

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة- عدة مؤسسات تربوية-

مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر المهني في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

سديري سارة

من إعداد الطالبين:

علي زغلاش إيمان

ملكي راضية

لجنة المناقشة:

الصفة	مكان العمل	الإسم اللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.عبد الكريم هاجر
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. سديري سارة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د.عسلي نور الدين

دفعة: 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان

إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة - عدة مؤسسات تربوية -

مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماستر المهني في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

■ سديري سارة

من إعداد الطالبين:

■ علي زغلاش إيمان

■ ملكي راضية

لجنة المناقشة:

الصفة	مكان العمل	الإسم اللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عبد الكريم هاجر
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. سديري سارة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. عسلي نور الدين

دفعة: 2023-2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّهُمْ
سَاءَ الْمَصِيرِينَ

شكر ونفك

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين حمدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

نتوجه بالشكر لأستاذتنا المحترمة **ساري سارة** على إشرافها وتأييدها لهذا العمل،

وحرصها على تقديم التوجيهات والنصائح وبذلها جهد كبير معنا ، وكذا أساتذة لجنة المناقشة فجزاهم الله تعالى كل خير ولهم منا كل التقدير والاحترام

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وإلى كل من ساعدنا ووقف معنا سواء من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة

وإلى كل من أعطى لنا من حصيلة فكره لينير دربنا
وقدموا لنا التسهيلات والأفكار والمعلومات

فلهم منا كل الشكر

إهداء

إلى من حبهما فوق مستوى الكلام وقلبي يكن لهما أصدق الحب والحنان وخالص التقدير
والاحترام والذي الكرمين حفظهما الله وأطال في عمرهما
إلى الروح التي سكنت روحي وإلى موطن سعادتي ومن ساندني في تخطي الصعاب وشاركني
حياتي حلوها ومرها زوجي الغالي
إلى قرة عيني أولادي الأعزاء

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء والأحباء

إلى من شاركنني هذا العمل الرفيعة الغالية * ملكي راضية*

إلى جميع طلبة علوم التسيير خاصة طلبة تخصص تسيير الموارد البشرية دفعة 2024/2023

إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل طالب علم أهدي ثمرة جهدي

إيمان

إهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى كل من له فضل علي بعد الله في إنجازه وأخص بالذكر:

إلى روح أمي الغالية...

إلى أبي الذي أحسن تربيتي وحرص على تعليمي...

إلى زوجي الذي صبر معي خلال المراحل الصعبة وكان عوننا وسندا لي...

إلى أولادي: يونس، أيوب، أنفال، منيرة، أماني، الذين تحملوا كثيرا من مشقة انشغالي

عليهم....

إلى أفراد عائلتي الكريمة وأخص بالذكر أخواتي وإخواني وأزواجهم وأبنائهم....

وإلى صديقتاي إيمان وإيمان اللتان أثار الله بهما طريقي وجمعني بهما أثناء هذا العمل المتواضع....

ملكي راضية

ملخص الدراسة

تعتبر الضغوط المهنية ظاهرة تنظيمية لا يمكن تجنبها في العصر الحالي، وهذا مآدى إلى بروز العديد من الدراسات التي اهتمت بتحديد مصادرها والأساليب الكفيلة بمعالجتها من أجل السيطرة عليها وإدارتها بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال خمسة أبعاد هي (تخفيف عبء العمل، تحسين ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرار، التكوين والتدريب، إدارة الصراع)، وتم تطبيق الدراسة في خمس مؤسسات تربوية، وأعتد بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت 130 استبانة واسترجع منها 120 مكونة من 76 أستاذ و28 إداري و16 عاملاً مهنيًا، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية، كما بينت الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول الاستقرار الوظيفي تعزى للبيانات الشخصية (السن، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية)، وقدمنا من خلال الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: إدارة الضغوط المهنية، الاستقرار الوظيفي، تخفيف عبء العمل، تحسين ظروف العمل المادية، التكوين والتدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، إدارة الصراع.

Study summary

Occupational stress is considered an organizational phenomenon that cannot be avoided in the current era, and this has led to the emergence of many studies that have focused on identifying its sources and methods to address it in order to control and manage it in a way that contributes to achieving job stability.

This study aims to reveal the management of occupational stress and its role in achieving job stability through five dimensions: (reducing the workload, improving financial working conditions, participation in decision-making, training and training, and conflict management). The study was applied in five educational institutions and was adopted. The questionnaire was used as a main tool for collecting data. 130 questionnaires were distributed and 120 were retrieved, consisting of 76 professors, 28 administrators, and 16 professional workers. After analyzing the study data using the statistical analysis program SPSS, the study concluded that there is a direct relationship between managing professional stress and job stability in educational institutions. The study showed that there are no statistically significant differences regarding the management of occupational stress and job stability due to personal data (age, job rank, professional experience).

Through the study, we presented a set of suggestions related to the topic.

Keywords: managing occupational stress, job stability, reducing workload, improving physical working conditions, training and participation, participation in decision-making, conflict management.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	التشكرات والإهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
أ	مقدمة
ب	1. الإشكالية
ج	2. فرضيات الدراسة
ج	3. أسباب إختيار الموضوع
د	4. أهداف الدراسة
د	5. أهمية الدراسة
د	6. منهج الدراسة
هـ	7. حدود الدراسة
هـ	8. صعوبات الدراسة
هـ	9. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الجانب النظري لإدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: مقارنة الضغوط المهنية و الإتجاهات الحديثة لإدارتها
14	1. تطور مفهوم الضغوط المهنية
14	1.1 لمحة تاريخية
14	2.1 مفهوم الضغوط المهنية
15	3.1 بعض المفاهيم المتعلقة بالضغوط المهنية

17	4.1 النماذج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية
17	1.4.1 نماذج الضغوط المهنية
21	2.4.1 النظريات المفسرة للضغوط المهنية
23	2. عناصر وأنواع الضغوط المهنية
23	1.2 عناصر الضغوط المهنية
24	2.2 أنواع الضغوط المهنية
26	3. أبعاد الضغوط المهنية
27	4. مراحل الضغوط المهنية
28	5. مصادر الضغوط المهنية
28	1.5 المصادر المتعلقة بالمنظمة
32	2.5 المصادر المتعلقة بالوظيفة
34	3.5 المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية
34	6. الإتجاهات الحديثة لإدارة الضغوط المهنية
34	1.6 مفهوم إدارة الضغوط المهنية
35	2.6 إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية
35	1.2.6 إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على المستوى الفردي
37	2.2.6 إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على مستوى المنظمة
39	3.2.6 إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على مستوى المجتمع
40	3.6 شروط إختيار إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية
41	4.6 مقومات تنفيذ إستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية
41	5.6 الإتجاهات الحديثة للتقليل من الضغوط المهنية
43	المبحث الثاني: مقارنة الإستقرار الوظيفي
43	1. ماهية الإستقرار الوظيفي
43	1.1 مفهوم الإستقرار الوظيفي
43	2.1 بعض المفاهيم المتعلقة بالإستقرار الوظيفي
45	3.1 النظريات المفسرة للإستقرار الوظيفي
50	4.1 أهمية وفوائد الإستقرار الوظيفي
50	1.4.1 أهمية الإستقرار الوظيفي
51	2.4.1 فوائد الإستقرار الوظيفي
51	2. أبعاد ومحددات الإستقرار الوظيفي

51	1.2 أبعاد الإستقرار الوظيفي
52	2.2 محددات الإستقرار الوظيفي
54	3. مظاهر الإستقرار وعدم الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة
54	1.3 مظاهر الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة
57	2.3 مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة
59	4. العوامل المؤثرة على الإستقرار الوظيفي
61	5. إستراتيجيات تحقيق الإستقرار الوظيفي داخل المنظمة
65	المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الضغوط المهنية والإستقرار الوظيفي
65	1. علاقة الضغوط المهنية بالإستقرار الوظيفي
67	2. العلاقة بين أبعاد الضغوط المهنية والإستقرار الوظيفي
68	3. العلاقة بين إدارة الضغوط المهنية والإستقرار الوظيفي
69	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
73	1. تعريف المؤسسات محل الدراسة
73	1.1 تعريف المؤسسة التربوية
74	2. منهجية ومجتمع الدراسة
74	1.2 منهج الدراسة
74	2.2 مجتمع الدراسة
74	3. أدوات الدراسة
74	1.3 أدوات الدراسة المستخدمة
75	2.3 تصنيف المتوسطات حسب مقياس ريكارت الخماسي المستخدمة في الدراسة
75	3.3 إستمارة الإستبيان الموزعة
76	4. متغيرات الدراسة
76	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
77	6. ثبات أداة الدراسة
78	7. وصف المعلومات الشخصية للعينة
81	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
81	1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة

82	2. التحليل الاحصائي لمحاوَر الاستبيان
82	1.2 عرض وتفسير ومناقشة نتائج محور إدارة الضغوط المهنية
85	2.2 عرض وتفسير ومناقشة نتائج محور الإستقرار الوظيفي
87	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
87	1. إختبار الفرضية الرئيسية
97	2. إختبار فرضيات الفروق
100	3- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
102	4- نتائج الدراسة
104	خلاصة الفصل
	خاتمة
	الإقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل رقم 01: يوضح مخطط الدراسة	ك
02	شكل رقم 02: عناصر الضغوط المهنية	23
03	شكل رقم 03: أنواع الضغوط المهنية	25
04	شكل رقم 04: هرم ماسلو للحاجات الانسانية	46
05	شكل رقم 05: خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	49
06	شكل رقم 06: العلاقة الشرطية بين الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي	66
07	شكل رقم 07: يوضح نسب الاستثمارات المسترجعة والغير مسترجعة	76
08	شكل رقم 08: يوضح توزيع نسب أفراد العينة حسب متغير السن	78
09	شكل رقم 09: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب تغير الرتبة الوظيفي	79
10	شكل رقم 10: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	80

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم 01: علاقة بعض المفاهيم بالضغوط المهنية	15
02	الجدول رقم 02: علاقة بعض المفاهيم بالاستقرار الوظيفي	44
03	الجدول رقم 03: عينة المؤسسات محل الدراسة	73
04	الجدول رقم 04: يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)	75
05	الجدول رقم 05: يمثل المتوسط المرجح	75
06	الجدول رقم 06: خاص باستمارات الاستبيان	76
07	الجدول رقم 07: نتائج معامل ألفا-كرونباخ لثبات الاستبيان	77
08	الجدول رقم 08: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	78
09	الجدول رقم 09: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	79
10	الجدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	80
11	الجدول رقم 11: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة	81
12	الجدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الضغوط المهنية	82
13	الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستقرار الوظيفي	85
14	الجدول رقم 14: يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	87
15	الجدول رقم 15: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تخفيف عبء العمل على الإستقرار الوظيفي	88
16	الجدول رقم 16: : يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	89
17	الجدول رقم 17: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر تحسين ظروف العمل المادية على الإستقرار الوظيفي	89
18	الجدول رقم 18: : يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	90
19	الجدول رقم 19: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر التكوين والتدريب على الإستقرار الوظيفي	91

92	الجدول رقم 20: : يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	20
92	الجدول رقم 21: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الإستقرار الوظيفي	21
93	الجدول رقم 22: : يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	22
94	الجدول رقم 23: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة الصراع على الإستقرار الوظيفي	23
95	الجدول رقم 24: : يمثل تحليل تباين الانحدار الخطي	24
95	الجدول رقم 25: تحليل الإنحدار البسيط لإختبار أثر إدارة الضغوط المهنية على الإستقرار الوظيفي	25
96	الجدول رقم 26: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى	26
97	الجدول رقم 27: يمثل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى لمتغير السن	27
98	الجدول رقم 28: يمثل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى الرتبة الوظيفية	28
99	الجدول رقم 29: يمثل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى الخبرة المهنية	29
99	الجدول رقم 30: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	30

الجانب التمهيدي

مقدمة

يعد العمل إحدى أهم أسس بناء المجتمعات وقيمة اجتماعية يوفر للإنسان قوت يومه ويحقق له العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع.

ويشهد العالم المعاصر اليوم العديد من التحولات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، وهذا ما ينتج عنه ضغوطات تتفاوت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة للمواقف التي يتعرضون لها والتي تؤثر سلبا على أدائهم في العمل.

يعد موضوع الضغوط المهنية من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات لما له من أثر كبير على الفرد والمؤسسة، فضغوط المهنة لها آثار نفسية وفيزيولوجية ضارة على مستوى الأفراد تسبب انعكاسات سلبية على سلوكياتهم ومستوى أدائهم المهني وكذا ارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي، أما على المستوى التنظيمي فقد أعتبر البعض أن الضغوط المهنية هي السبب الرئيسي في الكثير من المشكلات التنظيمية وخاصة مشكلة الأداء المنخفض وإمكانية العمل بما لها من تأثير على استقرار الفرد في مؤسسته.

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله من حيث العلاقات الجيدة داخل المؤسسة وكذا التطور المهني المستمر ووجود حوافز تحقق للموظف دافع الرغبة في التطور والإبداع والتميز حيث يدفع به إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى مؤسسته، وهذا الاستقرار ناتج عن العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء فتضمن ثباتها من جهة واستقرار موظفيها من جهة أخرى فتزيد من كفاءتهم وتعمق رضاهم وولائهم الوظيفي وشعورهم بالأمان وتحقق درجات الإشباع النفسي والاجتماعي لهم من خلال المكافآت المحصل عليها وكذلك الاهتمام بهم كأفراد فعالين في المؤسسة مما يزيد في رغبتهم ودافعيتهم للعمل، في حين نجد إهمال الإدارة لهذه الجوانب يخلق لها العديد من المشكلات كانتشار ظاهرة دوران العمل والتغيب وكذا الصراعات بين الموظفين أو مع الإدارة، فيتأزم الأمر وينتج عنه حالات من الاستياء والتذمر في أوساط العمل ويؤدي إلى ضعف الأداء أو التوقف عن العمل لفترات معينة وهذا ما يؤثر على نجاح المؤسسة واستمرارها.

مما لا شك فيه أن كفاءة المؤسسة تستمد من كفاءة الإدارة العليا، وتظهر كفاءة الإدارة العليا بوضوح عندما يتعرض موظفيها للمواقف الحرجة والصعبة، والضغوط التنظيمية أحد تلك المواقف، والتعامل معها بطريقة مناسبة وإدارتها بفعالية يعتبر أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة العليا في المؤسسة.

وطالما أن المورد البشري يعد الركيزة الأساسية في نمو وتطور المؤسسات فإن إدارة الضغوط المهنية والبحث عن الأساليب الكفيلة لمعالجتها أصبحت ضرورة حتمية من أجل توفير بيئة خالية من الضغوط وتهيئة الظروف الملائمة للعمل وهذا يعني أن يتمتع الموظفين بحياة وظيفية تتصف بالاستقرار. إن ظاهرة الضغوط المهنية منتشرة في جميع المهن إلا أنها تتباين في شدتها من قطاع إلى آخر ومن مهنة إلى أخرى ولعل العاملين في المهن المرتبطة بالخدمات الإنسانية مثل الطب والتعليم هم الأكثر عرضة للضغوط عن غيرهم من القطاعات والمهن الأخرى، ومع التطورات والتغيرات التي تواجه المؤسسات اليوم وخاصة المؤسسات التربوية على اعتبارها تحمل أهمية كبيرة في تكوين مخرجات تعليمية هامة يتم الاستثمار فيها لاعتبارها من بين المحركات الأساسية للنهوض بجميع القطاعات، فعلى المؤسسة أن تكون متماشية ومكيفة ومواجهة لكل المشاكل التي تعاني منها في بيئتها التنظيمية كحالة عدم الاستقرار الوظيفي الناتجة عن عدة أسباب كانخفاض الأجور وسوء العلاقات بين الموظفين والإدارة وأضرار العمل وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى بروز ظاهرة انتقال بعض الموظفين إلى مؤسسات أخرى.

1. الإشكالية

إن العديد من المؤسسات التربوية تواجه الكثير من الضغوط المهنية بصفة دائمة ومستمرة كالعناء الزائد في العمل والعلاقات المتوترة والأجر المنخفض... إلخ. لذا ارتأينا أن نسلط الضوء على الدور الذي تحققه إدارة الضغوط المهنية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية وهذا من خلال الكشف عن مصدر الضغوط المهنية التي تعاني منها وكذا اقتراح الإستراتيجيات اللازمة لمواجهتها أو على الأقل التقليل من حدتها، وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير إدارة الضغوط المهنية في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

- ماهي مصادر الضغوط المهنية في المؤسسات التربوية
- ماهي أساليب التعامل مع الضغوط المهنية في المؤسسات التربوية
- هل هناك علاقة بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الأساليب التنظيمية لإدارة الضغوط المهنية (تخفيف عبء العمل، تحسين ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرار، التكوين والتدريب، إدارة الصراع) والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية

2. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تخفيف عبء العمل والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تحسين الظروف العمل المادية والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والاستقرار الوظيفي في المؤسسات التربوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

3. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي نابع من قناعتنا الشخصية بالأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، بالإضافة إلى أسباب أخرى نوجزها فيما يلي:

1.3 الأسباب الذاتية

- كون الموضوع يصب في مجال تخصصنا.
- الميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع بهدف تعميق معارفنا والبحث أكثر في هذا المجال.
- تزويد البحث العلمي بأفكار ومعلومات في مجال إدارة الضغوط المهنية ويصبح بحثنا مرجع للأبحاث لاحقة.

2.3 الأسباب الموضوعية

- قلة الدراسات والأبحاث حول موضوع إدارة الضغوط المهنية.
- التعرف على أهم العوامل التي تؤثر على استقرار الموظفين في المؤسسات التربوية.

- التعرف على مختلف السياسات والأساليب التي تنتهجها إدارة المؤسسات التربوية في التقليل من الضغوط المهنية حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفيها.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع.

4. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالضغوط المهنية والتعرف على أهم مصادرها وكذا التعرف على طبيعة الضغوط المهنية التي يتعرض لها موظفي المؤسسات التربوية.
- الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي.
- التعرف على الآليات والأساليب التي تتبعها المؤسسات التربوية للحد أو التقليل من الضغوط المهنية.
- التوصل إلى نتائج أو حلول لمساعدة المؤسسات التربوية في وضع إجراءات للحد من الضغوط المهنية.

5. أهمية الدراسة

نظرا للانعكاسات السلبية التي يخلفها الضغط المهني على صحة الموظفين النفسية والجسمية والذي يجعل من الموظف وسيلة لعرقلة العملية التعليمية، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي التي تستدعي وضع إستراتيجيات وآليات من شأنها التخفيف من الضغوط المهنية والتقليل من آثارها السلبية.

6. منهج الدراسة

تماشيا مع الطبيعة الترابطية للموضوع والتي تهدف إلى تحديد كيفية مساهمة إدارة الضغوط المهنية كمتغير مستقل على تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفي المؤسسات التربوية كمتغير تابع فإنه تم اعتماد منهجين لهذه الدراسة وهما:

1.6 المنهج الوصفي التحليلي: لا يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة (إدارة الضغوط المهنية) فقط وإنما تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

2.6 المنهج الإحصائي: الذي يناسب الدراسة الميدانية في المؤسسة التربوية وذلك بجمع المعلومات ومعالجة البيانات وتحليلها بما يخدم الموضوع واستخلاص النتائج، كما تم استخدام الأدوات التالية لجمع المعلومات:

- المقابلات مع المسؤولين في خمسة مؤسسات تربوية.

- استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على الموظفين بالمؤسسات التربوية ومنه تم تحديد عينة الدراسة ثم تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

7. حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة في العناصر التالية:

- 1.7 الحدود البشرية:** يتمثل المجال البشري للدراسة في الأفراد الموظفين (أساتذة وإداريين) بخمس مؤسسات تربوية

- 2.7 الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من 01 فيفري 2024 إلى 05 جوان 2024.

- 3.7 الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور إدارة الضغوط المهنية كمتغير مستقل في تحقيق الاستقرار الوظيفي كمتغير تابع له.

- 4.7 الحدود المكانية:** خمسة مؤسسات تربوية

8. صعوبات الدراسة

- نقص المراجع والبحوث فيما يخص إدارة الضغوط المهنية وخاصة في المؤسسات التربوية.
- نقص المراجع والبحوث خاصة فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي.
- عدم تعاون بعض الموظفين في ملاءمة الاستمارة.

9. الدراسات السابقة

الدراسات السابقة من أهم المحاور التي يجب على الباحث الاستفادة منها، حيث تكمن أهميتها في معرفة الأبعاد المختلفة التي تحيط بالمشكلة مع الاستفادة مباشرة في التوجيه وضبط المتغيرات ومناقشة نتائج البحث، لذلك ارتأينا أن نعرض الدراسات التي تحصلنا عليها رغم قلتها ويمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

1.9 الدراسات بالعربية

الدراسة الأولى: ليوسف الدبوز (2016/2015)

تناولت هذه الدراسة موضوع دور إدارة ضغوط العمل في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين (دراسة الحالة بشركة سوناطراك وادي نومر ولاية غرداية) قدمتمضمّن نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع وتنمية وتسيير الموارد البشرية وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجية التي من خلالها تقوم بإدارة ضغوط العمل وهذا للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لموظفيها عن طريق وضع امتيازات عديدة لهم ، وكذا العمل على تشخيص أهم الضغوطات والصعوبات التي تقف حائلا أمام الأفراد العاملين من جهة وأرباب العمل من جهة أخرى في تحقيق الأهداف المرجوة.

أ. بالنسبة للأفراد: الأفراد العاملون يتبنون أساليب وإستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل والتي تساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي ومن بينها:

- التعامل مع ضغوط العمل والموازنة بين الحياة الشخصية والعمل.
- التحكم في الأعصاب وردود الأفعال عند مواجهة مشاكل العمل.
- حل النزاعات مع الزملاء في العمل بطريقة سلمية.
- ب. بالنسبة للمؤسسة: تعتمد المؤسسة أساليب واستراتيجيات عديدة ومتنوعة لإدارة ضغوط العمل التي تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين ومن بينها:
 - توصيف الوظائف وتحديد المهام.
 - تواصل إدارة الشركة مع عمالها وموظفيها بشأن احتياجاتهم ومشاكلهم.
 - مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة.
 - برمجة وسائل الترفيه المختلفة للتخفيف من ضغوط العمل والتقليل من التوتر.

الدراسة الثانية: لعجايلية يوسف (2015/2014)

تناولت موضوع مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية (دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي بعنابة) مذكرة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم تخصص علم نفس العمل والتنظيم)، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالوظيفة وبالمؤسسة والبيئة المادية للعمل لدى عمال الصحة الشبه الطبيين العاملين في المصالح الاستعجالية وكذا التعرف على السبل التي يلجأ إليها عمال الصحة لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون إليها، ولقد لخصت هذه الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- التناقش فيما بينهم حول مشكلات العمل ومحاولتهم إيجاد الحلول لها
- السعي إلى تنمية القدرات المهنية لمواجهة المواقف الطارئة في العمل
- الميل إلى المرونة في التعامل مع المرضى ومرافقيهم

الدراسة الثالثة: يزن رزق محمود قاسم (2019)

تناول موضوع دراسة بعنوان أثر تمكين العاملين في التخفيف من ضغوط العمل في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمت دراسة على عينة قدرت بـ 337 من إداريين وأطباء وممرضين وصيادلة يمارسون مهامهم في المستشفى وتم استخدام برنامج spss لمعالجة المعلومات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يوجد أثر لأبعاد التمكين والمتمثلة في (تفويض السلطة، الاتصال الفعال) في التخفيف من الضغوط المهنية

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب العاملين في المستشفى ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في بيئة عمل مناسبة ومشجعة على النمو والتطور المستمر وذلك لغاية إشراكهم في اتخاذ القرار والتخفيف من حدة الضغوط المهنية التي تواجه العاملين في المستشفى.

الدراسة الرابعة: مطلاوي ربيع (2017)

تناولت الدراسة موضوع ضغوط العمل وأثرها على استقرار العامل في التنظيم (دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك بالمديرية الجهوية بقاسي الطويل)، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مسببات الضغوط التي يواجهها العامل داخل التنظيم وخارجه وكذا تحديد آثارها والعمل على تقديم آليات لمواجهتها وإدارتها وإبراز تأثيرها على استقرار العامل في التنظيم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ضغوط مهنية تنشأ بفعل العوامل التنظيمية (الاتصال، الإشراف، نظام العمل، الظروف الفيزيائية)
- ضغوط مهنية تنشأ نتيجة العوامل الفردية (غموض الدور، صراع وعبء الدور، العلاقة مع زملاء العمل، الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعامل).
- تم التأكيد على وجود علاقة بين ضغوط العمل واستقرار العامل في التنظيم.

الدراسة الخامسة: غسان حسين الحلو (2004)

تناول موضوع الدراسة مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مصادر الضغوط المهنية التي تواجه معلمي المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين في ضوء متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، الشهادات العلمية، الدخل الشهري، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- هناك ضغوط مهنية يعاني منها معلموا المدارس الثانوية أكثر من غيرها وهي على التوالي: الحوافز المادية، حجم العمل، بيئة العمل، صراع الدور.

الدراسة السادسة: غيدي سمير 2016/2015

تناولت هذه الدراسة موضوع مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين في ضوء المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (دراسة ميدانية بثانويات ومتوسطات ولاية المدية)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة وجود مصادر ضغط العمل لدى المساعدين التربويين بعدة مؤسسات تربوية بولاية المدية باختلاف بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية المتمثلة في: نوع الجنس، السن، المؤهل العلمي، مكان العمل، نظام العمل، الأقدمية في العمل، الدخل الشهري، الوضعية المهنية، الرتبة الحالية، وتمت الدراسة على ثمانية أبعاد وهي: صراع وغموض الدور، عبء العمل، نقص فرص التطور الوظيفي، ضعف الأجر والحوافز، نقص دعم المشرف، ضعف المهمة، ضعف التغذية الراجعة حول الأداء، نقص التحكم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة تتكون من 172 مساعدا ومشرفا تربويا من كلا الجنسين، وقد توصلت الدراسة إلى أن المساعدين التربويين يعانون من ضغوط مرتفعة في العمل، وبناء على هذه النتائج تم اقتراح عدة توصيات أهمها:

- إعادة النظر في سلم الارتقاء الوظيفي لفئة المساعدين التربويين
- إعادة النظر في رواتب المساعدين التربويين ومراجعة سلم الأجور
- تجنب الممارسة المسببة لصراع وغموض الدور من خلال تغيير الهيكل التنظيمي وتفويض بعض الصلاحيات للمساعد التربوي
- إشراك المساعد التربوي بكل القرارات المتعلقة بالعملية التربوية في الوسط المدرسي والأخذ بآرائه واقتراحاته.

الدراسة السابعة: زبدة نادرة (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والاستقرار الوظيفي من خلال خمسة أبعاد وهي: بيئة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، نظام التعويضات والمكافآت، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 52 طبيبا مختصا باستعمال الاستبيان، وأستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن عبء العمل له أثر سلبي على الاستقرار الوظيفي بينما كل من غموض الدور وصراع الدور وبيئة العمل ونظام التعويضات والمكافآت ليس لها أثر دال إحصائيا في ضغوط العمل ، وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- تحسين بيئة العمل وظروف العمل بتوفير كل المتطلبات البشرية والمادية الضرورية لأداء العمل.
- الاهتمام بالأطباء وتوفير سبل الراحة وتكوين عمال شبه طبيين أكفاء للتغلب على الضغط الناجم عن عبء العمل وكثرة المناوبات.
- وضع وتطبيق برامج للترقية وإفراح فرص الترقية والتقدم
- وضع وصف وظيفي خاص باختصاص ومهام كل طبيب لتحديد واجباته ومسؤولياته بشكل واضح يخفف من شعوره لضغوط الناجمة عن صراع الدور.
- إقامة دورات تكوينية وملتقيات دولية من شأنها تزويد الطبيب بالأبحاث الجديدة ومختلف الدراسات الحديثة.
- فتح المجال لمشاركة الأطباء في اتخاذ القرارات أمر مهم يخفف من ضغوط العمل كونها تشعر الفرد بأهميته وتحاكي طاقاته الداخلية.

