبة%
1.20 - 0	منخفض جداً	0% - 20%
2.40 - 1.21	منخفض	10.20% - 40%
3.60 - 2.41	متوسط	10.40% - 60%
4.80 - 3.61	عالي	10.60% - 80%
6 - 4.81	عالي جداً	10.80% - 100%

ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته، ومن هذه الوسائل:

- معامل ارتباط بيرسون **Person** لإيجاد معامل الارتباط بين عبارات المقاييس ببعضها والمقياس الكلي.
- معامل ألفا كرونباخ **Alpha cronbach** لقياس معامل الثبات لأدوات البحث.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي.
- اختبار (ت) (**T-test**) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي بين متغيرين
- اختبار تحليل التباين الأحادي (**ANOVA**) لتحديد الفروق في ومستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء الوظيفي بين أكثر من متغيرين، كذلك قياس تأثير مستوى ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والأداء.

خلاصة الفصل الثالث

إن دراسة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تكتسب أهميتها من كونها ظاهرة تنتشر بين الموظفين، لذا لزم التطرق في هذا الفصل للتعريف بالوزارة كمؤسسة خدمتية كونها تمثل مجتمع البحث ونموذجه من خلال تطبيق الدراسة على الموظفين بها، كما أنه تم تبيان الإجراءات المنهجية من خلال التذكير بأسئلة البحث وفرضياته، وتحليل خصائص العينة المأخوذة وفقاً للمتغيرات الشخصية والديموغرافية والوظيفية، ومن ثمة تم توضيح آلية إعداد أدوات البحث ودراسة خصائصها السيكمترية المتمثلة في (الصدق، والثبات)، وإعداد الأدوات في شكلها النهائي، وتطبيقها على عينة الدراسة ومن ثمة جمعها وتقريغ المعطيات، وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) وفقاً لمجموعة من الأساليب الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات والتوصل إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها في الفصل التالي.

الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

المبحث الأول: النتائج الخاصة بضغط العمل

المبحث الثاني: النتائج الخاصة بالاحتراق الوظيفي

المبحث الثالث: النتائج الخاصة بالرضا الوظيفي

المبحث الرابع: النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي

المبحث الخامس: النتائج الخاصة بضغط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتها بالرضا والأداء

تقديم:

في هذا الفصل ستم الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك لمعرفة علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي والأداء والاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة، ولمعرفة تلك العلاقة تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء والاحتراق الوظيفي، اختبار (ت) (T-test) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء والاحتراق الوظيفي بين متغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي وكذلك الأداء والاحتراق الوظيفي بين أكثر من متغيرين، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والأداء والاحتراق، وسنتطرق للإجابة على أسئلة البحث بالتفصيل كالآتي:

المبحث الأول: النتائج الخاصة بضغوط العمل

1. عرض نتائج السؤال الأول (اختبار الفرضية الأولى)

لاختبار صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " هناك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة."، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول 30 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى ضغوط العمل حسب كل عبارة والمقياس الكلي (N=200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
ف1	الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كاف	3.90	1.053	77.90	عالي
ف2	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه و المسؤولية	4.05	0.895	81.00	عالي
ف3	إمكانياتي العلمية وقدراتي الفكرية لا تستغل بالشكل السليم	3.74	1.099	74.80	متوسط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
4ف	أشعر أن عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة	3.71	1.092	74.20	متوسط
8ف	الأمن و السلامة المهنية داخل المؤسسة غير مناسب	2.83	0.809	56.60	متوسط
	طبيعة العمل	18.23	2.709	72.90	متوسط
5ف	عملي في الإدارة يؤثر على التزاماتي العائلية	3.55	1.255	71.00	متوسط
6ف	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة	3.46	1.256	69.20	متوسط
7ف	يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة	3.37	0.994	67.40	متوسط
9ف	مشاكلي الأسرية تؤثر على عملي	3.42	0.974	68.40	متوسط
	صراع الدور	13.80	4.214	69.00	متوسط
10ف	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	3.61	1.177	72.20	متوسط
11ف	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي	3.41	1.203	68.10	متوسط
12ف	أحياناً لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	3.04	1.289	60.70	متوسط
13ف	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جداً	3.19	1.312	63.80	متوسط
	غموض الدور	13.24	4.097	66.20	متوسط
14ف	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	3.52	1.272	70.30	متوسط
15ف	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	3.30	1.032	66.00	متوسط
16ف	مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة	3.27	1.188	65.30	متوسط
17ف	تضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي	3.20	1.283	63.90	متوسط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
ف18	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	2.82	1.260	56.30	متوسط
	عبء العمل	16.09	2.988	64.36	متوسط
كل1	مقياس ضغوط العمل	61.36	12.186	68.17	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه ان مستوى **ضغوط العمل بشكل عام** لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة كان متوسطاً لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (3.24) وبانحراف معياري (0.66) ونسبة مئوية (64.82).

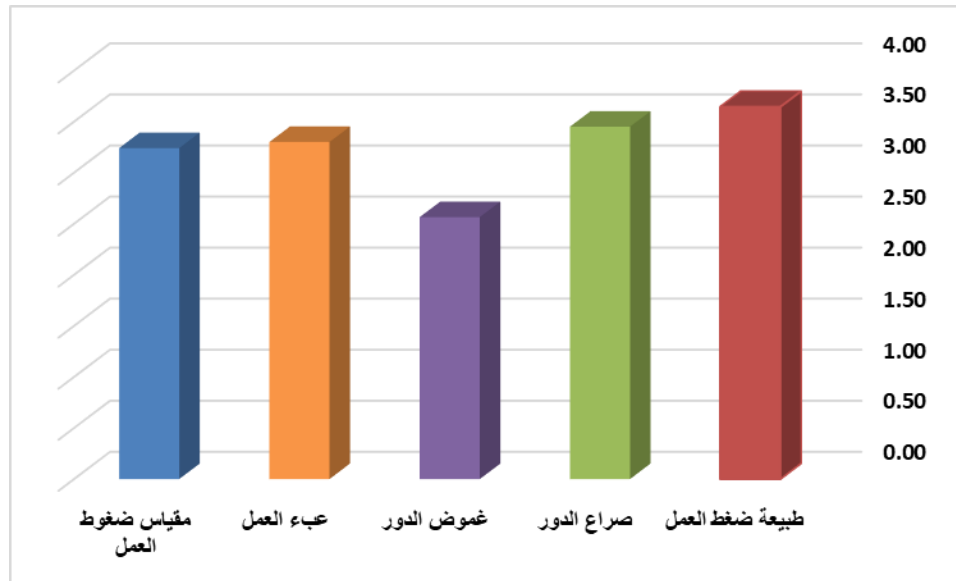
بينما كان مستوى **بُعد طبيعة ضغط العمل** عالٍ بمتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.54) ونسبة مئوية (72.90%)، حيث كانت طبيعة ضغط العمل عالية على مستوى المؤشرات الفرعية حيث إن عمل الموظفين يتطلب درجة عالية من التركيز والانتباه والمسؤولية بنسبة (81.00%)، يليه أن الوقت المخصص لانجاز الأعمال المكلفين بها غير كاف بمتوسط 3.90 ونسبة مئوية (77.90%)، ثم يرون ان إمكانياتهم العلمية وقدراتهم الفكرية لا تُستغل بالشكل السليم، ولا يلقون التقدير الكافي من قبل الإدارة ، ولكنهم يرون ان الامن والسلامة المهنية داخل المؤسسة يشكل ضغطاً على طبيعة عملهم بدرجة متوسطة بنسبة (56.60%). بالنسبة ل**بُعد صراع الدور** فقد شكل لدى موظفي الوزارة المعنية ضغطاً عالياً بمتوسط 3.45 وانحراف معياري 1.05 بنسبة (69.00%) وهذا يظهر كذلك على مستوى المؤشرات الفرعية لصراع الدور، حيث يرى الموظفون أن عملهم يؤثر على التزاماتهم العائلية بمستوى عالٍ بمتوسط 3.55 ونسبة مئوية 71.00%، وأنهم يعملون في ظل سياسات وارشادات متعارضة بمستوى عالٍ بما نسبته 69.20%، كذلك يرون ان مشاكلهم الاسرية تؤثر على أعمالهم بنسبة 68.40%، ولكنهم يرون بمستوى متوسط أنه يُطلب منهم إنجاز بعض الأعمال بطريقة يعتقدون انها غير صحيحة بنسبة 67.40%.

أما بالنسبة ل**غموض الدور** فقد شكل مستوى ضغط متوسط على الموظفين بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.75 ونسبة مئوية 51.30%، ولكنه على مستوى المؤشر الداخلي لغموض الدور المتعلق بعدم تأكد الموظف من حدود صلاحياته في الوظيفة التي يشغلها فقد كان بمستوى عالٍ وحصل على متوسط حسابي 3.41 وانحراف 1.20 بنسبة مئوية 68.10%، أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية الأخرى فقد كانت تشكل ضغطاً متوسطاً على الموظفين فيما يتعلق بمعرفة مسؤوليات أعمالهم بالتحديد، وبعض الأحيان لا يعرفون المطلوب منهم القيام به في أعمالهم، ووضوح العمل الذي ينبغي عليهم تأديته بنسب مئوية متفاوتة ولكنها تدرج تحت مستوى الضغط المتوسط.

وأخيراً بُدع عبء العمل فقد شكل أيضاً مستوى ضغط متوسط على الموظفين بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.63 بنسبة 66.02%، لكن بالنسبة لمؤشرين فرعيين الأول "تضايقي تضحيتي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي"، و "حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم"، فقد شكلا مستويي ضغط عالٍ بمتوسطين حسابيين (3.61، 3.52) بالترتيب ونسبتين (72.20%، 70.30%)، أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية الأخرى "وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني"، "مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة"، "كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي"، فقد رأى الموظفون أنها تشكل ضغطاً متوسطاً بالنسبة لهم وحصلت على نسب مئوية (66.00%، 65.30%، 56.30%) بالترتيب.

وعند التحليل بالنسبة للأبعاد الفرعية الخاصة بضغوط العمل فقد كان مستوى الضغط عالٍ في محور طبيعة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (3.65) ونسبة (72.90)، يليه صراع الدور في الرتبة الثانية بمتوسط (3.45) ونسبة (69.00%)، ثم عبء العمل في الرتبة الثالثة بمتوسط (3.30) ونسبة (66.02%)، وأخيراً غموض الدور في الرتبة الرابعة بمتوسط (2.57) ونسبة مئوية (51.30%)، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 15 يبين المتوسطات الحسابية لضغوط العمل ومحاوره الفرعية



2. تفسير ومناقشة النتيجة الخاصة بمستوى ضغوط العمل

إن السؤال الأول من هذا البحث هو (ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الأولى له على الشكل التالي "هناك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة".

من خلال عرض النتيجة لهذا السؤال وجدنا بأن مستوى ضغوط العمل بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى (طبيعة العمل، وصراع الدور)، ومتوسطاً على مستوى (عبء العمل وغموض الدور).

وتفسر هذه النتيجة كون طبيعة ضغط العمل يعتبر متلازمة تؤدي إلى فقدان الطاقة وعدم الاهتمام بعمل الفرد، ويظهر كرد فعل من قبل الموظف لارتفاع كثافة العمل وظروفه أو بسبب الملل وغياب تحقيق المهنية في المجال، كما ان الوقت المخصص لإنجاز الأعمال قد يكون غير كاف، او ان انجاز العمل لا يجد تقديراً من قبل المسؤولين، كذلك قد تكون لدى الموظف إمكانيات وقدرات لا تلقى الاهتمام ولا تستغل بالشكل السليم مما يؤدي ذلك إلى الإحباط والشعور بالضغوط، بالإضافة إلى الامن والسلامة المهنية داخل المؤسسة عندما لا تكون مناسبة يشعر الموظف بأن مستقبله المهني مهدد ويظل ملازماً له التفكير السلبي وبالتالي يتأثر النشاط المهني لديه.

كما أن التباين في طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها موظفو وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة قد تكون ناتجة بشكل أساسي عن زيادة عبء العمل، وعدم اليقين بشأن المستقبل، وضعف التواصل فيما بين الموظفين أنفسهم داخل المؤسسة أو مع رؤوسهم، وعدم كفاية الموارد والصراعات التي تحدث في العلاقات على مستوى الترقيات أو الأدوار المنوطة بهم.

الحال نفسه بالنسبة لصراع الدور الذي له هو كذلك نتيجة سلبية على شخصية الموظف فعندما يجد الموظف أن دوره في العمل يؤثر على الالتزامات العائلية، أو وجود مشاكل عائلية لديه، فإن ذلك بطبيعة الحال سيسبب له إجهاداً وظيفياً، كذلك عندما يشعر الموظف بتعارض في التوجيهات والسياسات داخل الوزارة، ويطلب منه انجاز اعمال يرى انها غير صحيحة، فسيكون هناك بالتأكيد شعور بالإحباط وعدم الاستقرار في الشخصية، اما ما يتعلق بغموض الدور فيعتبر مصدراً للضغوط كون الموظف بالوزارة عندما لا يعرف مسؤوليات عمله بالتحديد، ولا يعرف ما المطلوب منه إنجازها يشعر بالملل وتغيب طموحاته تدريجياً ويكون هناك تعارض بين ما يريد وما يطلب منه، ويشعر بإجهاد يؤثر على أدائه وبالتالي على أداء الوزارة.

ولن يغيب عن بالنا عبء العمل كمصدر للضغوط المهنية فموظف هذه الوزارة عندما يجد نفسه يقوم بتكليفات وتدخلات أكثر من اللازم ولا ينجزها يشعر بأنه قصر في أداء مسؤولياته وبالتالي ينعكس بشكل أساسي على الجانب النفسي والسيولوجي والاجتماعي لديه، ويصبح متضايقاً جداً كونه يضحي بوقت راحته في سبيل انجاز الأعمال الموكلة إليه وقد تفوق قدراته.

إن ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو الوزارة حتى وإن كانت متوسطة قد تؤثر سلباً على المؤسسة، خاصة في تقليل الكفاءة في عمليات المؤسسة، وزيادة عدد الموظفين، ونفقات التكاليف الصحية للموظفين، وانخفاض الدافع والحوافز، ولذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد الموظفين المجتهدين وتزويدهم بمستوى مناسب من الدعم، لرفع كفاءة عمل المؤسسة.

مما سبق نجد أن النتيجة التي تم التوصل إليها تتفق مع مجموعة من الدراسات التي بحثت في مجال الضغوط المهنية أو الإجهاد المهني، منها دراسة (Abarghouei, et al, 2016) التي اهتمت بدراسة الإجهاد الوظيفي والاحتراق والعوامل ذات الصلة لدى العاملين في مستشفى إيران، وتوصلت إلى أن درجة الإجهاد الوظيفي متوسطة بشكل عام وعلى مستوى مصادر الضغوط الفرعية، كما هو الحال في نتيجة هذا البحث، كذلك دراسة (الشراري، 2012) التي هدفت إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية، وتوصلت إلى أن مستوى ضغوط العمل من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية فيها جاءت ضمن مستوى متوسط وكذلك على مستوى طبيعة الضغوط وغموض الدور وعبء العمل، كما هو الحال بالنسبة لدراسة (الزعبي، 2003) التي هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ومدى اختلاف الدافعية نحو العمل لديهم باختلاف ضغوط العمل، والتي وجدت أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد عينة الدراسة متوسط، أما دراسة (صليح، 2018) التي درست خصائص الوظائف وأثرها في ضغوط العمل عند الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية فقد بينت نتائجها أن ضغوط العمل (صعوبة العمل، خصائص الدور، الظروف المادية للعمل، العلاقات الاجتماعية، البيئة التنظيمية) متوسطة.

وعند تحليل بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Baraza, O. T., et al, 2016) التي سعت إلى دراسة مستويات الضغوط بين معلمي المدارس الثانوية العامة وتأثيرها على الأداء الأكاديمي للطلاب في مقاطعة كاكاميغا الشمالية، بكنيا، فقد أثبتت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعانون من الضغوط، وأن ضغوط العمل تؤثر بشكل كبير على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنيات تنشيط العاملين والحفاظ على مستويات الإجهاد المثلى بين المعلمين لأغراض تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب والحفاظ عليه، وكذلك دراسة (Naveed & Ramakrishna, 2016) التي قامت بتحليل ضغوط العمل بين العاملين في المنظمة، فقد بينت النتيجة أن الضغط في العمل شائع في العديد من المهن. على الرغم من أن بعض الإجهاد جزء طبيعي من العمل، فإن الإجهاد المفرط أو ارتفاع مستويات التوتر على مدار فترات زمنية طويلة يمكن أن يتعارض مع إنتاجية الموظف ويكون له آثار خطيرة على الصحة البدنية والعاطفية للشخص، وأن ضغط العمل يؤثر على رضا الموظفين وأدائهم، لذا يتعين على الإدارة تحسين نوعية حياة الأعضاء التنظيمية، كون الإجهاد مرتبط بأمراض القلب التاجية، فمن المتوقع أن يؤدي انخفاض الضغط إلى تحسين طول عمر القوى العاملة. كما أظهرت الدراسة أن العامل الديموغرافي لا يؤثر على جودة حياة العمل.

وقد يؤدي الفشل التنظيمي في إدارة الضغوط المهنية إلى تآكل الربحية التنظيمية بالوزارة ومع ذلك، يمكن للمديرين في المؤسسة إذا تمكنوا من تحديد علامات الإجهاد المهني بين الموظفين أن يربحوا بالحد من التوتر قبل أن تخلق آثاره مشاكل على الموظفين، ويمكن للمنظمات استخدام خدمات المهنيين مثل الاختصاصيين

الاجتماعيين لتحديد أعراض الإجهاد لدى الموظفين في وقت مبكر. تشير نتائج هذه الدراسة إلى علامات الإجهاد حيث يعاني الموظفون من القلق العاطفي، وزيادة عدم الرضا الوظيفي، والصداع، والمزاجية، والغضب. ومع ذلك، فإن الممارسات الحالية لإدارة الإجهاد باستخدام تدخلات الإجهاد التقليدية وحدها تحتاج إلى تغيير جذري. سيتعين على المؤسسات تكييف النموذج الجديد لإدارة الإجهاد المهني من خلال تكييف التغيير التنظيمي للحد من ظهور الضغوطات، وهذا سيسمح للإدارة بمراقبة الضغوطات منذ اليوم الأول لالتحاق الموظف بوظيفته تقديماً لظهورها في وقت لاحق، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المديرين إدارة الإجهاد بطريقة كلية وتقليل آثاره التي تشعر بها الوزارة. وبالتالي يجب على هذه الوزارة أيضاً إجراء تدقيق منتظم لممارساتها وسياساتها وإجراءاتها وأنظمتها لضمان توفير بيئة عمل مواتية تحمي رفاهية القوى العاملة.

وبهذه النتيجة وتفسيرها تم قبول الفرضية التي تمت صياغتها وتأكيدا

3. عرض نتائج السؤال الثاني (اختبار الفرضية الثانية)

لاختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)". تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل بين متغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، يليه اختبار (LSD) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

أ. الفروق حسب الجنس

تم ايجاد الفروق في مستوى ضغوط العمل باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 31 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير الجنس

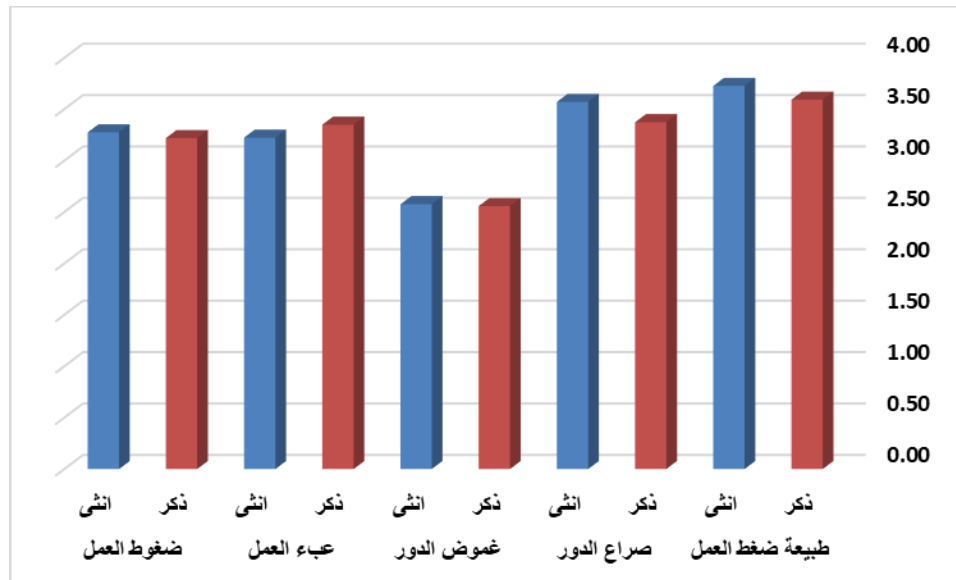
الناتجة	مستوى الدالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	النّعد والمقياس
غير دالة احصائياً	0.089	198	1.707	0.55	3.59	123	ذكر	طبيعة
				0.51	3.73	77	انثى	ضغط العمل
غير دالة احصائياً	0.198	198	1.292	1.08	3.37	123	ذكر	صراع الدور
				1.01	3.57	77	انثى	
غير دالة احصائياً	0.862	198	0.174	0.81	2.56	123	ذكر	غموض الدور
				0.64	2.58	77	انثى	
غير دالة احصائياً	0.165	198	1.393	0.64	3.35	123	ذكر	عبء العمل
				0.59	3.22	77	انثى	
غير دالة احصائياً	0.561	198	0.583	0.70	3.22	123	ذكر	مقياس ضغوط العمل
				0.59	3.28	77	انثى	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الذكور (3.59) ومتوسط الإناث (3.73) في مستوى **طبيعة العمل** حيث كانت قيمة (ت) (1.707) وبمستوى دلالة (0.089).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الذكور (3.37) ومتوسط الإناث (3.57) في مستوى **صراع الدور** حيث كانت قيمة (ت) (1.292) وبمستوى دلالة (0.198).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الذكور (2.56) ومتوسط الإناث (2.58) في مستوى **غموض الدور** حيث كانت قيمة (ت) (0.174) وبمستوى دلالة (0.862).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الذكور (3.35) ومتوسط الإناث (3.22) في مستوى **عبء العمل** حيث كانت قيمة (ت) (1.393) وبمستوى دلالة (0.165).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط الذكور (3.22) ومتوسط الإناث (3.28) في مستوى ضغوط العمل بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (0.583) وبمستوى دلالة (0.561). وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً على ضغط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة، ولذلك لم تظهر النتائج اية فرق دال احصائياً بين جنسي الموظفين، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 16 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الجنس



ب. الفروق حسب العمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير العمر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 32 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير العمر

الدرجة	العمر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									1	2	3	4	5	6
طبيعة ضغط العمل	1	30 سنة فأقل	8	3.50	0.11	4.950	0.000	دالة إحصائية					*	
	2	35 - 31 سنة	38	3.64	0.50							*	*	
	3	40 - 36 سنة	62	3.60	0.56						*	*	*	

Post Hoc Tests LSD: Least						النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر		التدريج
6	5	4	3	2	1									
*	*		*	*					0.61	3.37	35	4	45 - 41 سنة	
		*	*	*	*				0.41	3.94	32	5	50 - 46 سنة	
		*							0.48	3.82	25	6	50 فأكثر	
									0.54	3.65	200		المجموع	
						دالة إحصائية	0.000	6.214	0.67	3.53	8	1	30 سنة فأقل	صراع الدور
*		*							0.97	3.41	38	2	35 - 31 سنة	
*	*	*							1.10	3.30	62	3	40 - 36 سنة	
*	*		*	*					1.19	2.88	35	4	45 - 41 سنة	
		*	*						0.87	3.83	32	5	50 - 46 سنة	
		*	*	*					0.55	4.17	25	6	50 فأكثر	
									1.05	3.45	200		المجموع	
		*				دالة إحصائية	0.018	2.801	0.26	2.80	8	1	30 سنة فأقل	غموض الدور
		*							0.70	2.68	38	2	35 - 31 سنة	
		*							0.84	2.62	62	3	40 - 36 سنة	
*	*		*	*	*				0.88	2.15	35	4	45 - 41 سنة	
		*							0.57	2.63	32	5	50 - 46 سنة	
		*							0.47	2.68	25	6	50 فأكثر	
									0.75	2.57	200		المجموع	
		*				دالة إحصائية	0.000	7.619	0.48	3.63	8	1	30 سنة فأقل	عبء العمل
*	*	*							0.73	3.19	38	2	35 - 31 سنة	
*	*	*							0.60	3.24	62	3	40 - 36 سنة	
*	*		*	*	*				0.65	2.93	35	4	45 - 41 سنة	
		*	*	*					0.36	3.54	32	5	50 - 46 سنة	
		*	*	*					0.34	3.73	25	6	50 فأكثر	
									0.63	3.30	200		المجموع	
		*				دالة إحصائية	0.000	5.810	0.17	3.36	8	1	30 سنة فأقل	مقياس ضغط العمل
*		*							0.66	3.23	38	2	35 - 31 سنة	
*	*	*							0.70	3.19	62	3	40 - 36 سنة	
*	*		*	*	*				0.77	2.83	35	4	45 - 41 سنة	

Post Hoc Tests LSD: Least						النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر		ملاحظة
6	5	4	3	2	1							50 - 46 سنة	50 فأكثر	
		*	*						0.44	3.48	32	5		
		*	*	*					0.34	3.60	25	6		
									0.66	3.24	200	المجموع		

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

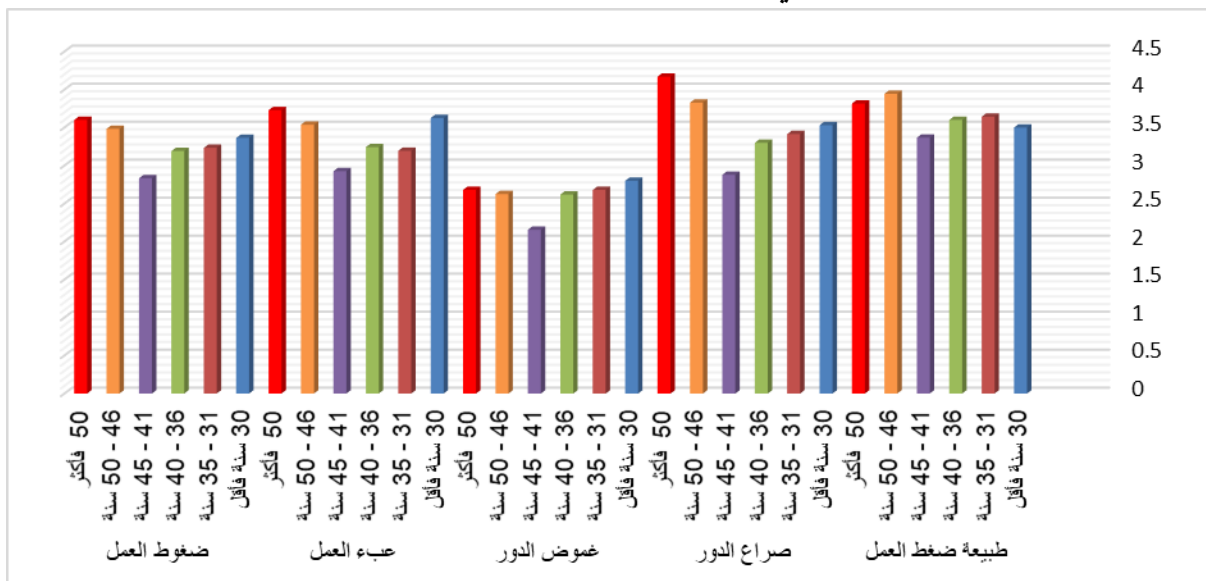
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة العمل** حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (4.950) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 46 و 50 سنة بمتوسط (3.94) ومن أعمارهم 50 سنة فأكثر بمتوسط (3.82)، مقارنة بالأعمار الأخرى التي كانت أعمارهم 45 سنة فأقل التي كانت متوسطاتهم الحسابية للأربع فئات (3.64، 3.60، 3.50، 3.37) بالترتيب. وهذا يدل على أن من تقدم في العمر كان يعاني من ضغط عمل أعلى حسب طبيعة العمل الموكل إليه.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل في بُعد **صراع الدور** حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (6.214) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 46 و 50 سنة بمتوسط (3.83) ومن أعمارهم 50 سنة فأكثر بمتوسط (4.17)، مقارنة بالأعمار الأخرى التي كانت أعمارهم 45 سنة فأقل التي كانت متوسطاتهم الحسابية للأربع فئات (2.88، 3.30، 3.41، 3.52) بالترتيب. وهذا يدل على أن من تقدم في العمر كان يعاني من ضغط عمل أعلى حسب طبيعة العمل الموكل إليه لكن من أعمارهم بين 41 سنة و 45 سنة لا يشكل صراع الدور ضغطاً عليهم.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الضغط لغموض الدور** حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (2.801) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح كل الفئات العمرية التي حصلت على متوسطات اعلى في غموض الدور (2.80، 2.68، 2.63، 2.62)، مقارنة بمن أعمارهم تتراوح بين 41 - 45 سنة الذين حصلوا على متوسط اقل (2.15). وهذا يدل على أن غموض الدور كان لدى من أعمارهم 40 سنة فأقل أكثر ممن أعمارهم تتراوح بين 41 و 45 سنة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لعبء العمل حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (7.619) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 30 سنة فأقل بمتوسط 3.63 ومن أعمارهم 36 – 40 سنة بمتوسط 3.24 ومن أعمارهم 46 – 50 سنة بمتوسط 3.45 وأكثر من 50 سنة بمتوسط 3.73 مقارنة بمن أعمارهم 41 – 45 سنة بمتوسط 2.93 ومن أعمارهم 31 – 35 سنة بمتوسط 3.19. وهذا يدل على أن عبء العمل يعتبر أقل عند من أعمارهم بين 31 – 35 سنة وكذلك من أعمارهم بين 41 – 45 سنة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل بشكل عام حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (5.810) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة بمتوسطات (3.36، 3.23، 3.19) ومن أعمارهم بين 46 وأكثر بمتوسطي (3.48، 3.60) مقارنة بمن أعمارهم بين 41 – 45 سنة. وهذا يدل على أن ضغط العمل كان لدى الأعمار بين 41 – 45 سنة واقل من الأعمار الأخرى. والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 17 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير العمر



ج. الفروق حسب المستوى الدراسي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير المستوى الدراسي، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 33 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المستوى الدراسي

Post Hoc Tests LSD: Least							النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الدراسي		التّجربة
7	6	5	4	3	2	1							ثانوي	تقني	
*	*	*	*				دالة إحصائية	0.000	21.393	0.26	3.61	18	1	ثانوي	طبيعة ضغط العمل
*	*	*	*							0.36	3.62	46	2	تقني	
*	*	*	*							0.38	3.68	33	3	تقني متخصص	
*	*	*		*	*	*				0.47	2.83	15	4	إجازة	
*	*		*	*	*	*				0.16	4.02	17	5	ماستر	
		*	*	*	*	*				0.28	3.13	20	6	دكتوراه	
	*		*	*	*	*				0.61	3.97	51	7	مهندس	
										0.54	3.65	200	المجموع		
*		*		*	*					دالة إحصائية	0.000	9.645	1.24	2.69	
*		*	*			*	1.04	3.42	46				2	تقني	
			*			*	0.75	3.71	33				3	تقني متخصص	
*	*	*		*	*		0.73	2.20	15				4	إجازة	
	*		*		*	*	0.34	4.06	17				5	ماستر	
*		*	*				1.13	3.21	20				6	دكتوراه	
	*		*		*	*	0.93	3.83	51				7	مهندس	
							1.05	3.45	200				المجموع		
		*	*	*			دالة إحصائية	0.000	9.608				0.96	2.32	18
		*	*							0.76	2.57	46	2	تقني	
			*			*				0.54	2.84	33	3	تقني متخصص	

*	*	*		*	*	*				0.64	1.57	15	4	إجازة						
*	*		*		*	*				0.28	3.21	17	5	ماستر						
		*	*							0.77	2.48	20	6	دكتوراه						
		*	*							0.58	2.58	51	7	مهندس						
										0.75	2.57	200	المجموع							
*		*			*		دالة إحصائية	0.000	10.228	0.68	3.22	18	1	ثانوي	ع.ب. العمل					
*	*	*		*		*				0.57	2.87	46	2	تقني						
			*		*					0.48	3.53	33	3	تقني متخصص						
*		*		*						0.41	2.92	15	4	إجازة						
	*		*		*	*				0.34	3.73	17	5	ماستر						
*		*			*					0.50	3.26	20	6	دكتوراه						
	*		*		*	*				0.63	3.55	51	7	مهندس						
										0.63	3.30	200	المجموع							
*		*	*	*						دالة إحصائية	0.000	11.685	0.75	2.96						
*		*	*	*			0.60	3.12	46				2	تقني						
	*		*		*	*	0.44	3.44	33				3	تقني متخصص						
*	*	*		*	*	*	0.53	2.38	15				4	إجازة						
	*		*		*	*	0.15	3.76	17				5	ماستر						
*		*	*	*			0.61	3.02	20				6	دكتوراه						
	*		*		*	*	0.63	3.49	51				7	مهندس						
							0.66	3.24	200				المجموع							

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتبين من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة العمل** حسب متغير **المستوى الدراسي** حيث كانت قيمة (ف) (21.393) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغوط العمل لدى الموظفين لصالح أي مستوى دراسي لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المستويات الدراسية، ومن خلال النتيجة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في

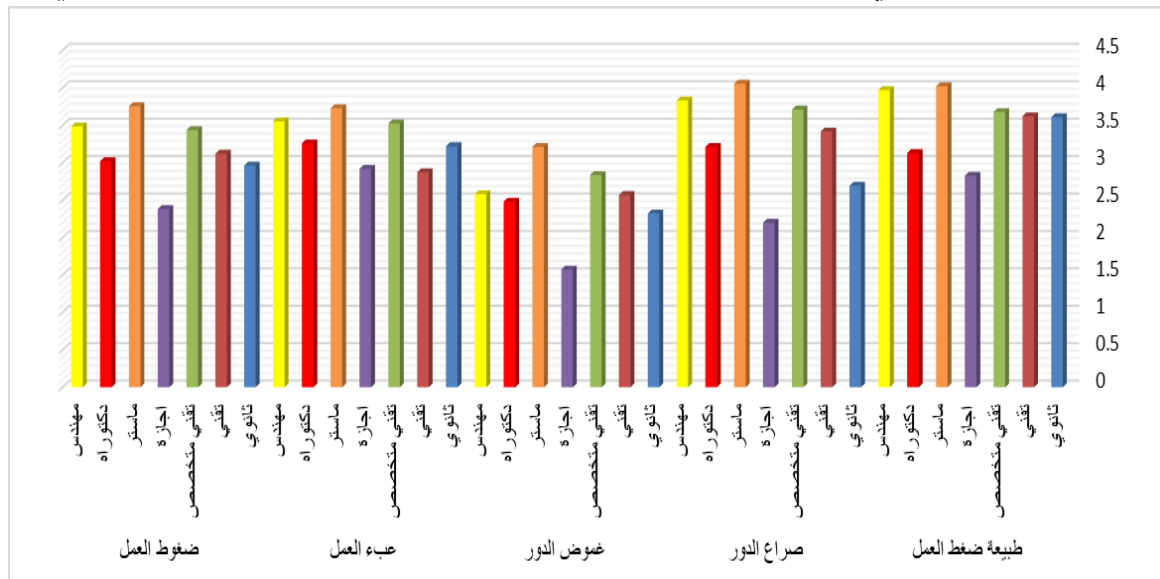
مستوى الضغط بالنسبة لطبيعة العمل لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر) و(مهندس) وبمتوسط حسابي (4.02، 3.97)، أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر ومهندس كانت طبيعة ضغط العمل عندهم أكثر مقارنة بمن مستواهم الدراسي ثانوي وإجازة وتقني متخصص ودكتوراه والذين كان المتوسط الحسابي لديهم (3.61، 3.62، 2.83، 3.13)، وهذا يدل على أن من مستواهم الدراسي ماستر ومهندس يعانون من ضغط حسب طبيعة العمل بشكل أكبر من غيرهم في المستويات الدراسية الأخرى.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لصراع الدور حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (9.645) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في مستوى الضغط بالنسبة لصراع الدور لدى الموظفين لصالح أي مستوى دراسي لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المستويات الدراسية، ومن خلال النتيجة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر، تقني، تقني متخصص، مهندس) وبمتوسطات حسابية (4.06، 3.42، 3.71، 3.83) بالترتيب، مقارنة بمن مستواهما الدراسي (إجازة، ثانوي) الذين حصلوا على متوسطين أقل (2.20، 2.69) بالترتيب أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر وتقني ومهندس كان صراع الدور عندهم أكثر مقارنة بمن مستواهم الدراسي ثانوية وإجازة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لغموض الدور حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (9.608) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين لصالح أي مستوى دراسي لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المستويات الدراسية، ومن خلال النتيجة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر) بمتوسط حسابي (3.21) مقارنة بالمستويات الدراسية الأخرى الذين حصلوا على متوسطات أقل، وكذلك هناك فرق بين المستويات الدراسية الأخرى مقارنة بمن مستواهم الدراسي إجازة فقد حصل على متوسط أقل (1.57)، أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر كان صراع الدور عندهم أكثر مقارنة بالمستويات الدراسية الأخرى، وإن من مستواهم الدراسي إجازة كانوا أقل معاناة من صراع الدور مقارنة بالمستويات الأخرى.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لعبء العمل حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (10.228) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين لصالح أي مستوى دراسي لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المستويات الدراسية، ومن خلال النتيجة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى عبء العمل لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر، مهندس) بمتوسطين حسابيين (3.73، 3.55) مقارنة بالمستويات الدراسية الأخرى الذين حصلوا على متوسطات أقل، وهذا يدل على أن المهندسين ومن مستواهم الدراسي إجازة يعانون من عبء العمل أكثر من غيرهم.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل بشكل عام حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (11.685) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغط العمل بشكل عام لدى الموظفين لصالح أي مستوى دراسي لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق في المستويات الدراسية، ومن خلال النتيجة تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغط العمل لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر، تقني، تقني متخصص، مهندس) وبمتوسطات حسابية (3.76، 3.12، 3.44، 3.49) بالترتيب، مقارنة بمن مستواهما الدراسي (إجازة، ثانوي) الذين حصلوا على متوسطي اقل (2.38، 2.96) بالترتيب أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر وتقني ومهندس كان ضغط العمل بشكل عام عندهم أكثر مقارنة بمن مستواهم الدراسي ثانوية وإجازة بينما الحاصلون على الدكتوراه فكان ضغط العمل لديهم أكبر مقارنة بشهادة الثانوية والإجازة. والمبيان التالي يبين ذلك الفرق: مبيان 18 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي



د. الفروق حسب سنوات العمل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات العمل، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 34 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير سنوات العمل

البُعد	سنوات العمل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
طبيعة ضغط العمل	5 فأقل	1	34	3.64	0.46	2.339	0.043	دالة إحصائية		*				
	6 - 10 سنوات	2	61	3.69	0.52					*				
	11 - 15 سنة	3	43	3.48	0.56					*				
	16 - 20 سنة	4	37	3.65	0.65					*				
	21 - 25 سنة	5	17	3.98	0.36						*	*	*	*
	26 فأكثر	6	8	3.50	0.49					*				
	المجموع		200	3.65	0.54									
صراع الدور	5 فأقل	1	34	3.38	0.97	1.741	0.127	غير دالة إحصائية						
	6 - 10 سنوات	2	61	3.48	1.04									
	11 - 15 سنة	3	43	3.19	1.10									
	16 - 20 سنة	4	37	3.44	1.10									
	21 - 25 سنة	5	17	4.00	1.00									
	26 فأكثر	6	8	3.84	0.88									
	المجموع		200	3.45	1.05									
غرض الدور	5 فأقل	1	34	2.73	0.72	2.371	0.041	دالة إحصائية			*			
	6 - 10 سنوات	2	61	2.74	0.69						*	*		
	11 - 15 سنة	3	43	2.42	0.87								*	
	16 - 20 سنة	4	37	2.33	0.76								*	*
	21 - 25 سنة	5	17	2.40	0.47									
	26 فأكثر	6	8	2.75	0.59									
	المجموع		200	2.57	0.75									
عبء العمل	5 فأقل	1	34	3.27	0.74	2.592	0.027	دالة إحصائية		*				
	6 - 10 سنوات	2	61	3.25	0.67					*	*			
	11 - 15 سنة	3	43	3.12	0.60					*	*			
	16 - 20 سنة	4	37	3.41	0.47							*	*	
	21 - 25 سنة	5	17	3.64	0.47							*	*	*

Post Hoc Tests LSD: Least						النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات العمل		مقياس ضغط العمل
6	5	4	3	2	1									
			*	*					0.43	3.63	8	6	26 فأكثر	
									0.63	3.30	200		المجموع	
						غير دالة إحصائياً	0.202	1.469	0.65	3.25	34	1	5 فأقل	مقياس ضغط العمل
									0.65	3.29	61	2	10 - 6 سنوات	
									0.72	3.05	43	3	15 - 11 سنة	
									0.67	3.21	37	4	20 - 16 سنة	
									0.48	3.50	17	5	25 - 21 سنة	
									0.52	3.43	8	6	26 فأكثر	
									0.66	3.24	200		المجموع	

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

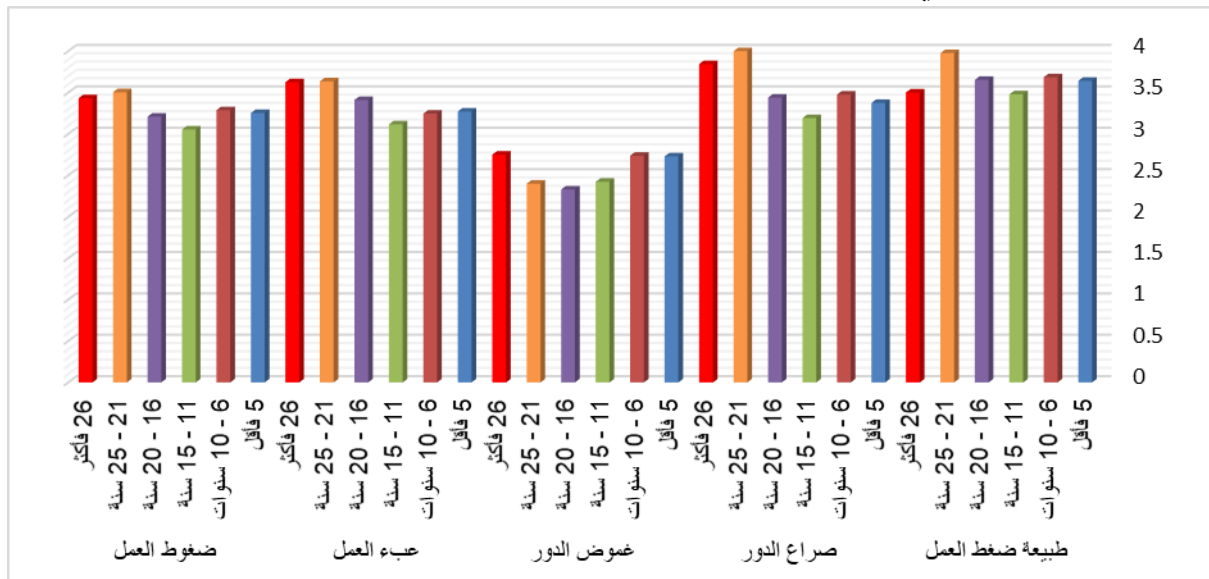
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لطبيعة العمل حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (2.339) وبمستوى دلالة (0.043)، ولمعرفة الفروق في طبيعة ضغط العمل لدى الموظفين لصالح أي من سنوات العمل لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، ووجد بأن تلك الفروق في مستوى الضغط بالنسبة لطبيعة العمل كانت لصالح من خبرتهم بين 21 - 25 سنة بمتوسط (3.98)، مقارنة بالخبرات الأخرى، وهذا يدل على أن من خبرتهم بين 21 - 25 سنة كانوا يعانون من مستوى ضغط أعلى بالنسبة لطبيعة عملهم مقارنة بمستويات الخبرة الأخرى.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لصراع الدور حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (1.741) وبمستوى دلالة (0.127).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لغموض الدور حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (2.371) وبمستوى دلالة (0.041)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين لصالح أي من سنوات العمل لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، اتضح بأن الفروق كانت لصالح من خبراتهم خمس سنوات فأقل بمتوسط (2.73) ومن خبراتهم 6 - 10 سنوات بمتوسط (2.74) مقارنة بالخبرات الأخرى التي حصلت على متوسطات أقل، وهذا يدل على أن لهم سنوات العمل لديهم غموض في الدور بشكل أكبر من غيرهم.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لعبء العمل حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (2.592) وبمستوى دلالة (0.027)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين لصالح أي من سنوات العمل لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وجد بأن خبراتهم أعلى لديهم عبء عمل أعلى حيث وجد بأن متوسط من خبراتهم 16 - 20 سنة كان (3.41) ومن خبراتهم 21 - 25 سنة متوسطهم (3.64) وأكثر من 26 سنة بمتوسط (3.63) مقارنة بالخبرات الأخرى حيث حصل من خبرتهم 5 سنوات فأقل على متوسط (3.27) ومن خبرتهم 6 - 10 سنوات بمتوسط (3.25) ومن 11 - 15 سنة على متوسط (3.12).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل بشكل عام حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (1.469) وبمستوى دلالة (0.202)، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 19 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير سنوات العمل



هـ. الفروق حسب الحالة العائلية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير الحالة العائلية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 35 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الحالة العائلية

Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الحالة الاجتماعية		البُعد
4	3	2	1									
*				دالة إحصائية	0.000	8.688	0.57	3.76	118	1	متزوج (ة)	طبيعة ضغوط العمل
*							0.36	3.89	9	2	مطلق (ة)	
*							0.23	4.07	3	3	أرمل (ة)	
	*	*	*				0.43	3.40	70	4	عازب (ة)	
							0.54	3.65	200	المجموع		
*				دالة إحصائية	0.000	17.028	0.84	3.79	118	1	متزوج (ة)	صراع الدور
*							0.52	3.86	9	2	مطلق (ة)	
*							0.00	4.00	3	3	أرمل (ة)	
	*	*	*				1.14	2.80	70	4	عازب (ة)	
							1.05	3.45	200	المجموع		
*		*		دالة إحصائية	0.000	8.685	0.68	2.68	118	1	متزوج (ة)	غموض الدور
*			*				0.35	3.29	9	2	مطلق (ة)	
							0.00	3.00	3	3	أرمل (ة)	
		*	*				0.79	2.27	70	4	عازب (ة)	
							0.75	2.57	200	المجموع		
*		*		دالة إحصائية	0.000	12.859	0.49	3.44	118	1	متزوج (ة)	عبء العمل
*			*				0.23	3.89	9	2	مطلق (ة)	
							0.12	3.53	3	3	أرمل (ة)	
		*	*				0.73	2.98	70	4	عازب (ة)	
							0.63	3.30	200	المجموع		
*				دالة إحصائية	0.000	15.350	0.55	3.42	118	1	متزوج (ة)	مقاييس ضغوط العمل
*							0.31	3.73	9	2	مطلق (ة)	
*							0.09	3.65	3	3	أرمل (ة)	
	*	*	*				0.69	2.86	70	4	عازب (ة)	
							0.66	3.24	200	المجموع		

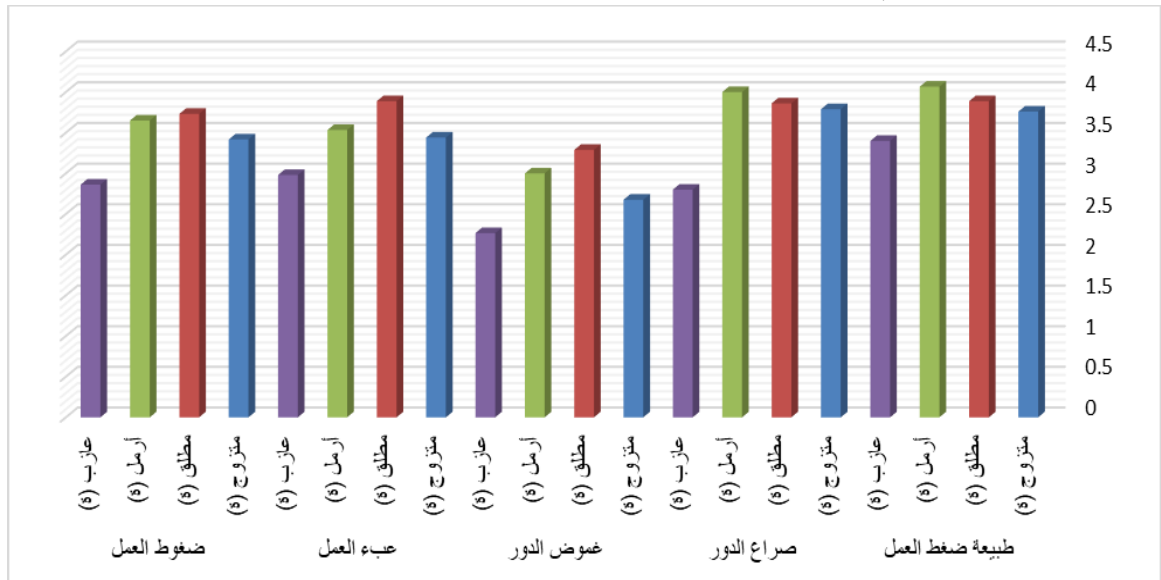
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لطبيعة العمل حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (8.688) وبمستوى دلالة (0.000)، وتم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، ووجد بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط حسب طبيعة العمل لصالح المتزوجين والمطلقين والأرامل وبمتوسطات حسابية (3.76، 3.89، 4.07) مقارنة بمن هم عازبون بمتوسط حسابي (3.40)، أي من حالتهم العائلية متزوجون ومطلقون وأرامل كانوا أكثر ضغطاً في طبيعة عملهم من العازبين.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لصراع الدور حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (17.028) وبمستوى دلالة (0.000)، وتم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، ووجد بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط حسب صراع الدور لصالح المتزوجين والمطلقين والأرامل وبمتوسطات حسابية (3.79، 3.86، 4.00) مقارنة بمن هم عُزاب بمتوسط حسابي (2.80)، أي من حالته العائلية متزوج أو أرمل أو مطلق يعاني من صراع في الدور أكثر من العازب.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة غموض الدور حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (8.685) وبمستوى دلالة (0.000)، وتم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، ووجد بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط حسب غموض الدور لصالح المتزوجين والمطلقين وبمتوسطات حسابية (2.68، 3.29) مقارنة بمن هم عُزاب بمتوسط حسابي (2.27)، أي من حالته العائلية مطلق ومتزوج يعاني من غموض في الدور أكثر من العازب.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لعبء العمل حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (12.859) وبمستوى دلالة (0.000)، وتم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، ووجد بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط حسب طبيعة عبء العمل لصالح المتزوجين والمطلقين وبمتوسطات حسابية (3.44، 3.89) مقارنة بمن هم عُزاب بمتوسط حسابي (2.98)، أي من حالته العائلية مطلق ومتزوج يعاني من عبء في العمل أكثر من العازب.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لضغوط العمل بشكل عام حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (15.350) وبمستوى دلالة (0.000)، وتم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، ووجد بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط حسب ضغوط العمل بشكل عام لصالح المتزوجين

والمطلقين وأرامل وبمتوسطات حسابية (3.42، 3.73، 3.65) مقارنة بمن هم عُزاب بمتوسط حسابي (2.82.86)، أي من حالته العائلية متزوج أو أرمل أو مطلق يعاني من ضغوط عمل أكثر من العازب، والمبيان التالي يبين تلك الفروق في المتوسطات:

مبيان 20 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الحالة العائلية



و. الفروق حسب عدد الأطفال

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير عدد الأطفال، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

