

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى القلب الذي لا يغفو حين تغفوا  
القلوب إلى الحب الذي لا يزول بزوال الأحباب إلى الشمعة المقدسة التي لا تمضي  
مع مضي الساعات الي النور الذي لا ينقضي بانقضاء النجمات إلى من تحت  
قدميها الجنات " أمي " الغالية.

الذي من اجلي وهن عظمه و اشتعل شيبا رأسه إلى الذي أفنى عمره ليشيد درب  
ابنه " أبي " العزيز.

والى الذي ساهم في طباعة هذه المذكرة "يوسف".

والى كل من ساعدني في الحياة العملية وذلك بمديرية الضرائب وهران غرب.

# كلمة شكر .

أتوجه بالشكر إلى من لا تبلغه الأوهام و لا تدركه الافهام الحي القيوم الذي لا ينام  
فلك الحمد و الشكر ربنا على كل ما أنعمت علينا عملا بقوله عليه الصلاة  
والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

نتقدم بالشكر إلى من يعجز اللسان في التعبير عن شكره إلى من منحنا عظيم وقته  
وخصنا بكثير نصحه إلى الأستاذة المشرفة" ح.صارة " طيلة إعداد المذكرة.  
ونشكر كذلك مدير اتصالات الجزائر بوهان على التسهيلات التي قدمها لنا  
خلال انجاز هذه المذكرة والى العمال الدين قبلوا التعاون معنا رغم حساسية  
الموضوع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم النفس و إلى أعضاء اللجنة  
المناقشة.

## الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تقصي العلاقة بين الضغوط المهنية بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عمالات اتصالات الجزائر بوهران، وبحث الفروق بين الجنسين في متغيرات الدراسة، إضافة إلى تقصي الفروق في الضغوط المهنية وفقاً لمتغير المنصب المشغول

اشتملت عينة الدراسة على (80) موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالواقع (34) ذكور و(46) إناث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعطيات، و بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية الإصدار 20 (spss,20) كانت النتائج على النحو التالي:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الضغوط المهنية بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.
- 4- لا توجد فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير المنصب المشغول لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.

**الكلمات المفتاحية:** الضغوط المهنية، الرضا الوظيفي، الموظف، مؤسسة اتصالات الجزائر.

## : summary الملخص باللغة الانجليزية

The current study aims to investigate the relationship between occupational stress in its dimension and job satisfaction among Algeria telecom workers in oran, and to investigate the gender differences in the study variables, in addition to investigating the differences in occupational stress according to the occupied position variable.

The study sample included (80) employees of Algeria Telecom, in fact (34) males R(46) female.

The study relied on the descriptive approach and the questionnaire as a tool for data and data collection, and after the statistical processing of the data by the statistical program in the social sciences.(version 20,SPSS) the results were as follows:

- 1- There is a statistically significant correlation between occupational stress in its dimensions and job satisfaction among Algeria telecom workers in Oran.
- 2- There are no statistically significant differences in occupational stresses due to the gender variable among Algeria telecom workers in Oran.
- 3- There are no statistically significant differences in job satisfaction due to the gender variable among Algeria telecom workers in Oran.
- 4- There are no statistically significant differences in occupational pressures due to the variable of the occupied position of Algeria telecom workers in Oran.

**Keywords:** occupational pressures, job satisfaction, employee, communications institution Algeria.

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الأشكال                           | رقم الجدول   |
|--------|---|--------------|
| 32     | مراحل الإصابة بضغط العمل                | شكل رقم (01) |
| 38     | نموذج روبرت دبلي                        | شكل رقم (02) |
| 39     | نموذج روبر بارون وجيرالد جرين بيرج 1990 | شكل رقم (03) |
| 39     | نموذج هاوردكانوكاي كوبر                 | شكل رقم (04) |
| 40     | نموذج بريف سولروفاسل 1981               | شكل رقم (05) |
| 42     | نموذج ابلسون 1986                       | شكل رقم (06) |
| 43     | الاطار العام لتحليل ضغوط العمل          | شكل رقم (07) |
| 44     | نموذج تورنجتون ودريك كاري كوبر          | شكل رقم (08) |
| 45     | نموذج جيمس كويك وجونتان كويك            | شكل رقم (09) |
| 61     | الترتيب الهرمي للحاجات ماسلو            | شكل رقم (10) |
| 66     | النموذج الياباني والصيني                | شكل رقم (11) |

## قائمة الجداول

### الجانب النظري

| رقم الجدول           | عنوان الجدول                               | لصفحة |
|----------------------|--|-------|
| <u>جدول رقم (01)</u> | مقطع جانب لصنع القرار وفق التركيبة البيئية | 28    |
| <u>جدول رقم (02)</u> | احصائيات حول الوفيات الناتجة عن ضغوط العمل | 55    |

### الجانب التطبيقي

| رقم الجدول           | عنوان الجدول  | لصفحة |
|----------------------|---|-------|
| <u>جدول رقم (01)</u> | يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس                             | 78    |
| <u>جدول رقم (02)</u> | يوضح الصدق التمييزي لمقياس الضغوط المهنية                     | 80    |
| <u>جدول رقم (03)</u> | يوضح نتائج اختبار نتائج الفا كرونباخ لمقياس الضغوط المهنية    | 81    |
| <u>جدول رقم (04)</u> | يوضح الصدق التمييزي لمقياس الرضا المهني                       | 81    |
| <u>جدول رقم (05)</u> | يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ للرضا المهني                   | 82    |
| <u>جدول رقم (06)</u> | يبين توزيع العينة حسب الجنس                                   | 83    |
| <u>جدول رقم (07)</u> | يبين توزيع العينة حسب العمر                                   | 83    |
| <u>جدول رقم (08)</u> | يبين توزيع العينة حسب المؤهل العلمي                           | 84    |
| <u>جدول رقم (09)</u> | يبين توزيع العينة حسب الخبرة                                  | 84    |
| <u>جدول رقم (10)</u> | يبين توزيع العينة حسب الحلة الاجتماعية                        | 85    |
| <u>جدول رقم (11)</u> | يبين توزيع العينة حسب المنصب المشغول                          | 85    |
| <u>جدول رقم (12)</u> | قيم معامل الارتباط بين الضغوط المهنية بابعاده والرضا الوظيفي  | 88    |
| <u>جدول رقم (13)</u> | اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الضغوط المهنية | 89    |
| <u>جدول رقم (14)</u> | اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الرضا الوظيفي  | 90    |
| <u>جدول رقم (15)</u> | نتيجة تحليل التباين الحادي ANOVA                              | 91    |



## المحتوى

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| أ..... | الاهداء                  |
| ب..... | كلمة شكر                 |
| ت..... | الملخص                   |
| ث..... | الملخص باللغة الانجليزية |
| ج..... | قائمة الاشكال والجداول   |
| 1..... | المقدمة                  |

### الجانب النظري :

#### الفصل الأول:مدخل إلى الدراسة

|         |                              |
|---------|------------------------------|
| 06..... | 1-الاشكالية                  |
| 06..... | 2-فرضيات البحث               |
| 07..... | 3-اهمية البحث                |
| 07..... | 4-اهداف البحث                |
| 08..... | 5-التعريف الاجرائي للمصطلحات |
| 08..... | 6-الدراسات السابقة           |

#### الفصل الثاني :الضغوط المهنية

|         |                         |
|---------|-------------------------|
| 14..... | 1-تعريف الضغط           |
| 14..... | 2- مفهوم الضغوط المهنية |
| 16..... | 3-تعريف الضغوط المهنية  |
| 18..... | 4-عوامل الضغط المهني.   |
| 20..... | 5-انواع الضغوط المهنية  |
| 30..... | 6-محددات الضغوط المهنية |



- 7-مصادر الضغوط المهنية ..... 37
- 8-اثار الضغوط المهنية على الاداء وعلاقتها ..... 52

### الفصل الثالث: الرضا المهني

#### 1-تمهيد

- 2- تعريف الرضا المهني ..... 58
- 3-النظريات المفسرة لرضا المهني ..... 60
- 4- العوامل المؤثرة في الرضا المهني ..... 67
- 5- أساليب قياس الرضا المهني ..... 71
- 6- ظروف العمل و الرضا المهني ..... 72
- 7- أهمية الرضا المهني ..... 73

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع منهجية:الدراسة الميدانية

#### تمهيد

#### الدراسة الاستطلاعية :

- 1-اهداف الدراسة ..... 77
- 2- لمجال الزمني والمكاني للدراسة الاستطلاعية ..... 77
- 3-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية عينة الدراسة وموصفاتها ..... 78
- 4- ادوات الدراسة الاستطلاعية ..... 78
- 5-الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة ..... 80
- 6-الدراسة الاساسية..... 83
- 7-منهج الدراسة ..... 83

|           |                                  |
|-----------|----------------------------------|
| 83.....   | 8-المجال الزمني والمكاني للدراسة |
| 83 .....  | 9-عينة الدراسة وخصائصها          |
| 86.....   | 10-اساليب المعالجة الاحصائية     |
| 89.....   | عرض النتائج ومناقشتها            |
| 89.....   | 1-عرض نتائج الدراسة              |
| 92.....   | 2-مناقشة نتائج الدراسة           |
| 99.....   | الخلاصة                          |
| 100 ..... | الخاتمة                          |
| 101 ..... | التوصيات و الاقتراحات            |
| 102 ..... | المراجع                          |
| 108 ..... | الملاحق                          |

الملاحق

الإهداء

كلمة شكر

الملخص

قائمة الجداول والأشكال

المقدمة

# الجانب النظري

## الفصل الأول:مدخل إلى الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات البحث
- 3- أهمية البحث
- 4- أهداف البحث
- 5- التعريف الإجرائي للمصطلحات
- 6- الدراسات السابقة

## 1-الإشكالية :

إذا كان البحث في العلوم الإنسانية وخصوصا في علم النفس التنظيمي قد توصل في الدول المصنعة إلى إعداد وتطبيق عدة نظريات لدراسة الظواهر التنظيمية في المؤسسات مثل ظروف العمل والقيادة والتحفيز والرضا عن العمل، إلا أن استعمالها لا يزال دون المستوى المطلوب في الدول النامية، فالיום تواجه هذه الدول التي تسعى إلى التصنيع وتطوير اقتصادها عن طريق نقل وتحويل التكنولوجيا مشاكل عديدة في تسيير قوة العمل. وعليه تبقى مشكلة دراسة الضغوط المهنية والرضا الوظيفي من المواضيع الدقيقة والمهمة في المجال، زد على ذلك ان القيام ببحوث ودراسات في علم النفس التنظيمي عندما يتعلق الأمر ببيئة اقتصادية واجتماعية وثقافية متميزة من شأنه ان يعقد من مهام الباحث بالنظر إلى نقص الدراسات السابقة التي تمكنه من الاستفادة منها والاعتماد عليها .

ومما سبق، سنحاول من خلال بحثنا هذا التركيز على دراسة الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى فئة من عمال القطاع الاقتصادي ممثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران، وتحدد إشكالية البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الضغوط المهنية والرضا المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر؟

- وهل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الضغوط المهنية وفي الرضا المهني لدى موظفي اتصالات الجزائر تعزى لمتغير الجنس؟

## 2- فرضيات البحث:

وتمثلت فرضيات البحث فيما يلي:

1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى

عمال اتصالات الجزائر بوهران

2- توجد فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير الجنس لدى عمال

اتصالات الجزائر بوهران

3- توجد فروق دالة إحصائية في الرضا المهني تعزى لمتغير الجنس لدى عمال

اتصالات الجزائر بوهران

4- توجد فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير المنصب المشغول لدى

عمال اتصالات الجزائر بوهران

### 3- أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته في طبيعة موضوعه والذي يعنى بتقصي الضغوط المهنية في علاقتها بالرضا الوظيفي، فالضغوط المهنية من مواضيع الساعة ومن الحتميات التي يعايشها العامل في بيئة العمل، وإن كيفية إدراك مصادرها وطريقة التعامل معها من شأنه التأثير على سلوك العامل وعلى جودة أداءه المهني وعلى مستويات الرضا الوظيفي عنده. ومن المسلم به أن لرضا العمال أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يساهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم. كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي مليء بالمنغصات والضواغط المهنية. وعموما يعتبر الرضا المهني للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمات ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها، خاصة وأن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به وإن كشف العوامل المرتبطة به قد يساهم استثمار الجوانب الايجابية منها في الرفع من مستوياته والحفاظ عليه.

### 4-أهداف البحث:

إن كل باحث عند قيامه ببحث فهو يسطر أهدافا يرغب أن يصل إليها بفضل أبحاثه وافتراضاته ونحن في بحثنا هذا نسعى لبلوغ بعض الأهداف من خلال دراستنا لهذا الموضوع المهم داخل أوساط العمل، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- 1- تقصي علاقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.
- 2- التعرف على دلالة الفروق بين الجنسين في الرضا المهني لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.
- 3- التعرف على دلالة الفروق بين الجنسين في الضغوط المهنية لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.



4-إظهار دور المجتمع العلمي خاصة دور المختصون في علم النفس العمل والتنظيم من خلال دراسة هذه المتغيرات التنظيمية لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران.

5- تدعيم الدراسات أو النتائج التي درست من قبل والكشف عن الجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة.

## 5- التعريف الإجرائي للمصطلحات :

### 1-5الضغوط المهنية :

هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التكيفية التي تظهر في سلوك أفراد العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم وهي ناتجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي على مسببات للضغط.ويحدد إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال إجابته على بنود مقياس الضغوط المهنية لمعدّه (Speilberger, 1994).

### 2-5-الرضا المهني:

هو درجة شعور الموظف ايجابيا أو سلبيا اتجاه عمله، فالرضا هو الموقف أو رد فعل عاطفي عند الفرد اتجاه المهام التي يقوم بها أو اتجاه الحالة الاجتماعية والمادية التي توفرها المنظمة لعمالها. ويحدد إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها الموظف من خلال إجابته على بنود مقياس الرضا المهني لمعدّه صرفاق عبد القادر (2016).

## 6-الدراسات السابقة :

في إطار الإعداد الأولي للدراسة وخلال عملية البحث عن المراجع وجمعها وجدت بعض المواضيع والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا سواء التي تناولت أحد المتغيرين أو كلاهما ويمكن تقديمها على النحو التالي:

الدراسات التي تطرقت للرضا المهني:

### 1-دراسة كوبر ورودن Cooper .Roden (1985) :

قام الباحثان بدراسة حول العلاقة بين الصحة النفسية وبين الرضا عن العمل لدى عمال مصلحة الضرائب، كما قاما بقياس العلاقة بين الصحة النفسية والرضا عن العمل لدى ثلاثة مائة وثمانية عشرة من العمال بمصلحة الضرائب تتراوح أعمارهم بين عشرين وتسعة وخمسين عاما في إنجلترا واسكتلندا الشمالية .

تكونت أدوات الدراسة من استبيان يقيس ضغوط العمل النفسية ومقياس كراون كريسب للرضا عن العمل واستبيان السلوك من النوع (أ) المعرضون لأمراض القلب. وقد أشارت نتائج كوبر ورودن إلى أن عمال الضرائب أقل رضا عن أعمالهم كما أنهم أكثر تأثراً بالضغوط النفسية وقد وجد الباحثان أن الأسلوب الاستبدادي مؤشر قوي يدل على عدم رضا عن العمل وقد وجد أن ضغط العمل هو المصدر الرئيسي لاختلال الصحة النفسية وكانت عينة النساء أكثر رضا عن أعمالهن وان كن قد اظهرن أعراضاً تدل على اختلال الصحة النفسية أكثر من الرجال. (سلطاني، 2003، ص 71)

**2-دراسة سليمان الهاجري (1990):** والتي هدفت إلى دراسة تأثير نوع المؤسسة في الرضا عن العمل على عينة مكونة من ثلاث مائة وأربعة وعشرون مشاركاً من القطاعين العام والخاص، وذلك بتطبيق استبيان منيسوتا للرضا عن العمل، وقد وجد الباحث موظفي القطاع الخاص راضون عن ثمانية عوامل للرضا وهي مسؤوليات الوظيفة والاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين وظروف العمل وبيئته المادية وفرص التطور والنمو الشخصي وفرصة اتخاذ القرار ومتطلبات العمل وأنظمة وإجراءات المؤسسة والاعتراف الشخصي والمكانة الاجتماعية والأمن الوظيفي والأجر كما توصل الباحث الى ان موظفي القطاع الخاص غير راضين عن عامل واحد وهو أسلوب وطريقة الإشراف المتبعة .

أما موظفو القطاع الحكومي فقد توصلت الدراسة إلى أنهم راضون عن أربعة عوامل هي المسؤولية والاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين وطرق وأساليب الإشراف وظروف العمل وبيئته المادية وضمانات العمل والأجر كما توصلت الدراسة إلى أنهم غير راضين عن خمسة عوامل هي النمو الذاتي وفرص اتخاذ القرار ومتطلبات الوقت ومطالب الوظيفة وأنظمة وإجراءات المؤسسة والاعتراف الشخصي والمكانة الاجتماعية وفرص النمو والتطور وقد انتهت الدراسة إلى أن موظفي القطاع الحكومي والخاص متفقون على أن أهم العوامل لديهم هي المسؤولية والاعتراف والعلاقة بالزملاء والمرؤوسين. (سلطاني، 2003، ص 71)

**3-دراسة عباس محمود عوض(1971):**حول مقارنة التوافق المهني لدى العمال والعاملات في صناعة النسيج، حيث تناول الباحث دراسته من خلال بعدين الرضا عن العمل والإرضاء وتناول الفرد وبيئة العمل والكفاءة في تحقيق الإنتاج ونوعيته وكان من نتائج الدراسة أن:

الاناث اكثر رضا عن عملهن من الذكور.

الاناث اكثر رضا عن ظروف عملهن والإشراف والأجور من الذكور.

الاناث كن راضيات عن عملهن ومتقبلات للحياة بوجه عام ولكل مايحيط بالبيئة المحيطة بالعمل . والذكور اكثر توافقاً في حياتهم وأكثر ميلاً إلى السيطرة والعدوان في اتصالاتهم الاجتماعية واتزانهم في حياتهم الانفعالية وتوصل في ختام دراسته إلى نتائج هامة نبرزها على النحو التالي:

هناك عاتقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية بين الرضا عن العمل والتوافق العام للشخصية..

لا توجد علاقة ذات دالة إحصائية بين الإرضاء والتوافق العام للشخصية.

لا توجد علاقة ذات دالة احصائية بين بعدي التوافق المهني وبين الطموح المهني.(سلطاني، 2003، ص

### 3-دراسة نقاز والعيداني(2022):

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد ركزت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على معرفة العلاقة بين المتغيرين، من خلال استبانته من 39 مفردة موجهة لمجتمع الدراسة المتمثل في عمال اتصالات الجزائر بتيسميسلت، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة خطية بين بطاقة الأداء المتوازن والرضا الوظيفي، وذلك حسب معامل الارتباط بيرسون.(نقاز والعيداني، 2022، ص209)

### 4-دراسة بلمقدم(2022):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بعض المتغيرات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من عمال البريد بمدينة وهران. وذلك انطلاقا من إشكالية مفادها: هل تساهم المتغيرات التنظيمية (الأجر، نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الظروف الفيزيائية) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال البريد بمدينة وهران؟ واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يلاءم موضوع البحث، أما أداة جمع المعلومات فكانت الاستبيان الذي صمم خصيصا لغرض الدراسة، وبعد التأكد من صدقه وثباته، تم تطبيقه على عينة قوامها 49 فردا من عمال البريد بمدينة وهران. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يساهم كل من متغير نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الظروف الفيزيائية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال البريد بمدينة وهران. بينما لا يساهم متغير الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.(بلمقدم، 2022، ص43)

### الدراسات التي تطرقت للضغوط المهنية:

1-دراسة ليلى الشريف (2003): حول أساليب مواجهة الضغط النفسي وعلاقتها بنمطي الشخصية (أ-ب) لدى أطباء الجراحة القلبية والعصبية والعامية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الضغط النفسي والتعرف على أساليب المواجهة التي يستخدمها الأطباء وقد أجريت الدراسة على 152 طبيبا وطبيبة وقد استخدم لهذا الغرض قائمة اعراض الضغوط.(leatz) واستبانته أساليب مواجهة الضغوط النفسية واستبانته نمطي الشخصية (A-B).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة الضغط النفسي ونمط الشخصية كما أشارت النتائج إلى أن أفراد العينة لديهم درجة متوسطة من الضغط النفسي ويرجع ذلك الى استخدامهم أساليب فعالة في مواجهة الضغط النفسي مثل أسلوب حل المشكلة والمواجهة الفعالة. كما خلصت الدراسة إلى ضرورة إعداد برنامج لإدارة الضغوط النفسية في العمل . (زريبي، 2014، ص110)

2-دراسة سليم نعامة وأنور جميل علي(2011): حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث هدف البحث إلى معرفة الفروق بين أفراد عينة البحث استنادا الى مجموعة من المتغيرات ( عدد سنوات الخبرة .المؤهل التعليمي ) وتكونت عينة الدراسة من 120 عاملا وعاملة من موظفي مكتبة

## الجانب النظري-----الفصل الأول:مدخل إلى الدراسة

الأسد الوطنية وتمثل هذه العينة ما نسبته 30 بالمائة من مجتمع البحث الأصلي واعتمدت الدراسة على أدواتي مقياس الضغوط المهنية ومقياس الأداء الوظيفي

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

أكثر مصادر الضغوط المهنية شيوعا هو المصدر السادس ( الضغوط الناتجة من المردود المادي )

توجد علاقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية بين مصادر الضغوط المهنية والأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات البحث ( سنوات الخبرة .المستوى التعليمي ) وتوصل البحث الى عدة من المقترحات منها

(1) تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع المراجعين.

(2) العمل على تخفيف ضغوط العمل للعاملين في المكاتب الأكاديمية بتفعيل الاتصال الإنساني بين المراجعين المستفيدين وبين العاملين.( زربي، 2014، ص106)

### 3-دراسة بن غربي وعربية(2019):

تهدف الدراسة إلى الكشف عن تأثير الضغوط المهنية ببعديها إكراهات العمل والدعم التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى الأخصائيين النفسانيين في مؤسسات الصحة العمومية بولاية وهران. تمت هذه الدراسة بمؤسستين للصحة العمومية، مستشفى أول نوفمبر 1954، والمركز الإستشفائي الجامعي بوهران، تكونت العينة من (46) أخصائي نفسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج للبحث، وعلى استبيان الضغط المهني لـ( Spielberger 1994)، وعلى استبيان الولاء التنظيمي لـ Allen, Meyer & Smith المقدم سنة 1993، كأدوات لجمع البيانات، واستخدم الباحثون تحليل الانحدار البسيط كأسلوب لاختبار صحة فرضيات الدراسة أوضحت الدراسة أن:

(1) للضغوط المهنية أثر على الولاء التنظيمي

(2) إكراهات العمل لا تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي

(3) وللدعم التنظيمي أثر على الولاء التنظيمي

ولقد خلصت الدراسة إلى أن الأخصائي النفسي في المؤسسة الاستشفائية العمومية يتعرض لمستوى ضغط كبير ناتج عن نقص التقدير والاعتراف بأدائه، وغياب الدعم المعنوي والمادي.(بن غربي وعربية، 2019، ص11)

### 4-دراسة نقموش(2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الضغوط المهنية بالولاء التنظيمي لدى عمال شركة أمن المنشآت الطاقوية في مدينة الأغواط ، كما هدفت إلى معرفة الفروق في الضغوط المهنية، تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع على عينة قوامها (30) عاملا، التي تم اختيارها بطريقة العينة

العشوائية البسيطة، كما استخدمت هذه الدراسة مقياسين هما مقياس الضغط المهني، والولاء التنظيمي. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

يعاني عمال أمن المنشآت الطاقوية من مستوى منخفض من الضغوط المهنية. يتمتع عمال أمن المنشآت الطاقوية من مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي لدى عمال أمن المنشآت الطاقوية بمدينة الأغواط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال أمن المنشآت الطاقوية في مستوى الضغوط المهنية حسب الأقدمية في العمل. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال أمن المنشآت الطاقوية في مستوى الضغوط المهنية حسب الحالة الاجتماعية. (نقموش، 2022، ص588)

**الدراسات التي تطرقت للضغوط المهنية والرضا المهني معا:**

### **1-دراسة نويرة وأسويب(2020):**

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي، ومستوى الضغوط المهنية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية التربية جامعة بنغازي حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة، والذي بلغ عددهم (63) عضواً، تم اعتماد المنهج الوصفي، وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة الضغوط المهنية كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، كما تم تبني مقياس الرضا الوظيفي (أبو مصطفى والأشقر 2011). وأسفرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي، حيث وجد أن مستوى الضغوط المهنية في المتوسط، وان الرضا الوظيفي يفوق المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بينغازي، كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي، كما تبين من نتائج الدراسة أن مستوى الرضا لدى عينة الذكور يفوق مستوى الرضا للإناث. وان الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، مستوى الرضا لديهم يفوق مستوى رضا الفئات العمرية الأخرى. ان الدرجة العلمية (أستاذ مشارك وأستاذ مساعد) مستوى الرضا لديهم يفوق مستوى رضا الدرجات العلمية الأخرى.

**2-دراسة بن ابراهيم(2020) :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر الضغوط النفسية على الرضا الوظيفي لدى المرضيين العاملين بمصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة، الدراسة أجريت على عينة مكونة من 30 ممرضا تم اختيارهم عن طريق الصدفة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، ومقياسي الضغط النفسي والرضا الوظيفي كأداتين للدراسة، أين توصلت نتائج الدراسة إلى:

-مستويات مرتفعة للضغط النفسي لدى الممرضين العاملين في مصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة ومستويات متوسطة في رضا الممرضين العاملين لعاملين في مصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة

-توجد علاقة ارتباطية عكسية بين الضغط النفسي لدى الممرضين العاملين لعاملين في مصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة، ورضاهم عن الوظيفة التي يمارسونها.(بن ابراهيم، 2020، ص139)

## الفصل الثاني : الضغوط المهنية

تمهيد

- 1- تعريف الضغط
- 2- مفهوم الضغوط المهنية
- 3- عوامل الضغط المهني
- 4- أنواع الضغوط المهنية
- 5- محددات الضغوط المهنية
- 6- مصادر الضغوط المهنية
- 7- آثار الضغوط المهنية على الأداء والعلاقة بينهما



(Coleman 1988) أشار أن الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة قد تم الالتفات إليه لأول مرة في أمريكا عام 1952، حيث تعرض أحد عمال التشغيل في شركة جنرال موتورز (Général Motors) في مدينة ديترويت (Déetroit) إلى الانهيار العصبي أثناء عمله مما أعاقه عن مواصلة عمله، هذه الحادثة دفعت به إلى مقاضاة هذه الشركة حيث ادعى ان الضغوط الناجمة عن وظيفته قد أسهمت كثيرا في الحالة التي وصل إليها. (محمد بن أحمد هيجان، 1998، ص43).

غير أن معظم المصادر تجمع أن الموضوع اصبح مشهورا بفضل هانز سيلي (SyleHans) في سنوات 1950، والذي تركز عمله في البداية حول تحديد المصطلحات الفيزيولوجية المرتبطة بردود أفعال الجسم اتجاه الضغوط (Marie . B ,et all ,19). واكتشف ان الغدد التي تفرز مادة الأدرينالين للضغوط يمكن التنبؤ بها فسامها الأعراض العامة للتكيف. كما ظهر الاهتمام بضغوط العمل بعد الدراسة التي أجراها كل **موولف (Wofl)** و**كاهن (Khan)** و**كوين و سنوك (1964 Quin and Snak)**، حيث ركزت على أسباب الضغوط والنتائج المترتبة عنها، والعوامل الوسيطة التي تقع بين الأسباب والنتائج. (محمد بن احمد هيجان، 1998، ص44) كما ظهر الاهتمام بضغوط العمل في جهود كاري كوير و روري باين وآخرون (1969 Cooper and Roy). فقد نشرا كتابا بعنوان العمل "الاهتمامات الحديثة بالضغوط التنظيمية"، كما نشر **كوبر (Cooper في عام 1979)** بالاشتراك مع **تورينجتون (D.Torrington)** مقالة بعنوان "التعرف والتغلب على الضغوط في المنظمة" حيث تحدثنا فيها عن أسباب ضغوط العمل والاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها، بلغ الاهتمام بضغوط العمل ذروته في الجهود التي قام بها كل من **جولد بيرجر وشلوسوبريزنيتز (1982 L.Goldberger and Breznitz)**. في كتابهما بعنوان "مرجع الضغوط الجوانب على النظرية والإكلينيكية". كما أوضح **تيري بير (1995 T.A.Beehr)**، في عمله الذي أسماه الضغوط النفسية في مقر العمل خلاصة شاملة لطبيعة البحوث والدراسات في مجال ضغوط العمل.

أما في العالم العربي، فقد الاهتمام بضغوط العمل في كتابات حديثة على سبيل المثال الدراسة التي قام بها **سمير عسكر (1989)** المشورة في مجلة الإدارة العامة تحت عنوان "متغيرات ضغوط العمل". وفي دراسة نظيرة وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة وتعتبر أول دراسة. كما كتبت مؤيد سعيد سالم (1990) مقالة بعنوان "التوتر التنظيمي، وأسبابه، واستراتيجيات إدارته" وكذلك المقالة التي نشرتها شهمة **حسين علي (1991)** في مجلة "التنمية الإدارية" بعنوان "التوتر التنظيمي، وكيف نواجهه". (محمد بن احمد هيجان، 1998، ص48).



وفي نفس العام نشر ناصر إبراهيم المحارب كتابا بعنوان " الضغوط النفسية المصادر والتحدي " . ونشر أحمد ماهر (1991) مقالة في مجلة "الإداري" العمانية بعنوان "علاقة ضغوط العمل بالأداء" . كما ألف محسن احمد الخضري (1991) كتابا بعنوان "الضغوط الإدارية -الظاهرة-الأسباب العلاج". إلا أن الدفعة القوية في الكتابة في مجال الضغوط بصفة عامة، وضغوط العمل بصفة خاصة قد جاءت في دراسة عبد الرحمن سليمان الطريري (1990) بعنوان "المؤشرات السلوكية الدالة على الضغط النفسي".

فقد أجرى هذه الدراسة عينة ممن يشغلون وظائف متعددة بما فيهم المدرسين والأخصائيين النفسيين وموظفي الاتصالات وخطوط الطيران، ورجال الأمن والطلاب، وتبين له من خلالها عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة، فيما يتعلق بالمؤشرات السلوكية الدالة على الضغط النفسي. كما دعمها بدراسة أخرى نشرت بعنوان "الضغط النفسي مصادر وأسبابه " وقد أجراها على عينة بلغ عددها 84 موظفا ممن يعملون في الجهاز الحكومي، وبينت نتائج الدراسة أن أهم مصادر الضغط لدى عينة البحث هي أبعاد تكون الشخصية وخصائصها وسماتها. والاهتمام بالضغوط النفسية في العمل ظهر متمثلا في الدراسة التي أجراها كمال علي متولي عمران(1993) بعنوان "دراسة وتحليل مجددات ظاهرة الاختراق النفسي في مجال العمل بين الأكاديميين والمعلمين". ونشر أحمد الهنداوي (1994) مقالا بعنوان "إستراتيجية التعامل مع الضغوط العمل"،

ونشر عبد الرحمن بن علي المير (1996) دراسة بعنوان " العلاقة بين الضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي، والصفات الشخصية دراسة مقارنة " وقد توالى الدراسة حول الضغوط وخاصة ضغوط العمل.(محمد بن احمد هيجان،1998، ص 50)

## 2.2. تعريف الضغوط المهنية:

يعتبر موضوع الضغط من المواضيع التي ستقطب اهتمام الكبير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي.