2.9 الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة تيبغوس (1990)

تناولت هذه الدراسة the things that stress ، وهدفت إلى التعرف على مسببات ومصادر العمل التي يتعرض لها مديرو الشركات ، وأجريت الدراسة على 315 مديرا في شركات مختلفة وبينت الدراسة أن مسببات ضغط العمل الرئيسية هي :التدخلات المفاجئة والطلبات المتعارضة،إدارة الوقت، كمية العمل، المسؤولية عن الآخرين وسياسة المنظمة،وأشارت الدراسة إلى أن الوسائل التي استخدمها المدراء للتخفيف من الآثار السلبية لضغط العمل تتمثل في الراحة، النوم، التمارين الرياضية، ممارسة الأنشطة الاجتماعية، استشارة الآخرين.

الدراسة الثانية: Jee-hhekim k (2021)

بعنوان العلاقة بين إجهاد الموظف المرتبط بالعمل وقدرته على العمل، وهدفت هذه الدراسة إلى فحص ضغوط الموظف المرتبطة بالعمل وعلاقته بالقدرة على العمل، كما خلصت الدراسة إلى أن ضغوط العمل تؤثر على قدرة الموظف على العمل سلبا وكذا التأثير على صحته العقلية لذا اوصت الدراسة على مراقبة بيئة العمل بانتظام إلى جانب خلق بيئة صحية للموظفين وقد اقترحت الدراسة حلولاً لضمان رفاهية الموظفين من أجل الحفاظ على أدائهم.

الدراسة الثالثة: شوسمير وفرانكس سنة 1998

بعنوان stress and the women manager ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة ضغط العمل لدى المرأة في بيئة العمل الأمريكية وما إذا كان هناك اختلاف في مسببات ضغط العمل بين الرجال والنساء وشملت الدراسة عدة قطاعات باستخدام استبانة وزعت على 2000 امرأة، وتوصلت الدراسة إلى أن مسببات الشعور بضغط العمل لدى المرأة العاملة في بيئة العمل الأمريكية تتمثل في: تحمل أعباء وظيفية كبيرة، محدودية الوقت، والمشكلات مع المحيطين في بيئة العمل بالإضافة إلى أعباء خارجية مثل رعاية الأطفال والالتزامات الأسرية، وبينت الدراسة أن المرأة أكثر تأثراً بضغط العمل مقارنة بالرجال نظراً لمحدودية قدرتها على التحمل إضافة إلى الأعباء العائلية.

الدراسة الرابعة:دراسة لوكس لوندا(2003)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات التكيف بين مديرات المدارس في كاليفورنيا، وكذا التعرف على عوامل ضغوط العمل كما تراها مديرات المدارس الثانوية والفروق بين عوامل الضغوط التي تم تحديدها من المديرات واستراتيجيات التكيف لدى حديثات التعيين الأقل من ثلاث سنوات والمديرات ذوات الخبرة أكثر من ثلاث سنوات، كما قامت الدراسة أيضا بالبحث في استراتيجيات التكيف وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها:

- الوقت كان من أهم العوامل التي مثلت ضغطا على أفراد الدراسة لعدم التمكن من الانتهاء من الأعمال، كمية العمل، التوقعات العالية والالتزام بأنظمة الولاية والمقاطعة.

- المديرات ذوات الخبرة أكثر من ثلاث سنوات لديهن نظرة مختلفة للضغوط عن نظرة المديرات ذوات الخبرة الأقل.
- غالبية المديرات يعملن لفترة أطول ويأخذن العمل إلى البيت للتكيف مع كمية العمل الكبيرة.
- المديرات ذوات الخبرة الأكثر يفترضن وضع الأولويات والتفويض.

الدراسة الخامسة: دراسة مارك هالينغ (2003)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ضغوط العمل واستراتيجيات إدارتها وكذا أسباب الضغوط لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية في جنوب داكوتا بأمريكا واستراتيجيات التكيف عند أفراد الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 196 مديرا وأسفرت نتائج الدراسة على أن ضغوط العمل المتمثلة في كمية العمل والالتزام بأنظمة وسياسة الولاية والمنظمة من أكثر عوامل الضغوط لدى أفراد الدراسة، كما أوضحت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية ترجع إلى عدد الطلاب بالمدرسة وسنوات الخبرة. أما فيما يتعلق باستراتيجيات التكيف التي يستخدمها المديرون فقد أشار أفراد الدراسة إلى أن الأنشطة الرياضية والاجتماعية مثل قضاء الوقت مع العائلة والأصدقاء والاسترخاء من بين الإستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع الضغوط.

3.9 المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1.3.9 أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تناولت موضوع الضغوط المهنية من الجانب النظري
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي
- اعتمدت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات

2.3.9 أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- أجريت الدراسات السابقة والدراسة الحالية في قطاعات مختلفة منها ما طبق في قطاع الصحة ومنها ما طبق في قطاع التعليم... الخ وفي بيئات عربية وأجنبية مختلفة.
- اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في مكان وزمان إجراء الدراسة، متغيرات الدراسة وأبعادها.

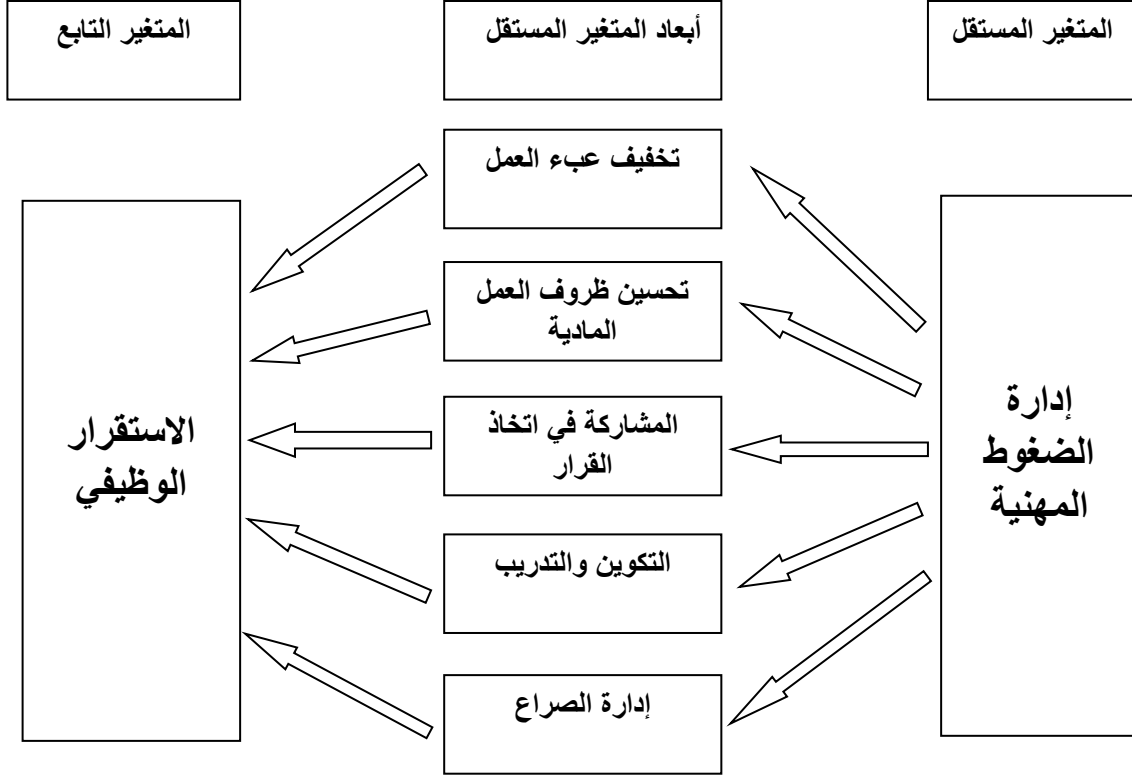
3.3.9 مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- ساعدت في تدعيم الإطار النظري والعملية للدراسة.
- ساعدت في تحديد واختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ساهمت في إعداد وصياغة الفرضيات المتعلقة بدراستنا.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان والتعرف على الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- وجهتنا نحو المراجع التي تخص الموضوع مما وفر علينا الوقت والجهد.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها سابقا واستعمالها في دراستنا الحالية.

الشكل رقم (01): يوضح مخطط الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة الضغوط
المهنية والاستقرار الوظيفي

تمهيد

إن الضغوط المهنية ظاهرة انتشرت في كافة المؤسسات، وتشير إلى مجمل المؤثرات المادية والمعنوية والتنظيمية و البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه، وذلك راجع لمجموعة عوامل منها ما يتعلق بالمؤسسة بحد ذاتها والتي تنعكس على أدائه، ومنها ما هو اجتماعي الذي بدوره يؤثر على الفرد العامل وصحته النفسية والجسمية، لذا تسعى المنظمات اليوم إلى خلق مناخ تقل فيه الضغوط بشتى الطرق، مستندة على عدة استراتيجيات لإدارتها قصد الحد منها أو التقليل من آثارها السلبية، وتختلف أساليب تطبيق تلك الاستراتيجيات باختلاف أنماط ضغط المهني وأنواع المنظمات وحجمها.

ويعتمد نجاح أي مؤسسة على ما يقدمه أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة وديمومتها، وهذا من خلال ضمان استقرار ظروف العمل لدى العاملين واحساسهم بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة مما يزيد اهتمامهم وولائهم لها وبذلك يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مقارنة الضغوط المهنية والاتجاهات الحديثة لإدارتها

المبحث الثاني: مقارنة الاستقرار الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي

المبحث الأول: مقارنة الضغوط المهنية والاتجاهات الحديثة لإدارتها

1 تطور مفهوم الضغوط المهنية

1.1 لمحة تاريخية

يعود أصل كلمة ضغط "Stresse" إلى اللغة اللاتينية من خلال كلمة "Stringer" والتي يعني "أصبح متصلب، شد"، ضغط "Serrer"، ضغط "Presser".

وفي القرن 17 كان مصطلح الضغط تعبيراً عن "حالة الضيق" في بريطانيا، من خلال كلمة "Détresse" التي لها علاقة مع القهر "Agression" والحرمان "Privation" والعدوان "Adversité" وكل هذه تعد فكرة الإحساس بالضيق والاختناق والغم والعياء والحزن والمزيد من الألم.

وفي القرن 19 أخذ مصطلح الضغط الاتجاه المعاصر والذي يرجعه إلى قوة مرغمة ومثيرات، ويعد الفرنسي كلود برنارد 1865 من الأوائل الذين أعطوا تفسيراً لآثار الضغط على السلوك، إذ يرى أن ردود الأفعال الناتجة عن الضغط تهدف إلى الحفاظ على توازن الجسم¹.

وابتداءً من 1878 بين كلود برنارد أنه عندما يكون المجال الداخلي مضطرب تكون القابلية إلى الإصابة بالمرض، فهو إذن يتبنى التصور "لتيقراط" الذي يقول إن الجراثيم ليست العامل الوحيد الذي يسبب المرض، لكن اختلال التوازن الطبيعي يؤدي إلى الهشاشة والضعف.

وجاء بعده هانس سيللي الذي تحدث عن الضغط في المجال الطبي، وكانت نقطة التحول الكبرى في البحث حول مصطلح الضغط في فترة السبعينيات، حيث صدرت عدة مؤلفات خاصة من خلال لأزاروا، فولكمان، ليفين، سكوت، بولهن، شوب².

كما يرى مارشال وكوبر 1979 أن المصطلح مشتق من اللغة اللاتينية، واستخدمت شعبياً في القرن 17، وطوال القرنين (18-19) أصبحت الكلمة أكثر انتشاراً وتداولاً في علم الهندسة وعلم الفيزياء، في مجال الإدارة وحظي باهتمام العديد من الباحثين وكتاب السلوك التنظيمي.

2.1 مفهوم الضغوط المهنية

اختلفت آراء الباحثين وتعددت في تعريف الضغوط المهنية، بسبب ارتباط هذا المفهوم بالكثير من العلوم الأخرى:

- عرف سمير عسكر الضغط المهني على أنه: مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له³.

¹بغيجة لباس، استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية "الكوبيين" وعلاقتها بمستوى القلق والاكتئاب لدى المعاقين حركياً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس الاجتماعي، الجزائر، السنة الجامعية 2005 - 2006، ص 61.

²المرجع نفسه، ص 63.

³سمير عسكر: متغيرات ضغط العمل-دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الرياض، معهد الإدارة العامة العدد 60، 1988، ص 10.

- **الضغط المهني** بمعناه الواسع عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدرته لمواجهة متطلبات المحيط التي تشكل عبئاً ثقيلاً عليه¹.
- **والضغوط المهنية** تعرف على أنها: أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديداً للفرد مثل: مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها أو الامتدادات غير الكافية لمواجهة احتياجاتها ويصورون الضغوط المهنية على أنها عدم تلائم بين مطالب العمل والتزاماته، ومهارات العامل وقدرته².
- ويعرفها **صلاح الدين عبد الباقي** على أنها: مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد وهي حالاتهم النفسية والجسمانية أو في أداء أعمالهم نتيجة تفاعل الموارد البشرية مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط³.

3.1 بعض المفاهيم المتعلقة بالضغوط المهنية

"القلق، الإحباط، التعب، الاجهاد، الصراع النفسي" هذه المفاهيم كلها تعد نتائج للضغوط:

جدول رقم(01): علاقة بعض المفاهيم بالضغوط المهنية

المفاهيم	تعريفه	العلاقة بين المفاهيم والضغوط المهنية
القلق	حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة والسعادة اتجاه المستقبل، وهو نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات	<ul style="list-style-type: none"> • أن الضغوط تعتبر سببا مباشرا لظهور القلق. • أن الضغوط لها جانبان: أحدهما سلبي ولآخر إيجابي، ولكن القلق يعبر عن الجانب السلبي للقلق.
الإحباط	بأنه الحالة التي يشعر فيها الفرد بعجزه عن القيام بالنشاط المطلوب أو الحيلولة بينه وبين تحقيق الهدف الذي يسعى إليه.	<ul style="list-style-type: none"> • الضغوط تمثل سببا رئيسيا ومباشرا لحدوث الإحباط. • بينما الضغوط لها جانب سلبي وآخر إيجابي، فإن الإحباط يعبر عن الجانب السلبي فقط.
	يعرف التعب بأنه فقدان الكفاءة وعدم	<ul style="list-style-type: none"> • تتنوع مصادر ضغط العمل بينما

¹محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص162.
²فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2005، ص305.
³عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص293.

<p>التعب غالباً ما ينتج عن مصدر واحد هو عبء العمل الزائد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ينتهي التعب بالحصول على قدر من الراحة والنوم بينما ضغط العمل غالباً ما يستمر. 	<p>الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني وينشأ التعب كنتيجة للمجهود المستمر والمكثف وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم</p>	<p>التعب</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة عن الضغوط؛ • ينشأ الإجهاد من الفرد فقط بينما ينشأ الضغط من البيئة والمنظمة وجماعة العمل والفرد. 	<p>ويعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية لضغط العمل.</p>	<p>الاجهاد</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الضغط يشعر الفرد بالتعب ويسبب القلق بينما الاحتراق النفسي فيشعره بالإجهاد المستمر ويسبب التوتر الشديد. • كما أن الضغط يؤدي للشعور بعدم الرضا بينما الاحتراق النفسي يؤدي للشعور بالملل والضيق من العمل. 	<p>يشير مفهوم الاحتراق النفسي إلى حالة من الانهك أو الاستنزاف البدني والانفعالي نتيجة التعرض المستمر لضغوط عالية، ويتمثل الاحتراق النفسي في مجموعة من المظاهر السلبية منها: فقدان الاهتمام بالعمل، الكآبة، الشك في قيمة الحياة... الخ</p>	<p>الاحتراق النفسي</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المراجع

4.1 النماذج والنظريات المفسرة للضغوط المهنية

1.4.1 نماذج الضغوط المهنية

1.1.4.1 نموذج ميتشيغان

سمي (ميتشيغان) نسبة لجامعة ميتشيغان، وسمي أيضا بالنموذج الاجتماعي البيئي يمثله كلا من الباحثين " كانز " و " كان " (Katz et Kahn) اللذين يؤكدان وجود عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغط واستجابته له، هذه العوامل تتضمن نوعين¹:

- **البيئة الموضوعية:** وما تحتويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل (المكتب والإضاءة والتهوية وسلامة في المنظمة).
- **البيئة النفسية:** ويقصد بها تعرض أو عدم تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل القلق، الاكتئاب، اضطرابات النوع والشخصية التي تؤدي وفي النهاية إلى سوء التسيير واتخاذ القرار على مستوى الفرد والمنظمة ككل.

إن تأثير تلك العوامل على درجة الضغط لدى الأفراد يتوقف على مدى إدراكهم لها، والذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية لدى الأفراد ، بحيث تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب له الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية ، وكذلك الجوانب الصحية والمرضية المرتبطة بالناحية الجسمية والنفسية لهم ، إضافة إلى الخصائص الثابتة لدى الفرد الوراثية والسكانية والشخصية وأخيرا العلاقات التي يعيشها الأفراد في محيط العمل ، حيث من الممكن أن تؤثر هذه العوامل على استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل.

2.1.4.1 نموذج متطلبات العمل – التحكم (DC) Job Demands-Control Model

أحد النماذج الأكثر تجديدا من غيره من النماذج؛ والمعروف بنموذج **متطلبات/التحكم** والذي اقترحه روبرت كرساك (Robert Karasek, 1979). ويجمع هذا النموذج بين وجهات النظر الوبائية حول العلاقة بين مطالب العمل من ناحية والشكاوى الصحية من ناحية أخرى، مع دراسات حول الرضا الوظيفي والدافعية من ناحية أخرى، يفترض هذا النموذج أن الأوضاع التي تتضمن ضغوطا أكبر في العمل هي تلك التي يواجه فيها الأفراد العاملون مطالب العمل الثقيلة ولكن في نفس الوقت لا تعطي سوى القليل من التحكم في العمل، واستعمل كرساك مصطلحا جديدا هو **حيز القرار في العمل (Job Decision Latitude)** للدلالة على التحكم (Control).

¹ شويطر ليلي، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى موظفين، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 21.

ويتمثل المحور الرئيسي لهذا النموذج في التفاعل بين مجموعة معينة من خصائص العمل: مطالب العمل/التحكم في العمل. وعادة ما يتم عرض النموذج في شكل تخطيطي كمصفوفة 2×2 بطريقة مبسطة، هذا يسمح لأربعة أنواع مختلفة من العمل:

- **وظائف عالية الضغوط:** متطلبات عالية مع انخفاض في التحكم (الأكثر خطورة على الصحة).
 - **وظائف نشطة:** متطلبات عالية مع تحكم عالي (أقل ضررا على الصحة، ومستوى متوسط من الضغوط).
 - **وظائف منخفضة الضغوط:** انخفاض في المتطلبات مع ارتفاع في التحكم (أقل من المتوسط في الضغوط).
 - **الوظائف السلبية:** انخفاض المتطلبات مع انخفاض في التحكم (الطبيعة المثبطة لهذا النوع من الوظائف قد يؤدي إلى مستويات متوسطة من الضغوط في العمل).
- نموذج (DC) يتم التعبير عنه من خلال مفهومين قابلين للاختبار:
- ✓ يرتبط مزيج من متطلبات العمل العالية مع انخفاض السيطرة على العمل، مع الضغط النفسي والجسدي (وظائف عالية الضغوط)؛
 - ✓ العمل الذي تكون فيه المتطلبات والتحكم على حد سواء يؤديان إلى الرفاه، والتعلم، والتطوير الشخصي (وظائف نشطة).

تم تطوير نموذج (DC) ليشمل مفهوما ثالثا إضافة إلى المتطلبات وحيز القرار هو الدعم الاجتماعي (Social support) ويتم استعمال هذا النموذج كإطار نظري لفحص الصحة والنتائج الفسيولوجية لمخرجات ضغوط العمل في المؤسسات.

يجب الإشارة إلى أن الاختبارات التي تمت باستخدام نموذج (DC) أظهرت أن التفاعل بين المطالب والتحكم قد تكون أكثر تعقيدا مما اقترحه كرساك. فالأبحاث حاولت التنبؤ بأمراض ارتفاع ضغط الدم في العمل، غير أن التفاعل بين المطالب والتحكم الذي تنبأ به النموذج تم ملاحظته لدى الأفراد العاملين الذين أبلغوا عن كفاءة عالية¹.

3.1.4.1 نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة

اقترحه كل من الباحثين " فرنس وروجرز 1984، لقد قدما تفسيراً موضوعياً لخصائص الفرد وبيئته، فأشارا إلى نوعين من عدم التوافق بين الفرد والبيئة، من المتوقع أن يؤثر سلباً على صحة ورضا الموظفين: النوع الأول تمثل في عدم تطابق حاجات الفرد وتفضيلاته مع مكافأة المنظمة وما تقدمه من مزايا، والنوع الثاني يعني به عدم التطابق بين مهارات الفرد وقدراته ومكافآت وشروط الوظيفية، وقد يؤدي إلى حدوث الضغط لدى الفرد في العمل.

¹ وعواصم صلاح الدين، تصنيف النماذج المفسرة للضغوط المهنية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6، ورقة، 2018، ص285-286.

غير أن التوافق بين الفرد وبيئته ليس مطلقاً في جميع الحالات، إنما هو مرتبط بشروط محددة مثل طبيعة العمل والكيفية التي ينجز بها، والوقت المخصص للإنجاز، وبعضها مرتبط بالفرد خصائصه الشخصية أو الصحية¹.

4.1.4.1 النموذج المعرفي للضغط: psychological (Cognitive) Model of stress

لقد قام (Lazarus) بصيغة نموذج آخر للضغط في فترة ممتدة حوالي 20 سنة، وفي سنة 1966 كان هذا النموذج الذي أوضح انه لكي يكون هناك ضغط يجب أن ندرك الموقف أولاً على أنه ضاغط، أي أن الموقف يجب أن يدرك على أنه مهدد لسلامة الفرد (must be appraised as threatening). وبهذا فقد حدد (Lazarus) الإدراك على أنه أهم شيء في عملية الضغط، والذي يكون بتقويم المنبهات في شكلين، الأول غير ضار، والثاني ضار، وهو الذي أثبت بمدلولات عديدة في دراسات وبحوث الضغط، ويمر التقويم المعرفي في هذا النموذج بمرحلتين:

- التقويم الأول: وهو الذي يحدد وجود درجة التهديد الناتج عن المنبه الخارجي.
- التقويم الثانوي: وهو المحدد لعمليات التعامل أو المجابهة اللازمة للتخلص من الخطر، وكلتا المرحلتين تتأثر بالعوامل التالية:

- طبيعة المنبه نفسه.
- خصائص الفرد وشخصيته.
- الخبرة السابقة بالمنبه.
- الذكاء.
- المستوى الثقافي للفرد.
- تقويم الفرد لإمكانياته².

5.1.4.1 نموذج ماك لين: (MC Lean)

- " ماك لين " هو صاحب نظرية التفاعل والتي يمكن من خلالها تناول عوامل الضغط وقابلية انجرح الظروف، وهناك تفاعل بين هذه الأقسام، ويظهر الضغط عندما تتقاطع مكونات هذه الأقسام.
- الظروف: يتدخل الظروف في كل مسؤوليات حياة الفرد الشخصية أو العملية حيث تساهم الظروف السيئة في توليد الضغط لديهم.
 - القابلية للانجرح: وهي تختلف حسب الخصائص الفردية، حيث لا تكون الاستجابة نفسها بتوفير ظروف لمجموعة من الأفراد، وتتكلم هنا عن الاستعداد المتواجد لدى الفرد لمواجهة المثير.

¹ شويطر ليلي، مرجع سبق ذكره، ص21.

² غربي صبرينة، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بالمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، تخصص ت4 عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص31.

- عوامل الضغط: وهي العوامل الخاصة سواء في مجال العامل أو المحيط أو المجال الشخصي كالعلاقات¹.

6.1.4.1 نموذج عدم التوازن الجهد-المكافأة (ERI) Effort-Reward Imbalance Model

والذي صممه سيجريست (siegrist, 1996) هو نموذج ذائع الصيت فيما يخص دراسة الضغوط في أماكن العمل، فهو يشكل الأساس النظري لكثير من البحوث التطبيقية. الافتراض الأساسي لنموذج (ERI) أن الجهد المبذول في العمل يجب أن يتم تعويضه بعائد ملائم، وعدم التطابق بين الجهد المبذول في العمل والعائد سيؤدي إلى معايشة خبرات ضاغطة. والوضعية الأكثر ترجيحاً في ذلك عندما تكون الجهود المبذولة عالية والعائد منخفض، والعائد يمكن أن يكون في أشكال مختلفة مثل: المكافأة المالية، الاحترام والتقدير، الفرص في ترقية المسار المهني، السلامة الأمان، أما الجهد تم اقتراحه على أنه يحوي مركبين هما: الجهد الجوهري والتحفيز الخارجي.

- الجهد الجوهري وينبع من تحفيز الفرد لنفسه: مثل الحاجة للتحكم والالتزام (مثل بذل مجهود مفرط، الالتزام بأهداف غير واقعية).

- التحفيز الخارجي أو ضغوط خارجية مثل: عبء العمل.

نموذج (ERI) مشتق من نظرية المساواة ويرتكز على الجهود المبذولة في العمل والعائد الممنوح لهذا الجهد، يشير سيجريست إلى أن الضغوط المتعلقة بالخلل بين الجهد والعائد لا يمكن أن تنشأ في ظل ثلاث شروط، حيث الأفراد العاملين:

- ✓ يملكون عقود عمل غير واضحة، وبالتالي لديهم قلة اختيارات بخصوص بدائل العمل المحتملة (انخفاض مهارات، سوق عمل غير مستقرة).
- ✓ قبول هذا الخلل لأسباب إستراتيجية مثل احتمال تحسن الظروف بخصوص العمل مستقبلاً (استثمارات استكشافية).
- ✓ يتأقلم الأفراد العاملون مع متطلبات العمل من خلال الالتزام الزائد، فالإفراط في الالتزام يجعل الأفراد العاملين يعانون من مدركات خاطئة لمتطلبات العمل ومحاولتهم للتأقلم من نظرائهم الأقل التزاماً. تشير الدراسات المختلفة التي اعتمدت على نموذج (ERI) إلى قدرة هذا الأخير التنبؤية، وأن دور الفروق الفردية يقتصر على بعد الجهود الجوهريّة، وبما أن العوامل التي تؤثر على الإدراك الشخصي للجهد والعائد ليست محددة، هناك آليات مقترحة والتي من خلالها يمكن للفروق الفردية أن تؤثر على إدراك سيرورة الضغوط².

¹ غربي صبرينة، المرجع نفسه، ص 30.

² وعواصم صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 283-284.

2.4.1 النظريات المفسرة للضغوط المهنية

1.2.4.1 نظرية أعراض التكيف العام لهانز سيللي

هانز سيللي باحث كندي وهو من أشهر الباحثين التي ارتبطت أسماءهم بموضوع الضغوط المهنية، وأول من قدم للمجال الطبي مصطلح الضغط النفسي.

وقد اعتبرت نظرية هانز سيللي من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الضغوطات المهنية حيث حدد هانز سيللي ثلاث مراحل للدفاع عن الضغط والتي تتمثل في:

- **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبني للضاغظوننتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسد.

- **المقاومة:** وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يملك من طاقة نفسية وجسمية.

- **الاجتهاد:** وفيها يستنزف الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض.

شرح "هانز سيللي" نظريته في كتابه "ضغوط الحياة 1936" أن الضغط متغير غير مستقر وهو

يمثل استجابة لعامل ضاغظ والذي وصفه على أساس التكيف الجسدي لتغيير مفاجئ.

ولقد حدد ثلاثة مراحل لضغوط العمل والمتمثلة في: الإنذار، المقاومة والاستنزاف.

أما عن عوامل الضغوط فقد أرجعها الى ثلاثة عوامل وهي¹:

- عوامل الضغط الجسدي مثل الأصوات المزعجة-الإصابات.

- عوامل الضغط النفسي كالقلق، الوحدة والإرهاق.

- عوامل للضغط الاجتماعي كالصراعات المهنية، الظروف المعيشية الصعبة، الخلافات العائلية.

2.2.4.1 نظرية موراي

يعتبر "موراي" أن مفهوم الحاجة تمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل

المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط هما:

- **ضغط بيتا Beta Stress** وهو يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

- أما النوع الثاني فهو ضغط ألفا **Alpha Stress** ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما

هي.