جدول 36 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير

عدد الأطفال

Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الأطفال		النتيجة
4	3	2	1						
*	*			0.44	3.49	89	1	بدون اطفال	طبيعة ضغط العمل
*				0.56	3.58	32	2	طفل واحد	
*			*	0.64	3.74	53	3	طفلين	
	*	*	*	0.40	4.05	26	4	أكثر من اثنين	
				0.54	3.65	200		المجموع	
*	*	*		1.12	3.04	89	1	بدون اطفال	صراع الدور
*			*	0.98	3.61	32	2	طفل واحد	

*			*							طفلين	3	53	3.69	0.96
										أكثر من اثنين	4	26	4.17	0.18
										المجموع		200	3.45	1.05
					غير دالة إحصائياً	0.248	1.388			بدون اطفال	1	89	2.45	0.78
										طفل واحد	2	32	2.63	0.78
										طفلين	3	53	2.69	0.77
										أكثر من اثنين	4	26	2.65	0.44
										المجموع		200	2.57	0.75
										بدون اطفال	1	89	3.06	0.69
*	*				دالة إحصائياً	0.000	11.968			طفل واحد	2	32	3.28	0.54
*	*									طفلين	3	53	3.54	0.49
		*	*							أكثر من اثنين	4	26	3.68	0.32
		*	*							المجموع		200	3.30	0.63
										بدون اطفال	1	89	3.01	0.68
										طفل واحد	2	32	3.27	0.61
			*	*	دالة إحصائياً	0.000	9.056			طفلين	3	53	3.42	0.66
		*	*							أكثر من اثنين	4	26	3.64	0.16
										المجموع		200	3.24	0.66
										بدون اطفال	1	89	3.01	0.68

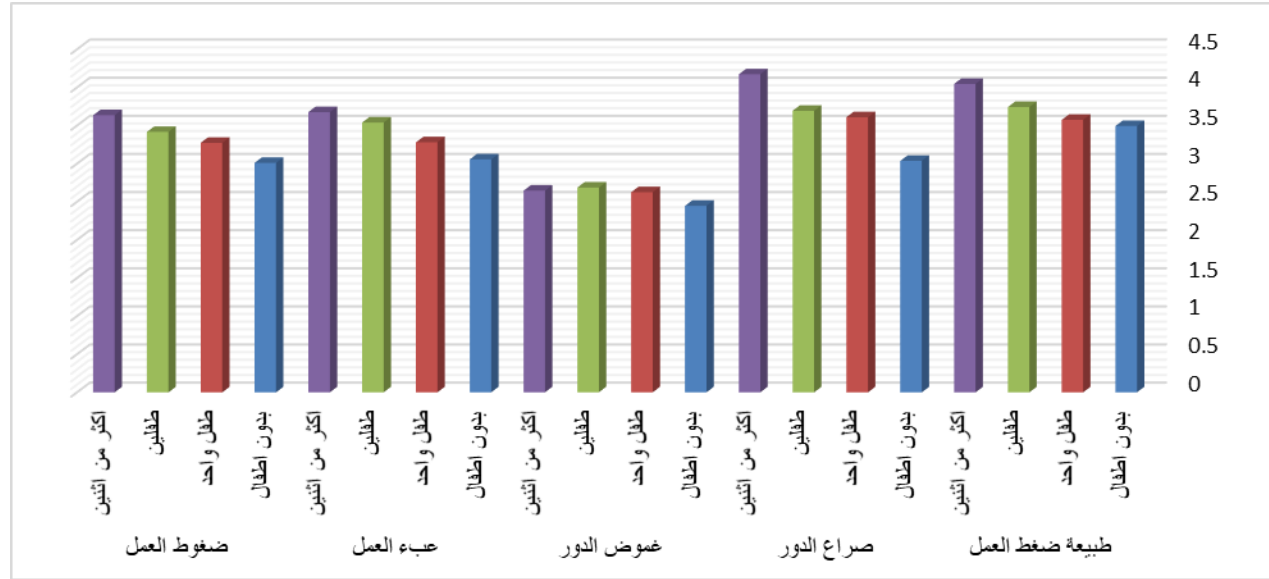
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط طبيعة العمل حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (8.709) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في طبيعة ضغوط العمل لدى الموظفين لصالح أي عدد اطفال تتكون منهم الاسرة لدى أفراد العينة، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال، تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى طبيعة ضغط العمل لصالح من كان لديهم أكثر من طفلين وكذلك طفلان وبمتوسط حسابي (4.05، 3.74)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في طبيعة العمل، مقارنة بمن لديهم طفل واحد وبدون أطفال الذين كان متوسطهما الحسابي (3.58، 3.49)، أي يعتبرون اقل ضغطاً في طبيعة العمل.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لصراع الدور حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (11.379) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في صراع الدور لدى الموظفين عدد الأطفال، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق

- حسب عدد الأطفال، تبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى صراع الدور لصالح من كان لديهم أكثر من طفلين بمتوسط حسابي (4.17) مقارنة بمن ليس لديهم أطفال بمتوسط (3.04)، وهذا يدل على أنه كلما زاد عدد الأطفال في أسرة الموظف زاد ضغطهم على مستوى صراع الدور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **غموض الدور** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (1.388) وبمستوى دلالة (0.248)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين حسب عدد الأطفال. تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال، تبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى غموض الدور لصالح من كان لديهم طفلان بمتوسط حسابي (2.69) مقارنة بمن ليس لديهم أطفال بمتوسط (2.45)، وهذا يدل على أنه كلما زاد عدد الأطفال في أسرة الموظف زاد ضغطهم على مستوى غموض الدور.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **عبء العمل** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (11.968) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين حسب عدد الأطفال، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق، تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى عبء العمل لصالح من كان لديهم طفلان وأكثر بمتوسطين (3.54، 3.68) مقارنة بمن ليس لديهم أطفال وطفل واحد بمتوسط (3.06، 3.28)، وهذا يدل انه كلما زاد عدد الأطفال كان يعاني آباؤهم من عبء عمل أكثر.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل بشكل عام** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (9.056) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق، وتبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى ضغط العمل لصالح من كان لديهم أكثر من طفلين بمتوسط (3.64) مقارنة بمن ليس لديهم أطفال بمتوسط (3.01)، أي أن الموظفين الذين لديهم أطفال يعانون من ضغط عمل بشكل عام أكبر من غيرهم من الموظفين الآخرين، والمبيان التالي يبين تلك الفروق:

مبيان 21 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير عدد الأطفال



ز. الفروق حسب الرتبة

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير الرتبة، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 37 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الرتبة

Post Hoc Tests LSD: Least						النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة		البعد
	5	4	3	2	1									
						غير دالة إحصائياً	0.984	0.096	0.41	3.60	18	1	تقني	طبيعة ضغط العمل
									0.33	3.67	29	2	تقني متخصص	
									0.34	3.65	32	3	إطار	
									0.59	3.67	55	4	إطار عال	
									0.68	3.62	66	5	خارج الإطار	
									0.54	3.65	200		المجموع	
*	*	*				دالة إحصائياً	0.035	2.633	1.23	2.86	18	1	تقني	صراع الدور
*									1.10	3.16	29	2	تقني متخصص	
					*				0.92	3.50	32	3	إطار	
					*				0.96	3.55	55	4	إطار عال	

			*	*					1.06	3.63	66	5	خارج الإطار	
									1.05	3.45	200		المجموع	
					غير دالة إحصائياً	0.063	2.271		0.99	2.40	18	1	تقني	مؤشرات الدور
									0.77	2.47	29	2	تقني متخصص	
									0.67	2.73	32	3	إطار	
									0.70	2.75	55	4	إطار عال	
									0.71	2.42	66	5	خارج الإطار	
									0.75	2.57	200		المجموع	
									0.81	3.16	18	1	تقني	
									0.78	3.19	29	2	تقني متخصص	
					دالة إحصائياً	0.017	3.100		0.52	3.05	32	3	إطار	إدارة العمل
*									0.56	3.36	55	4	إطار عال	
*	*								0.55	3.46	66	5	خارج الإطار	
		*							0.63	3.30	200		المجموع	
			*	*					0.81	3.01	18	1	تقني	
									0.68	3.12	29	2	تقني متخصص	
					غير دالة إحصائياً	0.332	1.154		0.50	3.23	32	3	إطار	مقاييس ضغط العمل
									0.64	3.33	55	4	إطار عال	
									0.68	3.28	66	5	خارج الإطار	
									0.66	3.24	200		المجموع	

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة ضغط العمل** حسب متغير الرتبة حيث كانت قيمة (ف) (0.096) وبمستوى دلالة (0.984)، وهذا يدل على أن الرتبة ليس لها تأثير على طبيعة عمل الموظف.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **صراع الدور** حسب متغير الرتبة حيث كانت قيمة (ف) (2.633) وبمستوى دلالة (0.035)، ولمعرفة الفروق في صراع الدور لدى الموظفين لصالح أي رتبة وظيفية، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور لصالح من رتبهم الوظيفية إطار

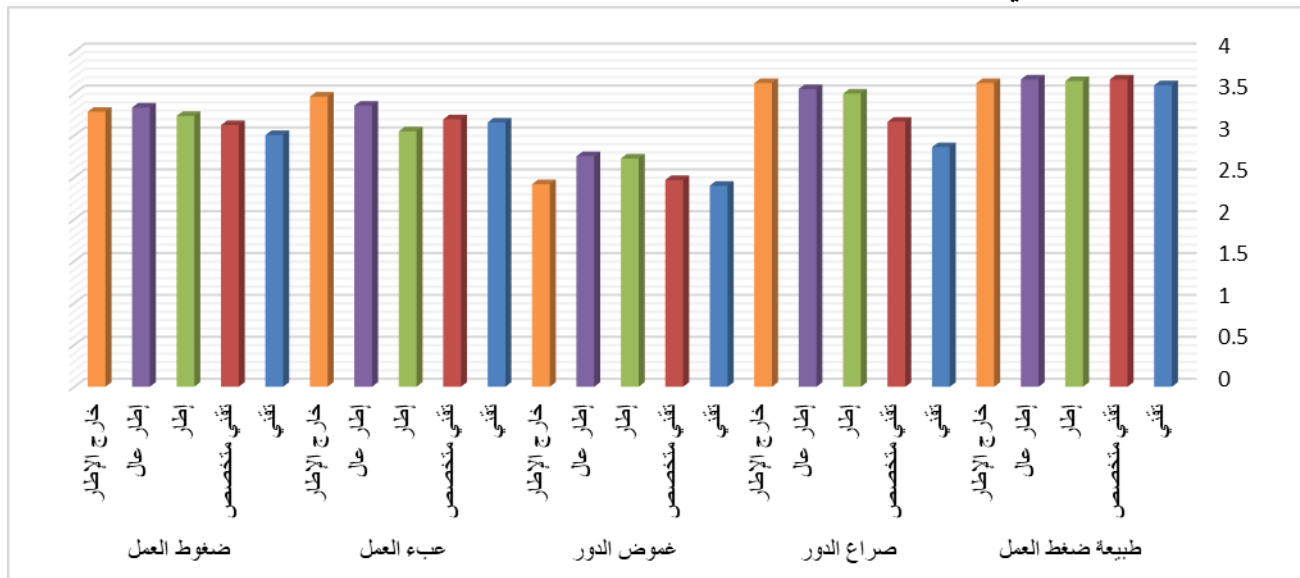
إطار عال وخارج الإطار وبمتوسطات حسابية (3.50، 3.55، 3.63)، مقارنة بمن رتبته (تقني وتقني متخصص) الذين كانوا أقل ضغطا وبمتوسطين حسابيين (2.86، 3.16).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى غموض الدور حسب متغير الرتبة حيث كانت قيمة (ف) (2.271) وبمستوى دلالة (0.063)، وهذا يدل على أن الرتبة ليس لها تأثير على غموض دور الموظف في عمله.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى عبء العمل حسب متغير الرتبة حيث كانت قيمة (ف) (3.100) وبمستوى دلالة (0.017)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين لصالح أي رتبة وظيفية، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى عبء العمل لصالح من رتبته الوظيفية إطار عال وخارج الإطار وبمتوسطين حسابيين (3.36، 3.46)، مقارنة بمن رتبته (تقني وتقني متخصص وإطار) الذين كانوا أقل في عبء العمل وبمتوسطات (3.05، 3.19، 3.16).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل بشكل عام حسب متغير الرتبة حيث كانت قيمة (ف) (1.154) وبمستوى دلالة (0.332)، وهذا يدل على أن الرتبة ليس لها تأثير على ضغط العمل في الوظيفة، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 22 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الرتبة



ح. الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير الأجر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 38 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير الأجر

Post Hoc Tests LSD: Least					النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الأجر		المتغير
	5	4	3	2	1						1	2	
						0.815	0.391	0.36	3.73	30	1	أقل من 4000 درهم	طبيعة ضغط العمل
								0.33	3.62	46	2	4000 - أقل من 6000 درهم	
								0.59	3.63	46	3	6000 - أقل من 8000 درهم	
								0.50	3.50	10	4	8000 - أقل من 10000 درهم	
								0.69	3.66	68	5	10000 فأكثر	
								0.54	3.65	200		المجموع	
						0.187	1.559	0.98	3.50	30	1	أقل من 4000 درهم	صراع الور
								1.12	3.13	46	2	4000 - أقل من 6000	
								0.97	3.54	46	3	6000 - أقل من 8000	
								1.09	3.33	10	4	8000 - أقل من 10000	
								1.07	3.60	68	5	10000 فأكثر	
								1.05	3.45	200		المجموع	
						0.292	1.247	0.75	2.71	30	1	أقل من 4000 درهم	غموض الور
								0.81	2.51	46	2	4000 - أقل من 6000	
								0.72	2.67	46	3	6000 - أقل من 8000	
								0.59	2.76	10	4	8000 - أقل من 10000	
								0.74	2.44	68	5	10000 فأكثر	
								0.75	2.57	200		المجموع	
				*	*	0.000	6.441	0.65	3.44	30	1	أقل من 4000 درهم	عبء العمل
*		*	*	*	*			0.66	2.94	46	2	4000 - أقل من 6000	
		*	*	*	*			0.54	3.29	46	3	6000 - أقل من 8000	
		*	*	*	*			0.49	3.32	10	4	8000 - أقل من 10000	
		*	*	*	*			0.57	3.49	68	5	10000 فأكثر	
		*	*	*	*			0.63	3.30	200		المجموع	
						0.264	1.320	0.62	3.34	30	1	أقل من 4000 درهم	مقاييس ضغوط العمل

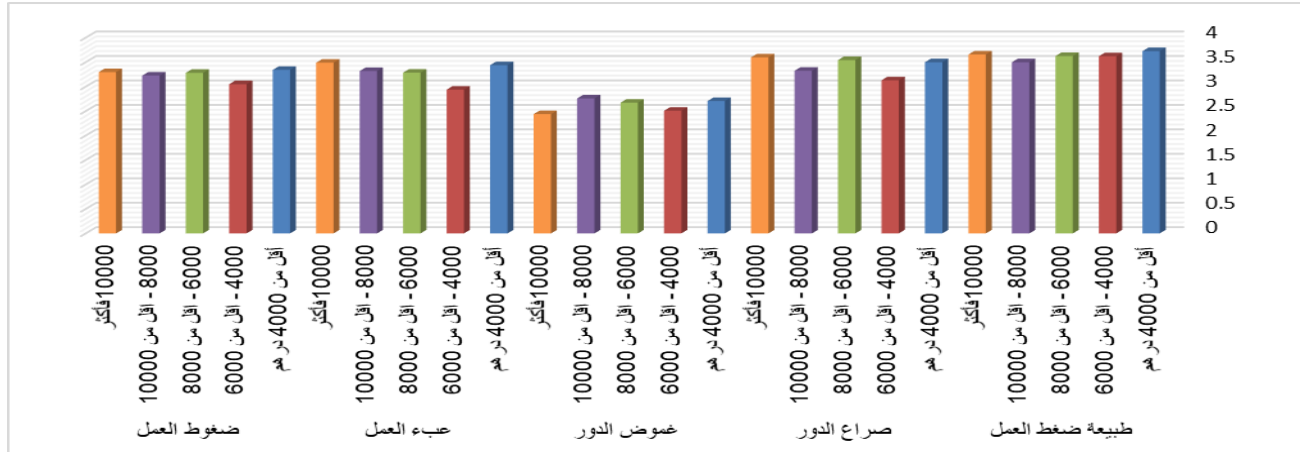
								0.64	3.05	46	2	4000 - أقل من 6000
								0.64	3.28	46	3	6000 - أقل من 8000
								0.62	3.23	10	4	8000 - أقل من 10000
								0.70	3.30	68	5	10000 فأكثر
								0.66	3.24	200		المجموع

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة ضغط العمل** حسب متغير **الأجر** حيث كانت قيمة (ف) (0.391) وبمستوى دلالة (0.815)، بمعنى أن طبيعة عمل الموظف في وظيفته لا تتأثر بالأجر الذي يتقاضاه.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **صراع الدور** حسب متغير **الأجر** حيث كانت قيمة (ف) (1.559) وبمستوى دلالة (0.187)، بمعنى أن صراع الدور لدى الموظف لا يتأثر بالأجر الذي يتقاضاه.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **غموض الدور** حسب متغير **الأجر** حيث كانت قيمة (ف) (1.247) وبمستوى دلالة (0.292)، بمعنى أن غموض الدور لدى الموظف لا يتأثر بالأجر الذي يتقاضاه.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **عبء العمل** حسب متغير **الأجر** حيث كانت قيمة (ف) (6.441) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغط العمل لدى الموظفين لصالح فئة الأجر، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن الفرق لصالح من يتقاضى أجراً أقل من 4000 درهم بمتوسط (3.44) ومن يتقاضى 10000 درهماً فأكثر مقارنة بمن يتقاضون أجوراً بين 4000 وأقل من 10000، والذي تبين أنهم يعانون من عبء عمل أقل.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغط العمل** حسب متغير **الأجر** حيث كانت قيمة (ف) (1.320) وبمستوى دلالة (0.264)، بمعنى أن ضغوط العمل بشكل عام لا تتأثر بالأجر الذي يتقاضاه الموظف، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 23 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الأجر



ط. الفروق حسب الانتماء النقابي

تم ايجاد الفروق في مستوى ضغوط العمل باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 39 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي والأداء حسب متغير

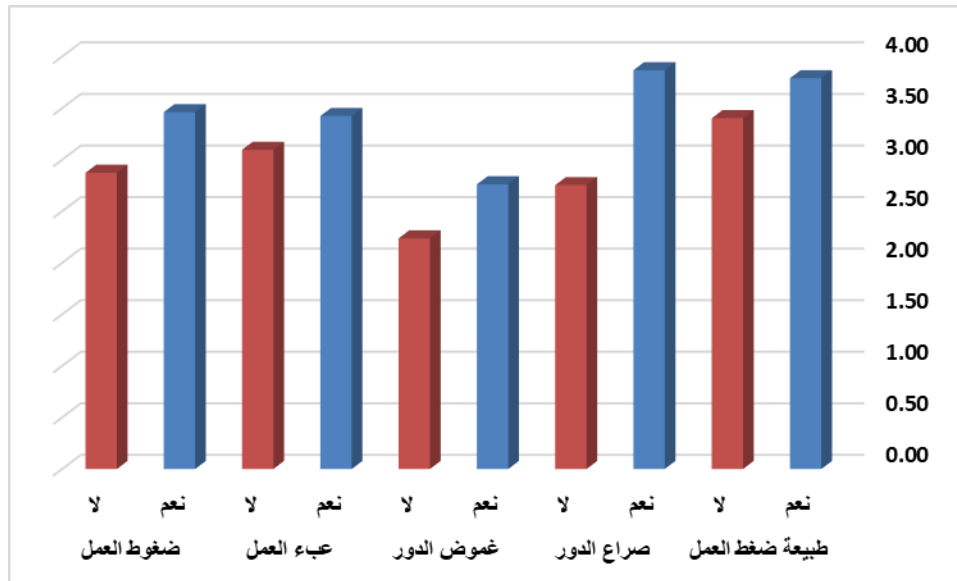
الانتماء النقابي

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانتماء النقابي	البُعد والمقياس
دالة احصائياً	0.000	198	5.211	0.44	3.79	125	نعم	طبيعة ضغط العمل
				0.61	3.40	75	لا	
دالة احصائياً	0.000	198	8.421	0.73	3.87	125	نعم	صراع الدور
				1.14	2.75	75	لا	
دالة احصائياً	0.000	198	5.101	0.52	2.76	125	نعم	غموض الدور
				0.94	2.24	75	لا	
دالة احصائياً	0.000	198	3.706	0.52	3.42	125	نعم	عبء العمل
				0.73	3.10	75	لا	
دالة احصائياً	0.000	198	6.765	0.43	3.46	125	نعم	مقياس ضغوط العمل
				0.80	2.87	75	لا	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي (3.79) ومن ليس لديهم انتماء نقابي (3.40) في مستوى **طبيعة ضغوط العمل**، ولصالح من لديهم انتماء نقابي حيث كانت قيمة (ت) (5.211) وبمستوى دلالة (0.000).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي (3.87) ومن ليس لديهم انتماء نقابي (2.75) في مستوى **صراع الدور**، لصالح من لديهم انتماء نقابي حيث كانت قيمة (ت) (8.421) وبمستوى دلالة (0.000).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي (2.76) ومن ليس لديهم انتماء نقابي (2.24) في مستوى **غموض الدور**، لصالح من لديهم انتماء نقابي حيث كانت قيمة (ت) (5.101) وبمستوى دلالة (0.000).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي (3.42) ومن ليس لديهم انتماء نقابي (3.10) في مستوى **عبء العمل**، لصالح من لديهم انتماء نقابي حيث كانت قيمة (ت) (3.706) وبمستوى دلالة (0.000).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي (3.46) ومن ليس لديهم انتماء نقابي (2.87) في مستوى **ضغوط العمل بشكل عام**، لصالح من لديهم انتماء نقابي حيث كانت قيمة (ت) (6.765) وبمستوى دلالة (0.000)، والمبيان التالي يبين تلك الفروق:

مبيان 24 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي



ي. الفروق حسب الانتماء الحزبي

تم ايجاد الفروق في مستوى ضغوط العمل باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-(test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 40 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى ضغوط العمل حسب متغير الانتماء الحزبي

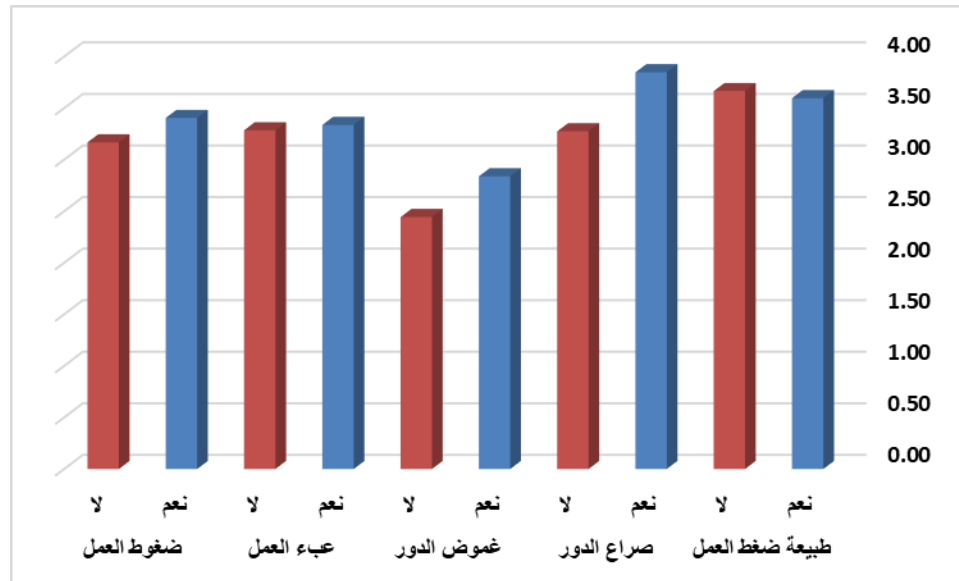
البُعد والمقياس	الانتماء الحزبي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
طبيعة ضغط العمل	نعم	61	3.60	0.37	0.834	198	0.405	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.67	0.60				
صراع الدور	نعم	61	3.85	0.67	3.650	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	3.28	1.14				
غموض الدور	نعم	61	2.84	0.50	3.541	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	2.44	0.81				
عبء العمل	نعم	61	3.34	0.52	0.549	198	0.584	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.28	0.67				
	نعم	61	3.41	0.39	2.368	198	0.019	

البُعد والمقياس	الانتماء الحزبي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
مقياس ضغوط العمل	لا	139	3.17	0.74				دالة احصائياً

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **طبيعة ضغوط العمل**، حيث كانت قيمة (ت) (0.834) وبمستوى دلالة (0.405).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **صراع الدور**، لصالح من لديهم انتماء حزبي حيث كانت قيمة (ت) (3.650) وبمستوى دلالة (0.000).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **غموض الدور**، لصالح من لديهم انتماء حزبي حيث كانت قيمة (ت) (3.541) وبمستوى دلالة (0.000).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **عبء العمل**، حيث كانت قيمة (ت) (0.549) وبمستوى دلالة (0.584).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **ضغوط العمل بشكل عام**، لصالح من لديهم انتماء حزبي حيث كانت قيمة (ت) (2.368) وبمستوى دلالة (0.019). والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 25 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي



ك. الفروق حسب المعاناة من آلام في الظهر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

جدول 41 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من آلام في الظهر

Post Hoc Tests LSD: Least			النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	آلام الظهر		البُعد
3	2	1									
*			دالة إحصائية	0.014	4.354	0.36	3.78	68	1	نعم	طبيعة ضغط العمل
						0.62	3.64	76	2	أحياناً	
		*				0.58	3.49	56	3	لا	
						0.54	3.65	200	المجموع		
*	*		دالة إحصائية	0.000	17.028	0.35	4.01	68	1	نعم	صراع الدور
		*				1.14	3.19	76	2	أحياناً	
		*				1.23	3.13	56	3	لا	
						1.05	3.45	200	المجموع		
*	*		دالة إحصائية	0.000	18.330	0.32	2.96	68	1	نعم	تأثير الدور

					0.90	2.43	76	2	أحياناً	
		*			0.68	2.26	56	3	لا	
					0.75	2.57	200		المجموع	
		*			0.40	3.51	68	1	نعم	عبء العمل
		*			0.64	3.37	76	2	أحياناً	
		*	*		0.68	2.95	56	3	لا	
					0.63	3.30	200		المجموع	
		*	*		0.19	3.57	68	1	نعم	مقاييس ضغوط العمل
			*		0.76	3.16	76	2	أحياناً	
			*		0.71	2.96	56	3	لا	
					0.66	3.24	200		المجموع	

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

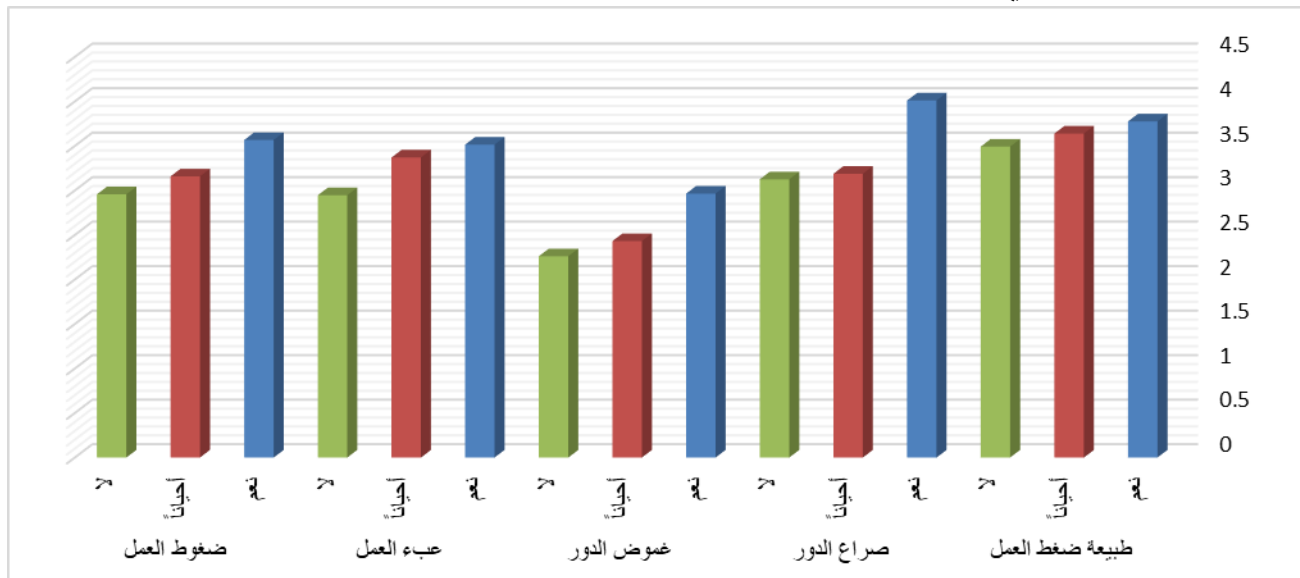
1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة ضغوط العمل** حسب متغير **المعاناة من آلام في الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (4.354) وبمستوى دلالة (0.014)، ولمعرفة الفروق في طبيعة ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى طبيعة ضغوط العمل لصالح من يعانون من آلام في الظهر وبمتوسط حسابي (3.78)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام بمتوسط حسابي (3.49).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **صراع الدور** حسب متغير **المعاناة من آلام في الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (17.028) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في صراع الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى صراع الدور لصالح من يعانون من آلام في الظهر وبمتوسط حسابي (4.01)، أي أنهم كانوا أكثر صراعا في الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام بمتوسط حسابي (3.13).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **غموض الدور** حسب متغير **المعاناة من آلام في الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (18.330) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى غموض الدور لصالح من يعانون من آلام في الظهر وبمتوسط

حسابي (2.96)، أي أنهم كانوا أكثر غموضاً الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام بمتوسط حسابي (2.26).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **عبء العمل** حسب متغير **المعاونة من آلام في الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (4.354) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى عبء العمل لصالح من يعانون من آلام في الظهر وبمتوسط حسابي (3.51)، أي أنهم كانوا أكثر عبثاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام بمتوسط حسابي (2.95).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** بشكل عام حسب متغير **المعاونة من آلام في الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (16.285) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى ضغوط العمل لصالح من يعانون من آلام في الظهر وبمتوسط حسابي (3.57)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام بمتوسط حسابي (2.96)، والمبيان التالي يوضح تلك الفروق:

مبيان 26 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير آلام الظهر



ل. الفروق حسب المعاونة من تشنجات في المفاصل

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير **المعاونة من تشنجات في المفاصل**، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

جدول 42 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل

البُعد	تشنجات المفاصل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
	1	2							3	2	1
طبيعة ضغوط العمل	نعم	1	33	3.96	0.29	7.329	0.001	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	117	3.57	0.53						*
	لا	3	50	3.60	0.62						*
	المجموع		200	3.65	0.54						
صراع الدور	نعم	1	33	4.04	0.52	6.517	0.002	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	117	3.32	1.09						*
	لا	3	50	3.36	1.11						*
	المجموع		200	3.45	1.05						
غموض الدور	نعم	1	33	2.93	0.48	5.498	0.005	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	117	2.54	0.80						*
	لا	3	50	2.40	0.70						*
	المجموع		200	2.57	0.75						
عبء العمل	نعم	1	33	3.72	0.41	9.809	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	117	3.23	0.65						*
	لا	3	50	3.19	0.56						*
	المجموع		200	3.30	0.63						
مقياس ضغوط العمل	نعم	1	33	3.66	0.32	8.813	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	117	3.17	0.68						*
	لا	3	50	3.14	0.68						*
	المجموع		200	3.24	0.66						

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى طبيعة ضغوط العمل حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (7.329) وبمستوى دلالة (0.001)، ولمعرفة الفروق في طبيعة ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد

الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى طبيعة ضغوط العمل لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل وبمتوسط حسابي (3.96)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في طبيعة العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (3.60).

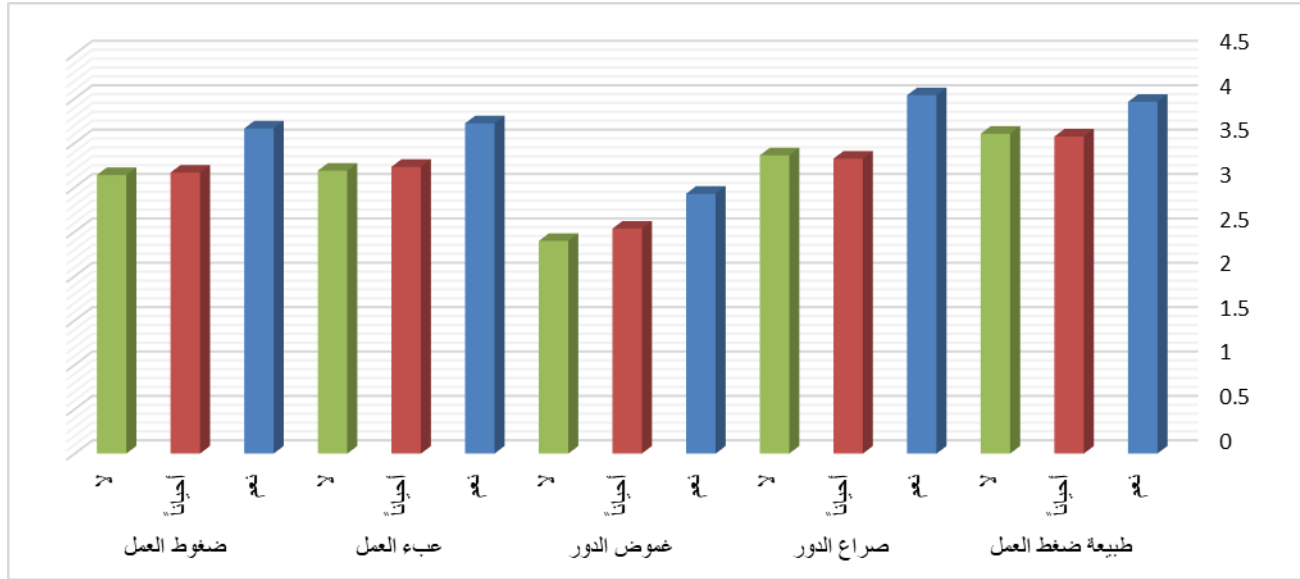
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى صراع الدور حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (6.517) وبمستوى دلالة (0.002)، ولمعرفة الفروق في صراع الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى صراع الدور لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل وبمتوسط حسابي (4.04)، أي أنهم كانوا أكثر صراعا في الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (3.36).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى غموض الدور حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (5.498) وبمستوى دلالة (0.005)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى غموض الدور لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل وبمتوسط حسابي (2.93)، أي أنهم كانوا أكثر غموضا الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (2.40).

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى عبء العمل حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (9.809) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى عبء العمل لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل وبمتوسط حسابي (3.72)، أي أنهم كانوا أكثر عبئا في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (3.19).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل بشكل عام حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (8.813) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق تبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى ضغوط العمل لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل وبمتوسط حسابي (3.66)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (3.14)، والمبيان التالي يوضح تلك الفروق:

مبيان 27 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل



م. الفروق حسب المعاناة من الأمراض الجلدية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى ضغوط

العمل حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية ، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 43 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في ضغوط العمل لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من الأمراض الجلدية

المتغير	الأمراض الجلدية		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
									3	2	1
طبيعة ضغط العمل	نعم	1	43	3.67	0.46	1.690	0.187	غير دالة إحصائياً			
	أحياناً	2	135	3.67	0.56						
	لا	3	22	3.45	0.53						
	المجموع		200	3.65	0.54						
صراع الدور	نعم	1	43	3.59	0.88	19.795	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	3.60	0.98				*		
	لا	3	22	2.23	1.02					*	*
	المجموع		200	3.45	1.05						
غموض الدور	نعم	1	43	2.75	0.63	12.059	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	2.62	0.70				*		

	*	*				0.87	1.88	22	3	لا	
						0.75	2.57	200		المجموع	
*			دالة إحصائية	0.000	12.012	0.48	3.45	43	1	نعم	عبء العمل
*						0.57	3.35	135	2	أحياناً	
	*	*				0.89	2.73	22	3	لا	
						0.63	3.30	200		المجموع	
*			دالة إحصائية	0.000	14.636	0.53	3.36	43	1	نعم	مقياس ضغوط العمل
*						0.61	3.31	135	2	أحياناً	
	*	*				0.78	2.57	22	3	لا	
						0.66	3.24	200		المجموع	

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

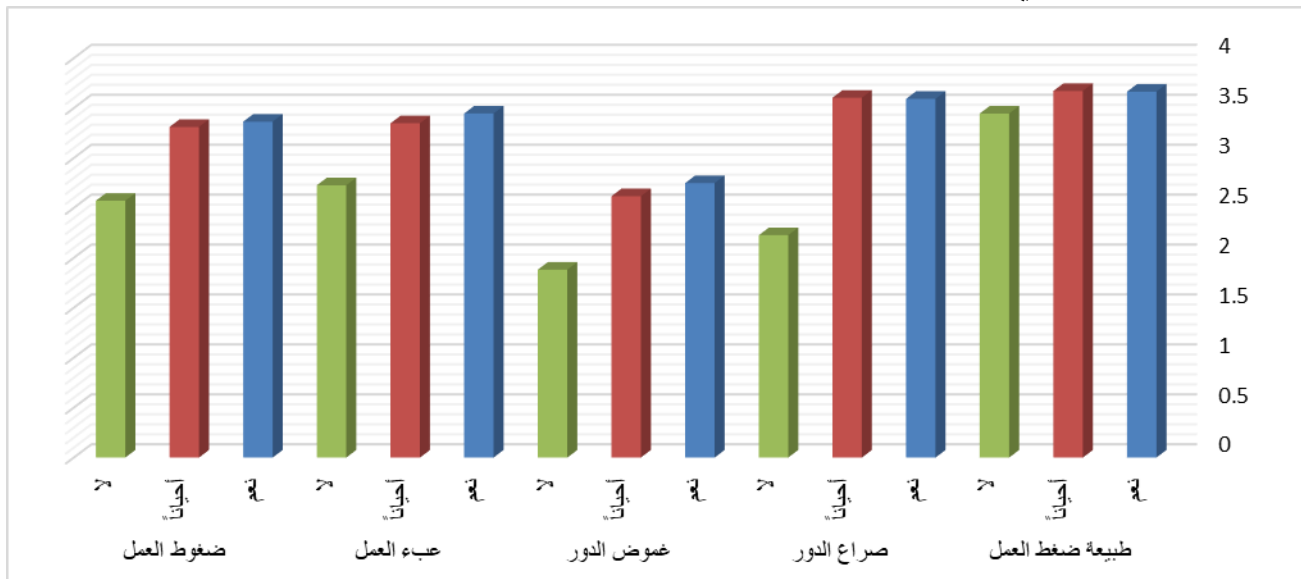
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **طبيعة ضغوط العمل** حسب متغير **المعانة من الأمراض الجلدية** حيث كانت قيمة (ف) (1.690) وبمستوى دلالة (0.187).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **صراع الدور** حسب متغير **المعانة من الأمراض الجلدية** حيث كانت قيمة (ف) (19.795) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في صراع الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى صراع الدور لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية وبمتوسط حسابي (3.59)، أي أنهم كانوا أكثر صراعا في الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (2.23).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **غموض الدور** حسب متغير **المعانة من الأمراض الجلدية** حيث كانت قيمة (ف) (12.059) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في غموض الدور لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى غموض الدور لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية وبمتوسط حسابي (2.75)، أي أنهم كانوا أكثر غموضا في الدور، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (1.88).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **عبء العمل** حسب متغير **المعانة من الأمراض الجلدية** حيث كانت قيمة (ف) (12.012) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في عبء العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك

فروقا ذات دلالة احصائية في مستوى عبء العمل لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية وبمتوسط حسابي (3.45)، أي أنهم كانوا أكثر عبئا في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (2.73).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل بشكل عام حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (14.636) وبمستوى دلالة (0.000)، ولمعرفة الفروق في ضغوط العمل لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق وتبين أن هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ضغوط العمل لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية وبمتوسط حسابي (3.36)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام بمتوسط حسابي (2.57)، والمبيان التالي يوضح تلك الفروق:

مبيان 28 يبين الفروق في مستوى ضغوط العمل ومحاوره الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية



4. تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية والاجتماعية على ضغوط العمل لدى الموظفين.

إن السؤال الثاني من هذا البحث تمت صياغته بـ (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثانية له كالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد

الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).".

ومن خلال عرض النتيجة نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، تشنجات المفاصل، الإصابة بالأمراض الجلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات العمل، الرتبة، الأجر)، وهذه النتيجة كانت مفصلة كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى ضغوط العمل، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً على ضغط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة، ولذلك لم تظهر النتائج أي فرق دال احصائياً بين جنسي الموظفين، بمعنى آخر أن الجنسين من الموظفين يتعرضان لنفس الضغوط.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير العمر لصالح من أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ومن أعمارهم بين 46 مقارنة بمن أعمارهم بين 41 - 45 سنة. وهذا يدل على أن ضغط العمل كان لدى الأعمار بين 41 - 45 سنة أقل من الأعمار الأخرى، وربما يعود إلى أن هذه الفئة العمرية تكلف بأعمال أكثر مما يتسبب في شعورهم بضغط العمل.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل حسب متغير المستوى الدراسي لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر، تقني، تقني متخصص، مهندس)، مقارنة بمن مستواهم الدراسي (إجازة، ثانوي)، أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر وتقني ومهندس كان ضغط العمل بشكل عام عندهم أكثر مقارنة بمن مستواهم الدراسي ثانوي وإجازة بينما من لهم مستوى الدكتوراه كان ضغط العمل لديهم أكبر مقارنة بالثانوية والإجازة، يمكن القول إن تلك المستويات تعاني من ارتفاع في ضغوط الأعمال حسب طبيعة الأعمال والتدخلات التي يقومون بها.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات العمل، وهذا يدل على أن سنوات العمل لا تشكل عاملاً مهماً في ضغوط العمل بالنسبة لموظفي الوزارة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة لضغوط العمل حسب متغير الحالة العائلية لصالح المتزوجين والمطلقين والأرامل مقارنة بمن هم عزاب، أي من حالته

العائلية متزوج أو أرمل أو مطلق يعاني من ضغوط عمل أكثر من العازب، وهذه نتيجة طبيعية لأن الوضع الأسري بالنسبة للموظف يزيد من ضغط العمل لعدم قدرته على الموازنة بين الأسرة والعمل.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير عدد الأطفال لصالح من كان لديهم أكثر من طفلين مقارنة بمن ليس لديهم أطفال، أي أن الموظفين الذين لديهم أطفال يعانون من ضغط عمل بشكل عام أكبر من غيرهم من الموظفين الآخرين، وذلك لكثرة الالتزامات تجاه أولادهم وهموم الأعمال التي يكلفون بها.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل حسب متغير الرتبة، وهذا يدل على أن الرتبة ليس لها تأثير على ضغط العمل في الوظيفة.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل حسب متغير الأجر، بمعنى أن ضغوط العمل بشكل عام لا تتأثر بالأجر الذي يتقاضاه الموظف.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى ضغوط العمل لصالح من لديهم انتماء نقابي، وهذا يدل على أن الموظف الذي ينتمي للعمل النقابي تزداد لديه الضغوط بسبب ضعف في ترتيب الأولويات في العمل المؤسسي الرسمي وكثرة الأعمال النقابية التي يقوم بها.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى ضغوط العمل، لصالح من لديهم انتماء حزبي، وذلك لما للسياسة من دور مهم في حياة الفرد فهي تمثل عاملاً مهماً كمصدر للضغوط، ويرى الموظف أنه يحمل هم وطن حسب نظره، على خلاف الموظف الذي لا يهتم بالسياسة.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر لصالح من يعانون من آلام في الظهر، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام، وهذا يدل على أن التأثيرات الصحية للفرد بما فيها آلام الظهر تسبب فتوراً وملاً لدى الموظف لعدم قدرته على الجلوس على المكاتب لفترات طويلة.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً

في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام، يمكن القول أنهذه النتيجة طبيعية لأن الموظف لا يستطيع الصبر وتحمل الأعباء الإدارية وهو يعاني من آلام في المفاصل والتي بدورها تؤثر على استقراره ومكوته لانجاز المهام الموكلة إليه.

13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** حسب متغير **المعانة من الأمراض الجلدية** لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام، وهذا يدل على أن الأمراض الجلدية تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط.

من خلال النتائج السابقة ووضع المبررات لها تم عرضها عند تحليل الدراسات ووجد بأن هناك اتفاقاً مع بعض الدراسات في بعض المتغيرات واختلافاً في نفس المتغيرات مع دراسات أخرى، ومن هذه الدراسات دراسة (Abarghouei, et al, 2016) التي درست الإجهاد الوظيفي والاحتراق والعوامل ذات الصلة لدى العاملين في مستشفى إيران، وأظهرت النتائج أن معدل الإجهاد الوظيفي والإرهاق العاطفي وانحلال الشخصية لدى الذكور أعلى من الإناث، وأن الأشخاص المتزوجين لديهم استنفاد عاطفي أكثر من العازبيت ، وأخيراً ، يعاني الموظفون الصحيون من ضغوط العمل أكثر من الموظفين الإداريين. في الوقت نفسه، يتمتع الموظفون الإداريون والإناث بإنجازات شخصية أفضل من المجموعات الأخرى. كما أن دراسة (Murali, et al., 2017) تظهر أن الموظفين من ذوي الدخل المنخفض يعانون من ضغط عمل عال وضعف في جودة الأداء مقارنة بذوي الدخل المرتفع، أما دراسة (السيد، 2018) فقد كشفت عن عدم وجود فروق في مستوى ضغوط العمل بين الجنسين، وأن مستوى المعاناة من ضغوط العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالعمر، وأن مستوى المعاناة من ضغوط العمل يرتبط بسنوات الخدمة حيث وجد أن المعاناة من ضغوط العمل تركزت على الأكثر سنوات في الخدمة، بينما قلت بين من كانت سنوات خدمتهم محدودة، في حين لم ترصد الدراسة وجود فروق في مستوى ضغوط العمل حسب الشهادة العلمية، كما توصلت الدراسة إلى أن من هم في منتصف العمر تميزوا عن غيرهم بإقامة علاقات وطيدة مع الإدارة العليا، كما وجد أن كبار السن كانوا الأكثر علاقة داخل المؤسسة وتميزوا عن غيرهم بإقامة علاقات وطيدة مع الجمهور كما تميزوا بتقييم أعلى نسبياً لبيئة أعمالهم، أيضاً لوحظ أن كبار السن عانوا أكثر من غيرهم من تأثير ضغوط العمل على أدائهم لأعمالهم. أما دراسة (الطوال، 2019) فقد أظهرت عدم وجود فروق بين ضغوط العمل الإداري، والمجالات التابعة له من وجهة نظر القادة الإداريين في الجامعات الأردنية العمومية تعزى (للجامعة، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، وتوصلت دراسة (الشراري، 2012) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة

بمجالات عبء العمل، وغموض الدور، والأداة ككل تعزى لمتغيري الشهادة العلمية والعمر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمجال (ساعات العمل ، والضغوط الاجتماعية) تعزى لمتغيري الشهادة العلمية، والخبرة.

المبحث الثاني: النتائج الخاصة بالاحترق الوظيفي

1. عرض نتائج السؤال الثالث (اختبار الفرضية الثالثة)

لاختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن: "هناك مستوى عالٍ للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول 44 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الاحتراق الوظيفي حسب كل عبارة وبُعد فرعي والمقياس الكلي

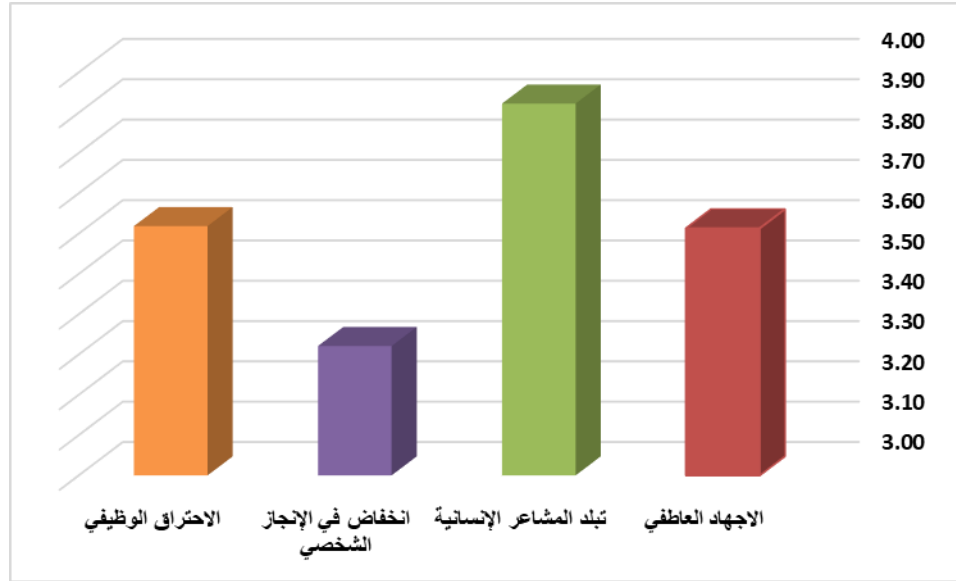
رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
Q1	أشعر بأنني مستنزف عاطفياً من عملي	3.91	1.93	65.08	عالي
Q2	أشعر بالإرهاق في نهاية يوم عملي	4.28	1.86	71.25	عالي
Q3	أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح وأواجه يوم عمل آخر	3.87	2.31	64.50	عالي
Q6	العمل مع الناس طوال اليوم يتطلب الكثير من الجهد	4.77	1.58	79.50	عالي
Q8	أشعر أنني أتصدع بسبب عملي	4.47	1.49	74.50	عالي
Q13	أشعر بالإحباط من عملي	3.93	2.03	65.50	عالي
Q14	أشعر أنني أعمل "بجهد كبير" في عملي	4.25	2.15	70.83	عالي
Q16	التعامل المباشر مع الناس يرهقني كثيراً	4.01	1.76	66.83	عالي
Q20	أشعر أن زملائي يجعلونني مسؤولاً عن بعض مشاكلهم	2.65	2.22	44.17	متوسط
م1	الإجهاد العاطفي	3.61	1.23	60.22	عالي
Q5	أشعر أنني أتعامل مع الزملاء والزبناء بطريقة غير لينة	1.55	2.06	25.83	منخفض
Q10	أصبحت أكثر حساسية من الناس منذ إلحاقني بهذه الوظيفة	3.69	1.76	61.50	عالي
Q11	أخشى أن هذا العمل قد يجعلني صلباً عاطفياً	3.93	2.05	65.50	عالي
Q15	لا أهتم حقاً بما يحدث لبعض الزبناء و الزملاء	2.44	2.33	40.58	متوسط
Q22	أتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية خلال عملي	4.09	2.17	68.08	عالي
م2	تبلد المشاعر الإنسانية	3.92	1.21	65.38	عالي
Q4	أستطيع أن أفهم بسهولة ما يشعر به الزملاء و الزبناء	3.38	1.69	56.33	متوسط
Q7	أتعامل بشكل فعال مع مشاكل الزبناء	4.04	1.85	67.25	عالي
Q9	أشعر ، من خلال عملي أن لدي تأثيراً إيجابياً على الناس	3.40	1.67	56.67	متوسط
Q12	تغمرني طاقة كبيرة	3.22	2.22	53.58	متوسط
Q17	يمكنني بسهولة تهيئة جو مريح مع الزبناء و الزملاء	3.55	1.69	59.17	متوسط

متوسط	48.42	2.25	2.91	أشعر بالحيوية عندما أكون قريباً من الزبناء في عملي	Q18
متوسط	54.17	1.40	3.25	لقد أنجزت الكثير من الأشياء التي تستحق العناء في هذا العمل	Q19
متوسط	46.92	2.47	2.82	أشعر بالضجر والملل بسبب عملي.	Q21
متوسط	55.35	0.92	3.32	انخفاض في الإنجاز الشخصي	م3
عالي	60.31	0.81	3.62	المقياس الكلي	الكل

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى موظفي الوزارة كان عالياً لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (3.62) وبإنحراف معياري (0.81) ونسبة مئوية (60.31%)، وعلى مستوى أبعاد الاحتراق الفرعية فقد حصل بُد تبدل المشاعر الإنسانية على المرتبة الأولى بمستوى عال وبمتوسط 3.92، أما الإجهاد العاطفي فقد حصل على المرتبة الثانية بمستوى عال ومتوسط 3.61، وأخيراً تدني مستوى الإنجاز الشخصي في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط ومتوسط حسابي 3.32، بينما كان مستوى الاحتراق الوظيفي عالياً على مستوى العبارات الخاصة بتبدل المشاعر في الحساسية من الوظيفة والخوف من التصلب العاطفي والتعامل مع مشاكلهم النفسية، بينما يرى الموظفون أن اهتمامهم بالتعامل مع الزبناء والزملاء بمستوى متوسط، وأنهم غير لبقين في التعامل مع الزملاء والزبناء، ومن خلال النتيجة اتضح أن الموظفين يعانون من الإجهاد العاطفي بمستوى عالٍ، وعلى مستوى البنود الفرعية كذلك من حيث أنهم مستنزفون عاطفياً ويشعرون بالإرهاق نهاية يوم عملهم ويتعبون عند الاستيقاظ في الصباح الباكر، كما أنهم يرهقون عاطفياً عندما يتعاملون مع الزبناء بشكل مباشر ويشعرون بالإحباط في عملهم مما يتسبب لهم في التصدع، ولكن يشعرون بإرهاق متوسط عندما يكونون مسؤولين عن بعض مشاكل زملاءهم، أما بالنسبة للإنجاز الشخصي فقد اظهروا تدنياً في مستواه بشكل متوسط، وكذلك على مستوى البنود الفرعية التي تقيسه من حيث فهمهم المتوسط لما يشعروا به عن زملاءهم في العمل وكذلك زبناءهم، وشعورهم نحو التعامل مع الزبناء له تأثير إيجابي متوسط، ولديهم طاقة وحيوية متوسطة في العمل وأنهم غير قادرين على خلق جو مريح مع الزبناء والزملاء، بينما يظهرون فعالية في تعاملهم مع الزملاء والزبناء، لكنهم يشعرون بالضجر والملل ويرون أن أعمالهم تستحق العناء في إنجازها.

والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 29 يبين المتوسطات الحسابية لمستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية



2. تفسير ومناقشة نتائج الاحتراق الوظيفي.

إن السؤال الثالث من هذا البحث هو (ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثالثة له كالتالي " هناك مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة.". وتوصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة عال، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى بعدي الاحتراق (الإجهاد العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية)، ومتوسطاً في بُعد (مستوى الإنجاز الشخصي).

من خلال عرض النتيجة وجدنا بأن هناك احتراقاً بمستوى عال في بعد الإجهاد العاطفي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بطبيعة عمل موظفي الوزارة اعداد والتي تتعامل مباشرة مع الجمهور فهي تمثل الفئة التنفيذية، هذا بالإضافة لطبيعة الأعمال العمومية الإدارية التي تكون غالباً مدارة باللوائح و القوانين مما يشعر الموظفين بالضجر و الملل من وظائفهم التي تخلو من الإبداع و الابتكار وتسيطر عليها الرتابة و النمطية، كما أن إحساس الموظف بالصداع والاستنزاف العاطفي من أهم اعراض الاحتراق نتيجة لمواجهة العمل، وعندما يواجه الموظف الناس بالتعامل المباشر فيما يتعلق بالعمل فهذا يساعد في ظهور الإجهاد لديه.

كما أن الموظفين يعانون من احتراق وظيفي عالٍ في بعد (تبلد المشاعر الإنسانية)، وتفسر هذه النتيجة بأن أكثر مصادر الاحتراق الوظيفي تتجلى في العلاقات مع الآخرين كالرئيس والزملاء ، والتعامل مع رئيس مباشر جيد له دوره في خفض درجة المعاناة من الاحتراق في حين إذا كان الرئيس ضعيفاً فإنه مما لاشك فيه سيكون مصدراً للاحتراق حيث يميل الموظفون لتكوين انطباعات سلبية عنه و التعامل معه بأقل جدية و أكثر سخرية و من الملاحظ في الوزارة أن أغلب رؤساء الأقسام أو شاغلي الوظائف الإدارية العليا

يجهلون أساليب التعامل مع مصادر الاحتراق، وقد يجهلون فنون الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مما يؤثر حسب اعتقادنا على طبيعة علاقاتهم مع مرؤوسيه، وبالتالي على أدائهم لأعمالهم و معاناتهم من الاحتراق. هذا بالإضافة إلى طبيعة العلاقات الرسمية السائدة ما بين زملاء العمل في الوزارة و هذا ما تؤكد المقاربات النظرية حول مصادر الاحتراق الوظيفي التي تم تناولها في الجانب النظري.

وبالنسبة للاحتراق الوظيفي فقد كان متوسطاً أيضاً في بعد (الإنجاز الشخصي)، وقد يعود ذلك إلى ضعف في وضوح الأعمال الإدارية المناطة بالموظفين والتي تتضمن بعض التعقيدات، فالمهام الإدارية عندما تكون واضحة ومفهومة من قبل الموظف فهي لا تشكل عبئاً ثقيلاً عليه أثناء ممارسته لمسؤولياته إلى الدرجة التي يشعر معها بالتعب الشديد الذي يثنيه عن العطاء و عليه يكون تقييمه لأدائه وقدراته وإمكاناته إيجابياً، كما ان الأعمال التي يواكبها الموظف ويعاني في إنجازها فقد تسبب له الضجر والملل.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه مجموعة من الدراسات منها دراسة (Domagała & Krzemińska, 2018) التي هدفت إلى معرفة مدى التعرض للإجهاد و حدوث الاحتراق المهني بين ممرضات الأورام، وتوصلت إلى أن التعرض للإجهاد المهني المزمن قد يؤدي إلى الإصابة بمتلازمة الإرهاق، كما تبين دراسة (Abarghouei, et al, 2016)، أن درجة الإجهاد الوظيفي متوسطة حيث شملت أبعاد الاحتراق التي كانت أعلى من المتوسط الإجهاد العاطفي، وتلبد المشاعر الإنسانية والإنجاز الشخصي، ووجدت الدراسة علاقة بين الإجهاد الوظيفي والإرهاق العاطفي وإبطال الشخصية، وكانت هناك علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والإنجاز الشخصي، أما دراسة (الزيوت، 2018) فقد اشارت إلى أن مستويات الاحتراق الوظيفي التي يشعر بها الموظفون في هذا القطاع فسرت بدرجة ضعيفة من الرضا الوظيفي لديهم، وإلى وجود فجوة بين ما يتحمله هؤلاء الموظفون من إجهاد واحتراق وظيفي به وما تقدمه الوظيفة لهم من ظروف عمل، رواتب وحوافز، ممارسات عادلة ، علاقة مع الزملاء والرؤساء، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في ظروف العمل لتكون موازية مع ما يتحمله الموظفون من إجهاد وانفعال وذلك لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين لتعكس بالإيجابية على الأداء.

يزيد مستوى الإرهاق المهني عندما يرتفع عدد المسؤوليات وعندما تقل سيطرة الشخص على الموقف، ما هو مهم في الوقاية من الإرهاق المهني هو الإعداد المناسب للمهنة بما في ذلك جوانب الاهتمام المفصل في البرامج التدريبية لتعزيز تنمية القدرة على الجمع بين الالتزام والرعاية مع درجة ما من المسافة العاطفية. ومن العوامل التي تقلل من الإجهاد المهني والإرهاق، التدريبات النفسية كما أن الذكاء العاطفي يعتبر وسيطاً في العلاقة بين التوتر والإرهاق. وتشير إلى ذلك دراسة (أبو مسعود، 2010).

3. عرض نتائج السؤال الرابع (اختبار الفرضية الرابعة)

لاختبار صحة الفرضية الرابعة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات العمل، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل)."، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي بين متغيرين، واختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، يليه اختبار (LSD) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

أ. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الجنس

تم ايجاد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

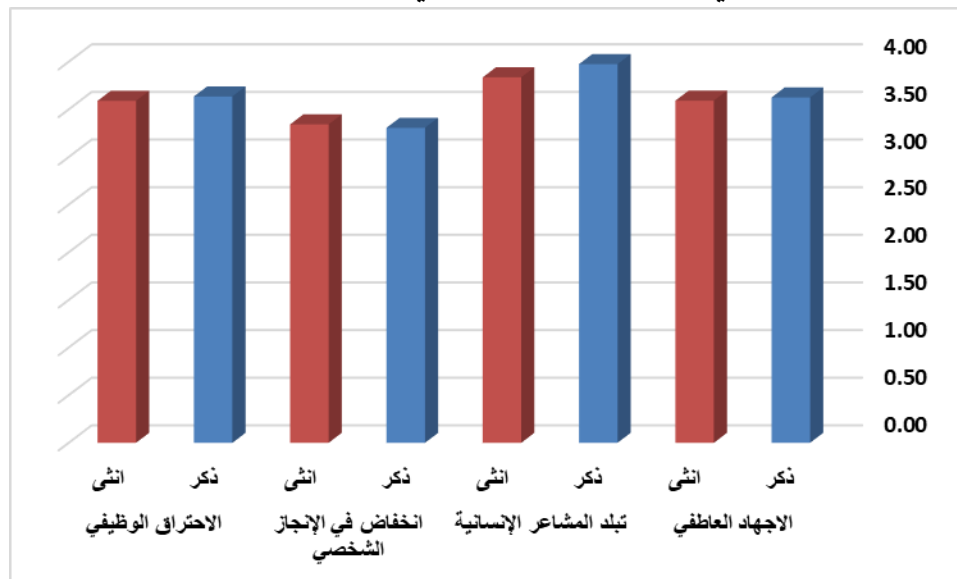
جدول 45 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الجنس

البُعد والمقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الإجهاد العاطفي	ذكر	123	3.63	1.26	0.188	198	0.851	غير دالة احصائياً
	انثى	77	3.59	1.20				
تبلد المشاعر الإنسانية	ذكر	123	3.98	1.23	0.784	198	0.434	غير دالة احصائياً
	انثى	77	3.84	1.17				
انخفاض في الإنجاز الشخصي	ذكر	123	3.31	0.94	0.274	198	0.784	غير دالة احصائياً
	انثى	77	3.34	0.88				
مقياس الاحتراق الوظيفي	ذكر	123	3.64	0.83	0.382	198	0.703	غير دالة احصائياً
	انثى	77	3.59	0.77				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حيث كانت قيمة (ت) (0.188) وبمستوى دلالة (0.851)، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الإجهاد العاطفي لدى الموظف.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى تبلد المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حيث كانت قيمة (ت) (0.784) وبمستوى دلالة (0.434)، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً في تبلد المشاعر الإنسانية لدى الموظف.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حيث كانت قيمة (ت) (0.274) وبمستوى دلالة (0.784)، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً في انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حيث كانت قيمة (ت) (0.382) وبمستوى دلالة (0.703)، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي، ومن خلال المبيان التالي نتضح تلك النتيجة: مبيان 30 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الجنس



ب. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب العمر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير العمر، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

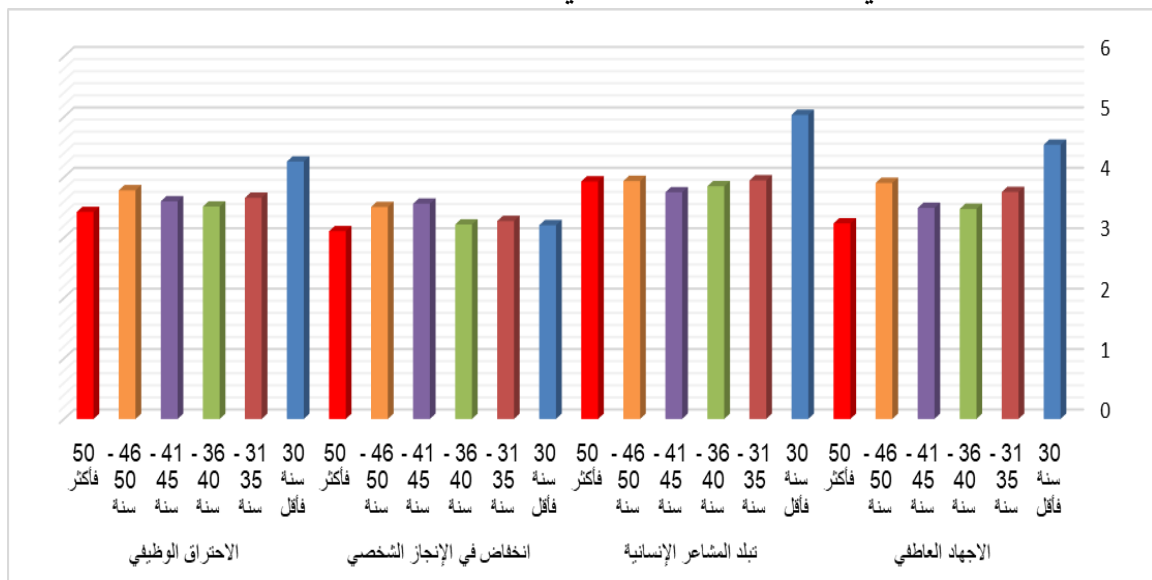
جدول 46 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير العمر

البُعد	العمر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
الإجهاد العاطفي	30 سنة فأقل	1	8	4.54	0.90	2.111	0.066	غير دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	3.76	1.30									
	40 - 36 سنة	3	62	3.48	1.26									
	45 - 41 سنة	4	35	3.49	1.20									
	50 - 46 سنة	5	32	3.91	1.14									
	50 فأكثر	6	25	3.24	1.14									
	المجموع		200	3.61	1.23									
تبدل المشاعر الإنسانية	30 سنة فأقل	1	8	5.03	1.46	1.556	0.174	غير دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	3.95	1.26									
	40 - 36 سنة	3	62	3.85	1.11									
	45 - 41 سنة	4	35	3.75	1.11									
	50 - 46 سنة	5	32	3.94	1.32									
	50 فأكثر	6	25	3.93	1.22									
	المجموع		200	3.92	1.21									
انخفاض في الإنجاز الشخصي	30 سنة فأقل	1	8	3.21	0.66	1.232	0.296	غير دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	3.28	0.91									
	40 - 36 سنة	3	62	3.22	0.89									
	45 - 41 سنة	4	35	3.56	0.96									
	50 - 46 سنة	5	32	3.51	0.79									
	50 فأكثر	6	25	3.11	1.10									
	المجموع		200	3.32	0.92									
مقياس الاحتراق الوظيفي	30 سنة فأقل	1	8	4.26	0.74	1.832	0.108	غير دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	3.66	0.90									
	40 - 36 سنة	3	62	3.51	0.81									
	45 - 41 سنة	4	35	3.60	0.76									

Post Hoc Tests LSD: Least						النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر		النتيجة
6	5	4	3	2	1							50 - 46 سنة	50 فأكثر	
									0.73	3.78	32	5		
									0.75	3.42	25	6		
									0.81	3.62	200	المجموع		

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (2.111) وبمستوى دلالة (0.066)، بمعنى أن عمر الموظف غير مؤثر في الإجهاد العاطفي.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبلد المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (1.556) وبمستوى دلالة (0.174)، أي أن المشاعر الإنسانية لدى الموظف لم تتأثر بعمره.
 3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (1.232) وبمستوى دلالة (0.296)، وبذلك يمكن القول أن انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بعمره.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (1.832) وبمستوى دلالة (0.108)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعمر الموظف، ومن خلال المبيان التالي نتضح تلك النتيجة:
- مبيان 31 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير العمر



ج. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب المستوى الدراسي

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 47 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المستوى الدراسي

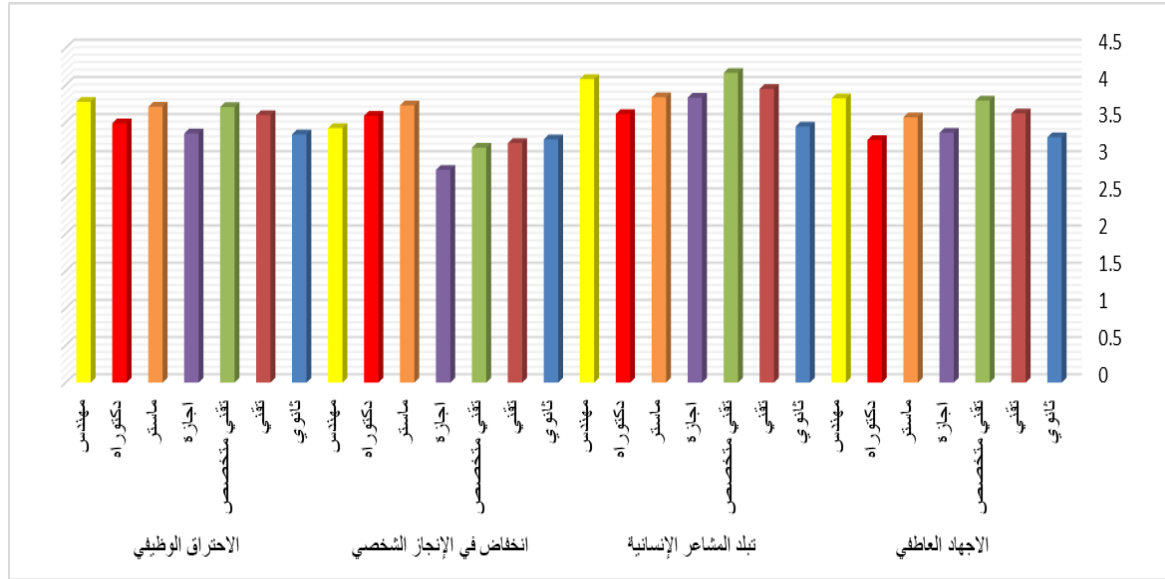
البُعد	المستوى الدراسي		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least						
									7	6	5	4	3	2	1
الإجهاد العاطفي	ثانوي	1	18	3.30	0.93	0.933	0.472	غير دالة إحصائياً							
	تقني	2	46	3.62	1.26										
	تقني متخصص	3	33	3.79	1.26										
	إجازة	4	15	3.36	1.16										
	ماستر	5	17	3.57	1.36										
	دكتوراه	6	20	3.27	1.17										
	مهندس	7	51	3.82	1.28										
	المجموع		200	3.61	1.23										
تبلد المشاعر الإنسانية	ثانوي	1	18	3.44	1.02	1.097	0.366	غير دالة إحصائياً							
	تقني	2	46	3.95	1.21										
	تقني متخصص	3	33	4.17	1.16										
	إجازة	4	15	3.83	0.87										
	ماستر	5	17	3.84	1.24										
	دكتوراه	6	20	3.61	1.16										
	مهندس	7	51	4.08	1.37										
	المجموع		200	3.92	1.21										
انخفاض في الإنجاز الشخصي	ثانوي	1	18	3.27	0.99	1.910	0.081	غير دالة إحصائياً							
	تقني	2	46	3.22	0.91										
	تقني متخصص	3	33	3.16	0.98										
	إجازة	4	15	2.86	1.02										
	ماستر	5	17	3.73	0.56										
	دكتوراه	6	20	3.59	0.80										
	مهندس	7	51	3.42	0.90										
	المجموع		200	3.42	0.90										

Post Hoc Tests LSD: Least							النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الدراسي	البلد
7	6	5	4	3	2	1								
										0.92	3.32	200	المجموع	
							غير دالة إحصائياً	0.327	1.165	0.56	3.34	18	1 ثانوي	مقياس الاختراق الوظيفي
										0.89	3.60	46	2 تقني	
										0.80	3.71	33	3 تقني متخصص	
										0.76	3.35	15	4 إجازة	
										0.83	3.71	17	5 ماستر	
										0.75	3.49	20	6 دكتوراه	
										0.82	3.78	51	7 مهندس	
										0.81	3.62	200	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (0.933) وبمستوى دلالة (0.472)، بمعنى أن المستوى الدراسي غير مؤثر في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبدل المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (1.097) وبمستوى دلالة (0.366)، أي أن المشاعر الإنسانية لدى الموظف لم تتأثر بمستواه الدراسي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (1.910) وبمستوى دلالة (0.081)، وبذلك يمكن القول أن انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بمستواه الدراسي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (1.165) وبمستوى دلالة (0.327)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالمستوى الدراسي للموظف، ومن خلال المبيان التالي نتضح تلك النتيجة:

مبيان 32 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي



د. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب سنوات العمل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 48 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

سنوات العمل

البعد	سنوات العمل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
الإجهاد العاطفي	5 فأقل	1	34	4.08	1.19	2.396	0.039	دالة إحصائية	*			*	*	
	10 - 6 سنوات	2	61	3.57	1.27				*					*
	15 - 11 سنة	3	43	3.43	1.24									*
	20 - 16 سنة	4	37	3.55	1.23									
	25 - 21 سنة	5	17	3.88	1.11				*					
	26 فأكثر	6	8	2.66	0.71					*			*	*
	المجموع		200	3.61	1.23									
تآكل المشاعر الإنسانية	5 فأقل	1	34	4.28	1.37	0.958	0.445	غير دالة إحصائية						
	10 - 6 سنوات	2	61	3.89	1.21									
	15 - 11 سنة	3	43	3.73	0.99									
	20 - 16 سنة	4	37	3.82	1.28									
	25 - 21 سنة	5	17	4.09	1.41									

									26 فأكثر	6	8	3.78	0.67
									المجموع		200	3.92	1.21
									5 فأقل	1	34	3.24	0.80
									10 - 6 سنوات	2	61	3.34	0.88
									15 - 11 سنة	3	43	3.42	0.97
									20 - 16 سنة	4	37	3.33	0.89
									25 - 21 سنة	5	17	3.10	1.03
									26 فأكثر	6	8	3.42	1.31
									المجموع		200	3.32	0.92
									5 فأقل	1	34	3.87	0.83
									10 - 6 سنوات	2	61	3.60	0.85
									15 - 11 سنة	3	43	3.53	0.72
									20 - 16 سنة	4	37	3.57	0.83
									25 - 21 سنة	5	17	3.69	0.82
									26 فأكثر	6	8	3.29	0.53
									المجموع		200	3.62	0.81

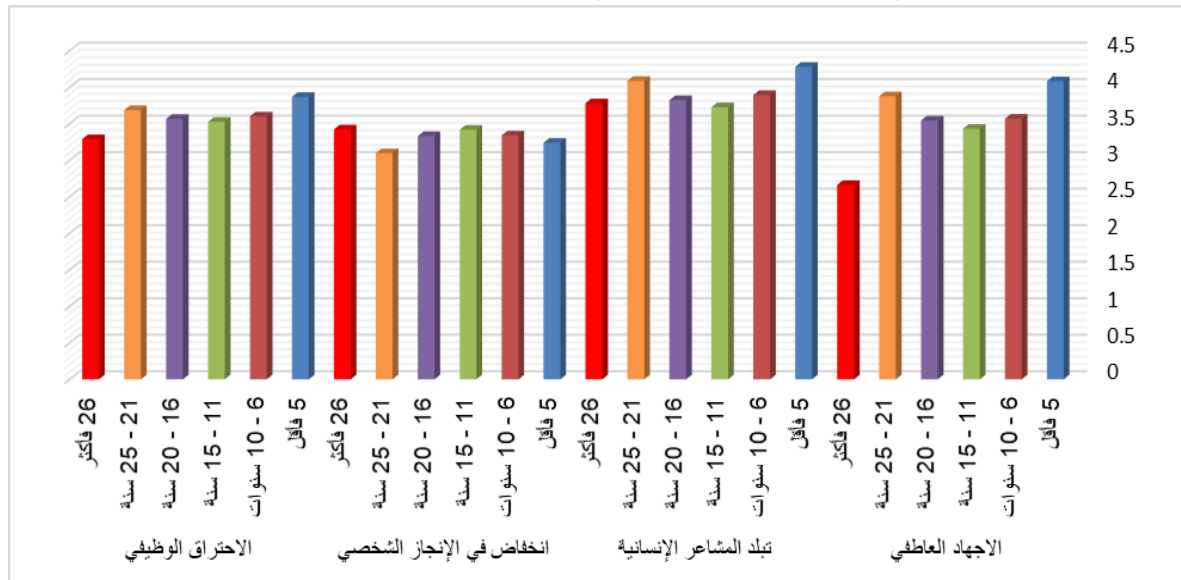
* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الإجهاد العاطفي** حسب متغير **سنوات العمل** حيث كانت قيمة (ف) (3.290) وبمستوى دلالة (0.007)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من سنوات عملهم 5 سنوات فأقل يعانون من إجهاد عاطفي أكثر مقارنة بمن سنوات عملهم في الفئات المختلفة التي هي أكثر من 5 سنوات.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **تبلد المشاعر الإنسانية** حسب متغير **سنوات العمل** حيث كانت قيمة (ف) (0.958) وبمستوى دلالة (0.445)، وهذا يدل على أن تبلد المشاعر الإنسانية عند الموظف لم تتأثر بسنوات العمل.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **انخفاض الإنجاز الشخصي** حسب متغير **سنوات العمل** حيث كانت قيمة (ف) (0.371) وبمستوى دلالة (0.868)، وبذلك نستطيع القول ان انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بسنوات العمل لديه.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (1.097) وبمستوى دلالة (0.363)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بسنوات العمل لدى الموظف، ونبين تلك النتيجة بالمبيان التالي:

مبيان 33 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير سنوات العمل



هـ. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الحالة العائلية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، وكانت النتائج المحصل عليها كآآتي:

جدول 49 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

الحالة العائلية

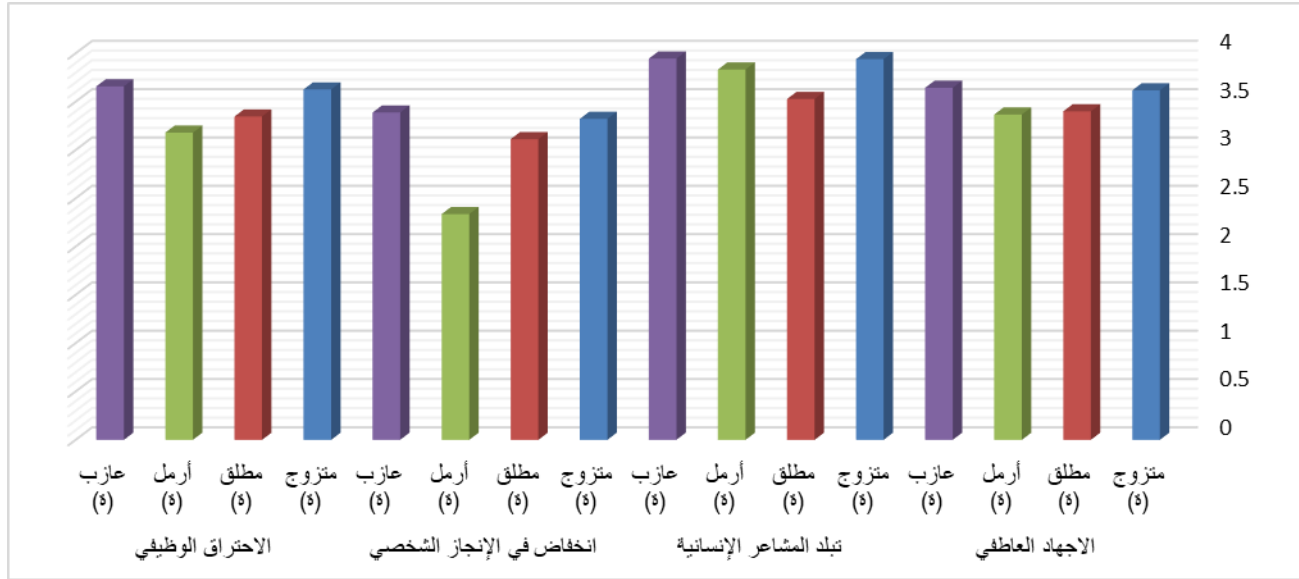
البُعد	الحالة الاجتماعية		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least			
									4	3	2	1
الإجهاد العاطفي	متزوج (ة)	1	118	3.62	1.25	0.143	0.934	غير دالة إحصائياً				
		2	9	3.40	1.11							
		3	3	3.37	1.03							
		4	70	3.64	1.25							
		المجموع		200	3.61				1.23			
تبلد المشاعر الإنسانية	متزوج (ة)	1	118	3.94	1.21	0.339	0.797	غير دالة إحصائياً				
		2	9	3.53	1.03							
		3	3	3.83	0.29							
		4	70	3.95	1.26							

Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الحالة الاجتماعية	البعد
4	3	2	1								
							1.21	3.92	200	المجموع	
				غير دالة إحصائياً	0.230	1.447	0.91	3.32	118	1 متزوج (ة)	انخفاض في الإنجاز الشخصي
							1.17	3.11	9	2 مطلق (ة)	
							0.74	2.34	3	3 أرمل (ة)	
							0.88	3.39	70	4 عازب (ة)	
							0.92	3.32	200	المجموع	
				غير دالة إحصائياً	0.554	0.698	0.82	3.63	118	1 متزوج (ة)	مقاييس الاحتراق الوظيفي
							0.58	3.35	9	2 مطلق (ة)	
							0.26	3.18	3	3 أرمل (ة)	
							0.81	3.66	70	4 عازب (ة)	
							0.81	3.62	200	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (0.143) وبمستوى دلالة (0.934)، وهذا يدل على أن الحالة العائلية للموظف لم تؤثر في الإجهاد العاطفي لديه.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبدل المشاعر الإنسانية حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (0.339) وبمستوى دلالة (0.797)، وهذا يدل على أن تبدل المشاعر الإنسانية عند الوظف لم يتأثر بحالته العائلية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (1.447) وبمستوى دلالة (0.230)، وبذلك نستطيع القول ان انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بحالته العائلية لديه.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (0.698) وبمستوى دلالة (0.554)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالحالة العائلية لدى الموظف، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 34 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الحالة العائلية



و. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب عدد الأطفال

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، وكانت النتائج المحصل عليها كالاتي:

جدول 50 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

عدد الأطفال

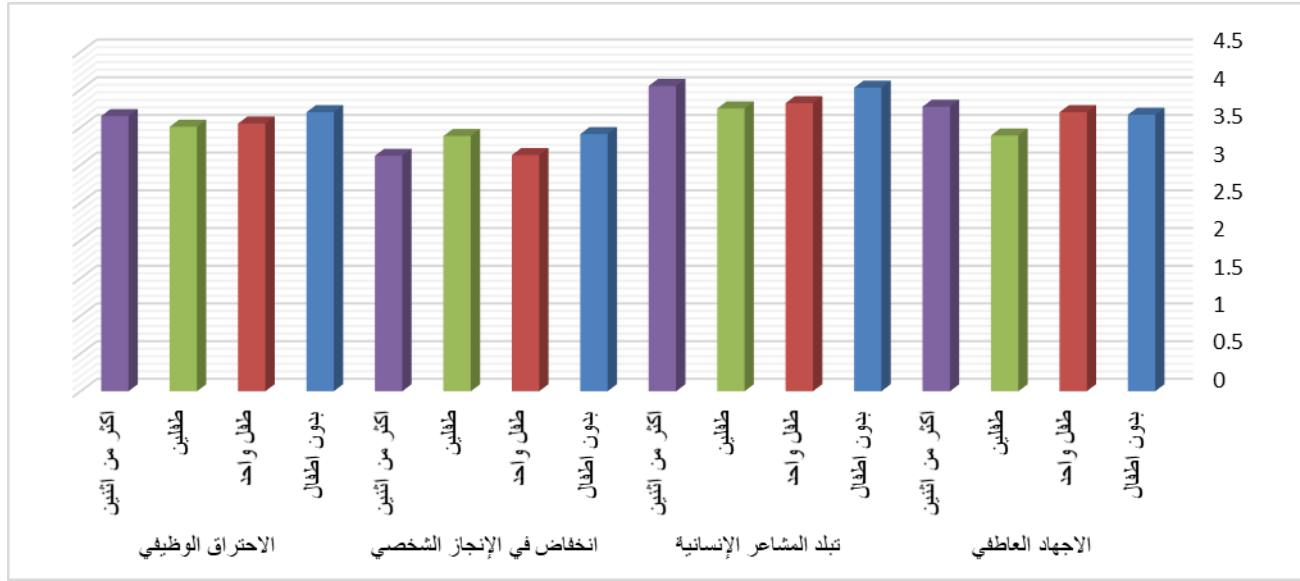
Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الأطفال		العدد
							1	2	
4	3	2	1	0.831	0.478	200	بدون اطفال	1	الإجهاد العاطفي
							طفل واحد	2	
							طفلين	3	
							أكثر من اثنين	4	
							المجموع		
				0.740	0.529	200	بدون اطفال	1	تبلد المشاعر الإنسانية
							طفل واحد	2	
							طفلين	3	
							أكثر من اثنين	4	
							المجموع		
				1.233	0.299	32	بدون اطفال	1	انخفاض الإنجاز الشخصي
							طفل واحد	2	

Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الأطفال		البُعد
4	3	2	1									
							0.96	3.38	53	3	طفلين	
							0.95	3.12	26	4	أكثر من اثنين	
							0.92	3.32	200	المجموع		
				غير دالة إحصائياً	0.539	0.723	0.83	3.70	89	1	بدون اطفال	مقياس الانحراف الوظيفي
							0.84	3.55	32	2	طفل واحد	
							0.76	3.51	53	3	طفلين	
							0.77	3.65	26	4	أكثر من اثنين	
							0.81	3.62	200	المجموع		

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الإجهاد العاطفي** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (0.831) وبمستوى دلالة (0.478)، وهذا يدل على أن عدد الأطفال للموظف لم يؤثر في الإجهاد العاطفي لديه.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **تبلد المشاعر الإنسانية** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (0.740) وبمستوى دلالة (0.529)، وهذا يدل على أن تبلد المشاعر الإنسانية عند الموظف لم يتأثر بعدد الأطفال لديه.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **انخفاض الإنجاز الشخصي** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (1.233) وبمستوى دلالة (0.299)، وبذلك نستطيع القول ان انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بعدد الأطفال لديه.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الاحترق الوظيفي بشكل عام** حسب متغير **عدد الأطفال** حيث كانت قيمة (ف) (0.723) وبمستوى دلالة (0.539)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعدد الأطفال لدى الموظف، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 35 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير عدد الأطفال



ز. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الرتبة الوظيفية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 51 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

الرتبة الوظيفية

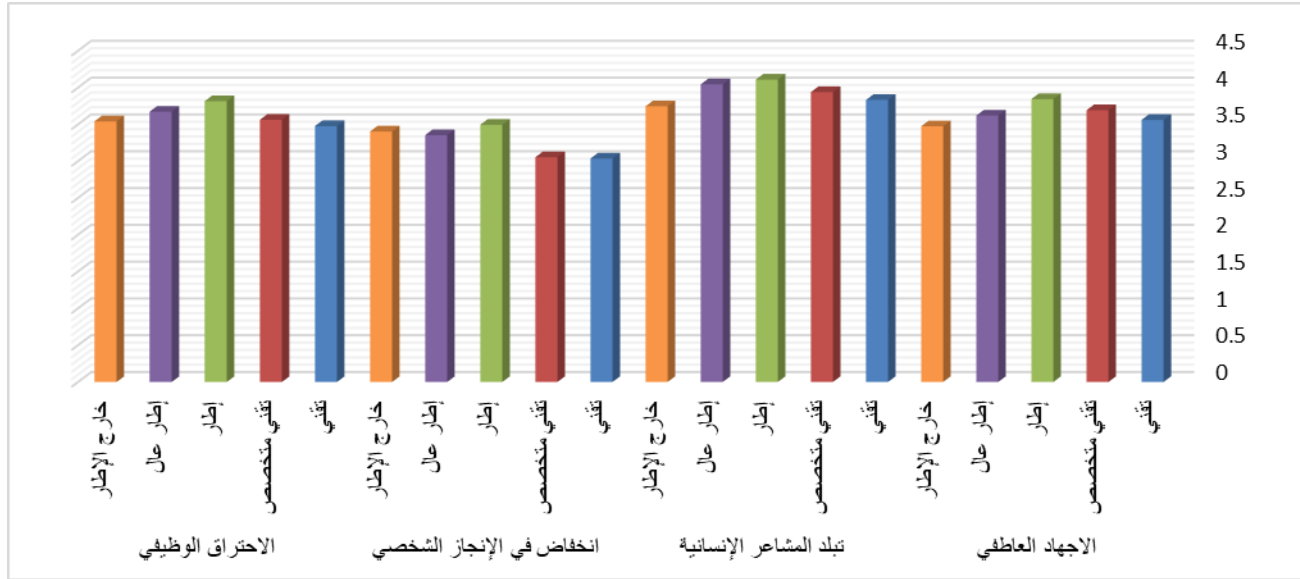
الرتبة	الرتبة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
الإجهاد العاطفي	تقني	1	18	3.56	1.07	0.524	0.718	غير دالة إحصائياً					
	تقني متخصص	2	29	3.69	1.19								
	إطار	3	32	3.84	1.27								
	إطار عال	4	55	3.62	1.38								
	خارج الإطار	5	66	3.47	1.16								
	المجموع		200	3.61	1.23								
تبدل المشاعر الإنسانية	تقني	1	18	3.83	1.00	0.705	0.589	غير دالة إحصائياً					
	تقني متخصص	2	29	3.94	1.16								
	إطار	3	32	4.11	1.39								
	إطار عال	4	55	4.05	1.32								
	خارج الإطار	5	66	3.75	1.10								
	المجموع		200	3.92	1.21								

Post Hoc Tests LSD: Least					النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة		البُعد
5	4	3	2	1									
					غير دالة إحصائياً	0.202	1.507	0.99	3.04	18	1	تقني	انخفاض في الإنجاز الشخصي
								0.98	3.05	29	2	تقني متخصص	
								0.68	3.50	32	3	إطار	
								0.88	3.35	55	4	إطار عال	
								0.98	3.40	66	5	خارج الإطار	
								0.92	3.32	200	المجموع		
					غير دالة إحصائياً	0.488	0.862	0.65	3.48	18	1	تقني	مقياس الاحتراق الوظيفي
								0.85	3.56	29	2	تقني متخصص	
								0.86	3.82	32	3	إطار	
								0.89	3.67	55	4	إطار عال	
								0.73	3.54	66	5	خارج الإطار	
								0.81	3.62	200	المجموع		

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الإجهاد العاطفي** حسب متغير **الرتبة الوظيفية** حيث كانت قيمة (ف) (0.524) وبمستوى دلالة (0.718)، وهذا يدل على أن الرتبة الوظيفية للموظف لم تؤثر في الإجهاد العاطفي لديه.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **تبلد المشاعر الإنسانية** حسب متغير **الرتبة الوظيفية** حيث كانت قيمة (ف) (0.705) وبمستوى دلالة (0.589)، وهذا يدل على أن تبلد المشاعر الإنسانية عند الموظف لم يتأثر برتبته الوظيفية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **انخفاض الإنجاز الشخصي** حسب متغير **الرتبة الوظيفية** حيث كانت قيمة (ف) (1.507) وبمستوى دلالة (0.202)، وبذلك نستطيع القول ان انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر برتبته الوظيفية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الاحتراق الوظيفي بشكل عام** حسب متغير **الرتبة الوظيفية** حيث كانت قيمة (ف) (0.862) وبمستوى دلالة (0.488)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالرتبة الوظيفية لدى الموظف، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 36 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الرتبة الوظيفية



ح. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 52 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

الأجر الذي يتقاضاه الموظف

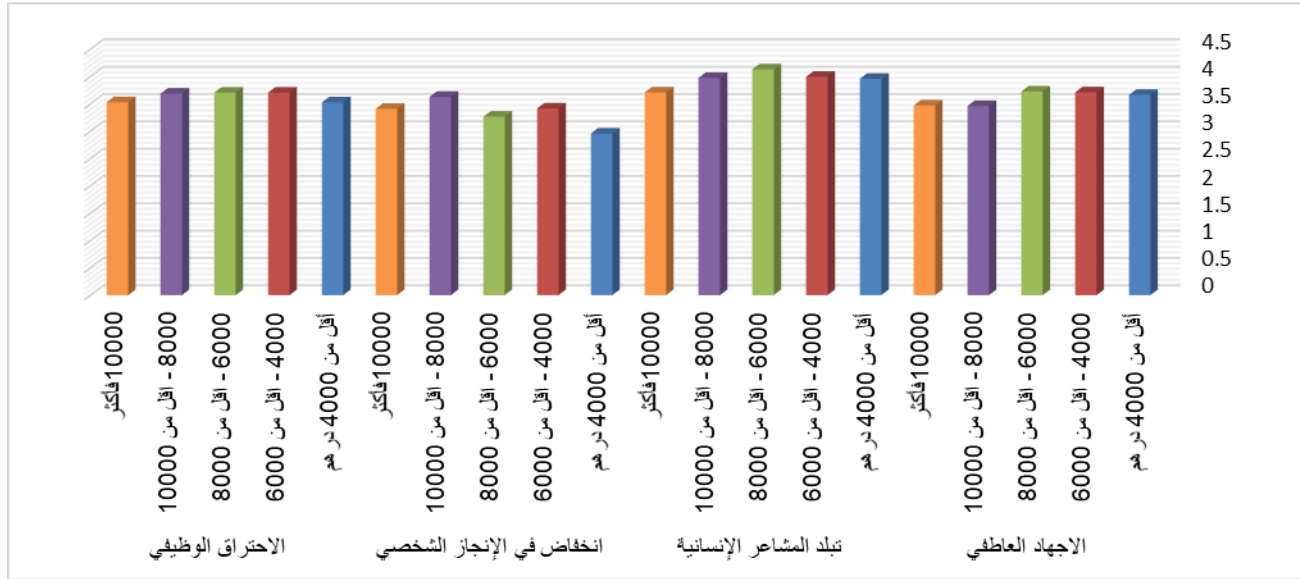
Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الأجر		الأجر
							1	2	
5	4	3	2	1	0.778	0.442	أقل من 4000 درهم	30	1
							4000 - أقل من 6000	46	2
							6000 - أقل من 8000	46	3
							8000 - أقل من 10000	10	4
							10000 فأكثر	68	5
							المجموع	200	
					0.455	0.917	أقل من 4000 درهم	30	1
							4000 - أقل من 6000	46	2
							6000 - أقل من 8000	46	3
							8000 - أقل من 10000	10	4
							10000 فأكثر	68	5
							المجموع	200	

البُعد	الأجر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
انخفاض في الإنجاز الشخصي	أقل من 4000 درهم	1	30	2.96	0.94	1.826	0.125	غير دالة إحصائياً					
	4000 - أقل من 6000	2	46	3.42	0.79								
	6000 - أقل من 8000	3	46	3.27	0.91								
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.63	0.61								
	10000 فأكثر	5	68	3.41	0.99								
	المجموع		200	3.32	0.92								
مقياس الاحتراق الوظيفي	أقل من 4000 درهم	1	30	3.53	0.74	0.591	0.670	غير دالة إحصائياً					
	4000 - أقل من 6000	2	46	3.71	0.88								
	6000 - أقل من 8000	3	46	3.71	0.89								
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.69	0.88								
	10000 فأكثر	5	68	3.53	0.72								
	المجموع		200	3.62	0.81								

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الإجهاد العاطفي** حسب متغير **الأجر الذي يتقاضاه الموظف** حيث كانت قيمة (ف) (0.442) وبمستوى دلالة (0.778)، وهذا يدل على أن أجر الموظف لم يؤثر في الإجهاد العاطفي لديه.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **تبلد المشاعر الإنسانية** حسب متغير **الأجر الذي يتقاضاه الموظف** حيث كانت قيمة (ف) (0.917) وبمستوى دلالة (0.455)، وهذا يدل على أن تبلد المشاعر الإنسانية عند الموظف لم يتأثر بأجره.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **انخفاض الإنجاز الشخصي** حسب متغير **الأجر الذي يتقاضاه الموظف** حيث كانت قيمة (ف) (1.826) وبمستوى دلالة (0.125)، وبذلك نستطيع القول إن انخفاض الإنجاز الشخصي للموظف لم يتأثر بأجره.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **الاحتراق الوظيفي بشكل عام** حسب متغير **الأجر الذي يتقاضاه الموظف** حيث كانت قيمة (ف) (0.591) وبمستوى دلالة (0.670)، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر براتبه الشهري لدى الموظف، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 37 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأجر



ط. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الانتماء النقابي

تم ايجاد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

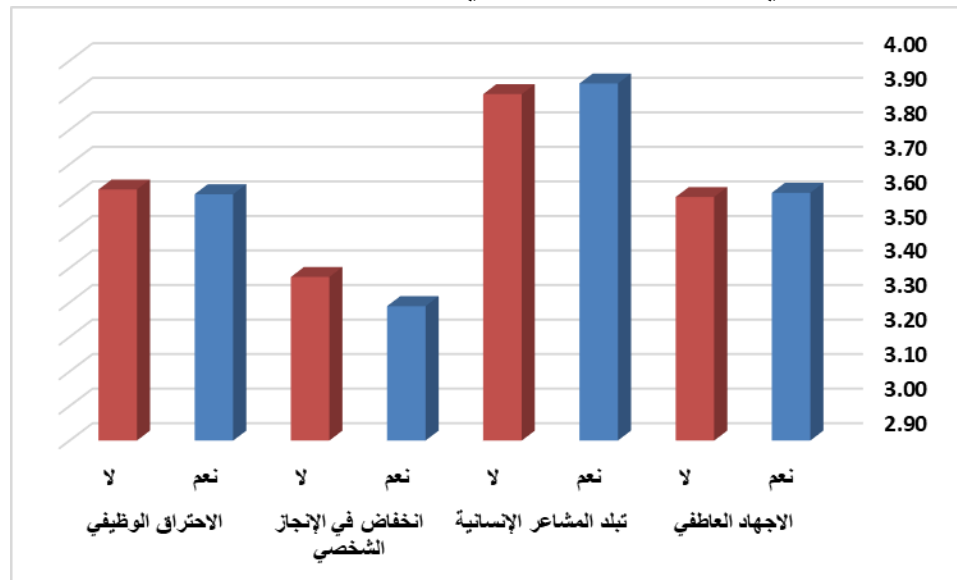
جدول 53 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي

النتيجة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	اختبار (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الانتماء النقابي	البعد والمقياس
غير دالة احصائياً	0.946	198	0.068	1.23	3.62	125	نعم	الإجهاد العاطفي
				1.24	3.61	75	لا	
غير دالة احصائياً	0.863	198	0.173	1.20	3.93	125	نعم	تبلد المشاعر الإنسانية
				1.23	3.90	75	لا	
غير دالة احصائياً	0.528	198	0.631	0.92	3.29	125	نعم	انخفاض في الإنجاز الشخصي
				0.91	3.37	75	لا	
غير دالة احصائياً	0.907	198	0.117	0.81	3.61	125	نعم	مقياس الاحتراق الوظيفي
				0.80	3.63	75	لا	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.068) وبمستوى دلالة (0.946)، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبلد المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.173) وبمستوى دلالة (0.863)، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في تبلد المشاعر الإنسانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.631) وبمستوى دلالة (0.528)، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في انخفاض الإنجاز الشخصي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.117) وبمستوى دلالة (0.907)، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 38 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي



ي. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الانتماء الحزبي

تم ايجاد الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

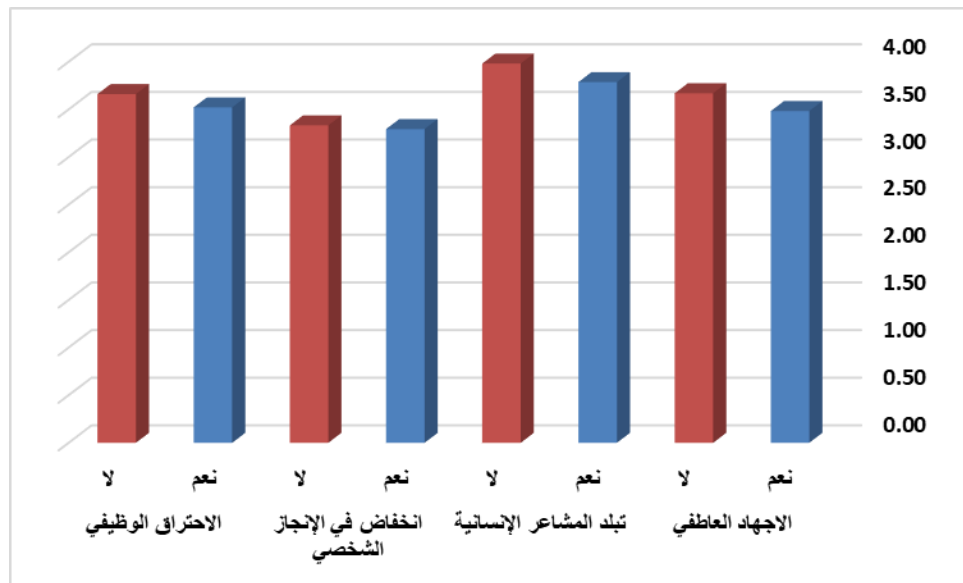
جدول 54 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الانتماء الحزبي

البُعد والمقياس	الانتماء الحزبي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الإجهاد العاطفي	نعم	61	3.48	1.22	0.984	198	0.326	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.67	1.24				
تبلد المشاعر الإنسانية	نعم	61	3.79	1.15	1.051	198	0.295	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.98	1.23				
انخفاض الإنجاز الشخصي	نعم	61	3.29	0.93	0.282	198	0.778	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.33	0.91				
مقياس الاحتراق الوظيفي	نعم	61	3.52	0.79	1.136	198	0.257	غير دالة احصائياً
	لا	139	3.66	0.81				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.984) وبمستوى دلالة (0.326)، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عامل مؤثر في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبلد المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (1.051) وبمستوى دلالة (0.295)، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عامل مؤثر في تبلد المشاعر الإنسانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (0.282) وبمستوى دلالة (0.778)، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عامل مؤثر في انخفاض الإنجاز الشخصي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف حيث كانت قيمة (ت) (1.136) وبمستوى دلالة (0.257)، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عامل مؤثر في الاحتراق الوظيفي، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 39 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي



ك. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب المعاناة من آلام في الظهر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 55 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من آلام في الظهر

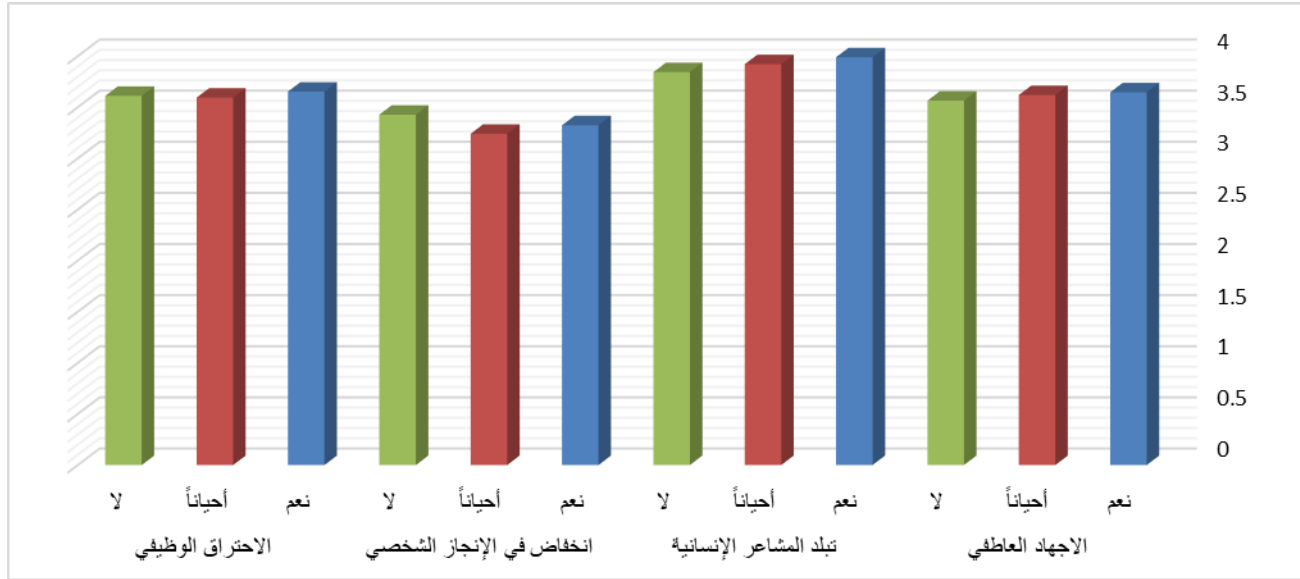
Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة		مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	آلام الظهر		البعد
	3	2	1					لا	نعم	
				0.934	0.068	1.29	3.65	68	1	الإجهاد العاطفي
						1.21	3.62	76	2	
						1.21	3.56	56	3	
						1.23	3.61	200	المجموع	
				0.803	0.220	1.19	3.99	68	1	تبلد المشاعر الإنسانية
						1.26	3.92	76	2	
						1.18	3.84	56	3	
						1.21	3.92	200	المجموع	
				0.515	0.666	0.90	3.32	68	1	انخفاض في الإنجاز الشخصي
						0.97	3.24	76	2	
						0.86	3.43	56	3	

Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	آلام الظهر	البلد
	3	2	1								
							0.92	3.32	200	المجموع	
				غير دالة إحصائياً	0.906	0.099	0.82	3.65	68	لا	مقيس الاحتراق الوظيفي
							0.82	3.59	76	أحياناً	
							0.79	3.61	56	نعم	
							0.81	3.62	200	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.068) وبمستوى دلالة (0.934)، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبدل المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.220) وبمستوى دلالة (0.803)، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا تعتبر عاملاً مؤثراً في تبدل المشاعر الإنسانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.666) وبمستوى دلالة (0.515)، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا تعتبر عاملاً مؤثراً في انخفاض الإنجاز الشخصي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.099) وبمستوى دلالة (0.906)، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا تعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 40 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير آلام الظهر



ل. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب المعاناة من تشنجات في المفاصل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل وكانت النتائج المحصل عليها كآلاتي:

جدول 56 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من تشنجات في المفاصل

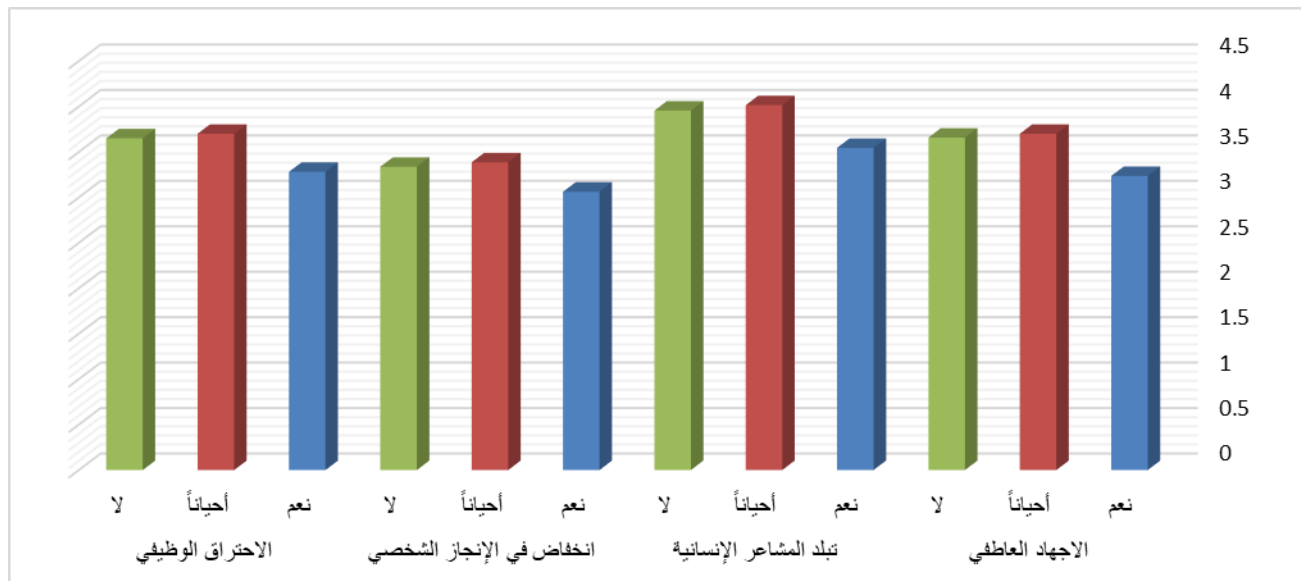
Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	تشنجات المفاصل		البُعد
3	2	1										
			غير دالة إحصائياً	0.155	1.883	1.01	3.24	33	1	لا	الإجهاد العاطفي	
						1.27	3.70	117	2	أحياناً		
						1.26	3.66	50	3	نعم		
						1.23	3.61	200	المجموع			
			غير دالة إحصائياً	0.140	1.982	0.96	3.55	33	1	لا	تبدل المشاعر الإنسانية	
						1.32	4.01	117	2	أحياناً		
						1.06	3.96	50	3	نعم		
						1.21	3.92	200	المجموع			
			غير دالة إحصائياً	0.198	1.635	1.07	3.06	33	1	لا	انخفاض في الإنجاز الشخصي	
						0.88	3.39	117	2	أحياناً		
						0.88	3.34	50	3	نعم		

Post Hoc Tests LSD: Least			النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	تشنجات المفاصل		العدد
3	2	1									
						0.92	3.32	200	المجموع		
*	*		دالة إحصائية	0.029	3.619	0.67	3.28	33	1	لا	مقياس الانحراف الوظيفي
		*				0.82	3.70	117	2	أحياناً	
		*				0.80	3.65	50	3	نعم	
						0.81	3.62	200	المجموع		

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (1.883) وبمستوى دلالة (0.155)، وهذا يدل على أن تشنجات المفاصل لا تعتبر عاملاً مؤثراً في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبدل المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (1.982) وبمستوى دلالة (0.140)، وهذا يدل على أن تشنجات المفاصل لا تعتبر عاملاً مؤثراً في تبدل المشاعر الإنسانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (1.635) وبمستوى دلالة (0.198)، وهذا يدل على أن تشنجات المفاصل لا تعتبر عاملاً مؤثراً في انخفاض الإنجاز الشخصي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (3.619) وبمستوى دلالة (0.029) وهذا يعتبر أقل من الدلالة المعنوية، ولمعرفة تلك الفروق في المتوسطات تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ووجد بأن تلك الفروق كانت لصالح الموظفين الذين يعانون من تشنجات في المفاصل (نعم، أحياناً) بمتوسطين حسابيين (3.65، 3.70) مقارنة بمن لا يعانون من تشنجات في المفاصل بمتوسط (3.28)، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 41 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل



م. الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب الأمراض الجلدية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الاحتراق

الوظيفي حسب متغير الأمراض الجلدية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 57 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

الأمراض الجلدية

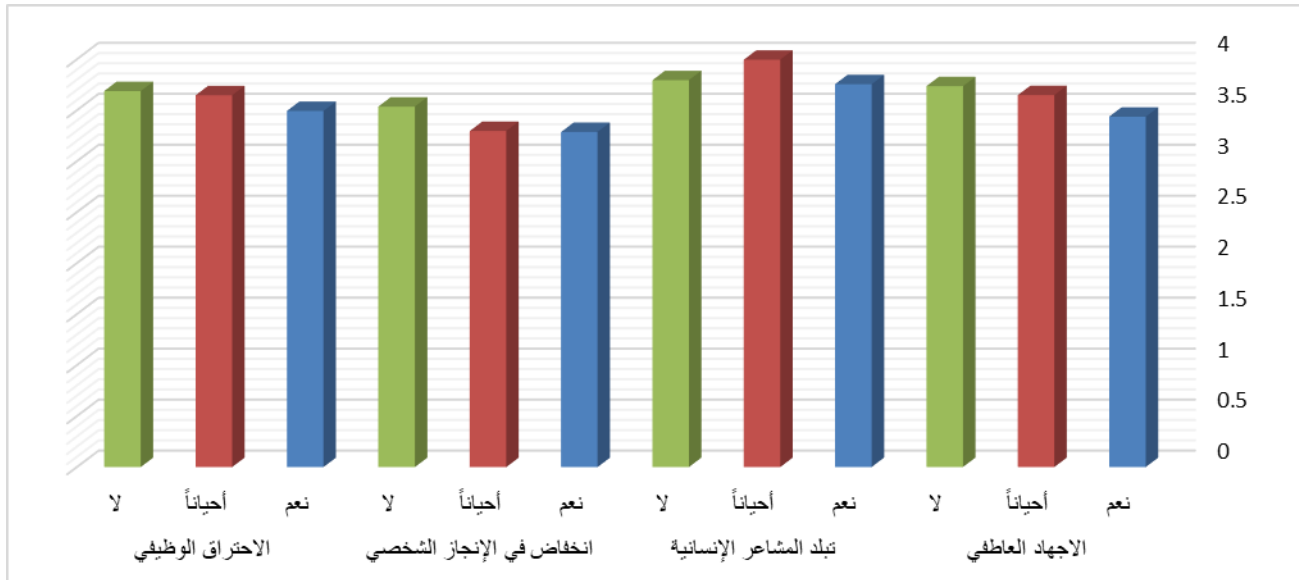
Post Hoc Tests LSD: Least			النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الأمراض الجلدية		البُعد
3	2	1									
			غير دالة إحصائياً	0.548	0.603	1.15	3.44	43	1	لا	الإجهاد العاطفي
						1.27	3.65	135	2	أحياناً	
						1.17	3.74	22	3	نعم	
						1.23	3.61	200	المجموع		
			غير دالة إحصائياً	0.460	0.779	1.02	3.76	43	1	لا	تبدل المشاعر الإنسانية
						1.21	4.00	135	2	أحياناً	
						1.52	3.80	22	3	نعم	
						1.21	3.92	200	المجموع		
			غير دالة إحصائياً	0.505	0.685	0.92	3.29	43	1	لا	انخفاض في الإنجاز الشخصي
						0.92	3.30	135	2	أحياناً	
						0.88	3.54	22	3	نعم	

Post Hoc Tests LSD: Least			النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الأمراض الجلدية	العدد
3	2	1								
						0.92	3.32	200	المجموع	
			غير دالة إحصائياً	0.506	0.683	0.74	3.49	43	لا	مقياس الاحتراق الوظيفي
						0.83	3.65	135	أحياناً	
						0.77	3.69	22	نعم	
						0.81	3.62	200	المجموع	

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإجهاد العاطفي لدى الموظفين حسب المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.603) وبمستوى دلالة (0.548)، وهذا يدل على أن الأمراض الجلدية لا تعتبر عامل مؤثر في الإجهاد العاطفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تبدل المشاعر الإنسانية لدى الموظفين حسب المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.779) وبمستوى دلالة (0.460)، وهذا يدل على أن الأمراض الجلدية لا تعتبر عامل مؤثر في تبدل المشاعر الإنسانية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى انخفاض الإنجاز الشخصي لدى الموظفين حسب المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.685) وبمستوى دلالة (0.505)، وهذا يدل على أن الأمراض الجلدية لا تعتبر عامل مؤثر في انخفاض الإنجاز الشخصي.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.683) وبمستوى دلالة (0.506) وهذا يعني أن الأمراض الجلدية لم تؤثر في احتراق الموظف وظيفياً، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 42 يبين الفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية



4. تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين.

إن السؤال الرابع من هذا البحث تمت صياغته بـ (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الرابعة له كالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)".

ومن خلال عرض النتائج تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات (تشنجات المفاصل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، الأمراض الجلدية، الرتبة، الأجر)

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي،

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير العمر، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعمر الموظف.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالمستوى الدراسي للموظف.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بسنوات العمل لدى الموظف.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالحالة العائلية لدى الموظف.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعدد الأطفال لدى الموظف.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالرتبة الوظيفية لدى الموظف.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالراتب الشهري.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي.
11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا تعتبر عاملاً مؤثراً في الاحتراق الوظيفي.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل لصالح الموظفين الذين يعانون من تشنجات في المفاصل (نعم، أحياناً) مقارنة بمن لا يعانون من تشنجات في المفاصل، وهذا يدل على أن الاحتراق يتأثر بالأم المفاصل أكثر من غيره من الأمراض الأخرى.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية وهذا يعتبر ان الأمراض الجلدية لم تؤثر في احتراق الموظف وظيفياً.

إن الاحتراق الوظيفي بالنسبة للنتائج السابقة قد لا يتأثر بتلك المتغيرات المدروسة كون موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة يعانون من نفس الاحتراق وأن هناك تقارباً في مستوى التوتر والإجهاد الوظيفي لديهم كذلك تأثيره على مستوى الانجاز الشخصي لديهم، وعند تحليل الدراسات وجد بأن هذه النتيجة تتفق في معظم المتغيرات معها لكن تختلف جزئياً، في بعض النتائج، ومن هذه الدراسات دراسة (Abarghouei, et al, 2016) التي أظهرت أن معدل الإجهاد الوظيفي والإرهاق العاطفي وانحلال الشخصية لدى الذكور أعلى من الإناث، والأشخاص المتزوجون لديهم استنفاد عاطفي أكثر من العازبين. ربما ان بيئة الدراسة كان لها تأثير على النتيجة مقارنة بدراستنا، كما ان دراسة (أبو مسعود، 2010) أظهرت مجموعة من النتائج منها أن الجنس لا يؤثر على درجة المعاناة من الاحتراق الوظيفي، وعدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات من حيث المستوى العلمي والاجتماعي والاقتصادي ومساواة بين الموظفين والموظفات في العبء الوظيفي.

المبحث الثالث: النتائج الخاصة بالرضا الوظيفي

1. عرض نتائج السؤال الخامس (اختبار الفرضية الخامسة)

لاختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على "هناك مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول 58 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الرضا الوظيفي حسب كل عبارة والمقياس الكلي (N=200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
ف1	يتناسب الأجر الذي أقتضاه مع متطلبات المعيشة	2.55	1.08	51.00	منخفض
ف2	عدالة الأجر الذي أقتضاه مقارنة بزملائي في العمل	3.33	0.91	66.60	متوسط
ف3	يتناسب الأجر الذي أقتضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	2.56	0.91	51.20	منخفض
ف4	الأجر الذي أقتضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه (مثلاً: التعليم، الصحة) مناسب	3.26	1.11	65.10	متوسط
	الرضا عن الأجر	2.92	0.59	58.48	متوسط
ف5	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	2.53	1.12	50.60	منخفض
ف6	تنوع المهام التي أقوم بها	3.17	1.24	63.30	متوسط
ف7	توافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي	3.07	1.03	61.30	متوسط
ف8	سهولة إجراءات العمل الذي أقوم بها	3.13	1.10	62.60	متوسط
ف9	وضوح أهداف عملي	2.49	1.10	49.70	منخفض
ف19	الخدمات الصحية جيدة في مكان العمل - المرافق -	2.10	0.93	41.90	منخفض
ف22	المكاتب و الكراسي المستخدمة صالحة للإستعمال	2.48	1.07	49.60	منخفض
	الرضا عن محتوى العمل	2.71	0.42	54.14	متوسط

ف10	عدالة سياسة الترقية في الإدارة	2.60	1.31	52.00	منخفض
ف11	توفر فرص الترقية في عملي	2.28	0.97	45.60	منخفض
ف12	توافق سياسة الترقية مع طموحاتي	2.54	0.95	50.80	منخفض
ف13	توفر الفرص المتاحة للتكوين المستمر الذي يؤهلني للترقية	2.87	1.08	57.40	متوسط
ف14	ملاءمة وظيفتي مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	2.47	0.96	49.30	منخفض
	الرضا عن الترقية	2.55	0.61	51.02	منخفض
ف15	طريقة معاملة الرئيس المباشر ملاءمة	2.57	1.14	51.40	منخفض
ف16	استماع الرئيس المباشر لأرائي ومقترحاتي لتطوير أداء العمل	2.67	1.06	53.40	متوسط
ف17	كفاءة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات	2.59	0.70	51.80	منخفض
ف18	تقويض الرئيس المباشر لبعض صلاحياته	2.54	0.91	50.80	منخفض
ف20	مساعدة الرئيس المباشر لي في حل المشكلات التي أواجهها في العمل	3.07	1.19	61.40	متوسط
	الرضا عن نمط الإشراف	2.69	0.65	53.76	متوسط
ف21	حصولي على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	3.28	1.07	65.50	متوسط
ف23	وضوح التعليمات التي تصدر عن الرئيس المباشر	2.83	0.94	56.50	متوسط
ف24	علاقتي جيدة مع زملائي في العمل	3.20	0.86	64.00	متوسط
	الرضا عن جماعات العمل	3.10	0.76	62.01	متوسط
كل2	مقياس الرضا الوظيفي	2.79	0.41	55.89	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه ان مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى موظفي الوزارة كان متوسطاً لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (2.79) وبانحراف معياري (0.41) ونسبة مئوية (55.89%)، وعند التحليل وجد بأن بُعد الرضا عن الأجر لدى الموظفين كان متوسطاً حيث حصل على متوسط (2.92) وانحراف معياري (0.59) بنسبة مئوية (58.48%)، وأظهرت النتيجة على مستوى البنود الفرعية للرضا عن الأجر أن هناك مستوى رضا وظيفي "منخفض" على مستوى البندين " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة" و " يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به" بمتوسطين (2.55، 2.56) وانحرافين (1.08، 0.91) بنسبتين (51.00%، 51.20%) بالترتيب، بينما يرى الموظفون أن عدالة

الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بزملائهم في العمل يتمثل برضاً متوسط لديهم حيث حصل على متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.91) بنسبة مئوية (66.60%)، وأنهم راضون كذلك بدرجة متوسطة عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.59) بنسبة مئوية (58.48%).

وفي بُعد الرضا عن محتوى العمل بينت النتيجة أنهم راضون بدرجة متوسطة عن محتوى العمل في الوزارة بمتوسط (2.71) وانحراف (0.42) بنسبة مئوية (54.14%)، وعلى مستوى البنود الفرعية فقد كانت درجة الرضا منخفضة في رضاهم عن "أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل" بنسبة (50.60%) و"وضوح أهداف عملي" بنسبة (49.70%)، و"الخدمات الصحية جيدة في مكان العمل" بنسبة مئوية (41.90%)، و"المكاتب و الكراسي المستخدمة صالحة للاستعمال" بنسبة (49.60%)، بينما كانت درجة رضا الموظفين متوسطة عن "تنوع المهام التي أقوم بها" بنسبة (63.30%)، و"توافق عملي مع قدراتي وإمكاناتي" بنسبة (61.30%)، و"سهولة إجراءات العمل الذي أقوم بها" بنسبة (62.60%).

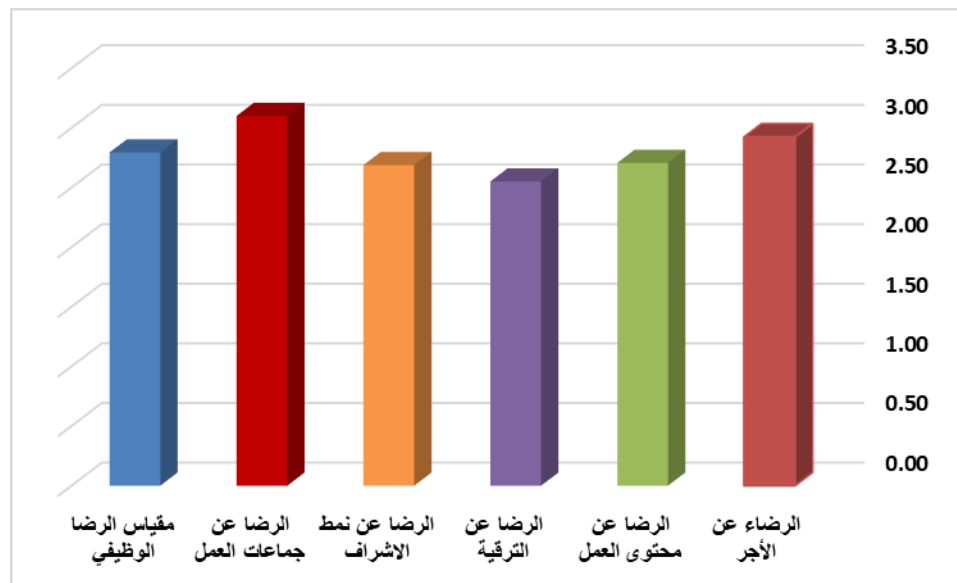
أما بالنسبة لبُعد الرضا عن الترقية فقد كانت درجة رضا الموظفين منخفضة بمتوسط (2.55) وانحراف معياري (0.61) بنسبة مئوية (51.02%)، وعلى مستوى البنود الفرعية كانت درجة الرضا منخفضة سواء من حيث "عدالة سياسة الترقية في الإدارة"، "توفر فرص الترقية في عملي"، "توافق سياسة الترقية مع طموحاتي" و"ملاءمة وظيفتي مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها" بنسب مئوية تراوحت بين (45.60%، 52.00%)، ما عدا "توفر الفرص المتاحة للتكوين المستمر الذي يؤهلني للترقية" فقد كانت درجة رضاهم متوسطة بنسبة (57.40%).

بينما بُعد الرضا عن نمط الإشراف فقد حصل على درجة رضا متوسطة بين الموظفين بمتوسط (2.69) وانحراف (0.65) بنسبة مئوية (53.76%)، وعلى مستوى البنود الفرعية كانت درجة الرضا منخفضة في "طريقة معاملة الرئيس المباشر ملاءمة"، "كفاءة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات" و"تفويض الرئيس المباشر لبعض صلاحياته" بنسب مئوية (51.40%، 51.80%، 50.80%) بالترتيب، بينما كانت درجة الرضا متوسطة في "استماع الرئيس المباشر لآرائي ومقترحاتي لتطوير أداء العمل" بنسبة (53.40%) و"مساعدة الرئيس المباشر لي في حل المشكلات التي أواجهها في العمل" بنسبة (61.40%).

وفي بُعد الرضا عن جماعات العمل كانت درجة الرضا متوسطة بنسبة (62.01%)، وعلى مستوى البنود الفرعية المتعلقة بالرضا عن جماعات العمل كانت درجة رضاهم متوسطة فيما يتعلق بـ " حصولي على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل"، " وضوح التعليمات التي تصدر عن الرئيس المباشر" و " علاقتي جيدة مع زملائي في العمل" بنسب مئوية (65.50%، 56.50%، 64.00%).

وبالنسبة للأبعاد الفرعية الخاصة بالرضا الوظيفي فقد كانت متوسطة، حيث احتل " الرضا عن جماعات العمل " في المرتبة الأولى بنسبة (62.01%)، يليه " الرضا عن الأجر " في المرتبة الثانية بنسبة (48.58%)، ثم "الرضا عن محتوى العمل" في المرتبة الثالثة بنسبة (54.14%)، بعد ذلك "الرضا عن نمط الإشراف" في المرتبة الرابعة بنسبة (53.76%)، وأخيراً "الرضا عن الترقية" في المرتبة الخامسة بنسبة (51.02%)، بدرجة رضا منخفضة. والمبيان التالي يوضح هذه النتيجة:

مبيان 43 المتوسطات الحسابية لمستوى الرضا الوظيفي ومحاورة الفرعية عند الموظفين



2. تفسير ومناقشة نتائج درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة

السؤال الخامس من هذا البحث هو (ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الخامسة بـ " هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة.".

وبينت النتيجة أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان كانت متوسطاً (الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف)، ومنخفض في بُعد الرضا عن الترقية.

إن النتيجة المحصل عليها فيما يخص مستوى رضا الموظفين بوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة عن الأجر كان متوسط الرضا، وبذلك نستطيع القول إن الموظفين يطمحون لأجر أعلى مقارنة بوظائف أخرى خارج الوزارة التي يعملون بها، كما أنهم يرون أن لديهم امتيازات في جانب معين من الأجر لكن يتخوفون من جانب النقاعد، بالإضافة على أن العمل الذي يقومون به يرون أنه لا يتناسب مع الأجر الذي يتقاضونه وكذلك مع الجانب المعيشي، كل هذه الأسباب مجتمعة أو منفردة سببت في توسط مستوى رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه.

أما فيما يخص مستوى الرضا عن محتوى العمل الذي يقومون به فقد جاء متوسطاً، وتفسر هذه النتيجة بأن بيئة العمل التي يعملون بها تتنوع فيها المهام الموكلة لهم بعيداً عن اختصاصاتهم أو ما يتناسب مع الرتبة الوظيفية، كما أنه يمكن أن يكون هناك قصور في وضوح الأهداف لدى موظفي الوزارة فيما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم، وكذلك البيئة غير المتناسبة من حيث التجهيزات (المكاتب والكراسي)، وأن أعمالهم قد لا تتوافق مع القدرات والإمكانات مما جعل مستوى الرضا لديهم يتأثر.

ويرى الموظفون أنهم راضون بدرجة منخفضة عن الترقية، وقد يعود ذلك إلى تدني مستوى الفرص في الترقية في الأقسام والمصالح التي يعملون بها داخل الوزارة، كذلك فرص التكوين المستمر التي تؤهلهم للترقية تكاد تكون عاملاً عن عدم رضاهم، كما أن الأعمال التي يقومون بها في المستوى الوظيفي غير ملائمة مع سنوات خبرتهم في العمل، والضغط في معاملة الرؤساء المباشرين قد تساعدنا كذلك في تفسير هذه النتيجة. وما يتعلق بالرضا عن نمط الإشراف لدى موظفي الوزارة فقد كان بدرجة متوسطة، وهذا ربما يعبر عن مستوى المعاملة غير الملائمة للرئيس المباشر، وضعف هذا الأخير في اتخاذ القرارات، حيث لا يساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، ولا يستمع لآرائهم ومقترحاتهم لتطوير أداءهم في العمل، فكلما كان الرئيس المباشر يهتم بموظفيه ويحفزهم ويشجعهم كلما ساعدهم على حب العمل وتكوين اتجاهات إيجابية نحوه وبالتالي يزيد من مردودية العمل والنهوض بالوزارة.

وأخيراً جاء مستوى الرضا عن جماعات العمل بدرجة متوسطة حسب استجابات موظفي الوزارة، وهذا يدل على أن العلاقات داخل العمل يشوبها نوع من التوتر، فكلما كانت العلاقات بين الموظفين أنفسهم ومع الرؤساء غير صحية، ولا تسودها المحبة والاحترام، فإنها تخفض من مستوى الرضا لديهم.

وعند تحليل الأدبيات السابقة وجدنا بأن التوتر في العلاقات يسبب عدم الرضا عن العمل، وبالتالي فإن مردودية المؤسسة بطبيعة الحال تكون ضعيفة ومستوى الإنجاز لدى الموظفين يكون متدنياً، و من تلك الدراسات دراسة (يعقوب، 2017) التي هدفت إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في

القطاع المصرفي السوداني والتي وجدت بأن العاملين بالبنك يرون أن عملهم هو سبب تطور قدراتهم الشخصية، وأنهم يشعرون بالتمتع بالحرية أثناء عملهم عندما يسود بيئة العمل جو من الألفة، وأن رؤساءهم يمنحونهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يرون أن الحوافز هي السبب الرئيسي في إنجاز الأعمال والدافع الحقيقي للعمل، وأن الترقّيات لا يتم الحصول عليها في الوقت المناسب.

كما أن دراسة (أبو حماد، 2018) التي درست درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، فقد توصلت إلى أن تقديرات معلمات رياض الأطفال لمستوى الرضا الوظيفي لديهن جاءت مرتفعة، وهذا يدل على أن بيئة العمل تمنحهن فرص العمل التي عززت من رضاهن عن الأعمال الموكلة إليهن.

وبذلك يتعين على المسؤولين الذين يرغبون في تحسين الرضا الوظيفي بذل الجهود لتقليل مستويات التوتر التي يعاني منها الموظفون، حتى يتسنى إزالة مصادر التوتر والرفع من الرضا الوظيفي.

من خلال عرض النتيجة وتفسيرها اتضح بأن الفرضية في هذه الدراسة قد تحققت.

3. عرض نتائج السؤال السادس (اختبار الفرضية السادسة)

لاختبار صحة الفرضية السادسة التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)". تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لتحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين متغيرين، واختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، يليه اختبار (LSD) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

أ. الفروق حسب الجنس

تم إيجاد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 59 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

البُعد والمقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الرضا عن الأجر	ذكر	123	3.01	0.53	2.528	198	0.012	دالة احصائياً
	انثى	77	2.79	0.66				
الرضا عن محتوى العمل	ذكر	123	2.72	0.36	0.699	198	0.485	غير دالة احصائياً
	انثى	77	2.68	0.50				
الرضا عن الترقية	ذكر	123	2.56	0.56	0.291	198	0.771	غير دالة احصائياً
	انثى	77	2.54	0.68				
الرضا عن نمط الإشراف	ذكر	123	2.71	0.66	0.528	198	0.598	غير دالة احصائياً
	انثى	77	2.66	0.65				
الرضا عن جماعات العمل	ذكر	123	3.24	0.72	3.402	198	0.001	دالة احصائياً
	انثى	77	2.87	0.78				
مقياس الرضا الوظيفي	ذكر	123	2.85	0.39	2.369	198	0.019	دالة احصائياً
	انثى	77	2.71	0.43				

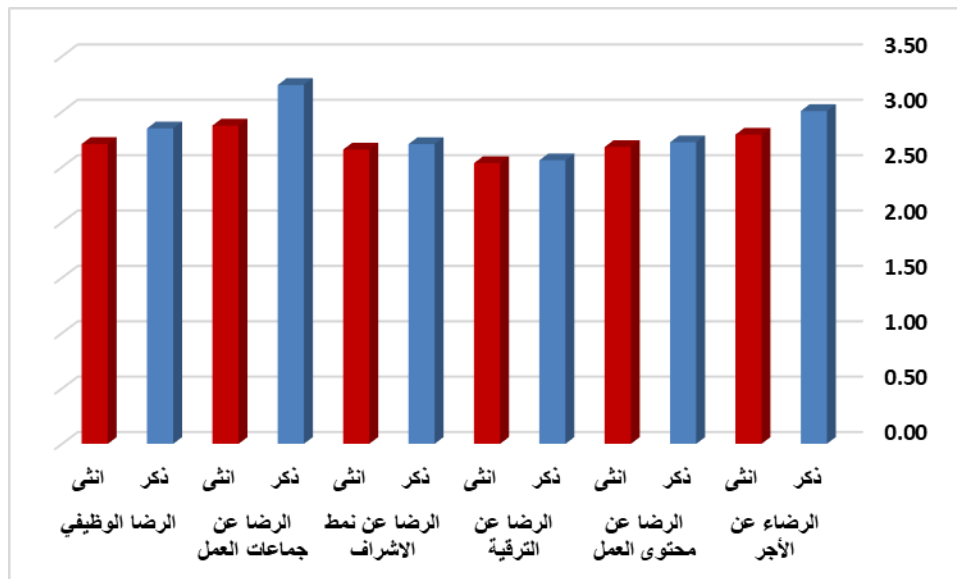
يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن الأجر حيث كانت قيمة (ت) (2.528) وبمستوى دلالة (0.012) لصالح الذكور بمتوسط 3.01 مقارنة بالإناث بمتوسط 2.79.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن محتوى العمل حيث كانت قيمة (ت) (0.699) وبمستوى دلالة (0.485).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن الترقية حيث كانت قيمة (ت) (0.291) وبمستوى دلالة (0.771).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حيث كانت قيمة (ت) (0.528) وبمستوى دلالة (0.598).

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا عن جماعات العمل حيث كانت قيمة (ت) (3.402) وبمستوى دلالة (0.001) لصالح الذكور بمتوسط 3.24 مقارنة بالإناث بمتوسط 2.87.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (2.369) وبمستوى دلالة (0.019) لصالح الذكور بمتوسط 2.85 مقارنة بالإناث بمتوسط 2.71، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 44 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الجنس



ب. الفروق حسب العمر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

جدول 60 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير العمر

المتغير	العمر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
الرضا عن الأجور	30 سنة فأقل	1	8	2.91	0.48	1.769	0.121	غير دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	2.70	0.65									
	40 - 36 سنة	3	62	2.98	0.58									
	45 - 41 سنة	4	35	2.93	0.51									
	50 - 46 سنة	5	32	3.09	0.57									
	50 فأكثر	6	25	2.91	0.63									
	المجموع		200	2.92	0.59									
الرضا عن محتوى العمل	30 سنة فأقل	1	8	2.59	0.30	4.461	0.001	دالة إحصائياً						
	35 - 31 سنة	2	38	2.55	0.39						*	*		
	40 - 36 سنة	3	62	2.86	0.41				*	*			*	
	45 - 41 سنة	4	35	2.80	0.41				*				*	
	50 - 46 سنة	5	32	2.67	0.40							*		
	50 فأكثر	6	25	2.53	0.41						*	*		
	المجموع		200	2.71	0.42									
الرضا عن الترقية	30 سنة فأقل	1	8	2.75	0.62	7.386	0.000	دالة إحصائياً	*					
	35 - 31 سنة	2	38	2.62	0.62				*					
	40 - 36 سنة	3	62	2.57	0.59				*		*			
	45 - 41 سنة	4	35	2.87	0.64				*	*		*		
	50 - 46 سنة	5	32	2.45	0.54				*		*			
	50 فأكثر	6	25	2.01	0.23					*	*	*	*	*
	المجموع		200	2.55	0.61									
الرضا عن نمط الإشراف	30 سنة فأقل	1	8	2.33	0.15	3.267	0.007	دالة إحصائياً			*			
	35 - 31 سنة	2	38	2.59	0.76						*			

		*							0.63	2.67	62	3	30 - 40 سنة
*	*		*	*	*				0.65	3.03	35	4	41 - 45 سنة
		*							0.65	2.71	32	5	46 - 50 سنة
		*							0.47	2.48	25	6	50 فأكثر
									0.65	2.69	200		المجموع
		*	*						0.31	2.67	8	1	30 سنة فأقل
		*	*						0.79	2.86	38	2	31 - 35 سنة
	*			*	*				0.77	3.30	62	3	36 - 40 سنة
	*			*	*				0.77	3.41	35	4	41 - 45 سنة
		*	*						0.64	2.78	32	5	46 - 50 سنة
									0.64	3.08	25	6	50 فأكثر
									0.76	3.10	200		المجموع
		*							0.18	2.65	8	1	30 سنة فأقل
		*	*						0.41	2.66	38	2	31 - 35 سنة
*				*					0.41	2.88	62	3	36 - 40 سنة
*	*			*	*				0.45	3.01	35	4	41 - 45 سنة
		*							0.39	2.74	32	5	46 - 50 سنة
		*	*						0.26	2.60	25	6	50 فأكثر
									0.41	2.79	200		المجموع

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (1.769) وبمستوى دلالة (0.121).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (4.461) وبمستوى دلالة (0.001)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 36 و 40 سنة بمتوسط (2.86) ومن أعمارهم بين 41 و 45 سنة بمتوسط (2.80)،

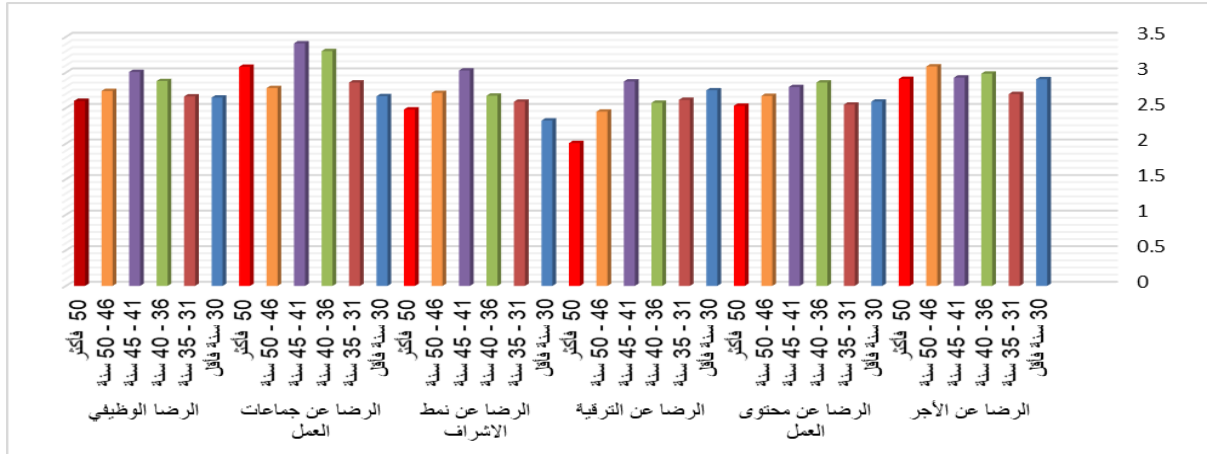
مقارنة بالأعمار الأخرى. وهذا يدل على أن الأعمار الوسطى كانت ذات رضى عن محتوى العمل بدرجة اعلى من الأعمار الأخرى.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (7.386) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من كل الأعمار بين اقل من 30 سنة و 50 سنة الذين كانوا أكثر رضا عن الترقية مقارنة بمن أعمارهم أكثر من 50 سنة. 4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (3.267) وبمستوى دلالة (0.007)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 41 و 45 سنة بمتوسط (3.03) مقارنة بالأعمار الأخرى الذين كان مستوى رضاهم اقل عن نمط الإشراف.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (4.461) وبمستوى دلالة (0.001)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 36 و 40 سنة بمتوسط (3.30) ومن أعمارهم بين 41 و 45 سنة بمتوسط (3.41)، مقارنة بالأعمار الأخرى. وهذا يدل على أن الأعمار الوسطى كانت ذات رضا عن جماعات العمل بدرجة اعلى من الأعمار الأخرى.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير العمر حيث كانت قيمة (ف) (3.267) وبمستوى دلالة (0.007)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق بين المستويات العمرية، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من أعمارهم بين 41 و 45 سنة بمتوسط (3.01) مقارنة بالأعمار الأخرى الذين كان مستوى رضاهم الوظيفي اقل من نظرائهم في ذلك العمر. والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 45 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير العمر



ج. الفروق حسب المستوى الدراسي

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 61 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المستوى الدراسي

الدرجة	المستوى الدراسي		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least						
									7	6	5	4	3	2	1
الرضا عن الأجر	ثانوي	1	18	2.92	0.34	4.769	0.000	دالة إحصائية		*					
	تقني	2	46	2.66	0.62				*	*	*	*			
	تقني متخصص	3	33	2.89	0.70					*					
	إجازة	4	15	3.07	0.66									*	
	ماستر	5	17	3.16	0.18									*	
	دكتوراه	6	20	3.39	0.43				*				*	*	*
	مهندس	7	51	2.89	0.55					*				*	
	المجموع		200	2.92	0.59										
الرضا عن محتوى العمل	ثانوي	1	18	2.96	0.38	4.317	0.000	دالة إحصائية	*				*	*	
	تقني	2	46	2.73	0.57				*			*			*
	تقني متخصص	3	33	2.63	0.45							*			*
	إجازة	4	15	2.98	0.17				*				*	*	
	ماستر	5	17	2.70	0.21										

الفصل الرابع: نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

*									0.27	2.79	20	6	دكتوراه			
	*		*		*	*		0.29	2.54	51	7	مهندس				
								0.42	2.71	200	المجموع					
*	*	*		*	*	*		دالة إحصائية	0.000	9.109	0.60	3.03	18	1	ثانوي	الرضا عن الترقية
			*	*		*	0.63				2.34	46	2	تقني		
	*		*		*	*	0.46				2.61	33	3	تقني متخصص		
*	*	*		*	*	*	0.39				3.25	15	4	إجازة		
			*			*	0.27				2.58	17	5	ماستر		
			*	*		*	0.44				2.23	20	6	دكتوراه		
			*			*	0.63				2.45	51	7	مهندس		
							0.61				2.55	200	المجموع			
		*		*			دالة إحصائية				0.000	10.880	0.74	3.07	18	
		*		*				0.65	2.77	46			2	تقني		
*	*		*		*	*		0.61	2.21	33			3	تقني متخصص		
		*		*				0.52	3.08	15			4	إجازة		
*	*		*		*	*		0.11	2.05	17			5	ماستر		
		*		*				0.56	2.71	20			6	دكتوراه		
		*		*				0.52	2.87	51			7	مهندس		
								0.65	2.69	200			المجموع			
*	*	*		*	*	*		دالة إحصائية	0.000	10.244			0.46	3.93	18	1
	*		*	*		*	0.74				2.93	46	2	تقني		
*	*		*		*	*	0.66				2.62	33	3	تقني متخصص		
*		*		*	*	*	0.44				3.65	15	4	إجازة		
	*		*		*	*	0.61				2.94	17	5	ماستر		
		*		*	*	*	0.76				3.38	20	6	دكتوراه		
			*	*		*	0.72				3.06	51	7	مهندس		
							0.76				3.10	200	المجموع			
*	*	*		*	*	*	دالة إحصائية				0.000	9.305	0.43	3.18	18	1
	*		*			*		0.45	2.69	46			2	تقني		
*	*		*			*		0.40	2.59	33			3	تقني متخصص		
*	*	*		*	*	*		0.29	3.20	15			4	إجازة		

			*			*				0.16	2.69	17	5	ماستر
			*	*	*	*				0.40	2.90	20	6	دكتوراه
			*							0.30	2.76	51	7	مهندس
										0.41	2.79	200		المجموع

* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

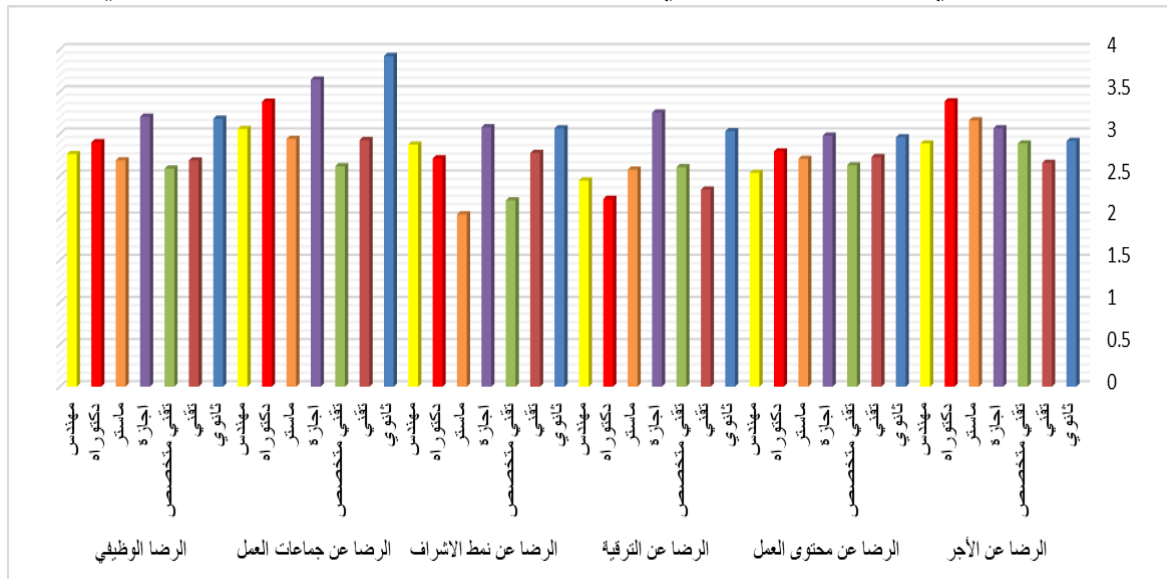
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (4.769) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، وتبين أن من مستواهم الدراسي دكتوراه كانوا أكثر رضا عن الأجر مقارنة بنظرائهم من المستويات الدراسية الأخرى.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (4.317) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ودكتوراه ومهندس.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (9.109) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ودكتوراه ومهندس.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (10.880) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ودكتوراه ومهندس، مع وجود تفاوت في مستوى الرضا بين المتغيرات الأخرى كالمهندسين والدكاترة مقارنة بالتقنيين وأصحاب الماستر.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (10.244) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، واتضح من خلاله أن الفروق كانت

لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة والدكتوراه مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ومهندس.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (9.305) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، واتضح من خلاله أن الفروق كانت لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة والدكتوراه مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ومهندس، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 46 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي



د. الفروق حسب سنوات العمل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 62 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير سنوات العمل

المتغير	سنوات العمل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
الرضا عن الأجور	5 فأقل	1	34	2.72	0.57	4.888	0.000	دالة إحصائية			*			
	6 - 10 سنوات	2	61	2.89	0.54					*	*			
	11 - 15 سنة	3	43	2.94	0.60					*	*			
	16 - 20 سنة	4	37	3.25	0.59					*		*	*	*
	21 - 25 سنة	5	17	2.59	0.52				*		*	*	*	
	26 فأكثر	6	8	3.16	0.48					*				
	المجموع		200	2.92	0.59									
الرضا عن محتوى العمل	5 فأقل	1	34	2.60	0.39	0.841	0.522	غير دالة إحصائية						
	6 - 10 سنوات	2	61	2.72	0.45									
	11 - 15 سنة	3	43	2.79	0.37									
	16 - 20 سنة	4	37	2.70	0.42									
	21 - 25 سنة	5	17	2.67	0.41									
	26 فأكثر	6	8	2.68	0.49									
	المجموع		200	2.71	0.42									
الرضا عن الترقية	5 فأقل	1	34	2.71	0.58	3.269	0.007	دالة إحصائية	*	*				
	6 - 10 سنوات	2	61	2.52	0.59				*					
	11 - 15 سنة	3	43	2.70	0.62				*	*				
	16 - 20 سنة	4	37	2.54	0.62				*					
	21 - 25 سنة	5	17	2.24	0.61							*	*	*
	26 فأكثر	6	8	2.03	0.29						*	*	*	*
	المجموع		200	2.55	0.61									
الرضا عن نمط الإشراف	5 فأقل	1	34	2.66	0.71	1.020	0.407	غير دالة إحصائية						
	6 - 10 سنوات	2	61	2.57	0.66									

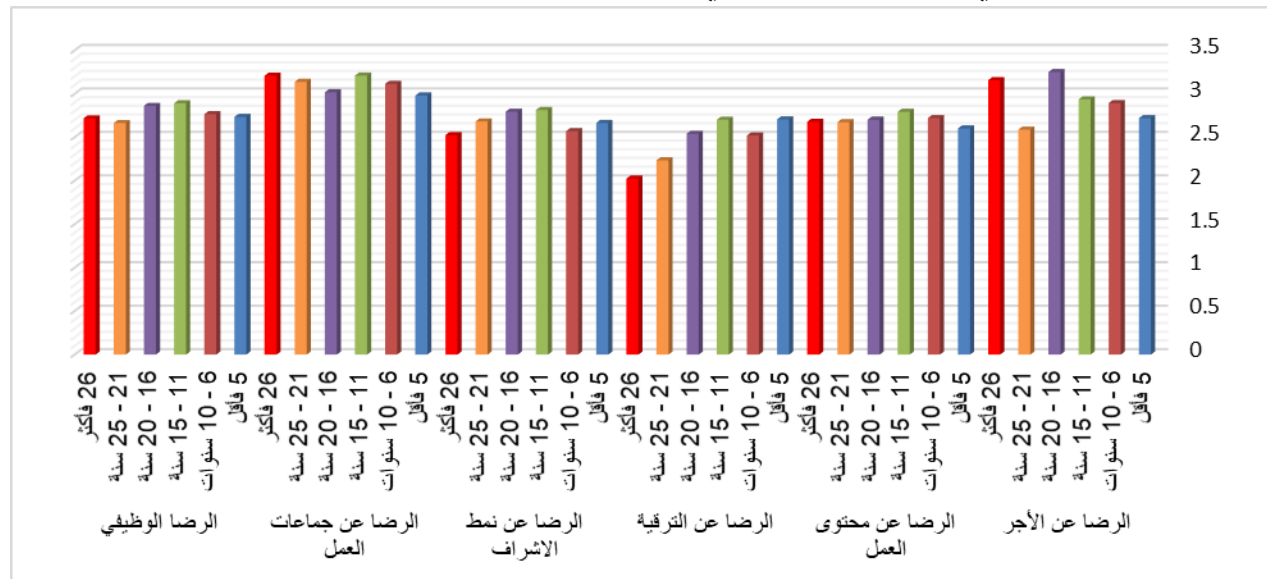
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (4.888) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من خدموا من 16 - 20 سنة و 21 - 25 سنة هم أكثر رضا عن الأجر من غيرهم من الموظفين الذين خدموا سنوات اقل او 26 فأكثر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (0.841) وبمستوى دلالة (0.522).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (0.841) وبمستوى دلالة (0.522)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من خدموا بين 5 إلى 25 سنة بمختلف الفئات كانوا أكثر رضا عن الترقية مقارنة بمن خدموا 26 سنة فأكثر.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (1.020) وبمستوى دلالة (0.407).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (0.467) وبمستوى دلالة (0.801).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (1.283) وبمستوى دلالة (0.273)، والمبيان التالي يبين تلك النتيجة:

مبيان 47 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير سنوات العمل



هـ. الفروق حسب الحالة العائلية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 63 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الحالة العائلية

البعد	الحالة الاجتماعية		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least			
									1	2	3	4
الرضا عن الأجر	متزوج (ة)	1	118	2.94	0.60	0.113	0.952	غير دالة إحصائياً				
	مطلق (ة)	2	9	2.83	0.35							
	أرمل (ة)	3	3	2.83	0.29							
	عازب (ة)	4	70	2.92	0.61							
	المجموع		200	2.92	0.59							
الرضا عن محتوى العمل	متزوج (ة)	1	118	2.59	0.35	9.054	0.000	دالة إحصائياً				*
	مطلق (ة)	2	9	2.79	0.11							
	أرمل (ة)	3	3	2.90	0.17							
	عازب (ة)	4	70	2.89	0.48							*
	المجموع		200	2.71	0.42							
الرضا عن الترقية	متزوج (ة)	1	118	2.37	0.56	10.023	0.000	دالة إحصائياً		*		*
	مطلق (ة)	2	9	2.89	0.39							*
	أرمل (ة)	3	3	2.40	0.20							
	عازب (ة)	4	70	2.82	0.62							*
	المجموع		200	2.55	0.61							
الرضا عن نمط الإشراف	متزوج (ة)	1	118	2.52	0.49	10.544	0.000	دالة إحصائياً				*
	مطلق (ة)	2	9	2.33	0.45					*		
	أرمل (ة)	3	3	3.20	0.00						*	
	عازب (ة)	4	70	2.99	0.79						*	*
	المجموع		200	2.69	0.65							
الرضا عن جماعات العمل	متزوج (ة)	1	118	2.88	0.69	10.105	0.000	دالة إحصائياً		*		
	مطلق (ة)	2	9	3.67	0.00							*
	أرمل (ة)	3	3	2.78	0.19							
	عازب (ة)	4	70	3.41	0.81							*

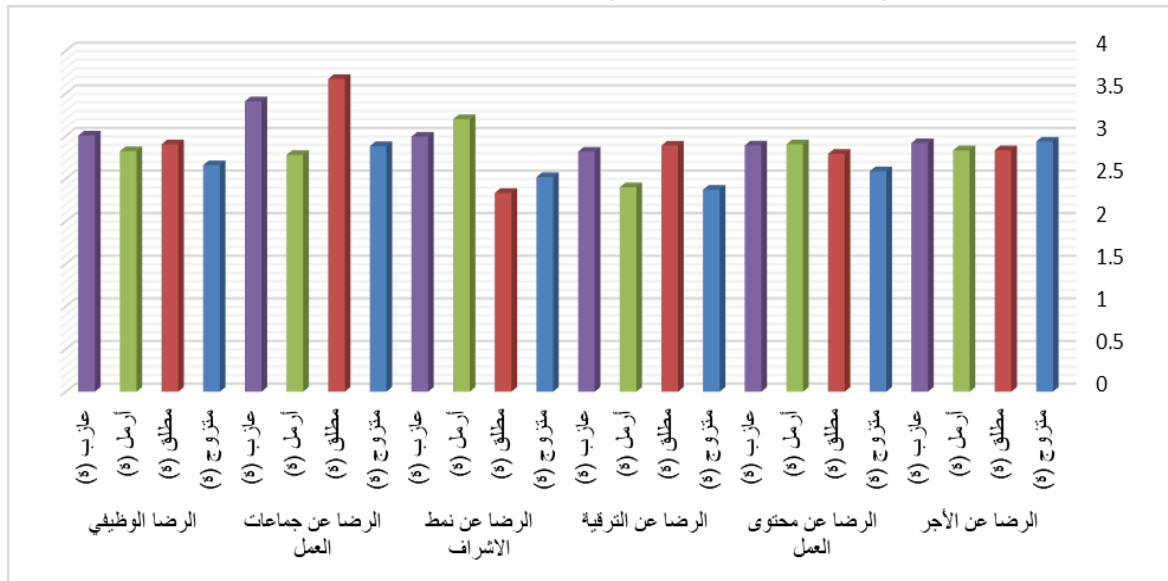
							0.76	3.10	200	المجموع		
*				دالة إحصائية	0.000	12.365	0.34	2.66	118	1	متزوج (ة)	مقياس الرضا الوظيفي
							0.20	2.90	9	2	مطلق (ة)	
							0.02	2.82	3	3	أرمل (ة)	
			*				0.47	3.01	70	4	عازب (ة)	
							0.41	2.79	200	المجموع		

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (0.113) وبمستوى دلالة (0.952).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (9.054) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، وتبين أن العازبين كانوا أكثر رضا عن محتوى العمل مقارنة بالمتزوجين، لكنهم لا يختلفون عن المطلقين والارامل.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (10.023) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، وتبين أن العازبين والمتزوجين كانوا أكثر رضا عن الترقيات مقارنة بالمطلقين والارامل.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (9.054) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، وتبين أن الارامل والعازبين كانوا أكثر رضا عن نمط الإشراف مقارنة بالمتزوجين والمطلقين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (10.105) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، وتبين أن العازبين والمتزوجين كانوا أكثر رضا عن جماعات العمل مقارنة بالمطلقين والارامل.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (12.365) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار

(LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية للموظف، وتبين أن العازبين كانوا أكثر رضا وظيفياً مقارنة بالمتزوجين، لكنهم لا يختلفوا عن المطلقين والارامل، والمبيان التالي يبين تلك الفروق: مبيان 48 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الحالة العائلية



و. الفروق حسب عدد الأطفال

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 64 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير عدد الأطفال

Post Hoc Tests LSD: Least					النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الأطفال		الرضا عن الأجر
	4	3	2	1							بدون اطفال	1	
					غير دالة إحصائياً	0.173	1.680	0.62	2.85	89	بدون اطفال	1	الرضا عن الأجر
								0.50	3.07	32	طفل واحد	2	
								0.60	3.00	53	طفلين	3	
								0.57	2.85	26	أكثر من اثنين	4	
								0.59	2.92	200	المجموع		
	*	*	*	*	دالة إحصائياً	0.002	5.212	0.46	2.83	89	بدون اطفال	1	الرضا عن محتوى العمل
				*				0.38	2.60	32	طفل واحد	2	
				*				0.34	2.62	53	طفلين	3	

			*				0.34	2.58	26	4	أكثر من اثنين	
							0.42	2.71	200		المجموع	
*							0.67	2.65	89	1	بدون اطفال	الرضا عن الترقية
*							0.46	2.67	32	2	طفل واحد	
							0.65	2.45	53	3	طفلين	
		*	*				0.29	2.27	26	4	أكثر من اثنين	
							0.61	2.55	200		المجموع	
							0.73	2.91	89	1	بدون اطفال	الرضا عن نمط الإشراف
			*				0.48	2.51	32	2	طفل واحد	
			*				0.57	2.52	53	3	طفلين	
			*				0.47	2.48	26	4	أكثر من اثنين	
							0.65	2.69	200		المجموع	
*		*	*				0.77	3.28	89	1	بدون اطفال	الرضا عن جماعات العمل
		*	*				0.91	2.82	32	2	طفل واحد	
*		*	*				0.62	3.20	53	3	طفلين	
		*	*				0.50	2.63	26	4	أكثر من اثنين	
							0.76	3.10	200		المجموع	
*	*	*	*				0.46	2.91	89	1	بدون اطفال	مقياس الرضا الوظيفي
			*				0.40	2.74	32	2	طفل واحد	
*			*				0.37	2.76	53	3	طفلين	
	*		*				0.17	2.56	26	4	أكثر من اثنين	
							0.41	2.79	200		المجموع	

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (1.680) وبمستوى دلالة (0.173).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (5.212) وبمستوى دلالة (0.002)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال للموظف، وتبين أن من ليس لديهم أطفال كانوا أكثر رضا عن محتوى عملهم مقارنة بمن لديهم أطفال.