كما ينبثق مفهوم الضغوط المهنية من المفهوم العام للضغوط وينعت بالضغط المهني نسبة إلى الفضاء الإجرائي الذي يبرز فيه، أي محيط العمل بشقيه الفيزيقي و السيكو اجتماعي وبالتالي فهو يتمحور حول مفهوم العمل وأهدافه وظروفه من خلال طاقة الفرد وكفاءته وتوقعاته وثقته بما فيها ردود أفعال وما يحققه من مكاسب على مستوى ذاته وأسرته والمجتمع بشكل عام.

أما بالنسبة لتعريف "على عسكر" (1986) "أحمد عباس عبد الله" (1988) بأن مفهوم الضغط في العمل يعبر على حالتين مختلفتين تشير فيها الأولى إلى ظروف العمل التي تتسبب للعامل بالضيق والتوتر.

أما الحالة الثانية فإنها تشير إلى ردود الفعل الداخلية وفعل تلك الظروف والمصطلح على تسميتها بحالة احتراق.

كما يعرفه "تيغزة أحمد" (1991) بأنه الإجهاد المهني الذي يركز على تفاعل العامل مع محيط عمله، والتي تولي أهمية كبيرة لدور تغيرات الشخصية واستراتيجيات التصرف في ذلك التفاعل، كما تعرفه يمثل الاتجاه الحالي لأغلي الباحثين في علم النفس التنظيمي والذي يسعون إلى إيجاد صيغة أو نموذج يفسر بشكل شامل ودقيق مختلف العلاقات والتفاعلات التي تحكم معادلة الإجهاد ضمن أبعاد الأساسية الأربعة: موافق الإجهاد، الشخصية، إستراتيجية التصرف، النواتج، الإجهاد النفسي....

هناك تباين كبير في تحديد مفهوم الضغط المهني أو ضغط العمل، ويرجع أساس هذا التباين الى ارتباط الدراسات المهنية بظغوط العمل بعدة تعاريف نذكر منها: الطب، علم النفس، علم الاجتماع.

لهذا يمكن القول لا يوجد تعريف وحيد مقبول للضغط حتى الآن رغم تقديم عدة تعاريف نذكر من بينها :

تعريف علي عسكر (1986) وأحمد عباس عبد الله (1988) حيث يرى الباحثان أن مفهوم الضغط مستخدم للدلالة على حالتين مختلفتين، تشير الأولى إلى ظروف العمل التي تنتسب في شعور العامل بالضيق أو التوتر، أما الحالة الثانية فتشير إلى ردود الفعل الداخلية بفعل تلك الظروف والمصطلح على تسميتها بحالة الاحتراق النفسي وهي عملية من ثلاث مراحل:

أ. المرحلة الأولى: وتتمثل بوجود ضغط عمل نتيجة عدم التوازن بين متطلبات العمل

والقرارات الذاتية اللازمة لمواجهة تلك المتطلبات من جانب العمل.

ب. المرحلة الثانية: وهي امتداد للمرحلة الأولى.

ت. المرحلة الثالثة: وتتميز بالاضطراب السلوكي ومن مظاهرها الآلية في معاملة

المتعاملين وعدم الالتزام بالمسؤولية.

تعريف أكسفورد 1982: الضغط أو الإجهاد هو قلق ناتج عن تعب، إعياء، أو تعب عقلي أو جسدي أو ظروف صعبة ..... الخ، وهو كذلك نتيجة القوة الإضافية أو ناتج مطلب مفرط على القدرة الجسمية والعقلية كما ينتج عن قلق وتوتر وتعب.

تعريف سيلانجيوولاس 1987: عرف الضغوط على أنها: "تجارب داخلية وتولد عدم التوازن الفيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة للعوامل في البيئة الخارجية ويمكن ان تحدد عناصر الضغوط حسب ما يراه كل من سيلانجيوولاس الى ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- أ. **عصر المنبه:** ويشمل على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تأتي هذه من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.
- ب. **عصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط مثل: الإحباط، القلق، عدم الرضا.
- ت. **عصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل مابين عوامل المثيرات والاستجابات ويأتي هذا التفاعل عن عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عنها من الاستجابات.

### 3- عوامل الضغط المهني:

قسمت عوامل الضغوط المهنية إلى:

- عوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي والداخلي للعمل.
- عوامل المرتبطة بسمات الفرد الذاتية وطرق تعامل معها

أ- **عوامل المرتبطة بالمحيط الخارجي للعمل :** وهي عوامل لها دور كبير في حياة العامل إذ أنها تتفاعل مع متطلبات العمل و أهدافه، و من هذه العوامل المحيط الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي، والمتطلبات العائلية. إلى جانب مجالات نشاطاته في الحي و النادي، و تتواجد هذه العوامل على حالتين مجتمعة او منفردة، وهو ما يشكل لديه الضغط المرتبط بالعمل و بالضرورة يكون مرتبط بالضغط المتعلق بالحياة العامة. و إن من هذه الضغوط الخارجية نجد المتطلبات المنزلية،

فقد أجرى الباحث "توانز" (1983-1986) دراسته يبين فيها أن النساء و الرجال يعانون من صعوبات صحية لها علاقة بالدور الأسري لكل منها بالإضافة إلى دورهم في المؤسسة العاملين بها

ب- **عوامل مرتبطة بالمحيط الداخلي للعمل :** و هي كما وضعها "فيسون" و زملائه و من أهمها:

- عوامل الضغط البيئة الفيزيولوجية (المادية): و المتمثلة في الضوضاء، الضوء، الحرارة، الهواء الملوث.
- عوامل الضغوط الاجتماعية: علاقة ضعيفة بزملاء العمل و المرؤوسين و المسؤول.

- عوامل الضغوط التنظيمية : الحاجة إلى المشاكل، هيكل المنظمة، المستوى الوظيفي، الحاجة إلى سياسة واضحة.
- عوامل الفردية:

**غموض الدور:** عندما يتوفر الفرد معلومات ناقصة عن عمله و المتمثلة أساسا في المهام التي يقوم بها و كذا تحديد المستويات تحديدا واضحا و يأتي في هذا السياق دراسة "كان" و الآخرون (1964) حيث أوضح أن الأفراد الذين يتميز عملهم بالغموض يعانون من مستوى عال من الضغط و كذا ارتفاع في ضغط الدم.

**عبء الدور:** وهو على مستويين كمي و كفي، فأما العبء الكمي يعني أن الغرض الملزم بأداء مهام كثيرة، في حين أن العبء الكفي ينحصر بالخصوص على و تعقد المهام و هناك دراسات عديدة إشارة إلى أن العبء الدور الكفي و الكمي يشكل من أهم مصدر للضغط في ميدان العمل.

- صراع الدور:

- ❖ كثافة وكثرة العمل
- ❖ المسؤولية تجاه الآخرين
- ❖ الحاجة إلى المهنة
- ❖ النمو والتطور
- ❖ تعميم العمل

### ج-عوامل الضغط المرتبطة بالفرد و طرق تعامله مع الضغط:

يتضمن أهم المتغيرات المتعلقة بشخصية الفرد و خيارات الشخصية، و كذا طرق تعامله ما يواجهه من مواقف مهنية معينة، وهي كما يجمع عليها الباحثون من العوامل الأساسية التي تقيم الوضعية و تتحكم في السيرورة و التي تتكون فيها ميكانزمات الضغوط و ما يترتب عنها من مظاهر مرضية على مستوى الفرد و التنظيم.

العوامل المرتبطة بالفرد: يتضمن 3 عناصر أساسية تتمثل في :

- الخصائص الديموغرافية: كالسكن، الجنس، الاقدمية، السلم السوسيو اقتصاد .
- الشروط الفيزيولوجية: يندرج تحت هذا الجانب البنية الجسمية، الحالة الصحية، العادات الاستهلاكية.
- الشروط السيكولوجية: من ذلك نجد الشخصية، الخصائص السلوكية الطراز لنمط السلوك، الذكاء ، حاجات الأنا، الإدراك.

إن اتجاه الحالي للبحوث في مجال الصحة و الضغط يرتكز على جوانب شخصية الفرد و معطياته السلوكية بهدف التوصل لمعرفة إلى أي حد تساهم هذه الجوانب في إثارة الضغوط المهنية و نتائجها، و يعبر عن هذه الجوانب أي الشخصية و الخصائص السلوكية بمصطلح "الاستعداد للإصابة"

ويتميز هذا النوع بقابلية الفرد للإصابة و عدم القدرة على التجاوب الإيجابي مع الضغط و تشير اغلب الدراسات إلى أن أفراد من هذا النوع أي الطراز أ- يتبنون استراتيجيات تصرف لا تكفيه و أنهم يساهمون بشكل مباشر في خلق مواقف ضغط لأنفسهم و أكثرهم إصابة بالاضطرابات السلوكية كالقلق و اكتئاب و الأمراض السيكوسوماتية كالقرحة المعدية و أمراض القلب على الخصوص، بالإضافة إلى هذا فان مقياس النمط أ- يستعمل من اجل الاستدلال على مدى تهيب و استعداد الفرد للإصابة باضطرابات سلوكية و كذا سيكوسوماتية و أمراض القلب على الخصوص.

ففي اغلب الأحيان فيما يخص هذا النمط يكون الفرد هو السبب الرئيسي في شعوره بالضغط بحكم طبيعة الإدراك التي يضيفها على موقف المواجه و التي هي في الأساس انعكاس لمجذبات شخصيته و خبراته و مركزه الاجتماعي (خيار دليلة و دحلي سعاد، 1997، ص 21)

#### 4- أنواع الضغوط المهنية:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع و مختلفة الأشكال و لكل نوع من خصائصه و مواصفاته، و لكل منها طرق التعامل معها بل ان هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه.

#### أولاً:

- الضغوط الإيجابية
- الضغوط السلبية

و نعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط:

**1-الضغوط الإيجابية:** وهو الضغط اللازم تطلبه طبيعة العمل و يحتاج اليه المدير مثلاً للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم و دافعيتهم و في نفس الوقت لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنهم رتابة العمل.

و الضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء و بذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية و تحقيق رضا العاملين، و يصبح غياب هذا النوع

من الضغوط مصدرا من لعدم الرضا الوظيفي عن العمل، و من أمثلة هذا الضغط التوتر.

**2-الضغوط السلبية:** ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة، و هي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير و العاملين معه بشكل سيء و ضار و تتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يركز معظمها على ما يلي:

❖ العزوف على المبادرات الفردية و الاستسلام الى الرتابة و نمطية العمل.

❖ تنامي الإحساس بالإحباط

❖ عدم التوافق و الاكتئاب و القلق و عدم النضج الإداري

**ثانيا:** من حيث شدة الضغوط:

- الضغوط الفائقة

- الضغوط المتوسطة

- الضغوط العادية

**1-الضغوط الفائقة:** وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة وهذه الضغوط يستحيل على المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظرا لما تفرضه من تهديدات على المنشأة و استمرارها و هي ضغوط طويلة الأجل.

**2-الضغوط المتوسطة:** وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة مثل الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

**3-الضغوط العادية:** وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنشأة و التي تنشأ عن المعاملات اليومية و صراع الأفراد مع إطار العمل اليومي مثل الضغوط الناتجة عن غياب العاملين و توزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين.

**ثالثا:** من حيث محور وموضوع الضغط

- ضغوط المادية

- ضغوط المعنوية

- ضغوط السلوكية

- ضغوط الوظيفية

**1-الضغوط المادية:** وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المنشأة. مثل الحوافز والمكافآت، وتعين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق

**2-الضغوط المعنوية:** وهي تتصل بالحالة الوجدانية و نفسية المدير، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره و عدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.

**3-الضغوط السلوكية:** وهي الضغوط التي تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير و بالتالي تؤثر على قدرته في إصدار الأوامر الإدارية و التوجهات التنظيمية مثل كثرة تأخر مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات ايزاء العاملين كثيري التأخر.

**4-الضغوط الوظيفية:** وهي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة و الأعمال تتم فيها و الأنشطة التي تمارس، و الغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

**5-الضغوط البيئية:** المنظمة و الكتل و العناصر السابحة في البيئة، و كذلك مضاعفات الكتل فيما بينها، ويتبلور الحقل المضرب هذا كنتيجة لثلاثة نزاعات مترابطة (Terreberrey, 1968):

**النزعة الأولى:** اندفاع المنظمة للتكيف اتجاه المطالب هذه البيئة القلقة المتفاعلة، و هي الساعية في وقت نفسه باتجاه النمو و الكبر، لذا يزداد الارتباط مثل هذه المنظمة بالبيئة و تسعى بجهد معين إلى التغيير و تعديل طبيعتها.

**النزعة الثانية:** يتزايد عمق الروابط بين كتل و عناصر البيئة الخارجية (السياسية، و الاقتصادية، و الاجتماعية، و التكنولوجية...) و بين عناصر بيئة المنظمة الداخلية .

**النزعة الثالثة:** يتميز التركيب النسيجي النسبي للبيئة بدرجات عالية نسبيا من عدم التأكد، مما يدفع من المنظمة إلى المزيد من الدراسات و البحوث لمواجهة الحالات التنافسية الناشئة، و تندفع في الوقت نفسه إلى التفكير لإيجاد آلية معينة تعنيها على مواجهة التغيرات الجارية في البيئة .

يمكن في النظر في بيئة المنظمة ومن زوايا عدة، لتبين تلك القوى و الضغوط والتي تحد من حرية إدارتها على مواصلة الأعمال، حيث تضغط العناصر والكتل البيئية ماديات حجرية الإدارة المنظمة تجاه الأعمال المطلوبة للقيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة، و تعكس مثل هذه الضغوط المفاهيم و الاختلافات البيئية أكثر مما تعطي تصانيف تلك البيئات. حتى تبرز الصور واضحة فان المناقشة ستركز على مستويات التعقيد والتغير و آثارها على أنواع منتقاة من الأعمال الإدارية و بالتالي كشف انعكاسات تلك الضغوط على أعمال الإدارة الاستراتيجي.

## ضغوط على الأهداف الإدارية :

إن الاعتقاد السائد بين المعينين هو أن البيئة تمارس ضربا من الرقابة على عملية تحديد الأهداف المنظمة للإدارة إلا أن حالة التفاعل المستمر بين المنظمة و البيئة هي التي تولد عنصر الرقابة البيئية في داخل المنظمة، لما كان الباعث و الحافز عند الأفراد المعينين بتحديد الأهداف الربحية، النقود كسب القبول العامل، إنقاذ الأرواح... فان الحال تقتضي أن تثمر جهودها بشيء نافع أو مقبول ولجزء بسيطة من البيئة (Maurer 1971) لكي تضمن المنظمة و تحظى المعينون فيها بالمساعدة المستمرة من البيئة. صحيح ان الاجتماعية و الحضارية تسبب ضغوطا على المنظمات لكي تضمن اغراضها الاجتماعية، الا ان ذلك يتطلب من المنظمة وضع الأهداف التنفيذية و العلمية المناسبة ضمن العملي استجابة لهذه الضغوط (rosenzweig& kart).

هنالك عدة مسالك تستطيع المنظمة من خلالها انجاز و تحقيق و أهداف مقبولة كجزء من عملية إدارة الاستراتيجي و من هذه المسالك الاتي :

**1-المنافسة(Compétition):** و تشمل التنافس على الموارد على المسار و الزبائن، أو التنافس بقصد الحصول على أفراد موالين و مخلصين للمنظمة، و في مثل هذه الحالات التنافسية فان البيئة لا تتحكم في اختيارات المنظمة لأهدافها الا بجزء بسيط، و تبقى المنافسة هي المحدد الأساسي و الضاغط الأول الذي يعمل على إزاحة المنظمات الخامة و غير الكفوة من البيئة، إلا المنظمات التي تقدم خدمات مناسبة او تنتج سلعة مقبولة تضمن لنفسها الأولوية في المنافسة وهي التي تحافظ على بقائها في البيئة.

**2-المساومة لعقد الصفقات (Bargaining):** وهي جانب من عملية التفاوض (Négociation) و تجري بين الأطراف بقصد الوصول إلى اتفاق تعاقدي بين المنظمتين أو أكثر (جواد و أبو التمن 1991) لغرض تبادل السلع الخدمات. بينما تنطوي المساومة على الحالات التفاعل المباشر مع البيئة ان حالة المنافسة تمنح البيئة فرصة للممارسة تأثيرها على الأعمال تحديد الأهداف المنظمة للإدارة ضمن المساحات التي تغطي الغايات المتفاوض بشأنها.

**3-اختيار الزملاء (Co-optation):** و هي عملية استقطاب زملاء أو أعضاء جد للقيادة الإدارية في المنظمة من صناعات السياسة حتى يساعد هذا الاختيار تجنب المنظمة للمخاطر التي تهدد وجودها و استقرارها. صحيح أن اختيار الزملاء القياديين الجدد يساهم في تجمع المنظمة و بوتقة عناصر البيئة الخارجية و كتلتها مختلفة الخواص، إلا انه في الوقت نفسه يبعد المنظمة على تجديد أهدافها بالشكل الاعتباطي و لكن من واحد فقط.



**4- الاندماج و التحالف (Caolition) :** و هي حالة اتحاد او دمج عام لمنظمتين أو أكثر تقصدهما احدهما و هذا الاتحاد يتطلب التحديد المشترك لأهداف الشكل التنظيمي الجديد، و على الرغم من أن استقرارية الاندماج قد لا تكون ثابتة إلا أن نشوئه يدفع المنظمتين للعمل كمنظمة واحدة فيما يتعلق بأعمال تحديد الأهداف على الأقل، حيث أن من مزايا الاندماج المساعدة هذا التشكيل الجديد في أعمال التفاوض على الأهداف مع القوى الخارجية كما و يفرض اشد الضغوط على عملية اختيار الأهداف الفردية بعيدا عن حال الاندماج القائمة (Maurer,1971).

و لما كانت المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع النظام البيئي الكبير، فان ذلك يجعلها تتأثر بضغوط عند قيامها بأعمال لتحديد أهدافها، إن مثل هذه الضغوط لا تشكل حجرة عثة امام المنظمة عند تحديد أهدافها فحسب بل نمد هذه الضغوط آثارها الى ابعد من محيط تحديد أهداف المنظمة ليصل إلى العمال المدير اليومية

**ب-ضغوط على الاستراتيجية (Constains on ManagerialStrategy):** تمارس البيئة ضغوطا و تضع ضوابط على عملية و ضع تحديد الأهداف المنظمة للإدارة، و تمدد آثار هذه الضغوط إلى الاستراتيجية الذي تم اختياره ليساعد على تحقيق الأهداف. إلا انه بالإمكان تحجيم و قهر مثل هذه الضغوط (Vanil,1976) من خلال إيجاد التوافق الصحيح بين الفرص البيئية و موارد المنظمة. كما أن مثل هذه التوافق يعد من أفضل المحصنات التي تؤدي إلى تقويم مركز و مكانة المنظمة، و يفسح المجال أمامها أن مثل هذه التوافق يعد من أفضل المحصنات التي تؤدي إلى تقويم مركز و مكانة المنظمة، و يفسح المجال أمامها للتقدم نحو تحقيق الأهداف المنظمة للإدارة، حيث ان من بين التوجهات الاستراتيجية بعد اختياره هو البحث عن الفرص المناسبة المساعدة على تحقيق الأهداف المنشودة من قبل إدارة المنظمة، إن وجود الاستراتيجية هو البحث و التقصي البيئي، و انه لمن المعلوم أن البحث و التقصي عملية ديناميكية تساعد على مواكبة التطور و التغييرات التي تدفع المنظمة باتجاه انتقاء أحداث الأهداف بالأساليب العصرية الحديثة و بالرغم أن الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف الا اننا نجد من خلال عملية البحث عن طرق تحقيقها، ان الفرص الحيدة تفرض على المنظمة ضرورة إعادة بصياغة الأهداف أو التخلي عنها كاستجابة للتطور و التغييرات الحاصلة في الكتل و العناصر البيئية المختلفة، و في هذا المجال يؤكد إحدى الدارسين (Steiner,1969) على ضرورة التوافق و انسجام توجهات الاستراتيجية مع بيئة المنظمة، أن الاستراتيجية العاجز عن تحقيق مثل هذا الانسجام لا يقدر له النجاح و أن الاستراتيجية الذي يتقاطع أو يتعارض أو يتحدى القوانين و المصالح و الاتحادات سواء كانت حكومية او غير حكومية يصبح استراتيجيا عديم النفع و غير منسجم مع البيئة مما يحتم الأمر على إدارة المنظمة بحث عن بدائل أخرى ان المنظمات القادرة عن تميز و تشخيص

التأثير على بيئتها وعلى أهدافها و استراتيجيتها تكون حدودها في العادة ذات مفادية كبيرة، أو تكون بيئتها على درجة من الانفتاح و التقبل و توجد هذه الحالة لدى المنظمات المؤمنة بأنها نظام فرعي مفتوح يعمل نظام بيئي كبير، لقد أثبتت الدراسات التجريبية،(1968)widia عن انفتاح البيئة يساعد على تطور و تنفيذ الاستراتيجية المختار بحيث يساهم في نمو و التقدم المنظمة .

وتلعب البيئة المتغيرة دورا واضحا في نمو المنظمة، فهي توفر الفرص الممكن استثمارها من قبل المنظمة، كما تبرز في بيئة المتغيرة التهديدات والمخاطر التي قد تسبب في انهيار المنظمة التي تغير الاهتمام الكافي لأسلوب العيش في العالم المتغير التهديدات والمخاطر التي قد تسبب في انهيار المنظمة التي لا تعير الاهتمام الكافي لأسلوب العيش في العالم المتغير، و ينذر نمو بعيدا عن التأثيرات الإيجابية للتغيرات البيئية، إن الرغبة في نمو المنظمة نموا متوافقا مع تطلعات البيئية عن طريق الاهتمام بالأمور الأساسية تعد خطوة مساعدة على تحقيق هذه الرغبة، وهي :

- أولا: التوقيت الصحيح لأداء الأعمال
- ثانيا: توفر الاستراتيجية الفعال بعيد المدى
- ثالثا: الاندفاع و الرغبة باقتناص الفرص المناسبة

و خلاصة القول هنا أن الضغوط البيئية باتجاه الأهداف المنظمة للإدارة غايات، و لإدارة الاستراتيجية غايات أيضا، و كلاهما يعكسان على خطط المنظمة و توجهها ، لذلك يجب تحديد مكان و زمن و أسلوب العمل و كفاءته، إلى جانب معرفة القائم بالعمل و ذلك لتخفيف تلك الضغوط و الحد من تأثيرها.

### ت-ضغوط على تخطيط الإداري:

تضع البيئة قيودا و تنشأ ضغوطا على أعمال التخطيط الإداري، و مراد ذلك إلى أسباب عدة:

1-أن البيئة هي المصدر الرئيسي للتغير، لهذا كانت الغاية الرئيسية من التخطيط هي التنبؤ بوضع المنظمة المستقبلي و بالشكل الذي يجعلها قادرة على توقع التغيرات و التنبؤات لها و التعامل معها بفاعلية عند حدوثها.

2-يحتل التخطيط و تحديد الأهداف موقع المواجهة مع البيئة و متطلباتها باعتبارها العاملان الرئيسيان للمدير، فهما يتعاملان مع القدر الكبير من المعلومات المستخدمة و الداخلة في صلب العملية التخطيطية التي تتوافد أساسا من مصادر خارجية لتعود ثانية إلى البيئة بشكل آخر يساعدها على تلبية تلك المتطلبات.

3-ويظهر الأمر كحالة منطقية يؤكد على ضرورة مواكبة مخرجات التخطيط للبيئة وعناصرها أكثر من أي مخرجات عن الوظائف الإدارية الأخرى للمدير ولأسباب أخرى :

- اعتماد التخطيط كليا على بيئة في تعين الضروريات وتطور الأولوية .
- تجسد التخطيط المستقبلي للتخطيط (زمن) يضلل جوانب و أجزاء المنظمة جميعها.
- تعتمد مصداقية التخطيط أساسا على ردود فعل البيئة عن الطريق التغذية العكسية لضمان قدرة القرارات المتخذة ضمن الخطط على تحقيق الأهداف و تلبية متطلبات البيئة .

و لا بد من الإشارة إلى أن الآثار البيئية تنتشر على مساحة المستويات الإدارية كافية، إلا أن زحمها ووقعها يختلفان من مستوى لآخر، إن اختلاف و تباين آثار البيئة يتزامن على اختلاف الأفعال الزمنية للتخطيط و للستراتيج المقر والمعتمد، فمثلا نجد أن مستقبلية الإدارة العليا هي بعيدة المدى، و ترتبط هذه النظرة ارتباطا وثيقا بالبيئة عند المستوى الإشرافي، ذلك أن توجهات الأعمال في هذا المستوى تذهب الى المدى المتوسط، قد تنحصر آثار البيئة إلى الحد الأدنى على المستوى الإداري التنفيذي(الخط الأول) ذلك أن هذه الإدارة توجه اهتماماتها إلى المدى الزمني القصير بحكم عملياتها و اعتماديتها.

من جانب آخر فان علاقة التخطيط الإداري بالبيئة تنطلق من كون المنظمة نظاما تفاعليا يستجيب طوعا و تلقائيا للضغوط و المؤثرات البيئية دون استبعاد مسألة امتلاك المنظمة لقوة معينة تكفيها لممارسة اختيار أهداف نفعية(**Opportunistic Objectives**)تسعى لتحقيقها و هذا يتطلب بالضرورة وضع استراتيج مناسب لأنه أمر واقع ( **Faits Accompli**) فمن خلال عملية التخطيط، باعتبارها جانبا أساسيا من جوانب ادراة الاستراتيجية، تتمكن إدارة المنظمة من تشخيص و تحديد المخاطر و التهديدات، و بالتالي تركز إلى استخدام قوتها و طاقتها لحماية نفسها و المحافظة على موقعها و مكانتها في البيئة، و من هذا المنظور قد لا تضطر منظمة ما لأتن تكون إيجابية اتجاه بيئتها. و لكن في نطاق إدارة الاستراتيجية و إذا ما أنجزت عمليات التخطيط الإدارية و بشكل جيد فان المنظمة تصبح في موقع متقدم بين عموم المنظمات المتماثلة وهي قادرة على مجاراة بيئتها التي تتيح لها فرص التأثير على نتائج الأحداث التي تواجهها.

### ث-الضغوط على أعمال صناعة و اتخاذ القرار الإداري:

تنشأ الضغوط والمحددات البيئية على أعمال صناعة و اتخاذ القرار الإداري من معدل التغير و التعقيد الذين يتصف بهما التفاعل-التنظيمي- أن حالة الاستقرار أو عدم الاستقرار في البيئة المنظمة تخلق شعورا نسبيا بالتأكيد أو عدم التأكيد من تفكير إدارة المنظمة، و

بالتالي في الأعمال و التأثير القرارات إلي تصنعها، ومثل هذا الشعور يخلق على الأرجح عدم التأكد جراءة حتمية التغير و التطور الجاري في البيئة.

إن نسبة عدم التأكد في البيئة المنظمة على النحو التالي:

1-ان قلة الوعي بشؤون الأوضاع المستقبلية أمر ملازما لحالة عدم التأكد بشأن احتمالية نحو الأوضاع.

2-إن قوة التغير إلى أوضاع جديدة تكمن الى حد ما في نوعية و مستوى ديناميكية البيئات الخاصة بالمنظمات.

3-يعد عدم التأكد إلى حد ما صفة مميزة لأغلب البيئات التنظيمية.

4-ينشا عدم التأكد من معدل التغير الحاصل في البيئة و في حجم التعقيد لهذه البيئة.

و يستنتج مما تقوم أن عدم التأكد أو ما يسمى أحيانا قلة الوعي تجاه الأوضاع المستقبلية يعني فقدان الحقيقة، قلة المعرفة، قلة الثقة، الجهل بالشيء عدم الاقتناع بنتيجة أو قضية معينة(Mack,1971) و مثل هذا الإيضاح يجسم أن الفكرة القائلة أن عدم التأكد حالة نسبية، وعدم قولنا أن عدم التأكد حالة كلية فان ذلك يعني فقدان المعرفة أو الجهل تماما بالموضوع المعني، وعكس هذه الحالة هي الحقيقة الكاملة و التي تعني المعرفة التامة بكل جانب من جوانب الموضوع المعني، وفي عملية صنع القرار فان المعرفة غير التامة لكنها ليست غائبة. ونتيجة لهذا الحال ان القرارات تصنع تحت ظروف من المعرفة غير التامة أو بنسبة مختلفة من عدم التأكد هو الشيء المتمم أو المكمل للمعرفة، فهو الفجوة بين ما هو معروف و بين ما هو مجهول (عدم التأكد) و بين ما يجب معرفته و توفيره لأعمال صنع قرارات سليمة(Mack 1971).

و يحاول صناع القرار بجهودهم الحثيثة هذه تقليص الفجوة من خلال الحصول على معلومات إضافية حتى يكون بإمكان توثيق العلاقة بين المتغيرات صنع القرار و مع ذلك فانه لا يمكن إلغاء حالة عدم التأكد نهائيا لأن صانع القرار يحصل عليه من البيئة أن تخضع لعملية فحص مصداقيتها و صحتها.

وكما هو ملاحظ درجة التعقيد و التغير هما من أهم المعايير المميزة للبيئة التنظيمية. و قد دلت البحوث و القرارات التي تدارست تأثير البيئة على صناعة القرارات، بان كل معدل التغير، أو الاستقرار يعدل عاملا مهيمنا على عملية صناعة القرار بسبب عنصر عدم التأكد، أما التعقيد فان هيمنته تبرز عندما ترافقه حالات التغير و بالتالي يصبح عاملا مؤثرا في حالة عدم التأكد في صنع القرار، و تشير النتائج المستخلصة بان البعد الثابت الحركي

للبيئة يعد عاملا مساهما في إبراز حالة عدم التأكد خلال صناعة و اتخاذ القرارات بغض النظر و عن الكون بيئتهم بسيطة أو معقدة. و يصور لنا الجدول (1) مثل هذه العلاقات وهو يعكس لنا أيضا جانبا آخر من البيئات المختلفة (Emery &Trist, 1971) حيث يبدو عدم التأكد بأعلى درجاته في البيئة الهادئة العشوائية بسبب الوضع الاعتباطي لعناصر الكتل الخارجي. و بالتالي فان نتائج القرار في مثل هذه البيئة لا يمكن تحديدها بنوع من الدقة حتى ضمن الإطار الاحتمالي للعمل و عليه صناعات القرارات يجب ان تتم مع معرفة بسيطة على النتائج المتوقعة و إن أفضل ستراتيغ هو الذي يعمل بأسلوب المحاولة و الخطأ، ونتيجة لذلك فان صنع و اتخاذ القرار في هذه البيئة يكون حالة تكتيكية (Tactic) او تكيفية (Adaptive) أكثر من كونه حالة استراتيجية.