ويوضح "موراي" أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط

موضوعات معينة بحاجة معينة، ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة عندما يحدث التفاعل بين الموقف

المحفز والضغط والحاجة الناشئة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا **Alpha**².

¹وليد السيد خليفة ومراد علي عيسى، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي- المفاهيم- النظريات- البرامج، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، سنة 2008، ص 153.

²السيد فاروق عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001، ص 100

3.2.4.1 نظرية التوافق البيئي

تعد نظرية التوافق البيئي نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية بجامعة ميتشغان، وتشير هذه

النظرية إلى وجود نوعين عندما المواءمة بين الفرد والبيئة قد يكون لها تأثير سلبي على صحة الفرد والرضا الوظيفي للعاملين وهما:

- عدم تطابق حاجات الفرد وتوقعاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة التي يشغلها.
- عدم تطابق قدرات الفرد ومهاراته مع متطلبات الوظيفة أو العمل ويترتب على ذلك الخلل حدوث ضغوط لدى الفرد في العمل.

وتشير النظرية إلى أن المواءمة بين الفرد والبيئة لا تكون مطلقة في جميع الحالات وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي يتم بها إنجاز تلك الأعمال والوقت المخصص لإنجازها، وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية. وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام، وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة وما لديه من حافز على إكمالها ويفترض هذا النموذج أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عندما تتسع الفجوة بين الفرد والبيئة¹.

4.2.4.1 نظرية مارشال

"مارشال" هو عالم اقتصادي بريطاني ويعتبر من أهم مؤسسي علم الاقتصاد اشتهر بكتابه "الاقتصاد الحديث" قام مارشال في هذه النظرية بتحديد العوامل المسببة لضغوط العمل والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة هذه الضغوطات وقد تؤدي في النهاية بالفرد إلى عدة أعراض مرضية والكثير من التصرفات العدوانية و الحوادث بالمؤسسة، هذه النظرية التي قامت بتبنيها انطلقت منها على أساس أطر فيزيولوجية أو نفسية أو اجتماعية².

¹سارازيف جريز، إدارة الضغوط من أجل النجاح، مكتبة جريز، الرياض، 1999، ص8.

²السيد فاروق عثمان، مرجع سبق ذكره، ص44.

2 عناصر وأنواع الضغوط المهنية

1.2 عناصر الضغوط المهنية

هناك ثلاث عناصر أساسية مكونة للضغوط المهنية وهي¹:

1.1.2 المثير

ويشتمل هذا العنصر على الضغوطات والمثيرات الأولية التي يترتب عنها شعور الفرد بالضغوط، حيث تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

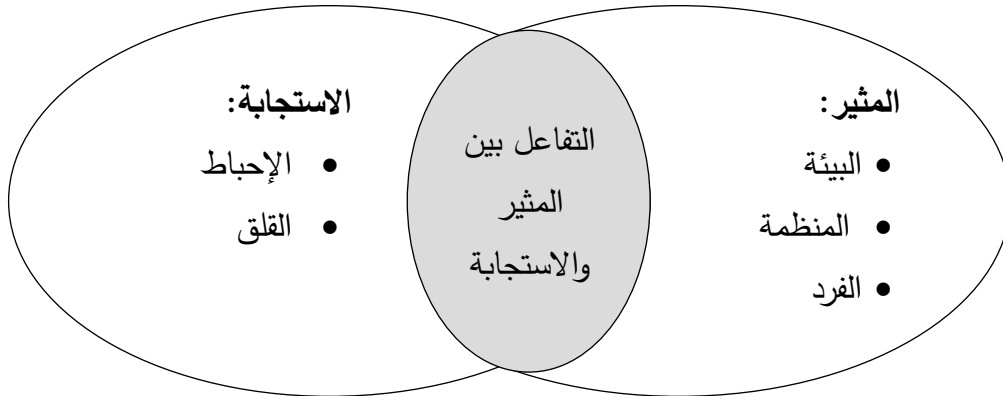
2.1.2 الاستجابة

يتمثل هذا العنصر في ردود الأفعال الفسيولوجية أو النفسية أو السلوكية نتيجة للضغوط مثل: القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

3.1.2 عنصر التفاعل

وهو العنصر الذي يحدث التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة، ويأتي هذا التفاعل من العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

الشكل رقم (02): يوضح عناصر الضغوط المهنية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية،

2001، ص 286.

كما يمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية في ضوء تطور مفهوم العمل:

عنصر الإدراك، عنصر الفروق الفردية، فالإدراك العقلي له دور فعال في مدى إحساس الفرد العامل بالعوامل الضاغطة عليه، والفروق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً أو إيجاباً².

من خلال ما سبق ذكره يمكن اعتبار الضغوط المهنية نظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدراً لها

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 286.
² فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 306.

وتتمثل العمليات في ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

2.2 أنواع الضغوط المهنية

هناك أنواع متعددة للضغوط المهنية يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر وهي كالآتي¹:

1.2.2 أنواع الضغوط المهنية وفق معيار الأثر

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط منها الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية:

- **الضغوط الإيجابية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري والمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الإيجابية على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومن ثم تحقيق النجاح، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط الإيجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري، وكذا كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج.

- **الضغوط السلبية:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمؤسسة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاضا في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للموظفين، وكذا حوادث العمل والتسرب الوظيفي... الخ.

2.2.2 أنواع الضغوط المهنية وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:

- **الضغوط البسيطة:** هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.
- **الضغوط المتوسطة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه... الخ.
- **الضغوط الشديدة:** هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، مثال ذلك الفصل من العمل، غياب شخص عزيز عن العائلة... الخ.

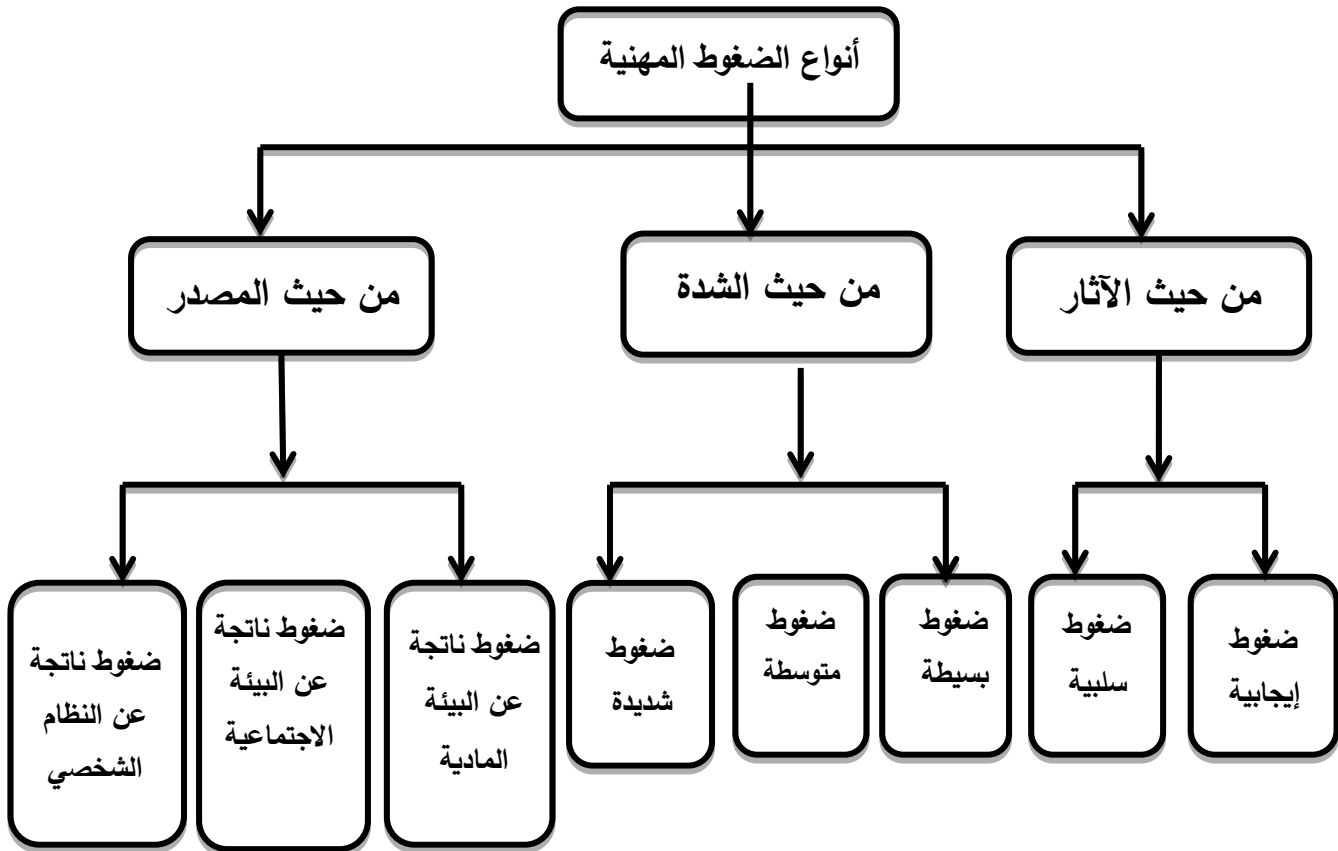
¹شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 103-104.

3.2.2 أنواع الضغوط المهنية وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر الضغوط المهنية، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري.

- الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: هي تلك الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة، مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.
 - الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الموارد البشرية داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد أو الجماعات، الخلافات التي تحدث مع الرئيس المباشر... الخ.
 - الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري: هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموظفين، مثل الاختلاف في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة... الخ.
- والشكل التالي يلخص أنواع الضغوط المهنية السابقة الذكر:

الشكل رقم (03): أنواع الضغوط المهنية



المصدر: شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة

الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 103 - 104.

3 أبعاد الضغوط المهنية

يمكن تصنيف أبعاد الضغوط المهنية على النحو التالي:

1.3 صراع الدور

يحدث عندما تتعارض مطالب العمل التي يجب على الفرد القيام بها وفقا لتعليمات وتوجيهات المؤسسة، وبعض المواقف أو المطالب الأخرى داخل المؤسسة، والتي تختلف عن عمله الأساس أو تتعارض مع قناعاته الشخصية¹.

2.3 غموض الدور

يقصد به عدم وضوح الدور الذي يقوم به الفرد داخل العمل عند غياب المعلومات الكافية، فهو يحدث حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله².

3.3 عبء الدور

ويقصد به تحميل الفرد أعباء تفوق طاقته، وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية، حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازه في الوقت المحدد، كما قد تكون زيادة عبء العمل في شكل نوعي، كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة³.

4.3 طبيعة العمل ومتطلباته

تتباين الوظائف والمهن من حيث المسؤوليات وأساليب العمل المتبعة، وهذا الاختلاف في حد ذاته يؤدي إلى التضارب في مستوى الضغط المهني الخاص بكل وظيفة⁴.

5.3 ظروف العمل

إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، ضوضاء، حرارة، ترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف التي تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، وزيادة الشعور بالتوتر والضغوط النفسية⁵.

6.3 النمو والتقدم الوظيفي

تظهر الضغوط نتيجة الإحساس الفرد بأن فرص التقدم والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة التقدم في مساره الوظيفي⁶.

¹ أعمار شلابين، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 18، المجلد 9، الجزائر، 2019، ص 65.

² عبد القادر قرش وزينب العقون، الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل- دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 16، المجلد 9، الجزائر، 2018، ص 299.

³ عتيقة حرايرية وفؤاد نعم، تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين بمؤسسة البناء الجاهز بالأبيار، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 5، الجزائر، 2015، ص 22.

⁴ جمال كعبار، ضغوط العمل وأثرها على القيادة الإدارية لدى رؤساء المجالس الشعبية البلدية بولاية جيجل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 61.

⁵ محمد بن عدة، أثر ضغوط النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص 64.

⁶ محمد بن عدة، المرجع نفسه، ص 65-66.

4 مراحل الضغوط المهنية

تمر مراحل الضغوط المهنية ب¹:

1.4 مرحلة التنبيه بالخطر

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه الضغوط المهنية في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم، معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل الضغوط المهنية.

2.4 مرحلة المقاومة

تبدأ هذه المرحلة مع تزايد الضغوط المهنية وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحدث صدمات أو نزاعات قوية وظهور العديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3.4 مرحلة الاستنزاف

مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقته وقدرته في التكيف مع الضغوط فتتدهور النظم ووسائل التكيف.

4.4 مرحلة الإنحسار والانكماش

تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تتبادى بها قوى الضغط الإداري أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل ومساعدته وتقديم دعمها له ومن ثم تبدأ بالتحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل وبلا حدود ويختفي الضغط الإداري.

5.4 مرحلة الإخفاء والانتهاة أو التحول إلى مجالات عديدة

وتأتي هذه المرحلة عندما تحقق المطالب قوى الضغط الإداري بالكامل ومن ثم تفتقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم يكون لها الاختيارين هما:

- التفكك والانصراف عن الاستمرار في الضغط على متخذ القرار الإداري لتحقيق مطالبهم بالكامل.
- التحول إلى جماعات وقوى ضغط أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها خاصة إذا ما كانت هذه المطالب تجد الهوى في نفوس القوى الضاغطة الأولية وتحقق لها بعض المكاسب والمصالح.

¹مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 134.

5 مصادر الضغوط المهنية

تعرف مصادر الضغوط المهنية على أنها تلك العوامل المسببة للضغوط، كما تعني الجوانب المختلفة لبيئة الفرد العامل والتي تسبب الإجهاد، وفيما يتعلق بمصادر الضغوط فهي تنقسم إلى:

1.5 المصادر المتعلقة بالمنظمة

1.1.5 عوامل تتعلق بسياسة المنظمة وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- قواعد غير مرنة.
- تدوير نوبات العمل.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

2.1.5 ثقافة المنظمة

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فقد عرف جيبسون وزملائه ثقافة المنظمة بأنها شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من القيم، والنماذج الاجتماعية وافتراضات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، كما أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد، غير أنه إذا لم يستطع الفرد تبني قيم المنظمة التي هي في الغالب تمثل قيم الإدارة العليا، فإن ذلك يعني أن هناك فجوة بين الطرفين، مما يشكل بدوره مصدر للضغوط على الفرد الذي يحاول التكيف مع هذه المنظمة فقد يجد الفرد صعوبة في التوفيق بين قيم الجماعة التي يعمل معها وقيمه الشخصية، ويظهر ذلك عندما يكون الفرد متحمساً لأداء عمله بالشكل المطلوب منه، غير أن الجماعة التي يعمل فيها تنظر إلى العمل الجاد على أنه تهديداً لوضعها خاصة إذا ما كانت تعودت على التكاسل في العمل وتأجيل القرارات، لذا يمكن القول بأن ضغوط العمل تحدث عندما تكون هناك فجوة بين قيم الفرد وقيم المنظمة التي يعمل بها، بحيث لا يستطيع التوفيق بينهما، أو عندما يرى الفرد بأن المنظمة تنادي بقيم معينة في الوقت الذي تظهر ممارساتها عكس ذلك.

3.1.5 الهيكل التنظيمي

ويقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- فرص محدودة في الترقية والنقدم.

- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصص الوظيفي.
- الاعتمادية والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين - الاستشاريين

4.1.5 الأجور والمكافآت

إن بيئة العمل تتكون من عدة عناصر ويعتبر الأجر من أهم عناصرها، وإن البعض يعالج هذا الموضوع باعتباره أحد دوافع العمل وحوافزه وأهم مصادر إشباع الحاجات الفسيولوجية والنفسية، فمن خلاله يوفر ويؤمن الفرد المأوى والمأكل والمشرب، كما أنه يحقق ذاته ويرضي دوافعه، وهذا ما أشار إليه "بلوم" حين حدد الحوافز الأساسية للعمل في خمسة وهي:

الترقية، ساعات العمل، الأجر، الأمن، العلاقات مع المشرف.

يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية، وخلافا لما يذهب إليه هرزبرغ وأتباعه في اعتبارهم للأجر كمجرد وسيلة للإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فإن الأجر قد يتعدى ذلك بكثير ليرمز للمكانة الاجتماعية، ويعزز مستوى الشعور بالأمن والاستقرار، وقد يترجم كمركز لتقدير واعتراف من طرف المؤسسة لأهمية ودور العامل.

أما التحفيز المعنوي، فقد يكون عن طريق التقدير اللفظي للأداء أمام الزملاء وتقديم الشهادات والمدح وغيرها من المكافآت التي قد يكون لها أهمية كبيرة في الرفع من مستوى رضا العمال وولائهم والتزامهم، وعلى الرغم من قيمة هذا النوع من التحفيز فإن الكثير من المديرين لا يعطونه أهميته الحقيقية، ولا يعتمدونه في تحفيز العمال داخل المؤسسات.

5.1.5 جماعة العمل

حيث أكد "كوبر ومارشال" على أن العلاقات الجيدة بين الأفراد في العمل عامل رئيسي ومؤثر في صحة الأفراد والمؤسسات، وعرف "فرنش وكابلان" العلاقات السيئة بأنها تلك التي تتضمن الثقة المنخفضة، والتدعيم والتأييد والاهتمام المنخفض، وعدم الاستماع أو محاولة معالجة المشكلات التي تواجهه أو تعترض أفراد المؤسسة.

فبينما يؤدي انسجام أفراد الجماعة إلى زيادة الطاقة الإنتاجية يؤدي الصراع بين أفرادها بسبب اختلاف حاجاتهم وثقافتهم وقيمهم وميولهم وفلسفاتهم وأدوارهم أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي إلى زيادة نسبة الغياب والإضرابات غير الرسمية.

وفي جانب آخر فإن التعامل مع نوعيات صعبة من الناس وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد لا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر الجهد المبذول من الفرد، و زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي لزملائهم الآخرين ويشيرون مشكلات عدة، يولد نوعا من التوتر في العلاقات.

وقد تكون العلاقات السيئة داخل وبين الجماعات مصدر للضغط، وقد تتضمن العلاقات السيئة:

- الثقة المنخفضة.
- الافتقار إلى التماسك.
- المساندة المنخفضة.
- الافتقار إلى الرغبة في الاستماع إلى المشاكل التي تواجه الجماعة أو العضو في الجماعة.
- الافتقار إلى الرغبة في التعامل مع المشكلات التي تواجه الجماعة أو العضو في الجماعة.

6.1.5 الترقية المهنية

إن التقدم المهني ذو أهمية بالنسبة للعديد من العمال، فبالترقية لا يكسبون المال فقط ولكن يرفعون مكانتهم.

والترقية هي نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا وامتيازات أكثر أو أهمية أكبر.

وعدم تبني المنظمة لخطة خاصة بالترقي الوظيفي، نظام الحوافز والأجور تؤدي بالعامل إلى:

- الشعور بالملل تجاه العمل وضعف الأداء .
- غياب الحس في الإنجاز.
- ضعف الولاء في المنظمة .
- البحث عن عمل آخر يحقق الذات بشكل أفضل من خلال دعم مالي أحسن.

7.1.5 العمليات التنظيمية

ويقصد بالعمليات التنظيمية تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه إذا تم ممارسة هذه العمليات بشكل جيد يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، أما إذا كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف والعشوائية فإنها ستكون بلا شك مصدرا من مصادر الضغوط المهنية والتي قد تؤدي إلى التباطؤ في الأداء واللامبالاة، وتعدد العمليات التنظيمية المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالو تقويم الأداء .

1.7.1.5 اتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر العمليات الإدارية، لذا فإن اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية أو استبدادية قد تكون مصدر من مصادر ضغوط العمل.

يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغط

العمل ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما:

- أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية، وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليس لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بالضغوط المهنية.

- عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وفقدان التحكم في عملهم وزيادة المعاناة من الضغوط المهنية.

2.7.1.5 نظم تقييم الأداء

وهو حكم على السلوك الإنتاجي للعامل أو الموظف، ومنحة العلاوة أو الترقية أو حرمانه منها حسب نتيجة هذا التقييم، ومن المتوقع أن العمال الذين يحصلون على تقديرات منخفضة في عملية تقييم الأداء يرون في هذا التقييم مصدرا من مصادر الضغوط المهنية، لأن الفرد إذا شعر بأنه قد ظلم (سواء قد كان ظلم فعلا أو لا) فإن ذلك مصدر للشعور بالتوتر والانضغاط، وهذا معناه أن العمال الذين يحصلون على تقديرات منخفضة يكون ذلك التقدير مصدرا للشعور بالتوتر.

إن تقييم الأداء هو حكم يصدره شخص هو الرئيس على شخص آخر هو المرؤوس، ومهما كان هذا الحكم موضوعيا فإن من يصدر بحقه هذا الحكم غالبا لا يرضى عنه. فقد تحدثت ضغوط لأسباب أخرى مثل عملية تقييم الأداء للعاملين خصوصا إذا كانت نتائجها تؤثر على المستقبل الوظيفي للموظف.

3.7.1.5 الاتصال

إن الاتصالات هي الوسيلة التي تربط الإدارات معا، وهي تساعد الأعضاء الإداريين في إنجاز أهداف فردية وإدارية.

ويعرف أندرسون الاتصال بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات، ويشير البعض الآخر للاتصال بأنه العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، فهو تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري، وتتضح أهمية الاتصال في قوة صلته بالتخطيط من جهة وبإصدار القرارات من جهة ثانية وبعملية الرقابة من جهة أخرى.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصال والضغوط المهنية، وانطلاقا من الدراسة التي أجراها شولر **Schuler** والذي يرى بأن هناك تأثير للاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي:

- أن الاتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها، كما يؤثر على دوره في المنظمة
- إن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالاتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه، ومن ثم درجة أو حدة الضغوط التي يتعرض لها.

يمكن أن يتوفر صدى الاتصال بعدة وسائل، ففي مواقف المواجهة وجها لوجه يكون الرد المباشر ممكن من خلال: تبادل الكلمات، تعبيرات الوجه الخاصة بالاستياء أو عدم الفهم، وأيضا فإن وسائل الرد الغير مباشرة مثل: قلة الإنتاج، سوء نوعية المنتج، الغياب المتزايد، استبدال العاملين نقص التعاون، الصراع بين الوحدات، يشير إلى فشل في عملية الاتصال.

8.1.5 الاستقرار والأمن الوظيفي

الأمن الوظيفي هو مجموعة الضمانات والمناقص الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، فهو يزيل الشعور بالقلق نتيجة خوف العمال من فقدان وظائفهم، كما أنه يرفع من مستويات ولاء العمال بمؤسستهم. وعدم الاستقرار الوظيفي قد يكون ناتجا من عدة أسباب من بينها إجراء تغييرات متكررة ومتلاحقة في المنظمة بدون مبررات واضحة، حيث يؤدي ذلك إلى فقدان العامل للأمن والطمانينة، ويؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم القدرة على الإبداع أو الابتكار.

2.5 المصادر المتعلقة بالوظيفة

1.2.5 صراع الدور

ويقوم صراع الدور عندما تتعارض مهام الوظيفة مع فكرة شخص عن نفسه أو عن دوره، أو قد تتعارض مع ميوله وطموحاته.

ينبتق صراع الدور عندما يتلقى الشخص رسالة متضاربة فيما يتعلق بالدور الملائم للسلوك، ويتواجد صراع الدور عندما يكون هناك صراع بين توافق الفرد مع مجموعة من التوقعات المتعلقة بالوظيفة وبين التوافق مع مجموعة أخرى من التوقعات، وبصرف النظر عما إذا حدث صراع الدور نتيجة السياسات التنظيمية أو كنتيجة للأشخاص فقد يمثل ذلك ضاغط هام لبعض الأفراد.

2.2.5 غموض الدور

وقد عرفه ماتسونو ايفانسفك بأنه نقص وضوح أهداف العمل ومدى مسؤوليات الفرد في عمله، ويعتبر غموض الدور من أكثر العوامل المؤدية للضغط بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم وغيرها. ومن المصادر الرئيسية لغموض الدور نجد:

- عدم وجود معلومات كافية لأداء العمل نظرا لنقص التدريب، أو ضعف الاتصالات بين أعضاء المنظمة
- عدم فهم الفرد لما هو متوقع منه، وعدم قدرته على فهم تقويم الأداء
- افتقاد العامل للتغذية الراجعة لتوضيح نتائج أدائه وما يترتب عليها، وارتكازها على الجوانب السلبية فقط دون الإيجابية.
- معلومات غير كافية عن دوره في العمل.
- الدور المهني غير واضح، لا يعرف ما هو المتوقع منه أو ما يجب عليه أن يؤديه.

3.2.5 عبء العمل

ويعني زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد القيام به، فزيادة حجم الأعباء الموكول لفرد ما إلى معدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عالي من الضغط، وانخفاض حجم أعباء العمل الموكول للفرد القيام بها إلى معدل أقل من المعدل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة الشكوى والعصبية والغياب والعزلة.

ويحدث عبء العمل من خلال كثرة وتعدد المهام المطلوب إنجازها في وقت قصير أو عدم تناسب قدرة الفرد مع المهام، أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، وهو ينقسم إلى عبء كمي ونوعي. يعتبر تحميل الفرد العامل أعباء فوق طاقته مصدرا من مصادر الضغوط فمن الناحية الكمية يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة، كما أن تحميل الفرد بأقل مما يجب من الأعمال يعتبر من مصادر الضغوط، لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وامكانياته.

4.2.5 العمل الروتيني

إن العمل الروتيني يؤدي إلى مشاعر الملل والضيق، حيث تتسم العديد من الأعمال الضاغطة بالروتين والتكرار والجمود وعدم التجديد، بحيث يتسرب الشعور بالملل والانضغاط النفسي إلى العامل.

5.2.5 تحمل المسؤولية

تحدث ضغوط العمل بسبب شعور الموظف الذي يشغل منصبا رئاسيا أنه مسؤول عن تقييم أشخاص آخرين، وكتابة التقارير عنهم من حيث الصلاحية للعمل، أو الاستحقاق لعلاوة أو ترقية أو حتى الفصل من العمل خاصة إذا كان هذا الموظف من ذوي الضمير الحي اليقظ.

6.2.5 متطلبات المهمة (نوعية العمل)

هناك أشخاص يعانون من ضغوط العمل رغم أن عدد ساعات العمل قليلة ولكن أعمالهم تتطلب دقة ومهارة، وتتعرض لأخطاء عديدة مثل أعمال الطيران المدني أو العسكري وأعمال التحاليل الطبية والجراحة، ومع ذلك فإن غياب ضغط العمل بشكل كلي ليس بالمفيد، إذ من المرغوب فيه أن يكون ثمة قدر من التوتر، بحيث تستنهض دافعية العامل نحو أداء عمله والإجادة فيه.

7.2.5 الظروف الفيزيائية للعمل

يمكن أن تكون الظروف الفيزيائية للعمل من أسباب الشعور بالانضغاط والمشقة وهذه الظروف الفيزيائية تشمل: الإضاءة الغير كافية أو الضوضاء الشديدة أو درجات الحرارة المرتفعة أو المنخفضة، هذا إلى جانب زيادة نسبة الرطوبة والأترية، أو التعرض لمواد كيميائية ضارة أو الغبار أو التعرض للأمراض المهنية.

3.5 المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية

1.3.5 اضطراب في العلاقات الإجتماعية: هناك علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية، فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله.

2.3.5 أحداث الحياة المختلفة: قد تكون الأسرة سببا لبعض الضغوط، وعندما تتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، أو ما يحدث في الأسرة من تغيرات جوهرية مثل وفاة شريك الحياة أو تعزيز، الطلاق، توتر مرتبط بموقف مالي خاص بالموظف أو المعاناة من مرض معين وغيرها.

6 الاتجاهات الحديثة لإدارة الضغوط المهنية

1.6 مفهوم إدارة الضغوط المهنية

من بين التعاريف التي قدمت لإدارة الضغوط المهنية نذكر ما يلي:

• عرفها طارق طه على أنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتعامل مع الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل المنظمات¹.

• تعرف إدارة الضغوط المهنية بأنها: أساليب أو استراتيجيات أو برامج تقدم بأشكال مختلفة ووسائل متعددة للأفراد الذين يعانون من الضغط ومن ثم فهي تقتضي أن يتدرب هؤلاء الأفراد على كيفية استخدامها للتخفيف أو التخلص من الآثار السلبية للضغوط².