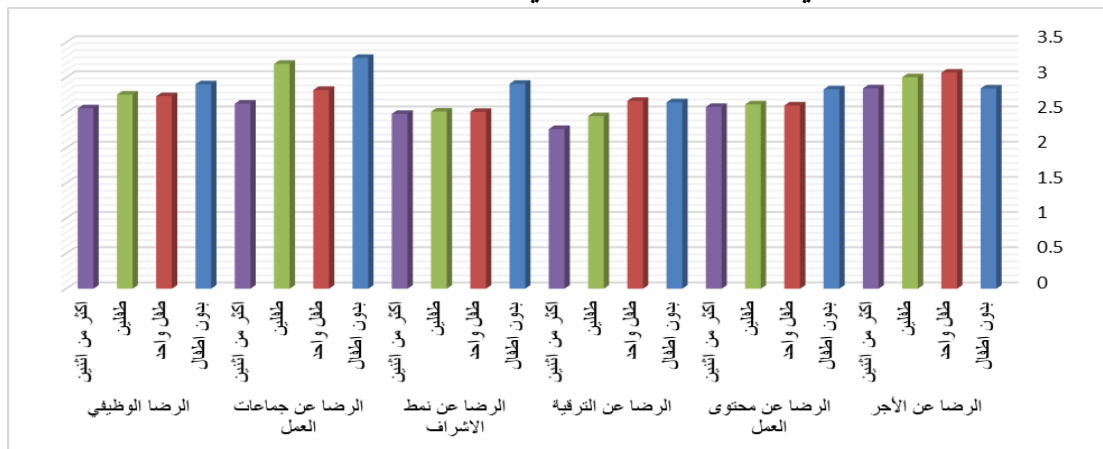
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (3.606) وبمستوى دلالة (0.014)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال للموظف، وتبين أن من ليس لديهم أطفال ومن لهم طفل واحد كانوا أكثر رضا عن الترقية مقارنة بمن لديهم أكثر من طفلين، ولكنهم لا يختلفون عما لديه طفلان.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (6.880) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال للموظف، وتبين أن من ليس لديهم أطفال كانوا أكثر رضا عن نمط الإشراف مقارنة بمن لديهم أطفال.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (7.266) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال للموظف، وتبين أن من ليس لديهم أطفال ومن لديهم طفلان كانوا أكثر رضا عن جماعات العمل مقارنة بمن لديهم طفل واحد وأكثر من طفلين.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (5.552) وبمستوى دلالة (0.001)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال للموظف، وتبين أن من ليس لديهم أطفال كانوا أكثر رضا عن الوظيفة مقارنة بمن لديهم أطفال في الفئات الثلاث الأخرى. ومن خلال هذا المبيان تتضح النتيجة بشكل أكبر.

مبيان 49 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير عدد الأطفال



ز. الفروق حسب الرتبة

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي والأداء حسب متغير الرتبة، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 65 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الرتبة

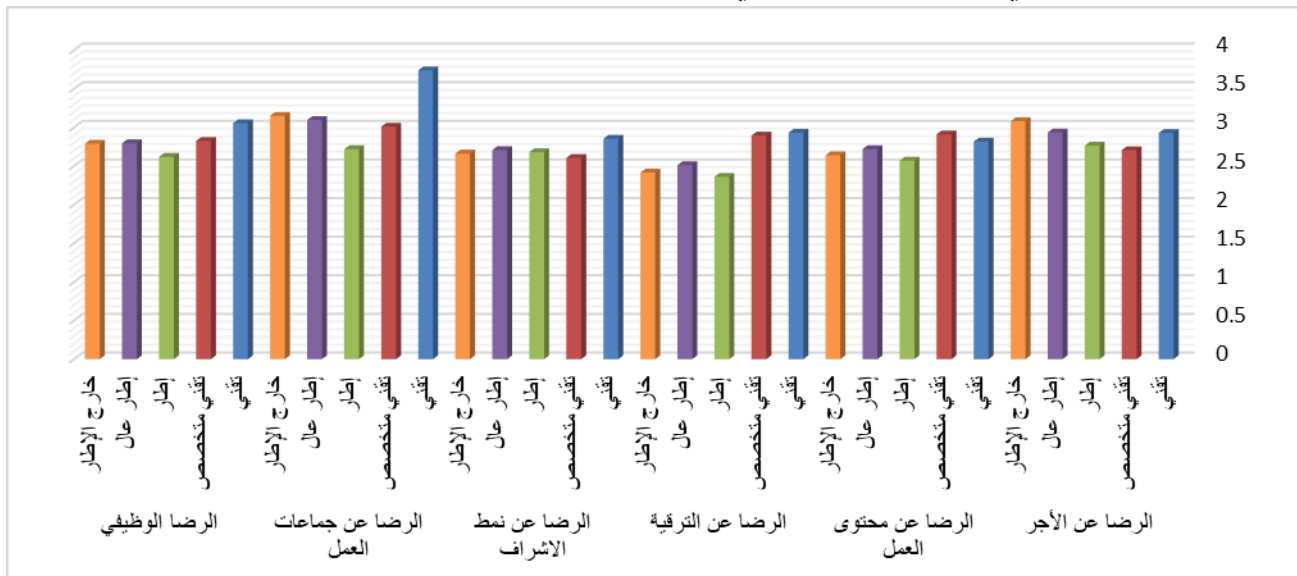
المتغير	الرتبة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
الرضا عن الأجر	تقني	1	18	2.93	0.46	2.872	0.024	دالة إحصائية					
	تقني متخصص	2	29	2.71	0.62				*				
	إطار	3	32	2.77	0.57				*				
	إطار عال	4	55	2.94	0.60								
	خارج الإطار	5	66	3.08	0.58						*	*	
	المجموع	200		2.92	0.59								
الرضا عن محتوى العمل	تقني	1	18	2.82	0.55	3.506	0.009	غير دالة إحصائية			*		
	تقني متخصص	2	29	2.91	0.52				*	*	*		
	إطار	3	32	2.57	0.44							*	*
	إطار عال	4	55	2.72	0.31							*	
	خارج الإطار	5	66	2.64	0.37							*	
	المجموع	200		2.71	0.42								
الرضا عن الترقية	تقني	1	18	2.93	0.51	6.287	0.000	دالة إحصائية	*	*	*		
	تقني متخصص	2	29	2.90	0.52				*	*	*		
	إطار	3	32	2.36	0.60							*	*
	إطار عال	4	55	2.51	0.55							*	*
	خارج الإطار	5	66	2.42	0.63							*	*
	المجموع	200		2.55	0.61								
الرضا عن نمط الأجر	تقني	1	18	2.86	0.70	0.441	0.779	دالة إحصائية					

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (2.872) وبمستوى دلالة (0.024)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية للموظف، وتبين أن من رتبهم الوظيفية خارج الإطار كانوا أكثر رضا عن الأجر مقارنة بالرتب الوظيفية الأخرى.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (3.506) وبمستوى دلالة (0.009)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية للموظف، وتبين أن من رتبهم الوظيفية تقنى متخصص هم أكثر رضا عن محتوى عملهم مقارنة بالرتب الأخرى ما عدا التقنيين فلم يختلفوا معهم.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (6.287) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية للموظف، وتبين أن من رتبهم الوظيفية تقني وتقني متخصص هم أكثر رضاً عن الترقية مقارنة بالرتب الأخرى.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (0.441) وبمستوى دلالة (0.779).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (5.869) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية للموظف، وتبين أن من رتبهم الوظيفية تقني هم أكثر رضاً عن جماعات العمل مقارنة برتبة الإطار ، لكن ليس هناك اختلاف مع الرتب الأخرى.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (3.506) وبمستوى دلالة (0.009)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية للموظف، وتبين أن من رتبهم الوظيفية تقني هم أكثر رضاً عن محتوى عملهم مقارنة بالرتب الأخرى، لتوضيح تلك الفروق بشكل أكثر دقة تم وضع المبيان التالي:

مبيان 50 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الرتبة



ح. الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير الأجر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 66 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الأجر

المتغير	الأجر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
الرضا عن الأجر	أقل من 4000 درهم	1	30	2.73	0.56	3.862	0.005	دالة إحصائية	*	*			
	4000 - أقل من 6000	2	46	2.77	0.55				*	*			
	6000 - أقل من 8000	3	46	2.90	0.61								
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.18	0.47							*	*
	10000 فأكثر	5	68	3.10	0.58							*	*
	المجموع		200	2.92	0.59								
الرضا عن محتوى العمل	أقل من 4000 درهم	1	30	2.73	0.47	0.312	0.870	غير دالة إحصائية					
	4000 - أقل من 6000	2	46	2.73	0.54								
	6000 - أقل من 8000	3	46	2.71	0.30								
	8000 - أقل من 10000	4	10	2.79	0.36								
	10000 فأكثر	5	68	2.67	0.38								
	المجموع		200	2.71	0.42								
الرضا عن الترقية	أقل من 4000 درهم	1	30	2.81	0.50	2.061	0.087	غير دالة إحصائية					
	4000 - أقل من 6000	2	46	2.60	0.67								
	6000 - أقل من 8000	3	46	2.50	0.59								
	8000 - أقل من 10000	4	10	2.42	0.37								
	10000 فأكثر	5	68	2.46	0.63								
	المجموع		200	2.55	0.61								

					0.070	2.203	0.69	2.43	30	1	أقل من 4000 درهم	الرضا عن نمط الإشراف
							0.76	2.80	46	2	4000 - أقل من 6000	
							0.63	2.76	46	3	6000 - أقل من 8000	
							0.60	2.94	10	4	8000 - أقل من 10000	
							0.56	2.64	68	5	10000 فأكثر	
							0.65	2.69	200	المجموع		
					0.255	1.345	0.76	3.08	30	1	أقل من 4000 درهم	الرضا عن جماعات العمل
							0.89	2.98	46	2	4000 - أقل من 6000	
							0.64	3.00	46	3	6000 - أقل من 8000	
							0.70	3.43	10	4	8000 - أقل من 10000	
							0.74	3.21	68	5	10000 فأكثر	
							0.76	3.10	200	المجموع		
					0.715	0.528	0.43	2.76	30	1	أقل من 4000 درهم	مقياس الرضا الوظيفي
							0.53	2.78	46	2	4000 - أقل من 6000	
							0.34	2.77	46	3	6000 - أقل من 8000	
							0.35	2.95	10	4	8000 - أقل من 10000	
							0.38	2.82	68	5	10000 فأكثر	
							0.41	2.79	200	المجموع		

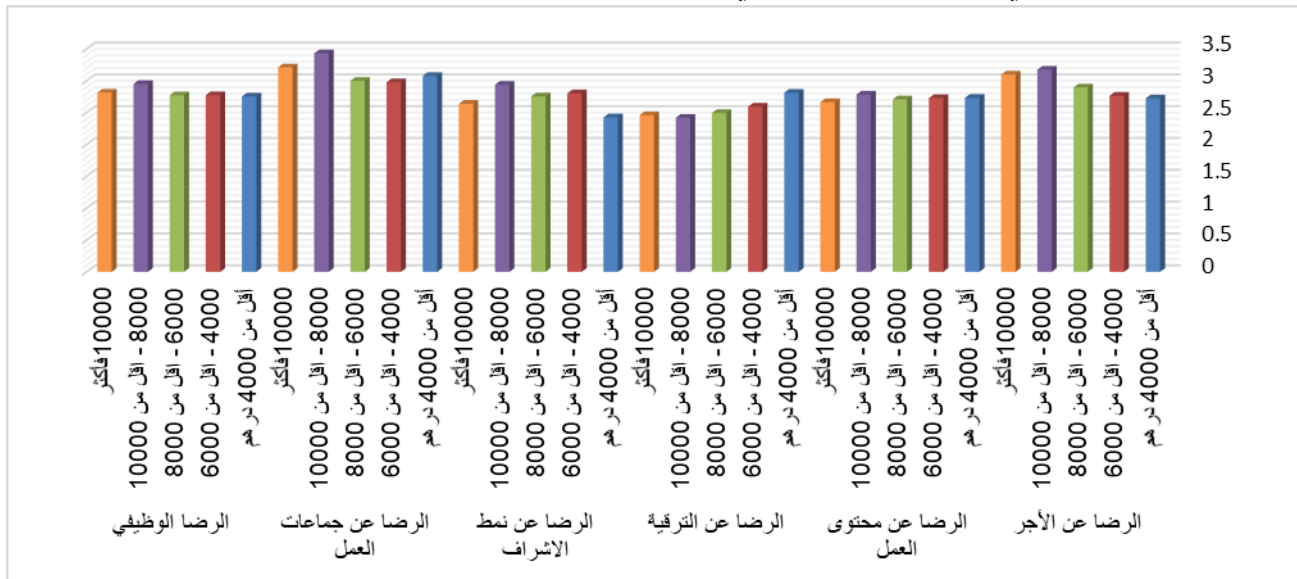
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (3.862) وبمستوى دلالة (0.005)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتبين أن من أجورهم 8000 درهم فأعلى هم أكثر الموظفين رضاً عن أجورهم مقارنة بمن يتقاضون أقل من 8000 درهم.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.312) وبمستوى دلالة (0.870).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (2.061) وبمستوى دلالة (0.087).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (2.203) وبمستوى دلالة (0.070).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (1.345) وبمستوى دلالة (0.255).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.528) وبمستوى دلالة (0.715)، من خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 51 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأجر



ط. الفروق حسب الانتماء النقابي

تم إيجاد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 67 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي

البُعد والمقياس	الانتماء النقابي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الرضا عن الأجر	نعم	125	2.85	0.60	2.436	198	0.016	دالة
	لا	75	3.05	0.55				احصائياً
الرضا عن محتوى العمل	نعم	125	2.65	0.43	2.567	198	0.011	دالة
	لا	75	2.80	0.38				احصائياً
الرضا عن الترقية	نعم	125	2.28	0.48	10.138	198	0.000	دالة
	لا	75	3.01	0.52				احصائياً
الرضا عن نمط الإشراف	نعم	125	2.53	0.50	4.547	198	0.000	دالة
	لا	75	2.95	0.79				احصائياً
الرضا عن جماعات العمل	نعم	125	2.78	0.66	9.048	198	0.000	دالة
	لا	75	3.63	0.61				احصائياً
مقياس الرضا الوظيفي	نعم	125	2.62	0.32	9.398	198	0.000	دالة
	لا	75	3.09	0.38				احصائياً

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

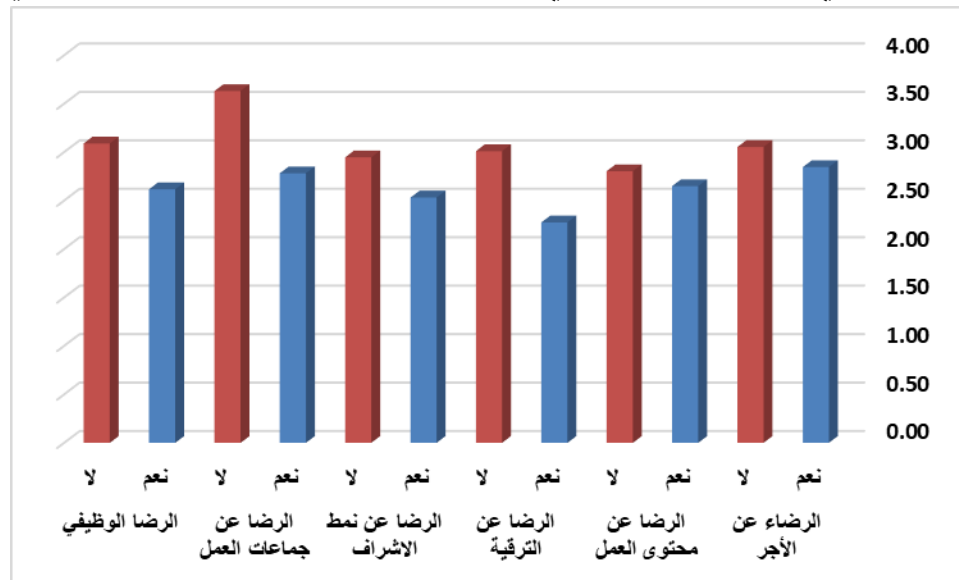
1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن الأجر حيث كانت قيمة (ت) (2.436) وبمستوى دلالة (0.016)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي مقارنة بمن لديهم ذلك الانتماء.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن محتوى العمل حيث كانت قيمة (ت) (2.567) وبمستوى دلالة (0.011)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن الترقية حيث كانت قيمة (ت) (10.138) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حيث كانت قيمة (ت) (4.547) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن جماعات العمل حيث كانت قيمة (ت) (9.048) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (9.398) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي. والمبيان التالي يوضح تلك الفروق:

مبيان 52 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي



ي. الفروق حسب الانتماء الحزبي

تم إيجاد الفروق في مستوى الرضا الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 68 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الرضا الوظيفي والأداء حسب متغير الانتماء الحزبي

البُعد والمقياس	الانتماء الحزبي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الرضا عن الأجر	نعم	61	2.75	0.68	2.875	198	0.004	دالة احصائياً
	لا	139	3.00	0.53				
الرضا عن محتوى العمل	نعم	61	2.75	0.51	1.043	198	0.298	غير دالة احصائياً
	لا	139	2.69	0.37				
الرضا عن الترقية	نعم	61	2.27	0.48	4.595	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	2.68	0.62				
الرضا عن نمط الإشراف	نعم	61	2.37	0.44	4.854	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	2.83	0.68				
الرضا عن جماعات العمل	نعم	61	2.69	0.58	5.400	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	3.28	0.76				
مقياس الرضا الوظيفي	نعم	61	2.56	0.32	5.609	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	2.90	0.41				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

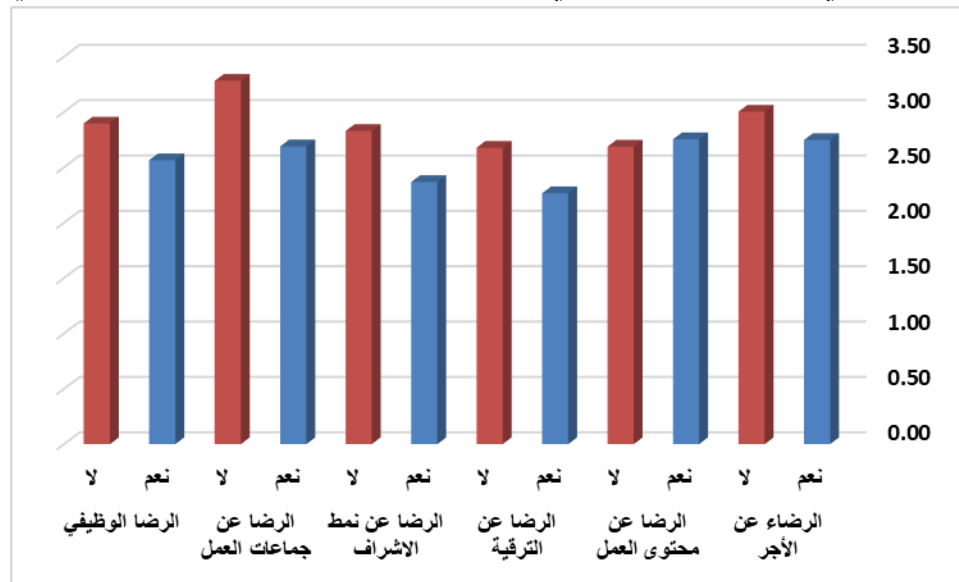
1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا عن الأجر حيث كانت قيمة (ت) (2.875) وبمستوى دلالة (0.004)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي مقارنة بمن لديهم ذلك الانتماء.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا عن محتوى العمل حيث كانت قيمة (ت) (1.043) وبمستوى دلالة (0.298).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا عن الترقية حيث كانت قيمة (ت) (4.595) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حيث كانت قيمة (ت) (4.854) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا عن جماعات العمل حيث كانت قيمة (ت) (5.400) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (5.609) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي. والمبيان التالي يوضح تلك الفروق:

مبيان 53 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي



ك. الفروق حسب المعاناة من آلام في الظهر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 69 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر

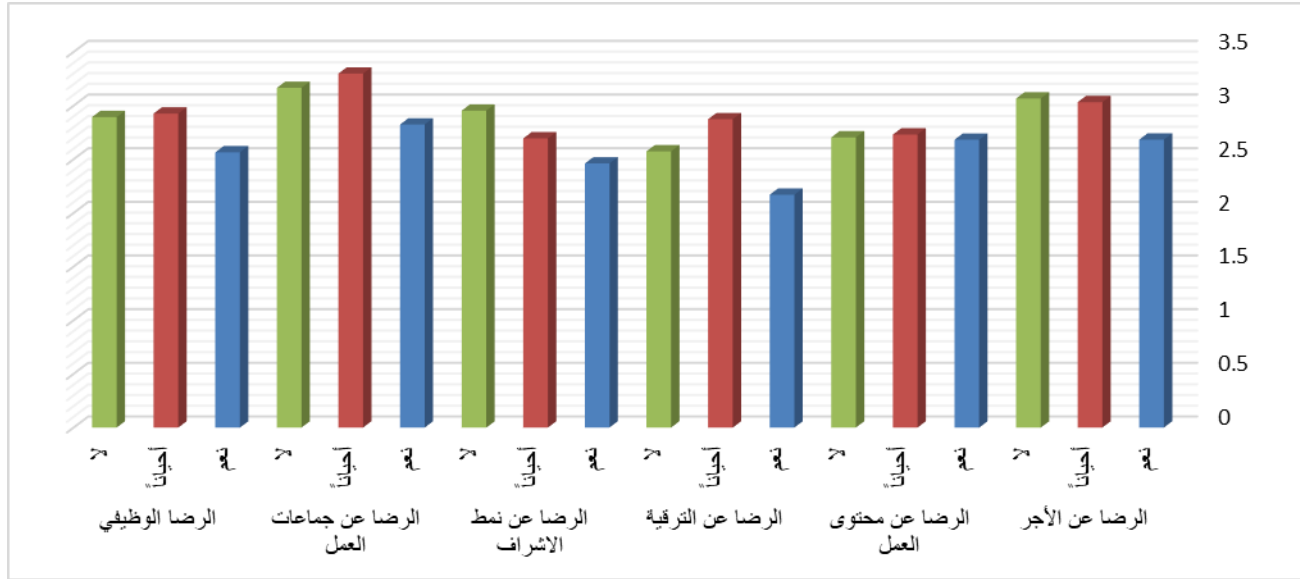
البُعد	آلام الظهر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
	1	2							3	2	1
الرضا عن الأجور	نعم	1	68	2.68	0.60	9.286	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	3.03	0.44						*
	لا	3	56	3.07	0.66						*
	المجموع		200	2.92	0.59						
الرضا عن محتوى العمل	نعم	1	68	2.68	0.29	0.244	0.784	غير دالة إحصائية			
	أحياناً	2	76	2.73	0.35						
	لا	3	56	2.70	0.60						
	المجموع		200	2.71	0.42						
الرضا عن الترقية	نعم	1	68	2.17	0.50	31.055	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	2.87	0.52						*
	لا	3	56	2.58	0.59						*
	المجموع		200	2.55	0.61						
الرضا عن نمط الإشراف	نعم	1	68	2.46	0.33	9.448	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	2.69	0.74						*
	لا	3	56	2.95	0.72						*
	المجموع		200	2.69	0.65						
الرضا عن جماعات العمل	نعم	1	68	2.82	0.40	7.733	0.001	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	3.30	0.80						*
	لا	3	56	3.17	0.94						*
	المجموع		200	3.10	0.76						
مقياس الرضا الوظيفي	نعم	1	68	2.57	0.19	18.897	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	2.93	0.43						*
	لا	3	56	2.89	0.47						*
	المجموع		200	2.79	0.41						

* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (9.286) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضىً عن الأجر مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (0.244) وبمستوى دلالة (0.784).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (31.055) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضىً عن الترقية مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (9.448) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضىً عن نمط الإشراف مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (7.733) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضىً عن جماعات العمل مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير **المعانة من آلام الظهر** حيث كانت قيمة (ف) (9.286) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضىً وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام. ومن خلال المبيان التالي نتبين تلك النتيجة:

مبيان 54 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير آلام الظهر



ل. الفروق حسب المعاناة من تشنجات في المفاصل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل، وكانت النتائج المحصل عليها كالاتي:

جدول 70 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من تشنجات في المفاصل

المتغير	تشنجات المفاصل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
									3	2	1
الرضا عن الأجر	نعم	1	33	2.79	0.48	1.431	0.242	غير دالة إحصائياً			
	أحياناً	2	117	2.98	0.61						
	لا	3	50	2.89	0.61						
	المجموع		200	2.92	0.59						
الرضا عن محتوى العمل	نعم	1	33	2.64	0.29	7.777	0.001	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	117	2.64	0.39				*		
	لا	3	50	2.90	0.49					*	*
	المجموع		200	2.71	0.42						
الرضا عن الترقية	نعم	1	33	2.44	0.62	1.062	0.348	غير دالة إحصائياً			
	أحياناً	2	117	2.54	0.65						

			دالة إحصائياً	0.044	3.168	0.48	2.64	50	3	لا	الرضا عن نمط الإشراف
						0.61	2.55	200	المجموع		
	*					0.49	2.48	33	1	نعم	
		*				0.67	2.78	117	2	أحياناً	
						0.67	2.62	50	3	لا	
						0.65	2.69	200	المجموع		
*	*		دالة إحصائياً	0.004	5.747	0.36	3.45	33	1	نعم	الرضا عن جماعات العمل
		*				0.77	3.10	117	2	أحياناً	
		*				0.86	2.88	50	3	لا	
						0.76	3.10	200	المجموع		
			غير دالة إحصائياً	0.830	0.187	0.22	2.76	33	1	نعم	مقياس الرضا الوظيفي
						0.43	2.81	117	2	أحياناً	
						0.46	2.79	50	3	لا	
						0.41	2.79	200	المجموع		

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

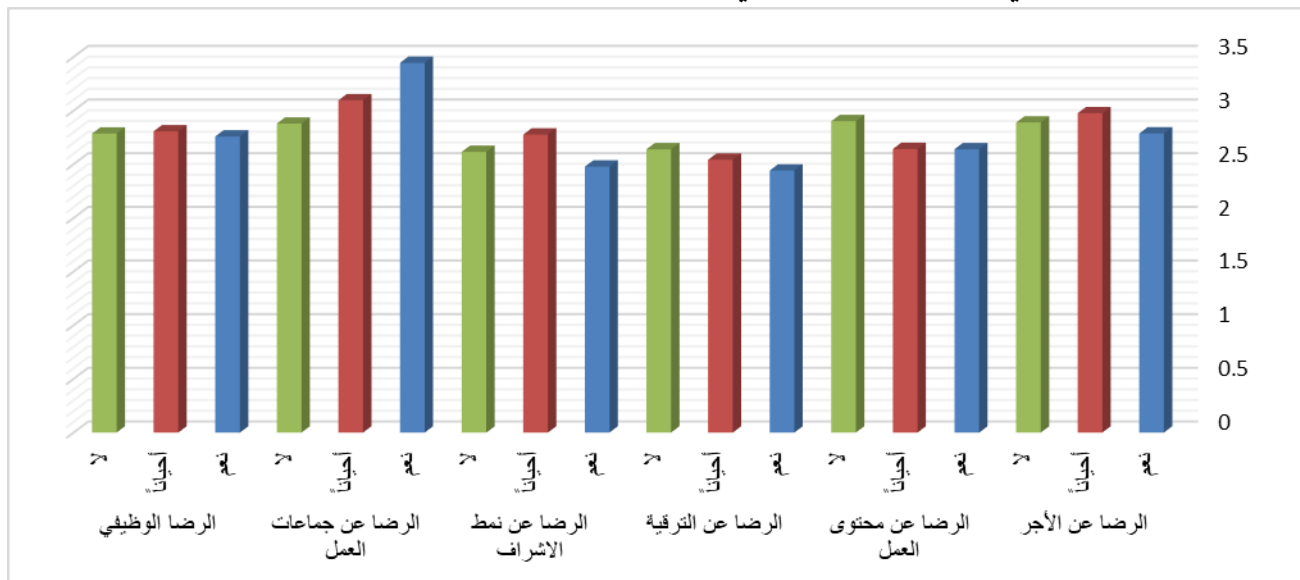
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير **المعانة من تشنجات المفاصل** حيث كانت قيمة (ف) (1.431) وبمستوى دلالة (0.242).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير **المعانة من تشنجات المفاصل** حيث كانت قيمة (ف) (7.777) وبمستوى دلالة (0.001)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من تشنجات المفاصل، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل كانوا أكثر رضىً عن الترقية مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير **المعانة من تشنجات المفاصل** حيث كانت قيمة (ف) (1.062) وبمستوى دلالة (0.348).
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير **المعانة من تشنجات المفاصل** حيث كانت قيمة (ف) (3.168) وبمستوى دلالة (0.044)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعانة من تشنجات في المفاصل، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات في المفاصل كانوا أكثر رضىً عن نمط الإشراف مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام لكن تلك الفروق طفيفة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (5.747) وبمستوى دلالة (0.004)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعاناة من تشنجات في المفاصل، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل كانوا أكثر رضىً عن جماعات العمل مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (0.187) وبمستوى دلالة (0.830). ومن خلال المبيان التالي تتبين تلك النتيجة:

مبيان 55 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل



م. الفروق حسب المعاناة من الأمراض الجلدية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الرضا

الوظيفي حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 71 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية

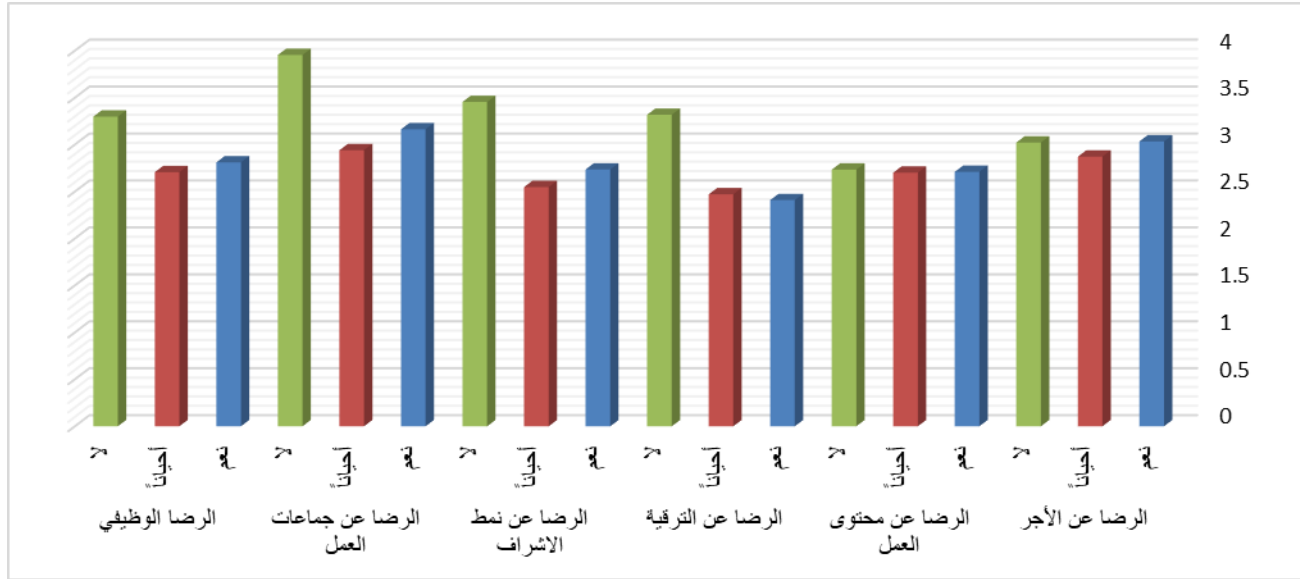
البعد	الأمراض الجلدية		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
									3	2	1
الرضا عن الأجر	نعم	1	43	3.03	0.45	1.597	0.205	غير دالة إحصائياً			
	أحياناً	2	135	2.87	0.63						
	لا	3	22	3.02	0.55						
	المجموع		200	2.92	0.59						
الرضا عن محتوى العمل	نعم	1	43	2.71	0.30	0.057	0.944	غير دالة إحصائياً			
	أحياناً	2	135	2.70	0.43						
	لا	3	22	2.73	0.54						
	المجموع		200	2.71	0.42						
الرضا عن الترقية	نعم	1	43	2.41	0.53	24.281	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	2.47	0.58				*		
	لا	3	22	3.32	0.37					*	*
	المجموع		200	2.55	0.61						
الرضا عن نمط الإشراف	نعم	1	43	2.73	0.54	22.271	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	2.55	0.56				*		
	لا	3	22	3.45	0.84					*	*
	المجموع		200	2.69	0.65						
الرضا عن جماعات العمل	نعم	1	43	3.16	0.65	20.181	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	2.94	0.76				*		
	لا	3	22	3.96	0.21					*	*
	المجموع		200	3.10	0.76						
مقاييس الرضا الوظيفي	نعم	1	43	2.81	0.36	23.893	0.000	دالة إحصائياً	*		
	أحياناً	2	135	2.71	0.39				*		
	لا	3	22	3.30	0.29					*	*
	المجموع		200	2.79	0.41						

* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الأجر حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (1.597) وبمستوى دلالة (0.205).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن محتوى العمل حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.057) وبمستوى دلالة (0.944).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الترقية حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (1.062) وبمستوى دلالة (0.348)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعاناة من الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضىً عن الترقية مقارنة بمن يعانون من تلك الأمراض.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن نمط الإشراف حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (22.271) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعاناة من الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضىً عن نمط الإشراف مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن جماعات العمل حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (20.181) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعاناة من الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضىً عن جماعات العمل مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (0.187) وبمستوى دلالة (0.830). تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق المعاناة من الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضىً وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام، ومن خلال المبيان التالي نتبين تلك النتيجة:

مبيان 56 يبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية



4. تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تمت صياغة السؤال السادس بـ (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟)، وقد تمت صياغة الفرضية السادسة له كالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)". وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى للمتغيرات (المستوى الدراسي، سنوات العمل، وجود تشنجات في المفاصل، الأجر).

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الذكور مقارنة بالإناث، وهذا يدل على أن الذكور أكثر رضا عن وظيفتهم من الإناث.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر لصالح من أعمارهم بين 41 و 45 سنة مقارنة بالأعمار الأخرى الذين كان مستوى رضاهم الوظيفي اقل من نظرائهم في ذلك العمر، هم بقدر ما يعانون من اجهاد عال أكثر من الأعمار الأخرى، وهذا ما اتضح في نتيجة السؤال الثاني.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة ودكتوراه مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني او تقني متخصص وماستر ومهندس، ربما يعود إلى ان الشهادات الدراسية ساعدتهم في تطوير أنفسهم وكانوا أكثر رضا عن غيرهم من الشهادات الأخرى
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، وهذا يدل على أن سنوات الخبرة بين موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة لا تشكل فارقاً في مستوى الرضا الوظيفي فكلهم على حد سواء أي يتقنون في مستوى الرضا الوظيفي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، حيث تبين أن العازبين كانوا أكثر رضا وظيفياً مقارنة بالمتزوجين، لكنهم لا يختلفون عن المطلقين والارامل، هذه النتيجة قد تكون شبه طبيعية فالمتزوجون يعانون من ضعف في الرضا نتيجة لارتباطهم العائلي الذي يسبب لهم ضعفا في مستوى الاستقرار الوظيفي، وبذلك كانوا أقل رضا عن وظائفهم من العازبين.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الرضا الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال حيث تبين أن من ليس لديهم أطفال كانوا أكثر رضا عن عملهم مقارنة بمن لديهم أطفال في الفئات الثلاث الأخرى، ان زيادة عدد الأطفال يراها الموظفون بانه يشكل عبأ وظيفياً لديهم وبالتالي يتأثر مستوى الرضا لديهم مقارنة بمن ليس لديهم أطفال.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث تبين أن من رتبتهم الوظيفية تقني هم أكثر رضا عن محتوى عملهم مقارنة بالرتب الأخرى، ربما يعود ذلك إلى طبيعة العمل الذي يقومون به حيث يشعرون بالارتياح مقارنة بالرتب الأخرى.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف، وهذا يدل على أن الأجر ليس ذو أثر على مستوى الرضا الوظيفي، وبذلك كانت النتيجة مقاربة فيما بين الموظفين ذوي الأجور المختلفة.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي، وهذا يدل على أن الموظف عندما يرتبط بأكثر من عمل يكون متشتتا ويخفض من مستوى الاتجاه الإيجابي نحو الوظيفة.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي، كون الأحزاب السياسية تتطلب مجهوداً في الانتماء لها وبذلك يشعر الموظف المنتمي للحزب بأنه يقع على عاتقه كثير من الأعمال وبذلك يطمح لمستوى أعلى من وظيفته ويكون غير راض عن وظيفته الحالية.

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث تبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضاً وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام، وهذا يدل على أن من التأثيرات الصحية آلام الظهر والتي تسبب للموظف عدم الاستقرار سواء في المكان أو على المستوى الشخصي وبذلك يظهر سلوك سلبي نحو الوظيفة.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل، وهذا يدل على أن تشنجات المفاصل لم يكن لها أثر على مستوى الرضا لدى الموظفين وإن من يعانون منها وغيرهم ممن لا يعانون يرون الوظيفة ورضاهم عنها بنفس الشكل.

13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث تبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضاً وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام، تعتبر هذه الآلام مصدر إزعاج بالنسبة للموظفين وبالتالي كلما يرون تلك الأمراض على أجسادهم فهي تتسبب في تكوين اتجاهات سلبية نحو الوظيفة التي يعملون بها، معتقدين أنها سبب في تلك الأمراض أو أنها سبب في عدم قدرتهم على الذهاب إلى الطبيب.

كل هذه النتائج منفردة أو مجتمعة تتشكل كمؤثرات على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة المعنية بدراستنا وخصوصاً تلك المتغيرات التي أظهرت فروقا بين الفئات المختلفة، ومن خلال تحليل الدراسات السابقة وجدنا بأن هناك دراسات تتفق مع هذه النتيجة وهناك دراسات تختلف عنها، ومن هذه الدراسات التي تم

تحليلها دراسة (Siyambalapitiya. & Sachitra, 2019) التي توصلت إلى هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي، بين موظفي البنوك من الذكور والإناث، كذلك أظهرت النتيجة ان من لديهم اعلى خبرة عملية هم أعلى في الرضا الوظيفي. أما دراسة (النعمان، 2018) فقد بينت عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لكل من متغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، والرتبة الأكاديمية). بينما دراسة (أبو حماد، 2018) فقد أظهرت عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات إجابات معلمات رياض الأطفال على جميع مجالات مستوى الرضا الوظيفي لديهن والعلامة الكلية تبعا لاختلاف متغيري الشهادة العلمية وسنوات الخبرة. أما دراسة (الطلالعة، 2018) فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تبعا للنوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تعزى للمؤهل ولصالح ذوي الشهادة العلمية (دراسات عليا) وللخبرة ولصالح الخبرة الكبيرة.

المبحث الرابع: النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي

1. عرض نتائج السؤال السابع (اختبار الفرضية السابعة)

لاختبار صحة الفرضية السابعة التي تنص على " هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة."، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وكانت النتائج المحصل عليها كما في الجدول الآتي:

جدول 72 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الأداء الوظيفي حسب كل عبارة والمقياس الكلي (N=200)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة
ف1	تقدير رؤسائي يدفعني إلى تحقيق مستوى عال من الأداء	2.32	1.11	46.30	منخفض
ف2	التوزيع العادل للعمل بين العاملين في نفس الاختصاص يدفعني لمزيد من الانجاز .	3.50	0.82	69.90	عالي
ف3	يؤدي التقييم الدقيق الذي يخضع له الموظفون في الإدارة إلى تدفعني إلى تحسين مستوى الأداء	2.64	1.22	52.70	متوسط
ف4	تشجعي الحوافز التي تمنحها لي الإدارة التي أعمل فيها على المزيد من العمل.	3.50	0.90	69.90	عالي
ف5	يشجعي التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل	4.23	0.59	84.50	عالي جدا
	الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	3.23	0.64	64.66	متوسط
ف6	تؤثر الشواهد الطبية على تقييم أدائي	3.53	1.47	70.50	عالي
ف7	يؤثر انتمائي النقابي على تقييم أدائي	3.78	1.25	75.50	عالي
ف8	قدرتي على الانجاز جيدة لأنني اعمل بكل إمكانياتي	4.17	1.27	83.30	عالي

ف9	يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناط بي	3.50	0.76	69.90	عالي
ف10	توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي	3.30	1.16	66.00	متوسط
ف11	اهتمام الإدارة بتنمية قدراتي اثر ايجابا على ادائي	2.63	1.08	52.50	متوسط
ف12	نوع الوظيفة التي اشغلها تتلاءم مع قدراتي الذاتية	3.22	1.32	64.40	متوسط
	الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	3.44	0.47	68.87	عالي
كل3	مقياس الأداء الوظيفي	3.34	0.28	66.76	متوسط

يتضح من الجدول أعلاه ان مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام لدى موظفي الوزارة كان متوسطاً لدى أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأفراد العينة (3.34) وإنحراف معياري (0.28) ونسبة مئوية (66.76%).

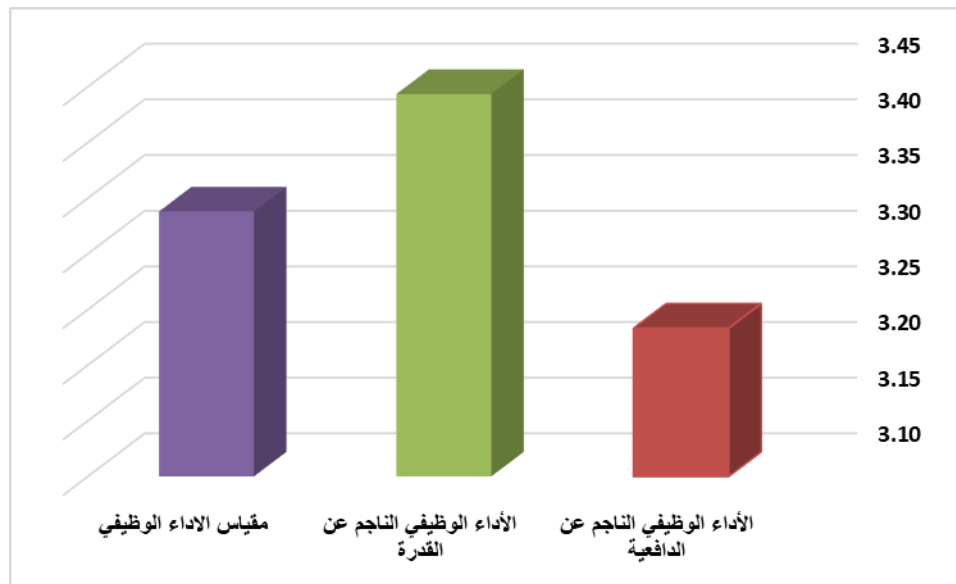
وعند تحليل النتيجة الخاصة بالأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية فقد رأى الموظفون أن الدافعية أدت إلى تحفيزهم للأداء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.23) وإنحراف (0.64) بنسبة (64.66%)، وعند النظر في تلك النتيجة بالنسبة للبنود الفرعية تبين أن بند " يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل" حصل على درجة عالية جداً بمتوسط (4.23) ونسبة (84.50%)، و " التوزيع العادل للعمل بين العاملين في نفس الاختصاص يدفعني لمزيد من الانجاز" و" تشجعني الحوافز التي تمنحها لي الإدارة التي أعمل فيها على المزيد من العمل" بدرجة عالية بنسبة (69.60%)، و " يؤدي التقييم الدقيق الذي يخضع له الموظفون في الإدارة إلى تدفعني إلى تحسين مستوى الأداء" بدرجة متوسطة بنسبة (52.70%)، وأخيراً " تقدير رؤسائي يدفعني إلى تحقق مستوى عال من الأداء" بدرجة منخفضة بنسبة (46.30%).

أما بالنسبة لبُعد الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة فقد رأى الموظفون أن أداءهم كان بدرجة عالية بمتوسط (3.44) وإنحراف (0.47) بنسبة (68.87%)، وعند ملاحظة النتيجة المتعلقة بالبنود الفرعية للأداء الناجم عن القدرة فقد لوحظ أن البنود " قدرتي على الانجاز جيدة لأنني اعمل بكل إمكانياتي"، " يؤثر انتمائي النقابي على تقييم أدائي"، " تؤثر الشواهد الطبية على تقييم أدائي" و " يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناط بي" قد حصلت على درجة عالية بنسب (83.30%، 75.50%، 70.50%، 69.90%) على الترتيب، وان البنود " توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي"، " نوع الوظيفة

التي اشغلها تتلاءم مع قدراتي الذاتية" و " اهتمام الإدارة بتنمية قدراتي اثر ايجابا على ادائي" حصلت على درجة متوسطة بنسب (66.00%، 64.40%، 52.50%) على التوالي.

ولهذا فقد حصل الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة على المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليه في المرتبة الثانية الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية بدرجة متوسطة. والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 57 يبين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية



2. تفسير ومناقشة نتائج الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني

تمت صياغة السؤال السابع من هذا البحث ب (ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية السابعة له كالتالي " هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة.". وتم التوصل إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً في بُعد الأداء الناجم عن القدرة ومتوسطاً في بُعد الأداء الناجم عن الدافعية. من خلال نتيجة مستوى الأداء الناجم عن القدرة وجد بأن موظفي الوزارة يرون أن أداءهم عالي حسب قدراتهم، وهذا يعود إلى ثقة الموظفين بقدراتهم وانهم يتحمسون بشكل أكبر عندما يحصلون على تقديرات من قبل الإدارة التي ينجزونها، ويمكن يساعد ذلك على رفع مردودية المؤسسة في مهامها واختصاصاتها، ويستفيد منها المستفيدون سواء كانوا جمهوراً أو موظفين.

كما انهم يرون ان أداءهم بالنسبة للدافعية متوسط، وهذا يدل على أن الوزارة لا ترفع من معنوياتهم بالشكل المطلوب، ولم يحصلوا على التحفيز المعنوي والمادي المناسب لرفع مستوى أداءهم على الأعمال الموكلة إليهم، كل هذه الأسباب منفردة او مجتمعة قد يمكن أن نعزي هذه النتيجة إليها.

وعند تحليل بض الدراسات وجدنا بأن التحفيز يولد مردودية جيدة لدى الموظف والمؤسسة، مثل دراسة (أبو عشيبة، 2018) التي هدفت إلى التعرف على درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين وتوصلت إلى أن درجة استخدام الإدارة بالتحفيز جاءت كبيرة وفي جميع المجالات، كما أن درجة الأداء الوظيفي جميع مجالاته جاء بدرجة كبيرة وذلك ناتج عن التحفيز.

أما دراسة (فضل المولى، 2018) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، فتوصلت إلى أن الشركة تسعى لمواكبة التطورات العلمية لمنتسبيها، بمستوى متوسط، وأن العاملين يؤدون المهام الموكلة إليهم دون إشراف مباشر بمستوى عال.

اما دراسة (الشراري، 2012) والتي هدفت إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الإداريين في جامعة الجوف، فقد توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية في جامعة الجوف جاء كبيرا، وهذا قد يعود لاختلاف البيئة التي طبقت فيها عن دراستنا.