### جدول رقم(1)

#### مقطع جانبي لصنع القرار وفق التركيبة البيئية

| البيئة المضطربة   | البيئة القلقة المتفاعلة                                 | البيئة الهادئة المتجمعة  | البيئة الهادئة الهادفة                                  |
|---|---|--|---|
| البيئة تصعيدية ودائمة الحركة  | بيئة حركية وأكثر تعقيدا                                 | البيئة مستقرة و غير معقدة نسبيا  | البيئة مستقرة و غير المعقدة                             |
| عدم الاستقرار سببه التعقيد الكبير في العلاقات المترابطة بين الكتل البيئية ينتج عنه درجة عالية من عدم التأكد | عدم التأكد منخفض بسبب العلاقات الجيدة بين الكتل البيئية | درجة عدم التأكد أقل أن الكتل الخارجية تتفق في إمكانية الحصول على نتائج مستقبلية جيدة | درجة عدم التأكد عالية بسبب الوضع العشوائي للكتل البيئية |
| صنع القرار استراتيجي وتكتيكي معا  | صنع القرار استراتيجي في العادة وأحيانا تكتيكي.          | صنع القرار استراتيجي   | صنع القرار تكتيكي او تكيفي                              |

أما في البيئة الهادئة المتجمعة فتكون نسبة عدم التأكد قليلة، لأن الكتل الخارجية تتفق جميعا على أن الحصول على نتائج جيدة مستقبلا أمر لا ريب فيه، ومع هذا فإن صنع القرار في هذه البيئة لا يخلو من المجازفة والمخاطرة، إلا انه وبسبب المعرفة البسيطة التي يمتاز بها صانعو القرار في تحديد بدائل لكل نتيجة، فإنهم يعتمدون استراتيجيات متعددة إضافة إلى اعتمادهم خطط تكتيكية بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

والبيئة القلقة المتفاعلة هي البيئة حركية ذات كتل متجمعة واضحة، وان نسبة عدم التأكد في هذه البيئة ضئيلة بسبب الترابط المتين بين كتل البيئية، مما يسمح لصانعي القرار تطوير وبلورة صياغات احتمالية (**Statements Probalistic**) بشأن النتائج المتوقعة ومع هذا يبقى صنع القرار خاضعا لنوع من المجازفة لأن المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار قليلة وناقصة وغير تامة ويسعى المستعين بها على إيجاد و اختيار أفضل البدائل . فإذا صنع القرار في مثل هذه البيئة ينحو منحنا استراتيجيا أكثر منه منحنا تكتيكيا.

أما لبيئة المضطربة فهي بيئة تصعيدية (**Volatile**) وأن عناصر وكتل هذه البيئة في حركة تفاعلية مستمرة، ينشأ الإضطراب هنا جراء التعقيد في العلاقات المترابطة المتداخلة بين الكتل البيئية، فالمنظمات مهما كانت كبيرة لا تقدر على التكيف وبنجاح بسبب التفاعل المباشر مع البيئة، ومن الصعوبة صياغة استراتيجية يعتمد ويعول عليها لقرارات لاحقة، إذ يصعب على إدارة المنظمة ومراكز القرار فيها أن تنحو منحنا استراتيجيا في أعمال صناعة القرار واتخاذ ذلك أن التصعيد في البيئة لا تسمح لإدارة المنظمة بتخمين نتائج ذلك القرار و إن البدائل التي تسعى المنظمة إليها قد لات كون في المثال القريب، بسبب شدة الاضطراب، إذن على صانعي القرار و متخذه في هذه البيئة المضرب التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، و ان تسبغ على القرار تركيبة استراتيجية و تكتيكية كما أن ضرورة التغيير تتحدد حسب توجه كل حالة في المنظمة (Maurer,1981)

إن الضغوط البيئية على صانعي القرار في المنظمات هي ليست نفس الضغوط التي تضعها البيئة على جميع أنواع القرارات، حيث تختلف هذه الضغوط باختلاف مستوى الإدارة ومن المفيد التعرف و التفريق بين فئتين أساسيتين من القرارات:

**الفئة الأولى:** قارات اقل تعرضا للمؤثرات البيئية بسبب طبيعتها التكرارية الروتينية، تصنع القرارات من قبل الإدارة التنفيذية في النظام الفني، و من قبل الإدارة الإشرافية للعمليات الإدارية الاعتيادية للمنظمة، و لان هذه القرارات تتميز بانعدام او قلة التأكد من ناحية النتائج فان وقع آثار الضغوط البيئية عليها يكون محدودا.

**الفئة الثانية:** قرارات تصنعها الإدارة العليا، و بسبب طبيعتها الابتكاريين و أسلوبها الغريب و غير الاعتيادي هي أكثر تعرضا للمؤثرات البيئية، و هذه القرارات تضع صانعيها موضع المواجهة مع مجموعة من العلاقات السببية الغير المعروفة والغامضة نوعا ما، فضلا عن اصطياص صانع القرار بشبكة المعلومات الأولية(الخام) غير المعالجة، و تواجه مثل هذه القرارات نسبة عالية من عدم التأكد بخصوص النتائج المحتملة عنها، كما تجعلها عرضة للضغوط البيئية القاصية.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن التركيز اهتمام الإدارة المنظمة يجب أن يتوجه نحو قرارات الفئة الثانية لتحديد الضغوط و لمعرفة المؤشرات البيئية عند اختيار البدائل، كما أن من ضروري أن تدفع إدارة المنظمة إلى التمييز بين أنواع القرارات لتتجنب ضياع الوقت وجهد في عملية اختيار القرار المقبول في بيئة المنظمة، و يمكن تلخيص الضغوط و المؤثرات البيئية على أعمال صنع و اتخاذ القرارات في المنظمة ( Bridged& AI,1971) كالتالي :

1-المثر البيئي الرئيسي على صنع القرار هو درجة على التأكد الموافقة بنسبة التغير في البيئة.

2-ثم ان درجة ديناميكية وحركية البيئة تعد المثر الثاني حيث تزيد الأوضاع البيئية تعقيد عملية صنع و اتخاذ القرارات: فمثلا تتأثر بنية صنع القرار سلبا بالأوضاع الديناميكية حيث أن زيادة الحركية يحد من الفوائد المتوخاة من استخدام الأساليب العلمية لتقييم و مقارنة البدائل.

3-تعمل البيئة على الحد من قدرات المنظمة في السيطرة و الرقابة على قراراتها، إذ كلما ازداد التركيب البيئي تعقيدا و حركية نظريات قدرة المنظمة على احتواء التجمعات البيئية.

4-في اغلب حالات صنع القرار ينذر الحصول على المعلومات المناسبة من البيئة وتتعزز هذه الندرة بالأوضاع المتغيرة في البيئة و تؤدي إلى ضعف مصداقية واضحة المعلومات المتوفر.(فراج، ياسر احمد، 2008،ص25)

## 5. محددات الضغوط المهنية

لضغوط العمل جملة من المحددات نقدمها من خلال العناوين التالية:

### 5. 1. خصائص ضغوط العمل

من أهم خصائص ضغوط العمل ما يلي :

- تفاعل ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة تكون دافعا لرفع جودة العمل، المنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، كما قد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، لكن من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.

- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.
- إن إدراك الناس للضغوط والعمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا
- إن إدراك الناس للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافا في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاهها، فكثره العمل والعمل لساعات طويلة يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي واثبات الذات، وقلة العمل عن العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظروا إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب أثارا نفسية ضارة عند البعض قد يعتبرها آخرون مصدرا للطاقة والنشاط.
- ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب مثلا، او زيادة طلبات الجمهور أو تغيير مواعيد ورديات العمل أو تكاثر الوجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء،.....، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية. (علي محمد عبد الوهاب، 1981، ص373)
- إن الضغوط تنتقل بالعدوة عند العمل مع أشخاص يعانون من الضغوط.
- لا توجد وصفة تكفل خلو الحياة من الضغوط، لكن هناك أساليب تخفضها الى حدها الأدنى.
- إن المعاناة من الضغوط لا يمكن اعتبارها أحد علامات الضعف.
- إن الضغوط من الممكن أن تصبح قاتلة، فقد عانى المجتمع الغربي مما يسمى بالضغوط.
- المميته، والناجمة عن الإفراط في العمل.

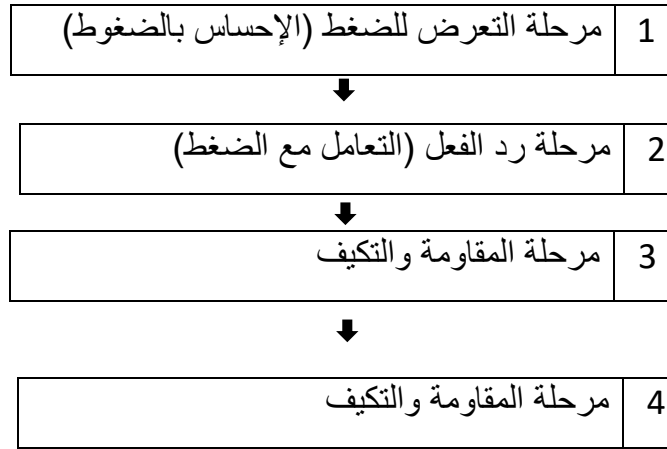
وعليه فالضغوط هي ذلك المرض الخفي، الذي يؤثر في المنظمة وفي الأفراد العاملين فيها، للدرجة التي لا يمكن عندها الاستمرار في تجاهله، ولهذا لا بد من التعرض لمراحل الإصابة بالضغوط وذلك لاكتشاف الإشارات التحذيرية لها وأهم أعراضها الخطيرة.

### الآلية الإصابية بضغوط العمل

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية التعرض لضغوط العمل، وذلك من خلال الشكل التالي:(الدوسري، 2005، ص29)



الشكل (1): مراحل الإصابة بضغط العمل



ونقدم كل مرحلة على النحو التالي:

• **مرحلة التعرض للضغط:**

ويطلق عليها البعض مرحلو الإنذار المبكر، أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها المظاهر التي يمكن ان نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب، الأزرق، توتر الأعصاب الضحك الهستيري، سوء استغلال والحساسية للنقد.

• **مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغط):**

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة وإما الهرب، وذلك للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط العمل.

• **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:**

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تورطات إضافية، بالإضافة لمحاولة مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرصة العودة الى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.

### • مرحلة التعب والإرهاك:

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار منها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بالأمراض النفسية كالنسيان المتكرر، السلبية، اللامبالاة، الاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة المعدية، السكر وضغط الدم. (عبد الغفار حنفي وآخرون، 2002، ص 183-185).

ومع تزايد أهمية العمل في حياتنا، والارتباط الوثيق بين ضغوط العمل وممارسة العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى تعرض العاملين في مختلف المهن والمستويات على حد سواء لضغوط نفسية تظهر الحاجة إلى دراسة ضغوط العمل، وكذلك العلامات والأعراض الخطيرة لها، وهذا سيتم معالجته فيما يلي :

### 2.5. أهمية دراسة ضغوط العمل:

اتسعت دائرة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، لما له من أخطار على الفرد العامل من جهة وعلى المنظمة ككيان معنوي من جهة ثانية وعلى المجتمع من جهة ثالثة، إذ تعد ضغوط العمل آفة العصر، هذا ما جعله أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي.

ونذكر فيما يلي أهم الجوانب التي تظهر فيها أهمية دراسة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي (محسن أحمد الخضير، 1991، ص 15).

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ القرار، ومن المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذي القرار في المنظمة.

- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية (عليا، وسطي وتنفيذية)، بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة، وتجنب الأخطاء الناجمة من اي ضغط على متخذ القرار.
- تقليل المنفق على العلاج الصحي، سواء النفسي أو غير النفسي، الناجم عن ضغوط العمل المدمرة والمؤثرة على توازن الفرد النفسي والعاطفي.
- تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم، وكذا تكاليف ما ترتب على هذا القرار غير السليم، الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.
- حماية المنفذين من عشوائية القرار ومن ارتجالية السياسات ومن التخبط والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضعف وضيق دائرتها أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط والوساوس القهرية عليه.
- زيادة العمر الإنتاجي للفرد العامل، وبالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت وأنفقت على تدريبهم، إعدادهم وإكسابهم الخبرة والمهارة خلال عمرهم الوظيفي.

نظرا لما لضغوط العمل من أهمية تم عرضها أعلاه، وحتى تتمكن المنظمة عموما والفرد العامل خصوصا من تحقيق هذه الأهمية، لا بد من اكتشاف أهم الأعراض الخطيرة والإشارات التحذيرية لهذا الداء، وبالتالي العمل على استئصاله قبل استفحاله، أين سيتم عرض أهم العلامات والأعراض الخطيرة لضغوط العمل، والتي تؤكد للفرد أنه مصاب بداء الضغوط.

### 5.3. علامات وأعراض الإصابة بضغوط العمل:

عندما يقع الفرد تحت تأثير الضغط، تكون استجابة من خلال مجموعة العلامات والأعراض التي تظهر نتيجة اضطرابات فسيولوجية في معظم وظائف الجسم القابلة لمثل هذا التأثير، حيث تختلف هذه الأعراض باختلاف الأفراد، ومن أهم هذه العلامات نذكر:

- **الإحباط:** يلازم الإحباط الفرد المصاب بالضغوط، ويكون في صورة حزن، خمول وعدم التحمس للعمل وصعوبة التركيز الذهني، فهو إحساس قائم كئيب، يخلق رؤية

سوداء وعدم الاكتراث لأمر الحياة مما يعيق قدرة الفرد المحبط على أداء أبسط المهام اليومية، ومن أهم أعراض الإصابة بالإحباط نجد الإسراف في الأكل لبعض الناس وفقدان الشهية للبعض الآخر، كثرة النوم وظهور الصداع والألام في بعض أجزاء الجسم. وقد أثبتت بعض الدراسات أن 15% من الشعب الأمريكي (البالغين منهم) يعانون من أعراض خطيرة للإحباط.

● **القلق:** يعتبر رد فعل طبيعي وشعور ينتاب الإنسان من شيء مرتقب كرهه أو مفرع، يقف حائلا بينه وبين تحقيق أهدافه، وينبع من الاهتمامات الشخصية الزائدة في أن هناك كثير من الأشياء يمكن أن تكون في غير صالح أهداف الفرد مثل البيئة الإدارية المتقلبة، المنافسة القوية، غموض دور الفرد ونقص التغذية المرتدة عن أدائه، الانطواء والعزلة عن الزملاء.

● **الأرق:** يعتبر استنزاف واهتلاك لمستوى قدرات الفرد، ينتج عن وقوعه تحت تأثير انفعالات مفرحة أو محزنة، وأهم علاماته تظهر في القيام خلال ساعات النوم أكثر من مرة أو عدم القدرة على النوم أساسا، ويعتبر الأرق المزمن علامة خطيرة على الفرد تحت عبئ ضخم من الضغوط.

● **الام الظهر والرقبة:** ينتج عن تعرض الفرد للضغوط الام في عضلات الرقبة او أسفل الظهر، كما قد تكون أسباب هذه التوترات غير معروفة خاصة عندما تكون هذه المواقف متكررة.

● **الشهية :** تحت تغيرات جذرية في شهية الفرد للضغوط، فقد يأكل بشراهة كما يفقد شهيته للأكل تماما، ان الشخص الشره يحاول ان ينقل التوتر من الأحداث الضاغطة الى الأكل، ومن الناحية الفسيولوجية فان امتلاء المعدة والأمعاء يتطلب جرعات أكبر من الدم، وهذا يؤدي الى بعض التهدة نتيجة لتخفيض كميات الدم المتجهة للمخ، وبذلك تقل درجة اليقظة الذهنية بعض الشيء، ومع ذلك فهناك بعض الأفراد الذين يتعرضون للضغوط يعانون اضطرابات في المعدة والأمعاء تسبب لهم فقدان الشهية وقد يفقدون أوزانهم، وعليه فان الزيادة أو النقصان في الوزن تعتبر مؤشرا على أن الفرد تحت طائلة الضغوط الشديدة.(أحمد الخزامي، 1998، ص 51).

● **الإسراف في التدخين:** يشعر الفرد المصاب بالضغوط بالرغبة الشديدة إلى التدخين، إذا يشعره بالراحة المؤقتة، لكن من الناحية النفسية فإن معدل ضربات القلب يرتفع، كما يعمل على رفع ضغط الدم ومستويات الكولسترول. ير طائلة من الضغوط من شرب القهوة والمنبهات، حيث تؤدي الجرعات الزائدة من الكافيين إلى توتر الأعصاب، الأرق، الصداع والتصبب بالعرق. ان التدخين وزيادة استهلاك الكافيين أساليب هرب لا تجعل الفرد يبحث عن الأسباب الحقيقية لمشاكله، بل أحيانا تساهم مضاعفة مصادر الضغوط.

إضافة إلى العلامات والأعراض المذكورة أعلاه، نذكر

- القابلية للتهيج والإثارة والحساسية الزائدة للانفعال أو الإحباط.
- سرعة ضربات القلب كدليل على ارتفاع ضغط الدم.
- جفاف في الحلق والزور
- تدهور في السلوك وعدم الاستقرار في العواطف.
- رغبة شديدة في البكاء أو الجري أو الاختفاء.
- عدم القدرة على التركيز وهروب الأفكار والتهاون.
- تخيل أشياء غير حقيقية والشعور بالضعف والدوار.
- عدم الإقبال على الحياة.
- القلق العائم: أي أن تكون خائفا ولكن لا تدري من أي شيء تخاف
- التوتر العاطفي والشعور بالغضب
- الرعشة والتقلص الإرادي في عضلات الوجه
- الإحساس بالرعب عند سماع أصواتا بسيطة
- الضحك الهستيري
- الصعوبة في الكلام مثل الفأفة والتأتأة
- الطحن والاحتكاك الشديد بالأسنان
- الأرق

- الحركة الزائدة
- التصبب عرقا
- الحاجة المتكررة للتبول
- اضطرابات في المعدة، وأحيانا رغبة في القيء
- الصداع النصفي
- التوتر في الدورة الشهرية أو انقطاع الحيض
- آلام في الرقبة وأسفل الظهر
- فقد شهية الأكل أو الإسراف فيه
- الإسراف في التدخين
- الإسراف في تناول الأدوية المخدرة والمسكنة
- إدمان الكحوليات والمخدرات
- التعرض للكوابيس في النوم
- التصرفات العصبية
- الهوس والاضطراب العقلي
- القابلية للحوادث

من خلال هذه الأعراض يمكن للفرد العامل أن يقف بين الحدود الدنيا والحدود القصوى لأخطار الضغوط، اذ تحذر الفرد من وشك الوقوع في الضغوط والأمراض الناجمة عنها.(أحمد الخزامي، 1998، ص47 )

## 6. مصادر الضغوط المهنية:

### 6. 1 نماذج مصادر الضغوط المهنية:

ضغوط العمل لا تولد من الفراغ، بل هناك العديد من المسببات والعوامل وهي ما يطلق عليها "مصادر الضغوط" حيث تتعدد وتتنوع هذه الأخيرة نظرا لارتباطها بالمواقف التي يمر بها الفرد، سواء في حياته العادية أو المهنية، ونشير إلى هناك اختلافا بين الباحثين حول تصنيفهم لمصادر ضغوط العمل يعود الى طبيعة البحث في العلوم الإنسانية، مما يجعل هذا التباين حتمية ضرورية. وقد تم وضع ثلاث نماذج رئيسية لتقسيم مصادر ضغوط العمل تمثلت فيما يلي:

- النموذج الأول يسمى بالنموذج الثنائي، وفيه تصنف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين.
- النموذج الثاني يسمى بالنموذج الثلاثي، وفيه تصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية
- النموذج الثالث يسمى بالنموذج متعدد الأبعاد، وفيه تصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر

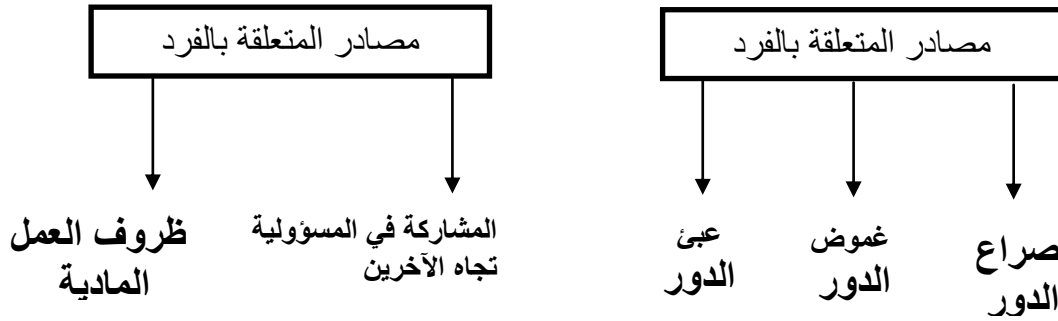
وفيما يلي سنقوم بعرض هذه النماذج في جداول وأشكال مختلفة:

### النموذج الثنائي:

قام عدد من الباحثين بتبني هذا النموذج، حيث صنّفوا ضغوط العمل في مجموعتين رئيسيتين، ونوجز أهم أفكار هؤلاء في الأشكال الآتية حسب تسلسلها الزمني على النحو التالي:

#### أ. نموذج روبرت ديلي (R.DAILY)

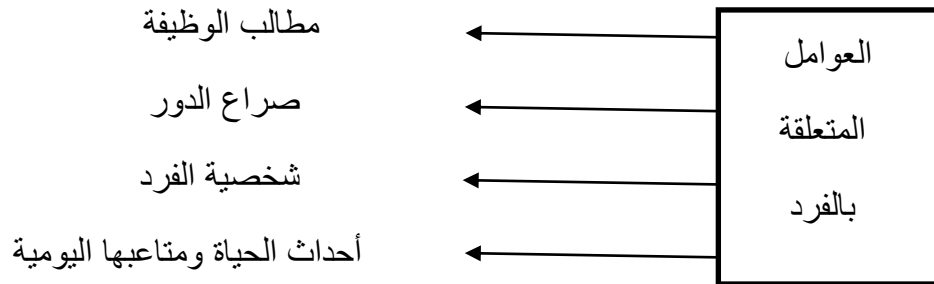
##### شكل (02): نموذج روبرت ديلي (R. DAILY)



المصدر: (عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، 1998، ص74)

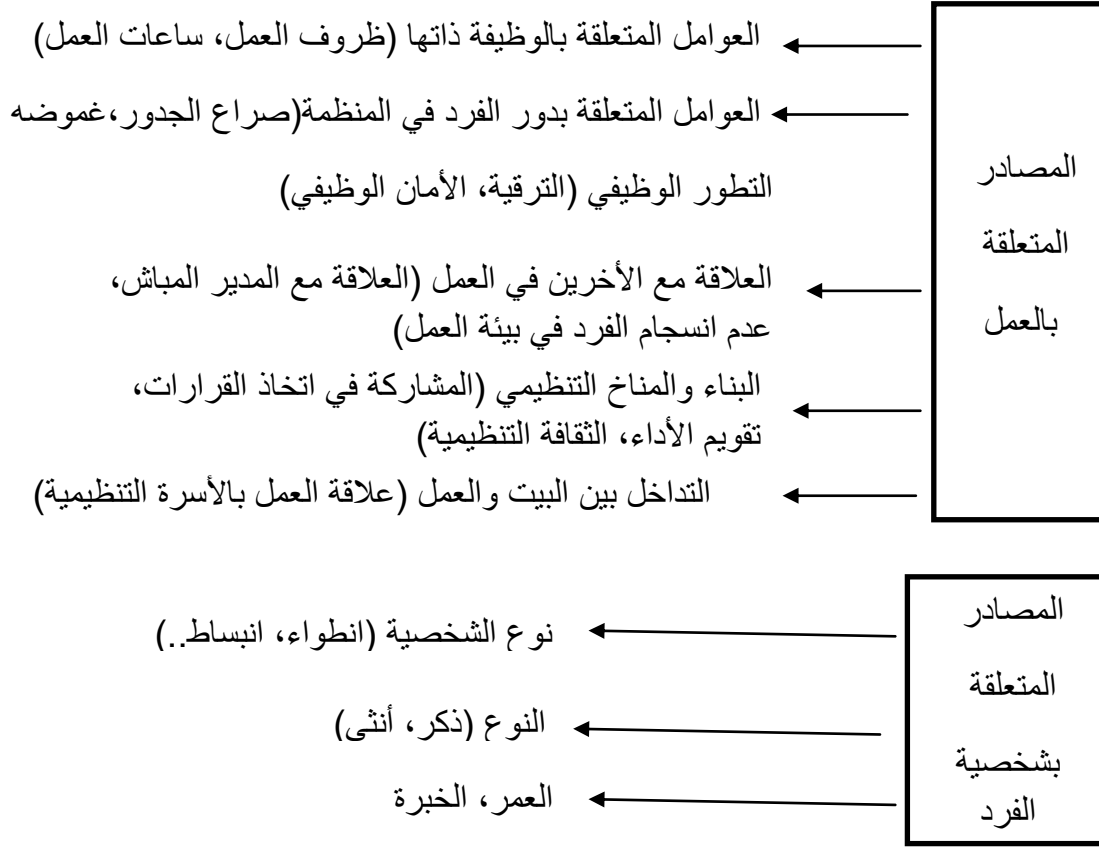
#### ب نموذج روبرت بارون و جيرالد جرين بيرج (R.BARON AND J. GRAN BERG1990)

الشكل (03): نموذج روبرت بارون و جيرالد جرين بيرج 1990



#### ج نموذج هاوارد كان وكاي كوبر (H.KAKN AND K. COPPER)

لشكل (04): نموذج هاوارد كان وكاي كوبر



نلاحظ أن هناك نقطة اتفاق بين النماذج، حيث تم تقسيم مصادر ضغوط العمل إلى فئتين هما عوامل المتعلقة بالمنظمة وعوامل متعلقة بالفرد، لكن هناك نقطة اختلاف تمثلت أساسا في المتغيرات المكونة لكل نموذج ومؤشراتها.

**النموذج الثلاثي:**

قام أصحاب هذا النموذج بتقسيم مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات، وهذا ما سنبرره من خلال النماذج التالية، والتي عرضها حسب تسلسلها الزمني على النحو التالي:

**أ نموذج بريف، شولر وفان سل (1981) (BREIF , SCHULER AND VAN SELL)**

قام هؤلاء بتقسيم مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث فئات نتناولها من خلال الشكل التالي:



شكل (05): نموذج بريف، شولرو فانسل (1981)

| المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية        |   |
|--|---|
| <b>❖ السياسات التنظيمية:</b>               |   |
| -  | تقويم الأداء غير الملائم وغير الفعال                      |
| -  | عدم المساواة في الأجور والرواتب                           |
| -  | فترة العمل المتناوبة                                      |
| -  | تغيير مكان العمل باستمرار                                 |
| <b>❖ البناء التنظيمي:</b>                  |   |
| -  | المركزية، المشاركة المتدنية في اتخاذ القرارات             |
| -  | زيادة حجم المنظمة   |
| -  | اتباع الصيغ الرسمية بإفراط                                |
| -  | التخصص الدقيق المفرط، وتقسيم الموظفين تبعاً لهذه التخصصات |
| -  | التداخل بين التنظيمية                                     |
| <b>❖ العمليات التنظيمية:</b>               |   |
| -  | الاتصال السيئ   |
| -  | التغذية المرتدة السيئة أو غير الملائمة فيما يتعلق بالأداء |
| -  | الأهداف الغامضة أو المتعارضة                              |
| -  | التفويض غير الفعال  |
| -  | برامج التدريب   |
| المصادر المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور |   |
| <b>❖ ظروف العمل:</b>                       |   |
| -  | غياب التنظيمات الشخصية                                    |
| -  | الحرارة أو البرودة الزائدة                                |
| -  | الضوضاء   |
| -  | عدم الإضاءة الكافية                                       |
| -  | التلوث الكيميائي  |
| -  | مخاطر أمنية   |
| <b>❖ العلاقات الشخصية:</b>                 |   |

- المشرفون المتهورون أو غير المؤهلين
- عدم وجود التقدير أو القبول
- ضعف الثقة
- التنافس
- صعوبات في تفويض المسؤوليات
- الصراع بين وداخل المجموعات

❖ مطلب الوظيفة:

- العمل المتكرر
- ضغوط الوقت والمواعيد النهائية لإنجاز العمل
- المسؤولية عن الآخرين
- البطالة المقدمة

❖ خصائص الدور:

- صراع الدور
- غموض الدور
- عبئ الدور (سواء بالزيادة أو النقصان)
- عدم تجانس الدور مع المكانة

المصادر المتعلقة بخصائص الفرد و التوقعات

❖ الخصائص الفردية

- نمط الشخصية
- عدم التسامح في حالة وجود غموض
- المرونة الزائدة أو التشدد المفرط

❖ التوقعات:

- مهام الوظيفة
- الترقيعية العليا أو الإنزال من المرتبة أو الدرجة العالية
- عدم تلبية الأهداف غير المتوقعة
- عدم الأمان الوظيفي

ب نموذج أبلسون (1986) (ABELSON) نبرزه من خلال الشكل التالي :