• وفي تعريف آخر نجد أن إدارة الضغوط المهنية: عملية تركز فيها المنظمة على محاولة تجنب مسببات الضغط أو تقليلها من خلال إدارة المستقبل الوظيفي، وإعادة تصميم الوظائف وذلك من شأنه أن يعطي للفرد قدرا أكبر من التحكم في وظيفته ويقلل من شعوره بالغموض وعدم الوضوح³.

• كما عرفها جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس على أنها: الإجراءات أو الوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط أو الحد من الضغوط التي يواجهونها بالفعل⁴.

2.6 استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية

هناك العديد من الاستراتيجيات والطرق لإدارة الضغوط المهنية الموجهة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها السلبية على الفرد والمنظمة، مع التأكيد من ضرورة توافق هذه الاستراتيجيات وتنفيذها مع طبيعة المنظمة وطبيعة الوظائف من أجل تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية للعاملين.

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص590.

² يوسف جمعة سيد، إدارة ضغوط العمل، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص79.

³ بيورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة، الشركات المصرية العالمية للنشر، ط1، القاهرة، 2003، ص321.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص541.

1.2.6 استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على المستوى الفردي

تقوم هذه الأساليب والطرق في مواجهة الضغوط المهنية على المستوى الفردي، ويمكن القول ان رغبة الفرد في اصلاح حاله واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الفرد في مواجهة هذه الضغوط ومن هذه الأساليب والطرق نذكر منها:

1.1.2.6 التأمل والتفاؤل والفكاهة

وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية، وتوفير الفرصة للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل¹.

أثبتت الدراسات وجود علاقة بين التفاؤل وروح الفكاهية لدى الأشخاص والضغوط، فلأشخاص المتفائلين والفكاهيين يتجنبون الضغوط بإدراكهم أن الأحداث الصعبة في حياتهم هي أحداث مؤقتة وطارئة، وهم يواجهون هذه الأوقات الصعبة والمحن بالأمل وبمعرفة الأفكار التشاؤمية ومحاولة ابتعاد عن هذه الأفكار واستبدالها بأفكار جديدة تساعده على مواجهة الضغوط².

2.1.2.6 التوافق الإدراكي

يمكن للفرد أن يتعلم كيف يتواءم ذهنه ويتعامل مع العناصر المثيرة للضغوط بصفة خاصة تلك التي لا يستطيع التحكم فيها أو التخلص منها، ويتطلب الأمر ان يكون محاورا مع نفسه ويوجه إليها الأسئلة، مثل ما هو أسوء شيء يمكن أن يحدث إذا لم تسير الأمور في مسارها الطبيعي وهل يستطيع التوافق معها أم لا؟

وغالبا ما تتسبب محاورته مع نفسه بمثل هذه الأسئلة السابقة في أن يعد نفسه للتوافق مع النتائج أو الآثار المتوقعة وأن يقلل من الضغوط عندما يدرك أنه يستطيع أن يعيش ويحي ويتعامل مع الآثار أو النتائج التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها³.

3.1.2.6 التركيز

ان قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معينة يساعده في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طريقة التأمل والاسترخاء فالتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات⁴.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص163.

² لطفى محمد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، 1996، ص44.

³ أ. مقدر طارق، استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 25، المجلد 25، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص255.

⁴ أ. مقدر طارق، مرجع سبق ذكره، ص255.

4.1.2.6 معرفة شخصية الأفراد

وذلك من خلال الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة¹.

5.1.2.6 الموازنة بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

محاولة الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية أو العائلية هي مدخل فعال للتخفيف من وطأة الضغوط، وقد وجد معظم المتخصصين أنه من الصعوبة تحقيق هذه الموازنة، وغالبا ما يكون هناك تعدي لأحد هذه المتطلبات على الأخرى الأمر الذي يخلق هذه الضغوط، وتحقيق هذا التوازن مطلوب لكل من الرجال والنساء العاملات².

6.1.2.6 توضيح الأهداف

أي أن تكون تلك الأهداف واقعية وقابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث³.

7.1.2.6 نظام التغذية

التغذية تلعب دورا رئيسيا في الضغوط ومعالجتها، فالغذاء المتوازن مهم جدا بالنسبة للفرد وذلك من أجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط، بالإضافة إلى الغذاء المتوازن فإن ما يوصي به الأطباء في مجال التغذية لمواجهة الضغوط هو الانتظام في تناول وجبات الغذاء⁴.

8.1.2.6 التمرينات الرياضية

يمكن القول أنه من الثابت أن الكفاءة البدنية للفرد دورا في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغوط العمل، وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات⁵.

9.1.2.6 الراحة من التكنولوجيا

يفترض أن تجعل التكنولوجيا حياتنا أسهل، ولكن يدرك الكثير أنها أصبحت سلاح ذو حدين، فقد تدخلت في حياتنا الخاصة وزادت مستوى الضغوط للكثير من العاملين، الكمبيوتر المحمول، التلفون المحمول جعلوا حياتنا مكتب 24 ساعة، لا نستطيع الاستغناء عنها.

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص163

² تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006 / 2007، ص47.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص163

⁴ لطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص36.

⁵محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص163.

وجدت الأبحاث 60% من العاملين يشعرون أن مستوى الضغوط ازداد منذ أن أصبحت أجهزة الحاسوب جزءاً أساسياً من أعمالهم، و50% منهم وجدوا أن هذه الضغوط تتزايد منذ ذلك الوقت، وجاء في تقرير مشترك لمعهد الإدارة البريطاني ومؤسسة بي بي سي للعناية الصحية أن متابعة البريد الإلكتروني والإجابة على الرسائل التي يحملها تأتي في المرتبة العاشرة ضمن جدول يضم أكثر الأشياء التي تسبب القلق والإجهاد في العمل.

وضع التكنولوجيا في وضعها الصحيح كأداة مهمة وعدم تركها تحرك حياتنا، أصبح شيء صعب ولكنه ضروري، ويعد البريد الصوتي والبريد الإلكتروني الخطوة الأولى للتخفيف من هذه الضغوط¹.

2.2.6 استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على مستوى المنظمة

تتعدد الأساليب والطرق التي من خلالها تتم مواجهة الضغوط المهنية على المستوى التنظيمي، ويتم من خلال دور المنظمات في تخفيض الضغوط ومواجهتها ضمن سياسات المنظمة وإجراءاتها، وتتمثل أهم الأساليب فيما يلي:

1.2.2.6 التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة

وذلك من خلال تعديل السياسات والبرامج والإجراءات، وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع².

2.2.2.6 تطوير نظم التوظيف

وذلك من خلال اختيار الأفراد الأكثر قدرة على القيام بالعمل المطلوب وتحمل المواقف الضاغطة، وكذلك تخفيض الأعباء الوظيفية وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة³.

3.2.2.6 إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد وتخفيض مستوى الإشراف، أو دمج وظائف، يضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام⁴.

4.2.2.6 توضيح الدور

وذلك من أجل التخلص من الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها⁵.

¹ زياد عمارن، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

³ زياد عمار، مرجع سبق ذكره، ص 53.

⁴ أ. مقدر طارق، مرجع سبق ذكره، ص 256.

⁵ فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

5.2.2.6 تحسين ظروف العمل المادية

لأن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والإضاءة والرطوبة والتلوث مصدرا من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها، فعلى المنظمات أن تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة وذلك عن طريق:

- تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتتلاءم مع مستوى السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد.
- أن تحرص المنظمات في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ وخاصة في المناطق المشمسة، ذلك لأن النوافذ لا توفر الضوء فقط ولكن تسمح للفرد بأن يكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الفرد وتجدد نشاطه.
- من الواجب على المنظمات تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو المواد في بيئة العمل تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر وما قد يترتب عليها في مستقبل، كما ينبغي تعليم الأفراد أساليب الوقاية والأمن الصحي.
- ينبغي على المنظمة أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة، وأن تقوم بالفحص الدوري على هذه الأجهزة للتأكد من سلامتها وملائمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجاً¹.

6.2.2.6 العمل على تكوين علاقة جيدة بين أعضاء الجماعة

وذلك عن طريق توفير سبل التعاون فيما بينهم وتوثيق صداقاتهم والعلاقات بينهم وبين زملائهم في العمل وغيرهم خارج العمل بما يوفر المساندة الاجتماعية لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالي تخفيف حدة الضغوط التي يواجهها.

7.2.2.6 إقرار مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات

سواء على المستوى القسم أو على مستوى المنظمة، عندما يشارك الأفراد في الاجتماعات ولجان وضع السياسات التي تحدد سير العمل وأهدافه يشعرون بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط.

8.2.2.6 تحديد الأهداف

مقاومة الضغوط التنظيمية ممكن أن تتحقق من خلال أنشطة محددة الهدف، هذه الأنشطة صممت لزيادة دافعية المهام وفي نفس الوقت تقليل صراع الدور وغموضه لهؤلاء الافراد الذين يعانون من الضغوط، وهو يركز على غايات الأفراد بينما يوجه طاقاتهم في وجهتها المفيدة للإنتاج والعطاء².

¹ عبد الهادي ايثار محمد، تشخيص وتوجيه الأنماط القيادية الساندة لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر التدريسيين، مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد، العدد 31، العراق، 2007، ص 83.

² فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316

9.2.2.6 البرامج التدريبية لإدارة ضغوط العمل

تلعب البرامج التدريبية دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر وكيفية التعامل مع الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، واكتساب الفرد مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية وتعرف ببرامج إدارة الضغوط، وهي شائعة الاستخدام من قبل المنظمات. بعض هذه البرامج يشمل تدريب منزلي مكثف على العديد من الاستراتيجيات الموضحة سابقاً كالتأمل والاسترخاء، ولأن العديد من المنظمات لا تستطيع تحمل تكلفة هذه البرامج فهم غالباً ما يعتمدون على برامج جاهزة من استشاريين خارجيين أو استخدام برامج فيديو جاهزة شائعة الاستخدام¹.

10.2.2.6 تلمس أسباب الضغوط

وذلك من خلال الدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل، منها التقارير السرية وعدم العدالة في الترقية، والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس وعدم تفويض السلطة، وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء، وتساعد معرفة تلك الأسباب في محاولة علاجها قبل استفحال أثرها².

3.2.6 استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية على مستوى المجتمع

نظراً لزيادة تأثير الضغوط البيئية فقد وضع شافر المنهج الاجتماعي لإدارة الضغوط وهو عبارة عن مجموعة من الجهود اللازمة لتخفيف تأثير البيئة التي تخلق الضغوط السلبية وكذا مساعدة الأفراد في مقاومة هذه الضغوط.

يرتكز المدخل الاجتماعي لتخفيف الآثار السلبية للضغوط على³:

- الحد من الضغوط البيئية التي تؤثر على الأفراد مثل الرقابة على الجرائم، تحسين مستويات التعليم، توفير الخدمات الصحية والاجتماعية المتنوعة، تقليل المشاكل التي يتعرض لها الأطفال في المجتمع مع التصرف بطريقة إيجابية مع المحالين على المعاش.
- مساعدة الأفراد في المجتمع بالاستمرار في تخفيف حدة الضغوط التي يتعرضون لها من خلال تكوين الصداقات، الترابط الأسري، إنشاء مراكز إدارة الأزمات، توفير التمويل اللازم لإعداد برامج للبالغين سن التقاعد.
- تخفيض هيكل القوى الاجتماعية التي تؤدي إلى الضغوط من خلال الاهتمام بالأسرة والمدرسة وبيئة العمل والمجتمع ككل من تخفيف حدة التدخل الحكومي وترشيد دور الحكومات المركزية نحو المحليات مثل توفير التمويل اللازم للمجتمعات المحلية.

ويتضح مما سبق أن المنهج الاجتماعي لإدارة الضغوط يبين بوضوح الدور الذي يقع على عاتق المجتمع تجاه أفراد ومؤسساته المتنوعة، وبالتالي تخفيف حدة المشاكل المتوقعة من نقص توفير

¹ زياد عمارن، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

³ هجان عبد الرحمن بن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، جامعة نايف العربية، الرياض، 1998، ص 172.

الخدمات والبرامج الملائمة للتنمية، لأن ذلك يترتب عليه إمكانية الحد من تأثير الضغوط الأخرى التي يتعرض لها الفرد في المنظمة، حيث أن المنظمة لا تستطيع معالجة كل الضغوط التي يتحملها الفرد، لأن المنظمة واقعة أساساً تحت نفس الضغوط.

3.6 شروط اختيار استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية

يتطلب اختيار وتطبيق الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الضغوط المهنية القيام بإجراء تشخيص دقيق لمعرفة مسببات هذه الضغوط ومصادرها المختلفة وأثارها على كل من الفرد والمنظمة، كما يجب أن تكون عملية التشخيص عملية مستمرة ويستخدم فيها مختلف الأساليب العلمية من مقابلات، واستقصاء واختبارات، وتقارير وسجلات، وأن يقوم بها فريق من المتخصصين في الطب النفسي، والطب وعلم النفس والاجتماع وخبراء الإدارة والتنظيم، كما نشير إلى أنه ليس هناك منهج واحد لإدارة الضغوط المهنية داخل المنظمات، وتتوقف فعالية أي منهج على مدى ملائمة ظروف الفرد والتنظيم وتكلفته واقتناع الأفراد بأهميته وفعاليتيه.

كما تجدر الإشارة أن إدارة الضغوط المهنية تختلف من حيث مستوى صعوبة أو سهولة استخدام كل أسلوب، حيث يتطلب تطبيق بعض الأساليب تغيير بعض اتجاهات الأفراد وآرائهم بخصوص مواقف معينة في حياتهم العامة أو العملية، كما تتطلب بعض الأساليب تدخل الأخصائي الاجتماعي أو الطبيب النفسي لمساعدة الفرد على الخروج من الموقف الضاغط الذي يعايشه.

ونؤكد أن استخدام أي استراتيجية من استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية يتطلب أن يتوفر في أساليبه الشروط التالية¹:

- أن تتسم تلك الأساليب بالفردية والخصوصية
- فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التي يواجهونها.
- أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله
- لا بد أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلاً من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدراً آخر للضغط.
- أن تتسم بالمرونة
- يقصد بالمرونة هنا قابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها.
- أن تكون متعددة الأبعاد
- إن إدارة الضغوط ومواجهتها لن تتحقق من خلال أسلوب واحد، وإنما لا بد من وجود أساليب متنوعة ومتعددة، وذلك لأن الضغوط نفسها متعددة الأبعاد، أي أنها متباينة الأسباب والنتائج.

¹ د. عتيقة حرايرية، استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة-قراءة تحليلية-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 30، جوان 2019، ص 59-60.

4.6 مقومات تنفيذ استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية

- أن هناك عدة مقومات لضمان نجاح تنفيذ استراتيجيات الضغوط المهنية لابد من مراعاة ما يلي¹:
- وضوح العناصر التي تسبب الضغوط المهنية لدى المدراء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير والمهام الجيد بها، مع فهم الدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.
 - وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية دراسة الضغوط المهنية في المؤسسة كتطوير الخدمات المعلوماتية التي تقدم للمستفيدين، وزيادة أنواعها أو رفع جودة أداء العاملين أو تطويرهم وتنمية خبراتهم.
 - التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي يُستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.
 - وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليل الضغوط المهنية ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تتناسب أهداف الخطة قناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجازها.
 - إن كانت مسؤولية جماعية وليس إدارة بعينها ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات الضغوط المهنية وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة، وحذا لو وجد جهاز كفاء يقيم عملية التنفيذ هذه.

5.6 الاتجاهات الحديثة للتقليل من الضغوط المهنية

هناك بعض من الاتجاهات الحديثة للتقليل من الضغوط المهنية نذكر منها²:

1.5.6 الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة

إن دخول أحد الزوجين إلى العمل أوجد نوعاً من التعارض في الأدوار بين العمل والمنزل، وتحاول المنظمات التقليل من ذلك عن طريق بعض الممارسات مثل: المرونة في جدول العمل اليومي بحيث يساعد الأزواج على إعادة ترتيب حياتهم.

2.5.6 برامج ضغوط إدارة العمل

حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية في إدارة الضغوط يتم فيها تدريب الافراد على فنون التكيف مثل: التأمل والاسترخاء.

3.5.6 برامج رفاهية الموظفين

هذا النوع من البرامج أشمل من برامج إدارة الضغوط، حيث تعقد ورشات عمل لتدريب الموظفين على بعض الممارسات السلوكية لمواجهة الضغوط وآثارها.

¹ مسلم عبد القادر، مصادر ضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2007، ص33.

² توفيق صالح الصلابي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل في صناعة التشبيد في ليبيا، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية في إدارة المشاريع الهندسية، الأكاديمية الليبية، ليبيا، 2015، ص31-32.

نقطة الانطلاق في هذه البرامج وتقديمها من قبل الشركات هي أن الشركات تدفع لقاء علاج العامل مبلغا يساوي الربح الصافي الذي تحصله عليه من وراء جهود هذا العامل، ولكي تحافظ على هذا المبلغ ضمن سيطرتها فإنها تقدم رفاهية للموظفين.

المبحث الثاني: مقارنة الاستقرار الوظيفي

1 ماهية الاستقرار الوظيفي

1.1 مفهوم الاستقرار الوظيفي

- عرف المبارك الاستقرار الوظيفي: "على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين في المنظمة"¹.
- يقصد بالاستقرار الوظيفي استقرار العامل في وظيفته ويبين معدلات البقاء في المنظمة، وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها بتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي والعمل على تكريسه في المنظمة.
- كما عرفه سمير شوبكي في المعجم الإداري على أنه: "اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمل هو تحرره المعقول من الخوف... ويتبلور ذلك من خلال اشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته"².
- إن الاستقرار الوظيفي يرتبط بمستوى الرضا المهني للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائماً تغييره، ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي³.
- وتجدر الإشارة إلى أن الاستقرار الوظيفي يعتبر أحد المبادئ العامة للإدارة عند هنري فايول ويقصد به بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل⁴.
- يري علوش الاستقرار الوظيفي يشجع العاملين على طرح الأفكار الإبداعية لتطوير العمل بجانب البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمال بجانب الهدوء والثقة داخل مكان العمل، وزيادة قدرتهم على أداء وظائفهم باستقلالية⁵.

2.1 بعض المفاهيم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي

"الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، الالتزام الوظيفي، دوران العمل، العدالة التنظيمية" هذه المفاهيم تعد نتاجاً للاستقرار الوظيفي:

¹ جاسم رحيم عذارى ومجبل دوازي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، جامعة البصرة، العراق، 2013، ص 142.

² سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 41.

³ السيد علي الشتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز اسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997، ص 334.

⁴ سمير الشوبكي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁵ هبة الله جعفر وسام الزميدي، أثر السعادة الوظيفي والاستقرار الوظيفي على العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1، المجلد 23، جامعة البصرة، العراق، 2013، ص 142.

جدول رقم (02): علاقة بعض المفاهيم بالاستقرار الوظيفي

العلاقة بين المفاهيم والاستقرار الوظيفي	تعريفها	المفاهيم
كلما زادت درجة الرضا عن الأجر والعلاقة بين العمال زاد الرضا عن طبيعة العمل والاندماج و الأساليب المتبعة فيه، وبالتالي الاستمرار والاستقرار في العمل	ويشار إليه بأن له أكثر من بعد ، جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو سلوك ضمنى يكمن في وجدان الفرد.	الرضا الوظيفي
لا شك في أن رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة يشعرهم بالراحة النفسية والرضا عن العمل، بما يكفل الاستمرار والنجاح في المؤسسة.	يقصد بها المزاج السائد أو الروح السائدة بين الافراد، والتي تتميز بالثقة في الجماعة وبنقطة الفرد في دوره في هذه الجماعة والإخلاص والاستعداد للكفاح من أجل أهدافها.	الروح المعنوية
أن الأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاء في المنظمة واستقرارا وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.	التطابق والتشابه بين أهداف المنظمة والفرد والاعتقاد القوي بهذه الأهداف ومدى تقبلها، والاستعداد لبذل جهد في تحقيقها.	الالتزام الوظيفي
يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على انخفاض الرضا والروح المعنوية وبالتالي عدم القدرة على الإبداع وعدم الاستقرار.	يشير الى نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال وذلك لعدة أسباب.	دوران العمل
إن مراعاة العدالة تمكن من تحقيق الأهداف الصعبة كما تسهم في رفع مستويات أداء الأفراد مما يساهم في تحقيق استقرارهم الوظيفي.	فهي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.	العدالة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

3.1 النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

تعتبر المقاربات النظرية باختلافها الكلاسيكية والحديثة، وما تتضمنه من مبادئ وأفكار ومفاهيم من أهم مواضيع البحث، لأن لها دور بارز حيث ترافق الباحث وتساعد في فهم الظاهرة المدروسة، ولقد اختلفت هذه المقاربات في تناولها وتفسيرها لموضوع الاستقرار الوظيفي، وسنحاول التطرق إلى النظريات التي تم تبنيها والتي تكون ملائمة لموضوعنا كالتالي:

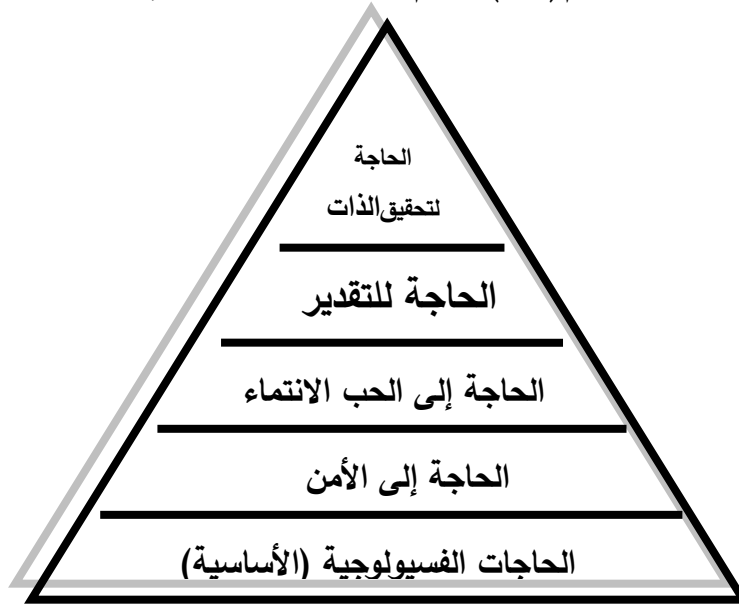
1.3.1 نظرية الحاجات ل ابراهام ماسلو

كانت دراسة ماسلو بعنوان " نظرية الحاجات " المكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة إلى القمة في شكل هرمي وكانت الحاجات على النحو التالي¹:

- **الحاجة الأساسية:** تسمى أحيانا الفسيولوجية أو الطبيعية مثل: الأكل والشرب والنوم والسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.
 - **الحاجة إلى الأمن والضمان:** وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي.
 - **الحاجة إلى الانتماء أو الاحتياجات الاجتماعية:** وتمثل الحاجة الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى عن الحاجات الأولية.
 - **الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات:** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم ويقول ماسلو: "إن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة."
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يريدها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.
 - وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين:
 - أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
 - عندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا.
- فهذه النظرية تعد موجهة فعالاً للمنظمات في فهم حاجات العمال لتحقيق استغلال أمثل لهذه الموارد، فمحاولة الكشف المستمر والدائم عن الحاجات غير المشبعة للعمال يولد لديهم إحساس بالأمان الوظيفي و يدفعهم للعمل أكثر بفعالية واستخدام أفضل لإمكانياتهم ومواهبهم وقدراتهم طالما المنظمة تعمل على إشباع متطلباتهم.

¹سيان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص237.

الشكل رقم(04): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر:سيان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص237.

2.3.1 نظرية الحاجات المعدلة ل أدرفير

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى " نظرية ماسلو" بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب النظرية ومن بين هؤلاء الباحث أدرفير الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات في " نظرية ماسلو" واختصرها من خمسة مستويات إلى ثلاثة، وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G)وهي على النحو التالي¹:

- **حاجات البقاء:** وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة، وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.
- **حاجات الارتباط:** ويعبر عنها بدرجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه.
- **حاجات النمو:** وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الانسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات، وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند "ماسلو".

هذه النظرية تتفق مع نظرية ماسلو في مبدأ تدرج الحاجات وإن كانت أكثر إجمالاً، إلا أنها تختلف عنها فيما يلي:

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يلبي الحاجة الدنيا.
- تقتصر نظرية "ماسلو" على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، أما هذه النظرية فإنها ترى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، الأردن، 1991، ص 292.

- وبالإضافة إلى ما سبق تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، مما جعلها صورة محسنة وواضحة لما قدمه "ماسلو".
- وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في أن مبدأ الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم.

3.3.1 نظرية الإنجاز لماكلياند

- وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في أن مبدأ الرضا لدى العاملين واستقرارهم في العمل يتحقق بدرجة اشباع الاحتياجات لديهم.
- تقف هذه النظرية على أن الأفراد يختلفون في درجة المثابرة لإنجاز الأهداف، فهناك فئة من الأفراد يسعدون في تحقيق المهام التي يقومون بها وهذا يشعرهم بكثير من السرور لإتقان ما يفعلونه، وهم يتفاوتون في قوة هذا الدافع باختلاف البيئة التي يعيشون بها وثقافتهم واحتكاكهم ببعضهم البعض.
- يعتبر صاحب النظرية أن هناك ثلاث حاجات رئيسية تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهذه الحاجات غير متسلسلة وهي¹:

- **الحاجة إلى القوة:** وتعني وجود رغبة لدى بعض الأفراد في الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة مما يتيح له سلطة أكبر في التصرف، ومركزا وظيفيا وفرصا أكثر للكسب.
 - **الحاجة إلى الاندماج والانتماء والألفة:** بمعنى (علاقات الصداقة والمودة والتقدير) فبعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون راحتهم في الأعمال التي تؤدي إلى تفاعل مع الزملاء.
 - **الحاجة إلى الانجاز:** الانجاز في العمل والشعور يعني الإنتاجية والإتقان حسب ماكلياند فبعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق، وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في المخاطرة وتحمل المسؤولية.
- قدمت هذه النظرية أسس جديدة للتطبيق الإداري، نذكر منها توفير ظروف عمل لمساعدة أصحاب الانجاز العالي على إبراز طاقاتهم، بالإضافة إلى تصميم برامج التدريب على كيفية التفكير والتحدث والتعود على رسم الأهداف وانجازها.

4.3.1 نظرية العاملين لهزبرغ

- اقترح فريدريك هزبرغ نظرية العاملين، وتعتبر من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها، وذلك أنها تفترض أن للفرد حاجات فطرية يجب إشباعها وهذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما²:

¹عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 295.

²دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 67.

• **حاجات (عوامل) صحية:** ويطلق عليها أيضا "الحاجات الوقائية" وترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وهي ضرورية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الفرد وتعمل على وقاية العامل من عدم رضاه عن عمله، وتتمثل الحاجات الصحية في ميدان العمل في كل من: الأجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل، النظام الداخلي، السياسات الإدارية، وعلاقات الاتصال بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات... الخ.

• **حاجات (عوامل) دافعة أو المحفزة:** تمثل حاجات ذات مستوى أعلى حيث تتمثل في رغبات في النمو بالنسبة لمختلف المجالات بحيث تدفعه إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح في مجال العمل، فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدة الإضافة فيها، وتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية... الخ، فهذا ما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من استقرارهم والتزامهم الوظيفي.

وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني وذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد مما يجعلهم يبذلون جهد أكبر وبالتالي الوصول إلى أداء وظيفي أفضل، ولتحقيق ذلك يقترح هزربرغ إغناء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة ومغرية للموظف.

5.3.1 نظرية العدالة لادمز

تنتسب نظرية العدالة للكاتب ادمز وذلك عام 1963 وتقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، أي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف واستقراره تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات¹.

وحسب ادمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي واستقراره والعكس صحيح.

فإذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم، أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته بصفة عامة ولوظيفته بصفة خاصة ما دامت عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير، أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.