3. عرض نتائج السؤال الثامن (اختبار الفرضية الثامنة)

لاختبار صحة الفرضية الثامنة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)". تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي بين متغيرين، واختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، يليه اختبار (LSD) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

أ. الفروق حسب الجنس

تم إيجاد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

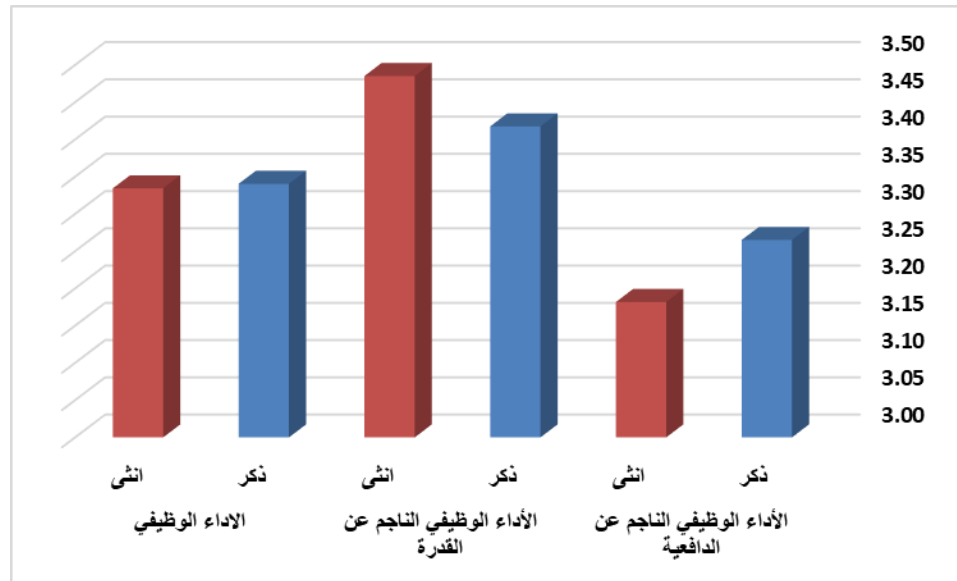
جدول 73 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس

البُعد والمقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	ذكر	123	3.27	0.67	0.890	198	0.374	غير دالة إحصائياً
	انثى	77	3.18	0.59				
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	ذكر	123	3.42	0.42	0.987	198	0.325	غير دالة إحصائياً
	انثى	77	3.49	0.55				
مقياس الأداء الوظيفي	ذكر	123	3.34	0.29	0.148	198	0.882	غير دالة إحصائياً
	انثى	77	3.33	0.28				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حيث كانت قيمة (ت) (0.890) وبمستوى دلالة (0.374).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حيث كانت قيمة (ت) (0.987) وبمستوى دلالة (0.325).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (0.148) وبمستوى دلالة (0.882)، والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 58 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الجنس



ب. الفروق حسب العمر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

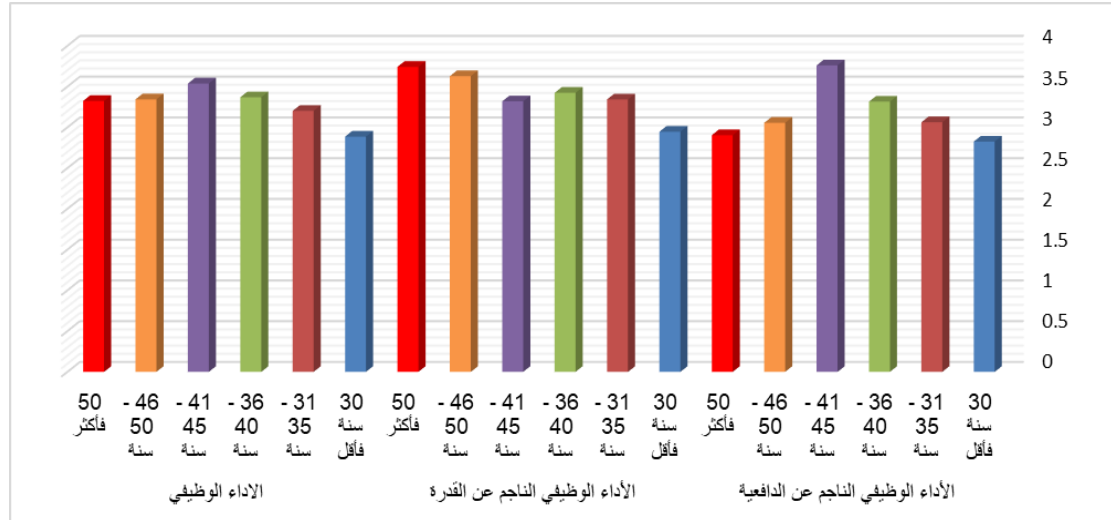
جدول 74 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير العمر

المتغير	العمر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									1	2	3	4	5	6
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	30 سنة فأقل	1	8	2.83	0.07	9.581	0.000	دالة إحصائية			*	*		
	31 - 35 سنة	2	38	3.06	0.50						*	*		
	36 - 40 سنة	3	62	3.32	0.67				*	*	*	*	*	*
	41 - 45 سنة	4	35	3.76	0.80				*	*	*	*	*	*
	46 - 50 سنة	5	32	3.06	0.39						*	*		
	50 فأكثر	6	25	2.90	0.31						*	*		
	المجموع		200	3.23	0.64									
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	30 سنة فأقل	1	8	2.95	0.15	6.406	0.000	دالة إحصائية	*	*	*	*	*	*
	31 - 35 سنة	2	38	3.34	0.42				*	*				*
	36 - 40 سنة	3	62	3.42	0.39				*	*				*

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

316

مبيان 59 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير العمر



ج. الفروق حسب المستوى الدراسي

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء

الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي، وكانت النتائج المحصل عليها كآآتي:

جدول 75 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المستوى الدراسي

المتغير	المستوى الدراسي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least						
								7	6	5	4	3	2	1
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	ثانوي	18	3.66	0.50	21.624	0.000	دالة إحصائية	*		*	*	*	*	*
	تقني	46	3.17	0.46						*	*			*
	تقني متخصص	33	2.93	0.42					*		*		*	*
	إجازة	15	4.45	0.68				*	*	*		*	*	*
	ماستر	17	2.85	0.17					*		*		*	*
	دكتوراه	20	3.35	0.79				*		*	*	*		
	مهندس	51	3.06	0.47					*		*			*
	المجموع	200	3.23	0.64										
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	ثانوي	18	3.10	0.33	11.269	0.000	دالة إحصائية	*		*			*	
	تقني	46	3.68	0.53					*		*	*		*
	تقني متخصص	33	3.30	0.47				*		*	*		*	

										0.46	2.93	15	4	إجازة	مقيس الأداء الوظيفي							
										0.21	3.58	17	5	ماسنر								
										0.15	3.30	20	6	دكتوراه								
										0.37	3.60	51	7	مهندس								
										0.47	3.44	200	المجموع									
										0.17	3.38	18	1	ثانوي								
دالة إحصائية							0.000	11.399	0.23	3.43	46	2	تقني									
									0.32	3.12	33	3	تقني مخصص									
									0.27	3.69	15	4	إجازة									
									0.14	3.21	17	5	ماسنر									
									0.39	3.32	20	6	دكتوراه									
									0.16	3.33	51	7	مهندس									
									0.28	3.34	200	المجموع										

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

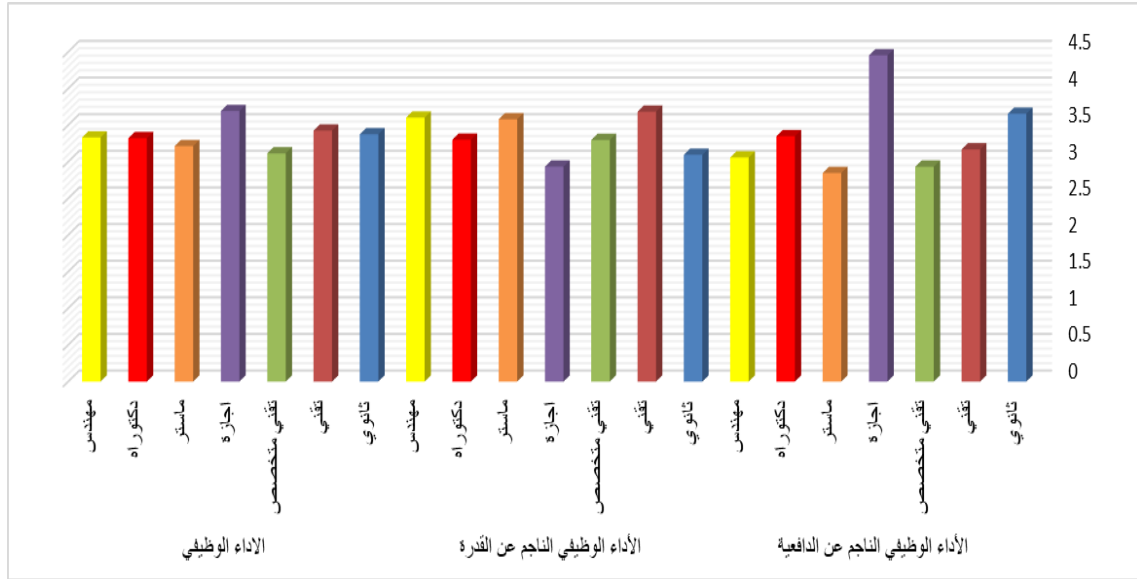
يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (21.624) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، وتبين أن من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة ودكتوراه كانت دافعتهم للأداء الوظيفي أعلى من المستويات الأخرى كونهم حصلوا على متوسط أعلى.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (6.406) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، وتبين أن من له مستوى تقني وإجازة ومهندس كانت قدرتهم على الأداء الوظيفي أعلى من المستويات الدراسية الأخرى.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير المستوى الدراسي حيث كانت قيمة (ف) (11.399) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المستوى الدراسي، وتبين أن من مستواهم الدراسي إجازة وتقني هم أعلى أداءاً وظيفياً يليهم الثانوي والدكتوراه مقارنة بمستوى الأداء الأقل عند المستويات الدراسية الأخرى. ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 60 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير المستوى الدراسي



د. الفروق حسب سنوات العمل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء

الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 76 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

سنوات العمل

البعد	سنوات العمل		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least					
									6	5	4	3	2	1
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	5 فأقل	1	34	3.11	0.47	3.290	0.007	دالة إحصائية			*	*		
	6 - 10 سنوات	2	61	3.14	0.57						*	*		
	11 - 15 سنة	3	43	3.42	0.75					*			*	*
	16 - 20 سنة	4	37	3.47	0.77				*	*			*	*
	21 - 25 سنة	5	17	2.98	0.43						*	*		
	26 فأكثر	6	8	2.95	0.45						*			
	المجموع		200	3.23	0.64									
الأداء الوظيفي الناجم	5 فأقل	1	34	3.35	0.39	2.424	0.037	دالة إحصائية		*	*			

	*								0.43	3.42	61	2	6 - 10 سنوات	
	*	*							0.53	3.33	43	3	11 - 15 سنة	
			*		*				0.53	3.58	37	4	16 - 20 سنة	
			*	*	*				0.40	3.69	17	5	21 - 25 سنة	
									0.32	3.45	8	6	26 فأكثر	
									0.47	3.44	200	المجموع		
		*	*						0.24	3.23	34	1	5 فأقل	
		*				0.28	3.28	61	2	6 - 10 سنوات	مقياس الأداء الوظيفي			
		*			*	0.32	3.37	43	3	11 - 15 سنة				
*	*		*	*	*	0.26	3.53	37	4	16 - 20 سنة				
		*				0.17	3.33	17	5	21 - 25 سنة				
		*				0.12	3.20	8	6	26 فأكثر				
						0.28	3.34	200	المجموع					

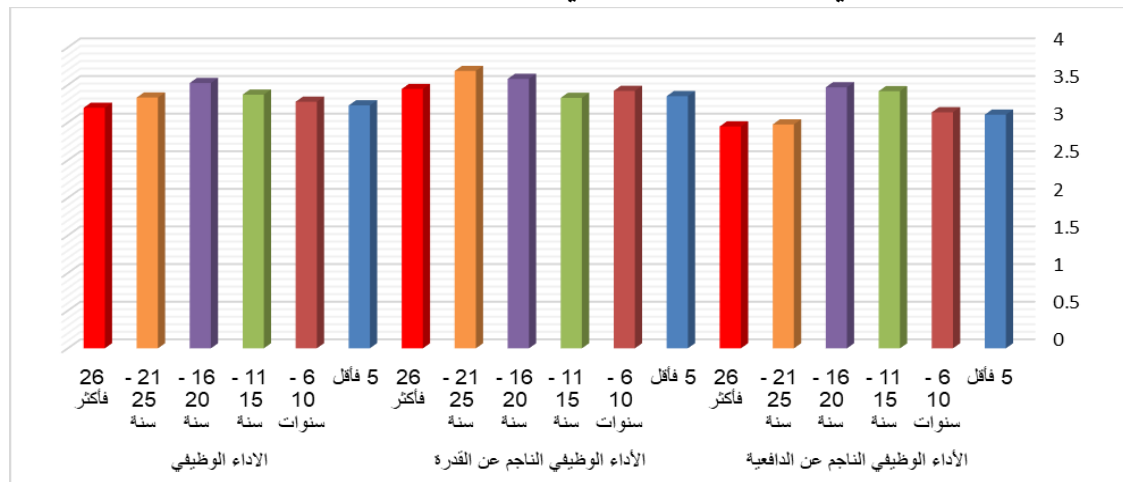
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (3.290) وبمستوى دلالة (0.007)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من سنوات عملهم في الفئات بين اقل من 30 سنة- 20 سنة كانت دافعتهم تعزز أداءهم الوظيفي مقارنة بمن سنوات عملهم تفوق 20 سنة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (2.424) وبمستوى دلالة (0.037)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من سنوات عملهم بين 11 سنة و25 سنة كانت قدراتهم تعزز أداءهم الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين سنوات عملهم اقل من 11 سنة و26 فأكثر .
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير سنوات العمل حيث كانت قيمة (ف) (6.031) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار

(LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب سنوات العمل، وتبين أن من سنوات عملهم بين 16 سنة و25 سنة كانت قدراتهم تعزز أداءهم الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين سنوات عملهم من 15 سنة وقل 26 فأكثر. ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 61 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير سنوات العمل



هـ. الفروق حسب الحالة العائلية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 77 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الحالة العائلية

Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الحالة الاجتماعية		البعد
							1	2	
*	دالة إحصائية	0.030	3.054	0.66	3.15	118	متزوج (ة)		الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية
				0.19	3.16	9	مطلق (ة)		
				0.00	2.80	3	أرمل (ة)		
				0.63	3.41	70	عازب (ة)		
				0.64	3.23	200	المجموع		
*	دالة إحصائية	0.000	24.807	0.48	3.64	118	متزوج (ة)		الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة
				0.29	3.33	9	مطلق (ة)		
				0.00	3.71	3	أرمل (ة)		
				0.25	3.12	70	عازب (ة)		

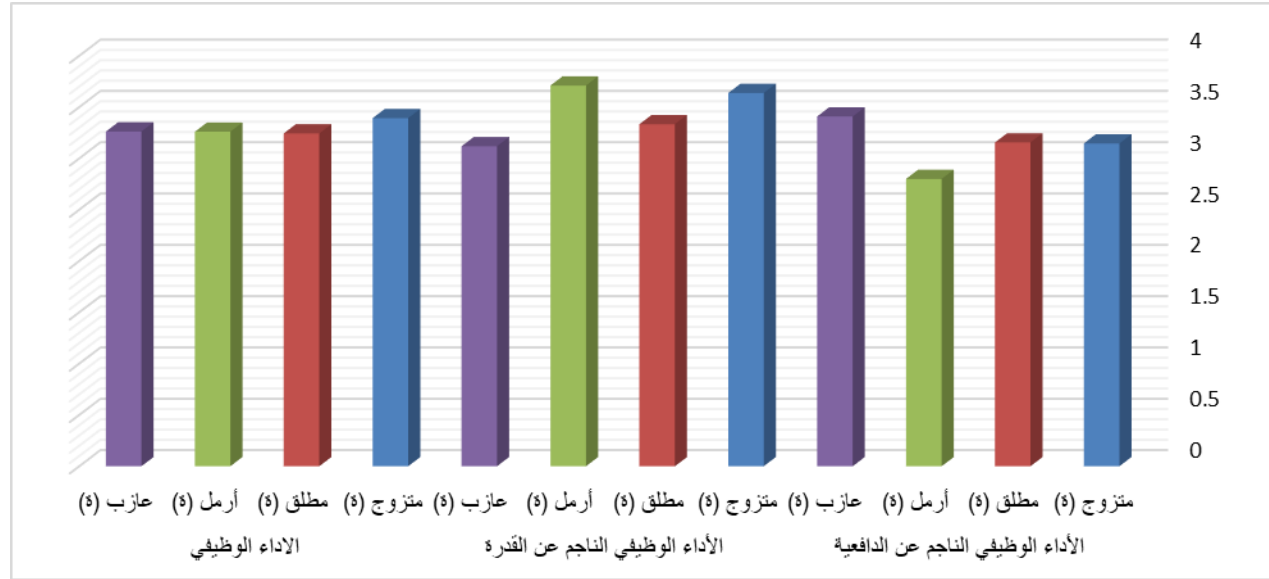
							0.47	3.44	200	المجموع		
*							0.28	3.39	118	1	متزوج (ة)	
							0.12	3.24	9	2	مطلق (ة)	
							0.00	3.26	3	3	أرمل (ة)	
				*			0.29	3.26	70	4	عازب (ة)	
							0.28	3.34	200		المجموع	

* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (3.054) وبمستوى دلالة (0.030)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية، وتبين أن العازبين يرون ان دافعيّتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بالمتزوجين لكن ليس هناك اختلاف مع المطلقين والارامل.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (24.807) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية، وتبين أن المتزوجين والارامل يرون ان قدراتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بالمطلقين والعازبين.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير الحالة العائلية حيث كانت قيمة (ف) (3.657) وبمستوى دلالة (0.013)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الحالة العائلية، وتبين أن العازبين يرون ان دافعيّتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بالمتزوجين لكن ليس هناك اختلاف مع المطلقين والارامل. ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 62 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الحالة العائلية



و. الفروق حسب عدد الأطفال

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء

الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، وكانت النتائج المحصل عليها كالاتي:

جدول 78 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

عدد الأطفال

Post Hoc Tests LSD: Least				النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	عدد الأطفال		البُعد
4	3	2	1							1	2	
*				دالة إحصائية	0.014	3.646	0.60	3.30	89	1	بدون اطفال	الأداء الوظيفي الناتج عن الدافعية
*							0.70	3.30	32	2	طفل واحد	
*							0.77	3.26	53	3	طفلين	
	*	*	*				0.14	2.85	26	4	أكثر من اثنين	
							0.64	3.23	200	المجموع		
*	*	*		دالة إحصائية	0.000	9.353	0.45	3.30	89	1	بدون اطفال	الأداء الوظيفي الناتج عن القدرة
*			*				0.49	3.49	32	2	طفل واحد	
*			*				0.48	3.48	53	3	طفلين	

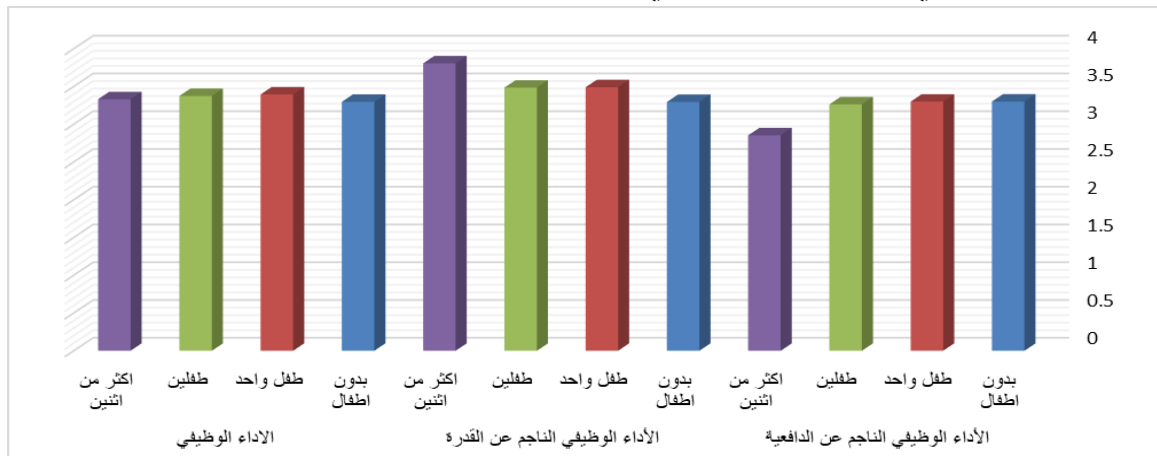
[illegible]

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (3.646) وبمستوى دلالة (0.014)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال، وتبين أن من ليس لديه أطفال أو طفل واحد أو طفلين كانت دافعتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بمن لديه أكثر من طفلين.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (9.353) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب عدد الأطفال، وتبين أن من لديه أكثر من طفلين فقدرتهم تعزز أداءهم الوظيفي بشكل افضل مقارنة بمن لديه طفلان أو طفل واحد ومن ليس لديه اطفال.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير عدد الأطفال حيث كانت قيمة (ف) (1.371) وبمستوى دلالة (0.253). ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 63 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاورة الفرعية حسب متغير عدد الأطفال



ز. الفروق حسب الرتبة

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 79 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الرتبة

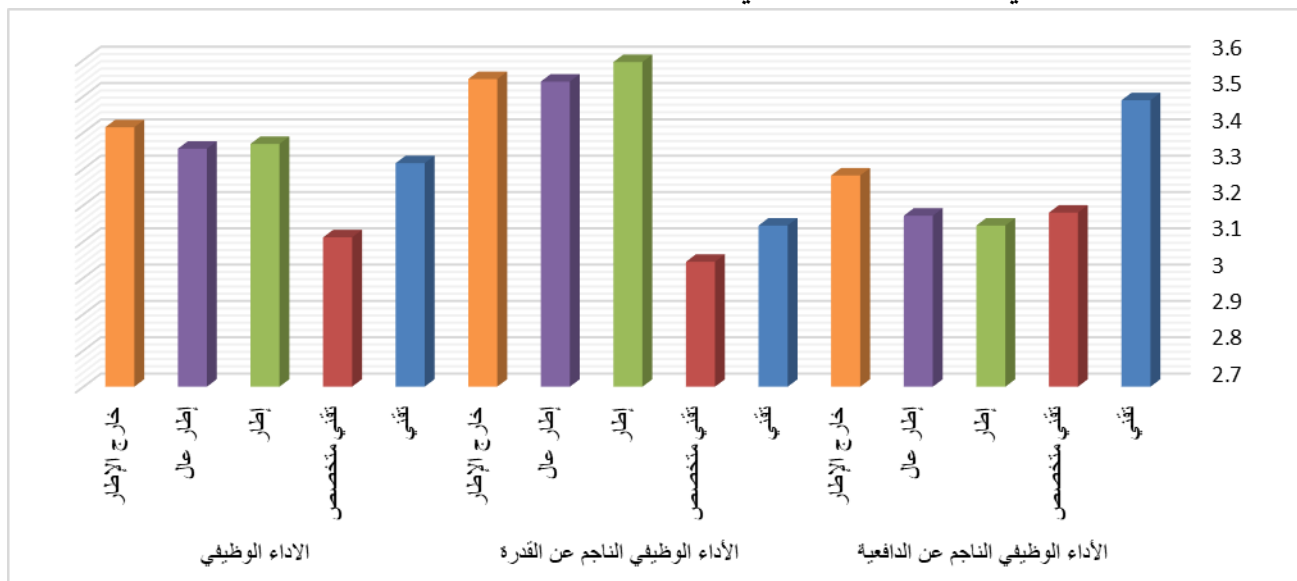
البعد	الرتبة		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
الأداء الوظيفي التاجم عن الدافعية	1	تقني	18	3.49	0.52	1.145	0.337	غير دالة إحصائياً					
	2	تقني متخصص	29	3.18	0.63								
	3	إطار	32	3.14	0.51								
	4	إطار عال	55	3.17	0.67								
	5	خارج الإطار	66	3.28	0.71								
		المجموع	200	3.23	0.64								
الأداء الوظيفي التاجم عن القدرة	1	تقني	18	3.14	0.32	11.101	0.000	دالة إحصائياً	*	*	*		
	2	تقني متخصص	29	3.04	0.27				*	*	*		
	3	إطار	32	3.59	0.50							*	*
	4	إطار عال	55	3.54	0.45							*	*
	5	خارج الإطار	66	3.55	0.46							*	*
		المجموع	200	3.44	0.47								
مقياس الأداء الوظيفي	1	تقني	18	3.32	0.26	6.704	0.000	دالة إحصائياً				*	
	2	تقني متخصص	29	3.11	0.32				*	*	*		*
	3	إطار	32	3.37	0.24							*	
	4	إطار عال	55	3.36	0.25							*	
	5	خارج الإطار	66	3.41	0.27							*	
		المجموع	200	3.34	0.28								

* تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (1.145) وبمستوى دلالة (0.337).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (9.353) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية، وتبين أن من رتبهم الوظيفية إطار وإطار عالي وخارج الإطار كانت قدرتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بمن رتبهم تقني وتقني متخصص.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيمة (ف) (6.704) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الرتبة الوظيفية، وتبين أن من رتبهم الوظيفية إطار وإطار عالي وخارج الإطار كانت قدرتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بمن رتبهم تقني وتقني متخصص بالإضافة إلى وجود فرق لصالح التقني المتخصص مقارنة بالتقني. ومن خلال المبيان التالي نتضح تلك النتيجة:

مبيان 64 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الرتبة الوظيفية



ح. الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الأجر ، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 80 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير الأجر

البعد	الأجر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least				
									5	4	3	2	1
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	أقل من 4000 درهم	1	30	3.09	0.54	0.733	0.571	غير دالة إحصائياً					
	4000 - أقل من 6000	2	46	3.29	0.57								
	6000 - أقل من 8000	3	46	3.18	0.67								
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.22	0.73								
	10000 فأكثر	5	68	3.30	0.70								
	المجموع		200	3.23	0.64								
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	أقل من 4000 درهم	1	30	3.13	0.31	4.992	0.001	دالة إحصائياً	*		*	*	
	4000 - أقل من 6000	2	46	3.42	0.51								*
	6000 - أقل من 8000	3	46	3.53	0.50								*
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.36	0.24								
	10000 فأكثر	5	68	3.55	0.46								*
	المجموع		200	3.44	0.47								
مقياس الأداء الوظيفي	أقل من 4000 درهم	1	30	3.11	0.31	7.499	0.000	دالة إحصائياً	*		*	*	
	4000 - أقل من 6000	2	46	3.36	0.26								*
	6000 - أقل من 8000	3	46	3.35	0.25								*
	8000 - أقل من 10000	4	10	3.29	0.33								
	10000 فأكثر	5	68	3.42	0.26								*
	المجموع		200	3.34	0.28								

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

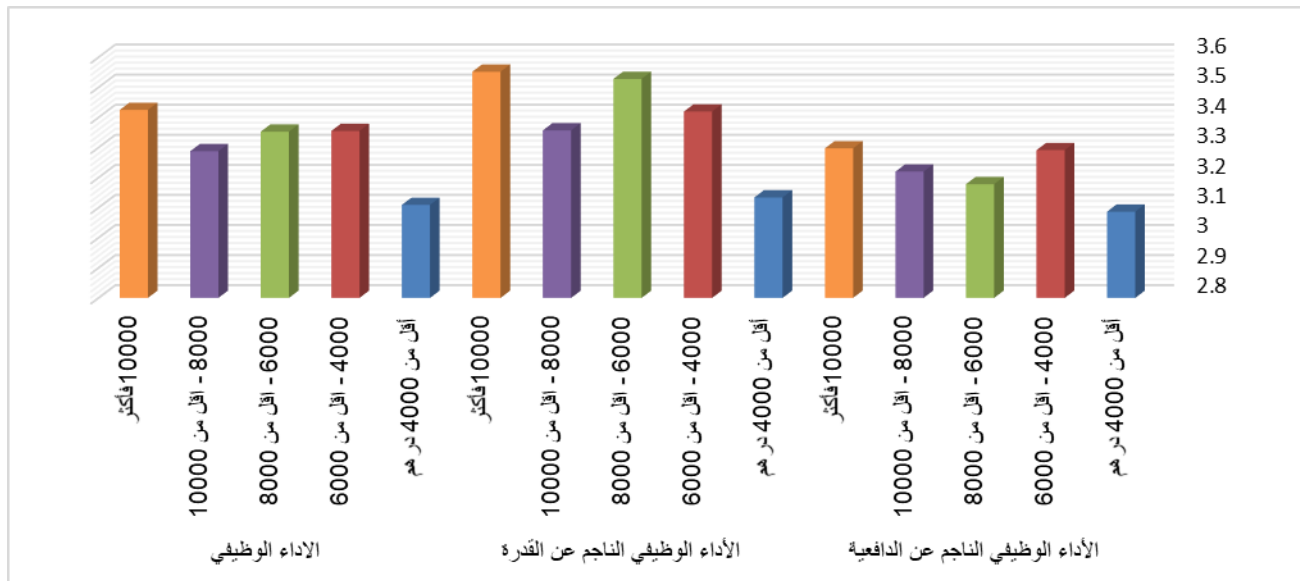
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (0.733) وبمستوى دلالة (0.571).

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (4.992) وبمستوى دلالة (0.001)،

تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتبين أن من أجورهم بين 4000 درهم وأكثر من 10000 درهم اداؤهم الوظيفي الناجم عن القدرة كان أكثر مقارنة بمن أجورهم اقل من 4000 درهم، لكن من أجورهم بين 8000 واقل من 10000 درهم فليس لديهم فرق مع من يتقاضون اقل من 4000 درهم.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث كانت قيمة (ف) (6.704) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف، وتبين أن من أجورهم بين 4000 درهم وأكثر من 10000 درهم اداؤهم الوظيفي الناجم عن القدرة كان أكثر مقارنة بمن أجورهم اقل من 4000 درهم، لكن من أجورهم بين 8000 واقل من 10000 فليس لديهم فرق مع من يتقاضون اقل من 4000 درهم. ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 65 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأجر



ط. الفروق حسب الانتماء النقابي

تم إيجاد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-(test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

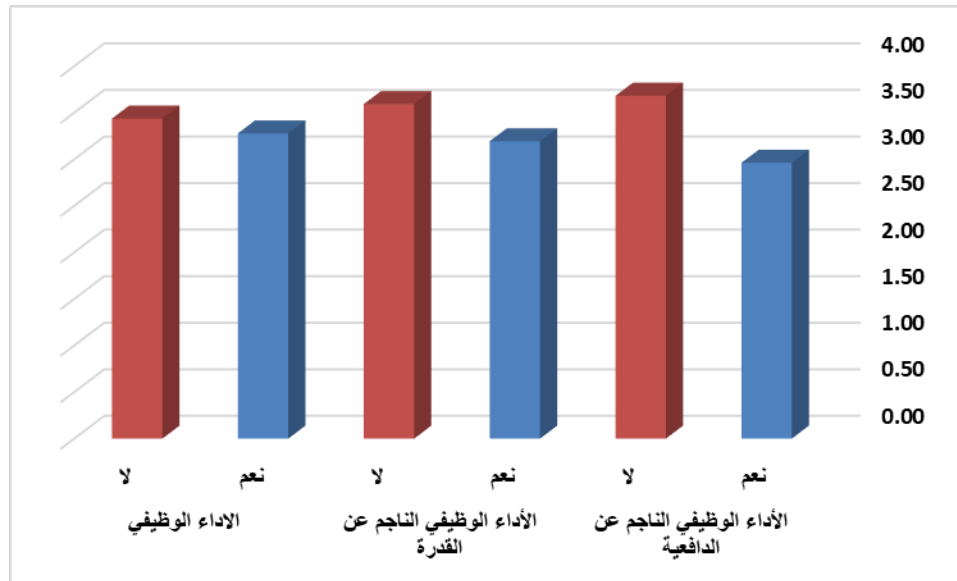
جدول 81 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الانتماء النقابي

البُعد والمقياس	الانتماء النقابي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	نعم	125	2.96	0.38	9.105	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	75	3.68	0.74				
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	نعم	125	3.19	0.45	6.395	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	75	3.59	0.39				
مقياس الأداء الوظيفي	نعم	125	3.28	0.26	3.979	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	75	3.44	0.29				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حيث كانت قيمة (ت) (9.105) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي حيث كانت دافعتهم تعزز أداءهم الوظيفي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حيث كانت قيمة (ت) (6.395) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي والذين يرون ان قدراتهم تعزز من أداءهم الوظيفي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (3.979) وبمستوى دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي الذين تبين أن أداءهم الوظيفي على من الذين لديهم انتماء نقابي، وهذه النتيجة تتضح من خلال المبيان التالي:

مبيان 66 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء النقابي



ي. الفروق حسب الانتماء الحزبي

تم إيجاد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 82 يوضح اختبار (T-test) للفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الانتماء الحزبي

البُعد والمقياس	الانتماء الحزبي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	النتيجة
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	نعم	61	2.97	0.34	4.019	198	0.000	دالة احصائياً
	لا	139	3.35	0.71				
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	نعم	61	3.40	0.49	2.110	198	0.036	دالة احصائياً
	لا	139	3.55	0.46				
مقياس الأداء الوظيفي	نعم	61	3.26	0.29	2.755	198	0.006	دالة احصائياً
	لا	139	3.37	0.27				

يتضح من الجدول أعلاه أنه:

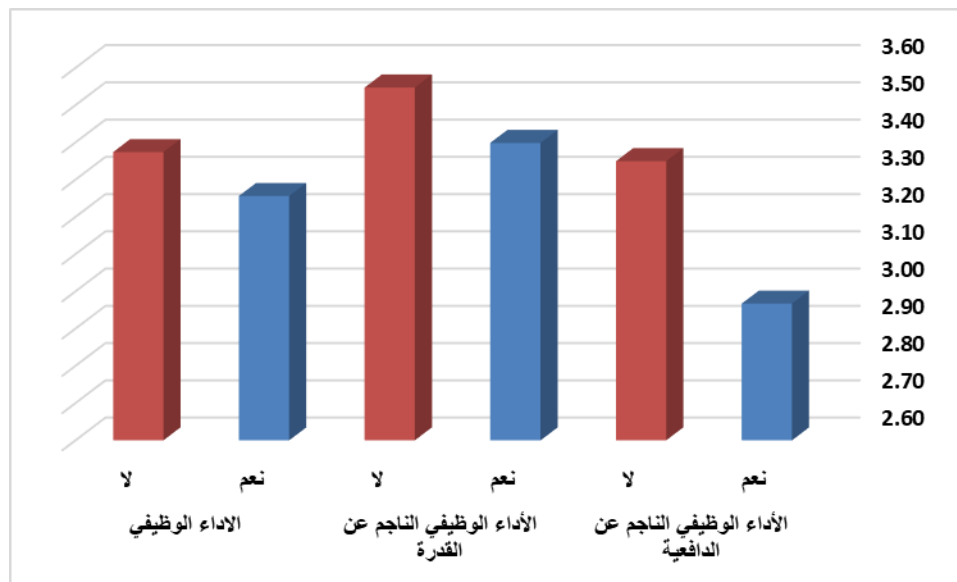
1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حيث كانت قيمة (ت) (0.000) وبمستوى

دلالة (0.000)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي حيث كانت دافعيتهم تعزز أداءهم الوظيفي.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حيث كانت قيمة (ت) (2.110) وبمستوى دلالة (0.036)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي والذين يرون ان قدراتهم تعزز من أداءهم الوظيفي.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الأداء الوظيفي الناجم بشكل عام حيث كانت قيمة (ت) (2.755) وبمستوى دلالة (0.006)، حيث كانت الفروق لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي من الذين لديهم انتماء نقابي، وهذه النتيجة تتضح من خلال المبيان التالي:

مبيان 67 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الانتماء الحزبي



ك. الفروق حسب المعاناة من آلام في الظهر

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء

الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر، وكانت النتائج المحصل عليها كالتالي:

جدول 83 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير المعاناة من آلام في الظهر

البعد	آلام الظهر		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
									3	2	1
الأداء الوظيفي الدافعية	نعم	1	68	2.82	0.13	26.561	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	3.48	0.76						*
	لا	3	56	3.40	0.61						*
	المجموع		200	3.23	0.64						
القدرة الوظيفي التاجم عن	نعم	1	68	3.62	0.42	8.560	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	3.31	0.50						*
	لا	3	56	3.42	0.43						*
	المجموع		200	3.44	0.47						
مقياس الأداء الوظيفي	نعم	1	68	3.22	0.24	9.833	0.000	دالة إحصائية	*	*	
	أحياناً	2	76	3.39	0.28						*
	لا	3	56	3.41	0.30						*
	المجموع		200	3.34	0.28						

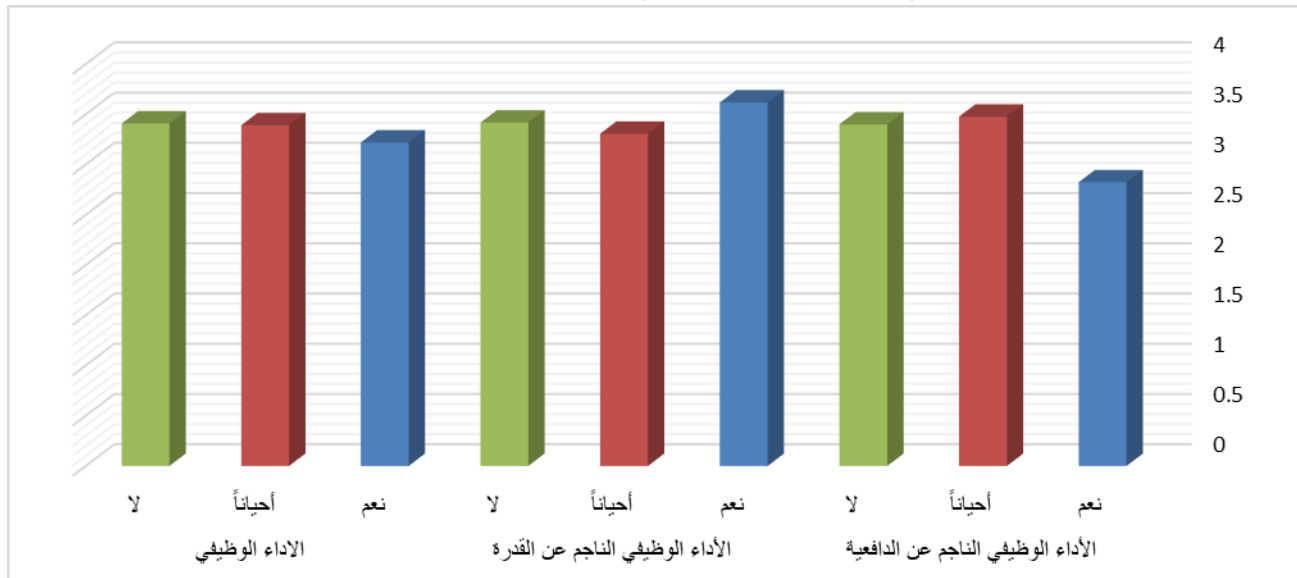
*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي التاجم عن الدافعية حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث كانت قيمة (ف) (26.561) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المعاناة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي التاجم عن الدافعية أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي التاجم عن القدرة حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث كانت قيمة (ف) (8.560) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المعاناة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي التاجم عن القدرة أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث كانت قيمة (ف) (9.833) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المعاناة من آلام الظهر، وتبين أن من لا يعانون من آلام الظهر ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام. ومن خلال المبيان التالي تتضح تلك النتيجة:

مبيان 68 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير آلام الظهر



ل. الفروق حسب المعاناة من تشنجات في المفاصل

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل ، وكانت النتائج المحصل عليها كآلاتي:

جدول 84 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير

المعاناة من تشنجات في المفاصل

Post Hoc Tests LSD: Least	النتيجة			مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	تشنجات المفاصل		الرد
	3	2	1						نعم	لا	
*	*			0.007	5.034	0.32	2.92	33	1	نعم	الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية
		*				0.64	3.29	117	2	أحياناً	
		*				0.75	3.30	50	3	لا	

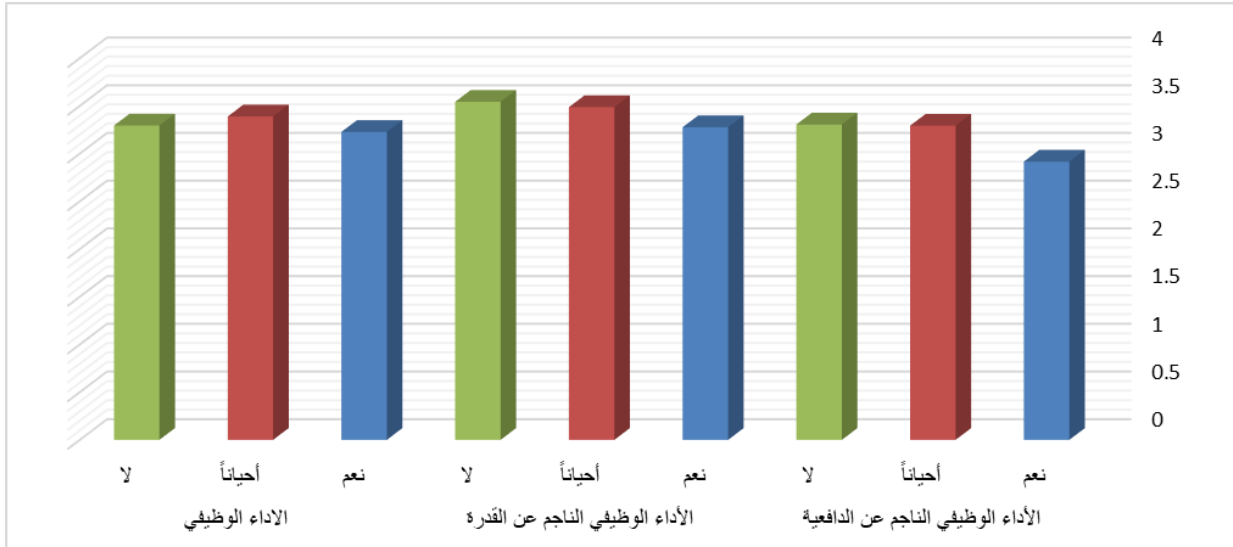
						0.64	3.23	200	المجموع		
*						0.33	3.54	33	1	نعم	
*						0.48	3.49	117	2	أحياناً	
	*	*				0.50	3.28	50	3	لا	
						0.47	3.44	200	المجموع		
	*					0.16	3.23	33	1	نعم	
*		*				0.29	3.39	117	2	أحياناً	
	*					0.30	3.29	50	3	لا	
						0.28	3.34	200	المجموع		

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (5.034) وبمستوى دلالة (0.007)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب تشنجات المفاصل، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي الناجم عن الدافعية أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (4.182) وبمستوى دلالة (0.017)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المعاناة من تشنجات المفاصل، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي الناجم عن القدرة أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث كانت قيمة (ف) (5.182) وبمستوى دلالة (0.006)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب تشنجات المفاصل، وتبين أن من يعانون أحياناً من تشنجات المفاصل يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام وممن لا يعانون. والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 69 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير تشنجات المفاصل



م. الفروق حسب المعاناة من الأمراض الجلدية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية ، وكانت النتائج المحصل عليها كالاتي:

جدول 85 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق في الأداء الوظيفي لدى موظفي الوزارة حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية

المتغير	الأمراض الجلدية		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة	Post Hoc Tests LSD: Least		
									3	2	1
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	نعم	1	43	3.08	0.57	7.636	0.001	دالة إحصائية	*		
	أحياناً	2	135	3.21	0.66				*		
	لا	3	22	3.70	0.40					*	*
	المجموع		200	3.23	0.64						
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	نعم	1	43	3.35	0.39	8.767	0.000	دالة إحصائية		*	
	أحياناً	2	135	3.53	0.49				*		*
	لا	3	22	3.12	0.29					*	
	المجموع		200	3.44	0.47						
مقياس الأداء الوظيفي	نعم	1	43	3.21	0.27	5.969	0.003	دالة إحصائية	*	*	

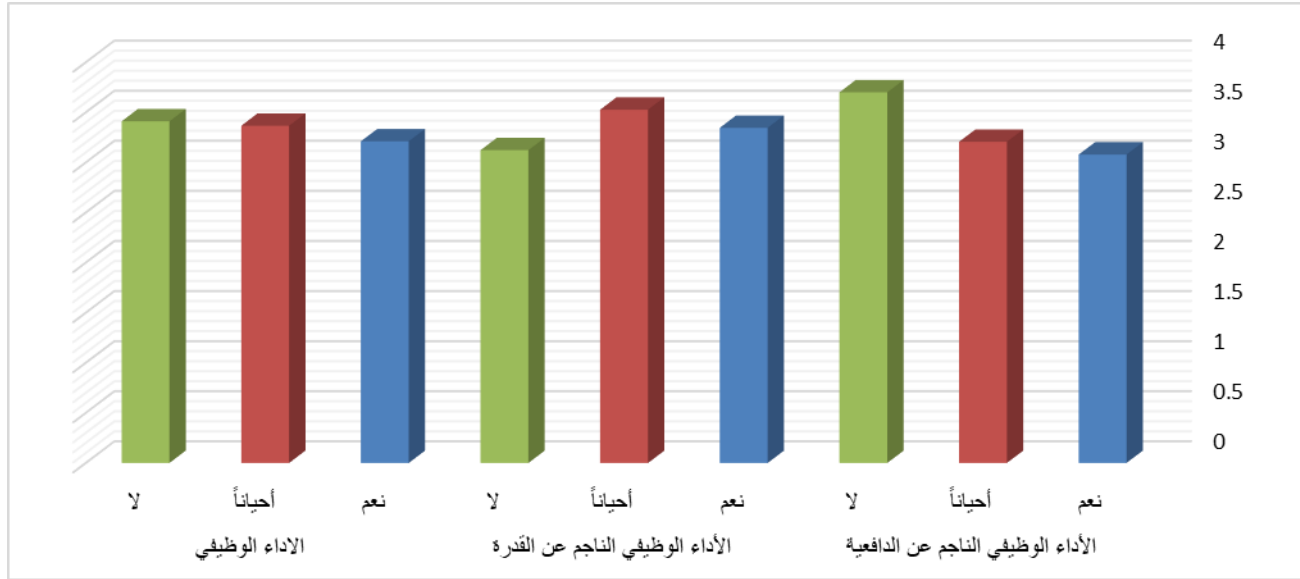
		*				0.29	3.37	135	2	أحياناً
		*				0.18	3.41	22	3	لا
						0.28	3.34	200		المجموع

*تعني وجود فرق دال إحصائياً.

يتضح من الجدول أعلاه انه:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (7.636) وبمستوى دلالة (0.001)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي الناجم عن الدافعية أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (8.767) وبمستوى دلالة (0.000)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب المعاناة من الأمراض الجلدية، وتبين أن من يعانون أحياناً من الأمراض الجلدية يرون بأن أداءهم الوظيفي الناجم عن القدرة أعلى ممن يعانون من تلك الآلام وممن لا يعانون.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث كانت قيمة (ف) (5.182) وبمستوى دلالة (0.006)، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لتحديد الفروق حسب الأمراض الجلدية، وتبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام. والمبيان التالي يوضح تلك النتيجة:

مبيان 70 يبين الفروق في مستوى الأداء الوظيفي ومحاوره الفرعية حسب متغير الأمراض الجلدية



4. تفسير ومناقشة نتائج تأثير المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي للموظفين تمت صياغة السؤال الثامن ب (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثامنة له كالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)".

وبينت النتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تُعزى للمتغيرات (الجنس، عدد الأطفال)

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يدل على أن مستوى الأداء لدى الجنسين من الموظفين يظهر بشكل متقارب، وبذلك لا يعتبر الجنس عامل مؤثر في الأداء.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر حيث تبين أن من أعمارهم بين 41 - 45 سنة هم أكثر أداءاً وظيفياً من الأعمار الأصغر منهم والأكبر وبالنسبة للعمر 30 فأقل يعتبرون أقل أداءاً وظيفياً، وهذا يدل على أن أعمارهم في فئة 41 - 45 سنة يمتلكون الخبرات الكافية وقد تكون طبيعة الأعمال التي يقومون بها تتناسب مع قدراتهم وبذلك أظهرت النتيجة تفوقهم عن غيرهم في الأداء الوظيفي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي حيث تبين أن من مستواهم الدراسي إجازة وتقني هم أعلى أداءاً وظيفياً يليهم المستوى الثانوي والدكتوراه مقارنة بمستوى الأداء الأقل عند المستويات الدراسية الأخرى.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات العمل حيث تبين أن من سنوات عملهم بين 16 سنة و 25 سنة كانت قدراتهم تعزز أداءهم الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين سنوات عملهم من 15 سنة وأقل و 26 فأكثر، وهذا يدل على أن الموظفين في هذه الفئة من الخبرة استفادوا من تراكمها لديهم وبذلك كان مستوى الأداء الوظيفي لديهم أعلى من غيرهم في الفئات المختلفة.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية حيث تبين أن العازبين يرون أن دافعيتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بالمتزوجين لكن ليس هناك اختلاف مع المطلقين والارامل، يعتبر الأداء مرتبطاً ارتباطاً كلياً بضغط العمل حيث وجدنا بأن العازبين يعانون بدرجة أقل في ضغوط عملهم وبذلك ظهرت هذه النتيجة بأنهم أعلى أداءاً من المتزوجين.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، وهذا يدل على أن عدد أفراد الأسرة لم يشكل عاملاً مؤثراً لدى موظفي الوزارة في أداءهم الوظيفي.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث تبين أن من رتبهم الوظيفية إطار وإطار عال وخارج الإطار كانت قدرتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بمن رتبهم تقني وتقني متخصص بالإضافة إلى وجود فرق لصالح التقني

المتخصص مقارنة بالتقني. كل هذه الفروق تدلنا على أن طبيعة العمل حسب الرتبة لها دور في الأداء الوظيفي للموظفين الناجم عن قدراتهم ودافعيتهم نحو العمل.

8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث تبين أن من أجورهم بين 4000 درهم وأكثر من 10000 درهم أداءهم الوظيفي كان أكثر مقارنة بمن أجورهم اقل من 4000 درهم، لكن من أجورهم بين 8000 و اقل من 10000درهما ليس لديهم فرق مع من يتقاضون اقل من 4000درهم. أي أن من يتقاضون أجراً أعلى يكون أدائهم أعلى وبذلك نستطيع القول إن الأجر الذي يتقاضاه الموظف يمثل عاملاً مؤثراً في الرفع من الأداء الوظيفي لديه.

9. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الأداء الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي الذين تبين أن أداءهم الوظيفي على من الذين لديهم انتماء نقابي، وهذا يدل على أن من ليس لديه انتماء نقابي وغير منشغل بأعمال أخرى غير أعماله الوظيفية الرسمية يكون أكثر أداءاً ممن لديه انتماء نقابي، كون الانتماء النقابي يؤثر على مستوى الأداء سلباً.

10. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الأداء الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي الذين تبين أن أداءهم الوظيفي أعلى من الذين لديهم انتماء حزبي، وهذا يدل على أن من ليس لديه انتماء حزبي لا يفكر إلا في وظيفته والأعمال الموكلة إليه بعيداً عن السياسة التي تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف بهذه الوزارة

11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث تبين أن من لا يعانون من آلام الظهر ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام، وهذه النتيجة طبيعية وتؤكد أن من يعاني من الأمراض الجسدية تؤثر على أداءه الوظيفي وتخفف من مردودية الأعمال التي يقوم بها وبالتالي ينعكس على مردودية المؤسسة.

12. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث تبين أن من يعانون أحياناً من تشنجات في المفاصل يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام وممن لا يعانون. هذا التباين في الفروق قد يتشكل على

الأداء بصورة مصادفة كون من لا يعانون من تلك الأمراض كانوا بنفس الأداء الوظيفي مع من يعانون ، ولكن يمكن تفسير ذلك أن هذا التفاوت في فروق الأداء تعود إلى شخصية الموظف وليس إلى المعاناة من المرض

13. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير **المعاناة من الأمراض الجلدية** حيث تبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام، وهذا يدل على أن الأمراض الجلدية تسبب لدى الموظف شعوراً بعدم الرغبة في العمل وبذلك يكون مستوى الأداء الوظيفي لديه أقل من الموظف الذي لا يعاني من تلك الأمراض.