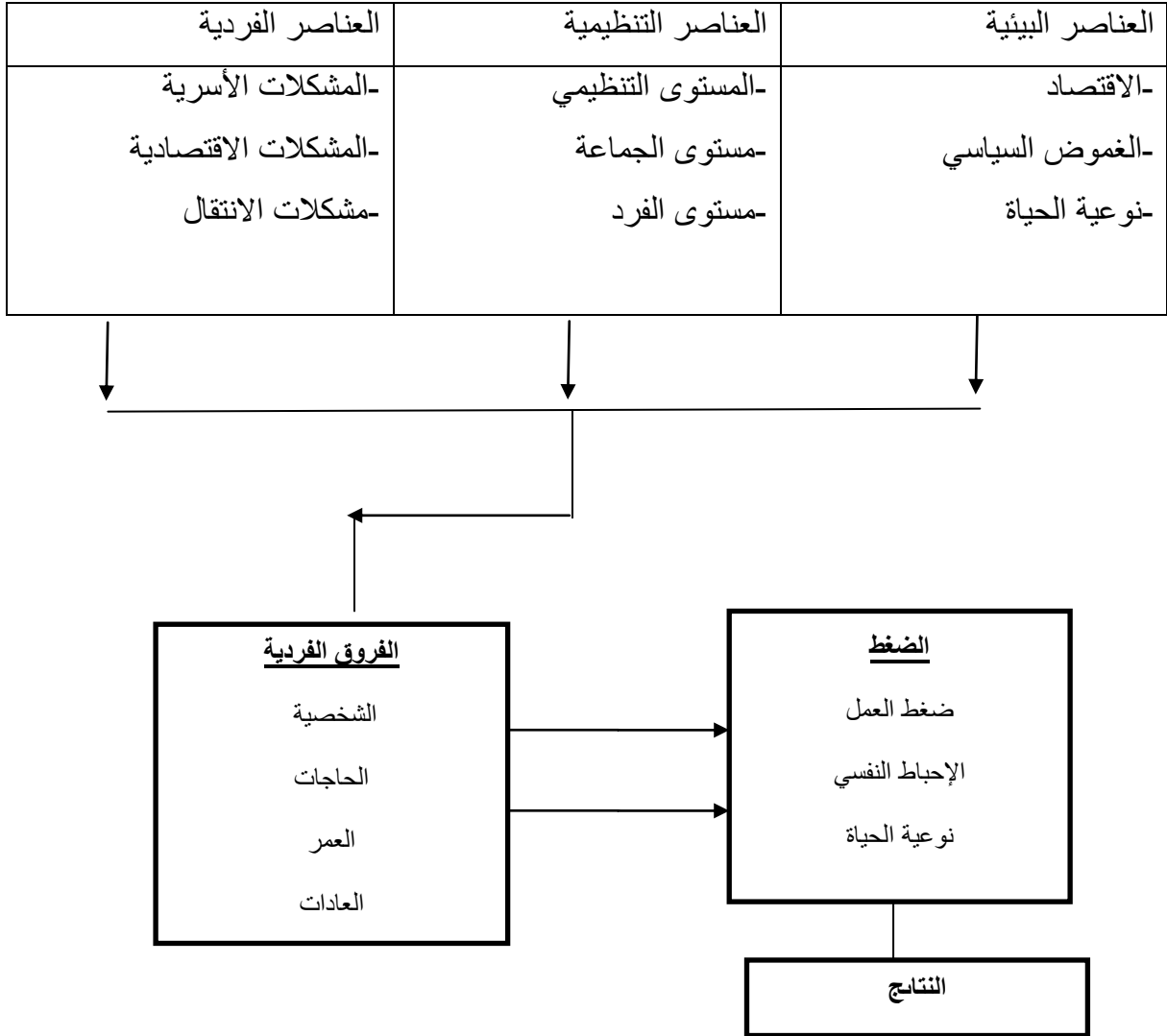
شكل(06): نموذج أبلسون (1986)

| مسببات الضغوط التنظيمية  | مسببات الضغوط الفردية   | مسببات الضغوط البيئية   |
|--|---|---|
| -عدم وجود الحوافز المادية<br>-الملائمة أو الكافية<br>- عدم وجود تصور واضح<br>للرقي الوظيفي<br>-التخصص الضيق<br>-العمل الزائد<br>-عدم كفاية الوقت لإنجاز<br>الأعمال<br>-صعوبة العمل<br>-صعوبة اتخاذ القرارات<br>-أخرى | -الإحباط الوظيفي (صراع<br>الدور وغموضه)<br>-غموض العمل وتداخله مع<br>الأعمال الأخرى<br>-الاتصال السيئ<br>-التمييز والتفرقة وعدم العدالة<br>في المعاملة<br>-العمل الممل<br>-أخرى | - التغير الوظيفي والحاجة إلى<br>التكيف<br>-التغير التكنولوجي<br>-تغير طبيعة أو سكان الوظيفة<br>-الترقية<br>-إعادة تنظيم الجهاز الإداري<br>-تغيير وقت العمل<br>-التفكير في التقاعد<br>-بيئة العمل<br>-أخرى |

المصدر: (عبد الرحمن بن أحمد الهيجان، 1998، ص76)

نموذج سيزلاقيووالاس (1987)

شكل (07): الإطار العام لتحليل ضغوط العمل



المصدر: (أندروديسيزلاقي و مارك جي والاس، 1994، ص182)

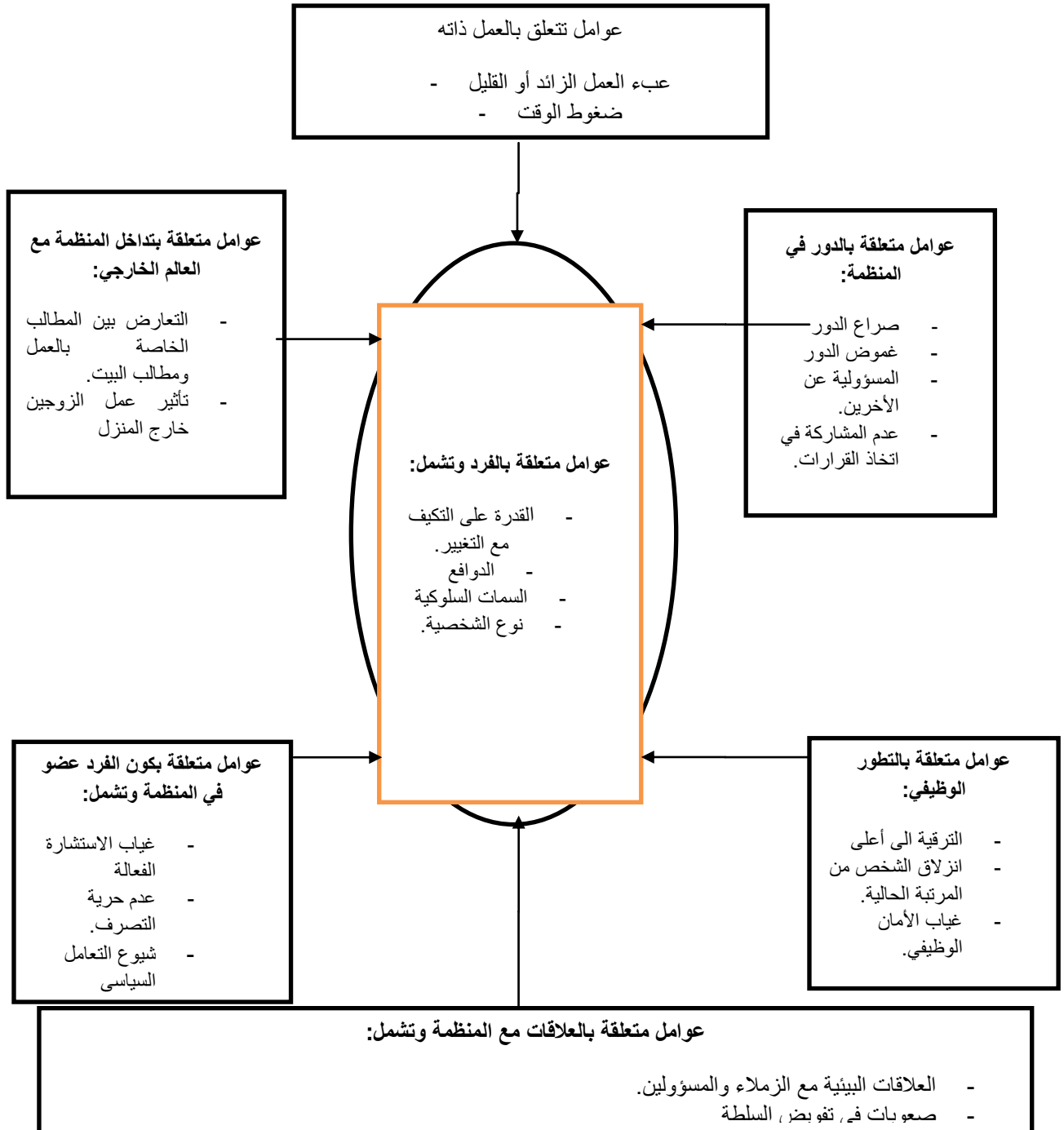
نستنتج من خلال هذا النموذج أن مصادر ضغوط العمل تتراوح بين البيئة الفردية والتنظيمية، والتي تعمل مجتمعة على خلق ضغوط على الأفراد، تتفاوت أثارها عليهم نظرا للاختلافات والفروقات بينهم، مما يؤدي إلى خاق نتائج تكون بمثابة رد على هذه الأخيرة، منها السلوكية التي تظهر في تصرفاتهم، وأيضا النفسية التي أثارها على الشكل أمراض خطيرة تصيب الفرد فتفقدته توازنه.

## نموذج متعدد الأبعاد

يرى أصحاب هذا النموذج أن هناك تعدد وتنوع في مصادر ضغوط العمل، مما أدى إلى خلق صعوبة حصر هذه الأخيرة في فئتين أو ثلاث، نقدمها في أشكال وجدول على النحو التالي:

أ. نموذج تورنجتون ودريك كاري كوبر (K.COPPER AND D.TARNINGTON(1979)

الشكل(08): تورنجتون ودريك كاري كوبر(1979)



المصدر: (محمد بن أحمد الهيجان، 1998، ص 86)

نموذج جيمس كويك و جونتان كويك (1984) (QUICK AND QUICK)

شكل(09): نموذج جيمس كويك و جونتان كويك

| متطلبات الأدوار   | متطلبات المهام   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- صراع الدور</li> <li>• داخلي</li> <li>• خارجي</li> <li>- دور الشخص</li> <li>- غموض الدور</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تصنيف المهن</li> <li>- أعمال المدربين</li> <li>- تطور نمو المهنة</li> <li>- أعمال الروتين</li> <li>- نشاطات نطاق الحدود</li> <li>- تقويم الأداء</li> <li>- كمية العمل وزياداته</li> <li>- عدم الضمان العمل</li> </ul> |
| المتطلبات الشخصية الداخلية  | المتطلبات المتعلقة ببيئة العمل   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعارض المكانة</li> <li>- العبء الاجتماعي</li> <li>- ضغوط الجماعة</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرارة</li> <li>- الإضاءة</li> <li>- تصميم المكتب...</li> </ul>  |

المصدر: (ناصر محمد العديلي، 1993، ص 140)

6.2. مصادر الضغوط المهنية:

يتعرض الناس في حياتهم بصفة عامة إلى عدد كبير من مصادر الضغوط إذ أنهم في بيئة العمل يواجهون أنواعا معينة من الضغوط ككثرة المهام ودقة مواعيد الإنجاز وساعات العمل الطويلة إلى غير ذلك من أنواع الضغوط المختلفة. وقد بينت العديد من الدراسات أن العاملين بقطاع الخدمات الاجتماعية بصفة عامة وبالخصوص مهنة التمريض وتدریس أكثر عرضة للضغوط من غيرهم وتصنف مصادر الضغط إلى فئتين كبيرتين هما:

مصادر تنظيمية ومصادر فردية، المصادر التنظيمية تصدر المؤثرات التنظيمية عن بيئة العمل والواجبات ذاتها، بينما مصادر فردية تصدر المؤثرات الفردية عن العامل نفسه وتتضمن سماته الشخصية

### المصادر التنظيمية: تتضمن العديد من العوامل:

أ. **عبء العمل:** يعتبر من أهم مصادر الضغط المهني التي تعيق أداء الفرد، وذلك أن كل عمل ينطوي على كمية ونوعية معينة يكون الفرد ملزماً ومنشغلاً بإنجازها ويمكن أن نفرق بين نوعين من عبء العمل

1. **عبء العمل الكمي:** حيث يستند الفرد مهام كثيرة عليه إنجازها في وقت محدد، ففي الثقافة اليابانية وهي دولة معروفة بزيادة ساعات العمل التي يكلف بها العمال وأسابيع العمل الطويلة، يوجد مصطلح يدعى **بكاروشي (karoshi)** الذي يعني الموت بالعمل الزائد، ووفقاً للقانون الياباني فإن لأسرة الحق في الحصول على التعويض إذا ما استطلعت أن تثبت أن عائلها مات بسبب العمل الزائد.

ولقد بينت نتائج الدراسة التي قام بها **وليام هندركس (william .h)** أن من بين الأسباب التي تشكل ضغط لدى العينات التي تم دراستها ومنهم الممرضات والأطباء: كثرة العمل وحجم المسؤوليات مما يعوق قدر الفرد على الوفاء بالتزامه. (حمداش نوال، 2003، ص 21) فزيادة عبء العمل تضع عبئاً على الحياة الأسرية، فلا ينتهي تأثيرها مع انتهاء اليوم بل يمتد ليسبب قلق للأسرة و يفسد مناخ البيت كامل محمد المغربي(2004)

وإذا كانت زيادة عبء العمل تشكل مصراً هاماً من مصادر الضغط المهني، فإن قلة هذا العبء لا تنقص أهمية عن ذلك، فعندما تكون المهنة والعمليات التي يقوم بها الفرد بسيطة بشكل كبير أو أقل إثارة وضيق مجال الحركة إلى حد كبير يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق والإهمال وقلة أهميته في المؤسسة.

وكما أكد عبد الرحمان الهيجان (1998) فإن التركيز في الأبحاث والدراسات المتعلقة بالإجهاد النفسي كانت موجهة نحو عبء العمل، والغريب في الأمر أنهم توصلوا إلى العمل القليل يعد مصدر لا يستهان به في إحداث الضغوط. (محمد بن احمد الهيجان، 1998، ص 57).

ب- **العبء الكيفي للعمل:** يعني به أن يكون محوى الوظيفة معقداً جداً، أو أن استقبال المثيرات على اختلاف أنواعها ومصادرهما مبالغ فيه وعدم وجود فرصة للابتكار والإبداع، وانعدام الضبط والسيطرة على سرعة العمل ووسائله وذلك أنه كلما كان العمل معقداً عند مستوى ما استلزم جهداً معتبراً من المهارات والكفاءة العالية للقيام بالمهام بشكل مناسب. (محسن أحمد الخضيرى، 1998، ص 36).

وعبء العمل سواء كانت طبيعته كمية أو كيفية يعتبر مصدرا من مصادر الضغط المهني. وقد حدد ما كليين متغيرين يؤديان بالعمل إلى تجاوز حدود الاحتمال وبالتالي إلى نفسية مرتبطة بالعمل وهما العبء الكمي وزيادة حجم العمل المطلوب إنجازه، والعبء الكيفي. فالعمال الذين لا يدركون بوضوح المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم يخبرون توترا ونقصا في ثقتهم بأنفسهم. (فاروق السيد عثمان، 2001، ص96)

**ب- الدخل أو الأجر:** إن أهم قيود عدم التكيف في بيئة العمل عدم مناسبة الدخل، و يعتبر أحد المولدات القوية للضغوط في المؤسسات و المنظمات فالأجر من الحوافز الهامة لسلوك العاملين. وقد حدد بلوم الحوافز الأساسية للعمل في خمسة عناصر هي : الأجر، و الترقية، ساعات العمل، الأمن، و العلاقات مع المشرفين.

**ت- غموض الدور:** ويقصد به انعدام الوضوح حول الفرد داخل منظمة العمل، و يشاهد الغموض عندما تكون الأهداف المراد تحقيقها غير واضحة و عندما لا يتناسب التوقعات من الدور بالمسؤوليات المرتبطة به و هو ما يعرف بالتوقعات غير الواقعية اتجاه دور معين و التي تولد صاحبها فكرة غير متطابقة تماما عما ينتظره أثناء القيام بهذا الدور (محسن أحمد الخضيرى، 1998، ص36).

وحسب دراسة (Doney and EvanceVich) فإن هناك علاقة واضحة بين مدى وضوح الدور التنظيمي و بعض العوامل الأخرى كالاهتمام بالعمل، و قد أشارت نتائجها أن وضوح الدور يساعد كثيرا من أعضاء المؤسسة على جعلهم أكثر إبداعا وأكثر رضا، وأقل توترا، وفي الغالب يجد الكثير من العمال درجة من الغموض في حالات: مثل بداية استلام عمل جديد، والترقية ومسؤولية الإشراف لأول مرة، والتغيير في البيئة التنظيمية، ومع أن هذه المتغيرات لا تمثل تهديدا للفرد إلا أن طول استمرار الغموض يؤدي إلى نتائج سلبية على عسك (2003)،

وقد توصل باحثون من جامعة ميشيغان Michigan إلى ان هناك علاقة بين غموض الدور لدى الأفراد وعدم الرضا المهني لديهم وزيادة التوترات المهنية إضافة إلى فقدان تقدير الذات، ومن بين أسباب غموض الدور لدى الفرد:

- عدم إيصال المعلومات الكافية للموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين كالمشرف أو المدير.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الموظف الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة في المنظمة.



- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه حيث يجد العامل في هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إليه دون وضوح الكيفية التي أمكنه من تنفيذها).

ث- **صراع الدور:** ينظر إلى الدور كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتصف بها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكول له في المجموعة، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة وخاصة بالنسبة للموظفة المتزوجة، أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار. راضي الوقفي(1998).

كما يحدث صراع الدور أيضا عندما تتعارض مهام الوظيفة مع فكر الشخص عن نفسه أو مع ميوله وطموحاته وأخلاقياته. محمد شحاتة ربيع(2006)، أصول علم النفس الصناعي الطبعة الثالثة، دار الغرب).

ويقسم **Rizzio** وزملاؤه صراع الدور إلى نوعين رئيسيين: صراع الدور المتداخل وينشأ الصراع كنتيجة لحالة يجد نفسه مضطرا للخروج عن القيم الشخصية أو المعايير الاجتماعية المتفق عليها عرفيا لكي يتمكن من أداء دوره المنوط به، والآخر صراع الدور الداخلي وينشأ عندما يجد الفرد مضطرا للقيام بأداء عدة أدوار مختلفة تتطلب سلوكيات متعارضة معها بعضها البعض. وحسب **Didier** أن صراع الدور له نتائج عدة تنعكس على الفرد فهي تخلق له ضغطا وعدوانية وعدم رضا عن العمل، وصعوبة اتخاذ القرارات، وارتفاع الضغط الدم وتدهور الإنتاجية على مستوى المنظمة، كما أفاد **Schoufeliet Enzman** (1998) أن صراع الدور يحتل 24% من أسباب الإصابة بالإرهاك الانفعالي.

وصراع الدور في المنظمات قد يتخذ عدة صور منها:

- تعارض مطالب العمل من الأولويات كما هو الحال بالنسبة للمدراء الذين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنظيمية.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: هذا التعارض كما أشار إليه **Argyris** أجرس، يحدث بالمنظمات التي تحاول تطبيق الإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل.
- تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة والذي يحاول دون انسجامه مع أهداف المنظمة.
- وكما بين ليفي من خلال دراسته على نساء عاملات متزوجات وأمهات لأطفال أن حالة الإجهاد التي يعانون منها كان مصدرا تعدد الأدوار ومقدرا العمل منهن كبير جدا.

**ح مناخ العمل:** مثلما كان هناك نمط سلوكي أو شخصية مميزة لكل فرد في الحياة، فإن أي منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع العاملين. (علي عسكر، 2003، ص11) وقد عرفه **هوي وميكسل (Hoy et Miskel)** بأنه مجموعة الخطط والمميزات التي تميز منظمة عن أخرى. وقد حدد ليكرت أبعاد المناخ التنظيمي في خمسة أبعاد: عملية القيادة، عملية التحضير، عمليو الاتصالات، وعملية التعامل والتأثير، اتخاذ القرارات. وقد توصل الباحثان **فرايد وغرينبرغ** في دراسة قاما بها لمعرفة اتجاهات مجموعة من العاملين نحو أدائهم لأعمالهم ونحو البقاء والاستقرار فيه فتوصلا الى سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي الذي يعملون به، كما يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تأثيرا كبيرا على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم. وبدورها تؤثر على الإنتاجية والدافعية نحو العمل. وقد تعددت التصنيفات بمناخ العمل، ونذكر من بينها تصنيف **هالين وكروفي** فقد أشار الى ستة أنواع لمناخ العمل وهي: المناخ المفتوح، والمناخ الاستقلالي، والمناخ الموجه، والمناخ الأبوي والمناخ العائلي، والمناخ المنغلق. وباعتبار مناخ العمل قد يشكل مصدرا لضغط للعاملين توصل **Blase** في دراسته التي أجراها على 392 معلما الى أن من بين مصادر الضغوط التي تواجه المعلمين المناخ الدراسي. يوسف عبد الفتاح (1999).

**خ- الظروف الفيزيائية:** ان الظروف الفيزيائية السيئة والتي تتضمن الحرارة والبرودة والرطوبة والضوضاء، والإضاءة والألوان قد تخلق ضغوطا كبيرة للعاملين. (عبد الرحمن العيسوي، 2004)

كما قد تؤدي الى الإصابة بأمراض مهنية كما توصلت نتائج دراسات المكتب الدولي للعمل (BIT) حول مهنة التعليم الى وجود أمراض مهنية ناتجة عنها. (ch,74 Dominique). ومن أمثلة الظروف الفيزيائية السيئة ارتفاعا درجة الحرارة، أو انخفاضها عن الحد المؤلف يشكل بدوره مصدرا لضغط للعامل. فقد أكدت بحوث كل من **ماكويرتوبيلر (Worth and PeplerMarck)** ان معدل الإصابات والأخطاء تزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن المستوى المعتاد أو الطبيعي.

-الضغوط الناتجة عن العوامل الفيزيائية المحيطة بالفرد في مكان عمله(التكيف، الإضاءة، الأثاث، التهوية، موقع، المكان...) من المسلم به أن الإنسان يستطيع العمل تحت ظروف متنوعة غير أن أفضل أداء للعمل يكون تحت ظروف معينة، فالحرارة الزائدة مثلا تجعل الجسم مرتخيا فتسبب النمو و تؤدي إلى انخفاض في الأداء و ارتفاع نسبة الأخطاء أما البرودة فتسبب عدم الارتياح الذي بدوره يخفض من مستوى الانتباه و التركيز و المحافظة على القدر المريح من الحرارة و التهوية الضرورية سواء بالنسبة لجسم الإنسان او بالنسبة لرفع الأداء

وبينت دراسات هانز سيلبي أن التعرض للمثيرات الضارة، والتي سماها بالضواغط (Strossors) . كالتعرض للحرارة الشديدة ، أو الإصابة الجسدية أو الحقن بمادة تثير نمطا متماثلا من التغيرات الفيزيولوجية في مجموعة معينة من أعضاء الجسم، وقد وضع سيلبي تصور للاستجابة الجسدية للمثيرات الضارة بما يعرف بالأعراض العامة للتكيف. **العلاقات في بيئة العمل:**يمثل الآخرون من رؤساء وزملاؤه بالعمل أما مصدر ضغط أو دعم للعامل بمنظمة العمل، وتشير الدراسات إلى ان حدة ضغوط العمل تقل لدى المرؤوسين الذي يشعرون بالدعم والثقة والتفاهم والمراعاة من جانب الرؤساء، في حين تزيد حدة الضغط عندما تكون العلاقات متوترة مع الرؤساء وزملاؤه العمل، خاصة في وجود تنافس شديد، أو صراعات شخصية فيما بينهم. حنان عبد الرحيم الأحمدي، 2002، ص54).

**التطور الوظيفي:** يعتبر التطور المهني من الأمور الهامة لكثير ن الناس ليس لأنهم يجنون من خلاله مادي أكبر بل لأنهم يحققون مكانة أفضل. ففي السنوات الأولى من العمل يكون التطور الوظيفي كبيرا و سريعا، في حين الفرص التقدم الوظيفي مع السنوات التي تسبق مرحلة التقاعد و بالتالي ينمو الشعور بالخوف من فقدان العمل، و خاصة مع تهديد المنافسة ممن هم أصغر سنا . (حنان عبد الرحيم الأحمدي ، 2002، ص54) وهناك عدد من العوامل المسببة للضغوط المرتبطة بالتطور الوظيفي كانهدام الأمن الوظيفي، أو الخوف من فقدان العمل أو التقاعد. فإحساس الفرد بغياب فرص تطوير مهارات العمل، أو الارتفاع بمستوى التأهيل يعتبر مصدر للقلق و الإحباط (علي عسكر ، 2003، ص112)

**المصادر الفردية أو المتعلقة بالفرد:**إن الحديث عن الضغوط لا يتم بمعزل عن فهم الفرد ذاته، وردود أفعاله المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أو خارجه، فمن المصادر المؤثرة والتي تشكل ضغطا للفرد.

**أ- أحداث الحياة المختلفة:**إن أحداث الحياة المختلفة والمتنوعة يمر بها الفرد بإيجابياتها وسلبياتها كالزواج، والطلاق وتغيير مكان الإقامة أو التقاعد، وحالات الوفاة أو الإصابة بمرض عضال، أو مشكلات مالية. وغيرها من الأحداث تتسبب في إحداث ضغوط للشخص. (حنان عبد الرحيم الأحمدي، 2002، ص54).

وأوضحت البحوث أن الضغط الذي يعاني منه الفرد في إحدى مجالات حياته الخاصة قد يؤثر في مستويات العمل والإنتاجية. إلا أن الأفراد عموما، يختلفون في إدراكهم للأحداث والمواقف من حولهم وبالتالي تختلف مستويات تأثيرها عليهم.

**ب-نمط الشخصية:** يرجع شيوع مصطلح ما يسمى بنمط الشخصية إلى فترة السبعينيات من القرن العشرين ويصنف معظم الباحثين الأفراد في نمطين:

- **النمط "أ" (Type A):** فأصحاب هذا النمط أكثر قابلية لضغوط العمل بسبب رغبتهم في إنجاز أكبر عدد من المال في أقصر وقت ممكن وكأنهم يسابقون الزمن والمبالغة في طموحاتهم، كما يتميزون أكثر عرضة للضغوط من غيرهم. (عبد الرحمان هيجان، 1998، ص 57)

- **النمط "ب" (Type B):** أما أصحاب هذا النمط فيتميزون بالثقة و الهدوء، و الصبر، و يتعاملون مع الأمور ببساطة أكثر، كما يأخذون وقتهم في التعامل مع الأمور التي تواجههم رغم ما قد يتميزون من طموح و علو المهمة (محمد شحاتة ربيع، 2006، ص 94)

**ت-مركز التحكم:** يعني به درجة افتناع الشخص بقدراته على السيطرة على الأحداث المحيطة به، سواء كانت أحداث سيئة أو أحداث إيجابية. ويشير المختصون أن هناك نمطين من الأفراد:

- **النمط الأول: خارجي (Externalisés)** ويرى أن الأحداث المحيطة به تخرج عن سيطرته و هي ناتجة عن القدر أو الحظ، فهذا النمط أكثر تعرضاً للضغوط العمل و الإجهاد و الاحتراق النفسي.
- **النمط الثاني: داخلي (Internalisés)** بحيث تكون للفرد قناعة بأن الأحداث التي تؤثر ناتجة عن ضعفه أو عن تصرفاته، وبالتالي بإمكانه التحكم فيها وهذا النوع من الأفراد أقل عرضة لضغوط العمل..

يؤمن كل الباحثين في العلوم السلوكية والاجتماعية بالفروق الفردية، وبالتالي بالاختلاف التآثر بالأحداث والمتغيرات المختلفة المحيطة بهم. وبناء عليه ركز الباحثون على عدد من الاحتمالات باعتبارها سببا للفروق الفردية بين الأشخاص في استجاباتهم للضغوط، وهذه الاحتمالات تتعلق بالعوامل الشخصية كالإمكانات الشخصية، والمزاج،

والأحداث السابقة والعوامل الوراثية، والبيولوجية. فقد يؤثر الاستعداد الوراثي لبعض الأمراض على استجابة الأفراد لمسيبات الضغوط واحتمال تعرضهم للأعراض الصحية المرتبطة به كارتفاع ضغط الدم و الكولسترول. (حنان عبد الرحيم الأحمدى، 2002، ص50).

وكذلك المتغيرات النفسية والاجتماعية على سبيل المثال: الاضطرابات الاجتماعية والمنزلية تعتبر من أشيع العوامل الخارجية التي تؤدي إلى سخط العامل سوء توافقه في عمله، فالعامل الذي يزرح تحت أعباء منزلية واجتماعية ثقيلة يقع فريسة للتأزم النفسي. (محمد شحاتة ربيع، 2006، ص 32)

كما يختلف الأفراد حيث تلقيهم للمساندة الاجتماعية، والتي تعتبر من أهم مخففات الضغوط فالمساندة الاجتماعية التي تتم على مستوى الاسرة تخفف من ضغوط العمل، لأن الفرد في هذه الحالة يجد مساندة بديلة. وكذلك المساندة التي يتلقاها الشخص من طرف زملائه في العمل تقلل من التأثير الضار لضغوط العمل. وذلك لأن العلاقة الحسنة مع الزملاء و الرؤساء، و ما يتلقاه الفرد من تقدير إيجابي له مردود فعال، مما يقوي مقاومة الفرد لضغوط عمله. (محمد شحاتة ربيع: 2006، ص 29)

**1-** وقد أظهرت دراسة اليسون وتايلر (Tyler et Ellison) أن ضغط العمل يزداد في مهنة التمريض بالذات مع قلق أو فقدان المساندة الاجتماعية. زهير صباغ (1999)

كما تتعلق الفروق الفردية أيضا بالعوامل الذهنية كاختلاف الأشخاص فيما يخص بالتقويم الذهني أو المعرفي للأحداث و العوامل المختلفة التي تؤثر فيهم. (احمد بن محمد هيجان، 1998، ص 20)

## 7. آثار الضغوط المهنية على الأداء والعلاقة بينهما

### آثار الضغوط المهنية على الأداء:

تعتبر الضغوط بالنسبة للأفراد عملية تعارض تفسد عليهم سعادتهم وصحتهم النفسية و البدنية، فتنشأ عنها خطورة تظهر في آثارها المدمرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة التي تعاني من الضغوط، لكن يرى البعض أن ضغوط العمل ليست دائما ذات تأثير سلبي، بل قد تكون نافعة، تدفع إلى التحدي و تحقيق الأفضل.

فضغط الإيجابي يحتاج إليه كل واحد منا للإفادة بأكبر قدر ممكن من الحياة، لأنه يعمل كحافز يساعد على مواجهة التحديات اليومية، أما الضغط السلبي فيشعر به الفرد عندما لم يعد يحتمل صعوبات الحياة و العمل التي باتت تفوق طاقته (كينان كيت ، 1999، ص 9)

و فيما يلي سوف نتناول الآثار الإيجابية و السلبية لضغوط العمل على كل من الفرد و المنظمة

### 1- آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد: يختلف الأفراد بطبيعة شخصياتهم، حيث نجد

الأفراد الذين لديهم ميل للإصابة بالأمراض نتيجة تعرضهم لضغوط العمل، و أهم سماتهم الإحباط، سرعة الغضب، القلق و العداوة للآخرين ، أما من الجانب الأخر هناك أفراد لديهم

شخصية صلبة قوية تقوم بدور المقاومة الإيجابية ضد تأثيرات الوهم و الضعف الناتجة عن الضغوط . وعليه فان لضغوط العمل آثار إيجابية و أخرى سلبية نعرضها على النحو التالي

#### أ-1- الآثار الإيجابية: تمثلت آثارها الإيجابية فيما يلي :

- تؤدي ضغوط العمل إلى خلق تآلف، تضافر وتعاون بين الأفراد وتوحيد جهودهم بغية حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تعد ضغوط العمل سببا في زيادة الدافعية ومضاعفة الرغبة في العمل.
- تؤدي الى خلق ما يسمى بالتنافس البناء بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
- تدفع الفرد إلى إثبات ذاته، و بالتالي خاق الشعور بالتحدي و الرضا الوظيفي و الشعور بالإنجاز
- حب العمل و بالتالي انخفاض الغياب و التأخير، مما يؤدي إلى معدل دوران العمل
- تقوية الشعور بالانتماء و هذا يساعد في تحسين الأداء و جودته.
- النوم بشكل مريح، القدرة على التعبير على الانفعالات و المشاعر، الشعور بالمتعة، تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة، النظر للمستقبل بتفاؤل و القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة
- تنمية المعرفة لدى العاملين، و إثارة الدوافع القوية لديهم و تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم، رفع الروح المعنوية و روح الصداقة بين العاملين و اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة بينهم (صلاح الشناوي، 1994، ص 480)

#### أ-2 الآثار السلبية: و تتمثل فيما يلي (محسن احمد الخصري، 1998، ص 29)

- يفقد المرء رؤيته الذاتية عن نفسه، و تصبح رؤيته مشوهة و مهتزة عن نفسه و ذاتيته الحقيقية، يفقد معها قيم الجدية العملية ، و تغيب عن نفسه روح التفاؤل و القيم الإيجابية وتتعدم الثقة في قدرة الذات على تحقيق أي شيء.
- تدني احتياجات الفرد و رغباته و تكاد تنحصر في الاحتياجات المعيشية، و يختفي الدافع لديه نحو الارتقاء.
- تعاني معظم الدول النامية من ظاهرة الكسل و الخمول وضعف القدرة على العمل، نتيجة للأوضاع الجسمانية و الذهنية و النفسية لدى العاملين، و تأثيرها السلبي على نشاطهم
- الإفراط في التدخين، إدمان الكحوليات و العقاقير المهدئة، العدوانية و التخريب، المشاكل الأسرية، مشاكل العاطفية، اختلال عادات النوم، الاحترق النفسي و الأمراض العضوية(عبد الغفار حنفي وآخرون، 2002، ص 217).