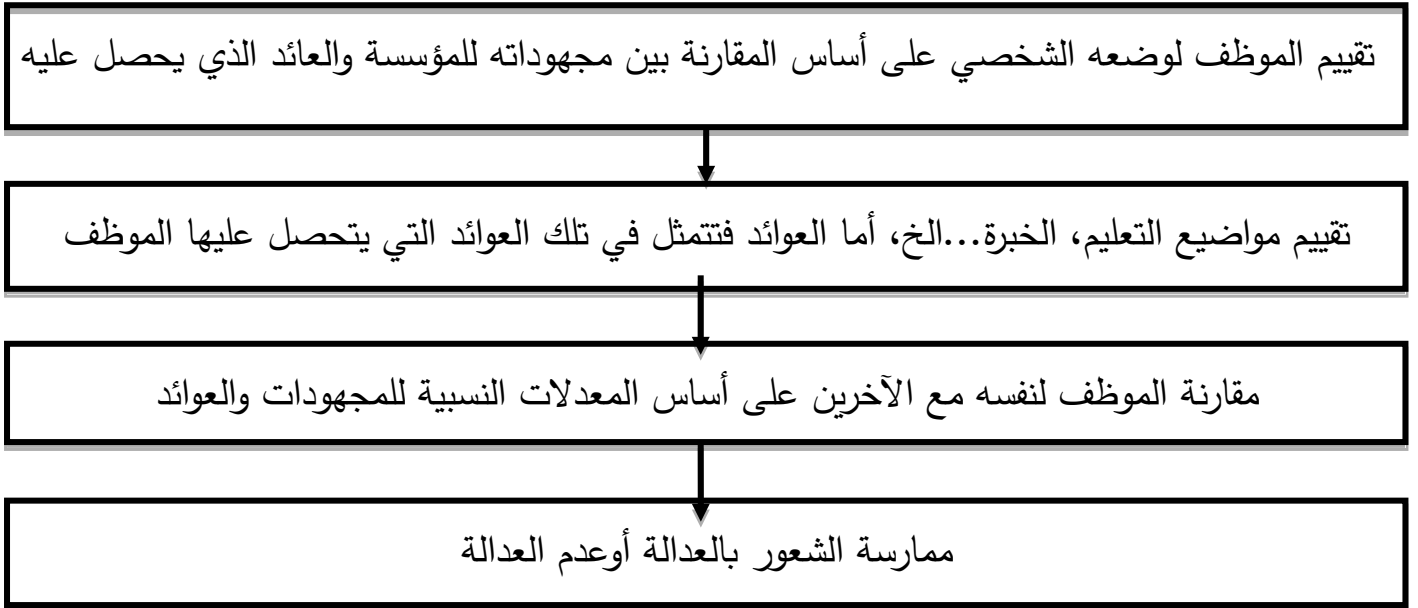
¹صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 207.

• تغيير إدراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهنا يرجع الموظف أن عملية تقييمه للآخرين كانت خاطئة.

• تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي، فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة.

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

الشكل رقم(05): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: صالح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص 207.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة التيتؤدي إلى زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته، أما الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بينهم في المؤسسة.

4.1 أهمية وفوائد الاستقرار الوظيفي

1.4.1 أهمية الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي أمراً مهماً للغاية في حياة الأفراد، لأنه يؤثر بشكل كبير على جودة حياتهم ورفاهيتهم وتكمن أهميته فيما يلي¹:

- قلة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل مما يحقق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة، وهذا ما يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية تعزز رغبتها بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلاً من انتقالها إلى المنظمات المنافسة الأخرى.
 - الموظفين المستقرين يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.
 - انخفاض واضح وملحوس لدى الموظفين في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل وحوادث العمل، مع ضمان مستوى عالي من الأمان وانخفاض أو توقف نهائي للإضرابات التي تسود المنظمة.
 - محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الأهداف.
 - التمتع بروح جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
 - يتسم هؤلاء الموظفين بإنقائهم للعمل والتنامي في خبراتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.
 - سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العمال بين الموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال.
- ويمكن أن نوجز أن أهمية الاستقرار تظهر المنظمة مجتمع مصغر يحقق رؤية وأهداف وثقافة تنظيمية موحدة، ولتحقيق هذه المتطلبات يجب أن تتوفر لهم عوامل الشعور بالأمان حتى يبقى سلوك الموظف إيجابياً اتجاه البيئة الداخلية لتكون مصدر سعادته ومستقبلاً مهنيًا له خاصة أنه يعتبر أصلاً من الأصول العامة للإدارة، وفي حالة عدم الاستقرار تظهر ظواهر تنظيمية كثيرة منها الاحتجاج، عدم الرضا، التسرب، والتسريح.

¹ سلاوي حليلة ولعلي بوكميش، مدخل مفاهيمي حول القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي للموظف، مخبر الدراسات الأفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ادرا، ص483-484.

2.4.1 فوائد الاستقرار الوظيفي

يحقق الاستقرار الوظيفي العديد من الفوائد للفرد والمنظمة، نذكر منها التالي¹:

1.2.4.1 فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل مع ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد والاستعداد النفسي والعقلي للفرد للتعلم والنمو والترقي دائماً.
- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.
- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمنظمة، وإحساسه بالانتماء للمنظمة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.
- إحساس العامل بتقدير المنظمة لعمله حرصاً عليه وعلى بقائه.

2.2.4.1 فوائد الاستقرار الوظيفي للمنظمة

- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة عند التخطيط والاعداد المستقبلية الجيد لتوفير كل ما تحتاجه من العناصر البشرية بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب، مع عدم وجود عمالة إضافية زائدة عن حاجة العمل وعدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمنظمة.
- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديات المستمرة في الوظائف الجديدة والمواصفات الفنية المطلوبة فيها مع قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.
- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).
- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المنظمة واستعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.

2 أبعاد ومحددات الاستقرار الوظيفي

1.2 أبعاد الاستقرار الوظيفي

تعد أبعاد الاستقرار الوظيفي على النحو التالي²:

¹ عائض بن شافي الأكلبي، أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية، 2017، ص85.
²طلحة كوان سالم، أثر تحليل الوظائف في الاستقرار الوظيفي، دراسة استطلاعية في مديرية تربية صلاح الدين، قسم تربية العلم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد 51، ج، 1 المجلد 16، ص525.

1.1.2 الرضا الوظيفي

ويعرف بأنه حالة من الراحة تتولد داخل الفرد العامل وتكون مرتبطة بالعمل الخاص بالمنظمة كونها حققت أهدافه التي يصبو إليها، ومن الأسباب التي تدفع الباحثين لدراسة الرضا الوظيفي كونه يساعد الإدارات في المنظمات بالآراء التي تحسن اتجاهات وميول العاملين نحو العمل.

2.1.2 الحوافز

وهي ما يحصل عليه الموظف من حقوق سواء كانت مادية أو معنوية والتي من شأنها أن تحفز الموظف على الاستقرار والولاء للمنظمة، ومن هذه الحوافز الأجور والمكافآت والترقيات الوظيفية حسب الاستحقاق، كلها تعد عوامل داعمة.

3.1.2 بيئة العمل وعواملها

عندما يكون التعامل مع الفرد العامل داخل أي منظمة باحترام وكرامة فهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للعامل فمنها على سبيل المثال الرضا المحقق عن العمل نفسه من حيث طبيعة وموقع العمل، كذلك الرضا المحقق عن انجاز العمل من خلال إتاحة الفرصة للعامل لمعرفة عمله جيدا، فضلا عن الرضا من خلال ما تتيحه الوظيفة من مجالات في الابتكار والتجديد.

2.2 محددات الاستقرار الوظيفي

حدد فروم مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير ايجابا او سلبا في الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المنظمة في النقاط الستة وهي كالتالي:

1.2.2 طبيعة الاشراف

ان الاشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد، ويواكب الاشراف عملية التحفيز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب واقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل¹.

2.2.2 جماعة العمل

إن لقواعد الجماعة دورا هاما في تحديد إنتاجية الجماعة، فإذا شعرت الجماعة باهتمام الإدارة بها فإنها ستقابل ذلك بوضع القواعد التي تساعد في زيادة الإنتاج، فالعامل الذي تتنازعه ضغوط جماعة العمل من جهة والقواعد الرسمية المتبعة في المنظمة من جهة أخرى، فهذا الموظف لا يتردد في تطبيق عرف الجماعة، خاصة إذا كان يحقق منافع لجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة، فالمديرين يجب أن لا يهملوا الدور المؤثر في جماعات العاملين وإمكانية الاستفادة منها في خدمة أغراض الإدارة².

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997، ص218.
² حامد سوادى عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دون سنة نشر، ص201

3.2.2 محتوى الوظيفة

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل، بالصيغة التي تحقق فوائد التخصص وتحديد المسؤوليات، وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاه على مدى التطابق بين ما يفضله وما يتوفر بالفعل في محتوى الوظيفة، وإذا كان روتين العمل هو السبب وراء شعور الموظف بالضجر وعدم الارتياح فإن العلاج المناسب الذي يصفه المختصون هو توسيع الوظيفة، أي إضافة واجبات جديدة على الواجبات الحالية لوظيفته وتصبح أكثر تنوعاً وأقل رتابة، فتوسيع الوظيفة تؤدي إلى تحسين في أداء العامل وجودة إنتاجه واستقراره¹.

4.2.2 الأجر

هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر مثل: (المرتب، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، الأجر العيني)، فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، وتتمثل أهميته على المستوى الفردي أنه الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية أو اعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة، فالأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل، أو الإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها، كما يعتبر المقابل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين².

5.2.2 الترقية

هي تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي عملاً أو وظيفة أخرى ذات مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون هناك وظائف أعلى شاغرة في التنظيم لحصول العامل على ترقية تساعده على تحقيق تطلعاته ورغباته، وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في التنظيم، وتنمي مهارات وخبرات الأفراد وتساعدهم على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم³.

6.2.2 ساعات العمل

إن موضوع تحديد ساعات العمل وتخفيضها من المطالب الأساسية التي نادى بها العمال في القرن 19م، حيث كان يمتد الدوام من شروق الشمس إلى غروبها، إلا أنه بدأ بالتناقص تدريجياً إلى أن أصبح في الوقت الحالي 8 ساعات في اليوم وذلك لما لها من أثر كبير على أداء الفرد وإنتاجيته، وانعكس ذلك على استقراره في العمل، فحسن استخدام الوقت وتوزيعه ما بين فترات للعمل وأخرى للراحة من العوامل الإيجابية المحققة لاستقرار وتقادي الاجهاد والتعب وترك الملل والسأم، وتجنب المزيد من

¹ حامد سوادي عطية، المرجع نفسه، ص 201

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة، - دون سنة نشر، ص 180.

حوادث العمل، فكل هذه المظاهر السلبية تؤدي إلى الإحساس بعدم الارتياح وعدم الرضا عن العمل، وبالتالي عدم الاستقرار فيه¹.

هذه العناصر التي ذكرها فروم تسمح بتوفير البيئة التنظيمية التي تساهم بممارسة العامل لوظيفته، كما أنها تشكل معايير الاستقرار الوظيفي حيث يتحقق بتواجهه ويستحيل تحقيقه بغيابه.

3 مظاهر الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة

يلعب الاستقرار الوظيفي دورا كبيرا في فاعلية أداء العامل وبالتالي رفع من إنتاجية وفاعلية المؤسسة، إذ لا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام بالموارد البشري والمحافظة عليه وذلك بتوفير الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي، ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار وعدم الاستقرار الوظيفي فيما يأتي:

1.3 مظاهر الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة

إن مظاهر الاستقرار الوظيفي في المنظمة متعددة، فشعور العامل بالرضا يظهر من خلال عدة مؤشرات، ومن مظاهر الاستقرار داخل المنظمة المؤشرات التالية:

1.1.3 تماسك جماعة العمل

تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة التي يمثلها المديرون، ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التناقض والصراعات عن طريق توزيع الأدوار وتوفير فرص التقدم والترقية وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمراريتها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل بالتمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة².

2.1.3 التكيف وتطوير الأداء الوظيفي

ويقصد به تأقلم العامل مع البيئة التنظيمية وتبرز من خلال كيفية أداء العامل لعمله، وسعيه لتطويره بشكل مستمر، وسعي المؤسسة لتحسين الظروف العامة للعمل فيها.

¹ أ. مطاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، جامعة العربي التبسي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، دون سنة النشر، ص 273.

² عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص 160.

يشكل الأداء الوظيفي الجيد احدى العوامل المهمة لنجاح المنظمة ويدل على مدى استقرار العامل وظيفيا فيها، حيث في حالة كونه أداء متميز يؤثر إيجابا على المنظمة ويدل على الاستقرار الوظيفي أما إذا كانت طبيعة الأداء الوظيفي ضعيفة فهذا يوحي بعدم وجود استقرار وظيفي وهذا يؤثر سلبا في نجاح المنظمة¹.

3.1.3 المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

إن عملية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار أصبح من الأساليب التي تمارس في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، فهي تقوم على مبدأ منح الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم السابقة، لذا تعد عملية اتخاذ القرار الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات أثناء العمل، عن طريق توفر المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه².

4.1.3 الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئته والاطمئنان بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، يعتبر شعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجات الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية وعند تحقيقه لهذا المطلب ينعكس بالإيجاب على أدائه، لان الإحساس بالأمان شرط من شروط الصحة النفسية وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي ويعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية³.

5.1.3 قلة حوادث العمل

ان استياء العمال وسخطهم على مشرفهم وعلى النظام السائد في المنظمة ينعكس سلبا على الحالة النفسية للعمال، فيدفعهم إلى القلق واليأس، والتعب العضلي والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم أضرار كان بالإمكان تفاديها، وبتحديد أسباب الحوادث المهنية يمكن للمسير أن يطلع على مؤثرات استقرار موارده البشرية فإذا كانت الأسباب مردها القلق واليأس وعدم

¹ ذهبية سيدعلي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث، العدد2، المجلد10، جامعة مولود معمري تيزي ويزو، الجزائر، 2022، ص421.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن-، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص476.

³ بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص60.

التركيز وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوي فذلك مؤشر على عدم الاستقرار عند الموظفين، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الاعتقاد بأن عماله أكثر ولاء للمنظمة¹.

6.1.3 الولاء التنظيمي

يدل درجة الانتساب والانتماء للمنظمة على الاستقرار الوظيفي للعامل، حيث عندما يكون العامل مستقرا في عمله داخل المنظمة ومتأقلا مع البيئة التنظيمية يشعر بالانتساب والانتماء للمنظمة وهذا من خلال الدفاع عنها، والإخلاص لها باعتباره جزء منها².

7.1.3 المواظبة على العمل

إن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب كالمرض، أو بسبب الخوف من المشرفين... الخ، وعليه فإن انخفاض نسبة الغياب عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة والمضبوطة من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها، ويشعر بأهميته فيها، مما يساعد على رفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار المهني³.

8.1.3 قلة الشكاوى

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للإحساس بالظلم، خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي والسخط وعدم الرضا عما يحدث، وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، وعدم وجود ظلم فيها يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين كفاءتهم⁴.

9.1.3 الرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية

يعد الرضا عن العمل من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة والذي يؤثر إيجابا على الصحة النفسية للعامل في المنظمة، حيث يعتبر العامل جزء من المنظمة وبالتالي يخلص لها ويسعى لتحقيق أهدافها. تعد الروح المعنوية المحرك الأساسي للعامل للبقاء في المنظمة، كما تعتبر استعداد وجداني للاستمرار يشد العامل نحو عمله ونحو المنظمة ونحو رؤسائه، فتبعث نشاطا وحماسا يجعله يعمل بكل ارتياحيه و دافعية و توفر له بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع والانجاز.

¹ عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص77.

² ذهبية سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص421

³ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير موارد البشرية، قسنطينة، 2006/2005، ص35.

⁴ عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص84.

وتتضح الروح المعنوية المرتفعة للعامل من خلال الشعور بالانتماء للعمل، القدرة على التأقلم مع مستجدات التغيير التنظيمي، قلة الصراعات بين العمال، تماسك جماعة العمل بكل إرادة أضف إلى ذلك الالتزام الوظيفي بمواقف العمل¹.

2.3 مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة

تتعدد مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة، ويعبر العمال عن عدم الرضا والاستياء بالسخط ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة، ومن مظاهر عدم الاستقرار مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

1.2.3 التغيب

يعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل، وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة، أو اللامبالاة في المعاملات، أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعد المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو النفسية... الخ.

ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة².

2.2.3 الشكاوى والتظلمات

الشكاوى والتظلمات هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل، وتعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محاولاً بذلك حل المشاكل قبل انفجاره وتحوله إلى أزمات، فإذا تقام الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة³.

3.2.3 اللامبالاة والتخريب

تشير اللامبالاة والتخريب لممتلكات المنظمة إلى عدم استقرار العامل فيها، حيث يلجأ إلى تخريب متعمد للوسائل والآلات وأدوات الإنتاج، كما يلجأ إلى السرقة والتزوير وخيانة الأمانة وافشاء الأسرار المهنية⁴.

4.2.3 الاضراب والاحتجاج

يعتبر الاضراب والاحتجاج أكثر مظاهر عدم الاستقرار في التنظيمات وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية، ولفترة طويلة من الاضطهاد النفسي أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة

¹ ذهبية سيدعلي، مرجع سبق ذكره، ص420.

² حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص213.

³ مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية -مدخل لتطبيق الميزة التنافسية-، دار الجامعية، مصر، 2004، ص116.

⁴ سيزلاقي ومارك جي، السلوك التنظيمي والاداء، ت: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص46.

المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل، ليكونوا أكثر استقراراً ورضاً في مكان عملهم¹.

5.2.3 دوران العمل

دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الاستقرار المهني ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاؤم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيئ وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة، الإحساس بالظلم وموقفهم من الجهاز الإداري وحجم التنظيم ومستوى الإشراف وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل².

6.2.3 التمارض

من أجل التخلص من عمل غير راض عنه وغير مستقر فيه يهرب العامل إلى التمارض، ويبلغ به الأمر إلى حد إظهار اضطرابات مرضية، ويربطها أحياناً بمطالبه كتغيير أو تحسين ظروف عمله. ويتجلى هذا المظهر خصوصاً لدى العامل الذي يشعر بالضيق في العمل، ويتسم بحالات القلق ونوبات الملل، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تردده على عيادة المؤسسة كلما أحس بضيق أو فتور جسمه، وهذه الأحاسيس ما هي إلا هروب العامل من مشاكل عمله ومشرفيه، والملل عامل مهم فيمظهر التمارض لدى العمال وهو لا يرتبط دائماً بالعمل، بل يعتمد أحياناً بدرجة أكبر على الظروف المحيطة بالعمل ومكوناته البشرية³.

7.2.3 ترك العمل ارادياً

يعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة عن ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوط والتوترات أثناء ممارسة العمل.

ويمكن بهذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين التنظيمات التي تمارس نفس النشاط، ولهذا على المنظمات بذل جهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأسمالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية، جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة⁴.

¹ بن منصور رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 1988، ص 84.

³ أ. مطلاوي ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁴ المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداري للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية ط1، عمان، 1995، ص 211.

8.2.3 التغيير التكنولوجي

إن التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المنظمات خاصة في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة، ولهذا فالمنظمات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية، ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، ومن جهة أخرى تؤثر التكنولوجيا تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العنصر البشري والعناصر الأخرى، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يتفاجأ باختراع وأسلوب جديد في نفس المجال، يجعل المهارة المكتسبة عديمة جدوى، وربما يجد العامل نفسه معرضاً للاستغناء عنه أو مضطراً إلى كسب مهارة جديدة أخرى أو طراز من العمل لا يعلم إن كان مهياً أو غير مهياً للقيام به، فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يثيره ويهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله¹.

4 العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي

هناك العديد من العوامل المتداخلة مع بعضها البعض تؤثر في الاستقرار الوظيفي ونشير إلى ثلاث عوامل مهمة في هذا المجال هي²:

1.4 العوامل الشخصية

وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كالتقدم بالعمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي فضلاً عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

2.4 العوامل التنظيمية

وهي من أكثر العوامل تأثيراً في الاستقرار الوظيفي إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين بمؤسساتهم ومنها مثلاً الأجر، فرص الترقية، أساليب الإشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات في موقع العمل.

3.4 عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته

ومنها مثلاً درجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية. وهناك من يرى أن العوامل المهمة تتمثل فيما يلي³:

¹ بن منصور رقيقة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² جاسم رحيم عذاري ومجبل داوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 33، المجلد 9، المعهد التقني في العمارة، العراق، 2013، ص 146.

³ عنصر يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة لجامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 15.

4.4 الترقية

تتم الترقية على أسس علمية تنظيمية، حيث يراعي فيها أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدة المنظمة، بالإضافة إلى كفاءته أو نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.

تساهم الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي وتزيد من حماس العمال ومثابرتهم وتولد لديهم شعور بأنهم ذوي أهمية بالنسبة للمؤسسة بدرجة أكبر من توقعاتهم، وبالتالي تزرع لديهم روح تنافسية، فالترقية تعطي الأفراد المزيد من الاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها وهي تساهم في تحسين وضعية العمال داخلها وخارجها أي في المجتمع بصفة عامة.

5.4 الاشراف

يعتبر الاشراف الكفاء من العوامل الأساسية في التحفيز على العمل، حيث يرى البعض أنه عملية تعليمية أو تدريبية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية بتتبع أعمال الفرد في وظيفته، لمعرفة مدى صلاحيته لها، ودرجة رضائه عنها وهل استطاع أن يكون علاقات طيبة بزملائه ورئيسه في العمل.

ويؤدي نظام الإشراف داخل المنظمة دورا هاما في تشكيل وتغيير اتجاهات العمال وبالتالي أنماط سلوكهم، ويعتبر المشرف حلقة الاتصال بين الإدارة والعمال لما لهم دور هام في المنظمة لأنه المسؤول عن الأهداف وفي نفس الوقت يتفاعل مع كل من العمال والإدارة، فسلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين، لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه، وسبيله لذلك تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل وذلك يتم ببعض الطرق والوسائل التي من بينها مكافأة العمال النشيطين والملتزمين بأهداف التنظيم، الأخذ باقتراحاتهم، حسن معاملتهم إذ بدر منهم سلوك خاطئ مع الطلب منهم عدم تكراره وذلك بطريقة مهذبة كي لا يهينهم أمام زملائهم. فعملية الإشراف هي تنظيم عمل المرؤوسين وتوجيههم بالقدر الذي يحدث تكاملا وتحقيقا للهدف، وذلك بتنمية دافع الإنجاز وبث الثقة في النفس وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها.

6.4 الاتصال

يحضى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فاعلية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي، فالمسؤول الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال بين مرؤوسيه ويسهل لهم عملية الاتصال ويمنحهم فرصة الاحتكاك به، لأن الاتصال الجيد يقوم على الحوار والثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال ويمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والنفسية والاجتماعية، والمسؤول الناجح هو الذي يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بأدوارهم وفي ذات الوقت لا يمكن تجاهل مطالبهم وتهميشهم فهذا من شأنه أن يعمل على تدهور

العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبالتالي على التنظيم أن يحسن قنوات الاتصال بأنواعه وخاصة من أسفل إلى أعلى حتى يمكن القائمين على التنظيم من التعرف على ميول ومشاعر المستويات الدنيا وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها في العمل.

7.4 الحوافز

الحافز مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا، ويمكن استخدام الأداء لتتبع أثر الحوافز فبمقدار ما يكون نظام الحوافز المطبق محركا للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء.

وتتعدد الحوافز وتختلف أنواعها، حيث قسمت نظم الحوافز إلى أربع مجموعات بحيث المجموعة الأولى تحدد المستوى وتضم الحوافز الفردية والجماعية، والمجموعة الثانية تصنف الحوافز من حيث طبيعتها وتضم الحوافز المادية والمعنوية، أما المجموعة الثالثة تصنف من حيث الجاذبية فهي تنفرق بين الحوافز سلبية وأخرى إيجابية، وتبقى المجموعة الرابعة وتصنف حسب الأثر الذي تتركه وتضم الحوافز المباشرة والحوافز الغير مباشرة.

8.4 الظروف الفيزيائية

ويقصد بها الظروف الطبيعية للعمل وما تتضمنه من إضاءة، تهوية، درجة الحرارة والرطوبة، وكذا الضوضاء والأتربة.

فكما للظروف النفسية والاجتماعية والتنظيمية تأثير على استمرار العامل في العمل، فإن الظروف الفيزيائية تلعب دورا هاما في استقراره وثباته في المنظمة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بتوفير ظروف عمل مواتية لأن هذا من شأنه أن يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال، ويساهم في التقليل من حوادث العمل.

5 استراتيجيات تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة

ينبغي وضع استراتيجيات من أجل تعزيز الاستقرار الوظيفي للفرد العامل والحفاظ عليه وحمايته ومن أهم هذه العوامل التي تتأسس عليها الاستراتيجية نذكر:

1.5 تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الافراد واهتماماتهم

كلما شعر الفرد بأنه يستطيع اشباع حاجياته من خلال عمله، كلما شعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل المنظمة.

2.5 تحسين نوعية وجودة الإشراف

يعد الإشراف من الأساليب التي يجب الاهتمام بها في المؤسسات لتفعيل وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظف، فالإشراف من العوامل الأساسية لتحفيز الموظف، حيث يلعب المشرف حلقة وصل بين الإدارة والموظفين، ومحاولة تفهم حاجاتهم وتحفيزهم ليتوافقوا ويتكيفوا مع محيط العمل. عندما تكون العلاقة بين المشرف والموظف داخل المؤسسة علاقة طيبة يسودها الاحترام ويراعي فيها المصالح المشتركة تكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤوسيه، وهذا ما يؤدي إلى تمسك الموظفين أكثر بعملهم¹.

3.5 العلاقات الإنسانية

للعلاقات الإنسانية أهمية بالغة في تفعيل حاجات الفرد العامل إلى جو اجتماعي ينعم بالتفاعل الإيجابي داخل المنظمة وهذا ما يدفعه للتعاطف أكثر².

4.5 تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية

السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من شعورهم بالرضا عن العمل، ويرجع هذا لشعورهم أو اعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير في المنظمة، حيث ينفر العمال من المركزية داخل المؤسسة نظرا لما تفرزه من قيود وأوامر وعدم مراعاة آراء الموظفين، هذا بدوره يؤدي إلى عدم استقرار العامل في حين تحقيق اللامركزية في المؤسسة من المؤشرات الإيجابية للعامل³.

5.5 الامن الوظيفي وبرامج السلامة المهنية

يعد حماية الفرد العامل في المنظمة أمر ضروري للغاية، فتوفير الأمن والحرص على تطبيق برامج السلامة الوظيفية التي تحمي الفرد العامل من الإصابة من مخاطر تأدية الوظيفة يعكس إجابا على سمعة المنظمة مما يدفعهم على تحسين الكفاءة الإنتاجية وجودة الخدمات⁴.

6.5 التدريب

يلعب التدريب أثر إيجابي في خلق الدافع للتطوير والاستقرار في العمل لدى الموظفين، حيث يهدف نشاط التدريب إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية، ولذلك يلقي اهتمام كبير في المنظمات الحديثة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحقق الاستقرار للموظف⁵.

¹ جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، ص181.

² ذهبية سيدعلي، مرجع سبق ذكره، ص424.

³ جبارة عطية جبارة، مرجع سبق ذكره، ص181.

⁴ ذهبية سيدعلي، مرجع سبق ذكره، ص424.

⁵ زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية بكلية التجارة، القاهرة، 2003، ص284.

7.5 ظروف بيئة العمل

تعمل على مساعدة العامل على تحسين أدائه الوظيفي حيث العمل في بيئة تنظيمية جيدة تقلل من تعبته وملله من العمل وكذا تحميه من خطر الإصابات الجسمية أو النفسية ومن بين العوامل الفيزيائية في بيئة العمل نذكر منها¹:

1.7.5 الإضاءة

توفير درجة الإضاءة المناسبة بتأدية الوظيفة مهمة كبيرة على عاتق المنظمة والمطالبة بتوفيرها حسب الوظيفة التي يقوم بها العامل، حيث أنها تختلف باختلاف نوع النشاط الذي تقدمه المنظمة، فالضوء الخافت أو الضوء الشديد يؤثران في بعض الأحيان على درجة العمى، يعني التأثير السلبي على صحة العامل الجسمية، وبالتالي الإضاءة الملائمة لتأدية العمل تساهم في رفع مستوى أداء الوظيفي لدى العامل بشكل جيد.