إن النتائج السابقة وتفسيراتها تؤكد ان كل المتغيرات الشخصية والوظيفية تعتبر عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، ما عدا متغير عدد الأطفال فلا توضح النتيجة انه يشكل أي تأثير على أداء الموظفين، وعند تحليل الدراسات السابقة وجدنا بأنها تتفق مع معظم نتائج هذا البحث، ومن هذه الدراسات دراسة (Murali, et al., 2017) التي توصلت إلى أن الموظف من ذوي الدخل المنخفض يعاني من جودة في الأداء بشكل أقل مقارنة بذوي الدخل المرتفع، ودراسة (Altangerel, Et al., 2015) التي توصلت إلى ان متغيرات المستوى التعليمي والخبرة والراتب لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لكن العمر وحجم الأسرة وعدم وجود وقت استرخاء يمنح للموظفين أثناء ساعات العمل والحمل الزائد في العمل له دلالة إحصائية وتأثير سلبي على الأداء الوظيفي للموظفين. أما دراسة (أبو عشيبة، 2018) فقد توصلت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة الأداء الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، الشهادة العلمية والمرحلة الدراسية، وبالنسبة لدراسة (الشعلاني، 2019) فقد بينت أنه توجد فروق في متوسطات أداء العاملين بالمستشفيات العمومية الكويتية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة). أما دراسة (السيد، 2018) فقد توصلت إلى: عدم وجود فروق في مستوى الأداء بين الذكور والإناث، وجود علاقة ارتباط بين مستوى الأداء والعمر بحيث يرتفع مستوى الأداء في الأعمار المتوسطة وينخفض في فئات العمر الصغرى والكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن الأعلى أداء كانوا من بين من مكثوا فترة طويلة في الخدمة، كما رصدت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين مستوى الأداء ومستوى الشهادة العلمية، اما دراسة (الشراري، 2012) فقد بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الشهادة العلمية، الخبرة، والعمر. وبالنسبة لدراسة (الزيادات، 2006) فيختلف أثر

أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية تبعاً لاختلافهم في الجنس، في حين لم يثبت اختلاف في الأثر باختلاف كل من: (الشهادة العلمية، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، وسنوات الخدمة).

ومما سبق نستطيع القول ان التفاوت في نتائج الدراسات السابقة في بعض المتغيرات المؤثرة في أداء الموظفين اختلفت عن نتيجة هذا البحث ربما لاختلاف البيئات التطبيقية للدراسات السابقة او العينات المأخوذة.

كما ان النتيجة الخاصة بهذه الفرضية تدعونا لرفض الفرضية والقبول بالفرضية التي تقول بأنه توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تعزى لكل المتغيرات المدروسة ما عدا ما يتعلق بمتغير عدد الأطفال فيتم قبول الفرضية المصاغة.

المبحث الخامس: النتائج الخاصة بضغط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتهما بالرضا والأداء الوظيفيين

1. عرض نتائج السؤال الرئيس (اختبار الفرضية الرئيسة)

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة التي تنص على "هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي و (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة" تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) تحليل التباين الأحادي لتحديد الفروق في تأثير مستوى ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والأداء، يليه اختبار (LSD) لتحديد المقارنات البعدية للفروق بين المتغيرات، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي والأداء، وكانت النتائج المحصل عليها كالآتي:

جدول 86 يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي والأداء لدى موظفي الوزارة

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مقياس الرضا الوظيفي	بين المجموعات	13690.78	2.00	6845.39	292.38	0.00
	داخل المجموعات	4612.24	197.00	23.41		
	المجموع	18303.02	199.00			
مقياس الأداء الوظيفي	بين المجموعات	618.32	2.00	309.16	30.80	0.00
	داخل المجموعات	1977.68	197.00	10.04		
	المجموع	2596.00	199.00			

يتضح من الجدول أعلاه انه يوجد تأثير لضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة حيث كانت قيمة (ف) (292.38) وبمستوى دلالة (0.00)، كما انه يوجد تأثير لضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى موظفي هذه الوزارة حيث كانت قيمة (ف) (30.80) وبمستوى دلالة (0.00). ولمعرفة مستوى تأثير الضغوط على الرضا والأداء لدى الموظفين، تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية أي مستوى للضغوط يؤثر أكثر، كما توضحه الجداول الآتية:

1. مستوى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي:

جدول 87 يوضح مستوى تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي حسب اختبار (LSD)

Subset for alpha = 0.05		العدد	مستوى ضغوط العمل
2	1		
	64.60	100	متوسط
	64.76	50	عالي
83.76		50	منخفض
1.00	0.98		Sig.

يتضح من الجدول أنه كلما كان مستوى ضغوط العمل منخفضا كان الرضا الوظيفي عاليا حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (83.76)، بينما كان متوسط الرضا الوظيفي (64.60، 64.76) عندما كان مستوى ضغط العمل متوسطا وعاليا.

2. مستوى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي:

جدول 88 يوضح مستوى تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي حسب اختبار (LSD)

Subset for alpha = 0.05			العدد	مستوى ضغوط العمل
3	2	1		
		39.56	50	عالي
	41.04		100	متوسط
44.36			50	منخفض
1.00	1.00	1.00		Sig.

يتضح من الجدول أنه كلما كان مستوى ضغوط العمل منخفضا كان الرضا الوظيفي عاليا حيث بلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي (44.36)، بينما كان متوسط الرضا الوظيفي (41.04) عندما كان مستوى ضغط العمل متوسطا، وبمتوسط حسابي (39.56) عندما كان ضغط العمل عاليا.

3. مستوى تأثير ضغوط العمل والاحتراق على الرضا والأداء الوظيفيين:

للتعمق أكثر فقد تمت دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والرضا والأداء والاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين هذه المتغيرات، وكانت النتيجة المحصل عليها كما في الجدول التالي:

جدول 89 يوضح علاقة ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي بـ (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي)

المقياس	الارتباط	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي
ضغوط العمل	معامل ارتباط بيرسون	$-.807^{**}$	$-.536^{**}$
	مستوى الدلالة	.000	.000
	العدد	200	200
الاحتراق الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	$-.597^{**}$	$-.561^{**}$
	مستوى الدلالة	.000	.001
	العدد	200	200

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي حيث كان معامل الارتباط ($-.807^{**}$)، أي أنه كلما كان ضغط العمل عاليا كلما كان الرضا الوظيفي لدى الموظفين منخفضا والعكس صحيح، كما أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي حيث كان معامل الارتباط ($-.536^{**}$)، أي أنه كلما كان ضغط العمل عاليا كلما كان الأداء الوظيفي لدى الموظفين منخفضا والعكس صحيح.

كما أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي حيث كان معامل الارتباط ($-.597^{**}$)، أي أنه كلما كان الاحتراق الوظيفي عاليا كلما كان الرضا الوظيفي لدى الموظفين منخفضا والعكس صحيح، كذلك وجد من خلال النتيجة أن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي حيث كان معامل الارتباط ($-.561^{**}$)، أي أنه كلما كان الاحتراق الوظيفي عاليا كلما كان الأداء الوظيفي لدى الموظفين منخفضا والعكس صحيح.

2. تفسير ومناقشة نتائج العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

تمت صياغة السؤال الرئيس بـ (هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي و (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟) وللإجابة على السؤال الرئيس تمت صياغة الفرضية الرئيسة التي تنص على " هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي و (الرضا و الأداء الوظيفي) لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"

أظهرت نتيجة الإجابة على السؤال الرئيس للبحث أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفيين، كما أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى الموظفين،

وهذه العلاقة يمكن تفسيرها بأن الموظف الذي يتعرض لضغط عمل سواء على مستوى طبيعة العمل الذي يمارسه أو على عبء العمل، وصراع الدور وغموضه، كلها تؤدي إلى ضعف في رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة كونها تؤثر على مستوى فسيولوجية الموظف وسلوكه، وبالتالي يكون هناك مستوى ضعيف من التحفيز والتشيط، كما أن القدرة والدافعية لدى الموظف يكون لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لديه. ومما لا شك فيه أن كثافة الأعمال التي يكلف بها الموظف كان لها تأثير على مستوى الرضا بأبعاده المختلفة سواء ما يتعلق بالترقية أو الرضا عن الأجر وعلاقات العمل، وهذا ما أظهرته النتيجة في هذا البحث، وتؤكدته دراسة (الطوال، 2019) التي تشير إلى أن ضغوط العمل لها تأثير على مستوى الاكتئاب لدى الموظفين، كونها تسبب عدم رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، و دراسة (النعمان، 2018) التي تشير إلى أن الالتزام الوظيفي داخل بيئة العمل له علاقة إيجابية بالرضا، ومن ثمة يساعد الموظف على التخلص من ضغوط العمل، و دراسة (Siyambalapitiya. & Sachitra, 2019) التي استقصت دور الإجهاد المهني والإجهاد التنظيمي تجاه الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي سريلانكا، وأظهرت أنه توجد علاقة بين الضغط المهني والرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع المصرفي، وكذلك دراسة (Karabatak & Alanoglu, 2019) التي هدفت إلى تحديد دور الإجهاد كوسيط في تأثير الكفاءة الذاتية للمعلمين على الرضا الوظيفي، وتوصلت إلى أن للضغط النفسي تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، علاوة على ذلك، فإن الضغط هو وسيط لمتغير الكفاءة الذاتية للمعلمين في تفسير الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة (Wright, & Davis, 2003) التي بحثت عن تأثير بيئة العمل على مشاعر الرضا الوظيفي لدى الموظفين العموميين، وأوضحت النتيجة أن بيئة العمل وسياقاتها قد لا تكون مهمة في التمييز بين الموظفين في القطاعين العام والخاص ولكن تكون أساسية في الرضا الوظيفي، وأكدت ذلك دراسة (Dhamija, et al, 2019) التي هدفت إلى استكشاف الارتباط بين الرضا الوظيفي ونوعية عوامل الحياة العملية لموظفي البنوك، وتوصلت إلى أن بيئة العمل غير الملائمة لها ارتباط سلبي بالرضا الوظيفي.

كما هي النتيجة بالنسبة للعلاقة بين ضغوط العمل والأداء فقد اشارت إلى أنها علاقة سلبية، تدل على أنه كلما زاد ضغط العمل كلما انخفض أداء الموظفين في الوزارة المعنية ببحثنا، وهذا يدل على أن ضغوط العمل بشكل عام أو على مستوى الأبعاد المدروسة (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، وعبء العمل) كلما زادت لدى موظف الوزارة كلما خفض من أدائه سواء على مستوى الأداء الناتج عن دافعية الموظف أو القدرة على الرفع من المردودية، كون مردودية العمل تعتمد بشكل أساسي على الحالة النفسية والفسيولوجية للموظف، وكذلك على تقدير المرؤوسين للعمل.

إن مردودية الإنتاج لدى المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة الموظف العامل والقادر على الإنتاج، وهذا الإنتاج يعتمد بشكل أساسي على قدرة الموظف على الأداء في الأعمال المنوطة به ودفاعيته نحوها، وهذا لن يتأتى إلا في ظروف مناسبة وبطبيعة عمل مناسبة له وفقاً لاختصاصه، وإن تكون علاقة الموظف جيدة بزملائه ومرؤوسيه، وإن يخلو عمله من الصراعات مع الزملاء، وتكون بيئة العمل مساعدة على تكوين شخصية إيجابية بعيداً عن الضغوط النفسية التي يواجهها بسبب البيئة غير الملائمة، حتى نحصل على موظف قادر على الإنجاز بمستوى عال من الأداء وبالتالي يعود ذلك على مردودية المؤسسة، ومن هنا يكون الرضا لدى الجمهور المتعامل معها، كل هذا يرتبط مع ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث التي درست العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي، ومنها دراسة (الشراري، 2012) التي هدفت إلى بيان أثر ضغوط العمل على أداء العاملين الإداريين في جامعة الجوف من وجهة نظر مدراء الدوائر الإدارية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين جميع مجالات ضغوط العمل من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما أكدت دراسة (الزيادات، 2006) التي قامت بتحليل أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية، وأشارت نتائجها إلى أن هناك أثراً سلبياً لضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل، والجوانب الإدارية، وعلاقات العمل) في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، كذلك دراسة (الحبيشي، 2007) التي هدفت إلى تناول ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء في المؤسسات الأمنية، وتوصلت إلى أنه توجد علاقة عكسية بين مستوى ضغوط والأداء لدى العاملين في التحقيق في أقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة، كما أن دراسة (Altangerel, et al., 2015) التي هدفت إلى التحقق من تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين، توصلت إلى أن العمل الزائد هو السبب الرئيسي لضغوط العمل بين الموظفين وأن غالبية الموظفين يقللون إنتاجيتهم ويفقدون الاهتمام بالوظيفة بسبب ضغوط العمل، وتشير دراسة (Murali, et al., 2017) التي قامت بتحليل تأثير ضغوط العمل على أداء الموظف، أن ضغط الوقت وغموض الدور لهما تأثير سلبي كبير على أداء الموظف، بينما عبء العمل ونقص الدافع ليس لهما تأثير كبير على أدائه، كما أن دراسة (Ekienabor, 2016) والتي سعت إلى دراسة تأثير ضغوط العمل على أن إنتاجية الموظفين والتزامهم بين أعضاء هيئة التدريس بجامعات نيجيريا، فقد أظهرت النتائج أنه يوجد مستوى أعلى من ضغط العمل دون أي اهتمام إداري بالحل، مما يقلل من أداء الموظف بناء على سمعة الشركة وفقدان الموظفين المهارة. تتطلب هذه المواقف الاهتمام الفوري من إدارة المؤسسة باستخدام ممارسات إدارة ضغوط العمل الفعالة لزيادة الرضا والأداء العام للموظفين، وتوصلت دراسة (Khuong, M. N. & Yen, 2016) التي ركزت على التحقيق في آثار ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للموظف - دراسة

حالة في المنطقة الصناعية دونغ شوين ، فيتنام-، من خلال تحليل آثار خمسة عوامل هي عبء العمل، وغموض الأدوار وتعارض الأدوار، وعلاقة العمل، والتطوير الوظيفي، وبيئة العمل على ضغوط العمل والأداء الوظيفي للموظف في ست مناطق صناعية مختلفة، وتم التوصل إلى ان تلك العوامل لها تأثير إيجابي على ضغوط العمل، ولضغط العمل تأثير سلبي على أداء الموظف.

أما دراسة (Ahmed, A,& Ramzan, M, 2013) التي بحثت في العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى موظفي البنوك في القطاع المصرفي باكستان، فقد بينت أن هناك ارتباطا سلبيا بين الإجهاد الوظيفي والأداء الوظيفي، وأظهرت أن الضغط الوظيفي يقلل بشكل كبير من أداء الفرد، وتوصلت أيضا دراسة (Olusegun, et al., 2014) ودراسة (Ismail, Azman et al., 2015) عن العلاقة بين الإجهاد في مكان العمل والأداء الوظيفي، والتي كشفت ان الإجهاد الفسيولوجي مرتبط بالأداء الوظيفي بشكل كبير، وكذلك التوتر النفسي، هذا الاكتشاف يكشف أن الضغوط الفسيولوجية والنفسية هي بمثابة تنبؤ مهم للأداء الوظيفي المؤسسة المدروسة.

ومع تفسير نتيجة تأثير ضغوط العمل في الرضا والأداء الوظيفي، لابد من تبين وتفسير العلاقة السلبية بين الاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى الموظفين، رغم ان الاحتراق الوظيفي والضغوط بين موظفي الوزارة ا تكاد تكون لها نفس النتيجة إلا انه من الملاحظ أن الاحتراق النفسي بأبعاده الفرعية (الإجهاد العاطفي، وتبلد المشاعر الإنسانية، وتدني مستوى الإنجاز الشخصي) قد أثر سلباً على رضا موظفي هذه الوزارة كما بينته النتيجة، وهذا يدل على أن زيادة الاحتراق تولد الاكتئاب وعدم الرضا بين الموظفين مما يتسبب في تقليص دور الوزارة وتدني تقديم خدماتها لأصحاب المصالح والجمهور المستهدف، كما يمكن ان نفسرها بكون الاحتراق يؤثر بشكل مباشر على الدافعية لدى الموظف ويدفعه إلى الشعور بالإحباط في تقديم اعماله كما يريد هو وكما يجب عليه تقديمه كون الآثار السلوكية التي يسببها الاحتراق تلازم الموظف دائما سواء على المستوى الشخصي او على مستوى حياته الاجتماعية والوظيفية.

وعند تحليل الدراسات السابقة وجدنا بأن النتيجة هذه تتوافق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها دراسة (Kasheva, et al., 2016) التي تقصت مشكلة الاحتراق المهني في إدارة الضغوط، والتي أجريت في البيئة التعليمية العليا وبين موظفي الإنتاج، وأظهرت نتائجها أن متلازمة "الاحتراق" شائعة بين الموظفين الذين لديهم لوائح عمل مجانية، والتي تتطلب أعمالهم استقلالية ومبادرة ومسؤولية أكبر، كما أن الموظفين الأكثر حرية في أداء واجباتهم المهنية (المعلمين والمديرين) هم أقل تعرضاً لمتلازمة الاحتراق، ودراسة (Burnett, 2019) التي درست انخراط الموظف والاحتراق كدراسة كمية لعلاقتها مع الرضا

الوظيفي/التنظيمي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي/ التنظيمي، بينما كانت العلاقة سلبية بين الاحتراق والرضا الوظيفي/ التنظيمي، كما أكدت دراسة (Domagała & Krzemińska, 2018) أن التعرض للإجهاد من قبل ممرضات الأورام يسبب حدوث الاحتراق المهني، وأن غالبية الممرضات كن غير راضيات عن عملهن في علاج الأورام ، وكثير منهن أشرن إلى أن العمل يؤثر على حياتهن العائلية والاجتماعية.

أما بالنسبة للدراسات العربية فقد وجدنا بأن دراسة (الزيوت، 2018) التي هدفت إلى التعرف على ظاهرة الاحتراق الوظيفي وعلاقتها مع الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الأردني، فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين مستويات الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الأردني، حيث إن مستويات الاحتراق الوظيفي التي يشعر بها الموظفون في هذا القطاع فسرت بدرجة ضعيفة من الرضا الوظيفي لديهم، مما أشار إلى وجود فجوة بين ما يتحمله هؤلاء الموظفون من إجهاد واحتراق وظيفي به وما تقدمه الوظيفة لهم من ظروف عمل، رواتب وحوافز، ممارسات ، علاقة مع الزملاء والرؤساء، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في ظروف العمل في هذا القطاع لتكون موازية مع ما يتحمله العاملين من إجهاد وإنفعال وذلك لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين لتعكس بالإيجابية على أداء تلك القطاعات.

ودراسة (العنزي، 2018) التي هدفت إلى قياس أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت، فقد أظهرت نتائجها أنه يوجد أثر لكل من علاقات العمل والإتصال الإداري على الاحتراق الوظيفي حين لم يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من القيادة الإدارية والحوافز والمكونات المادية على الاحتراق الوظيفي

وعند تحليل النتائج وجدنا أيضاً أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي والأداء، وهذا يدل دلالة واضحة على أن الموظف كلما يشعر بالإجهاد سواء كان في العمل او عاطفياً فإنه يسبب ضعفاً في مستوى الإنجاز لديه، كون الإجهاد يعتبر متلازمة نفسية تصاحب الموظف وتؤثر على أدائه، وهذا ما أكدته الدراسات والأبحاث منها دراسة (Guangdong, et al, 2016) التي هدفت إلى استكشاف تأثير إجهاد الدور (غموض الدور وتعارض الأدوار) على الاحتراق والأداء الوظيفي لدى مديري مشاريع البناء في صناعة البناء الصينية، وتوصلت إلى أن الاحتراق الوظيفي له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، كما أن دراسة (Abarghouei, et al, 2016) التي سعت إلى التعرف على الإجهاد الوظيفي والاحتراق والعوامل ذات الصلة لدى العاملين في مستشفى إيران، وتوصلت إلى أن هناك علاقة سلبية بين الإجهاد الوظيفي والإنجاز الشخصي، وكذلك دراسة

(Jankome, et al, 2013) التي درست تأثير الإجهاد والاحتراق على أداء الموظفين في شركة بوتسوانا للطاقة، وتوصلت إلى أن فقدان الأرباح في BPC مرتبط مباشرةً بالضغط الذي يتصوره الموظفون، وكان تأثير الضغط على الموظفين سلبياً، مما يؤدي إلى فقدان الإنتاجية وفقدان الأرباح اللاحقة من قبل المنظمة، وأن الموظفين المجهدين "المحترقين" لا يستطيعون تحقيق نتائج على النحو الأمثل بسبب التحديات السلوكية والمعرفية والفسولوجية التي يتعين عليهم التعامل معها.

من خلال اختبار الفرضية وعرض نتائجها وتفسيرها ومناقشتها تم قبول الفرضية وتأكيد العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

خلاصة الفصل الرابع

من خلال عرض النتائج والإجابة على أسئلة البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة كان متوسطاً.
2. مستوى الاحتراق الوظيفي لدى أفراد العينة عالي.
3. مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً.
4. مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً.
5. تحديد الفروق في مستوى ضغوط العمل والرضا والأداء والاحتراق الوظيفي حسب المتغيرات موضحة

في الجدول التالي كملخص للنتيجة:

المتغير	الفروق	ضغوط العمل	الاحتراق الوظيفي	الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	ملاحظات
الجنس	توجد فروق			√		
	لا توجد فروق	x	x		x	
العمر	توجد فروق	√		√	√	
	لا توجد فروق		x			
المستوى الدراسي	توجد فروق	√			√	
	لا توجد فروق		x	X		
سنوات العمل	توجد فروق				√	
	لا توجد فروق	x	x	X		
الحالة العائلية	توجد فروق	√		√	√	
	لا توجد فروق		x			
عدد الأطفال	توجد فروق	√		√		
	لا توجد فروق		x		x	
الرتبة	توجد فروق			√	√	
	لا توجد فروق	x	x			
الأجر	توجد فروق				√	
	لا توجد فروق	x	x	X		
الانتماء النقابي	توجد فروق	√		√	√	
	لا توجد فروق		x			
الانتماء الحزبي	توجد فروق	√		√	√	
	لا توجد فروق		x			
آلام في الظهر	توجد فروق	√		√	√	
	لا توجد فروق		x			
تشنجات في المفاصل	توجد فروق	√	√		√	
	لا توجد فروق			X		

	✓	✓		✓	توجد فروق	امراض
			x		لا توجد فروق	جلدية

6. هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفيين، كما أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى الموظفين.

التوصيات والمقترحات

أ. التوصيات:

لهذه الأطروحة السوسولوجية رهانات قوية في التغيير الجذري للسياسات النمطية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في تدبيرها للموظف داخل المؤسسات العمومية في المغرب وذلك من أجل تحديثها وتطويرها والرفع من جودة خدماتها لتتنافس بها المؤسسات الدولية، فهذا العمل المتواضع قابل للاستثمار الميداني داخل المؤسسات والمجتمع المغربي بأكمله، وقد يكون هذا البحث قاطرة لتغيير السياسة الاجتماعية، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها في البحث الحالي يمكن تقديم التوصيات التالية:

- توسيع مهام مديرية الموارد البشرية لوزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة وذلك بوضع خدمة الصحة المهنية لتحديد عوامل الاخطار المهنية المرتبطة بحالات الاحتراق الوظيفي والإجهاد التي يجب لفت الانتباه إليها، وعقد شراكات مع مكاتب الدراسات والابحاث وخاصة في السوسولوجيا لدراسة و تحليل الحالات الاجتماعية للموظفين و شراكات مع أخصائيين في علم النفس الصناعي والاجتماعي و مدربين في التنمية البشرية و مساعدين اجتماعيين ، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية داخل وخارج العمل.
- العمل على تحسين بيئة العمل المادية أكثر مما هي عليه حتى يستطيع الموظف أن يؤدي واجباته بالصورة المريحة و المطلوبة و ليتمكن من أداء عمله بإتقان وذلك بوضع الاجهزة و الحواسيب من الجيل الحديث و مكيفات متطورة و الارضية الخشبية وان تخرج المؤسسات العمومية من النمطية المعمارية من مكاتب مغلقة الابواب إلى مكاتب مفتوحة بين الموظفين ومع رئيسهم في نفس هذه المساحة دون تمييز بين المكاتب و الكراسي بشكل تكون موحدة فيما بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل متجانس و بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير المتبادل ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين وتنمية العلاقات الاجتماعية فكل ذلك يقلل من الشعور بضغط العمل ويرفع من الرضا الوظيفي.
- قيام وزارة الصحة بحملات إعلامية للعامة وموظفي الوزارة لتعزيز الصحة النفسية والاجتماعية حيث ان أغلب الموظفين لا يدركون إصابتهم بالاحتراق الوظيفي إلى حين تطور الحالة من الاكتئاب إلى الانتحار.

- الرفع من قيمة دعم جمعيات الأعمال الاجتماعية للوزارة لما تلعبه هذه الأخيرة من دور مهم في ربط العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين فيما بينهم باختلاف رتبهم ومسؤولياتهم من خلال الرحلات الجماعية، والشاركة مع المنتجعات للاستجمام والاصطياف.
 - تخفيف العبء عن الموظفين بتعيين موظفين جدد والاهتمام بالنمو المهني والاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وذلك بإشراكهم في جميع الاجتماعات الداخلية للمؤسسة باختلاف رتبهم، وإعطاء الأولوية لمعرفة توقعات الموظفين وآرائهم، وتكافؤ الفرص في الترقيات وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضوح الأدوار بتحديد صلاحيات ومهام الموظفين تحديداً دقيقاً.
 - تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعوية يقدمها متخصصون في علم الاجتماع والتنمية البشرية، للتعريف بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل، وكذلك دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية الرضا الوظيفي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته، وإعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
 - جعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يساهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أو من عدم الرضا الوظيفي.
 - تخفيض ساعات العمل من 8 ساعات إلى 6 ساعات في اليوم وتقليص عدد أيام العمل من 5 أيام إلى 4 أيام في الأسبوع ليتمكن الموظف من توطيد العلاقات الأسرية والاجتماعية وتصبح لدينا أسرة ومجتمعاً متوازناً.
 - خلق بنية قادرة على تسهيل التعاون بين الوزارات المعنية (الشغل، الصحة، البحث العلمي)، كما هو الحال بالنسبة لقضايا الصحة والسلامة العامة الأخرى مثل إدمان المخدرات أو السلامة على الطرق. بالإضافة إلى مسؤولية وزارة الشغل والادماج المهني، وإشراك الهياكل الوزارية الأخرى في حماية الصحة النفسية في العمل.
 - تحديد حالات الاحتراق على المستوى الفردي، حيث يجب على الإدارة والجهات الفاعلة في مجال الوقاية داخل الوزارة خاصة مديرية الموارد البشرية، أن تكون خدمة الصحة المهنية في حالة تأهب لمجموعة من الإشارات التي قد توحي بأن الموظف قد يكون في حالة الاحتراق وظيفي:
- هل يشكو الموظف من نقص الطاقة للقيام بعمله؟
 - هل يبلغ عن مشاكل في التركيز، ونقص توفر العقلية في العمل؟

- هل هو سهل الانفعال؟
 - هل يقلل من قيمة العمل الذي يقوم به وكفاءته ومهاراته؟
 - تأخر عن العمل وارتفاع الغياب من خلال عدد الشواهد الطبية في السنة.
 - البحث عن تدابير الوقاية المناسبة وتنفيذها، وهذه أمثلة على الوقاية الجماعية من الاحتراق:
 - تعزيز الدعم الاجتماعي وتجنب العزلة
 - إنشاء مجموعات مناقشة بشأن الممارسات المهنية، وتعزيز العمل
 - توخي الحذر في المعاملة العادلة للموظفين،
 - تجنب النزاعات الأخلاقية حول العمل، من خلال تبادل الأهداف وطرق تحقيقها،
 - رعاية الأشخاص الذين يعانون من الاحتراق عندما يكون شخص أو أكثر ضحية للإرهاق، كما يمكن للموظفين تقديم مقابلة لهم لتقييم الصعوبات التي يواجهونها.
- ب. المقترحات:
- في ضوء نتائج الدراسة نقترح:
- إيلاء هذا الموضوع أهمية كبيرة وإجراء دراسات نوعية في هذا المجال، وخاصة في مدى رضا المواطن المغربي العامل في مختلف القطاعات سواء الخاص أو العام حيث يمكن لمثل هذه الأبحاث ان تغير بعض الاستراتيجيات والسياسيات الإدارية بالمغرب.
 - تكييف التقنيات الغربية لمحاربة الاحتراق الوظيفي Burnout مع البيئة المغربية نظرا لنجاعتها وفعاليتها.
 - تبادل الخبرات والتجارب مع الدول الأخرى في مجال ادارة الموارد البشرية وخاصة الدول المتقدمة في هذا الميدان.
 - إجراء دراسات أكثر عمقا حول مقياس الاحتراق الوظيفي ينتج عنها مقياس ملائم ومناسب للمجتمع المغربي.
 - اجراء دراسة خاصة حول مردودية الأداء في العمل ليوم الجمعة مفاده لما اوصينا به من تقليص ايام العمل من 5 أيام إلى 4 أيام.
 - القيام بدراسة عن أثر العامل السياسي على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات العمومية.

خاتمة عامة

تسعى المؤسسات وفق استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية إلى الاستغلال الأمثل والتعبئة الجيدة لتلك الموارد والتي تصنف كأهم مورد تمتلكه، وإذ تتبع تلك الأهمية من خلال المساهمة الكبيرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالعنصر البشري يستمد أهميته من خلال المكونات المتكاملة التي يمتلكها من معرفة، مهارة، وسلوك. وفي سعيها إلى تحقيق أهدافها، تصطدم إدارة الموارد البشرية بما يعيق تحقيق تلك الأهداف ويتجلى في ظهور مجموعة من الظواهر التي تعيق تقدم الموظف في أداء أعماله داخل المؤسسة، ومن هذه المتغيرات والظواهر ضغوط العمل وظاهرة الاحتراق الوظيفي التي بدورها تؤثر على مردودية المؤسسات ومنها وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، من خلال التأثير المباشر على سلوكيات الموظف وفسيولوجيته، وكذلك مواجهته لتلك الظواهر التي قد تؤثر سلباً عليه وبالتالي ينعكس ذلك على كل ما يطلب منه أداؤه.

ومن هنا حاولنا مقارنة وحل اشكالية البحث التي تجلت في معرفة علاقة الاحتراق الوظيفي بالرضا والأداء لدى موظفي هذه الوزارة، بالاعتماد على دراسة عدة متغيرات تتعلق بالموظف كونه العنصر المهم الذي من خلاله يتم جمع المعلومات، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بشخصه كالجنس والعمر، ومنها ما هو متعلق بوظيفته كالرتبة والشهادة والخبرة و.... إلخ، ومنها أيضاً الانتماء النقابي والحزبي، وأخرى متعلقة بالأمراض التي يعاني منها هذا الموظف، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس: ما مدى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي وضغوط العمل وما علاقتهما برضا وأداء موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟، وتفرعت منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟
2. هل هناك اختلاف في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟
3. ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

4. هل هناك اختلاف في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

5. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

6. هل هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

7. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟

8. هل هناك اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟

من خلال تلك الإشكالية وأسئلتها الفرعية تمت صياغة الفرضية الرئيسية " هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي والرضا والأداء لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"، وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك مستوى متوسط في ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

2. لا توجد فروق في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

3. هناك مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

4. لا توجد فروق في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

5. هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

6. لا توجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

7. هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة.

8. لا توجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته، تمت المقاربة النظرية للبحث من خلال الأدبيات السابقة، وكذلك القيام بدراسة ميدانية توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج، والمقاربة النظرية للبحث تمت في فصلين:

الفصل الأول تمت فيه مقارنة ضغوط العمل من خلال المقاربة النظرية المتعلقة بالجانب المعرفي لها حيث نجد أن لها أثرا كبيرا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وعادة ما تترك آثارها المدمرة و الضارة أحيانا على نفسية وجسمانية الأفراد و وسعادتهم، وقد دفعت بعض الأفراد إلى الهلاك واليأس والإحباط وبالتالي

عدم الرضا، والذي ينعكس على فعاليته وأدائه الوظيفي المؤسسة، حيث يتحدد نوع الأثر من خلال مقدار الضغط ومن خلال تحمل الأفراد له، لذلك على المؤسسة أن تتعامل مع مشكلات الضغوط للتعرف على مراحلها و عناصرها ووعواقبها ووضع الحلول الملائمة لها لما لها من أثر على سلوك الأفراد داخلها و ماله من أثر على العمل. **والاحترق الوظيفي** تمت مقارنة أهميته من حيث كونه ظاهرة نفسية متلازمة مع الفرد من خلال تعرضه للضغوط، وتمت مقارنة المفهوم لغوياً واصطلاحياً، حتى يتم التطرق والتعرف على أبعاده المتناولة في النظريات والأبحاث، كون كل الادبيات تشير إلى أنه يتبلور في ثلاثة أبعاد (الإجهاد العاطفي، تبدل المشاعر الإنسانية، وتدني مستوى الانجاز)، ومن خلال تحديد تلك الأبعاد تم التطرق إلى مقاييس الاحتراق، وتبنت الدراسة مقياس ماسلاش، كونه الأقرب إلى هدف الدراسة، كما ان العوامل التي تؤدي للاحتراق لا يمكن تجاهلها وبذلك افردنا لها بنداً لمقاربتها، وكيفية مواجهتها من خلال الوسائل المناسبة.

أما الفصل الثاني فقد تمت فيه المقارنة النظرية للرضا الوظيفي كونه يعد من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لما له من أهمية وتأثير على الفرد في علاقته بمختلف مكونات العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها، ومن خلال التعاريف التي عرضناها في هذا الفصل للرضا الوظيفي نستنتج تلك الأهمية التي يحظى بها خاصة وأنه يوجد في علاقة مع كثير من المتغيرات من قبيل ضغوط العمل والأداء الوظيفي.

ولقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف التعاريف التي قاربت هذا الموضوع كما استعرضنا العوامل التي تؤثر فيه ومحدداته والنظريات التي تطرقت اليه وكذا الطرق المعتمدة من طرف الاخصائيين لقياسه، **وكذلك الأداء الوظيفي** من خلال مفهومه كونه جهد يبذل لتحويل المدخلات إلى مخرجات ووسيلة لتحقيق الأهداف وتفاعل بجملة من المحددات كالقدرة والجهد والدافعية وبيئة العمل وطبيعتها، وللأداء الوظيفي مظاهر وأشكال تحدده كمستوى رضا الموظف عن عمله، ومدى تعاون الموظف مع الزملاء ومعدل الإنتاج ونسبته فهي كلها بمثابة محدد يعكس مستوى ومعدل الأداء الوظيفي، تبين من خلال مفهومه ومحدداته ومظاهره أن هناك جملة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء الوظيفي وتقييمه في أي مؤسسة، والتي تشمل الدافعية وما ينبثق منها من ارتياح وحب للإنجاز واحترام العمل باحترام دوام العمل ومدة الإنجاز المطلوبة إضافة إلى احترام اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبذل الجهد وتوظيف الخبرات و المعارف وغيرها، كما أن مؤشرات الأداء الوظيفي تبين أنها تسهل عملية قياسه أو تقييمه و التي هي عملية حتمية وواجبة على كل مؤسسة لمعرفة مدى تحقيق أهدافها، وبطبيعة الحال هي تختلف من مؤسسة لأخرى، وطرق قياس الأداء الوظيفي هي كذلك متعددة وتختلف من مؤسسة لأخرى، فهناك من يختار طريقة أو طريقتين معا

أو عدة طرق وذلك بسبب اختلاف حجم المؤسسات ونوع نشاطاتها وعدد الأقسام فيها وعدد موظفيها، وقد شغل الأداء الوظيفي بال العديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي باعتباره الوسيلة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الإيجابية.

أما الدراسة الميدانية للبحث التي من خلالها تمت الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضية فقد توزعت على فصلين (الثالث والرابع):

ففي الفصل الثالث تم تناول نبذة عن وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة، من خلال التعريف بها وتحديد المهام والاختصاصات ، وكذلك الهيكل التنظيمي ، وأخيراً توضيح توزيع الموظفين بها من خلال الأشكال والمخططات، وفي المبحث الثاني تم تناول الاجراءات المنهجية للبحث، من حيث منهجية البحث وتبيان مجتمع وعينة البحث، كما تم توضيح كيفية بناء أداة البحث لجمع البيانات اللازمة، والاجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة البحث، والكيفية التي طبق بها البحث ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات البحث.

أما الفصل الرابع فتم تخصيصه لنتائج البحث بصورة مفصلة، بالتطرق لنتائج كل متغير من متغيرات البحث الرئيسة على حدة، والمتغيرات الديموغرافية (شخصية، وظيفية) كذلك، وكانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

• نتائج السؤال الأول الخاص بمستوى ضغوط العمل

تمثل السؤال الأول من هذا البحث في (ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الأولى له كما يلي " هناك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة".

من خلال عرض النتيجة لهذا السؤال وجدنا بأن مستوى ضغوط العمل بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى طبيعة العمل، وصراع الدور، ومتوسطاً على مستوى (عبء العمل وغموض الدور).

• نتائج السؤال الثاني الخاص بالفروق في مستوى ضغوط العمل حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين

تمت صياغة السؤال الثاني من هذا البحث كالتالي (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثانية له كما يلي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)".

ومن خلال عرض النتيجة نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، تشنجات المفاصل، الإصابة بالأمراض الجلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات العمل، الرتبة، الأجر)، وهذه النتيجة كانت مفصلة كما يلي:

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى ضغوط العمل، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عاملاً مؤثراً على ضغط العمل لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة، ولذلك لم تظهر النتائج اية فرق دال إحصائياً بين جنسي الموظفين.

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير العمر لصالح من أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ومن أعمارهم بين 46 مقارنة بمن أعمارهم بين 41 - 45 سنة. وهذا يدل على أن ضغط العمل كان لدى الأعمار بمرن 41 - 45 سنة اقل من الأعمار الأخرى.

16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغط العمل حسب متغير المستوى الدراسي لصالح من كان مستواهم الدراسي (ماستر، تقني، تقني متخصص، مهندس)، مقارنة بمن مستواهما الدراسي (إجازة، ثانوي)، أي أن من كان مستواهم الدراسي ماستر وتقنيين ومهندسين كان ضغط العمل

بشكل عام عندهم أكثر مقارنة بمن مستواهم الدراسي ثانوية وإجازة بينما الدكتوراه كان ضغط العمل لديهم أكبر مقارنة بالثانوية والإجازة.

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** حسب متغير **سنوات العمل**.

18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الضغط بالنسبة ل**ضغوط العمل** حسب متغير **الحالة العائلية** لصالح المتزوجين والمطلقين وأرامل مقارنة بمن هم عُزاب، أي من حالته العائلية متزوج أو أرمل أو مطلق يعاني من ضغوط عمل أكثر من العازب،

19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** حسب متغير **عدد الأطفال** لصالح من كان لديهم أكثر من طفلين مقارنة بمن ليس لديهم أطفال، أي أن الموظفين الذين لديهم أطفال يعانون من ضغط عمل بشكل عام أكبر من غيرهم من الموظفين الآخرين،

20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغط العمل** حسب متغير **الرتبة**، وهذا يدل على أن الرتبة ليس لها تأثير على ضغط العمل في الوظيفة،

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغط العمل** حسب متغير **الأجر**، بمعنى أن ضغوط العمل بشكل عام لا تتأثر بالأجر الذي يتقاضاه الموظف،

22. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى **ضغوط العمل** لصالح من لديهم انتماء نقابي.

23. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى **ضغوط العمل**، لصالح من لديهم انتماء حزبي

24. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** حسب متغير **المعاناة من آلام في الظهر** لصالح من يعانون من آلام في الظهر، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام.

25. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى **ضغوط العمل** حسب متغير **المعاناة من تشنجات المفاصل** لصالح من يعانون من تشنجات في المفاصل (3.66)، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الآلام.

26. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى ضغوط العمل حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية لصالح من يعانون من الأمراض الجلدية، أي أنهم كانوا أكثر ضغطاً في العمل، مقارنة بمن لا يعانون من تلك الالام.

• نتائج السؤال الثالث الخاص بمستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين

تجلى السؤال الثالث من هذا البحث في (ما مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثالثة له كالتالي " هناك مستوى متوسط للاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة."

وتوصلت نتيجة البحث إلى أن مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة عال، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً على مستوى أبعاد الاحراق (الإجهاد العاطفي، تبلد المشاعر الإنسانية) ومتوسط في بُعد (تدني مستوى الإنجاز الشخصي).

• نتائج السؤال الرابع الخاص بالفروق في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين

اما السؤال الرابع من هذا البحث فقد تمت صياغته على الشكل التالي (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية؟)، وقد تمت صياغة فرضيته الرابعة كالآتي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)."

ومن خلال عرض النتائج تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي تعزى للمتغيرات (تشنجات المفاصل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال،

الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، آلام الظهر، الأمراض الجلدية، الرتبة، الأجر)، وتم توضيحها حسب كل متغير كما يلي:

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يدل على أن الجنس لا يعتبر عامل مؤثر في الاحتراق الوظيفي،
15. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير العمر، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعمر الموظف
16. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المستوى الدراسي، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالمستوى الدراسي للموظف
17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير سنوات العمل، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بسنوات العمل لدى الموظف
18. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالحالة العائلية لدى الموظف
19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بعدد الأطفال لدى الموظف.
20. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر بالرتبة الوظيفية لدى الموظف.
21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف، أي أن الاحتراق الوظيفي لم يتأثر براتبه الشهري لدى الموظف.
22. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب الانتماء النقابي للموظف، وهذا يدل على أن الانتماء النقابي لا يعتبر عامل مؤثر في الاحتراق الوظيفي.

23. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين حسب الانتماء الحزبي للموظف، وهذا يدل على أن الانتماء الحزبي لا يعتبر عامل مؤثر في الاحتراق الوظيفي.

24. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب المعاناة من آلام الظهر للموظف، وهذا يدل على أن آلام الظهر لا تعتبر عامل مؤثر في الاحتراق الوظيفي.

25. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من تشنجات في المفاصل لصالح الموظفين الذين يعانون من تشنجات في المفاصل (نعم، أحياناً) مقارنة بمن لا يعانون من تشنجات في المفاصل.

26. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية وهذا يعتبر أن الأمراض الجلدية لم تؤثر في احتراق الموظف وظيفياً.

• نتائج السؤال الخامس الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

تمثل السؤال الخامس من هذا البحث في (ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الخامسة كالتالي " هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة".

وبينت النتيجة أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان كانت متوسطاً (الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن نمط الإشراف)، ومنخفض في بُعد الرضا عن الترقية.

• نتائج السؤال السادس الخاص بالفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين

تمت صياغة السؤال السادس كالتالي (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر،

لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية(؟)، وقد تمت صياغة الفرضية السادسة كالتالي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، لانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)".

وكانت النتيجة التي تم التوصل إليها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تُعزى للمتغيرات (المستوى الدراسي، سنوات العمل، وجود تشنجات في المفاصل، الأجر)، وتم توضيحها حسب كل متغير كما يلي:

14. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الرضا الوظيفي لصالح الذكور مقارنة بالإناث

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر لصالح من أعمارهم بين 41 و45 سنة مقارنة بالأعمار الأخرى الذين كان مستوى رضاهم الوظيفي أقل من نظرائهم في ذلك العمر.

16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى لصالح من مؤهلاتهم ثانوية وإجازة والدكتوراه مقارنة بمن مستواهم الدراسي تقني أو تقني متخصص وماستر ومهندس،

17. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات العمل

18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية، حيث تبين أن العازبين كانوا أكثر رضا وظيفياً مقارنة بالمتزوجين، لكنهم لا يختلفون عن المطلقين والارامل،

19. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا عن الرضا الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال حيث تبين أن من ليس لديهم أطفال كانوا أكثر رضا عن عملهم مقارنة بمن لديهم أطفال في الفئات الثلاث الأخرى.

20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث تبين أن من رتبهم الوظيفية تقني هم أكثر رضا عن محتوى عملهم مقارنة بالرتب الأخرى.

21. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف.

22. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الرضا الوظيفي لصالح ليس لديهم انتماء نقابي.

23. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الرضا الوظيفي لصالح ليس لديهم انتماء حزبي.

24. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث تبين أن من لا يعانون من آلام الظهر كانوا أكثر رضا وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام

25. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل.

26. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث تبين أن من لا يعانون من الأمراض الجلدية كانوا أكثر رضا وظيفياً مقارنة بمن يعانون من تلك الآلام

• نتائج السؤال السابع الخاص بمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين

تمت صياغة السؤال السابع من هذا البحث بـ (ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة؟)، وقد تمت صياغة الفرضية السابعة له على الشكل التالي

" هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة.".

وتم التوصل إلى أن مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام لدى أفراد العينة كان متوسطاً، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية كان عالياً في بُعد الأداء الناجم عن القدرة ومتوسطاً في بُعد الأداء الناجم عن الدافعية،

• نتائج السؤال الثامن الخاص بالفروق في مستوى الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين

لمعرفة الفروق في الأداء الوظيفي للموظفين تمت صياغة السؤال الثامن بـ (هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية؟)، وقد تمت صياغة الفرضية الثامنة لهذا السؤال بـ " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والإسكان والتعمير وسياسة المدينة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، عدد الأطفال، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية).".

وبينت النتيجة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات (العمر، المستوى الدراسي، سنوات العمل، الحالة العائلية، الرتبة، الأجر، الانتماء النقابي، الانتماء الحزبي، وجود آلام في الظهر، وجود تشنجات في المفاصل، وجود أمراض جلدية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى للمتغيرات (الجنس، عدد الأطفال)، وتم توضيحها حسب كل متغير كما يلي:

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في مستوى الأداء الوظيفي.

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر حيث تبين أن من أعمارهم بين 41 - 45 سنة هم أكثر أداء وظيفي من الأعمار الأصغر منهم والأكبر وبالنسبة للعمر 30 فأقل يعتبرون أقل أداء وظيفي

16. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المستوى الدراسي حيث تبين أن من مستواهم الدراسي إجازة وتقني هم أعلى أداء وظيفي يليهم الثانوي والدكتوراه مقارنة بمستوى الأداء الأقل عند المستويات الدراسية الأخرى.
17. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات العمل حيث تبين أن من سنوات عملهم بين 16 سنة و 25 سنة كانت قدراتهم تعزز أداءهم الوظيفي مقارنة بالموظفين الذين سنوات عملهم من 15 سنة و أقل و 26 فأكثر.
18. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية حيث تبين أن العازبين يرون ان دافعيّتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بالمتزوجين لكن ليس هناك اختلاف مع المطلقين والارامل.
19. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير عدد الأطفال.
20. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الرتبة الوظيفية حيث تبين أن من رتبهم الوظيفية إطار وإطار عال وخارج الإطار كانت قدرتهم تعزز من أداءهم الوظيفي مقارنة بمن رتبهم تقني وتقني متخصص بالإضافة إلى وجود فرق لصالح التقني المتخصص مقارنة بالتقني.
21. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الأجر الذي يتقاضاه الموظف حيث تبين أن من اجورهم بين 4000 درهم وأكثر من 10000 درهم أداءهم الوظيفي الناجم عن القدرة كان أكثر مقارنة بمن اجرهم اقل من 4000 درهم، لكن من اجورهم بين 8000 و اقل من 10000 ليس لديهم فرق مع من تقاضون اقل من 4000 درهم.
22. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء نقابي ومن ليس لديهم انتماء نقابي في مستوى الأداء الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء نقابي الذين تبين أن أداءهم الوظيفي على من الذين لديهم انتماء نقابي،

23. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين من لديهم انتماء حزبي ومن ليس لديهم انتماء حزبي في مستوى الأداء الوظيفي لصالح من ليس لديهم انتماء حزبي الذين تبين أن أداءهم الوظيفي على من الذين لديهم انتماء نقابي،

24. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من آلام الظهر حيث تبين أن من لا يعانون من آلام الظهر ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.

25. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من تشنجات المفاصل حيث تبين أن من يعانون أحياناً من تشنجات في المفاصل يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام وممن لا يعانون.

26. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المعاناة من الأمراض الجلدية حيث تبين أن من لا يعانون من تشنجات المفاصل ويعانون أحياناً يرون بأن أداءهم الوظيفي أعلى ممن يعانون من تلك الآلام.

• نتيجة السؤال الرئيس الخاصة بضغط العمل والاحتراق الوظيفي وعلاقتهما بالرضا والأداء الوظيفيين

تمت صياغة السؤال الرئيس كالاتي (هل هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي و (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة؟) وللإجابة على السؤال الرئيس تمت صياغة الفرضية الرئيسة التالية " هناك علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي و (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"

وأظهرت نتيجة الإجابة على السؤال الرئيس للبحث أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفيين، كما أن هناك علاقة سلبية بين الاحتراق الوظيفي وكل من الرضا والأداء لدى الموظفين.

المراجع³

المراجع العربية

- [1] ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين الأنصاري (1993) لسان العرب، ط4، دارصادر، بيروت، لبنان.
- [2] ابو القاسم، حمدي (2014) مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: " ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال ", جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر.
- [3] أبو حماد، آمال موسى (2018) درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال في منطقة النقب لمهامهن وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [4] أبو عشيبه، ايناس محمد (2018) درجة استخدام الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر مديريها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [5] أبو مسعود، سماهر مسلم (2010) ظاهرة الاحتراق لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة – أسبابها وعلاجها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [6] أبو هدروس، ياسرة محمد، والفرا، معمر إرحيم سليمان (2007) الاحتراق الوظيفي لدى المعلمين بحافظات قطاع غزة وعلاقته بمستوى أدائهم التدريسي وتوافقهم المهني، وكالة الغوث الدولية، غزة، فلسطين.
- [7] أبوبكر، نشوى كرم عمار (2007) الاحتراق الوظيفي للمعلمين وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
- [8] ادعيس، آلاء حمدي (2012) العلاقة بين تطبيق التكنولوجيا والاحتراق الوظيفي شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين – دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- [9] اندرو دي سيزالفي، مارك جي دالاس (1991) السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- [10] أنيس، إبراهيم وآخرون (2004) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر.
- [11] برنوطي، سعاد نائف (2004) إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان، الأردن.

³ تم الاعتماد على تقنية التوثيق APA الإصدار السادس لترتيب المراجع

- [12] بلال، محمد إسماعيل (2005) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- [13] بن رحمون، سهام (2012) العلاقات الإنسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار بن بطوطة، عمان، الأردن.
- [14] بن عنتر، عبدالرحمن (2011) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [15] بن نوار، صالح (2006) فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مختبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- [16] بنات، عبدالقادر سعيد (2009) ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- [17] البوسعيد، بدر بن سيف بن سعيد (2016) أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات لدى القيادات الإدارية بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد المالك السعدي، المغرب.
- [18] بوغازي، فريدة (2015)، "تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 19 أوت - سكيكدة، المجلد 6، العدد 11.
- [19] بومجان، نادية (2016) بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لتخفيف الضغط النفسي لدى الأستاذة الجامعية المتزوجة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- [20] تايلور، شيلي (2008) علم النفس الصحي، ترجمة: نوسام درويش بريك، وفوزي شاكرا داود، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن.
- [21] تماسيني، منيرة (2015) علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في بمدينة سيدي عمران جامعة الوادي)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر.
- [22] جلاب، إحسان دهش (2011) إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [23] الحايك، هيام (2000) مستويات الاحتراق الوظيفي لدى معلمي الحاسوب في المدارس العمومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- [24] الحبيشي، ناصر أحمد (2007) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين بالتحقيق بأقسام البحث الجنائي ومراكز الشرطة بشعبتي طرابلس وبنغازي من الفترة 2000-2006م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- [25] حجاج، خليل (2007) تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للممرضين العاملين بمستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (9)، العدد (2).
- [26] حسن، راوية محمد (1999) إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- [27] حسن، راوية محمد (1999) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [28] حسن، راوية محمد (2002) السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- [29] حسين، سحراء انور (2013) قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (36).
- [30] حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2011) إدارة الموارد البشرية، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [31] حنفي، سليمان (1994) السلوك التنظيمي والأداء، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر
- [32] حنفي، عبدالغفار. وبلال، محمد (2002) محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
- [33] الحولي، عليان عبدالله والدجني، زياد (ب.ت) تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري، تطوير الجامعات العربية "تقويم الأداء وتحسين الجودة"، فلسطين.
- [34] الخزامي، عبدالحكيم احمد (1999) تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، مج2، مكتبة بن سينا، القاهرة، مصر
- [35] الخضير، محسن احمد محمود (1991) الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- [36] خليفات، عبد الفتاح صالح والمطارنة، شرين محمد (2010) أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية العمومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد (26)، العدد (2+1).