- إن شعور الفرد بالقلق النفسي يصاحبه زيادة في نشاط الجهاز العصبي، و من ثم تزيد نسبة الأدرينالين، فينتج عن ذلك الأعراض المصاحبة للقلق النفسي من ارتفاع ضغط الدم وزيادة ضربات القلب، جحوظ العينين، تحريك السكر في الدم و زيادة نسبته مع شحوب في الجلد، زيادة العرق، جفاف الحلق وأحيانا ترتجف الأطراف(اندروديسيزلاقي و مارك جي ولاس،1994، ص297).
- عندما يوضع الجسم البشري تحت تأثير الضغوط البدنية أو الفسيولوجية تزداد إفرازات الجسم من هرمونات معينة مثل الأدرينالين و الكورتيزول، هذه الهرمونات تنتج عنها تغيرات في معدل التنفس، معدلات ضغط الدم و اندثار الخلايا الحية و كذا في حيوية الجسم و نشاطه، و بالرغم من أن ردود أفعال الجسم هذه قد تساعد الفرد على العمل بفاعلية اكبر في ظل الضغوط التي تستمر لفترات زمنية قصيرة، الا أنها من ممكن ان تؤدي الى تدمير الجسم على المدى الطويل.
- تزداد الاضطرابات السيكولوجية مثل الخوف المفرط، و نوبات الفزع في ظل استمرار معاناة الشخص من الضغوط لفترة طويلة فإذا وصلت المخاطر إلى هذه الدرجة فسوف تزداد حالات التوتر التي عادة ما تتسبب في حدوث الأزمات القلبية.( سلسلة الإدارة المثلى ، 2001 ، ص 7)
- تسبب ضغوط العمل العديد من الآثار السلبية التي تحمل معها الكثير من النواحي التدميرية، و التي تمثل خطورة على الإنسان، ومن ذلك تأثيرها على كل من الدورة الدموية، الجهاز الهضمي، الرئتين، العضلات و المفاصل، كما انها تسارع في عملية الشيخوخة.(رابر، ميريل ودايك، جورج، 2002، ص 26)
- من أهم آثار الضغوط أيضا التشاؤم، جمد الفكر و الشعور بالوحدة.(اردن، جون بي،2003، ص 2)يبين الجدول الموالي في مجال العمل إحصائيات توضح معدل الوفيات الناجمة عن مسببات الضغوط في بريطانيا في مختلف التخصصات، و ذلك فيما يلي :

الجدول (06): إحصائيات حول الوفيات الناتجة عن ضغوط العمل في بعض المهن:

| عدد الوفيات الناتجة عن الانتحار | عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بقرحة الأنثى عشر | عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بجلطة المخ | عدد الوفيات الناتجة عن الإصابة بأمراض القلب المزمنة | المهنة            |
|---------------------------------|---|---|---|-------------------|
| 700                             | 485   | 1925                                      | 758   | مديري الشركات     |
| 125                             | 107   | 446                                       | 118   | الموظفون          |
| 188                             | 176   | 128                                       | 118   | عمال الخدمات      |
| 125                             | 110   | 111                                       | 152   | ريان السفن        |
| 67                              | 110   | 176                                       | 118   | الأطباء           |
| 107                             | 116   | 105                                       | 98  | عمال المحاجر      |
| 100                             | 84  | 133                                       | 93  | المحاميين والقضاة |
| 81                              | 90  | 119                                       | 82  | عمال الحدائق      |
| 117                             | 71  | 84  | 29  | المزارعين         |
| 94                              | 58  | 85  | 96  | الفنانين          |
| 31                              | 92  | 91  | 93  | المحاسبين         |
| 63                              | 50  | 73  | 95  | الإداريين         |
| 44                              | 86  | 30  | 97  | السياسيين         |
| 60                              | 83  | 53  | 90  | علماء الدين       |

المصدر: (أندروديسيز لافي ومارك جي والاس، 1994، ص 300)

آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة: بالنسبة للضغوط التي تتعرض لها المنظمات تسمى بالضغوط التنظيمية، والتي لمسنا ضرورة عرض آثارها، كون تصرف الفرد بعد تعرضه للضغوط هو الذي يؤدي الى ولادة الضغوط التنظيمية في المنظمة، باعتباره الحجر الأساس فيها،

وبالتالي تأثر الفرد معناه تأثر المنظمة، حيث تؤثر الضغوط فيها تماما مثلما تؤثر بالفرد العامل بها، فالمنظمة التي يرتفع فيها معدل الغياب، التنقلات، فساد العلاقات، وزيادة حوادث العمل انما يدل على انها تعاني من الضغوط التنظيمية و التي من أهم آثارها :



- الضغوط تسبب المشكلات، وهي بدورها تحمل المنظمات تكاليف عدة من خلال انخفاض جودة الأداء، زيادة الشكاوي التي تتقبلها المنظمة، ارتفاع معدلات تنقل الموظفين مما يضطرها إلى إنفاق الوقت و المال في إعادة التدريب والاستقطاب.(سلسة الإدارة المثلى، 2001، ص10)
- ضغوط العمل يترتب عليها الكثير من المشكلات المالية سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كثيرة ناتجة عن تعرض العاملين و الموظفين للضغوط، فمثلا قدرت إحدى المجالات الأجنبية أن بليون دولار سنويا، وهو 100 الأمراض المتعلقة بضغوط العمل تكلف الاقتصاد الأمريكي ما يقارب ما يعادل عشرة أضعاف ما تسببه اضطرابات العمل التي قد ينجم عنها التوقف عن العمل، كما أن بليون 70 هناك من وجد أن تكاليف تعاطي الكحول بين العاملين بسبب ضغوط العمل يقدر بحوالي دولار، أما على المستوى التنظيمي فمثلا قدرت تكاليف المخالفات الناجمة عن ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن 150 بليون دولار.(أحمد بن احمد الهيجان، 1998، ص28). و يرجع ما بين 75-85 حوادث العمل في أمريكا إلى عدم القدرة على تعامل مع الضغوط، وهو ما يكلف الشركات الأمريكية نحو 32 بليون دولار سنويا (ادريس ثابت و جمال الدين محمد، 2002، ص55).

يمكن أن يستفيد كل من الفرد و المنظمة من الضغوط اذا لم تتعدى الحدود المعقولة، و لكن يدفع كل من الطرفين الثمن باهظا، اذا لم يتم إدارة الضغوط، أو إذا تمت إدارتها بطريقة فاشلة.( احمد الخزامي، 1998، ص65)

و يتمثل هذا الثمن في التكاليف التي يتم تحملها، و قد قسمت الى قسمين هما التكاليف المباشرة – التكاليف الغير المباشرة

### الفصل الثالث: الرضا المهني

تمهيد

- 1-تعريف الرضا المهني
- 2-النظريات المفسرة لرضا المهني
- 3-العوامل المؤثرة في الرضا المهني
- 4- أساليب قياس الرضا المهني
- 5- ظروف العمل و الرضا المهني
- 6- أهمية الرضا المهني

## تمهيد:

يعتبر الرضا المهني أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي يبحثون عن الرضا المهني في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا المهني ، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

## 2- تعريف الرضا الوظيفي:

أ- لغة: رضى، رضا، رضى ورضوان ومرضاة عنه وعليه

رضا ورضاء: غلب في الرضا

راض عن الشيء: اختاره واقتنع به

هو اللذة الناتجة عن اكمال انجاز ما كنا ننتظره ونرغب فيه

## ب- اصطلاحاً:

فيعرفه فروم ( VROOM )

الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي من الفرد على عمله الذي يمارسه من الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على كون الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه ايجابي الا انه لم يذكر أو

يحدد شيئاً عن مكونات الرضا

فيعرفه ستون ( STONE )

الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها يصور ( ستون ) الرضا الوظيفي على انه حالة ويكز كثيراً على إثراء الوظيفة بالشكل الذي تتكامل فيه مع الفرد الملاحظ انه هذا التعريف إهماله الإشارة على العوامل المحيطة بالعمل ذاته وتأثيرها على تحقيق هذا الرضا الوظيفي.

(جلال عبد الحليم، 2016، ص32)

في الحقيقة إن الباحث في مجال الرضا المهني يواجه مشكلات عديدة عندما يتعرض لتعريفه ولعل ذلك بسبب وفرة وتعدد الاصطلاحات المستخدمة لوصفه واختلاف تعارف تلك الاصطلاحات من باحث إلي آخر، واختلاف طريقة تناول الباحثين المختلفين لنفس الاصطلاح ، حيث يتسم الرضا المهني بالعمومية والخصوصية في نفس الوقت، فهو ظاهرة عامة لدي جميع البشر الذين يحترفون في أعمال المختلفة حيث يختلفون في درجة رضاهم عن عملهم وهو ظاهر لها خصوصياتها فيما يتعلق بالباحث القائم بالدراسة وتوجهه و انتمائه النظري و المؤثرات الرضا المهني التي تعتمد عليها لدراستها أدواته المستخدمة و عينة بحثه من حيث نوعية العمل الجنس العمر و المستوي الاجتماعي و الاقتصادي .

فيري (عباس محمود عود) الرضا المهني بأنه " تقبل العامل لعمله من جميع وجوهه ونواحيه ، أي لنوع هذا العمل ومتطلباته و ظروفه الفيزيائية و مكائته الاجتماعية و الاقتصادية و ما يخشاه من علاقات إنسانية بين الرؤساء الزملاء و المرؤوسين ، هذا فضلا عن ساعات العمل و الأجر و تمشي العمل مع ميوله وقدراته. (عباس محمود عوض ،1976، ص72)

ويعرفه خالد العامري(2006) بأنه الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل ،ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق نوعا من الرضا، ويرجع الرضا لقبول الإنسان لوظيفته كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا فالإنسان يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه فالعمل أو جودة العمل أو اكتساب مهارات جديدة .(عايدة بنت بطي القاسمية ،2020، ص11)

فحسب محمد احمد بيومي هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا بالمقارنة بين ما يعتقد الانسان وما يحققه العمل له وبين ما يتطلع اليه الإنسان بان تحققه له وظيفته وتطابق ما هو كائن وما يتبغى ان يكون (زرفاوي امال ،2013، ص20)

أما ( أحمد صقر عاشور ) فيعرف الرضا من خلال ثلاثة أبعاد هي:

### 1- رضا إشباع الحاجات :

وهذه المشاعر متولدة عن إشباع الحاجات و تمثل ردود فعل لانتهاء حالة الحرمان و التوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة فالإحساس المتولد من إشباع الحاجات هو وجود حاجات لها أساس طبيعي ( فسيولوجي ) ينتج عن النقص في إشباعها توتر وألم ، وإشباعها تنتهي هذه التوترات ، إذن فالرضا ردت فعل لإنهاء

حالة التوتر و لأن مشاعر الرضا هي الراحة التي يحس بها لتجاوز حالت  
الحرمان و يمكن أن تزول هذه الراحة إذا أفرط الفرد في الإشباع خاصة الحاجات  
الفسولوجية. ( احمد صقر عاشور، 1985، ص158).

## 2- رضا النجاح و الانجاز :

وهي مشاعر متولدة عن تحقيق الطموح فحينما يكون للفرد أهداف ومستويات طموح  
تجاه عوائد أو خبرات معينة فان رضا النجاح أو الانجاز يتولد عن درجة التقاء العوائد أو  
الخبرات مع الأهداف أو مستويات الطموح و يمثل الرضا هنا مشاعر السعادة المرتبطة  
بالنجاح .

## 3- رضا العدالة :

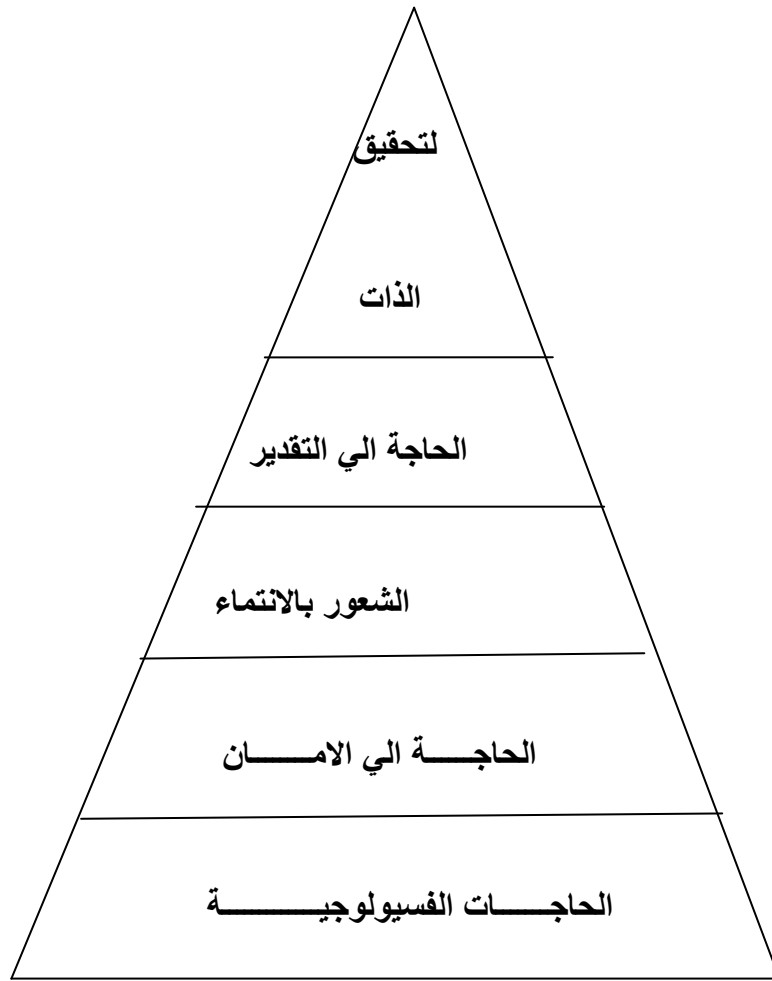
وهي مشاعر متولدة عن إدراك الفرد بان العوائد إلي يحصل عليها من عمله تعتبر  
عوائد عادلة أي تتناسب مع المداخلات التي يقدمها لعمله بالمقارنة مع العوائد التي يحصل  
عليها الآخرين منسوبة إلي مداخلته ووفق لمفهوم رضا العدالة فان مشاعر الغبن تتولد  
نتيجة إدراك الفرد بأن العائد الذي يحصل عليه يقل عن العائد العادي كما تتواد مشاعر  
الذنب و التائب الذاتي نتيجة أدراك الفرد بحصوله علي زائد مما يستحقه كثيرا ، أما  
المشاعر الايجابية لرضا العالة فتتولد نتيجة إدراك الفرد بحصوله علي العائد العادل الذي  
يعتقد أنه يستحق بالمقارنة بالآخرين.

## 3- النظريات المفسرة لرضا المهني:

### 1-نظرية مارسلو للحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسمنت في مجال العلوم السلوكية ، بل أنها  
تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع " بل تمثل نقطة البداية في دراسة  
موضوع الدافعية والحوافز.

وفي الواقع توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات و لكن التصنيفات الشائعة المقبولة  
هي تلك التي قدمها أبراهام مارسلو و الذي قام بتدعيمها عام 1943م . ويرى " مارسلو " أن  
الإنسان لديه عدد من الحاجات و هذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في  
مدرج هرمي وعلي النحو التالي :



**شكل (10) يوضح الترتيب الهرمي للحاجات عند " ماسلو".**

**أ/ الحاجة الفسيولوجية :**

وهي الحاجات الضرورية و التي لا يمكن للإنسان العيش بدونها والتي تعمل علي الحفاظ علي الفرد مثل الحاجة إلي الطعام و الشراب و السكن و الراحة و النوم ... الخ.

(علي حسين، 1999، ص170).

**ب/ الحاجة إلي الأمان:**

وهذه المرحلة الثانية من مراحل الحاجات. تدفع إلي السعي إلي تحقيق بيئة آمنة ، وتكون متمثلة في توفير الأمان بصورة عامة لحماية الفرد من المخاطر التي تحيط به. متمثل في

العمل علي تامين أنظمة الأمن و السلامة المهنية و التأمينات الاجتماعية، والرعاية الصحية أي ما يسمى (الأمن الوظيفي).

### ج/ الحاجات الاجتماعية "الشعورية بالانتماء":

كما هو معروف إن الإنسان كائن اجتماعي لذل فعندنا يكون هناك توفير للحاجات الفسيولوجية و الحاجات للأمان تبرز حاجات الإنسان إلي الارتباط بالأصدقاء و الجماعات التي هي امتداد له. وتكون هذه العلاقة وتميزها بصورة حسنة، والعمل علي استقرارها وهي تتمثل في بيئة العمل في الاجتماعات ، و المركز الوظيفي و جماعات العمل و اللجان و لاجتماعات خارج نطاق العمل مثل : الرحلات ، و الأندية المخصصة للأفراد العاملين في المنشأة.

### د/ الحاجات إلى التقدير:

في هذه المرحلة يسعى الفرد إلي الاعتزال بنفسه وتكوين الثقة فيها، و الاعتزاز بالعمل الذي يؤديه، والكفاءة واحترام الآخرين له، و المكانة الاجتماعية العالية التي يمكن تحقيقها في مجال العمل من خلال الوصول إلي وظائف و مواقع ذات اسم لامع و الحصول علي المكافآت وخطابات الشكر أو الأنواط و غيرها (عباس محمود عوض ، 1976 ، ص170)

### ه/ الحاجة لتحقيق الذات :

في هذه الفترة يسعى الإنسان لان يتميز عن غيره بأعمال معينة ، أو يحاول أن يكون وضعه ذا خصوصية وتحقيق شهرة أعلى أو مستوي معين، وذلك من خلال استغلال الظروف المتوفرة له و إمكاناته الذاتية، ويتصف من يسعون لتحقيق هذه الحاجة باستعدادهم للحصول عليها مهما صعبت ففيها تحد لإظهار وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم الخاصة، وهذه الحاجة تختلف من شخص لأخر.

وترتكز النظرية علي أن الإنسان اجتماعي بطبعه ويعتمد علي ما يوجد لديه من حاجات آنية لم يتم إشباعها، وهي بالتالي تؤثر في سلوكه حتي يتم إشباعها تمثل دوافع الفرد ، وفي حالة إشباع مستوي معين فانه يتقدم للمستوي الثاني ، وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلي أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا إلي الحاجات العليا حتي وان كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة ومن المآخذ عليها مايلي :

1/إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسل جميع الأفراد حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت الأبحاث.

2/ إن الحاجات تذهب وتجيء وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاؤها بشكل لا نهائي.

3/ إن الحاجات لدي الإنسان متداخلة و مرتبطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

إلا أننا و بشكل عام نستطيع القول بأن "ماسلو" قد أعطي مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد علي لفت الانتباه إلي تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية الأمر الذي حدا ببعض الباحثين إلي استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطق.  
(عباس محمود عوض ، 1976، ص170)

وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية :

- إن الإنسان لديه الرغبة الدائمة والمستمرة في إشباع حاجاته ون تم فان السلوك الإنساني مدفوع دائما بالرغبة في إشباع مايشعر به من حاجاته غير المشبعة، مثال إن الإنسان عندما يشعر بالحاجة إلى الطعام فان سلوكه يكون مدفوعا بالسعي إلى إشباع هذه الحاجة والقضاء على حالة الجوع الذي دفعته لهذا السلوك.

- إن حاجات الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا حسب درجة أهميتها من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية على النحو التالي: الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) الحاجة إلى الأمان الحاجة إلى الانتماء الحاجة إلى الاحترام والتقدير الحاجة إلى تقدير الذات .

-الإنسان يقوم بإشباع حاجاته بشكل متدرج يبدأ بإشباع الحاجات الأكثر إلحاحا ومن تم يقل تأثير هذه الحاجة إلى سلوكه أو ينعدم بمجرد إشباعها وبالتالي تظهر حاجات أخرى تليها في الأهمية وغير مشبعة تؤثر على سلوك الانسان وتدفعه نحو إشباعها . (عابدة بنت بطي القاسمية، 2020، ص13)

## 2- نظرية ألدرفير:

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلي نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهودهم للحد من عيوب نظرية "ماسلو" و كان من أوائل هؤلاء العلماء " ألدرفير" الذي اقترح استبدال مستوي الحاجات لدى " ماسلو" من خمسة مستويات إلي ثلاثة (البقاء و الانتماء و التطور) وهي علي النحو التالي :

وعرفت نظريته بالرموز (E.R.G)



### 1. حاجات البقاء:

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان علي تحقيقها لضمان بقاء حياته و يتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفسيولوجية ، وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطماعة و المأوي د.

### 2.. حاجات الانتماء :

و هي عبارة عن درة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة ، و العلاقة القائمة ما بين الفرد و أفراد المجتمع الذي يهيش فيه " العلاقة الشخصية "

### 3.. حاجات التطور :

و هي جميع ما يتوصل بتطور الإنسان و استعداداته بما في ذلك الحاجة إلي التقدير وتحقيق الذات أي المستوي الأعلى عند "ألدرفير"، ورغم اتفاقه "ماسلو" في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما :  
. أن الإنسان عندما يفضل الوصول إلي الحاجة العليا فان ذلك يدفعه للوصول إلي الحاجة الدنيا.

بينما تقتصر نظريو " ماسلو" علي الفرد يسعي لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فان " ألدرفير" يري أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها ، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه "ماسلو" من حيث محاولة تحسينها بشكل أفضل وان كانت في مجملها تعتبر عن فكرة واحدة هي أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدي العاملين هو مدي إشباع الحاجات لديهم. عبد الباقي ، 2004،ص 134)

### 3- نظرية العاملين " لهرزبرج":

تقوم نظرية هرزبرج علي فكرة أساسية مفادها أن هناك عوامل أو مؤثرات دافعة تؤدي إلي الشعور بالرضا و تكون متوافقة مع دافعية داخلية نابعة من داخل الفرد أو من ذاتية ومن هذه العوامل : الاحترام و التقدير وفرص التقدم و الإحساس بالمسؤولية النابعة من العمل ، ومن خلال هذه العوامل بالنسبة للدافعية الداخلية سوف ينبثق لدي الفرد للعمل و السلوك السليم وهذا ما سماه هرزبرج بالعوامل الدافعة .

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤدي إلي عدم الرضا العاملين وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة أو بيئتها ، كسياسات الشركة ، وطرق هذه السياسات ، والإشراف ، والأخر، والضمان، ومركز الوظيفة، و العلاقات الشخصية أو الاجتماعية ، وظروف العمل علي وجه العموم ، وقدس، (2003) رزبرج هذه المجموعة بالعوامل الصحية أو العوامل الوقائية. ماهر، احمد، 2003،ص 239)

#### 4- نظرية دوغلاس ماجريجور :

يرى أن الطبيعة البشرية تؤثر في اتخاذ أي قرار من افتراضات موجودة في الفرد ترتبط بخصائص الإنسان و علي الإدارة التعامل وحفظ ما هو موجودة في هذه الخصائص، و عليه فانه تم تقسيم الأفراد إلي مجموعتين ، علي أساس النظريتين التاليتين :

أن الإنسان بطبعه كسول و لا يرغب في العمل ، و أن العمل شيء ممل و غير مرغوب فيه ، و أن الإنسان يحتاج لمن يقوده و يصرف أموره ، و يجب نفسه و توجد لديه أنانية كبيرة ، و لا يهتم إلا بمصلحته، و يهتم بالحاجات التي تشبع حاجاته الجسمية وحاجات الأمن و غيرها ، و عليه فانه يحتاج إلي الرقابة و التشديد عليه ، و تحديد أعماله و غيرها من الإجراءات لأدائه لعمله و تسمى بنظرية ( X ).

و عكسها نظرية ( Y ). و التي ترى أن الفرد يحب العمل و متفائل و يمكن أن يبذل ما تم توفير الظروف المناسبة له ، و يجب التحدي و مشاركة الجماعة في تحمل المسؤولية و تحقيق الأهداف ، و أنه لا يحتاج إلي رقابة لأدائه لعمله ، و يرغب في تحقيق إشباع حاجات الانتماء و تكوين العلاقات و اثبات الذات .

ويرى (ماجريجور) أن الإدارة التي تستخدم أو تميل إلي نظرية ( X ). و تدفع العاملين في

المنظمة إلي إتباع سلوك يجعلهم معادين لها، و يتبعون وسائل دفاعية لسلوكهم الذي يكون في صورة عدم تقبل للأوامر التي تصد إليهم، و المطالبة بزيادة الأجور و عدم الاهتمام بمصلحة المنظمة و غيرها .

ويرى ( ماجريجور) كذلك أن الإنسان توجد لديه الرغبة في العمل و علي الإدارة تمكين هذا الفرد من إظهار ما لديه من قدرات و أفكار تقود إلي الإبداع و التفاني في العمل من خلال المشاركة الإدارية ، عن طريق تحقيق هدف المنظمة وهذا ما يتفق

مع نظرية ( Y ). و قد يكون من الصعب إتباع أحد الأسلوبين بصورة واضحة و مباشرة

ولكن يمكن الجمع بينها مع تغليب احدها في بعض الجوانب من العمل في المنظمة، حيث أن لكل منظمة ظروفها المختلفة باختلاف طبيعة العمل الموجود فيها فبعضها يكون روتينيا مملا و بعضها يكون فيه تشويق و جاذبية. ( عبد الوهاب علي محمد، 1975، ص 130)

#### نظرية Z :

تعظم الاهتمام في الآونة الأخيرة بالتجربة اليابانية في الإدارة ، و يرجع هذا الاهتمام إلي النجاح الكبير الذي حظيت به التجربة ، صاحب هذه النظرية هو وليام أو شي، وهو من

الجانب النظري ----- الفصل الثالث: الرضا المهني

أصل ياباني عاش في الولايات المتحدة فجمع بين التجربة اليابانية و التجربة الأمريكية علي مستوى القطاعين : العام و الخاص.

وقد قدم وليام أو شي نظرية باستعراض حالة التمزق الاجتماعي الذي صاحب النهضة الصناعية و التطور التكنولوجي السريع و ماتبع ذلك من تحولات اجتماعية في محيط الأسرة و القرابة و الوظيفة، وقد أثبتت الدراسات النفسية أن الانتماء الاجتماعي هو من أهم

حاجات الإنسان ، ويقول أو شي أن التنظيمات الغربية- في الولايات المتحدة علي وجه التحديد- أغلقت هذه الحقيقة فلم تعمل علي تنظيم حياة العاملين في نسق اجتماعي متوازن علي عكس التنظيمات في اليابان و بولندا و الصين وقد أطلق أو شي علي النموذج الياباني

والصيني " " نموذج J " كما أطلق علي الأمريكي أو النموذج الغربي مصطلح " نموذج A "

وحدد سبع خصائص لكل نموذج (فضل الله ، 1988، ص15) علي النحو التالي :

شكل رقم (11) يوضح النموذج الياباني و الصيني .

| نموذج A (النموذج الأمريكي)                        | " نموذج J " (النموذج الياباني)                           |
|---|--|
| توظيف قصير الأجل.                                 | توظيف مدي الحياة.  |
| اتحاد القرار يتم بصورة فردية .                    | اتحاد القرار يتم بصورة جماعية .                          |
| المسؤولية فردية .                                 | المسؤولية جماعية.  |
| يتم الإشراف بصورة رسمية .                         | يتم الإشراف بصورة ضمنية و غير رسمية                      |
| يتم التقييم والترقية بصورة سريعة .                | يتم التقييم و الرقية بصورة بطيئة                         |
| مسار وظيفي تخصصي.                                 | مسار وظيفي عمومي (غير تخصصي)                             |
| اهتمام جزئي بحياة العاملين في الجانب التنظيمي فقط | اهتمام كلي و شمولي بحياة العاملين التنظيمية و الاجتماعية |

### 5- نظرية التوقع:

قدم فيكتور فروم نظرية التوقع التي تقوم علي افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات (التفكير) و التي تري أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلي هذه العوائد ، و العلاقة المدركة بين الجهد و الأداء الحافز المستلم مقابل الأداء .

الدافع للأداء = قوة الجذب \* التوقع

بمعني أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه من منفعة ، ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه ، وتهتم هذه النظرية بدافع الفرد و المنظمة علي حد سواء ، و انطلاقا من النظرية فان الأفراد يصدرن أحكامهم علي أساس تجاربهم ومدى إدراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم " النتائج المتوقعة" و بالتالي فهو عبارة عن مقارنة بين الكلفة و العائد فإذا كانا متساويين فان الأفراد يسعون لبذل جهد اكبر و يمكن أن يكونوا راضيين ن و تعتمد النظرية علي ثلاثة جوانب هي :

- إدراك الفرد أن جهده سيؤدي إلي أداء معين .
- قناعة أن هذا الأداء سيؤدي إلي نتيجة معينة
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة. (ماهر احمد، 2003، ص 154)

### 3- العوامل المؤثرة في الرضا المهني

على الرغم من تعدد الميول لدى الأفراد في الرضا المهني إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة و التي غالبا ما يكون إرضاء الأفراد أمرا ضروريا و في هذه الحالة يطلق على هذه المجالات عناصر أو عوامل الرضا المهني ، حيث تقسم هذه العوامل محددات الرضا المهني في مجموعات يجب على الإدارة دراستها بغرض التعرف على نوعية الرضا الوظيفي في المنظمة .

و يشير عاشور إلى الرضا عن العمل هو محصلة عناصر العمل ، الأخر ، محتوي العمل ، فرصة الترقية ، الإشراف ، جماعة العمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل التي يتصور الفرد انه يحصل عليها من عمله في أكثر تحديدا ، و بالتالي كلما كانت هذه المهنة مصدر اشباع أو منافع كبيرة و متعددة ، يزيد رضاه عن هذه المهنة و يزداد ارتباطه بها.