2.7.5 الضوضاء

يقصد بالضوضاء الضجيج الذي ينتج من الآلات خاصة القديمة، فتؤثر على العلاقات الاجتماعية للعمال وخاصة بالنسبة للاتصالات حيث يصل الأمر إلى سوء فهم العامل لما يقوله زميله أثناء تأدية الوظيفة، وتؤثر كذلك على سلامة الجهاز السمعي لدى العامل وعليه فإنه يؤثر على الصحة الجسمية للعامل.

3.7.5 التهوية

يتطلب تأدية الوظيفة في المنظمة تهوية ملائمة له حيث تؤثر الرطوبة المرتفعة في الأداء الوظيفي للعامل وعلى المنظمة السهر على توفير التهوية المناسبة حتى يؤدي العامل عمله بكل أريحية.

4.7.5 الرطوبة

يشكل ارتفاع نسبة الرطوبة في البيئة التنظيمية عائقا للعامل حيث يصل به الأمر إلى الاختناق وصعوبة التنفس .

5.7.5 الحرارة

إن تأدية العمل بشكل جيد يتطلب حرارة مناسبة فارتفاع درجة الحرارة في العمل يؤدي إلى الحاق الاضرار بصحة العامل.

8.5 الدفع للموظفين بصورة عادلة

عندما يحس العمال بعدالة ما يتلقاه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه فإن الموظف يشعر بالرضا عن عمله ويزيده انتماء واستقرار فيه.

¹ ذهيبية سيدعلي، مرجع سبق ذكره، ص424.

إن نجاح أي مؤسسة يتجلى من خلال قدرتها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية ومدى قدرتها على حث الموظفين على اظهار السلوكيات المرغوبة والتزامهم التنظيمي وولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولا يتحقق هذا إلا بتحقيق العدالة في التعامل الذي يؤثر على الموظف سواء على المستوى النفسي أو الوظيفي والذي من شأنه تحقيق الاستقرار الوظيفي¹.

9.5 الحوافز

تتمثل العوامل الخارجية في الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على اشباع احتياجات العامل وتحركه للعمل بشكل جيد²

1.9.5 الحوافز المادية

تتمثل في الأجر الذي يتقاضاه العامل في المنظمة مقابل أدائه لعمله، حيث لابد وأن يسد حاجات العامل المادية حتى ينعم بالعيش الكريم في المجتمع.

2.9.5 الحوافز المعنوية

حيث تؤثر بشكل إيجابي في أداء العمل وشعور العامل بالراحة النفسية داخل المنظمة وتتضح الحوافز المعنوية من خلال مدح وتشجيع العامل، وتحسيسه بروح المسؤولية اتجاه المنظمة، الاهتمام بأرائه وذلك بمنحه فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، اعداد برامج تحسين المستوى أو برامج تكوينية تسمح له باكتساب خبرات ومعارف جديدة يوظفها في عمله.

¹ جبارة عطية جبارة، مرجع سبق ذكره، ص 181.
² ذهبية سيدعلي، مرجع سبق ذكره، ص 424.

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي

1 علاقة الضغوط المهنية بالاستقرار الوظيفي

تشير الجهود البحثية إلى تنوع الآراء بخصوص طبيعة العلاقة التي تربط الضغوط المهنية بالاستقرار الوظيفي، والتي يمكن توضيحها في ثلاث اتجاهات رئيسية هي¹:

1.1 العلاقة الطردية

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط المهنية تجعل المورد البشري ينظر إلى وظيفته بافتخار وعلى أنها مصدر للتحدي والاثارة، حيث أن الضغوط المهنية تعطي الفرصة للمورد البشري ليظهر قدراته الإبداعية وطاقاته الكامنة أمام رئيسه وزملائه في العمل، وهو ما يزيد من ثقته كما أن الضغوط المهنية تجعل المورد البشري أكثر تفكيراً وتركيزاً في العمل، وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على رضاه الوظيفي وبالتالي زيادة شعوره بالاستقرار.

2.1 العلاقة العكسية

لقد لقي هذا الاتجاه تأييداً كبيراً من قبل الباحثين في الدراسات التطبيقية، حيث توصل كل من ستيفي وجونز عام 1988 إلى وجود علاقة عكسية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي الذي يعود على الاستقرار في العمل، إذ يترتب على الضغوط المهنية آثار ضارة على صحة المورد البشري في بيئة العمل.

وتبين أيضاً في دراسة كاربان عام 1994 على 168 مورد بشري يعمل في مؤسسات تستخدم تكنولوجيا عالية، أن فقدان الموارد البشرية للدعم من قبل الرؤساء والزملاء وفقدانها للسيطرة على الأعمال والمهام اليومية، وكذا التزامها الكبير بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية عزز من شعورها بعدم الرضا وبإحساسها بالضغوط المهنية بدرجة أعلى.

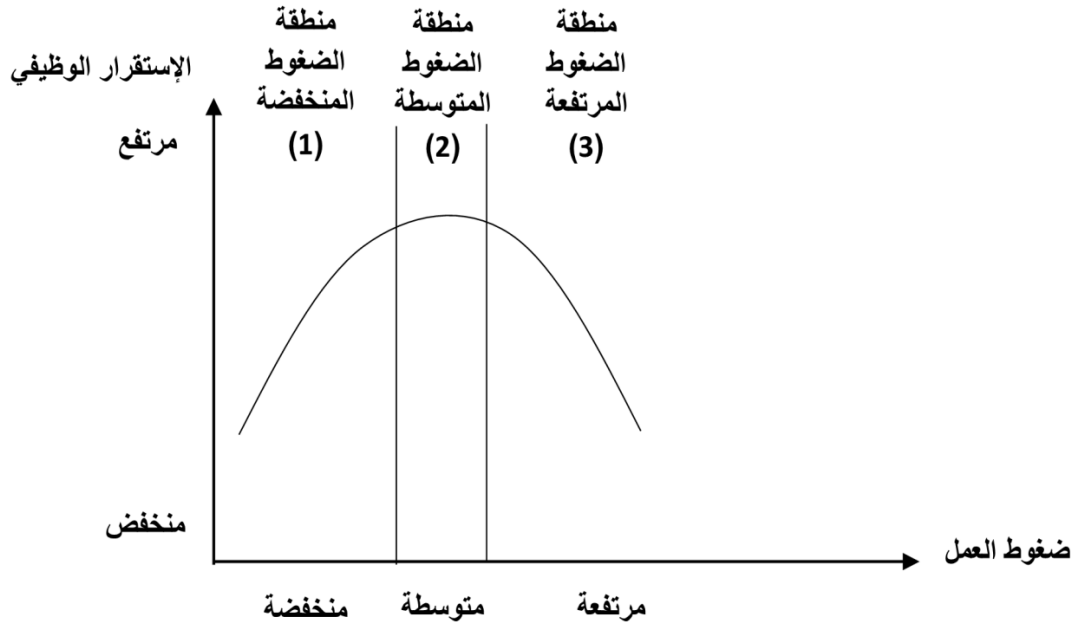
وذكر أيضاً اريس وأرنييت عام 1998 أنه إذ لم يتم الكشف مبكراً عن مستويات الضغوط المهنية المرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، ومنه إلى عدم الاستقرار في العمل، وما يترتب عن ذلك من ارتفاع في معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض في الإنتاجية.

3.1 العلاقة الشرطية

بما أن تحقق الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاستقرار الوظيفي، فإن أنصار هذا الاتجاه يرون أن العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا تأخذ شكل مقلوب لحرف " U " والشكل التالي يلخص العلاقة الشرطية بين الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي.

¹ إيمان جودة ورندة الباني، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي وعدم الرضا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، سوريا، 2002، ص 78-79.

الشكل (06): العلاقة الشرطية بين الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، ص112.

يوضح الشكل أعلاه ثلاث مناطق للضغوط، تمثل المنطقة الأولى منطقة الضغوط المنخفضة السلبية أين يتعرض المورد البشري لمستوى منخفض من الضغوط المهنية يكون تأثيرها محدودا على الرضا الوظيفي وبالتالي على الاستقرار الوظيفي، فهي لا تخلق الحماس الكافي الذي يؤدي لتحقيق مستويات مثلى من الرضا الوظيفي الذي هو مظهر من مظاهر الاستقرار الوظيفي.

أما المنطقة الثانية فهي تمثل الضغوط المتوسطة الإيجابية، أين يتعرض المورد البشري لمستويات معتدلة من الضغوط تدفعه للعمل وتنمي شعوره بالمتعة والاثارة والتحدي وهو ما يؤدي إلى تحسين رضاه الوظيفي ومنه إلى استقراره في المنظمة.

أما المنطقة الثالثة فهي تمثل منطقة الضغوط المرتفعة السلبية التي تزيد عن قدرة تحمل المورد البشري لها، فعندما يتعرض هذا الأخير لضغوط متزايدة نتيجة عوامل خارجية أو داخلية أو فردية، فعندئذ تكون الضغوط المهنية ذات التأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

يمكن القول إنه رغم الاختلاف بين الباحثين في تحديد طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي، إلا أن اختلافهم هذا أعطى فكرة مهمة وهي أن الضغوط المهنية لا يترتب عنها آثار سلبية فقط وإنما قد يترتب عن المعتدل منها آثار إيجابية على الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى استقرار المورد البشري في المنظمة، وتبقى طبيعة العمل الذي يؤديه المورد البشري وكذا خبرته والخصائص الشخصية التي يتمتع بها، محددات رئيسية لطبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي.

2 العلاقة بين أبعاد الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي

سنحاول شرح وإظهار العلاقة بين كل بعد من أبعاد الضغوط المهنية مع الاستقرار الوظيفي¹:

1.2 علاقة الضغوط المهنية الناتجة عن الظروف المادية للعمل بالاستقرار الوظيفي

إن الضغوط المهنية الناتجة عن بيئة العمل لها تأثير واضح وذلك لمختلف الضغوطات الناجمة عنها سواء كانت من ناحية عدم وجود فترات لراحة العامل، أو عدم توفر الخدمات الأساسية في محيط العمل من تنظيف وتهوية وإضاءة وحتى أماكن للصلاة، بالإضافة لنقص الاحتياجات اللازمة لأداء المهام سواء المادية أو البشرية، فهي تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى تدني مستويات استقرار الأفراد في المنظمة، وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي.

2.2 علاقة الضغوط المهنية الناتجة عن عبء العمل بالاستقرار الوظيفي

بالنسبة للضغوط المهنية الناتجة عن عبء العمل من زيادة في المهام الموكلة للعامل وعدم تناسب ساعات عمله مع ظروفه الخاصة واختلاط المهام الإدارية والعملية، فمهما حاول العامل التقليل منها لتحقيق الاستقرار الوظيفي إلا أنها قد تكون أكبر من طاقته وحجم استيعابه للعمل المكلف به، وهذا مما يؤدي به لكثرة الغياب والتأخير وحتى اللجوء إلى إجازات مرضية غير مبررة، وذلك للهروب والتخفيف من الضغوط التي يتعرف لها العامل، وبالتالي انعدام استقراره وتدني مستواه العملي والخدماتي.

3.2 علاقة الضغوط المهنية الناتجة عن صراع وغموض الدور بالاستقرار الوظيفي

أما عن الضغوط المهنية الناتجة عن صراع الدور وغموض الدور فهي تمثل أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فالعامل الغير مرتاح في عمله وعدم تلائم مسؤولياته مع صلاحياته، وكثرة تداخل المهام والصراع في الأدوار وعدم معرفته بواجباته اتجاه المنظمة لكثرة المهام الموكلة له والجمع بين المهام الإدارية والعملية وكثرت التعليمات والتدخل الكبير للإدارة في العمل، فهو يلقي غموض كبير في المهام المطلوب القيام بها، هذا يؤدي به لنفوره من العمل وعدم استقراره فيه مما يبين لنا الأهمية البالغة لضغوط العمل الناتجة عن صراع وغموض الدور.

4.2 علاقة الضغوط المهنية ناتجة عن نظام التعويضات والمكافآت بالاستقرار الوظيفي

وعن الضغوط المهنية الناتجة عن نظام التعويضات والمكافآت فيمكن القول إنها من أهم الضغوط التي تقوّل دون استقرار الأفراد في المنظمة وعدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر الذي يتقاضاه العامل، وإحساسه بعدم العدالة في توزيع الأجور أو تفضيل عامل عن آخر وتقديم ترقية دون مراعات الأقدمية والخبرة يؤدي به إلى ترك العمل وكثرة التغيب، بالإضافة لعدم توفر تكوينات في مختلف التخصصات، وقلة منح الحوافز والمكافآت والتعويضات اللازمة تؤديه لعدم الرضى والإحساس بنقص مكانته وقلة الجهود المقدمة من طرفه وتدني مستواه التشغيلي الذي يعود بالسلب على إنتاجية المنظمة.

¹ زبدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص54-55.

3 العلاقة بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي

من خلال عرضنا للجانب النظري لكل من إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي، يمكن القول أن اكتشاف الضغوط المهنية في مراحلها المبكرة وتشخيصها والتعرف على أسبابها من الخطوات الأولى والأساسية للتعامل معها بطريقة فعالة، وأن التعامل مع الضغوط المهنية ليس القضاء عليها بل يعني إدارتها وتوجيهها الوجهة المناسبة لتكون الضغوط إيجابية لهذا فالإدارة الفعالة في المؤسسات الناجحة يتوجب عليها البحث والدراسة العميقة والدقيقة والاتصال السليم حتى تستطيع التقليل من الضغوط المهنية ومن آثارها السلبية في الوقت المناسب، وكذا وضع إستراتيجيات وأساليب تنظيمية والوصول إلى التوازن بين إشباع الحاجات والقيام بمتطلبات العمل على أكمل وجه مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضى الوظيفي بالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

وقد أصبحت القدرة على معالجة وإدارة الضغوط المهنية مهارة حيوية تمارسها الإدارة العليا في المنظمة وأصبح من الضروري تنميتها، كما أنه لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة الضغوط المهنية.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا لهذا الفصل نستخلص أن الأفراد في المؤسسات يتعرضون لمختلف أنواع الضغوط التي قد يكون مصدرها الفرد أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وتتفاوت استجابة الأفراد لهذه الضغوط تبعاً لنوع الضغوط فقد تكون إيجابية فتحفزه على العمل والإبداع كما قد تكون سلبية فتؤثر على سلوكه وعلى صحته واستقراره الوظيفي.

تطرقنا إلى مقارنة الضغوط المهنية وعناصرها وأنواعها وأهم مصادرها ونظرياتها وإدارتها وكذا الإستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع.

كما تطرقنا إلى مقارنة الاستقرار الوظيفي من خلال عرضنا لمفهومه والنظريات المفسرة له وأبعاده ومحدداته وكذا العوامل المؤثرة فيه وبيننا في الأخير العلاقة المتواجدة بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد أن قمنا بعرض مشكلة الدراسة والتطرق لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، سنقوم بترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات والمعطيات التي تحصلنا عليها من الميدان، وكذا شرح وتفصيل الإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات عن طريق عرض البيانات في جداول إحصائية ثم تحليلها وتفسيرها من أجل إعطاء البحث الصفة الواقعية للقياس والخروج بنتائج حول موضوع الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

1. تعريف المؤسسات محل الدراسة

1.1 تعريف المؤسسة التربوية

هي مؤسسات تعليمية تربوية هامة ونظام متكامل تضم مجموعة من الأعضاء يقودهم مدير المؤسسة وترتبطهم علاقات ودية بحيث يؤثر كل واحد منهم في الآخر ويتأثر بهم وتصنف إلى ابتدائيات ومتوسطات وثانويات.

وقد اخترنا عينة من المؤسسات المصنفة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عينة من المؤسسات محل الدراسة

عدد التلاميذ	عدد العمال	عدد الاستاذة	عدد الاداريين	المساحة الاجمالية	سنة الانشاء	موقع المؤسسة	المؤسسة
489	12	20	7	2200 م ²	2000	حي مويوحة المسيلة	ابتدائية المجاهد عيشوش محمد
699	12	35	20	6330 م ²	2013	حي مويوحة المسيلة	متوسطة ناجي السعيد بن رحال
670	10	27	8	6570 م ²	1995	حي محمد شعباني بوسعادة	ابتدائية الشهيد حليتيتم عبد الله
880	13	42	17	8600 م ²	2009	حي مويوحة مسيلة	متوسطة دامخي لخضر
1235	16	52	20	4147 م ²	2008	حي محمد شعباني بوسعادة	متوسطة حي محمد شعباني

من إعداد الطالبتين: بناء على وثائق المؤسسات

2. منهجية ومجتمع الدراسة

1.2 منهج الدراسة

يعنى المنهج بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، حيث يستخدم في هذا المنهج أساليب القياس، والتصنيف قصد الكشف عن الأسباب والتعرف على النتائج، وبما أن دراستنا تهدف إلى معرفة إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفيخمس مؤسسات تربوية فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، لذا فقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفرغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1.2 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل الدراسة، وهو أيضا جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع الدراسة. وبناء على ذلك فإن المجتمع المستهدف لهذه الدراسة يتكون من الجماعة التربوية.

2. أدوات الدراسة

1.3 أدوات الدراسة المستخدمة

تم الاعتماد على استبيان حول "إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمجموعة من المؤسسات التربوية" حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يتم تعبئتها وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية.

تضمنت استمارة الاستبيان 28 سؤال، وقد اعتمدت الباحثتان في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة. أما عن أقسام الاستبيان فقد تشكلت من الأجزاء التالية:

- المحور الأول المعلومات الشخصية: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.
- المحور الثاني: ويضم الأسئلة من 1 إلى 16 والذي يهتم بالمتغير المستقل إدارة الضغوط المهنية وينقسم إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تخفيف عبء العمل ويضم الأسئلة من 1 إلى 3.
- البعد الثاني: تحسين ظروف العمل المادية ويضم الأسئلة من 4 إلى 6.
- البعد الثالث: التكوين والتدريب ويضم الأسئلة من 7 إلى 9.
- البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار ويضم الأسئلة من 10 إلى 12.
- البعد الخامس: إدارة الصراع ويضم الأسئلة من 13 إلى 16.
- المحور الثاني: يضم الأسئلة من 01 إلى 12 ويهتم بالمتغير التابع الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (04): يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

a. تصنيف المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الدراسة

لقد تم عرض وتحليل البيانات المجمعة من إجابات المستجوبين عن العبارات المتعلقة بمحوري الاستبيان باستخدام مقياس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المنسجمة مع مقياس ليكارت الخماسي، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا والقصى للمقياس، وهذا بغرض الحصول على المتوسط المرجح، بحساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن : (4=1-5) حيث يتم قسمة الناتج الحاصل على الدرجات الموجودة في المقياس، والبالغ عددها (5)، وبالتالي يتم الحصول على طول الدرجة الواحدة لهذا المقياس، والمقدرة بـ : (0.80)، بحيث تضاف هذه القيمة لكل درجة في المقياس ، للحصول على الحدود الدنيا والقصى لكل درجة. والجدول التالي يوضح هذه الحدود:

جدول رقم (05): يمثل المتوسط المرجح

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.80 - 1	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

3.3 استمارات الاستبيان الموزعة

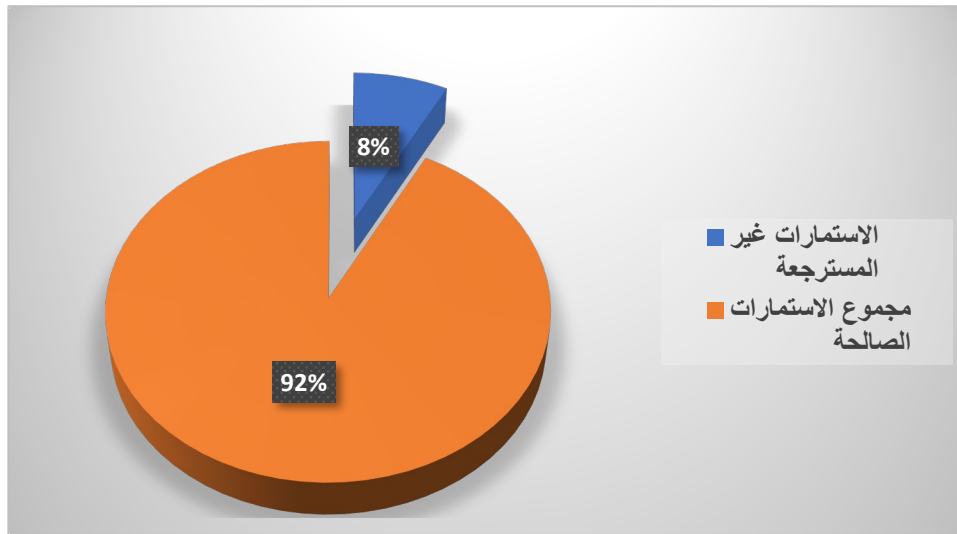
تم توزيع 130 استمارة استبيان وتم استرجاع 120 استمارة أما الاستمارات الغير مسترجعة فقد بلغ عددها 10 استمارات. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06): خاص باستمارات الاستبيان

النسبة المئوية	العدد	البيان
%100	130	إجمالي الاستمارات الموزعة
%7.69	10	الاستمارات غير المسترجعة
%92.30	120	مجموع الاستمارات الصالحة

من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07): يوضح نسب الاستمارات المسترجعة وغير مسترجعة



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على مخرجات spss

4 متغيرات الدراسة.

لقد جرى تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين أساسيين (رئيسيين) متغير مستقل متمثل بإدارة الضغوط المهنية أما المتغير التابع فهو الاستقرار الوظيفي.

5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية (SPSS) في نسخته 21، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

1.5 فيما يخص الخصائص السيكوماتية

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

2.5 فيما يخص فرضيات الدراسة

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov.
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- الانحدار البسيط
- تحليل التباين الأحادي ANOVA

6 ثبات أداة الدراسة

بعد صياغة الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين بهدف التحكيم والتأكد من مدى صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة وكذا مضمونها ومدى ارتباطها بالمحاور الأساسية. وبناء على آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان سواء من حيث المضمون والصياغة وكذا تكرار نفس الفكرة في أكثر من عبارة، وتمت صياغته في صورته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة.

يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان النتائج ذاتها في كل مرة يتم اعتماده بغض النظر عن الفرد القائم بعملية القياس، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألف كرونباخ. والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (07): نتائج معامل "ألفا-كرونباخ" لثبات الاستبيان

Cronbach's Alpha			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ			
ثابت	3	0.76	البعد (1): تخفيف عبء العمل	01	أبعاد المتغير المستقل
ثابت	3	0.81	البعد (2): تحسين ظروف العمل المادية	02	
ثابت	3	0.70	البعد (3): التكوين والتدريب	03	
ثابت	3	0.72	البعد (4): المشاركة في اتخاذ القرار	04	
ثابت	4	0.82	البعد (5): إدارة الصراع	05	
ثابت	16	0.77	المحور الثاني: إدارة الضغوط المهنية		
ثابت	12	0.75	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (06): أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاو الاستبيان تراوحت بين (0.70) كأدنى قيمة و(0.82) كأعلى قيمة ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

7 وصف المعلومات الشخصية للعينة

انطلاقاً من خصائص عينة المستجوبين في الدراسة (المتغيرات: السن، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لتكرارات والنسب المئوية كما يلي:

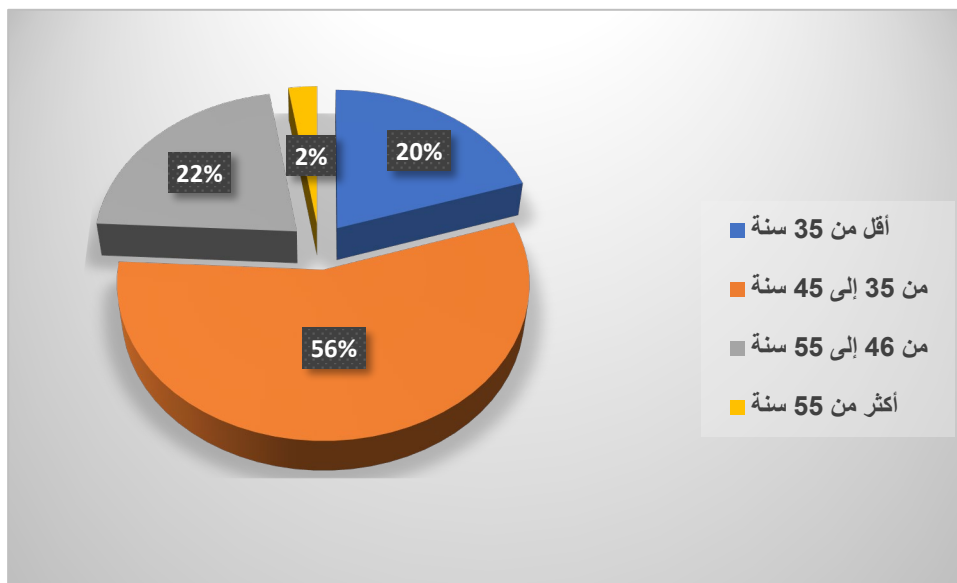
1.7 السن

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20%	24	أقل من 35 سنة
55.8%	67	من 35 إلى 45 سنة
21.7%	26	من 46 إلى 55 سنة
2.5%	3	أكثر من 55 سنة
%100	120	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 120 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم أقل من 35 سنة قدر بـ 24 فرد بنسبة 20%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم من 35 إلى 45 سنة قدر بـ 67 فرد أي مانسبته 55.8% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين سنهم من 46 إلى 55 سنة فقد قدر عددهم بـ 26 فرد بنسبة 21.7% ، في حين قدر عدد الأفراد الذين سنهم أكثر من 55 سنة بـ 03 أفراد بنسبة 2.5%.

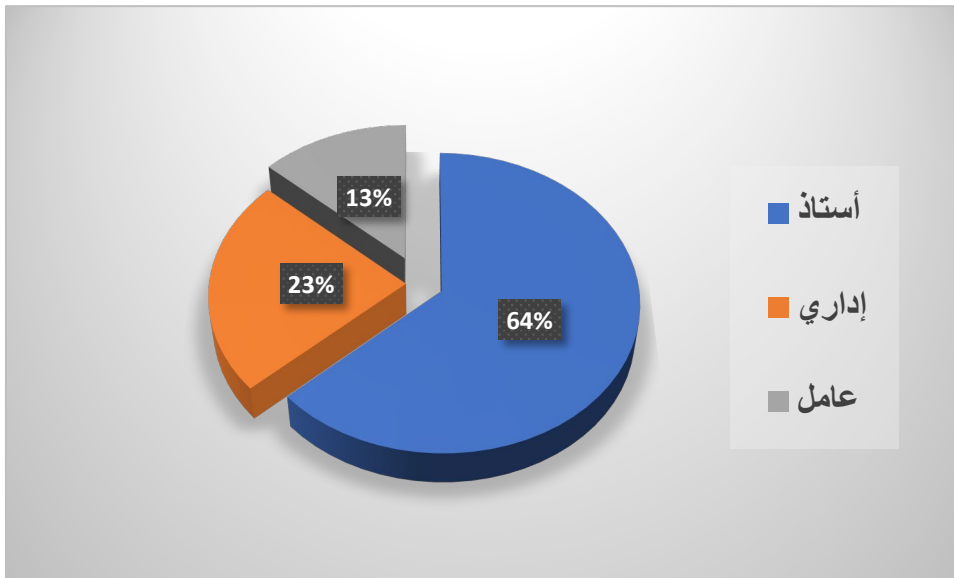
2.7 الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	76	63.3%
إداري	28	23.3%
عامل	16	13.3%
الإجمالي	120	%100

مصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية



مصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 120 فرد، نلاحظ أن عدد الأساتذة قدر بـ 76 فرد بنسبة 63.3% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإداريين قدر بـ 28 فرد أي مانسبته 23.3%، أما العمال فقد قدر عددهم بـ 16 فرد بنسبة 13.3%.