- [37] الرازي، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي (1999) مختار الصحاح، ط5، المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت، لبنان.
- [38] رباح، كمال أحمد (2008) العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة طنطا، مصر.
- [39] الرشدي، هارون توفيق (1999) الضغوط النفسية، طبيعتها ونظرياتها، مطبعة جامعة طنطا، القاهرة، مصر.
- [40] رضا حاتم (2003) الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- [41] رمضان، جهاد (1999) ظاهرة الاحتراق النفسي واستراتيجيات التكيف لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- [42] ريجيو، رونالدي (2013) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [43] الزعبي، دلال محمد ذياب (2003) ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [44] الزيادات، خليفة موسى علي (2006) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- [45] الزيوت، زياد نايف سليم (2018) العلاقة ما بين ظاهرة الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [46] السالم، مؤيد سعيد (2009) إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [47] سترانكس، جيريمي (2003) دليل المدير إلى الصحة والسلامة في العمل، ترجمة بهاء شاهين، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر.
- [48] سلطان، محمد سعيد أنور (2003) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- [49] السيد، خالد عبدالله محمد (2018) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على القطاع العام وزارة الصحة بولاية الخرطوم 2007 - 2017م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- [50] شامي، صليحة (20109) المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقره بمرناس، الجزائر.
- [51] الشراري، مساعد سلامة عطية (2012) ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [52] الشعلاني، متعب منوخ مشعل (2019) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العمومية الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [53] شفيق، شاطر (2010) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية (دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- [54] صليح، فراس عبدالله أحمد (2018) أثر خصائص العمل على ضغوط العمل - الدور المعدل للمشاركة في اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- [55] الصيرفي، محمد (2008) قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- [56] الطلاع، سليمان أحمد (2015) واقع الاحتراق الوظيفي وأسبابه لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 2 (أ)، غزة.
- [57] الطلالة، عصمت سمير مفلح (2018) أثر إدارة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي من منظور استراتيجي: دراسة حالة شركة الفوسفات الاردنية 2005 - 2016، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- [58] طه، طارق (2006) السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

- [59] الطوال، سهام إبراهيم (2019) ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالاكنتاب التنظيمي لدى القادة الأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [60] عاشور، أحمد صقر (1983) إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- [61] عاشور، احمد صقر (1985) السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر
- [62] عاشور، خديجة (2012) ضغوط العمل - النظريات والنماذج-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- [63] عامر، سامح عبدالمطلب (2011) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [64] العبادي، هاشم فوزي دباس وآخرون (2008) إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق، الأردن.
- [65] عباس، سهيلة محمد (2003) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [66] عبد العزيز، مفتاح محمد (2010) مقدمة في علم نفس الصحة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [67] العبد، جلال إبراهيم والفريد، مصطفى (2003) إدارة اللوجستيات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- [68] عبدالباقى، صلاح الدين (2001) السلوك الإنساني في المؤسسات الدار الجامعية الاسكندرية مصر.
- [69] عبدالباقى، صلاح الدين (2001) السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- [70] عبدالباقى، صلاح الدين (2002) الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر.
- [71] عبدالرحمن، عبدالله محمد (1999) علم اجتماع النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

- [72] عبدالرزاق، وسام محمد إبراهيم (2018) التدخل المهني باستخدام النموذج النسائي في خدمة الجماعة لإكساب المرأة العاملة مهارات التعامل مع ضغوط العمل، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- [73] عثمان، فاروق السيد (2001) القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- [74] العجمي، نصار فهد علي (2018) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين - الدور الوسيط لضغوط العمل: دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- [75] العديلي، محمد (1993) السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [76] عسكر، سمير أحمد (1988). متغيرات ضغط العمل. دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 60.
- [77] عسكر، علي (2003) ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط3، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- [78] عشوي، مصطفى (1992) علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- [79] عمر، أحمد مختار (2008) معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- [80] العميان، محمود سليمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [81] العنزي، مشاعل مناحي بخير (2018) أثر بيئة العمل الداخلية في الاحتراق الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في الكويت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- [82] عويضة، الشيخ كامل محمد (1996) علم النفس الاجتماعي الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- [83] عياصرة، معن محمود، وآخرون (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغير، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [84] عيطور، دليلة (1997) الضغط النفسي الاجتماعي لدى المرضى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- [85] غربي علي وآخرون (2007) تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [86] الغريز، أحمد نايل، أبو أسعد، أحمد عبداللطيف (2009) التعامل مع الضغوط النفسية، ط1، دار الشروق للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

- [87] الفايدي، سالم (2008) فرق العمل وعلاقته بأداء في الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- [88] فائق، فوزي عبدالحالق (1997) ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرفة التجارة والصناعة بالإمارات، المجلد 17، العدد 67 - 68، دبي.
- [89] الفريحات، خضير كاضم حمود (2008) السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر، عمان، الأردن.
- [90] فضل المولى، أشرف دفع الله نور الله (2018) أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين: دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة 2007م - 2017، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- [91] فليح، فاروق عبده و عبدالمجيد، السيد محمد (2009) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- [92] القرني، علي (2000) الإعلام و الاحتراق النفسي دراسة عن مستوى الضغوط المهنية في المؤسسات الإعلامية في المملكة العربية السعودية"، جامعة الملك سعود، الرياض.
- [93] القريطين، محمد قسام (2009) السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [94] القريوتي، محمد قاسم (2001) نظرية المنظمة - التنظيم، دار وائل، عمان، الأردن.
- [95] القريوتي، محمد قاسم (2009) مبادئ الإدارة : النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [96] القنبي الادريسي، عبد الكريم (2016) سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي مدخل إلى الانساق والاسس، ط1، ج1، منشورات قطب البحث التراب المجتمع والتنمية المستدامة، فاس، المغرب.
- [97] الكلابي، سعد. ورشيد، مازن (2001) الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس ماسلاش على الموفين بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (13)، العدد (1).
- [98] لطفي، راشد (1992) نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، العدد 75، الرياض.
- [99] اللوزي، موسى (2003) التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- [100] المانع، محمد بن علي (2006) تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء ، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في الامن العام، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، السعودية.
- [101] ماهر، أحمد (2002) إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- [102] ماهر، أحمد (2002) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [103] محمد، عبدالعزيز عبدالمجيد (2005) سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- [104] محمد، هلال (2003) مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- [105] مرسى، جمال الدين و مرسى، محمد (2009) إدارة الوقت، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [106] مزهودة، عبدالمك (2001) الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- [107] مسعود، جبران (1992) الرائد معجم لغوي عصري، ط7، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- [108] مسعودي، رضا (2010) بناء برنامج إرشادي معرفي سلوكي لخفض الضغوط النفسية لدى المعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 2. الجزائر.
- [109] المشعان، عويد سلطان (2000) مصادر الضغوط النفسية في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة. مجلة جامعة دمشق المجلد 16، العدد1.
- [110] مصطفى، احمد السيد (2004) إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، ط1، دار غريب، الإسكندرية، مصر.
- [111] المعشر، عيسى ابراهيم (2009) أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- [112] منصور، مها دفع الله عمران (2018) أثر العوامل الإنسانية في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مجمع العلوم الطبية والصحية بجامعة العلوم والتقانة في الفترة من 2005م - 2017م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الاسلامية، السودان.
- [113] المير، عبدالرحيم (1996) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، المجلد35، العدد2، الرياض.

- [114] ناصر، أحمد عبد الأمير (2017) ضرورات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهري الاحتراق الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد (27).
- [115] نظمي، شحادة وآخرون (2000) إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- [116] النعمان، صفوان عبدالله محمد (2018) الرضا الوظيفي وأثره في الالتزام المنظمي الدور المعدل للبيئة البحثية: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- [117] النفيعي، ضيف الله بن عبدالله (2000) الاحتراق الوظيفي المنظمات العمومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 14، العدد 1.
- [118] نوري، منير (2010) تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر.
- [119] هلال، محمد عبدالمغني (1999) مهارة إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- [120] هيجان، عبد الرحمن بن احمد بن محمد (1998) ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط-مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها-، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- [121] يعقوب، رحاب الخضر عبد العزيز (2017) اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني : بالتطبيق على مصرف السلام للفترة من 2010 إلى 2015، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- [122] يوسف، جمعة سيد (2005) إدارة ضغوط العمل - نموذج للتدريب والممارسة، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- [123] يوسف، جمعة سيد. (2007). إدارة الضغوط، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي (37)، مركز تطوير الدراسات والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، مصر.

المراجع الاجنبية

- [124] Abarghouei, M. R., Sorbi, M. H., Abarghoueim M., Bidaki, R., Yazdanpoor, S. (2016) A study of job stress and burnout and related factors in the hospital personnel of Iran, *Electronic Physician*, Volume: 8, Issue: 7.
- [125] Abelson Henri, Zimbardo Philip (1970) **Canvassing for Peace. A manual for volunteers** : Éditeur : édition 1970
- [126] Adams, Ann et Bond, Senga (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics, *International Journal of Nursing Studies.*, Vol. 32, 3.
- [127] Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5.
- [128] Ahmed, A,. Ramzan, M,. (2013) Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 11, Issue 6.
- [129] Aiken, L. R. (2002). **Attitudes and related psychosocial constructs. Theories, assessment and research.** Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- [130] Ajzen, I. (2001). Nature and operation of at- titudes. *Annual Review of Psychology*, 52 .
- [131] Albarracín, D., Johnson, B. T., & Zanna, M. P. (2005). **The handbook of attitudes.** Mahwah, NJ : Erlbaum.
- [132] Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2.
- [133] Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murch (Ed.), *Handbook of social psychology*. Worcester, MA : Clark University Press.
- [134] Altangerel O, Ruimei W, Elahi E, Dash B (2015). Investigating the effects of job stress on performance of employees. *International Journal of Scientific and Technology Research* 4 (2).
- [135] Arnett, D. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2).

- [136] Baraza, O. T., Simatwa, E. MW & Gogo, J. O (2016) Levels of Stress among Secondary School Teachers and its Implication on Students' Academic Performance in Kenya: A Case Study of Kakamega North Sub County, *Greener Journal of Educational Research*, Vol. 6 (2).
- [137] Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). **Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work.** Canada: Prentice Hall.
- [138] Barraux. J. (2000) Entreprise et performance globale, outils, evaluation et pilotage, *économica*, Paris.
- [139] Baumann François (2007) **Burn Out : Quand le travail rend malade**
Éditeur : Josette Lyon
- [140] Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron Et Petit, (1993) **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines.** Gaétan Morin Editeur,
- [141] Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York :
- [142] Berkowitz, L., Jaffee, S., Jo, E., Troccoli, B. 2000. On the correction of feeling induced judgmental biases. In: Forgas, J. (Ed.. *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition. Cambridge University Press*, New York.
- [143] Bodur, H. O., Brinberg, D., & Coupey, E. (2000). Belief, affect, and attitude : Alternative models of the determinants of attitude. *Journal of Consumer Psychology*, 9 (1).
- [144] Boislandelle, H, M : (1998) Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprise, *économica*, Paris .
- [145] Bradley, H. B. (1969). Community-based Treatment for Young Adult Offenders. *Crime & Delinquency*, 15(3).
- [146] Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5).
- [147] Brief, A. P., & Robertson, L. (1989). Job attitude organization : an exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19

- [148] Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of occupational behaviour* , 8.
- [149] Burnett, Sarah (2019)., "Employee Engagement and Burnout: A Quantitative Study of their Correlations with Job/Organizational Satisfaction" *Dissertations*. 144.
- [150] Cambridge. (2013). **Cambridge Advanced Learner's Dictionary**
- [151] Campbell, D. T. (1963). Social attitudes and other acquired behavioral dispositions. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science* (Vol. 6, p. 94-172). New York: McGraw-Hill.
- [152] Canoui P, Mauranges A (2008). **Le Burn out à l'hôpital : le syndrome d'épuisement professionnel des soignants**. 4ème édition, Masson.
- [153] Carroll, B. (1969) **Job satisfaction — a review of the literature**. Industrial and Labor Relations Library, Cornell University. Ithaca : New York State School Industrial and Labor Relations.
- [154] Castanheira F. (2014) **Job Descriptive Index**. In: Michalos A.C. (eds) Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Springer, Dordrecht
- [155] Channouf, A., Py, J., & Somat, A. (1996). Prédire des comportements à partir des attitudes : nouvelles perspectives. In J. C. Des-champs & J. L. Beauvois (Eds.), Des attitudes aux attributions (p. 55-65). *Presses Universitaires de Grenoble*.
- [156] Cherniss, C. (1980). **Professional burnout in human service organization**. New-York : Praeger
- [157] Cheung, C.-K., & Scherling, S. A. (1999). Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences in Taiwan's Organizations. *The Journal of Psychology*, 133(5)
- [158] Cooper, C. L., and Marshall, J. (1978) **Understanding executive stress** . London: Macmillan.
- [159] Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). **Job satisfaction : how people feel about their jobs and how it affects their performance**. New York: Lexington Press.

- [160] Crano, W., & Prislin, R. (2008). **Attitudes and attitude change**. New-York: Psychology Press.
- [161] Dawis, R.V., G.W. England, Et L.H. Lofquist.(1964) « A theory of work adjustment. » Bulletin 38. (Industrial Relations Center, University of Minnesota.)Minneapolis : University of Minnesota Press,596 *Industriàl Relations Industrielles*, VOL. 27, NO 4
- [162] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York : Plenum Press.
- [163] Delbrouck M. 2008 **Le Burn out du soignant - Le syndrome d'épuisement professionnel.**; 2ème édition, de Boeck
- [164] Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32.
- [165] Deutscher, I. (1966). Words and deeds: social science and social policy. *Social Problems*, 13 .
- [166] Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. Benchmarking: *An International Journal*.
- [167] Domagała, P. M., & Krzemińska, I. G. (2018) Stress and burnout among oncology nurses: review study, *Polish Psychological Bulletin*, vol. 49(4).
- [168] Douence Jean-Pierre (1998). **L'objectivation perceptive méthode et théorie** : J.-P. Douence
- [169] DuBrin A, J. (2019) **Fundamentals of Organizational Behavior**, 6e, Academic Media Solutions, Solon, United States
- [170] Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). **The psychology of attitudes** (B. Jovanovich, Ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovano- vich College Publishers.
- [171] Ekienabor , E. E. (2016) Impact of Job Stress on Employees' Productivity and Commitment, *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, Vol. 2 Issue 5.
- [172] Elie Cohen (1998) **Dictionnaire de gestion**, Alger, casbah editon.
- [173] English, H. B. (1934). A student's dictionary of psychological terms. New York: Harper.

- [174] Farber BA (1990). **Burnout in psychotherapists: incidence, types and trends.** Psychotherapy in Private Practice, 8.
- [175] Farber BA (1991). Symptoms and types: worn-out, frenetic, and underchallenged teachers. In: Farber BA, Wechsler LD. Crisis in Education: Stress and Burnout in the American Teachers. *San Francisco: Jossey-Bass.* 352.
- [176] Ferudenberg, Herbert (1974) .Staff burnout, *journal of social issues*,30,No.1 .
- [177] Festinger, L. (1957). **A theory of cognitive dissonance.** Evanston, IL : Row, Peterson.
- [178] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological Review*, 81.
- [179] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). **Belief, attitude, intention and behavior.** Reading, MA : Addison-Wesley.
- [180] Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working : missing pieces of job satisfaction ? *Journal of Organizational Behavior* 21.
- [181] Fournet, G. P., Distefano, M. K., Jr., & Pryer, M. W. (1966). Job satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19(2).
- [182] Freudenberger HJ. (1987) « **L'épuisement professionnel : la brûlure interne**», Québec, Gaétan Morin Éditeur.
- [183] Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). **Burn-out: the high cost of high achievement.** 1st ed., Anchor Press ed. Garden City, N.Y.: Anchor Press
- [184] Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model : a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40 (2).
- [185] Frijda, N. H. (1986). **The emotions.** Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- [186] George, J.M., & Jones, G.R. (2008). **Understanding and managing Organizational Behavior** (Fifth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

- [187] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J.; H., Jr. Konopaske. R, (2012) **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, 14 Ed, The McGraw-Hill Companies, Americas, New York.
- [188] Gil-Monte PR (2005). **El síndrome de quemarse por el trabajo : una enfermedad labora en la sociedad del bienestar**. Madrid : Pirámide. 192 p
- [189] Gil-Monte PR (2012). Influence of guilt on the relationship between burnout and depression. *European Psychologist*. 17(3) : 231-6
- [190] Graen, G. B., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71.
- [191] Graham, Scott, (1993): "**Staff burnout and job induced tension: the buffering effects**
- [192] Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yes- terday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2).
- [193] Greenberg, J. and R.A. Baron, (2008), **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 8th edition. Prentice Hall International: New Jersey.
- [194] Grush, J. E. (1976). Attitude formation and mere exposure phenomena : a nonartifactual explanation of empirical findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (3).
- [195] Guangdong, Wu , Zhibin Hu, and Junwei Z. (2016) Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2394.
- [196] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Moti- vation through the design of work : test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16.
- [197] Halpern Jodi (2001) **Detached Concern to Empathy: Humanizing Medical Practice**: Éditeur : Oxford University Press .

- [198] Helland, T. H, (1978) *The Social Psychology of Organizations*. By Daniel Katz and Robert L. Kahn. Wiley, 2d ed. 838 pp. *Social Forces*, Volume 57, Issue 4, June 1979.
- [199] Henri Mahé (1999) **Dictionnaire de gestion-vocabulaire-concepts et outils**, France,- Paris ,jauve 18,rue saint –Denis.
- [200] Herzberg, F. (1971). **Le travail et la nature de l'homme**. Paris : EME.
- [201] Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). **Job attitudes : review of research and opinion**. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh.
- [202] Hoppock, R. (1935). **Job satisfaction**. New York : Harper.
- [203] House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4).
- [204] Hulin, CL. et P.C. Smith. A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C) Vol. 49, No. 3, 1965.
- [205] Iglesias Rutishauser, K. (2011). *L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail* . Thèse de doctorat : Univ. Genève, no. FPSE 483
- [206] Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010a). L'utilisation des modèles multiniveaux hiérarchiques et des modèles à effets mixtes croisés dans l'analyse de la satisfaction au travail : analyses d'une étude et simulations. In A. de Ribaupierre, P. Ghisletta, T. Lecerf, & J. L. Roulin (Eds.), *Identité et spécificités de la psychologie différentielle*. Rennes : *Presses Universitaires de Rennes*.
- [207] Ismail, Azman et al. (2015) : Effect of Workplace Stress on Job Performance, *Economic Review: Journal of Economics and Business*, University of Tuzla, Faculty of Economics, Tuzla, Vol. 13, Iss. 1, pp. 45-57.
- [208] Jean-Marie Peretti (1999) **Dictionnaire des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert.
- [209] Karabatak, S. & Alanoğlu, M. (2019) The Mediator Effect of Stress on Teachers' Self-efficacy Beliefs and Job Satisfaction, *International Journal of Contemporary Educational Research*, Volume 6, Number 2.

- [210] Karen E. Espeland, MSN, RN (2006) Overcoming Burnout: How to Revitalize Your Career, *The Journal of Continuing Education in Nursing*, Vol 37, No 4.
- [211] Kasheva, N., Makasheva, J., Gromova, A., Ishtunov, S., & Burykhin, B. (2016) The problem of professional burnout in stress management, *SHS Web of Conferences*, vol.28.
- [212] Khan Hamza (2017) **The Burnout Gamble: Achieve More by Beating Burnout and Building Resilience** Edition Tellwell Talent
- [213] Khuong, M. N. & Yen, Vu Hai (2016) Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 7, No. 2..
- [214] Kim, S. (2004). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2).
- [215] Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). **The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout.** *Work & Stress*, 19, 192-207. doi:10.1080/02678370 500297720:
- [216] Krosnick, J. A., Judd, C. M., & Wittenbrink, B. (2005). The measurement of attitudes. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- [217] Kutner, B., Wilkins, C., & Yarrow, P. R. (1952). Verbal attitudes and overt behavior involving racial prejudice. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47 .
- [218] LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. actions. *Social Forces*, 13 .
- [219] Larouche, V. (1972) *A multivariate investigation of biographical factors in job satisfaction*. Thèse de doctorat non publiée, Minneapolis : Graduate School, University of Minnesota,.
- [220] Larouche, Viateur, Levesque André et Delorme François (1973) Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Érudit :Revue Relations industrielles* Volume 28, numéro 1 .
- [221] Larousse de poche 2019 Collectif éditions larousse, 1120pages.

- [222] Larousse. (2016). **Dictionnaire Larousse maxi poche** 2017
- [223] LAUDERDALE M (1982). **Burnout: Strategies for Personal and Organizational Life, Speculations on Evolving Paradigms**. San Diego: Learning Concepts. 334 p
- [224] Lazarus, R. S. (1991). **Emotion and adaptation**. New York : Oxford University Press.
- [225] Lazarus, Richard S., Susan Folkman (1984) **Stress, appraisal, and coping**., Springer Publishing Company, Inc, New York.
- [226] Le Petit Robert:(2019) Collectif Éditeur: ROBERT ED LE Pages : 288
- [227] Leiter MP, Maslach C (2009). Nurse turnover : the mediating role of burnout. *J Nurs Manag.* 17(3) : 331-9.
- [228] Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2).
- [229] LÔO Pierre , LÔO Henri , GALINOWSKI André (2003).Le stress permanent :Réactionadaptation de l'organisme aux aléas existentiels. (3 ème edition).Paris Masson.
- [230] Mandler, G. Mind and Body (1984) **Psychology of Emotion Stress**. New York: W. W. Norton.
- [231] Martory bernard, Daniel crozet (2005) **Gestion des ressources humaines , pilotage social et performances**, 6ème édition dunod, Paris.
- [232] Maslach C, Jackson SE, Leiter MP.(1996) **The Maslach Burnout Inventory**. Consulting Psychologists Press Inc, Palo. Alto, 3th ed.
- [233] Maslach C, Leiter MP (1997). **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [234] Maslach C, Leiter MP (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *J Appl Psychol.* 93.

- [235] Maslach C. and Jackson .s (1981) Maslach Burnout Inventory Manual, palo Alio, *Counseling psychatigist press*.
- [236] Maslach, C. (1982). **Burnout: The Cost of Caring**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. .
- [237] Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P (1996) **Maslach Burnout Inventory Manual**, Third Edition, Mountain View, California
- [238] Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, 50 (4.)
- [239] Matteson, T.M. and Ivancevich, M.J. (1987) Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies. *Jossey Bass Business and Management Series*, New York.
- [240] Mayenin Munayem (2007) **Dehumanisation of Humanity**, Lulu Enterprises
- [241] McGrath, J. E., & Beehr, T. A. (1990). Time and the stress process: Some temporal issues in the conceptualization and measurement of stress. *Stress Medicine*, 6(2).
- [242] McGuire, W. J. (1969). The nature of attitudes and attitude change. In G. Lind- zey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (p. 136-314). Reading, MA : Addison-Wesley.
- [243] Meier ST (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*. 36(10) .
- [244] Mesters Patrick Peters Suzanne (2007) **Vaincre l'épuisement professionnel : Toutes les clefs pour comprendre le burn out** :, Éditeur : Robert Laffont :
- [245] Meyssonnier, Rébiha et Roger, Alain. Reims : s.n., (2006). **L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter**.
- [246] Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfac- tion au travail ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53 .
- [247] Miller, D. C. Economic factors in the morale of college-trained adults. *American Journal of Sociology*, 1941, 47.

- [248] Montero-Marín J, García-Campayo J (2010). **A newer and broader definition of burnout : validation of the ,Burnout Clinical Subtype Questionnaire (BCSQ-36)'**. BMC Public Health. 10 : 302.
- [249] Montero-Marín J, García-Campayo J, Mosquera Mera D, López Del Hoyo Y (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. *J Occup Med Toxicol*. 30;4 .
- [250] Mora, T., & Carbonell, A. Ferrer-i. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates : evidence from catalonia. *Journal of Socio-Economics*, 38 (4).
- [251] Mulvey, P. W., Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). The Pay Satisfaction Questionnaire: A confirmatory factor analysis. *The Journal of Social Psychology*, 132(1.)
- [252] Mumford, E. (1970). Job Satisfaction—A New Approach Derived from an Old Theory. *The Sociological Review*, 18(1).
- [253] Murali , S. B., Abdul Basit, Hassan, Z.,. (2017) Impact of Job Stress on Employee Performance, *International Journal of Accounting & Business Management*, Vol. 5 (No.2).
- [254] Murphy, L. R. (1995). Occupational stress management: Current status and future directions. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*. Trends in organizational behavior, Vol. 2. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- [255] Musyoka, M.,. Ogutu, M., Awino, Z. B. (2012) Employee Stress and Performance of Companies Listed in the Nairobi Securities Exchange, *DBA Africa Management Review*, Vol 3 No 1.
- [256] Naveed, MD., Ramakrishna, H (2016) Work Stress Analysis among Workers in the Organization, *IJSRD - International Journal for Scientific Research & Development* Vol. 4, Issue 06.
- [257] Nemeth, C. (1970). Effects of free versus constrained behavior on attraction between people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15 (4).

- [258] Niedhammer I, Siegrist J, Landre MF, Goldberg M, Leclerc A. Psychometric properties of the French version of the Effort-Reward Imbalance model. *Rev Epidemiol Sante Publique* 2000, .48
- [259] Olson, J. M., & Zanna, M. P. (1993). Attitudes and attitude change. *Annual Review of Psychology*, 44.
- [260] Olusegun, A. J., Oluwasayo, A. J., Olawoyim, O (2014) An Overview of The Effects of Job Stress On Employees Performance in Nigeria Tertiary Hospitals, *Друштво економиста "Економика" Ниш*, Vol. 60, № 4.
- [261] Osgood, C. E., Suci, G. J., & Tannenbaum, P. H. (1957). **The measurement of meaning**. Urbana, IL : University of Illinois Press.
- [262] Pana, A. L., & McShane, J. (2001). Gender influences on career opportunities, practice choices, and job satisfaction in a cohort of physicians with certification in sports medicine. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 11.
- [263] Park, J. (2007) work place and job performance, *perspectives statistics Canada catalogue* no. 75-001- WIE.
- [264] Patterson, M, et al., et al (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*. Vol. 14, 51, p. 380.
- [265] Pavlov, I.P. (1927) **Conditioned Reflexes: An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex**. Translated and Edited by G. V. Anrep. Oxford University Press, London, 142.
- [266] Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. *Human Relations*, 35(4), pp283–305. <https://doi.org/10.1177/001872678203500402>
- [267] Petty, R. E., Priester, J. R., & Wegener, D. T. (1994). **Cognitive processes in attitude change**. In R. S. Wyer .
- [268] Pines, A., & Aronson, E. (1988). **Career Burnout: Causes and Cures**. New York: Free Press.

- [269] Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). **Behavior in organizations**. New- York : McGraw-Hill.
- [270] Pule K., M. Mangoriand Ms. Guillermina Ritacco (2013) The Impact of Stress and Burnout on Employees' Performance at Botswana Power Corporation, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, VOL 5, NO 6.
- [271] Robbins, S. and T. Judge. (2009). **Organizational Behavior** . 13ed. Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall
- [272] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). **Organizational Behavior** .12th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [273] Robbins, S., Judge, T. A., & Gabillet, P. (2006). **Comportements organisationnels**. Paris : Pearson Education.
- [274] Rubino C, Luksyte A, Perry SJ, Volpone SD (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3).
- [275] Sassi, JP Neveu (2010) , Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure, *Canadian Journal of Behavioural*, Vol. 42, No. 3.
- [276] Schaufeli, W.B. and Enzmann, D. (1998), **The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis**, Taylor & Francis, London
- [277] Schaufeli, W.B., De Witte, H. & Desart, S. (2019). **Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT)**. KU Leuven, België: Intern rapport.
- [278] Schultz, D. P. (1982). **Psychology and industry today**. New York : McMillan.
- [279] Selye, H. (1956). **The stress of life**. New York, NY, US: McGraw-Hill
- [280] Shirom Arie (1998) **Stress and Strain in Organizations**: Éditeur John Wiley and Sons Ltd Publication :
- [281] Shirom, Arie & Melamed, Samuel. (2006). A comparison of the construct validity of two Burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*. 13.

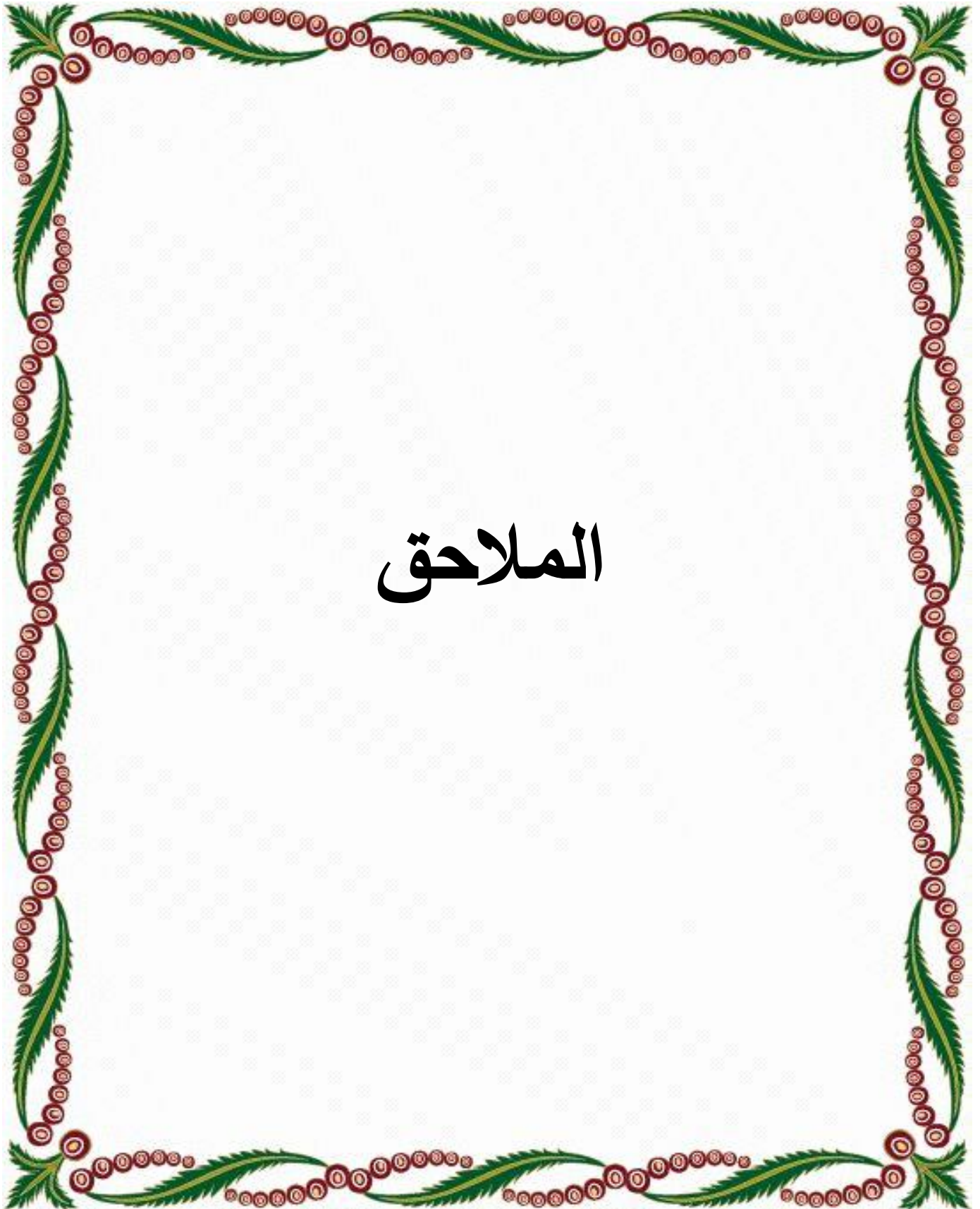
- [282] Siegrist J, Peter R. **Measuring effort-reward imbalance at work: guidelines.** 1996
- [283] Siegrist J, Starke D, Chandola T, Godin I, Marmot M, et coll. (2004) **The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons.** Soc Sci Med, 58 .
- [284] Siegrist J, Wege N, Puhlhofer F, Wahrendorf M. (2009) A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, 82
- [285] Siyambalapitiya, P. & Sachitra, V. (2019) Role of Occupational Stress and Organizational Stress towards Job Satisfaction: A Study Based on Banking Sector Employees in Sri Lanka, *Asian Journal of Education and Social Studies*, Vol. 3, Issue 03.
- [286] Smith, P. C. (1963) *Cornell studies of job satisfaction: I. Strategy for the development of a general theory of job satisfaction.* Unpublished manuscript, Cornell University,.
- [287] Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement.** Chicago : Rand McNally.
- [288] Spector, P E. (1985) Measurement of Human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of community psychology*, Vol. 13, 6.
- [289] Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction : applications, assessment, causes and consequences.** Thousand Oaks : Sage Publications.
- [290] Tellegen, A. (1985). **Structures of Mood and Personality and Their Relevance to Assessing Anxiety, with an Emphasis on Self-Report.** In A. H. Tuma, & J. D. Master (Eds.), *Anxiety and the Anxiety Disorders* . Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [291] Thurstone . L (1928) . Attitudes Can Be Measured. *American Journal of Sociology* 33.

- [292] Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., & Fried, Y. (1992). Growth need strength and context satisfaction and moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 18.
- [293] Trafimow, D., & Sheeran, P. (1998). Some tests of the distinction between cognitive and affective beliefs. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34 (4).
- [294] Tréanton Jean-René, Rocheblave-Spenlé Anne-Marie, La notion de rôle en psychologie sociale.. In: *Revue française de sociologie*, 1963, 4-2.
- [295] Truchot D. (2004) « **Épuisement professionnel et burnout – Concepts, modèles, interventions** », Paris, Dunod.
- [296] Turner, R. N., Crisp, R. J., & Lambert, E. (2007). Imagining Intergroup Contact Can Improve Intergroup Attitudes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10(4).
- [297] Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34.
- [298] Vroom, V.H. (1964), **Work and motivation**, Wiley, New York
- [299] W.C. Mau e A. Kopischke, "Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: a comparison of race and sex", *J EMPL COUN*, 38(3), 2001.
- [300] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). **Manual for the minnesota satisfaction questionnaire (Minnesota studies in vocational rehabilitation**, Rapport technique. University of Minnesota, Minneapolis.
- [301] Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus actions : the relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, 25.
- [302] Witt, L. A., & Nye, G. (1992). Gender and the re- lationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77 (6).
- [303] Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector. *The American Review of Public Administration*, 33(1).

- [304] Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9.
- [305] Zawieja P. (2015) **Le burn out** Année : Collection : Que sais-je ?Éditeur : Presses Universitaires de France.

المواقع الالكترونية

- [306] <https://www.aafp.org/news/blogs/leadervoices/entry/20180219lvburnout.html>
- [307] Harry Mills, Natalie Reiss, and Mark Dombeck. (nd) **Types of Stressors (Eustress vs. Distress)**, in https://www.cascadementalhealth.org/poc/view_doc.php?type=doc&id=15644&cn=117



الملاحق

ملحق (1) الصورة الأولية لمقياس ضغوط العمل والرضا والأداء الوظيفي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس	
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - ظهر المهرار	
مركز دراسات الدكتوراه: الجماليات وعلوم الإنسان	
بنية البحث اليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية	
مختبر الأبحاث والدراسات النفسية و الاجتماعية	

الأخ الاستاذ الدكتور/..... الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

أحيط سيادتكم علما بأن هذا الاستبيان هو جزء من دراسة علمية تكميلية لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تحت عنوان "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"

ونظرا لخبرتكم في المجال العلمي والعملية، يشرفني اختياركم ضمن لجنة التحكيم للمقياس، فطلي ورجائي منكم أن تعطونني بعض دقائق من وقتكم في تحكيم المقياس في :

1. انتماء العبارات للمحاور الرئيسية والفرعية

2. وضوح صياغة العبارات

3. حذف أو تعديل أو إضافة ما ترونه مناسباً

علما أن المقياس يحتوى على جزئين:

الجزء الأول: البيانات الأساسية.

الجزء الثاني: يحتوي على ثلاثة محاور رئيسة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) كل محور به محاور فرعية تتضمن مجموعة من العبارات (العبارات)، كما أن المقياس له تدرج خماسي في الإجابة على العبارات والتدرج (راضٍ جداً، راضٍ، راضٍ إلى حد ما، غير راضٍ، غير راضٍ على الإطلاق) .

وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

الطالبة/ بلبل سناء

الجزء الأول: البيانات الأساسية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 30 سنة فأقل ☐ 35-30 سنة ☐ 40-35 سنة ☐ 45-40 سنة ☐

50-45 سنة ☐ 50 فأكثر ☐

المستوى الدراسي: إعدادي ☐ ثانوي ☐ تقني ☐ تقني متخصص ☐ إجازة ☐

ماسر ☐ دكتوراه ☐ مهندس ☐

سنوات العمل: 5 فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐

20-16 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ 26 فأكثر ☐

الحالة العائلية: متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐ عازب (ة) ☐

عدد الأطفال:

هل لديك انتماء نقابي؟ :

نعم ☐ لا ☐

هل لديك انتماء حزبي؟:

نعم ☐ لا ☐

هل تعاني من الآلام على مستوى الظهر؟:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل تعاني من تشنجات على مستوى المفاصل؟:

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل تعاني من الأمراض الجلدية؟ :

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

الرتبة: تقني ☐ تقني متخصص ☐ إطار ☐ إطار عال ☐ خارج الإطار ☐

الأجر: أقل من 4000 درهم ☐ بين 4000 و 6000 درهم ☐

بين 6000 و 8000 درهم ☐ بين 8000 و 10000 درهم ☐ 12000 درهم وما فوق ☐

الجزء الثاني: محاور المقياس الرئيسية:

المحور الأول : ضغوط العمل

المحور	العبارة	الانتماء للمحور		الصياغة		حذف او اضافة أو تعديل
		تتتمي	لا تتتمي	واضحة	غير واضحة	
طبيعة العمل	الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها					
	يتطلب عملي درجة من التركيز والانتباه و المسؤولية					
	امكانياتي العلمية وقدراتي الفكرية لا تستغل بالشكل السليم					
	أشعر ان عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة					
	أخرى تذكر: 1. . 2. . 3. .					
صراع الدور	عملي في الإدارة يؤثر على التزاماتي العائلية					
	أعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة					
	يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد انها غير صحيحة					
	اتلقى اوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل	حذف				
	أخرى تذكر:					

					1. . 2. .	
					اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	غموض الدور
					انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي	
					أحياناً لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	
					العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جداً	
					أخرى تذكر: 1. . 2. . 3. .	
					حجم العمل الذي اقوم به أكثر من اللازم	عبء العمل
					وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	
					مسؤوليات عملي غير متزنة	
					يضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي	
					كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	
					أخرى تذكر: 1. . 2. . 3. .	

المحور الثاني: الرضا

المحور	العبارة	الانتماء للمحور		الصياغة		حذف أو إضافة أو تعديل
		تتنمي	لا تتنمي	واضحة	غير واضحة	
الرضا عن الأجر	يتناسب الأجر الذي أنقضاه مع متطلبات المعيشة					
	عدالة الأجر الذي أنقضاه مقارنة بزملائي في العمل					
	يتناسب الأجر الذي أنقضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به					
	الأجر الذي أنقضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه (مثلاً: التعليم، الصحة)	تعديل				
	أخرى تذكر: . 1. . 2. . 3.					
الرضا عن محتوى العمل	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل					
	درجة تنوع المهام التي أقوم بها	تعديل				
	توافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي					
	سهولة إجراءات العمل الذي أقوم بها					
	وضوح أهداف عملي					
	أخرى تذكر: . 1. . 2. . 3.					
	عدالة سياسة الترقية في الإدارة					

					توفر فرص الترقية في عملي	الرضا عن فرص الترقية
					توافق سياسة الترقية مع طموحاتي	
					توفر الفرص المتاحة للتكوين المستمر الذي يؤهلني للترقية	
					ملاءمة وظيفتي مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	
					أخرى تذكر: 1. . 2. . 3. .	
				تعديل	طريقة معاملة الرئيس المباشر	الرضا عن نمط الإشراف
					استماع الرئيس المباشر لأرائك ومقترحاتك لتطوير أداء العمل	
					كفاءة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات	
					طريقة تفويض الرئيس المباشر لبعض صلاحياته	
					مساعدة الرئيس المباشر لك في حل المشكلات التي تواجهها في العمل	
				حذف	وضوح التعليمات التي تصدر عن الرئيس المباشر	
				111111	أخرى تذكر: 1. . 2. . 3. .	
					حصولي على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	الرضا عن

					حصولي على التقدير والاحترام من قبل زملائي في العمل	جماعات العمل
					علاقتي على العموم مع زملائي في العمل	
					أخرى تذكر: . 1. . 2. . 3.	
					ساعات العمل اليومي	
					أخرى تذكر: . 1. . 2. . 3.	

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

المحور	العبارة	الانتماء للمحور		الصياغة		حذف أو إضافة أو تعديل
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة	
الأداء الوظيفي الناجم عن الدافعية	احظى بتقدير رؤسائي عندما احقق مستوى عال من الأداء					
	توزيع العمل بين العاملين يتم بالعدالة بين نفس الاختصاص					
	يخضع الموظفون في الإدارة التي اعمل فيها لمقاييس تقويم أداء دقيقة					
	تمنحني الإدارة التي اعمل فيها حوافز تشجيعية مناسبة					
	يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل					
	أخرى تذكر: . 1 . . 2 .					
الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة	قدرتي على الانجاز جيدة لأنني اعمل بكل امكانياتي					
	يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناطة بي					
	توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي					
	تهتم الإدارة بتنمية القدرات لدى العاملين					
	نوع الوظيفة التي اشغلها تتلاءم مع قدراتي الذاتية					

					أخرى تذكر:	
					. 3	
					. 4	
					. 5	

ملحق (2) أسماء المحكمين لأدوات البحث

ر.ت	الاسم	التخصص	الجامعة - الكلية	البلد
1.	عبد السلام فراعي	علم الاجتماع	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس
2.	لحبيب امعري	علم الاجتماع	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس
3.	عبد الكريم القنبي الادريسي	علم الاجتماع	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس
4.	عبد الحق البكوري	علم الاجتماع	جامعة الحسن الأول	المغرب-وجدة
5.	مصطفى بوغناني	عربية لسانيات	جامعة سيدي محمد بن عبد الله	المغرب-فاس
6.	عبدالكريم الاهنومي	تكنولوجيا التعليم والاحصاء التطبيقي	جامعة حجة	اليمن-حجة
7.	رشيد بوعبيد	علم الاجتماع	جامعة شعيب الدكالي	المغرب-الجديدة
8.	احمد معد	علم النفس	جامعة الحسن الثاني	المغرب-الدار البيضاء
9.	محمد الرفيق	جغرافيا	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس
10.	خديجة ماداني علوي	دراسات فرنسية	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس
11.	ألفة حاج علي	جغرافيا	جامعة سيدي محمد بن عبدالله	المغرب-فاس

ملحق (3) الصورة النهائية لمقياس ضغوط العمل والرضا والأداء والاحتراق الوظيفي

جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس	
كلية الآداب والعلوم الإنسانية - ظهر المهرارز	
مركز دراسات الدكتوراه: الجماليات وعلوم الإنسان	
بنية البحث اليات التفكير والديناميات النفسية والاجتماعية	
مختبر الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية	

عزيري(تي) الموظف(ة)

تحية طيبة و بعد،

تقوم الباحثة بدراسة تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقته بالرضا والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة إعداد التراب الوطني والتعمير والإسكان وسياسة المدينة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع.

ولتحقيق هدف الدراسة نقترح عليكم الإجابة بصدق و موضوعية و تعبئة المعلومات وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة علما أن المعلومات سوف توظف لأغراض البحث العلمي.

المرجو الإجابة بتسلسل دون الرجوع إلى ما سبق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

إشراف الأستاذ الفاضل:

د. عبد الكريم القنبيعي الإدريسي

إنجاز الطالبة الباحثة:

سناء بلبل

ر.و.ط: 2199525983

تعليمات الإجابة على عبارات المقاييس

1. إقرأ(ي) العبارة جيداً قبل الإجابة عليها.
 2. لا تترك(ي) أية عبارة بدون إجابة.
 3. لاتضع (ي) أكثر من إشارة أمام العبارة الواحدة.
- مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأن إجابتك ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط، ونذكر بأن دقتك في الإجابة وتعاونك يُسهمان في نجاح هذه الدراسة.
- كما أن المقاييس تحتوى على:
- البيانات الأساسية.
 - ثلاثة مقاييس رئيسة (ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي) و كل مقياس به مجموعة من العبارات.

شاكراً لكم كريم تعاونكم وحسن ثقتكم.

الجزء الأول: البيانات الأساسية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: 30 سنة فأقل ☐ 35-30 سنة ☐ 40-35 سنة ☐ 45-40 سنة ☐

50-45 سنة ☐ 50 فأكثر ☐

المستوى الدراسي: إعدادي ☐ ثانوي ☐ تقني ☐ تقني متخصص ☐ إجازة ☐

ماسر ☐ دكتوراه ☐ مهندس ☐

سنوات العمل: 5 فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐

20-16 سنة ☐ 21-25 سنة ☐ 26 فأكثر ☐

الحالة العائلية: متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐ عازب (ة) ☐

عدد الأطفال:

هل لديك انتماء نقابي؟ : ☐ نعم ☐ لا ☐

هل لديك انتماء حزبي؟: ☐ نعم ☐ لا ☐

هل تعاني من الآلام على مستوى الظهر؟: ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل تعاني من تشنجات على مستوى المفاصل؟: ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

هل تعاني من الأمراض الجلدية؟ : ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

الرتبة: تقني ☐ تقني متخصص ☐ إطار ☐ إطار عال ☐ خارج الإطار ☐

الأجر: أقل من 4000 درهم ☐ بين 4000 6000 درهم ☐

8000-6000 درهم ☐ 10000-8000 درهم ☐ 12000 درهم وما فوق ☐

المقياس الأول: ضغوط العمل

ر.ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كاف	+	1			
2.	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه والمسؤولية	+	1			
3.	إمكانياتي العلمية وقدراتي الفكرية لا تستغل بالشكل السليم	+	1			
4.	أشعر أن عملي لا يلقي التقدير الكافي من الإدارة	+	1			
5.	عملي في الإدارة يؤثر على التزاماتي العائلية	+	2			
6.	أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة	+	2			
7.	يطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة	+	2			
8.	الأمن و السلامة المهنية داخل المؤسسة غير مناسب	+	1			
9.	مشاكلي الأسرية تؤثر على عملي	+	2			
10.	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد	-	3			
11.	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي	+	3			
12.	أحياناً لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	+	3			
13.	العمل الذي ينبغي علي تأديته واضح جداً	-	3			
14.	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	+	4			
15.	وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني	+	4			
16.	مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة	+	4			
17.	تضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي	+	4			
18.	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	+	4			

المقياس الثاني: الرضا الوظيفي

ر.ت	العبارة	راضٍ جداً	راضٍ	إلى حد ما	غير راضٍ	غير راضٍ جداً
1.	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	+	1			
2.	عدالة الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بزملائي في العمل	+	1			
3.	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به	+	1			
4.	الأجر الذي أتقاضاه مقارنة بوظائف أخرى خارج القطاع الذي أعمل فيه(مثلاً: التعليم، الصحة) مناسب	+	1			
5.	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	+	2			
6.	تنوع المهام التي أقوم بها	+	2			
7.	توافق عملي مع قدراتي وإمكانياتي	+	2			
8.	سهولة إجراءات العمل الذي أقوم بها	+	2			
9.	وضوح أهداف عملي	+	2			
10.	عدالة سياسة الترقية في الإدارة	+	3			
11.	توفر فرص الترقية في عملي	+	3			
12.	توافق سياسة الترقية مع طموحاتي	+	3			
13.	توفر الفرص المتاحة للتكوين المستمر الذي يؤهلني للترقية	+	3			
14.	ملاءمة وظيفتي مع سنوات الخبرة التي أتمتع بها	+	3			
15.	طريقة معاملة الرئيس المباشر لملاءمة	+	4			
16.	استماع الرئيس المباشر لأرائي ومقترحاتي لتطوير أداء العمل	+	4			
17.	كفاءة الرئيس المباشر في اتخاذ القرارات	+	4			
18.	تفويض الرئيس المباشر لبعض صلاحياته	+	4			

19.	الخدمات الصحية جيدة في مكان العمل - المراحيض	+	2			
20.	مساعدة الرئيس المباشر لي في حل المشكلات التي اواجهها في العمل	+	4			
21.	حصولي على الدعم والمساعدة من الزملاء في العمل	+	5			
22.	المكاتب و الكراسي المستخدمة صالحة للإستعمال	+	2			
23.	وضوح التعليمات التي تصدر عن الرئيس المباشر	+	5			
24.	علاقتي جيدة مع زملائي في العمل	+	5			

المقياس الثالث: الأداء الوظيفي

ر.ت	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	تقدير رؤسائي يدفعني إلى تحقيق مستوى متدنٍ من الأداء	1				
2.	التوزيع العادل للعمل بين العاملين في نفس الاختصاص يدفعني لمزيد من الانجاز.	1				
3.	يؤدي التقييم الدقيق الذي يخضع له الموظفون في الإدارة إلى تدفعني إلى تحسين مستوى الأداء	1				
4.	تشجعتني الحوافز التي تمنحها لي الإدارة التي أعمل فيها على المزيد من العمل.	1				
5.	يشجعتني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل	1				
6.	تؤثر الشواهد الطبية على تقييم أدائي	2				
7.	يؤثر انتمائي النقابي على تقييم أدائي	2				

				2	8. قدرتي على الانجاز جيدة لأنني اعمل بكل إمكانياتي
				2	9. يتناسب مستوى تأهيلي العلمي مع الواجبات المناط بي
				2	10. توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي
				2	11. اهتمام الإدارة بتنمية قدراتي اثر ايجابا على ادائي
				2	12. نوع الوظيفة التي اشغلها تتلاءم مع قدراتي الذاتية

المقياس الرابع: مقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي

حدد (ي) الدرجة التي تتمثل لديك، علماً أن:

0= أبداً، 1 = عدة مرات في السنة، 2 = مرة واحدة في الشهر، 3 = عدة مرات في الشهر، 4 = مرة واحدة

في الأسبوع 5= عدة مرات في الأسبوع، 6= كل يوم

ر.ت	العبارة	0	1	2	3	4	5	6
1.	أشعر بأنني مستنزف عاطفياً من عملي							
2.	أشعر بالإرهاق في نهاية يوم عملي							
3.	أشعر بالتعب عندما أستيقظ في الصباح وأواجه يوم عمل آخر							
4.	أستطيع أن أفهم بسهولة ما يشعر به الزملاء و الزبناء							
5.	أشعر أنني أتعامل مع الزملاء والزبناء بطريقة غير لينة							
6.	العمل مع الناس طوال اليوم يتطلب الكثير من الجهد							
7.	أتعامل بشكل فعال مع مشاكل الزبناء							
8.	أشعر أنني أتصدع بسبب عملي							
9.	أشعر ، من خلال عملي أن لدي تأثيراً إيجابياً على الناس							
10.	أصبحت أكثر حساسية من الناس منذ إلتحقي بهذه الوظيفة							
11.	أخشى أن هذا العمل قد يجعلني صلباً عاطفياً							
12.	تغمرني طاقة كبيرة							
13.	أشعر بالإحباط من عملي							
14.	أشعر أنني أعمل "بجهد كبير" في عملي							
15.	لا أهتم حقاً بما يحدث لبعض الزبناء و الزملاء							
16.	التعامل المباشر مع الناس يرهقني كثيراً							
17.	يمكنني بسهولة تهيئة جو مريح مع الزبناء و الزملاء							
18.	أشعر بالحيوية عندما أكون قريباً من الزبناء في عملي							
19.	لقد أنجزت الكثير من الأشياء التي تستحق العناء في هذا العمل							
20.	أشعر أن زملائي يجعلونني مسؤولاً عن بعض مشاكلهم							
21.	أشعر بالضجر والملل بسبب عملي.							
22.	أتعامل بهدوء تام مع المشاكل النفسية خلال عملي							