كما توصلت عدة دراسات إلي العوامل المرتبطة بالرضا المهني منها :

### 1/ الأجر:

يعتبر الأجر من أهم العوامل المؤدية لرضا العامل عن عمله لأنه يحس بأن الإدارة تهتم به و تقدر عمله و مجهوده ، و بالتالي سيزيد إنتاجه و لأنه يشعر بأنه يؤجر أجر عادلا عن المجهود الذي يقدمه في عمله ، و يصبح أكثر إقبالا علي العمل و ارتياحا له ، أما إذا شعر بأنه لا يؤجر في عمله أخرا عادلا و كما يستحق فانه يصبح أقل إقبالا و رضا و بالتالي يقل إنتاجا ، فقد وجد في بعض الدراسات أن هناك ارتباطا موجبا بين مستوي أجر العامل و

مبلغ رضاه ، ولكن ارتباط غير تام و هذا يعني أن هناك عوامل أخرى تتدخل في رضا العامل عن عمله و لكن دلت الكثير من البحوث عن أن المال يأتي في المقام الأول من دوافع العمل ، بمعنى أن هناك علاقة و وثيقة بين ما يتقاضاه العامل من أجر و بين حالته النفسية و الاجتماعية، و ذلك لأنه إذا زاد دخل العامل سوف يترتب علي ذلك رفع مستوي معيشته بسبب زيادة الدخل الأمر الذي سيحقق له الرضا و الارتياح.( احمد صقر عاشور، 1985،ص145)

## 2/علاقات وجدانية:

إن الرضا المهني قوة داخلية قائمة علي شعور داخلي للفرد ولهذا الشعور الداخلي أسس أو عوامل ترجع أساسا إلي ثلاثة عوامل هي :

أ – الصلة بين العامل و عمله أو موقف العامل من عمله .

ب – الصلة بين العامل و الإدارة .

ت – الصلة بين العامل و رفقائه.

أ . ان صلة العامل بعمله أو موقف العامل من عمله يمثل جانبا من جوانب اكتمال رضا العامل عن عمله ، و ممكن أن نصنف تحت هذا الجانب كل ما يتعلق بمواجهة العامل لعمله ، أي الظروف و العوامل خلال العمل ونذكر هنا علي وجه الأخص تكيف العامل مع عمله علما بان التكيف هو توازن داخلي مع الظروف المحيطة التي تتعلق بالعامل وآليات العمل ، وما يتطلبه من قدرات حسية و حركية ، ثم كذلك نأخذ بعين الاعتبار إذا كان العامل قد تلقى تدريبا عن هذا العمل و هل هو قادر علي انجازه بكل دقة ،

أم يجد صعوبة في انجاز هذا العمل ، وهل يبذل فيه مجهودا عضليا أقوي مما يتطلب العمل؟ ذلك لعدم كفاءته في الأداء لنقص مهارته، وعدم تدريبه عليه بصفة تؤهل إلي الموافق التامة مع هذا العمل .

١١ . الصلة بين العامل و الإدارة، هذا الجانب لا يقل أهمية عن الجوانب الأخرى المتضافرة لتحقيق الرضا عند العامل بحيث أن صلة العامل بالإدارة إذا كانت متينة ، و ايجابية فإنها ستؤدي مثلا الإرضاء العامل ، كما يلعب أن الإشراف يلعب دورا مهما فوجود قائد ديمقراطي ينمي في العامل روح المناقشة و التعبير عن رايه و هو أمر ضروري لرضا العامل روح الانتماء و المسؤولية و من ثم تتوافر مجهوداته لشعوره بفاعليته داخل البناء الاجتماعية للمؤسسة .

١١١ . الصلة بين العامل و رفقائه تمكن في ديناميكية الجماعة ، فالدراسات التي أجريت في هذا الميدان تبرهن علي إن الجماعة كلما زاد تقارب أعضائها كلما زاد التفاهم بينهم ، وهذا من طبعه أن يقوي قيم روح التعاون و العمل الجماعي مما يؤدي إلي قلة الصراع بين العمال و يزيد من التفاهم حول هدف مشترك و يشعر

العامل عندئذ أنه يعمل في وسط متجانس تسوده روح التعاون و التفاهم و العمل الجماعي ، فحبه عندئذ يزيده اندماجا و تماسكا و يجد من جو العمل جوا ملائما بعيد عن مظاهر التعب و عدم الرضا .  
ولكن هذه العوامل الثلاثة المذكورة متصلة ببعضها البعض : فالكل يكون الإطار الذي يعمل في العامل ، و علي كل مشتغل في إدارة الأعمال أن يراعي الجوانب الثلاث لتعزيز الرضا لدي العمال و ترفع من الروح المعنوية فتساعد علي رفع الإنتاج و التماسك العضوي لأفراد العمال و هذا للمحافظة علي الصحة النفسية للعامل و علي مصلحة المؤسسة و الإنتاج. (منصوري مصطفى ، 1991 ص15)

### 3 / التكوين المهني:

#### أ / التكوين المهني و الرضا:

تحرص المؤسسات الحديثة علي أن يكون موظفيها لهم تكوين أو تدريب مهني قبل مزاولته للعمل وذلك لأن التكوين المهني له ضرورة وأهمية أساسية في مجال العمل ، فهو يرفع من كفاءة الأفراد و يعالج مشاكلهم أثناء أدائهم للأعمال المختلفة و ينمي قدراتهم و يؤهلهم التأهيل الجيد مما يعود عليهم بالفائدة و الرضا عن مهنتهم الارتياح لأنهم سيتقنون و يحسنون أداء عملهم .

فلقد عرف (أحمد. ع) تكوين المهني علي أنه عملية تعلم و تعليم تمكن للفرد من اتقان مهنته و التكيف مع عمله ، وبالتالي فهو و سيلة التي يستفيد منها العامل من الحصول علي الاستجابات اللازمة لأداء العمل علي الوجه الصحيح. ( احمد عبد الخالق، 1963، ص107)  
أما (محمد العيساوي) فقد عرفه في قوله " إن التدريب يساعد علي زيادة الكفاية الإنتاجية لدي الفرد ، ولذلك يعد من الوسائل الناجحة لزيادة الإنتاج علي المستوي الرأسي الذي يعني استغلال كل الإمكانيات المادية و البشرية الموجودة و استخلاص كل خبراتها و الاستفادة منها. ( عبد الرحمان محمد العيساوي ، 2004 ، ص 57 )

فالفرد لكي يستطيع استغلال كل ما يمتلك من مواهبه و قدراته يحتاج الي تكوين يبين له الطرق الصحيحة التي يحقق بواسطتها أكبر قدر من النتاج بأقل قدر من الجهد في أقل مدة زمنية ممكنة مع الجودة و ارتفاع مستواه .

ويعرفه (ر. ر.) " بأنه عملية مستمرة لتنمية القدرة و المهارات و زيادة الكفاية الفرد مع الاهتمام بالجانب الإنساني ومن خلال استعراض هذه التعارف نستخلص أن التكوين المهني و وظيفة فردية ، فهو من جهة يلبي احتياجات المؤسسات من القوي العاملة المدربة ومن جهة ثانية يؤمن المستقبل المهني للعمال و يضمن لهم الرضا و الارتياح في مهنتهم . (رونالدي ريجيو ، 1999 ، ص89).

### ب / نقص التكوين المهني و الرضا :

ان التكوين هو عملية تعلم العامل لمختلف الحركات و العمليات التي يقوم بها في موقف عمل معين يتم ذلك حسب نوع الوظيفة و متطلباتها أما علي طريقة التكوين المركز أو التكوين الموزع ، وان نقص هذا الجانب يمثل خطر علي العمل لأن العامل إذا لم يتلقي تكويننا كافيا فانه يظل قاصرا عن عمله إن كانت الخبرة في العمل تزيد في كفاية و مهارته لكن التكوين يضمن له أداء صحيحا في صحة العمليات التي يقوم بها في حالة النقص هذا الجانب فان العامل سيظل يبذل ربما كل ما في جهده للأداء السليم لكنه يستغرق وقتا أطول و يبذل جهدا أكثر مما تتطلبه الوظيفة و بالتالي قد يسأم من ذلك و لا يرتاح فيه و بالتالي لن يكون راضيا . (رونالدي ريجيو ، 1999 ، ص89).

### 4/ عدم توفر الخدمات الاجتماعية:

ان عدم توفر الخدمات الاجتماعية للعمال كالسكن و عدم محاولة الإدارة حل هذا المشكل ينعكس علي حياة العمال و أسرهم ، و يزيد في التوتر بين العمال و الإدارة ، فينعكس سلبي علي الإنتاج و رضا العمال و تصرفاتهم .  
و كذلك عدم توفر وسائل النقل للعمال التي تسهل عملية التنقل من السكن إلي أماكن العمل له أثر بالغا في عدم انتظار العمال في القدوم إلي عملهم و تزيدهم.  
المشقة و بذل جهد أكثر للوصول إلي العمل فهذا يقلل من ثقة العمال بالإدارة و يخلق جو من العداوة و المخاطرة ، و منه عدم الرضا و التعاون داخل المؤسسة .  
ولقد أظهرت بعض الدراسات في هذا المجال أنه يوجد هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل ، بمعنى أنه كلما زاد الرضا عن العمل يدل علي وجود علاقات سلبية بين درجة الرضا عن العمل و معدلاته بين العمال عن العمل .  
و هذا ما أثبتته دراسة أجرت في عام 1955م حيث وجد الباحثون فيها أن معدل الارتباط بين الرضا عن العمل و معدلات الغياب في شركة ( انترناسيونال هارفرستر ) يصل إلي 20، و يمكن القول بأن علاقات العمل الجيدة التي تسود المؤسسات تلعب دورا كبيرا في رضا العمال عن عملهم و تفانيهم فيه مما يخلق جوا إنسانيا بين الإدارة و العمال.  
و في الأخير يمكن القول بأن عدم توفر الخدمات الاجتماعية له انعكاسات علي العامل داخل المؤسسة، لأنه إذا لم يتوفر السكن أو وسائل النقل فانه العامل يبقي شارد الذهن و قلق وتفكيره موجه نحو هذه المشاكل ، مما يجعله غير قادر علي التركيز و عدم الاهتمام و العناية بعمله و من هنا ظهرت أهمية الخدمات الاجتماعية للعمال باختلاف أنواعها حيث أنها تمثل وسيلة هامة لتحسين علاقات العمل فتجعل العامل صحيح الجسم و العقل قوي الينية و سليم التفكير يؤدي واجبه و يعرف حقوقه. (كامل مصطفى ، 1990 ، ص122)

### 5/ الاختيار المهني و الرضا المهني:

يملك الفرد ميولات متعددة و قدرات واستعدادات مختلفة و فروق كبير سواء في السمات البدنية أو النفسية أو في الأعمال التي يقوم بها ، وذلك بأخذ بعين الاعتبار المميزات التابعة لذلك .

ويعتبر اختيار المهني بداية أساسية لتكيف العامل و انشغاله بتلك الأعمال و ما تستلزم من معارف ، حيث أنه عاملاً قوياً لاستقرار العامل و شعوره بثقته النفسية و الاطمئنان علي مستقبله المهني ، فالاختيار عاملاً نفسي يوضح للعامل أماله في التمتع سلم الترقية و في تحقيق الرضا المهني بصفة عامة ، فإذا سمح للعامل باختيار المهنة التي يحبها و القسم الذي يفضلها فإنه سيكون هناك ايجابيات و فوائد كثيرة من زيادة الإنتاج وتحسين العلاقات الإنسانية مع الزملاء و المسؤولين كذلك تحقيق الرضا عن العمل و الارتياح له .

وقد يواجه الفرد صعوبات في عملية الاختيار و الممارسة المهنية ، لهذا يبدأ العامل في محاولة البحث عن المهنة التي تساعد علي التكيف و الاستقرار و الشعور بالرضا المهني و حتى الراحة النفسية ، فإذا أحسن اختيار العمل الذي يناسب قدراته ميوله و خبراته أدى ذلك إلي إزالة المصاعب و العراقيل التي تواجهه في بيئة عمله فالعامل يؤثر و يتأثر بالآخرين ، فإذا أشبعت رغباته العملية بقي راضياً عن مهنته و بالتالي يكون نشيطاً و يدفعه حافز النجاح و الرضا في العمل الذي اختاره بإرادته .

### 4- أساليب قياس الرضا المهني :

يعتبر الرضا المهني حالة نفسية غير محسوسة مثل الظواهر الأخرى كالميول و الاتجاهات و بعض صفات الشخصية، و تعتبر عملية الكشف عنه أو قياس أمرًا ليس سهلاً، مما أدى إلي ظهور طرق و أساليب لقياس الرضا المهني يمكن أن يعتمد عليها في عملية تقييم و تقويم برامج و سياسات العمل ، و تتمثل هذه الأساليب و الطرق في مايلي :

### 1/ مقياس رسم الوجه :

لم يعد يستخدم هذا الأسلوب في الوقت الحاضر ن و يعتبر من أقدم الأساليب ويعتمد هذا الأسلوب علي رسم الوجوه و تكون معبرة عن حالة رضا تام تدرج حتي تصل إلي رسم وجه معبر عن حالة عدم رضا تام .

### 2/ طريقة الملاحظة:

تقوم هذه الطريقة علي الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين ، و تقدم ملاحظات حول مواقف و مشاعر و دوافع الموظفين بصورة تعبر عن درجة الرضا المحقق لديهم و استخدمت هذه الطريقة من قبل كل من " روثليسبيرجر ديسكون "

Dixon Roethlisberger في قياس الرضا المهني



### **3/ طريقة المقابلات الشخصية :**

تعتمد هذه الطريقة علي المقابلة الشخصية للموظف ، ومن خلال الاستفسارات المباشرة التي توجه للموظف يمكن قياس درجة ما يشعره الفرد من رضا وظيفي و هي تتطلب الكثير من الجهد و الوقت .

### **4/ طريقة تحليل الظواهر :**

تقوم هذه الطريقة علي قياس الرضا المهني من خلال الآثار السلوكية للموظف كالغياب وترك العمل ، وتحليل الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه وظيفته وعمله ، ومن مميزات تحليل الظواهر إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف الي الاستمرارية في عمله أو تركه ، ومن عيوب هذه الطريقة أنها أهملت الظواهر التي لها علاقة بالرضا المهني مما لا يمكن قياس كأثر سلوكي مثل الدافعية.

### **5/ طريقة قوائم الاستقصاء:**

وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين علي استقصاء أعدت بدقة لقياس الرضا المهني ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا المهني نجد ، مقياس تكساس لقياس الرضا المهني ، ومقياس مينيسوتا للرضا المهني وقائمة وصف الوظيفة .

### **6 طريقة المواقف الحرجة :**

هذه الطريقة تعتمد علي وصف الظروف التي تؤدي للشعور بالرضا المهني من عدة اعتمادا علي تقارير الموظفين لأوقات التي شعروا فيها بالرضا المهني وتلك الأوقات التي أحسوا فيها بعدم الرضا المهني ، وعيب هذه الطريقة تأثير نتائجها بذاتية الموظف المفحوص .

### **طريقة التدرج التجميعي للكيرت :**

تعتمد هذه الطريقة علي وضع مجموعة من العبارات بحيث يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته عليها ، و يختار أحد البدائل لدرجة الموافقة بحيث تعطي كل إجابة درجة معينة تبدأ من 1 الي 5 ، ونقوم بتجميع درجات المجيب لجميع العبارات يمكن تحديد القيمة الكلية لرضاه

### **5- ظروف العمل و الرضا المهني :**

تؤثر ظروف العمل الفيزيائية علي درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي علي رضاه عنه ، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل : الإضاءة، الحرارة ، التهوية ، الرطوبة ، الضوضاء ، النظافة ، ووضع الفرد أثناء تأديته العمل ، و أمراض المهينة المتصلة بأدائه للعمل ، وهذا ما كان اهتمام الباحثين في السنين الأولى من الدراسات ، وركزت الدراسات

علي هذه العوامل الفيزيائية علي الحالة النفسية للعمال و علي رضاهم عن العمل ، و تشير النتائج اختبار أثر هذه العوامل علي الحالة النفسية للعمال و علي رضاهم عن العمل ، وتشير النتائج إلي أن درجة جودة أو سوء الظروف الفيزيائية تؤثر علي قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي علي درجة رضاه عن العمل الذي يقوم به ، فمعدل دورات العمل أي ترك الخدمة و معدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف فيزيائية سيئة ، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف فيزيائية جيدة .

كما أن الظروف الفيزيائية لها أثر علي رضا العامل عن العمل ، و يفسر هذا بأن القائد يهتم بالجو المحيط لعماله وإذا كان يوجد قصور في التهوية أو الإضاءة ، فإنه يكون علي اتصال دائم بالإدارة و مطالبه لتلبية حاجات عماله و ذلك لان الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها العامل هامة جدا في تحقيق رضاه عن عمله .

ويقول مصطفى منصورى (1991) إن نظام العمل 8\*3 يعد من العوامل التي تؤثر علي اتجاه العامل نحو ظروف عمله و بخاصة العمل الليلي الذي كثيرا مايكون سببا في حوادث العمل ، وهذا كله يؤثر سلبيًا علي رضا العمال في ظروف عملهم خاصة و عن رضاهم العام عن العمل عامة ، إن الشكاوي التي يقدمها العامل حول الظروف الفيزيائية للعمل كثيرا ما تكون أغراضا للاحباطات ، كما أن الظروف العمل الجيدة تسهل العمل الجماعي و تؤثر تأثيرا ايجابيا عن الرضا العام عن العمل . ( مصطفى منصورى، 1991، ص211).

#### **6- أهمية الرضي المهني :**

أن من أهم الأهداف التي تسعى جل المؤسسات لضمانها هو الرضا و العمل علي تحقيقه لدي عمالها لضمان بقائهم و زيادة إنتاجهم إذ يؤثر الرضا علي الصحة الفعلية وكذا الحياة النفسية للفرد و يمكن تخليصها فيما يلي

#### **- أ علي الصحة العقلية :**

لقد أثبتت دراسة كورنهاوس (1965) وجود علاقة بين الرضا والصحة العقلية ذلك أن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية علي البقاء في عمله مهما كان نوعه أم ظروف المحيطة به يحي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم يجل من عمله ضغطا كبيرا حيث تعتبر وضعية العمل احد المسببات عدم الرضا و مشاكل الصحة العقلية

#### **- ب علي الصحة العضوية :**

لقد أثبتت معظم الدراسات و البحوث فيميدان علم النفس إلي وجود علاقة بين النفس الجسد و إحداث التوازن النفسي الذي يعتبر الرضا المهني من أهم مسبباته وله تأثير علي الصحة العضوية وقد توصل هيرزبرغ (1959) إلي أن الأعراض العضوية الموضوعية لفقدان الشهية قصير الهضم ، الغثيان تعد بعد مهني كنتيجة حتمية لعدم الرضا و في سنة (1970) وجد ارتباطا بين التنفس ، التعرق وصداع الرأس .

### على الاتجاهات الأخرى :

يلعب الرضى المهني كاتجاه دورا هاما على مختلف الاتجاهات الأخرى فهو يؤكد الاتجاهات العائلية واذ وجد كل من كورن هاوولد(1965) ، و ابريس باري (1972) علاقة بين اتجاه العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم العائلية ، للأمريكيين تاريخ في الاهتمام بالرضان العمل و بيئة العمل و يتفق اغلب علماء السلوك التنظيمي على لخاصية المشتركة بين العمال هي أنه يكونون اتجاهات حول العمل والاشراف وزملاء لعمل و الأجور وما شابههم طالما يلتحقون بالعمل و عادة يشار لهذه الاتجاهات بالمصطلح " الرضا الوظيفي " .

ويشمل الرضى الوظيفي كغيره من الاتجاهات الأخرى معارف " معتقدات معرفية، توقعات " و "انفعالات " أحاسيس ووجدان وحب و كراهية " يكونها العمال حول وظائفها وللرضا الوظيفي أيضا أبعاد وأوجه عديدة فقد هناك رضا وظيفي لكل العمل و التقدير ومن المهم أن ينظر المشرفون لأوجه الرضا الوظيفي على كل حدا لأن مستوي الرضا يختلف من وجه الي آخر .

كما تختلف اتجاهات الرضا الوظيفي من حيث القوة و الثبات فقد يبغض أحد العمال المشرف الجديد بغضا شديدا في البداية لان المشرف الجديد قد عين الوظيفة بدلا منه الا أن عدم الرضا هذا قد يتحول من خلال التفاعل اليومي إلي الرضا نتيجة لتجاوب الموظف مع المشرف الجديد "ثبات"

من خلال هذه الأبعاد و الاتجاهات التي يتميز بها الرضا الوظيفي تظهر أهميته في المؤسسة فكل بعد يؤثر سلبيا أو إيجابا على الرضا عند العامل و بالتالي على تكوين اتجاه ايجابي أو سلبي نحو و وظيفة و علي هذا يؤثر علي أداءه و علي الجو التنظيمي. ( منصورى مصطفى، 1991، ص211)

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

I-الدراسة الاستطلاعية

1-اهداف الدراسة

2-المجال الزمني و المكاني للدراسة الاستطلاعية

3-خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

4-أدوات الدراسة الاستطلاعية

5-الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة

II-الدراسة الأساسية

1-منهج الدراسة

2-المجال الزمني و المكاني للدراسة الاساسية

3- عينة الدراسة وخصائصها

4-أساليب المعالجة الإحصائية

III-عرض النتائج ومناقشتها

1- عرض نتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة

## تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الخطوات التي قمنا بها في الدراسة الميدانية والتي اشتملت علي الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية والاجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات ) لكل من اختبار الرضا الوظيفي واختبار الضغط المهني (Jss)، وكذا عرض ومناقشة النتائج. وهي علي النحو التالي:

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

#### 1-أهداف الدراسة الاستطلاعية: قمنا بالدراسة الاستطلاعية لتحقيق الاغراض التالية:

- تحديد مكان وعينة البحث
- ضبط بعض العوامل الموضوعية المرتبطة بالبحث
- القيام بالإجراءات المنهجية و التقنية المتعلقة بأدوات الدراسة
- اكتشاف أبعاد أخرى لمشكلة الدراسة بغية تحديدها بشكل عام
- التحقق من فهم الفقرات الخاصة بالاختبارين وكذا استبيان المعلومات الشخصية.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصدق والثبات )

#### 2-المجال الزماني و المكاني للدراسة الاستطلاعية:

-المجال الزماني : دامت مدة الدراسة الاستطلاعية حوالي **05**أيام، من **02** الى غاية

**08**سبتمبر **2022**

-المجال المكاني : ثم اجراء الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهرا ن .

#### التعريف بالمؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية وهران هي مؤسسة عمومية اقتصادية تقوم بتقديم خدماتها للزبائن تضم المديرية **890** عامل يزاولون مهامهم بصفة منتظمة ودائمة وموزعون على كل المصالح حسب تخصصاتهم.

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر والتي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه

المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة

كما تسهر هذه المؤسسة وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني .

### 3- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية (27) موظفا وموظفة من مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية، تراوح مدى العمر لديهم ما بين 20 و56 سنة بمتوسط حسابي قدره 36.481 سنة وانحراف معياري قدره 10.474 سنة، وفيما يلي توزيع العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

جدول رقم (1) يمثل توزيع العينة لدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس.

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور    | 15      | 55.6%          |
| إناث    | 12      | 44.4%          |
| المجموع | 27      | 100%           |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 15 ذكور وهو ما يعادل نسبة (55.6%) و12 إناث ما يعادل (44.4%)، وبهذا تبين أن نسبة الإناث تقارب نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية.

### 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياسين لجمع البيانات والمعلومات هما:

#### 1- مقياس الضغوط المهنية لسبيبلر جر (jss): job stress survey

مقياس الضغط المهني (jss) ل سبيبلر جر spielberger يقيس جانبيين من الوضعيات المهنية التي من المحتمل ان تكون مصدر الضغط.

ويوفر مقياس الضغط المهني (jss) معلومات قيمة عن مصادر الضغط المهني التي يمكن ان تكون لها اثار سلبية على صحة ومردودية العمال والعاملات في مختلف البيئات. مقياس (jss) يتكون من 29 فقرة انظر الملحق رقم (01) تتوزع كالتالي :

#### 14 عبارة تقيس بعد عوائق العمل contraintes de travailmanque

## 15 عبارة تقيس بعد فقدان الدعم التنظيمي. manque de soutien. organisationnel

الفقرات التي تحدد بعد عوائق العمل هي المحددة وفق الملحق على النحو التالي:

**27.26.25.24.23.22.21.19.15.10.8.6.3.1**

الفقرات التي تحدد بعد فقدان الدعم التنظيمي هي المحددة وفق الملحق على النحو التالي:

**.29.28.20.18.17.16.14.13.12.11.9.7.5.4.2**

ويكون تقييم كل عبارة في سلم تكراري ذو تسع درجات. تتراوح ما بين الدرجات (1.2.3) المعبرة عن منخفض والدرجات (4.5.6) المعبرة عن متوسط والدرجات (7.8.9) المعبرة عن مرتفع وهذه الدرجات معبرة عن مستويات الضغط خلال الأشهر الأخيرة .

التفريغ يكون عن طريق الأرقام (1.2.3.4.5.6.7.8.9). ولتسهيل عملية التصحيح والتفريغ قامت الباحثة بتصميم استمارة تفريغ من أجل الحصول على الفقرات الخاصة بكل بعد

وبعد يتم التفريغ في برنامج EXCEL تم نقلها لبرنامج SPSS

## 2- مقياس الرضا المهني من اعداد صرفاق عبد القادر(2016):

لقد قام الباحث بإعداد هذه الأداة بعد القيام بعدة خطوات منها الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل التي تناولها الكثير من الباحثين والتي تضمنتها مختلف المراجع والمصادر التي تتعلق بالسلوك التنظيمي بصفة عامة، كما تم الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت متغير الرضا المهني من بينها دراسة شاطر شفيق 2010، دراسة مروان احمد حويحي(2008). ودراسة بوفرة هواري (2013). ودراسة لوكيا الهاشمي (2010)، ودراسة يوسف غنيم (2007)، ودراسة الشوابكة والطعاني (2013) ودراسة يونس (2014).

وبعد اخذ صورة واضحة عن الجوانب التي شملتها مختلف المقاييس المعتمدة في هذه الدراسات تم اعداد استبيان يتكون من 74 فقرة مقسمة على ثمانية عوامل تكون مصدرا لرضا الموظفين

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس العبارات الواردة في الاستبيان اما سلم الاجابات وبعد اخذ رأي وملاحظات الاساتذة المحكمين فتم استبدالها وجعلها تتماشى ونوع الفرضيات حيث كانت موافق تماما وموافق كثيرا بدل من بشدة وموافق الى حد ما



موافق تماما **5**. موافق كثيرا **4** موافق الى حد ما **3** غير موافق **2** غير موافق اطلاقا (عبارة ايجابية )

موافق تماما **5**. موافق كثيرا **4** موافق الى حد ما **3** غير موافق **2** غير موافق اطلاقا (عبارة سلبية )

وتم عرض الصورة الاولى على مجموعة من الاساتذة المتخصصين من أقسام علم النفس من جامعتي وهران ومستغانم لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وعلى ضوء تلك الملاحظات التي ابدتها الاساتذة المحكمين تم اجراء بعض التعديلات على الاستبيان وتمت صياغة الصورة الثانية للاستبيان والتي اشتملت على ستة أبعاد بمجموع **45** فقرة. بالنسبة لرضا عن الراتب والحوافز **9** فقرات. الرضا عن محتوى العمل **8** فقرات. الرضا عن قيمة الانجاز **6** فقرات الرضا عن الاشراف **9** فقرات الرضا عن الترقية **7** فقرات. الرضا عن طبيعة العلاقات **6** فقرات.

## 5- الخصائص السيكومترية الأدوات الدراسة:

### مقياس الضغوط المهنية

#### 1-الصدق

#### الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

قبل أن تعرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية لابد من التحقق من مدى توافرها على شروط الصدق حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية، وبعد استلامها تم القيام بالعمليات الإحصائية المناسبة للإجراء هذا النوع من الصدق، حيث تم ترتيبها و تقسيمها إلى مجموعتين، المجموعة العليا والمجموعة الدنيا وباستعمال نسبة 27% التي وضعها العالم كيلي، قام الطالبان بإجراء اختبار "ت" لتقصي الفروق بين المجموعتين، وقد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (02) يوضح الصدق التمييزي لمقياس الضغوط المهنية.

| المجموعة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | التقييم |
|----------|-------------------|-----------------|----------|---------------|---------|
| العليا   | 8.380             | 176.714         | 7.019    | 0.000         | دال     |
| الدنيا   | 13.113            | 135.428         |          |               |         |

يتضح من خلال الجدول رقم (02) وجود فروق دالة احصائيا بين المجموعة الدنيا والعليا لمقياس الضغوط المهنية حيث بلغت قيمة (ت) 7.019 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وتثبت هذه النتائج ان هذه الاداة صادقة .

## 2-الثبات:

### الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

تم حساب معامل الثبات بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية السالفة الذكر وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الضغوط المهنية

| الأبعاد                      | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|------------------------------|-------------|--------------|
| بعد عوائق العمل              | 14          | 0.71         |
| بعد فقدان الدعم التنظيمي     | 15          | 0.81         |
| الضغوط المهنية المقياس الكلي | 29          | 0.86         |

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن قيمة ألفا كرونباخ لبعء عوائق العمل بلغ 0.71 و ان قيمة ألفا كرونباخ لبعء الدعم التنظيمي بلغ 0.81 كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الضغوط المهنية ( المقياس الكلي) بلغت 0.86، وكلها قيم تدل على ثبات المقياس .

### الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0.71) وبعد التعديل باستخدام معادلة جوتمان أصبح معامل الثبات يساوي (0.83) وهي قيمة تدل على ثبات مقبول للمقياس.

## 2-مقياس الرضا الوظيفي

### 1-الصدق:

#### الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية):

قبل أن تعرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية لابد من التحقق من مدى توافرها على شروط الصدق حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية، وبعد استلامها تم القيام بالعمليات الإحصائية المناسبة للإجراء هذا النوع من الصدق، حيث تم ترتيبها و تقسيمها إلى مجموعتين، المجموعة العليا والمجموعة الدنيا وباستعمال نسبة (27%) التي وضعها العالم كيلي، إذقام الطالبان بإجراء اختبار "ت" لتقصي الفروق بين المجموعتين، وقد تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4) يوضح الصدق التمييزي لمقياس الرضا الوظيفي.

| المجموعة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | التقييم |
|----------|-------------------|-----------------|----------|---------------|---------|
| العليا   | 5.249             | 135.7143        | 8.846    | 000.0         | دال     |
| الدنيا   | 8.053             | 105.1250        |          |               |         |

يتضح من خلال الجدول رقم (04) وجود فروق دالة احصائيا بين المجموعة الدنيا والعليا لمقياس الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (ت) 8.84 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01. وتثبت هذه النتائج أن هذه الاداة صادقة .

#### 2- الثبات:

##### الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

تم حساب معامل الثبات بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية السالفة الذكر وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (5): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي

| الأبعاد                     | عدد الفقرات | معاملات الثبات |
|-----------------------------|-------------|----------------|
| المقياس الكلي للرضا الوظيفي | 35          | 0.79           |

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي بلغت (0.79). قيمة تدل على ثبات المقياس.

##### الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (0,65) وبعد التعديل باستخدام معادلة جوتمان أصبح يساوي (0.70) وهي قيمة تدل على ثبات المقياس.