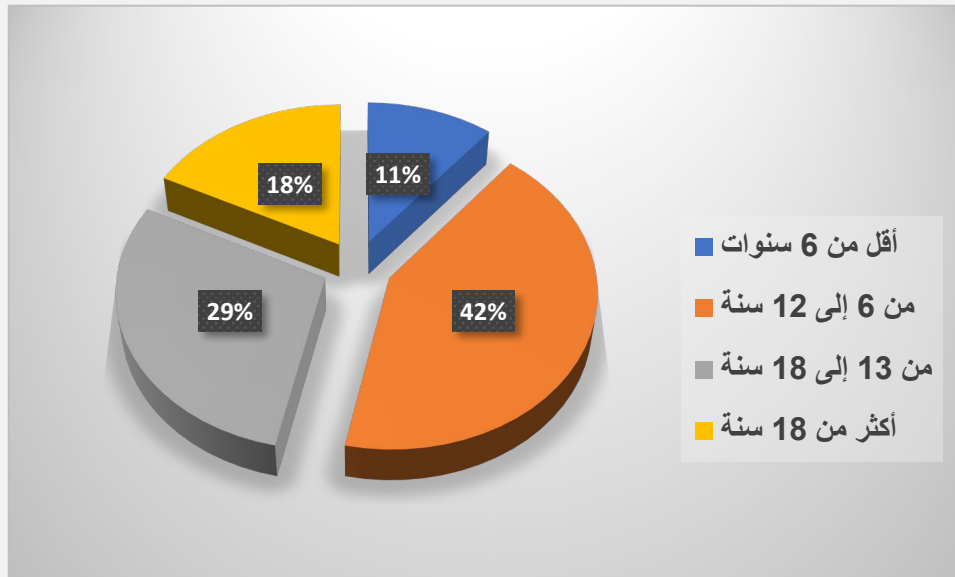
3.7 الخبرة المهنية

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
10.8%	13	أقل من 6 سنوات
42.5%	51	من 6 إلى 12 سنة
29.2%	35	من 13 إلى 18 سنة
17.5%	21	أكثر من 18 سنة
%100	120	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 120 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنة أقل من 06 سنوات قدر بـ 13 فرد بنسبة 10.8%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 6 إلى 12 سنة قدر بـ 51 فرد بنسبة 42.5% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين خبرتهم المهنة من 13 إلى 18 سنة فقد قدر عددهم بـ 35 فرد بنسبة 29.2%، في حين قدر عدد الأفراد الذين الخبرة المهنية لديهم أكثر من 18 سنة بـ 21 فرد بنسبة 17.5%.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

1 نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة

الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة

النتيجة	sig	Kolmogorov-Smirnov	أبعاد ومحاور الاستبيان		
يتبع التوزيع الطبيعي	0.125	0.119	01	البعد(1): تخفيف عبء العمل	أبعاد المتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.065	0.127	02	البعد(2): تحسين ظروف العمل المادية	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.068	0.131	03	البعد(3): التكوين والتدريب	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.076	0.125	04	البعد(4): المشاركة في اتخاذ القرار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.20*0	0.082	05	البعد(5): إدارة الصراع	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.20*0	0.051	المحور الثاني: إدارة الضغوط المهنية		
يتبع التوزيع الطبيعي	0.20*0	0.063	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (11): أن جميع أبعاد ومحاور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وهذا بناء على مخرجات اختبار Kolmogorov- Smirnov.

2 التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

1.2 عرض نتائج محور إدارة الضغوط المهنية

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة الضغوط المهنية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	برنامج عملك يتوافق مع طاقة إنجازه في الوقت المحدد	3.04	1.20	محايد	2
2	المهام والأعمال الموكلة إليك تستوعب طاقاتك وقدراتك بشكل كبير	3.22	1.20	محايد	1
3	تم تدريبك على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل	2.50	1.22	غير موافق	3
4	البعد(1): تخفيف عبء العمل	2.92	0.91	محايد	4
4	توفر المؤسسة متطلبات بيئة العمل الأساسية (نظافة، تهوية، اضاءة، درجة الحرارة)	3.40	1.04	محايد	1
5	توفر المؤسسة الوسائل والتجهيزات الضرورية لأداء العمل	3.24	1.10	محايد	2
6	توجد مرافق داعمة وخدمات للعاملين (كفضاءات للترفيه والمكتبة والمصلى)	2.14	0.99	غير موافق	3
4	البعد(2): تحسين ظروف العمل المادية	2.92	0.78	محايد	4
7	تستفيد الجماعة التربوية من دورات تكوينية وتدريبية في مجال العمل	3.18	1.12	محايد	1
8	تلبى البرامج التدريبية احتياجاتك في العمل	2.91	1.07	محايد	2
9	تتبادل الفرص بين الافراد في الحصول على الدورات التكوينية	2.92	1.06	محايد	3
3	البعد(3): التكوين والتدريب	3.00	0.86	محايد	3
10	يسمح لك بإبداء رأيك في العمل	3.62	1.06	موافق	1
11	تتبع المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار	3.34	1.10	محايد	2
12	تتقبل الادارة اعتراضك عن القرارات غير الملائمة في العمل	3.00	1.07	محايد	3
2	البعد(4): المشاركة في اتخاذ القرار	3.32	0.93	محايد	2
13	توجد خلافات بين الأفراد في العمل	3.25	1.05	محايد	4
14	يؤثر الصراع على سير العمل في المؤسسة	3.80	1.08	موافق	1
15	تسعى الإدارة لحل الصراعات بين أفراد العمل في المؤسسة	3.61	1.16	موافق	2

3	موافق	1.20	3.47	توجد أشكال غير رسمية لحل الصراعات ووضع حلول لها	16
1	موافق	0.67	3.53	البعد(5):إدارة الصراع	
//	محايد	0.54	3.14	المحور الثاني: إدارة الضغوط المهنية	

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

البعد(1): تخفيف عبء العمل

من خلال الجدول رقم (12)أعلاه نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد"بمتوسط عام بلغ (2.92)، وانحراف قدر ب (0.91)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:
حللت العبارة رقم (2) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.22) وهذا ما يدل على أن المهام والأعمال الموكلة إلى أفراد عينة الدراسة تستوعب طاقاتهم وقدراتهم بدرجة متوسطة، وحلت العبارة رقم (1) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.04) وهذا ما يدل على أن برنامج العمل يتوافق بدرجة متوسطة مع طاقة إنجازه في الوقت المحدد.

التفسير: من خلال ما سبق تبين أن مستوى تخفيف عبء العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

البعد(2): تحسين ظروف العمل المادية

من خلال الجدول رقم (12)أعلاه نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (2.92)، وانحراف قدر ب (0.78)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:
حللت العبارة رقم (4) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.40) وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر بدرجة متوسطة متطلبات بيئة العمل الأساسية نظافة، تهوية، إنارة، درجة الحرارة، وحلت العبارة رقم (5) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.24) وهذا ما يدل على أن المؤسسة توفر بدرجة متوسطة الوسائل والتجهيزات الضرورية لأداء العمل.

التفسير: من خلال ما سبق تبين أن مستوى تحسين ظروف العمل المادية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

البعد(3): التكوين والتدريب

من خلال الجدول رقم (12)أعلاه نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (3.00)، وانحراف قدر ب (0.86)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

حللت العبارة رقم (7) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.18) وهذا ما يدل على أن الجماعة التربوية تستفيد بدرجة متوسطة من دورات تكوينية وتدريبية في مجال العمل، وحلت العبارة رقم (8) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (2.91) وهذا ما يدل على أن البرامج التدريبية تلبي بدرجة متوسطة احتياجات العمل وحلت العبارة رقم (9) في الترتيب الثالث (3) بدرجة موافقة (2.92) وهذا يدل على تعادل الفرص بين الأفراد في الحصول على الدورات التكوينية بدرجة متوسطة .

التفسير: من خلال ما سبق تبين أن مستوى التكوين والتدريب من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

البعد(4): المشاركة في اتخاذ القرار

من خلال الجدول رقم (12)أعلاه نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (3.32)، وانحراف قدر ب (0.93)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

حللت العبارة رقم (10) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.62) وهذا ما يدل على أن العمال يسمح لهم بإبداء رأيهم في العمل، وحلت العبارة رقم (11) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.34) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

التفسير: من خلال ما سبق تبين أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

البعد(5): إدارة الصراع

من خلال الجدول رقم (12)أعلاه نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت باتجاه البديل "موافق" بمتوسط عام بلغ (3.53)، وانحراف قدر ب (0.67)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:

حللت العبارة رقم (14) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.80) وهذا ما يدل على أن الصراع يؤثر على سير العمل في المؤسسة، وحلت العبارة رقم (15) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.61) وهذا ما يدل على أن الإدارة تسعى لحل الصراعات بين أفراد العمل في المؤسسة.

التفسير: من خلال ما سبق أن تبين مستوى إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

2.2 عرض نتائج محور الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستقرار الوظيفي

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تشعر بالمرونة والحرية في عملك	3.56	0.97	موافق	3
2	تسود روح التعاون والصدقة بينك وبين زملائك	3.94	0.89	موافق	1
3	تجد سهولة في التواصل والاتصال مع المشرفين	3.88	0.90	موافق	2
4	ترى أن الراتب الذي تتلقاه مناسب مقارنة بالقطاعات الأخرى	2.08	1.02	غير موافق	11
5	تحصل على تعويضات مادية مقابل الأعمال الإضافية	2.00	1.07	غير موافق	12
6	تفكر في الاستمرار في العمل بالمؤسسة	3.50	1.16	موافق	5
7	التقدم في الوظيفة يرتبط أكثر بمعيار الكفاءة	3.55	1.11	موافق	4
8	معايير الترقية تقيم بموضوعية	3.06	1.13	محايد	7
9	تتلقى عبارات الشكر والثناء من قبل الإدارة على أعمالك الجيدة وانجازاتك	3.29	1.23	محايد	6
10	توفر المؤسسة خدمات ومزايا جيدة (الإطعام، النقل، السكن)	2.40	1.16	غير موافق	10
11	تقدم المؤسسة اعانات في المناسبات الاجتماعية	2.45	1.19	غير موافق	9
12	تقيم المؤسسة حفلات ورحلات ترفيهية	3.00	1.29	محايد	8
//	المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي	3.06	0.57	محايد	//

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن جميع متوسطات هذا المحور جاءت باتجاه البديل "محايد" بمتوسط عام بلغ (3.06)، وانحراف قدر بـ (0.57)، (ما يعني أن هناك تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى أهم الملاحظات حول النتائج الإحصائية لهذا البعد كما يلي:
 حلت العبارة رقم (2) في المرتبة (1) بدرجة موافقة (3.94) وهذا ما يدل على أنه تسود روح التعاون والصدقة بين العمال ، وحلت العبارة رقم (3) في الترتيب الثاني (2) بدرجة موافقة (3.88) وهذا ما يدل

على أن أفراد عينة الدراسة يجدون سهولة في التواصل والاتصال مع المشرفين ، أما العبارة رقم (1) فقد حلت في الترتيب الثالث بدرجة موافقة (3.56) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يشعرون بالمرونة والحرية في العمل ، أما العبارة رقم (7) فقد حلت في الترتيب الرابع (4) بدرجة موافقة (3.55) وهذا يدل على أن التقدم في الوظيفة يرتبط أكثر بمعيار الكفاءة.

التفسير: من خلال ما سبق وبناءا على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور الاستقرار الوظيفي والذي بلغ (3.06) تبين أن مستوى الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1 اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الضغوط المهنية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الضغوط المهنية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الضغوط المهنية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية."

ولاختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى ذلك كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيف عبء العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيف عبء العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيف عبء العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم: (14) (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	24.02	6.641	1	6.641	الانحدار
		0.276	118	32.619	البواقي
		//	119	39.260	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (24.02) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

جدول رقم(15) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تخفيف عبء العمل على الإستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
.000	14.371	//	0.161	2.311	0.16	0.41	الحد الثابت
.000	4.901	0.41	0.053	0.257			تخفيف عبء العمل
المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تخفيف عبء العمل والاستقرار الوظيفي بلغت (0.41) وهي قيمة موجبة وطردية، وأنه كلما ارتفعت درجات تخفيف عبء العمل كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة 0.16 SquarR أي أنتخفيف عبء العمل يفسر حوالي 16 بالمئة من التباين في الاستقرار الوظيفي. وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.90 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيف عبء العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية". وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنموذج التالي:

$$Y=2.31+0.26X$$

علما أن:

Y:الإستقرار الوظيفي

X:تخفيف عبء العمل

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H₀: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

H₁: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم(16): (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	50.766	11.810	1	11.810	الانحدار
		0.233	118	27.450	البواقي
		//	119	39.260	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (50.76) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

جدول رقم(17) : تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تحسين ظروف العمل المادية على الإستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
.000	11.124	//	0.170	1.893	0.30	0.54	الحد الثابت
.000	7.125	0.54	0.056	0.400			تحسين ظروف العمل المادية

المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تحسين الظروف المادية للعمل والاستقرار الوظيفي بلغت (0.54) وهي قيمة موجبة وطردية،أي انه كلما ارتفعت درجات تحسين

ظروف العمل المادية كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة 0.30 SquarR أي أن تحسين ظروف العمل المادية تفسر حوالي 30 بالمئة من التباين في الاستقرار الوظيفي. وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.12 وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية". وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنموذج التالي:

$$Y=1.89+0.4X$$

علماً أن:

Y:الإستقرار الوظيفي

X:تحسين ظروف العمل المادية

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم(18): (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	2.315	1	2.315	7.39	0.08
البواقي	36.945	118	0.313		
الكلي	39.260	119	//		

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (7.39) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

جدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
.000	13.893	//	0.186	2.579	0.05	0.24	الحد الثابت
.000	2.719	0.24	0.059	0.161			التكوين والتدريب
المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات **spss**

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التكوين والتدريب والاستقرار الوظيفي بلغت (0.24) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات التكوين والتدريب كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة 0.05 SquarR أي أن التكوين والتدريب يفسر حوالي 05 بالمئة من التباين في الاستقرار الوظيفي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 2.71 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليين:

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

H_1 : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم(20): (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	13.331	1	13.331	60.67	0.00
البواقي	25.929	118	0.220		
الكلي	39.260	119	//		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (60.67) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

جدول رقم(21): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المشاركة في إتخاذ القرار على الإستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
.000	11.759	//	0.159	1.871	0.34	0.58	الحد الثابت
.000	7.789	0.58	0.046	0.359			المشاركة في إتخاذ القرار

المتغير التابع: الإستقرار الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار الوظيفي بلغت (0.58) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما ارتفعت درجات المشاركة في اتخاذ القرارات كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.34 أي أنالمشاركة في اتخاذ القرارات تفسر حوالي 34 بالمئة من التباين في الاستقرار الوظيفي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.78 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبولالفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائيةللمشاركة في اتخاذ القرارات على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية ".

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنموذج التالي:

$$Y=1.87+0.36X$$

علماً أن:

Y: الإستقرار الوظيفي

X: المشاركة في إتخاذ القرار

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H₀: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

H₁: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية".

النتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم(22): (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		0.674	1	0.674	الانحدار
0.54	2.06	0.327	118	38.586	البواقي
		//	119	39.260	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (2.06) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار غير معنوي .

جدول رقم (23): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الصراع على الإستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.00	9.580	//	0.281	2.668	0.01	0.13	الحد الثابت
0.154	1.436	0.13	0.078	0.112			إدارة الصراع
المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الصراع والاستقرار الوظيفي بلغت (0.13) وهي قيمة ضعيفة موجبة وطرديّة، أي انه كلما ارتفعت درجات إدارة الصراع كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة R^2 0.01 أي أن إدارة الصراع تفسر حوالي 1 بالمئة فقط من التباين في الاستقرار الوظيفي.

ومنه تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية ".

حوصلة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

بناء على مخرجات SPSS نوضح النتائج في الجداول التالية:

جدول رقم(24): (تحليل تباين الانحدار ANOVA)

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	68.35	14.400	1	14.400	الانحدار
		0.211	118	24.860	البواقي
		//	119	39.260	الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن قيمة تحليل التباين (F) بلغت (68.35) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

جدول رقم(25): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الضغوط المهنية على الإستقرار الوظيفي

Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		(R ²)	(R)	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B			
0.00	4.273	//	.247	1.054	0.36	0.60	الحد الثابت
0.00	8.268	0.60	.077	0.640			إدارة الضغوط المهنية
المتغير التابع: الاستقرار الوظيفي							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفيما يلي عرض ملخص لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة والتي ستقودنا لقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة

القرار	الفرضية
قبول	الفرضية الفرعية الأولى
قبول	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	الفرضية الفرعية الثالثة
قبول	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	الفرضية الفرعية الخامسة
قبول	الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر من إعداد الطالبتين

من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الأولى، ومن خلال الجداول رقم (24) ورقم (25) ورقم (26) أعلاه الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي بلغت (0.60) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما ارتفعت درجات إدارة الضغوط المهنية كلما ارتفعت معها درجات الاستقرار الوظيفي، في حين بلغت قيمة $0.36R^2$ أي أن إدارة الضغوط المهنية تفسر حوالي 36 بالمائة من التباين في الاستقرار الوظيفي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 8.26 وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الضغوط المهنية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية ". وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالنموذج التالي:

$$Y=1.05+0.64X$$

علماً أن:

Y: الإستقرار الوظيفي

X: إدارة الضغوط المهنية

2 اختبار فرضيات الفروق

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	92.994	3	30.998	0.64	0.58	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	5560.473	116	47.935			
	الكلية	5653.467	119	//			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.64) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الاستقرار الوظيفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن" وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	17.766	2	8.883	0.18	0.83	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	5635.701	117	48.168			
	الكلية	5653.467	119	//			

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.18) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الاستقرار الوظيفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية" وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستقرار الوظيفي التي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الاستقرار الوظيفي	بين المجموعات	98.835	3	32.945	0.68	0.56	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	5554.631	116	47.885			
	الكلية	5653.467	119	//			

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.68) بالنسبة لمجموعات الدراسة على محور الاستقرار الوظيفي، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم رفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية" وقبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بـ: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

حوصلة اختبار الفرضيات الفروق:

فيما يلي عرض ملخص لاختبار فرضيات الفروق:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

القرار	الفرضية
رفض	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	الفرضية الفرعية الثانية
رفض	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبالتالي من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة نستنتج أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن والرتبة الوظيفية والخبرة المهنية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة التي أجريناها بخمس مؤسسات تربوية أوصلتنا إلى أن اتجاه العينة في محوري إدارة الضغوط المهنية والإستقرار الوظيفي محايد وهذا يعزى إلى عزوف أفراد العينة عن الإجابة وبالتالي نستنتج مايلي:

1- تقوم المؤسسات التربوية على تخفيف عبء العمل لموظفيها ، وذلك بتوزيع الأعمال على الجماعة التربوية بما يستوعب طاقاتهم وقدراتهم وشهاداتهم لأن أغلبيتهم خريجي جامعات وحاملي شهادات ليسانس وماستر ودكتوراه، أما بالنسبة لبرنامج العمل و توافقه مع طاقة إنجازه في الوقت المحدد تأتي في المرتبة الثانية لكونه مكثف نوعا ما ولقد حاولت وزارة التربية الوطنية التخفيف منه وذلك بتقليص الحجم الساعي بإتباع سياسة الإدماج واستحداث مناصب جديدة كمنصب مشرف تربية في الطور الإبتدائي مما خفف عبء العمل على الأستاذ والإداري، وذلك بالإشراف على التلاميذ في الساحة والمطعم وتسهيل الأعمال الإدارية وكذا العمل بالمنابذة بالنسبة للعمال.

2- تعمل المؤسسات التربوية محل الدراسة على تحسين ظروف العمل المادية من خلال توفير متطلبات العمل الأساسية من نظافة وتهوئة وتدفئة...الخ، كما تقوم بتوفير التجهيزات والوسائل العلمية اللازمة للعملية التعليمية، كما توفر بعض الوسائل الوقائية كالفقازات والأحذية بعض الألبسة لعمالها المهنيين من أجل حمايتهم من حوادث العمل في حدود ميزانية المؤسسة والهبات المقدمة من طرف مموليها وكذا علاقتها بجمعية أولياء التلاميذ.

3- تستفيد الجماعة التربوية من دورات تدريبية وتكوينية على مدار السنة بما يتوافق والتغيرات الحاصلة التي تدعمهم في أداء مهامهم مثل برامج المرافقة للأساتذة الجدد ،حيث يتم تخصيص دورات تدريبية لهم تحت إشراف مفتشي المقاطعات، وبالإضافة إلى الأيام التكوينية بالنسبة للأساتذة وإجتماعات الخلايا للإداريين التي تقام شهريا، وكذاالتدوير الوظيفي للعمال الذي يقوم به مسيري المؤسسات بين مصالح المؤسسة من أجل تدريب العمال وإكسابهم خبرات جديدة.

4- تقوم المؤسسات محل الدراسة على مبدأ مشاركة الجماعة التربوية في إتخاذ القرارات،حيث تعقد المؤسسات التربوية مجالس دورية حسب المناشير الوزارية وتقوم بعدة إجتماعات في ظروف مختلفة بالإضافة إلى التقارير المرفوعة من مختلف مصالحها مما تتيح فرصة إبداء الرأي وطرح الأفكار التي تساهم في تطوير العمل التربوي وكذا محاولة حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسات التربوية

5- توجد صراعات مختلفة بالمؤسسات التربوية محل الدراسة نتيجة إختلاف وجهات النظر والتميز بين الزملاء في العمل...الخ، مما يؤثر على السير الحسنللعمل، وتسعى الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة بحل النزاع بطرق ودية من خلال الإستماع لأطراف النزاع ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة

لهم، فمثلا في إبتدائية حليتييم عبد الله قام المدير بإنشاء مجلس وساطة مكون من معلمين أكفاء ذوي خبرة يقومون بحل النزاعات بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة.

6- تتميز المؤسسات التربوية محل الدراسة بالإستقرار الوظيفي ، وذلك كون أن العلاقة التي تربط الجماعة التربوية هي علاقة تعاون وصدافة تمتاز بسهولة الإتصال فيما بينهم ومع مشرفيهم و يشعرون بالمرونة والحرية بالعمل، مما يزيد في رغبتهم في العمل واستقرارهم في مؤسساتهم، بالإضافة لعملية الترقية فهي تعتمد على الخبرة المهنية في نظام الترقيات فهي تتم بطريقة موضوعية وبوتيرة متوسطة على أساس المشاركة في قوائم التأهيل بالمسابقات المهنية الداخلية لخبرة مهنية تفوق خمس سنوات، وأليا لخبرة مهنية تفوق عشر سنوات وذلك حسب المناصب المالية المفتوحة ، لكن هذه الترقيات محدودة لمحدودية المناصب المفتوحة وهذا ما يؤثر على دافعتهم في العمل وعدم الرضى والإستقرار في وظيفتهم، أما تدني مستوى الأجور فهو ناتج عن العديد من الأسباب من بينها أن التوظيف سابقا كان لا يتطلب مؤهل علمي ولا جامعي بل يقتصر على على الحاصلين على مستوى السنة الثالثة ثانوي مما جعل الراتب الشهري لبعض الأساتذة والموظفين متدني مقارنة بزملائهم في العمل من الأساتذة والإداريين الجامعيين، وأن الترقيات والمنح والعلاوات تخضع للنقاط الإستدلالية للموظف حسب السلم الوظيفي وبالتالي كلما كان السلم الوظيفي ضعيف كلما كانت الزيادة في الأجر ضعيفة لا تلبى حاجياتهم ومتطلباتهم المعيشية وهذا ما يؤثر على رغبتهم في الإستمرار في الوظيفة، أما بالنسبة للخدمات الإجتماعية فالمؤسسات التربوية تقدم خدمات الإطعام للموظفين الذين يقيمون بعيدا عن مكان العمل، كما تقدم مع بعض المصحات الخاصة بنسب معينة من مصاريف المريض ، كما تستفيد الجماعة التربوية من بعض المنح كمنحة الزواج ومنحة المولود... الخ، والإستفادة من الرحلات الصيفية مقابل مبالغ رمزية، غير أن البعض يرون أن هذه الخدمات قليلة كونهم يطمحون لخدمات أكثر كالنقل والسكن وغيرها التي تخفف عنهم الضغط والتوتر لعدم كفاية راتبهم.

7- لا تعتبر البيانات الشخصية (السن والرتبة الوظيفية والخبرة المهنية) متغيرات مؤثرة فيالإستقرار الوظيفي للعينة بالمؤسسات التربوية محل الدراسة .

8- بعد الدراسة والإجابة على أسئلتها وإختبار فرضياتها من خلال تحليل إجابات المبحوثين على المحورين إدارة الضغوط المهنية كمتغير مستقل والإستقرار الوظيفي كمتغير تابع ، بينت النتائج وجود مستويات متوسطة من تخفيف عبء العمل وتحسين الظروف المادية والتكوين والتدريب والمشاركة في إتخاذالقرار ومستوى مرتفع من إدارة الصراع، ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن الضغوط المهنية تساهم بشكل كبير في خلق الجو الملائم للعمل.

9- بينت الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة الضغوط المهنية والإسقرار الوظيفي للجماعة التربوية بالمؤسسات محل الدراسة وأن أي إخلال في إدارة الضغوط المهنية ينعكس سلبا على وظيفتهم ويعود بالضرر على المؤسسة ككل ، وكلما كانت هناك إدارة للضغوط المهنية فعالة كلما تحقق الإستقرار الوظيفي وزاد الشعور بالرضى في المؤسسة.

4- نتائج الدراسة

ومن خلال النتائج المتحصل عليها و دراستنا لإدارة الضغوط المهنية ودورها في الإستقرار الوظيفي وجدنا أن من أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها :

الأستاذة: تدرج في

- التلاميذ وسلوكياتهم فمنهم العدوانى والغير المتعاون والمشاغب ، وبالإضافة إلى عدم إكترائهم وقلة تركيزهم وشعورهم بعدم جدوى الدراسة .
- بعض الظروف المادية المتمثلة في إكتظاظ حجرات الدراسية
- ضعف المسار المهني والمتمثل في عدم تحقيق الطموحات بالإضافة إلى الأجر الغير كافي مقارنة بالمهن الأخرى وفي القطاعات الأخرى وكذا قلة فرص الترقية لمحدودية المناصب المالية المفتوحة.
- بعد السكن عن مكان العمل مما يؤثر على أدائهم ودافعيتهم للعمل.

الإداريين: وتتمثل مصادر الضغط لدى الإداريين في كثرة الأعمال الإدارية خاصة في بداية السنة الدراسية وفي نهايتها والأعمال المتعلقة بالإمتحانات الرسمية لشهادتي التعليم المتوسط و شهادة البكالوريا ، وكذا قلة الأجر ونقص فرص الترقية لمحدودية المناصب المالية المفتوحة.

العمال المهنيين: المسبب الأكثر لضغوط العمل لدى العمال المهنيين كونهم أسلاك مشتركة يعملون بصفة التعاقد وكذا الأجر المنخفض الذي لا يلبي حاجياتهم المعيشية وهذا ما يدفعهم إلى العمل الإضافي لتحسين مستواهم المعيشي .

ومن خلال دراستنا وإجابات المبحوثين للمؤسسات محل الدراسة توصلنا إلى أن:

- نمط الإشراف في المؤسسات التربوية محل الدراسة مرن مبني على المساهمة الفعالة من طرف الجميع في جو يسوده الإحترام المتبادل والتعاون والثقة والعلاقات الجيدة مع الزملاء مما يبعث الراحة والإطمئنان في نفسيتهم، وكذا مشاركة الإدارة العليا للجماعة التربوية في قرارات المؤسسة من خلال إعطاء آراءهم واقتراحاتهم ، وهذا دافع قوي لزيادة مستوى أدائهم ورضاهم عن

- وظيقتهم وشعورهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة، فتزيد رغبتهم في العمل ودرجة ولائهم واستقرارهم الوظيفي.
- الإتصال الداخلي بين المصالح بالمؤسسات محل الدراسة فعال وهذا ما يسهل عملية الرقابة الإدارية، حيث نجد جميع المصالح الإدارية ترفع تقريراً يومياً إلى المدير يحوي جميع الإنشغالات والمشاكل التي تعاني منها المصالح، وكذا إقامة الإدارة العليا لاجتماعات دورية أسبوعية للتنسيق الإداري وحل المشاكل المطروحة.
 - الظروف المادية للمؤسسات محل الدراسة حسنة سواء من ناحية النظافة والتدفئة والتبريد والسلامة المهنية، فالنظافة تخضع لبرنامج سنوي يقوم به العمال المهنيين حسب الأعمال الموكلة لهم، وكل المحلات الإدارية وحجرات الدراسة تحوي على مكيفات هوائية ومدفأة، كما توفر المؤسسات ألبسة وقائية لعمالها المهنيين مثل القفازات والكمامات لعمال النظافة والمطعم كما توفر بعض وسائل الوقاية لعامل الصيانة، وتوفر قارورات الإطفاء بكل أنواعها للتقليل من حوادث العمل وضمان سلامة المؤسسة، أما من ناحية التجهيزات الإدارية فالمؤسسات تحوي أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها فقط وذلك راجع لطبيعة العمل فيها، وزيادة على ذلك فالمتوسطات محل الدراسة تحوي تجهيزات بيداغوجية خاصة بمخابر العلوم والفيزياء ومخابر الإعلام الآلي من أجل إثراء العملية التعليمية، وهذا ما يرفع الشعور بالرضى ويزيد الرغبة في الإستقرار الوظيفي.
 - الأجر لا يتناسب مع مع الجهد المبذول لمعظم الجماعة التربوية وهذا ما يعكس عدم رضاهم على عدم دافعيتهم للعمل،، وهذا كله راجع لسلم الأجور الذي يحدد أجر الموظف مما يتطلب إعادة النظر فيه من طرف وزارة التربية الوطنية بما يتوافق مع إحتياجاتهم ومتطلباتهم المعيشية لأن الأجر هو عامل رضى الفرد واستقراره النفسي والاجتماعي الوظيفي.
 - لا وجود للمكافآت المادية بالمؤسسات التربوية كونها مؤسسات عمومية تخضع لميزانية الدولة المحددة المصاريف وفق بنود لا يمكن تجاوزها، أما المكافآت المعنوية فهي مطبقة في بعض المناسبات كحفلات تكريم بعض الأساتذة في يومي العلم و المعلم، والإحتفال بعيد المرأة وعيد العمال وتقديم شهادات رمزية لهم إعترافاً بجهدهم المبذول.

خلاصة الفصل

لقد حاولت الدراسة الحالية الكشف عن إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمجموعة من المؤسسات التربوية، والفروق في المتغيرات السابقة التي تعزى للبيانات الشخصية، وبعد جمع المادة العلمية وإثراء متغيرات البحث نظرياً وإعداد أدوات جمع البيانات والتحقق من صلاحيتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (120) موظف بالمؤسسات التربوية تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائياً مع تفسيرها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الضغوط المهنية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخفيف عبء العمل على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين ظروف العمل المادية على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكوين والتدريب على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع على الاستقرار الوظيفي بالمؤسسات التربوية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير السن.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات العينة حول الاستقرار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الخاتمة

خاتمة

الخاتمة

إن الضغوط المهنية تدخل في مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد والرضا الوظيفي لديهم إذ لا يمكن أن تتواجد مؤسسة سواء خدماتية أو إنتاجية خالية من الضغوط المهنية، ولكن هذا لا يعني أن التحكم فيها ومحاولة التقليل منها مستحيل بل يكفي فقط أن تتوفر في المؤسسات كفاءات قادرة على السيطرة عليها.

ولقد تبين لنا في بحثنا هذا بجانبه النظري في تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات والتطبيقي الذي قمنا فيه باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات التي تم ترجمتها إلى أرقام ونسب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss وتحليلها وتفسيرها للخروج بنتائج تمكننا من الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يبحث في دور إدارة الضغوط المهنية في تحقيق الاستقرار الوظيفي لمجموعة من المؤسسات التربوية بهدف كيفية محافظة هذه المؤسسات على موظفيها عن طريق تطبيق إستراتيجيات وأساليب لإدارة الضغوط بها. ومن خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأن:

- المؤسسات التربوية تعمل على تحسين الظروف المادية للعمل من إضاءة وتهوية وتوفير الوسائل المادية الضرورية لإنجاز العمل.
 - تعتمد المؤسسات التربوية على أسلوب العمل الجماعي الذي يسوده روح التعاون والتكامل بين الموظفين مما يعزز انتماءهم للمؤسسة ويجعلهم يبذلون مجهود أكبر في العمل.
 - تقسيم الأعمال والمهام بين الموظفين بشكل موضوعي وعادل
 - تقديم بعض الخدمات الاجتماعية كالرعاية الصحية والإطعام
 - تعمل المؤسسات التربوية على حل الصراعات بطريقة ودية
- ومن خلال إجابات العينة استنتجنا أن من أهم عوامل الاستقرار الوظيفي هو العمل في جو ملائم بالدرجة الأولى والراتب بالدرجة الثانية، حيث أن المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده التعاون والتفاهم والاحترام المتبادل يولد الشعور بالرضا والولاء وحب العمل والتفكير والإبداع، بالإضافة إلى التحفيز المعنوية التي تساهم في التقليل من الغيابات وزيادة فعالية الأداء وشعور الموظف بأهميته ودوره في المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج نقترح ما يلي:

الاقتراحات

- العمل على تحسين أكثر للظروف المادية للعمل وتوفير الوسائل والتجهيزات الضرورية لأدائه.
- توفير بعض المرافق الترفيهية وإقامة رحلات للترويح عن النفس تخفيف ضغوطات العمل.
- سيادة العدالة التنظيمية سواء في التعاملات أو في عمليات التقييم داخل المؤسسة.

خاتمة

- برمجة لقاءات أسبوعية لكافة أفراد المؤسسة لمناقشة مختلف المشاكل وتذليل الصعوبات وتبادل الآراء والخبرات في مناخ علمي أخوي.
- فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات لكونها تشعر الفرد بأهميته داخل المؤسسة.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تولد لديه الدافعية والإقبال أكثر نحو العمل.
- فتح المزيد من مسابقات التوظيف من أجل التخفيف من عبء العمل.
- العمل على مراجعة سلم الأجور.

التوصيات

إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية حول أساليب إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مناطق أخرى وبقطاعات أخرى خاصة أو عمومية.

آفاق البحث

- تأثير نظام الحوافز والمكافآت على الاستقرار الوظيفي.
- العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

- السيد علي الشنتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز اسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1997.
- الفاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- المدهون موسى والجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي - سيكولوجيا وإداري للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، ط1، عمان، 1995.
- جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- حامد سوادى عطية، العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية، دون سنة نشر.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال -، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية بكلية التجارة، القاهرة، 2003.
- سيان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث وإدارة متقدمة، مطبعة العشرى، 2005.
- سيزلاقي ومارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2001.
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط4، الإسكندرية، 1988.
- عبد الهادي ايثار محمد، تشخيص وتوجيه الأنماط القيادية السائدة لرؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1997.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الجامعة الأردنية، الأردن، 1991.
- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2005.
- لطفي محمد، نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، 1996.
- لوكيا الهاشمي وبن زروال فتحة، الإجهاد الفردي والتنظيمي واستراتيجيات مواجهته، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2016.
- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتقييم الميزة التنافسية -، دار الجامعية، مصر، 2004.

- هجان عبد الرحمن بن أحمد، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، جامعة نايف العربية، الرياض، 1998.
- وليد السيد خليفة ومراد علي عيسى، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي - المفاهيم - النظريات - البرامج، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، سنة 2008.
- يزن تيم، إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة -، دون سنة نشر.
- يورك برس، علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة، الشركات المصرية العالمية للنشر، ط1، القاهرة، 2003.
- يوسف جمعة سيد، إدارة ضغوط العمل، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

ثانياً: المجلات العلمية

- ايمان جودة ورندة الباني، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجيه البيروقراطي وعدم الرضا، مجلة جامعة دمشق، العدد1، المجلد18، سوريا، 2002.
- ثمان الحلوة وأحمد فهيم جبر، الضغوط المهنية التي تواجه معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية، نابلس - فلسطين، 1998.
- جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد9، جامعة البصرة، العراق، 2013.
- جاسم رحيم عذارى ومجبل داوي إسماعيل، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد9، المعهد التقني في العمارة، العراق، 2013.
- د. عتيقة حرايرية، استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة - قراءة تحليلية -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 30، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، جوان 2019..
- ذهبية سيدعلي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعامل واستراتيجيات الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث، العدد2، المجلد10، جامعة مولود معمري تيزي ويزو، الجزائر، 2022.
- سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- سمير عسكر، متغيرات ضغط العمل - دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الامارات العربية المتحدة، الرياض، معهد الإدارة العامة العدد 60، 1988.
- طلحة كوان سالم، أثر تحليل الوظائف في الاستقرار الوظيفي، دراسة استطلاعية في مديرية تربية صلاح الدين، قسم تربية العلم، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد51، ج، 1 المجلد16.
- عائض بن شافي الأكلبي، أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، المملكة العربية السعودية، 2017.
- علي عسكر ومحمد عباس عبد الله، مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، ع4، الكويت، 1988.
- عنصر يوسف، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة لجامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- مطلاوي ربيع، عوامل الاستقرار المهني في المؤسسة الجزائرية، جامعة العربي التبسي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد13، دون سنة النشر.
- مقدر طارق، استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي25، المجلد25، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن -، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

- هبة الله جعفر وسام الزميدي، أثر السعادة الوظيفي والاستقرار الوظيفي على العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد 1، المجلد 23، جامعة البصرة، العراق، 2013.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

- العجاليبة يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية - دراسة ميدانية لمركز الاستشفائي الجامعي بعناية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- بخلي ريمة، علاقة الاستقرار المهني على أداء المورد البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016.
- بغيجة لياس، استراتيجيات التعامل مع الضغوط النفسية " الكوبيين " وعلاقتها بمستوى القلق والاكتئاب لدى المعاقين حركياً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005 / 2006.
- بن منصور رقيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية - سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2014.
- تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006 / 2007.
- توفيق صالح الصلابي، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل في صناعة التشييد في ليبيا، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية في إدارة المشاريع الهندسية، الأكاديمية الليبية، ليبيا، 2015.
- جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير موارد البشرية، قسنطينة، 2005/2006.
- جرادي تيجاني، مركز التحكم والاحتراف النفسي لدى معلمي المدارس الابتدائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة يوسف بن خدة بالجزائر، السنة الجامعية 2006 / 2007.
- زبدي نادرة، أثر ضغوط العمل على الاستقرار الوظيفي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
- سعاد مخلوق، الضغط النفسي ومدى تأثيره على سلوك الأطباء العاملين بالمراكز الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2007.
- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- شويطر ليلي، الضغط المهني لصراع الدور وغموضه وعلاقته بالاضطرابات النفسية وسوماتية لدى موظفين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- غربي صبرينة، مستويات الضغط المهني وعلاقتها بالمستويات الاكتئاب لدى الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص ت4 عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2003/2004.

- مسلم عبد القادر، مصادر ضغوط المهنية وآثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2007.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير موارد بشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان إدارة الضغوط المهنية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي بمجموعة من المؤسسات التربوية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات صلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية. وذلك بوضع علامة X في الخانة التي تمثل جهة نظركم.

وإننا نشكركم على تعاونكم معنا ونتمنى لكم التوفيق.

كما نعلمكم بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على

سريتها.

تحت إشراف الأستاذ(ة):

● سديري سارة

من إعداد الطالبات:

● علي زغلاش ايمان

● ملكي راضية

دفعة: 2023-2024

المحور الأول: البيانات العامة

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1. السن: [35-25] [45-35] [55-45] من 55 فأكثر
2. الرتبة الوظيفية: أستاذ اداري عامل
3. الخبرة المهنية: أقل من 6سنوات 6إلى12سنة 12إلى18سنة من18فأكثر

المحور الثاني: ادارة الضغوط المهنية

الهدف من هذا المحور هو قياس الضغوط التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لإدارة الضغوط المهنية.

المؤشر	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخفيف عبء العمل	01	برنامج عملك يتوافق مع طاقة إنجازه في الوقت المحدد					
	02	المهام والأعمال الموكلة إليك تستوعب طاقاتك وقدراتك بشكل كبير					
	03	تم تدريبك على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل العمل					
تحسين ظروف العمل المادية	05	توفر المؤسسة متطلبات بيئة العمل الأساسية (نظافة، تهوية، انارة، درجة الحرارة)					
	06	توفر المؤسسة الوسائل والتجهيزات الضرورية لأداء العمل					
	07	توجد مرافق داعمة وخدمات للعاملين (كفضاءات للترفيه والمكتبة والمصلى)					
التكوين والتدريب	08	تستفيد الجماعة التربوية من دورات تكوينية وتدريبية في مجال العمل					
	09	تتلقى البرامج التدريبية احتياجاتك في العمل					
	10	تتعادل الفرص بين الافراد في الحصول على الدورات التكوينية					
المشاركة في اتخاذ القرار	11	يسمح لك بإبداء رأيك في العمل					
	12	تتبع المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار					
	13	تتقبل الإدارة اعتراضكناالقراراتغير الملائمة في العمل					
إدارة الصراع	14	توجد خلافات بين الأفراد في العمل					
	15	يؤثر الصراع على سير العمل في المؤسسة					
	16	تسعى الإدارة لحل الصراعات بين أفراد العمل في المؤسسة					
	17	توجد أشكال غير رسمية لحل الصراعات ووضع حلول لها					

1. في رأيك ما هي الأساليب التنظيمية الفعالة لإدارة الضغوط المهنية في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث: الاستقرار الوظيفي

الهدف من هذا المحور هو قياس الاستقرار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الاستقرار.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تشعر بالمرونة والحرية في عملك					
02	تسود روح التعاون والصداقة بينك وبين زملائك					
03	تجد سهولة في التواصل والاتصال مع المشرفين					
04	ترى أن الراتب الذي تتلقاه مناسب مقارنة بالقطاعات الأخرى					
05	تحصل على تعويضات مادية مقابل الأعمال الإضافية					
06	تفكر في الاستمرار في العمل بالمؤسسة					
07	التقدم في الوظيفة يرتبط أكثر بمعيار الكفاءة					
08	معايير الترقية تقيم بموضوعية					
09	تتلقى عبارات الشكر والثناء من قبل الإدارة على أعمالك الجيدة وإنجازاتك					
10	توفر المؤسسة خدمات ومزايا جيدة (الإطعام، النقل، السكن)					
11	تقدم المؤسسة اعانات في المناسبات الاجتماعية					
12	تقيم المؤسسة حفلات ورحلات ترفيهية					

2. في اعتقادك ما هي العوامل التي تشجعك على الاستقرار الوظيفي؟

.....

.....

.....

.....

ملاحق spss

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.811	3

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.705	3

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.723	3

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.827	4

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.774	16

ReliabilityStatistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.754	12

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	24	20.0	20.0	20.0
	من 35 الى 45 سنة	67	55.8	55.8	75.8
	من 46 الى 55 سنة	26	21.7	21.7	97.5
	أكثر من 55 سنة	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الوظيفة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ	76	63.3	63.3	63.3
	اداري	28	23.3	23.3	86.7
	عامل	16	13.3	13.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 6 سنوات	13	10.8	10.8	10.8
	من 6 الى 12 سنة	51	42.5	42.5	53.3
	من 13 الى 18 سنة	35	29.2	29.2	82.5
	أكثر من 18 سنة	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
تخفيف عبء العمل	.119	120	.125
تحسين ظروف والعمال للمادية	.127	120	.065
التكوين والتدريب	.131	120	.068
المشاركة كقياسات اتخاذ القرار	.125	120	.076
ادارة الصراع	.082	120	.200*
ادارة الضغوط المهنية	.051	120	.200*
الاستقرار الوظيفي	.063	120	.200*

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	120	3.0417	1.20500	.11000
2س	120	3.2250	1.20547	.11004
3س	120	2.5000	1.22988	.11227
تخفيف عبء العمل	120	2.9222	.91745	.08375
4س	120	3.4000	1.04841	.09571
5س	120	3.2417	1.10001	.10042
6س	120	2.1417	.99828	.09113
تحسين ظروف والعمال للمادية	120	2.9278	.78761	.07190
7س	120	3.1833	1.12260	.10248
8س	120	2.9167	1.07362	.09801
9س	120	2.9250	1.06244	.09699
التكوين والتدريب	120	3.0083	.86477	.07894
10س	120	3.6250	1.06165	.09691
11س	120	3.3417	1.10382	.10076
12س	120	3.0000	1.07688	.09830
المشاركة كقياسات اتخاذ القرار	120	3.3222	.93178	.08506
13س	120	3.2500	1.05520	.09633
14س	120	3.8083	1.08694	.09922
15س	120	3.6167	1.16087	.10597
16س	120	3.4750	1.20198	.10972

ادارة الصراع	120	3.5375	.67258	.06140
ادارة الضغوط المهنية	120	3.1428	.54396	.04966

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1.	120	3.5667	.97647	.08914
س2.	120	3.9417	.89156	.08139
س3.	120	3.8833	.90918	.08300
س4.	120	2.0833	1.02558	.09362
س5.	120	2.0083	1.07294	.09795
س6.	120	3.5000	1.16677	.10651
س7.	120	3.5583	1.11367	.10166
س8.	120	3.0667	1.13562	.10367
س9.	120	3.2917	1.23938	.11314
س10.	120	2.4083	1.16313	.10618
س11.	120	2.4583	1.19450	.10904
س12.	120	3.0000	1.29641	.11835
الاستقرار الوظيفي	120	3.0639	.57438	.05243

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة الضغوط المهنية ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.367	.361	.45900
a. Predictors: (Constant), ادارة الضغوط المهنية				
b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.400	1	14.400	68.352	.000 ^b
	Residual	24.860	118	.211		
	Total	39.260	119			
a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), ادارة الضغوط المهنية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.054	.247		4.273	.000
	ادارة الضغوط المهنية	.640	.077	.606	8.268	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2052	3.7613	3.0639	.34787	120
Residual	-1.23904-	1.00030	.00000	.45706	120
Std. Predicted Value	-2.469-	2.005	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.699-	2.179	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تخفيف عبء العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.411 ^a	.169	.162	.52577

a. Predictors: (Constant), تخفيف عبء العمل

b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.641	1	6.641	24.023	.000 ^b
	Residual	32.619	118	.276		
	Total	39.260	119			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), تخفيف عبء العمل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.311	.161		14.371	.000
	تخفيف عبء العمل	.257	.053	.411	4.901	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5689	3.5989	3.0639	.23623	120
Residual	-1.34140-	1.08026	.00000	.52356	120
Std. Predicted Value	-2.095-	2.265	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.551-	2.055	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تحسين ظروف العمل المادية b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 ^a	.301	.295	.48232

a. Predictors: (Constant), تحسين ظروف العمل المادية

b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.810	1	11.810	50.766	.000 ^b
	Residual	27.450	118	.233		
	Total	39.260	119			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي
b. Predictors: (Constant), تحسينظروفالعملالمادية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.893	.170		11.124	.000
	تحسينظروفالعملالمادية	.400	.056	.548	7.125	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2928	3.7594	3.0639	.31503	120
Residual	-1.25944-	1.32389	.00000	.48029	120
Std. Predicted Value	-2.448-	2.208	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.611-	2.745	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التكوينوالتدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.243 ^a	.059	.051	.55955

a. Predictors: (Constant), التكوينوالتدريب

b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.315	1	2.315	7.393	.008 ^b
	Residual	36.945	118	.313		
	Total	39.260	119			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التكوينوالتدريب

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.579	.186		13.893	.000
	التكوين والتدريب	.161	.059	.243	2.719	.008

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7400	3.3851	3.0639	.13947	120
Residual	-1.44425-	1.07993	.00000	.55719	120
Std. Predicted Value	-2.322-	2.303	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.581-	1.930	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشارك كتهيئة اتخاذ القرار ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583 ^a	.340	.334	.46876

a. Predictors: (Constant), المشارك كتهيئة اتخاذ القرار

b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.331	1	13.331	60.670	.000 ^b
	Residual	25.929	118	.220		
	Total	39.260	119			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي
b. Predictors: (Constant), المشار كتغييراتخاذالقرار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.871	.159		11.759	.000
	المشارك كتغييراتخاذالقرار	.359	.046	.583	7.789	.000

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2297	3.6666	3.0639	.33471	120
Residual	-1.31788-	1.10931	.00000	.46679	120
Std. Predicted Value	-2.492-	1.801	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.811-	2.366	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة الصراع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.131 ^a	.017	.009	.57184

a. Predictors: (Constant), ادارة الصراع

b. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.674	1	.674	2.062	.154 ^b
	Residual	38.586	118	.327		
	Total	39.260	119			

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ادارة الصراع

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.668	.281		9.508	.000
	ادارة الصراع	.112	.078	.131	1.436	.154

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.8358	3.2276	3.0639	.07528	120
Residual	-1.50495	1.30223	.00000	.56943	120
Std. Predicted Value	-3.029	2.174	.000	1.000	120
Std. Residual	-2.632	2.277	.000	.996	120

a. Dependent Variable: الاستقرار الوظيفي

Descriptives

ادارة الضغوط المهنية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 35 سنة	24	49.0417	9.53930	1.94720	45.0136	53.0698	32.00	66.00
من 35 الى 45 سنة	67	50.7761	8.56671	1.04659	48.6865	52.8657	30.00	68.00
من 46 الى 55 سنة	26	51.7692	7.83483	1.53654	48.6047	54.9338	33.00	65.00
أكثر من 55 سنة	3	52.6667	4.72582	2.72845	40.9271	64.4062	49.00	58.00
Total	120	50.6917	8.51276	.77711	49.1529	52.2304	30.00	68.00

Test of Homogeneity of Variances

ادارة الضغوط المهنية

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.987	3	116	.402

ANOVA

ادارة الضغوط المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Between Groups	107.709	3	35.903	.489	.691
Within Groups	8515.882	116	73.413		
Total	8623.592	119			

Descriptives								
ادارة الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أستاذ	76	50.4474	8.85347	1.01556	48.4243	52.4705	30.00	68.00
اداري	28	51.0357	8.82959	1.66864	47.6120	54.4595	33.00	66.00
عامل	16	51.2500	6.46529	1.61632	47.8049	54.6951	41.00	64.00
Total	120	50.6917	8.51276	.77711	49.1529	52.2304	30.00	68.00

Test of Homogeneity of Variances			
ادارة الضغوط المهنية			
LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
1.039	2	117	.357

ANOVA					
ادارة الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.838	2	6.419	.087	.917
Within Groups	8610.754	117	73.596		
Total	8623.592	119			

Descriptives								
ادارة الضغوط المهنية								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 6 سنوات	13	50.2308	10.53687	2.92240	43.8634	56.5981	32.00	66.00
من 6 الى 12 سنة	51	49.7451	8.05939	1.12854	47.4784	52.0118	30.00	67.00
من 13 الى 18 سنة	35	52.1429	8.86216	1.49798	49.0986	55.1871	33.00	68.00
أكثر من 18 سنة	21	50.8571	7.90750	1.72556	47.2577	54.4566	33.00	64.00
Total	120	50.6917	8.51276	.77711	49.1529	52.2304	30.00	68.00

Test of Homogeneity of Variances			
ادارة الضغوط المهنية			
LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
.776	3	116	.510

ANOVA

ادارة الضغوط المهنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	122.741	3	40.914	.558	.644
Within Groups	8500.851	116	73.283		
Total	8623.592	119			

Descriptives								
الاستقرار الوظيفي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 35 سنة	24	37.0000	6.68548	1.36467	34.1770	39.8230	25.00	47.00
من 35 الى 45 سنة	67	36.0746	7.51829	.91851	34.2408	37.9085	20.00	53.00
من 46 الى 55 سنة	26	38.0769	5.44002	1.06688	35.8797	40.2742	26.00	47.00
أكثر من 55 سنة	3	39.0000	5.56776	3.21455	25.1689	52.8311	33.00	44.00
Total	120	36.7667	6.89261	.62921	35.5208	38.0126	20.00	53.00

Test of Homogeneity of Variances			
الاستقرار الوظيفي			
LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
1.345	3	116	.263

ANOVA					
الاستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	92.994	3	30.998	.647	.587
Within Groups	5560.473	116	47.935		
Total	5653.467	119			

Descriptives								
الاستقرار الوظيفي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أستاذ	76	36.5132	7.54276	.86521	34.7896	38.2368	20.00	53.00
اداري	28	36.9643	6.32738	1.19576	34.5108	39.4178	25.00	51.00
عامل	16	37.6250	4.37988	1.09497	35.2911	39.9589	28.00	43.00
Total	120	36.7667	6.89261	.62921	35.5208	38.0126	20.00	53.00

Test of Homogeneity of Variances			
الاستقرار الوظيفي			
LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
3.736	2	117	.027

ANOVA

الاستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	17.766	2	8.883	.184	.832
Within Groups	5635.701	117	48.168		
Total	5653.467	119			

Descriptives								
الاستقرار الوظيفي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 6 سنوات	13	38.4615	7.66611	2.12620	33.8290	43.0941	26.00	51.00
من 6 الى 12 سنة	51	35.9216	6.61164	.92581	34.0620	37.7811	21.00	49.00
من 13 الى 18 سنة	35	36.7143	7.91711	1.33824	33.9947	39.4339	20.00	53.00
أكثر من 18 سنة	21	37.8571	5.16029	1.12607	35.5082	40.2061	28.00	46.00
Total	120	36.7667	6.89261	.62921	35.5208	38.0126	20.00	53.00

Test of Homogeneity of Variances			
الاستقرار الوظيفي			
LeveneStatistic	df1	df2	Sig.
1.991	3	116	.119

ANOVA					
الاستقرار الوظيفي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	98.835	3	32.945	.688	.561
Within Groups	5554.631	116	47.885		
Total	5653.467	119			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير... تخصص: تسيير... هو... للتسيير... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	علي زعلان		ب.ت.و.ر.س. 208532095	
02	ملكي راضية		ب.ت.و.ر.س. 203803969	

عنوان المذكرة:

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
سعيد سارة	المدير عروسى جمال	قراوي احمد الصغير

المسيلة في: 2024/04/28

رقم:

إلى السيد:
.....
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	علي زغلا شهاب		20853809	علي
02	ملكي راضية		203803969	ملكي

عنوان المذكرة:
إدارة الضيق ط. أكاديمية ودورها في تحقيق الإستراتيجية الوطنية
دراسة حالة: عدة من المؤسسات التربوية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء و الختم)	رئيس القسم (الإمضاء و الختم)
سليم مسارة MS	مكي السعيد	قرواي احمد الصغير

المسيلة في: 2023/12/20

رقم: 617/2023

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	ملكي رامية		203803969	Mok
02	علي زعلان إيمان		208532095	Ali
عنوان المذكرة: الوظيفة:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
سليمي سارة S				

قراوي أحمد الصغير

المسيلة في: 05/06/2023

رقم: 2023/6/17

إلى السيد: محمد بوضياف
مدير التسيير

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير... تخصص: التسيير...
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	علي زعلات		ب.ت.و.ا.ر.س 20853205	
02	ملكي راضية		ب.ت.و.ا.ر.س 20380396	

عنوان المذكرة: إدارة الصدوق الكهنية وأثرها على الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة: عدة هيئات بولاية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
سليمي سارة	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر


أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): علي بن علائي المولود(ة) بتاريخ: 14/09/1983 بـ الجزائر
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 208532033 الصادرة بتاريخ: 01/01/2018 عن بلدية الكبدية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية خلال السنة الجامعية 2023/2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: إدارة الصنوق المهنية ودورها في تحقيق
الإستقرار الوظيفي في السنة الثالثة حالة عدة مؤهلات تربوية

أصح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 04/06/2024

التوقيع و البصمة


Acil



تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.
ضمن ملاحق المذكرة



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : **ملكي راضية** المولود(ة) بتاريخ: **1974/06/06** ب: **بوسعادة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **203803969** الصادرة بتاريخ: **19/12/04** من: **المرّة بوسعادة**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشر خلال السنة الجامعية: **2024/2023**
والمعد للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **إدارة الصفوف المهنية ودورها**
في تحقيق الاستقرار الوظيفي بعدة مؤسسات تربوية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2024/05/20**

20 ماي 2024

التوقيع و البصمة

.....

ظرا لصحة إضاء السيد
ملكي راضية
المصاحف
الموضوع:
بوسعادة في:
بمجلس المجلس الشعبي البلدي
والتفويض من طرف
المسؤولين المكلفين
بإعداد هذا التصريح

تم بعونِ الله