#### II- الدراسة الأساسية :

نسعى من خلال الدراسة الأساسية إلي إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي ادرجناها ضمن البحث، إذ لا بد للباحث أن يدرك و يحسن اختيار الزمان و المكان الملائمين لتوزيع استمارات البحث وهذا تفاديا لوقوع أي نوع من أنواع الإحراج أو الضغوط التي تمنع من الإجابة. فبعد الملاحظة المستمرة للعمال تمكنا من التعرف علي سيرورة وتيرة العمل

للمؤسسة هذه الأخيرة مهدت لنا الطريق ومكنتنا من اختيار الزمن الملائم لتوزيع الاستثمارات علي العمال و ذلك ما سهل لنا الطريق في عملية تجميع الاستثمارات واسترجاعها وتجنب ضياعها.

### 1-منهج الدراسة:

إن طبيعة المشكل المدروس وخصائص البيانات المراد الحصول عليها تفرض على أي الباحث أن يتبع منهج علمي سليم، والمنهج هو الطريق المنظم الذي يتبع من اجل الوصول إلى حقائق علمية، وهو السبيل أوالكيفية المنظمة التي ترسم للباحث جملة من المبادئ والقواعد تكون أساسا لدراسة مشكل البحث، وتساعده في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وصحيحة. (العتابي، 1991، ص 12).

وانطلاقا من طبيعة الدراسة الحالية وما تتطلبه من إجراءات لجمع المعلومات والبيانات وكيفية معالجتها، تم اللجوء إلى المنهج الوصفي باعتباره من أحسن المناهج تلاؤما وطبيعة الإشكالية المطروحة بما تفرضه من خطوات منهجية دقيقة للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية.

### 2-المجال الزماني و المكاني للدراسة الأساسية:

المجال الزماني : دامت مدة الدراسة الأساسية حوالي 15يوم، من 10 الى غاية 25سبتمبر 2022

-المجال المكاني: ثم إجراء الدراسة الأساسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوهران.

### 3- عينة الدراسة الأساسية و خصائصها

شملت عينة الدراسة الأساسية(80) موظف وموظفة بمؤسسة اتصالات الجزائر بوهران. وهي موزعة على النحو التالي

### حسب الجنس:

جدول رقم(6)يبين توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكور    | 33      | 41.3%          |
| إناث    | 47      | 58.7%          |
| المجموع | 80      | 100%           |

يتبين من خلال الجدول رقم (6) أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بحيث أن عدد الإناث قدر بـ (47) بنسبة (58.7%) أما عدد ذكور فقد بلغ (33) بنسبة (41.3%) و يتضح من خلال هذه النسب ان عدد الموظفات اكبر من عدد الموظفين لدى أفراد عينة الدراسة.

### حسب العمر:

#### جدول رقم(7)يبين توزيع عينة حسب العمر

| السن                | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------------|---------|----------------|
| اقل من 30 سنة       | 28      | 35%            |
| بين 30 سنة و 40 سنة | 29      | 36.2%          |
| بين 41 سنة و 50 سنة | 20      | 25%            |
| بين 51 سنة و 60 سنة | 3       | 3.8%           |
| المجموع             | 80      | 100%           |

يتضح من خلال الجدول رقم 07 ان نسبة توزيع افراد عينة الدراسة حسب فئات الاعمار تختلف من حيث التقسيم الى اربع فئات عمرية. الفئة العمرية اقل من 30 سنة حيث بلغ عدد افرادها 28 فرد بنسبة 35% اما الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة قدر عدد افرادها 29 فرد بنسبة 36.2%

والفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة قدر عدد افرادها 20 فرد بنسبة 25% أما الفئة العمرية ما بين 51 و 60 سنة فقد بلغ عدد افرادها 3 فرد بنسبة 3.8% ونستنتج ان الفئة العرية ما بين 30 الى 40 سنة الأكثر تكرارا.

### حسب المؤهل العلمي:

#### جدول رقم(8)يبين توزيع عينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| مستوى المتوسط | 5       | 6.2%           |
| مستوى الثانوي | 11      | 13.8%          |
| مستوى جامعي   | 58      | 72.5%          |
| تكوين مهني    | 6       | 7.5%           |
| المجموع       | 80      | 100%           |

يتضح من خلال الجدول رقم 08 ان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي حيث بلغ عدد افراد مستوى المتوسط (5) بنسبة 6.2% ونعدد افراد المستوى الثانوي (11) بنسبة 13.8% بينما عدد أفراد المستوى الجامعي بنسبة 72.5% وعدد أفراد مستوى التكوين المهني (6) بنسبة 7.5% ونستنتج ان المؤهل العلمي المستوى الجامعي اكثر تكرارا.

#### جدول رقم(9)يبين توزيع عينة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة                   | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------|----------------|
| اقل من 5 سنوات                 | 17      | 21.3%          |
| بين 5 سنوات و 10 سنوات         | 21      | 26.3%          |
| من أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة | 30      | 37.4%          |
| أكثر من 20 سنة                 | 12      | 14.9%          |
| المجموع                        | 80      | 100%           |

يتضح من خلال الجدول رقم 09 ان نسبة توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الفئة اقل من 5 سنوات حيث بلغ عدد افرادها (17) بنسبة 21.3% والفئة ما بين 5 الى 10 سنوات بلغ عدد افرادها (21) بنسبة 26.3% والفئة ما بين 10 و 20 سنة 37.4% بلغ عدد افرادها (30) بنسبة 37.4% والفئة اكثر من 20 سنة بلغ عدد افرادها (12) بنسبة 14.9% من هذه النتائج نستنتج ان سنوات الخبرة اكثر تكرارا هي الفئة من 10 الى 20 سنة

#### حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (10) يبين توزيع عينة حسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| عازب              | 23      | 28.8%          |
| متزوج             | 46      | 57.7%          |
| مطلق              | 10      | 12.5%          |
| أرمل              | 1       | 1.2%           |
| المجموع           | 80      | 100%           |

يتضح من خلال الجدول رقم 05 يتضح ان عدد العازبين 23 بنسبة 28.8% بينما بلغ عدد المتزوجين (46) بنسبة 57.7% وبلغ عدد المطلقين (10) بنسبة 12.5% ومن افراد العينة ارمل (1) بنسبة 1.2%، وبالتالي فان أعلى نسبة هي عند فئة المتزوجين

### حسب المنصب المشغول:

جدول رقم(11) يبين توزيع عينة حسب منصب المشغول

| النسبة المئوية | التكرار | منصب المشغول |
|----------------|---------|--------------|
| 6.2%           | 5       | منفذ         |
| 26.3%          | 21      | عون تحكم     |
| 52.5%          | 42      | إطار         |
| 15%            | 12      | إطار سامي    |
| 100%           | 80      | المجموع      |

يتضح من خلال الجدول رقم (11) نسبة افراد العينة حسب المنصب المشغول فمنصب المنفذين قدر عددهم (5) بنسبة 6.2% و عون التحكم بلغ عددهم(21) بنسبة 26.3%، أما الاطارات فقد بلغ عددهم(42) بنسبة 52.5%، في حين بلغ عدد الاطارات السامون(12) بنسبة 15%، نستنتج من خلال هذه النتائج ان المنصب المشغول الاكثر تكرارا وهو منصب إطار.

#### **4- أساليب المعالجة الإحصائية:**

يمتاز البحث الميداني باستخدام التقنيات والأساليب الإحصائية والهدف من ذلك هو الوصول إلى مؤشرات كمية تساعدنا على التحليل والتفسير، ولمعالجة نتائج دراستنا اعتمدنا على التقنيات و الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات:

\_ التكرار لحساب النسب المئوية:  $\text{مجم التكرارات} \times 100 / \text{عدد أفراد العينة}$ .

\_ المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

-معامل ارتباط بارسون: لدراسة العلاقة بين المتغيرات

-اختبار T.TEST لمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.

-معامل الفا كرونباخ

-تحليل التباين الأحادي ANOVA

وتجدر الإشارة أنه استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار(20) (SPSS,20) في المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة .

### III- عرض النتائج ومناقشتها

#### 1- عرض نتائج الدراسة:

#### 1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه "توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهرا".

وللتحقق من صدق الفرضية تم إجراء اختبار بيرسون للتقسي الارتباط بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي ويبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها

#### جدول رقم(12) قيم معامل الارتباط بين الضغوط المهنية بأبعاده والرضا الوظيفي

| المتغيرات                    | الرضا الوظيفي | مستوى الدلالة | التقييم       |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| بعد عوائق العمل              | -0.242*       | 0.030         | دالة عند 0.05 |
| بعد فقدان الدعم التنظيمي     | -0.321**      | 0.004         | دالة عند 0.01 |
| الضغوط المهنية المقياس الكلي | -0.310**      | 0.005         | دالة عند 0.01 |

يتضح من خلال الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين بعد عوائق العمل والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (ر) -0.242- عند مستوى الدلالة 0.030 و عي قيمة دالة إحصائيا عند 0.05

ويتضح من خلال الجدول أيضا وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين بعد فقدان الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة (ر) -0.321- عند مستوى الدلالة 0.004 وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.01

كما ويتضح من خلال الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الضغوط المهنية المقياس الكلي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ر) -0.310- عند مستوى الدلالة 0.005 وقيمة دالة إحصائيا عند 0.01

ومن خلال النتائج السابقة يتضح انه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية بأبعاده والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهرا. وبذلك نقول أن الفرضية الأولى قد تحققت.



### 2-1- عرض نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية بأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهراڻ"

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) لتقصي دلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الضغوط المهنية بأبعاده ويبيّن الجدول التالي النتائج المتحصّل عليها.

جدول رقم (13): اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الضغوط المهنية بأبعاده

| المتغير                      | المجموعات | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | التقييم  |
|------------------------------|-----------|--------|-----------------|-------------------|----------|---------------|----------|
| بعد عوائق العمل              | ذكر       | 33     | 70.545          | 9.069             | 1.098    | 0.276         | غير دالة |
|                              | أنثى      | 46     | 67.217          | 15.610            |          |               |          |
| بعد فقدان الدعم التنظيمي     | ذكر       | 33     | 76.000          | 13.024            | 1.289    | 0.201         | غير دالة |
|                              | أنثى      | 46     | 70.713          | 19.780            |          |               |          |
| الضغوط المهنية المقياس الكلي | ذكر       | 33     | 146.545         | 20.294            | 1.300    | 0.198         | غير دالة |
|                              | أنثى      | 46     | 138.130         | 32.940            |          |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في درجات تقييم بعد عوائق العمل حيث بلغت قيمة (ت) بالنسبة لبعده عوائق العمل 1.098، كما بلغت قيمة (ت) بالنسبة لبعده فقدان الدعم التنظيمي 1.289، في حين بلغت قيمة (ت) لبعده الضغوط المهنية 1.300، وكلها قيم غير دالة إحصائية.

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية بأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهراڻ، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذكور والإناث في الضغوط المهنية.

### 3-1- عرض نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه "توجد فروق دالة إحصائية في الرضا المهني تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهراڻ"

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار (ت) لتقصي دلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الرضا الوظيفي، ويبيّن الجدول التالي النتائج المتحصّل عليها.

**جدول رقم (14): اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الجنسين على مقياس الرضا الوظيفي**

| المتغير       | المجموعات | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | مستوى الدلالة | التقييم  |
|---------------|-----------|--------|-----------------|-------------------|----------|---------------|----------|
| الرضا الوظيفي | ذكر       | 33     | 119.666         | 12.514            | 0.062    | 0.951         | غير دالة |
|               | أنثى      | 46     | 119.869         | 15.627            |          |               |          |

يتضح من خلال الجدول رقم (14) إن المتوسط الحسابي للذكور قدر 119.666 بانحراف معياري قدر ب 12.514 و متوسط حسابي خاص بالإناث قدر ب 61.49 بانحراف معياري قدر ب 15.627 وقد بلغت قيمة ت (0.074) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائياً في الرضا المهني تعزى لمتغير الجنس لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي .

**4-1- عرض نتائج الفرضية الرابعة**

نصت الفرضية الرابعة على أنه "توجد فروق دالة إحصائياً في الضغوط المهنية تعزى لمتغير المنصب المشغول لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران"

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي في مقياس الضغوط المهنية وفقاً لمتغير المنصب المشغول (منفذ، عون تحكم، اطراء، طار سامي) ويبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها

**جدول رقم (15): يبين نتيجة تحليل التباين الأحادي ANOVA**

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | SIG   | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------|---------------|
| بين المجموعات  | 5935.48        | 3           | 1978.516       | 2.617  | 0.057 | غير دالة      |
| داخل المجموعات | 57454.002      | 76          | 756.105        |        |       |               |
| المجموع        | 63399.550      | 79          |                |        |       |               |

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط النفسي وفقا لمتغير المنصب المشغول (منفذ، عون تحكم، إطار، طار سامي)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة 2.617 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وهذه النتيجة مؤشر على عدم وجود فروق في متوسطات الدرجات لضغوط العمل باختلاف المنصب المشغول من قبل الموظف.

وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق دالة إحصائية في الضغوط المهنية تعزى لمتغير المنصب المشغول لدى عمال اتصالات الجزائر بوهرا، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغوط المهنية تبعا لمتغير المنصب المشغول.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة:

### 2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) انه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية بإبعاده والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهرا.

حيث بلغت قيمة (ر) للاختبار الارتباط بين بعد عوائق العمل والرضا الوظيفي 0.242-، وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.05

وكذلك بلغت قيمة (ر) للاختبار الارتباط بين بعد فقدان الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي 0.321-، وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.01

في حين بلغت قيمة (ر) للاختبار الارتباط بين بعد الضغوط المهنية المقياس الكلي والرضا الوظيفي 0.310- وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0.01

وتتفق النتيجة المتوصل اليها مع دراسة **بن ابراهيم (2020)** التي هدفت إلى التعرف عن أثر الضغوط النفسية على الرضا الوظيفي لدى الممرضين العاملين بمصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة. حيث أجريت الدراسة أجريت على عينة مكونة من 30 ممرضا تم اختيارهم عن طريق الصدفة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات مرتفعة للضغط النفسي لدى الممرضين العاملين في مصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة ومستويات متوسطة في رضا الممرضين العاملين في المصلحة، ووجود علاقة ارتباطيه عكسية بين الضغط النفسي لدى الممرضين العاملين لعاملين في مصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة، ورضاهم عن الوظيفة التي يمارسونها. (بن ابراهيم، 2020، ص139)

كما اتفقت الدراسة أيضا مع نتائج دراسة نويرة وأسويب (2020) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية التربية جامعة بنغازي، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع الأساتذة، والذي بلغ عددهم (63) عضوا، وقد أسفرت نتائجها على وجود مستوى متوسط للضغوط المهنية، وان الرضا الوظيفي يفوق المتوسط لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ببنغازي، كما أشارت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة سالبة دالة بين كل من الدرجة الكلية لمقياس الضغوط المهنية، والرضا الوظيفي. (نويرة واسويب، 2020، ص45)

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة والتمثلة في وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران، إلى أن الضغوط التي يتعرض لها العمال في هذه المؤسسة قد لحقت لمستواها العالي بحيث كلما زادت الضغوط انخفض مستوى رضا العمال عن المؤسسة والمهنة التي يزاولونها، فالضغوط بشكلها السلبي تجعل العمال يعيشون نوعا من الشدة والضيق بمناسبة تأديتهم لمهامهم، وهذا من شأنه أن ينعكس سلبا على سلوكهم وعلى درجة ارتباطهم بمناصبهم في المؤسسة ورضاهم عنها. ، كما أن نوعية المؤسسة (اقتصادية) ونوعية العمل بها قد يجعلها مصدرا إضافيا ومتزايدا للضغوط كون المردود المهني والفعالية في الأداء من الأولويات وهذا الضغط الزائد قد يضعف مستويات الرضا المهني عند العمال .

ومن زاوية أخرى، أن رغبة الإنسان والتطلع لما هو أفضل هي من سمات الكائن البشري لكن الرضا الوظيفي قد لا يكون ناتجا عن عوائق العمل وفقدان الدعم التنظيمي بل يكون نتيجة عوامل أخرى تصب في مصلحة الفرد كغياب العقاب مثلا أو الحصول على امتيازات أخرى موازية، وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين قد لا يكون في صالح المؤسسات وبالتالي فإن أهداف المنظمات ليس إرضاء الأفراد بل تحقيق أداء وانجاز أفضل مما ينجم عن ذلك ضغوطات مهنية وسط الموظفين ويعيق طرقهم نحو رضا عملهم

## 2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في متوسط درجات ضغوط العمل بأبعاده حيث بلغت قيمة (ت) بالنسبة لبعث عوائق العمل 1.098 وبلغت قيمة(ت) لبعث فقدان الدعم التنظيمي 1.289، في حين بلغت قيمة (ت) للمقياس الكلي للضغوط المهنية 1.300 ، وكلها قيم غير دالة إحصائية وبالتالي نقول بعدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين ذكور والإناث في الضغوط المهنية .

وتتفق النتيجة المتوصل إليها مع دراسة ماجدة المصري وهلا المصري (2010) والتي هدفت الى التعرف على مدى الضغوط التي يتعرض لها العاملين في جامعة النجاح الوطنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة ولتحقيق هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها وتم توزيعها على العاملين في جامعة النجاح وقد بينت نتائجها عدم وجود علاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء عند العاملين في الجامعة وتبين ايضا انه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس. الخبرة. ونوع النشاط(زريبي، 2014، ص107)

في حين تشير دراسة استون ونيل ( stone& neale1984) والتي تستهدف تفصي أساليب المواجهة التي يستخدمها كل من الجنسين في مواجهة المشاكل اليومية أن الرجل يقوم بأفعال مباشرة كأسلوب في مواجهة المشاكل في حين ان المرأة تستخدم استراتيجيات سلبية تتضمن التشتت والتنفيس وان المرأة تسعى للمساعدة الاجتماعية من الاخرين .

ويمكن إرجاع ذلك بان تخلي الأنثى عن دورها الطبيعي وخروجها للعمل دفعها لمنافسة أخيها الذكر في جميع المهن مما يؤثر على شخصيتها وعلى أساليب مواجهتها لإحداث الحياة الضاغطة خصوصا بعد تعليمها ودخولها لأكبر الجامعات وتوليها أعلى المناصب وبالرجوع إلى خصائص عينة الدراسة الأساسية لمتغير المستوى التعليمي نجد اكبر نسبة للمستوى الجامعي مما يدل على ان العينة مؤهلة بدرجة علمية جيدة مما يؤثر في نوع الاستراتيجية المستعملة وهذا ما أكده الضريبي (2010) في دراسته حول أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات انه كلما زاد المستوى العلمي للفرد زاد وعيه وإدراكه لأحداث الحياة الضاغطة نتيجة تعلمه لكثير من الخبرات والمهارات خلال حياته العلمية وبالتالي فانه يتبع أساليب ذات فعالية في مواجهة ما يتعرض إليه من صعوبات ومواقف. وهذا يجعل العاملات يدركن الموافق الضاغطة بمستوى مقارب للعمال. (زريبي، 2014، ص154)

كما أن ظروف العمل مماثلة للعمال إجمالاً ذكور وإناث وبالتالي يعامل الموظفات بنفس أسلوب التعامل مع الموظفين وتوكل لهم نفس المهام والمسؤوليات ، وقد يساهم ذلك في عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في ضغوط العمل.

ومن جهة أخرى فإن العمال قد يواجهون ضغوط مهنية حسب مستوى الوظيفة أو المصلحة فتنقسم المهام حسب العمال إجمالاً وليس حسب الجنس، فالكل يحاسب على الأعمال لدى المسؤول في المصلحة وفق تقييم يوضع كل ثلاثة أشهر أو التقييم السنوي وإعطاء نقطة من قبل المسؤول في المصلحة والتقييم يكون من جانب العمل والأداء ولهذا نقول ليس هناك فروق فردية في مستوى الضغوط المهنية تعزى لمتغير الجنس.

## 2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في متوسط درجات الرضا الوظيفي حيث قدر المتوسط الحسابي للذكور 119.666 بانحراف معياري قدر ب 12.514 أما المتوسط حسابي خاص بالإناث فقد قدر ب 61.49 بانحراف معياري قدر ب 15.627 وقد بلغت قيمة ت (0.074) وهي غير دالة إحصائية وبالتالي نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي.

وتتفق النتيجة المتوصل إليها مع دراسة كل من الشوابكة والطعاني (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتتبين بالجامعات وأجريت الدراسة على عينة قوامها 138 فرد وأشارت النتائج إلى أن درجة الرضا كانت متوسطة وإن درجات الرضا المهني من وجهة نظر العينة المبحوثة لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. (صرفاق عبد القادر، 2016، ص126). ولا تختلف أيضا عن دراسة عيساوي وهيبة (2012) التي هدفت إلى التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة وقد بينت نتائجها عدم وجود أي علاقة مابين المتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفية والرضا الوظيفي). لان كل معاملات الارتباط كانت اقل من 0.30 في حين أنها كانت متباينة من حيث متغيرات الوظيفة والراتب.

وانفقت أيضا مع دراسة شافية حفيظ (2014) والتي هدفت إلى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، الاقدمية في المهنة، والمستوى التعليمي) وأجريت الدراسة على عينة تتكون من 270 معلم ومعلمة بالاستعانة بمقياس بورتر وزملائه لقياس الولاء لدى المعلمين وتم التوصل إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي والى عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الشخصية المدروسة. (صرفاق عبد القادر، 2016، ص117)

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة والتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهرا، إلى أن موضوع الرضا المهني لا يقتصر عند الإناث أو الذكور بل يدمجها في نفس المستوى لان كل ما يدور بالمؤسسة لا يقتصر على جنس العامل بل على العمل في حد ذاته ومستوى تقديمه وما ينجم عنه من تقبل للمصلحة والرضا عنها سواء من حيث حجم وطبيعة النشاط الموكل اليه او حسب العلاقات الداخلية في المؤسسة الرسمية وغير الرسمية، وأيضا في كيفية تعامل الموظف مع معطيات العمل وما يمكن أن يحققه من عائد وإشباع للحاجات وحسب قدراته في استيعاب المهام وحسب مكانه في المنظمة سواء كانوا ذكورا أم إناث.

ومن زاوية أخرى، إن الموظفين لديهم نفس حقوق الموظف وواجباته ونفس الأجر ونفس الترتيبات ونفس العمل ولهذا لا يوجد فروق بينهم في الرضا الوظيفي فالمرأة اليوم تنافس الرجل في شتى المجالات فنجد أدوارها قد تعددت وازدادت تعقيدا وهي تقوم بدور ربة البيت ودور الأم والزوجة إضافة إلى دورها كموظفة في قطاع اتصالات الجزائر والتي بدورها تقدر الموظفة وتحترمها وتشجعها مثل الموظف لهذا نجد الموظفين أكثر توافقا من الرضا المهني، فالخدمات التي تقدمها المؤسسة في هذا البعد والكفاية والعدالة في منحها لجميع الموظفين دون تمييز جعل الفروق بين الذكور والإناث في الرضا الوظيفي غير دالة إحصائيا.

## 2-4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج الدراسة من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الضغط المهني وفقا لمتغير المنصب المشغول (منفذ، عون تحكم، إطار، طار سامي)، حيث بلغت قيمة ف ب 2.617 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيا في الضغوط المهنية تبعا لمتغير المنصب المشغول.

ويمكن أن نفسر هذه النتيجة والتمثلة في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيا في الضغوط المهنية تبعا لمتغير المنصب المشغول لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران إلى أن العامل النفسي وما قد يكبده من ضغوط، لا يقتصر في هذه الدراسة على منصب العامل في المؤسسة فكل منصب خصوصية في المهام والواجبات الموكلة إليه ولكل منها موقعها ومكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل لها متطلبات حتى على مستوى قدراته الفردية والكفاءات وكل هذا إما يؤثر سلبيا على العامل أو إيجابا وغالبا ما يؤثر سلبيا فيؤدي إلى بروز العديد من مشاكل للعامل والمؤسسة فعلى مستوى الأفراد قد تتسبب مشاكل العمل في ضغوط أسرية كالتنافس أو الانفصال وكذا ضغوط النقص كتنقص الممتلكات أو نقص الأصدقاء وكذا ضغوط العدوان كسوء المعاملة من العائلة أو من الأقران أو الأصدقاء وهناك ضغوط السيطرة كالتأديب والعقاب القاسي.

وهناك ينتج عنها أمراض مزمنة كارتفاع ضغط او مرض السكري أو أمراض القلب أو اضطرابات الهضم أو القرحة المعدية وغيرها الكثير من الأمراض المزمنة.

## الخلاصة

تتولد ضغوط العمل عن البيئة التي يعمل فيها الفرد والتي تميزها خصائصها الكثيرة كما تقدم إشارات تحذيرية قبل أن تنتشر، مما يساعد في عملية التخلص منها قبل الوصول الى آثار تدميرية. وعليه فدراسة ضغوط العمل تكتسي أهمية بالغة وهذا ما جعل دائرة الاهتمام بها من طرف الباحثين تتسع خلال الأونة الأخيرة

ويعتبر العامل التنفيذي أهم المستهدفين لتأثيرات الضغوط حيث تجعله يعاني منالقلق والتوتر، وبذلك فإن تحديد مدى مستوى الضغوط المهنية التي تعترض العامل ومعرفة أسبابها العوامل المرتبطة بها وكذا الأعراض المصاحبة لها ومن ثم العمل على التقليل، يجنب الكثير من الاضطرابات الجسمية والنفسية والسلوكية والتنظيمية ويجعل العامل يرضى عن مهنته وهذا يدفعه إلى تحسين أدائه.

ان النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية توافقت مع ما تم عرضه في أدبيات الموضوع في بعض النقاط واختلفت في أخرى، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى تباين أدوات الدراسة واختلاف العينة المطبق عليها. وعليه نستخلص أنه يوجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية ببعديه عوائق العمل وفقدان الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران. كما أن كلا من مستوى الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لا يتأثران بمتغير جنس العامل ذكورا وإناثا، وأن الضغوط المهنية لا تتأثر أيضا بمتغير طبيعة المنصب المشغول من قبل عمال اتصالات الجزائر بوهران.



أخي/أختي العامل (ة) أمامك مجموعة من العبارات والجمل و التي لديها خمس بدائل للإجابة هي (غير موافق  
اطلاقاً، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ومجموعة أخرى من العبارات والجمل لديها ثلاث بدائل  
(منخفض ، متوسط ، مرتفع )

نرجو منك اختيار إجابة واحدة فقط، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تختارها، علماً انه لا توجد  
إجابة صحيحة و أخرى خاطئة فقط أجب بكل صراحة وصدق ولا تترك أي عبارة دون إجابة .

علماً أن ما تقدمه من معلومات وأراء لن يطلع عليها أحد، ولن تستغل إلا لغرض بحث علمي.

نشكرك على حسن تعاونك معنا.

الطالب: يحي أمين

-غسال نصر الدين

اسم.....تاريخ الميلاد.....

|                          |                 |                          |              |                          |                          |                          |            |                                |           |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------|--------------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | 61 فما فوق      | <input type="checkbox"/> | من 51 إلى 60 | <input type="checkbox"/> | من 41-50                 | <input type="checkbox"/> | من 31-40   | <input type="checkbox"/>       | من 30 أقل |
|                          |                 |                          |              |                          | <input type="checkbox"/> | أنثى                     |            |                                |           |
|                          |                 |                          |              |                          | <input type="checkbox"/> | ذكر                      |            |                                |           |
| <input type="checkbox"/> | تكوين مهني      | <input type="checkbox"/> | جامعي        | <input type="checkbox"/> | ثانوي                    | <input type="checkbox"/> | متوسط      | مستوى الدراسي: متوسط           |           |
| <input type="checkbox"/> |                 | <input type="checkbox"/> | أرمل         | <input type="checkbox"/> | مطلق                     | <input type="checkbox"/> | متزوج      | الحالة المدنية: أعزب           |           |
| <input type="checkbox"/> | إطار سامي(مسير) | <input type="checkbox"/> | إطار         | <input type="checkbox"/> | عون تحكم                 | <input type="checkbox"/> | منفذ       | الفئة الاجتماعية المهنية: منفذ |           |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 20      | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 20 | <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10              | <input type="checkbox"/> | من 5 سنوات | الأقدمية: أقل من 5 سنوات       |           |

ملاحظة: إن كنت لا ترغب في كتابة اسمك لا مانع في ذلك، لكن ذكر الجنس والسن ضروري

ملحق رقم (1)

التعليمة 1: ضع إشارة (x) أمام الفقرات على اختيار واحد تختاره من بين لاختيارات الموجودة

| الرقم | العبارة   | موافق تماما | موافق كثيرا | موافقتو عا ما (محايد) | غير موافق كثيرا | غير موافق إطلاقا |
|-------|---|-------------|-------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| 1     | يعتبر الراتب الذي اتقاضاه مقارنة بالرواتب في أماكن عمل أخرى كاف             |             |             |                       |                 |                  |
| 2     | العمل الذي أقوم به يناسب قدراتي وإمكانياتي                                  |             |             |                       |                 |                  |
| 3     | رئيسي يتعامل معي بعدالة وشفافية   |             |             |                       |                 |                  |
| 4     | لا تحترم الإدارة الأسس الموضوعية للترفيه (-)                                |             |             |                       |                 |                  |
| 5     | أفتخر كوني أعمل في هذه المؤسسة  |             |             |                       |                 |                  |
| 6     | لا أتلقى المساعدة من قبل زملائي حين أجد صعوبة في العمل                      |             |             |                       |                 |                  |
| 7     | يعتبر الراتب الذي أتقاضاه مقارنة بحجم مسؤولياتي المهنية مناسبة لي           |             |             |                       |                 |                  |
| 8     | علاقتي حسنة مع زملائي في العمل  |             |             |                       |                 |                  |
| 9     | أفكاري وأرائي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيسي عند اتخاذ قرارات تتعلق بالعمل |             |             |                       |                 |                  |
| 10    | أنا غير راضي عن فرص الترقية التي حصلت عليها (-)                             |             |             |                       |                 |                  |
| 11    | العمل الذي أقوم به يمنحني المكانة الاجتماعية اللائقة                        |             |             |                       |                 |                  |
| 12    | العلاقات ما بين الموظفين حسنة   |             |             |                       |                 |                  |
| 13    | يوجد في عملي حوافز متنوعة   |             |             |                       |                 |                  |
| 14    | يتناسب الراتب مع تكويني وشهادتي   |             |             |                       |                 |                  |
| 15    | لا أجد تقديرا من قبل رئيسي في حال قيامي بعمل مميز او إضافي.                 |             |             |                       |                 |                  |
| 16    | تطبق الإدارة مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية                             |             |             |                       |                 |                  |
| 17    | اشعر بالراحة النفسية وانا أقدم الخدمة المطلوبة مني للمواطن                  |             |             |                       |                 |                  |
| 18    | العلاقات بين الموظفين تحكمها اللوائح التنظيمية                              |             |             |                       |                 |                  |
| 19    | يتناسب راتبي الشهري مع خبرتي المهنية التي اكتسبتها                          |             |             |                       |                 |                  |
| 20    | المهام المسندة لي واضحة ومحددة  |             |             |                       |                 |                  |
| 21    | رئيسي يفوض لي بعض صلاحياته في العمل   |             |             |                       |                 |                  |
| 22    | الترقية في الرتبة تتماشى ودرجة المسؤولية المسندة لي                         |             |             |                       |                 |                  |
| 23    | اشعر ان عملي بالمؤسسة يفيد في ترقية المجتمع                                 |             |             |                       |                 |                  |
| 24    | اشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل                    |             |             |                       |                 |                  |
| 25    | وضوح المهام المسندة لي تجعلني ابذل مجهودات أكثر                             |             |             |                       |                 |                  |
| 26    | هناك فرص متاحة للترقية في إدارة المؤسسة                                     |             |             |                       |                 |                  |
| 27    | اشعر بأنني أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة                                     |             |             |                       |                 |                  |
| 28    | لا يوجد مستوى تعاون عالي بين الموظفين في العمل (-)                          |             |             |                       |                 |                  |
| 29    | رئيسي يقدم لي المساعدة في حل المشكلات الي تواجهني في العمل                  |             |             |                       |                 |                  |
| 30    | رتبتي الحالية ملائمة مع سنوات الخبرة التي قضيتها في العمل                   |             |             |                       |                 |                  |
| 31    | يتيح العمل قرص اكتساب خبرات جديدة   |             |             |                       |                 |                  |
| 32    | رئيسي له كفاءة في اتخاذ القرارات  |             |             |                       |                 |                  |
| 33    | رتبتي الحالية ملائمة مع الشهادة التي أحملها                                 |             |             |                       |                 |                  |
| 34    | لا توفر إدارة المؤسسة حوافز تشجع على العمل الجاد والمبادرة (-)              |             |             |                       |                 |                  |
| 35    | يعتمد الرئيس على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية                     |             |             |                       |                 |                  |

ملحق رقم (2)

| الرقم | العبارة  | موافق<br>تماما | موافق<br>كثيرا | موافق<br>إلى حد<br>ما | غير<br>موافق<br>كثيرا | غير<br>موافق<br>إطلاقا |
|-------|--|----------------|----------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| 36    | يعتبر عملي في هذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي                           |                |                |                       |                       |                        |
| 37    | أشعر بالراحة والأمان بعملتي في هذه المؤسسة                                 |                |                |                       |                       |                        |
| 38    | أقبلُ أي مهام توكلني حتى أضمن بقائي في هذه المؤسسة                         |                |                |                       |                       |                        |
| 39    | أعمل ما أستطيع لنجاح المؤسسة وازدهارها                                     |                |                |                       |                       |                        |
| 40    | أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة وأحس أنني جزء منها                             |                |                |                       |                       |                        |
| 41    | أعتقد أنني لن أندم على عملي في هذه المؤسسة                                 |                |                |                       |                       |                        |
| 42    | أعطي هذه المؤسسة أفضل ما عندي من أداء وجهد                                 |                |                |                       |                       |                        |
| 43    | أحب أن تكون هذه المؤسسة أفضل المؤسسات في البلاد.                           |                |                |                       |                       |                        |
| 44    | أريد البقاء في هذه المؤسسة طيلة حياتي المهنية                              |                |                |                       |                       |                        |
| 45    | لن أستطيع التأقلم في مكان عمل آخر مثل هذا المكان                           |                |                |                       |                       |                        |
| 46    | إذا وجدت عملا في مؤسسة أخرى فلن أترك عملي في هذه المؤسسة                   |                |                |                       |                       |                        |
| 47    | أعتقد بان مستقبلي سيكون أفضل في حال مواصلة العمل في هذه المؤسسة            |                |                |                       |                       |                        |
| 48    | أتحمل صعوبات وظيفتي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة                             |                |                |                       |                       |                        |
| 49    | أواظب على حضور اللقاءات والندوات الرسمية وغير الرسمية والتي تقدمها المؤسسة |                |                |                       |                       |                        |
| 50    | أحافظ على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة  |                |                |                       |                       |                        |
| 51    | أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلي   |                |                |                       |                       |                        |
| 52    | أسعى لتلبية ما يطلب مني في المؤسسة حتى خارج أوقات العمل                    |                |                |                       |                       |                        |
| 53    | أقوم بكل المهام موكلة لي في الوقت المحدد                                   |                |                |                       |                       |                        |
| 54    | ألتزم بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة                             |                |                |                       |                       |                        |
| 55    | أسعى إلى إتقان عملي  |                |                |                       |                       |                        |

### ملحق رقم (3)

التعليمات: يرجى وضع علامة 0 حول الرقم الذي يناسب مستواك للضغط خلال أشهر السنة الأخيرة

| مرتفع |   |   | متوسط |   |   | منخفض |   |   | الأحداث الضاغطة المتعلقة بالعمل           |
|-------|---|---|-------|---|---|-------|---|---|---|
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 1 تجاوز ساعات العمل                       |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 2 فرص قليلة للترقية                       |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 3 مهام جديدة                              |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 4 زملاء لا يقومون بعملهم                  |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 5 مساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 6 الخضوع لوضعيات الأزيمة                  |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 7 عدم الاعتراف بالعمل المنجز              |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 8 مهام أخرى غير المسندة في المنصب         |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 9 تجهيزات مادية غير مناسبة                |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 10 مسؤوليات متزايدة                       |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 11 فترات عديمة النشاط                     |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 12 صراعات مع المسؤول                      |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 13 عدم الرضا اتجاه المنظمة                |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 14 طاقم العاملين غير كافي                 |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 15 أخذ قرار طارئ                          |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 16 التعرض للشتم                           |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 17 عدم مشاركتك في أخذ القرارات            |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 18 الأجر غير عادل                         |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 19 المنافسة من أجل الترقية                |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 20 الإشراف غير مناسب                      |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 21 الضجيج / الضوضاء                       |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 22 الانقطاع في العمل                      |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 23 التغيير المتكرر في المهام              |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 24 كثرة الوثائق                           |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 25 احترام المدة في انجاز العمل            |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 26 فترات الراحة غير كافية                 |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 27 القيام بعمل الأخر                      |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 28 زملاء العمل غير متحفزين                |
| 9     | 8 | 7 | 6     | 5 | 4 | 3     | 2 | 1 | 29 صراعات مع مصالح أخرى                   |

شكرا على تعاونكم معنا

ملحق رقم (4)

## الخاتمة

يعتبر العامل البشري احد أهم الفئات استهدافا لدراسة الضغوط، كونها تجعله يعاني حالة من التوتر والضييق والقلق. وعليه فإن تحديد مدى مستوى الضغوط التي تعترض العامل ومعرفة أسبابها ومصادرها والإعراض المصاحبة لها والعمل على التقليل منها يجنب الكثير من الأعراض الجسمية والنفسية والسلوكية مما يجعله يرضى عن مهنته وهذا يدفعه إلى تحسين أدائه.

فالفرد لا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله او تلك المتعلقة بحياته الشخصية وغالبا ما تكون الضغوط التي يواجهها الفرد محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات، كما يمكن الإشارة إلى انه ليست بالضرورة جميع الضغوط سيئة أو هدامة للفرد والمنظمة حيث نجد بعض الباحثين والكتاب يشيرون إلى تعرض الفرد لمقدار مقبول من الضغط الذي يكون فيه قادرا على بذل الجهد والطاقة بحيث أن الضغوطات الواقعة على الفرد تتيح له الفرصة للنشاط البناء، فيعتبره نوعا من التحدي مما يساعد على تحسين الأداء، مما قد يجعله أكثر رضا عن عمله ومردوده، أما إذا كان الضغط حاد وزائد عن قدرة الفرد على التحمل فسيتطلب منه بذل جهد كبير للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه. وبالتالي يتأثر مستوى الرضا عنده ويصبح أكثر عرضة لارتكاب الأخطاء وأكثر استعداد لتترك العمل. وعليه يمكن الإشارة إلى أن هذا النوع من الضغوط بالضارة أو الهدامة للفرد والمنظمة .

وبالتالي فإن موضوع الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا المهني من الموضوعات التي يستوجب الاهتمام بها سواء أكان ذلك على مستوى الفرد او المنظمة، حيث أن الاستخفاف بكيفية التعامل معها وعدم القدرة على مواجهة الضغوط قد يكلف الفرد والمنظمة معا تكلفة كبيرة.

و من خلال ما قدمناه في الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الضغوط المهنية ببعديه عوائق العمل وفقدان الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال اتصالات الجزائر بوهران. كما أظهرت النتائج أيضا أن كلا من مستوى الضغوط المهنية والرضا الوظيفي لا يتأثران بمتغير جنس العامل ذكورا وإناثا، وأن الضغوط المهنية لا تتأثر أيضا بمتغير طبيعة المنصب المشغول من قبل العامل.

ونأمل في نهاية هذه الدراسة أن تجري دراسات وبحوث أخرى حول الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى فئات عمالية مختلفة وأن تدعم بمتغيرات أخرى للتأكد من مدى تأثيرها في طبيعة العلاقة مثل نظام الحوافز أو التمكين الوظيفي أو الثقافة التنظيمية.

## المراجع

- 1- احمد صقر عاشور، 1985، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة.
- 2- العتابي، جبر مجيد حميد، 1991، طرق البحث الاجتماعي. الموصل: دار الكتب.
- 3- أوزليفي ناجي أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، 1994، السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم، الرياض، معهد الإدارة العامة .
- 4- اردن، جون بي، 2003، التعايش مع ضغوط العمل: كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير.
- 5- ادريس ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد، 2002، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 6- احمد صقر عاشور، 1985، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة.
- 7- العميان محمود سلمان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- 8- احمد عبد الخالق، 1963، كتاب علم النفس المهني، الدار الجامعية للنشر و التوزيع بيروت.
- 09- بن براهيم نوال، 2020، أثر الضغوط النفسية على الرضا الوظيفي لدى المرضيين العاملين بمصلحة العلاج الكيميائي بمركز مكافحة السرطان بباتنة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد1، .
- 10- بن غربي أمحد وسعدي عربية، 2019، الضغوط المهنية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي في بعض مؤسسات الصحة العمومية بوهران، مجلة دراسات في علم نفس الصحة، المجلد4، العدد4، .

- 11- -بلمقدم فاطمة، 2022 ، علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية (دراسة ميدانية على عمال البريد بمدينة وهران، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد1،
- 12- جلال عبد الحليم، 2016، محددات الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي ، طبعة اولى .دار الحامد للنشر والتوزيع .الاردن. عمان .
- 13-حنان عبد الرحيم الأحمدى، 2002، المصادر الضغوط لدى الأطباء معهد الإدارة العامة، السعودية).
- 14-رابر، ميريل ودايك، جورج، 2002 ،إدارة الازمات و الضغوط في العمل و الحياة الخاصة، ترجمة باهر عبد الهادي، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 2002.
- 15- راضي الوقفي(1998)، مقدمة في علم النفس، الطبعة الثانية، دار النشر، عمان).
- 16- رونالدي ريجيو ، 1999 مدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي ،الأردن، الطبعة الأولى
- 17- زهير صباغ، (1999)، مستويات ضغوط العمل بين الممرضين القانونيين، مجلة البصائر، جامعة الثراء، العدد، المجلد 03 دار المناهج، عمان
- 18- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1981 محاسبة الموارد البشرية دار المريخ للنشر
- 19-سلسة الإدارة المثلى، 2001، الحد من ضغوط العمل الطبعة الاولى مكتبة لبنان ناشرون .بيروت لبنان.
- 20- سعد بن عميقان سعد الدوسري، 2005 ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة الرياض،

- 21- صلاح الشناوي، 1994 ادارة الافراد و علاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة،
- 22- كينان كيت، 1999 السيطرة على الضغوط النفسية ترجمة مركز التعريب و البرمجة، بيروت: الدار العربية للعلوم،
- 23- كامل مصطفى، 1990 والبكري، سونيا، دراسة تحليلية، للرضا الوظيفي، لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة مجلة الإدارة، القاهرة، بدون طبعة،
- 24- سهلية محمد عباس د/ علي حسين علي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان الأردن. 1999
- 25- سلسلة الإدارة المثلى، 2001 الحد من ضغوط العمل، ط1 بيروت لبنان: مكتبة لبنان ناشرون،
- 26 -منصوري مصطفى، 1991 كتاب علاقات الرضا المهني بالتحديث، الدار الجامعية للطباعة للنشر لبنان، بدون طبعة،
- 27- محمد شحاتة ربيع: 2006 اصول علم النفس الصناعي الطبعة الثالثة. دار الغرب .د.م
- 28 -ماهر احمد، 2003 السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية النشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة السابعة، .
- 29- محسن أحمد الخضيرى، 1991، الضغوط الإدارية الظاهرة، الأسباب العلاج، مكتبة مدبولي القاهرة
- 30- محمد حسن غانم، 2005، كيف تواجه الضغوط النفسية، جامعة حلون.
- 31- نقاز مختار والعيداني إلياس، 2022، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وحدة اتصالات الجزائر بتيسم سيلت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01،



- 32- نقموش محمد الطاهر، 2022 ،الضغوط المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال شركة أمن المنشآت الطاقوية بمدينة الأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد1،
- 33- . نويرة اسماعيل وأسيوب ماجدة، 2020،الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة بنغازي" دراسة مسحية على كلية التربية بنغازي، مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد4، العدد2، .
- 34 - ناصر محمد العديلي، 1993، إدارة السلوك التنظيمي، ط2 الرياض: معهد الإدارة العامة،
- 35 - عباس محمود عوض ، 1976 ،علم النفس المهني، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، بدون طبعة،
- 36-عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2004 ،السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة
- 37-عبد الرحمن العيساوي ، ، 2004علم النفس المهني و الصناعي ، دار أسامة ،الأردن عمان ،الطبعة الأولى .
- 38-علي محمد عبد الوهاب1975 "إدارة الأفراد" منهج تحليلي الطبعة الثانية مكتبة عين شمس – القاهرة.
- 39-عبد الرحمن سليمان الطيريري ، 1994 ،الضغط النفسي مفهومه تشخيصه طرق علاجه ومقوماته ط1 الرياض
- 40-عبد الرحمن محمد بن أحمد هيجان، 1998، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها، معهد الإدارة العامة
- 41-عبد الغفار حنفي واخرون، 2002 ، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مصر مكتبة الإشعاع الفنية .

42- عبد الحكيم أحمد الخزامي، 1998، أفات العصر، ضغوط العمل بين المدير و الخبير، مصر مكتبة ، ابن سينا.

43- على عسكر، 2003، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، الطبعة الثانية، دار الكتب الحديث، القاهرة).

44- فاروق السيد عثمان، 2001، القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي، [د.م].

45- فضل الله، 1988، نظريات التنظيم الإداري، دراسة تحليلية نقدية، دبي، المطبعة العصرية الطبعة الثالثة .

46- فراج، ياسر احمد ، 2008، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع-عمان الطبعة الخامسة

47- يوسف عبد الفتاح، 1999، لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية ، مجلة مركز البحوث التربوية، مركز البحوث التربوية قطر، جامعة قطر، العدد 15، مجلد3،  
المذكرات

1. بومدين سلطاني ، 2003.2002، العلاقة بين اسلوب القيادة والرضا عن العمل لدى العمال، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل

2- براهيمى براهيم محمد، 2002، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس بعنوان مصادر الضغوط المهني، تحت اشراف منصورى مصطفى.

3. زريبي احلام، 2013.2014، مذكرة لنيل شهادة ماجستير .استراتيجيات التصرف اتجاه الضغوطات المهنية وعلاقتها بفعالية الاداء

4- زرفاوي أمال، 2013، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

5- صرفاق عبد القادر ،2015-،2016مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،.استراتيجيات الرضا  
الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

6- حمداش نوال،2003، الاجتهاد العملي لدى الزوجة العاملة الجزائرية و استراتيجيات  
التعامل معه، دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي لقسنطينة، رسالة دكتوراة في علم النفس  
العمل جامعة منتوري قسنطينة.

7-خيار دليلة – دحلي سعاد ،1996، ضغوط مهنة التعليم وانعكاساتها النفسية والسلوكية  
على الاسناذ الثانوي ليسانس في علم النفس التوجيهي .جامعة وهران .السانيا

## التوصيات و الاقتراحات:

بناء علي ما أسفرت عليه الدراسة من نتائج وضعنا بعض التوصيات و الاقتراحات منها ما يلي :

- 1- إعطاء الحوافز المعنوية أهمية كبيرة لان العمال يهتمهم التقدير والاحترام داخل مجموعات عملهم.
- 2- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حتي يشعر العامل بالارتياح و بالتالي يكون راض عن العمل.
- 3- إعطاء فرصة الترقية للعمال القدام و الأكفاء و تكون الترقية داخل الادارة العمومية سليمة من أي شكوك . حتي تكون لها صورة جيدة عند العمال التي تزيد من رضاهم وذلك بالقضاء علي المحسوبية و الوساطة.
- 4- الرفع من علاوة المردودية التي يتقاضاها العمال وذلك حسب المجهودان التي يبذلونها في العمل .
- 5- تسطير أهداف دقيقة وقابلة لتحقيق لتجنب العامل مختلف الضغوطات النفسية المتعددة .
- 6- زرع حب العمل في نفسية العمال على أن لا ينعكس الحب على مردودهم.
- 7- إعطاء حرية الحوار و التعبير و إبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات. اعتراف المدير بقيمة العامل
- 8- القيام بدورات تكوينية من اجل الرفع من كفاءات العمال و إمكانياتهم في التماشي مع التطورات الحديثة.
- 9- تحسين الظروف المحيطة بالعمل من ظروف فيزيقية وظروف عامة .
- 10- توظيف العمال علي أساس الشهادة المتحصل عليها لتجنب الوقوع في أي مشاكل متعلقة بالعمل .
- 11- اسناد جميع الأمور الإدارية إلي أفراد متمكنين من التسيير وذلك لتفادي الوقوع في الكوارث الإدارية من محسوبية و استغلال.
- 12- تسيير المؤسسات وفق القوانين المشرعة لحسن تسيير الإدارة.
- 13- تجنب أن لاتبقى النصوص القانونية حبرا على ورق بل لابد من استخدامها و تطبيقها داخل المؤسسات التي تكون فيها توافق بين النص و التطبيق .
- 14- إعداد برامج لتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العمال نحو مهنتهم وأن يعتبروها رسالة وليست مهنة لتحصيل متطلبات الحياة فقط.

| الاستمارة | العمر | الفئة العمرية | المستوى الدراسي الجنس |   | الحالة المدنية | الفئة الاجتماعية |
|-----------|-------|---------------|-----------------------|---|----------------|------------------|
| 1         | 47    | 3             | 1                     | 3 | 3              | 3                |
| 2         | 52    | 3             | 2                     | 3 | 2              | 3                |
| 3         | 30    | 1             | 2                     | 1 | 2              | 2                |
| 4         | 37    | 2             | 1                     | 3 | 2              | 3                |
| 5         | 36    | 2             | 2                     | 3 | 2              | 3                |
| 6         | 48    | 3             | 1                     | 3 | 2              | 3                |
| 7         | 35    | 2             | 2                     | 2 | 2              | 2                |
| 8         | 35    | 2             | 2                     | 3 | 2              | 2                |
| 9         | 53    | 3             | 1                     | 1 | 2              | 3                |
| 10        | 22    | 1             | 1                     | 1 | 2              | 3                |
| 11        | 54    | 3             | 1                     | 3 | 3              | 3                |
| 12        | 43    | 2             | 1                     | 3 | 3              | 3                |
| 13        | 25    | 1             | 2                     | 2 | 1              | 2                |
| 14        | 36    | 2             | 2                     | 3 | 2              | 2                |
| 15        | 37    | 2             | 1                     | 3 | 2              | 2                |
| 16        | 42    | 3             | 2                     | 3 | 3              | 3                |
| 17        | 23    | 1             | 1                     | 2 | 2              | 3                |
| 18        | 40    | 2             | 2                     | 3 | 3              | 4                |
| 19        | 27    | 2             | 2                     | 3 | 3              | 2                |
| 20        | 24    | 1             | 1                     | 3 | 2              | 2                |
| 21        | 30    | 1             | 2                     | 3 | 2              | 1                |
| 22        | 42    | 2             | 2                     | 3 | 3              | 3                |
| 23        | 28    | 1             | 1                     | 3 | 2              | 3                |
| 24        | 36    | 2             | 1                     | 3 | 3              | 3                |
| 25        | 56    | 4             | 1                     | 3 | 2              | 4                |
| 26        | 27    | 1             | 1                     | 3 | 2              | 3                |
| 27        | 20    | 1             | 1                     | 3 | 1              | 3                |
| 28        | 22    | 1             | 2                     | 2 | 1              | 1                |
| 29        | 42    | 2             | 1                     | 2 | 2              | 3                |
| 30        | 41    | 2             | 2                     | 2 | 2              | 2                |
| 31        | 28    | 1             | 2                     | 3 | 2              | 2                |
| 32        | 30    | 1             | 1                     | 2 | 2              | 2                |
| 33        | 41    | 3             | 2                     | 3 | 2              | 3                |
| 34        | 51    | 3             | 2                     | 2 | 2              | 2                |
| 35        | 26    | 1             | 2                     | 3 | 1              | 2                |
| 36        | 34    | 2             | 3                     | 1 | 3              | 2                |
| 37        | 24    | 1             | 2                     | 3 | 1              | 3                |
| 38        | 43    | 3             | 2                     | 1 | 4              | 3                |
| 39        | 27    | 1             | 2                     | 3 | 1              | 3                |
| 40        | 27    | 1             | 2                     | 3 | 1              | 2                |
| 41        | 46    | 3             | 1                     | 3 | 2              | 4                |
| 42        | 23    | 1             | 1                     | 4 | 1              | 2                |
| 43        | 50    | 1             | 2                     | 3 | 2              | 3                |
| 44        | 32    | 2             | 1                     | 3 | 2              | 4                |
| 45        | 34    | 2             | 2                     | 4 | 3              | 4                |
| 46        | 37    | 2             | 1                     | 4 | 1              | 2                |
| 47        | 40    | 2             | 2                     | 3 | 1              | 4                |
| 48        | 22    | 1             | 2                     | 3 | 1              | 3                |

|    |    |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|
| 49 | 37 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 50 | 29 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 51 | 56 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 52 | 26 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 53 | 38 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 54 | 41 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 55 | 55 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 56 | 45 | 3 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| 57 | 33 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 58 | 32 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 |
| 59 | 42 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 60 | 50 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 61 | 36 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 62 | 37 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 63 | 53 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| 64 | 43 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 65 | 40 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 66 | 37 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 67 | 29 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 68 | 33 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 69 | 32 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 70 | 30 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 71 | 40 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 72 | 28 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 73 | 25 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| 74 | 28 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 |
| 75 | 36 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 76 | 50 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| 77 | 60 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 78 | 29 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 79 | 42 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 80 | 35 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |

| الاقدمية | العبارة 1 | 2ع | 3ع | 4ع | 5ع | 6ع |
|----------|-----------|----|----|----|----|----|
| 3        | 5         | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| 3        | 4         | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  |
| 2        | 4         | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  |
| 3        | 5         | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  |
| 3        | 3         | 3  | 2  | 1  | 4  | 2  |
| 3        | 5         | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  |
| 2        | 3         | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  |
| 2        | 3         | 2  | 4  | 1  | 3  | 4  |
| 4        | 5         | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  |
| 1        | 5         | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  |
| 3        | 3         | 2  | 3  | 3  | 5  | 3  |
| 3        | 5         | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 1        | 1         | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 2        | 3         | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  |
| 3        | 5         | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 3        | 3         | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 1        | 2         | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 3        | 4         | 3  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 3        | 5         | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 2        | 3         | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  |
| 1        | 1         | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 3        | 5         | 4  | 4  | 2  | 3  | 1  |
| 3        | 5         | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 3        | 3         | 3  | 5  | 1  | 2  | 3  |
| 4        | 3         | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  |
| 2        | 2         | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  |
| 1        | 1         | 2  | 3  | 1  | 2  | 2  |
| 1        | 3         | 3  | 4  | 2  | 5  | 3  |
| 3        | 5         | 4  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 2        | 2         | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 1        | 2         | 5  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 2        | 4         | 5  | 4  | 1  | 4  | 3  |
| 3        | 5         | 4  | 5  | 5  | 3  | 2  |
| 4        | 2         | 2  | 5  | 5  | 3  | 4  |
| 1        | 5         | 5  | 5  | 2  | 5  | 2  |
| 5        | 2         | 2  | 3  | 5  | 3  | 4  |
| 1        | 5         | 3  | 3  | 4  | 5  | 2  |
| 3        | 5         | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 1        | 3         | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  |
| 1        | 2         | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  |
| 3        | 4         | 3  | 3  | 4  | 3  | 5  |
| 1        | 4         | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  |
| 3        | 4         | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  |
| 2        | 3         | 3  | 2  | 5  | 4  | 3  |
| 3        | 1         | 4  | 3  | 3  | 2  | 5  |
| 2        | 5         | 4  | 3  | 5  | 4  | 5  |
| 2        | 4         | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  |
| 4        | 5         | 3  | 3  | 5  | 5  | 3  |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 |
| 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 3 | 3 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 |



| 7ε | 8ε | 9ε | 10ε | 11ε | 12ε | 13ε |
|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| 3  | 4  | 3  | 3   | 3   | 5   | 5   |
| 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 5  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 3  | 5  | 3  | 5   | 3   | 3   | 5   |
| 3  | 5  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 2  | 5  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 3  | 4  | 5  | 2   | 4   | 4   | 3   |
| 2  | 4  | 5  | 4   | 3   | 5   | 2   |
| 5  | 5  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 1  | 3  | 3  | 2   | 4   | 2   | 3   |
| 5  | 5  | 4  | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 2  | 3  | 3  | 1   | 3   | 5   | 2   |
| 4  | 4  | 3  | 5   | 4   | 3   | 5   |
| 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 5   | 3   |
| 2  | 5  | 3  | 3   | 3   | 4   | 2   |
| 2  | 3  | 3  | 2   | 3   | 4   | 3   |
| 2  | 5  | 3  | 3   | 3   | 4   | 2   |
| 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 3   | 4   |
| 4  | 4  | 3  | 5   | 4   | 3   | 5   |
| 2  | 3  | 3  | 1   | 3   | 5   | 2   |
| 2  | 4  | 5  | 4   | 3   | 5   | 2   |
| 5  | 5  | 3  | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 3  | 5  | 3  | 3   | 5   | 5   | 2   |
| 2  | 5  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 4  | 5  | 5  | 3   | 3   | 5   | 4   |
| 2  | 3  | 3  | 1   | 3   | 5   | 2   |
| 4  | 4  | 3  | 5   | 4   | 3   | 5   |
| 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 5   | 3   |
| 2  | 4  | 4  | 3   | 4   | 3   | 2   |
| 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 5   | 3   |
| 5  | 5  | 4  | 2   | 4   | 5   | 3   |
| 3  | 5  | 3  | 3   | 2   | 3   | 3   |
| 1  | 2  | 5  | 5   | 3   | 5   | 5   |
| 5  | 5  | 2  | 5   | 5   | 2   | 5   |
| 5  | 3  | 1  | 3   | 3   | 1   | 4   |
| 5  | 3  | 5  | 5   | 4   | 3   | 5   |
| 3  | 5  | 5  | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 5  | 3  | 4  | 3   | 5   | 1   | 1   |
| 3  | 5  | 3  | 5   | 3   | 5   | 3   |
| 3  | 4  | 3  | 3   | 4   | 2   | 1   |
| 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 1  | 4  | 3  | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 5  | 2  | 2  | 4   | 3   | 3   | 2   |
| 4  | 4  | 3  | 5   | 3   | 4   | 3   |
| 3  | 4  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4   |
| 5  | 3  | 5  | 3   | 3   | 3   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 1 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 |

| 14ε | 15ε | 16ε | 17ε | 18ε | 19ε | 20ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 4   | 2   | 5   | 2   | 5   | 3   | 3   |
| 2   | 5   | 1   | 5   | 3   | 2   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 3   | 1   | 5   | 2   | 3   | 4   |
| 5   | 2   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   |
| 5   | 3   | 2   | 5   | 3   | 2   | 5   |
| 4   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   | 4   |
| 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   |
| 2   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 4   |
| 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   |
| 5   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 3   | 3   | 1   | 5   | 2   | 3   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   |
| 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 1   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   |
| 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 4   |
| 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 4   | 3   | 2   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 5   |
| 2   | 4   | 1   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| 5   | 2   | 2   | 5   | 1   | 5   | 2   |
| 4   | 1   | 2   | 1   | 5   | 1   | 1   |
| 5   | 3   | 2   | 5   | 5   | 3   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 5   | 5   | 2   | 5   |
| 3   | 2   | 1   | 4   | 3   | 2   | 4   |
| 5   | 1   | 5   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 5   | 3   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   |
| 2   | 4   | 2   | 2   | 4   | 2   | 5   |
| 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   |
| 4   | 3   | 4   | 1   | 2   | 2   | 4   |
| 4   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   |
| 4   | 3   | 1   | 4   | 1   | 4   | 2   |
| 3   | 4   | 1   | 3   | 1   | 4   | 2   |
| 5   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 |
| 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 1 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | 2 | 5 |
| 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 |

| 21ε | 22ε | 23ε | 24ε | 25ε | 26ε | 27ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 3   | 2   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 2   | 4   | 5   | 4   | 3   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 2   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   |
| 3   | 5   | 4   | 5   | 2   | 3   | 5   |
| 1   | 3   | 4   | 3   | 2   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 1   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   |
| 2   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   |
| 3   | 3   | 2   | 4   | 5   | 4   | 2   |
| 1   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 3   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 1   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   |
| 2   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   |
| 1   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 2   | 3   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 2   | 4   | 3   | 5   | 2   | 3   | 3   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 1   | 5   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   |
| 3   | 4   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   |
| 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 3   |
| 3   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   | 2   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 3   | 2   | 4   | 5   | 4   | 2   | 4   |
| 3   | 2   | 4   | 5   | 4   | 2   | 4   |
| 3   | 1   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 4   | 3   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 1   | 3   | 5   | 4   | 5   | 2   | 5   |
| 5   | 1   | 2   | 5   | 5   | 2   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 2   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   |
| 3   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   |
| 3   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 2   |
| 3   | 4   | 2   | 5   | 2   | 5   | 2   |
| 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 2   | 4   |
| 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   |
| 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 3   | 1   |
| 3   | 3   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   |
| 5   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 |
| 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |

| 28ε | 29ε | 30ε | 31ε | 32ε | 33ε | 34ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 2   |
| 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 2   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 2   |
| 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 2   |
| 3   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 1   | 3   | 5   | 4   | 5   | 3   | 2   |
| 1   | 2   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   |
| 4   | 2   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   |
| 2   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 3   | 3   | 1   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   |
| 4   | 2   | 1   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 3   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 2   |
| 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   |
| 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   |
| 5   | 3   | 1   | 1   | 4   | 3   | 4   |
| 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   |
| 1   | 3   | 2   | 2   | 5   | 3   | 2   |
| 3   | 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 2   |
| 4   | 2   | 1   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 4   | 2   | 5   | 4   | 4   | 3   | 1   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   |
| 2   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   |
| 1   | 3   | 5   | 4   | 5   | 3   | 2   |
| 1   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 4   | 2   | 1   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 5   | 4   | 3   | 5   | 3   | 2   | 3   |
| 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   |
| 2   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 1   |
| 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   |
| 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   |
| 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 4   | 2   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 1   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 2   | 5   | 5   | 5   | 4   | 3   |
| 2   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   |
| 4   | 2   | 1   | 3   | 1   | 4   | 3   |
| 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| 5   | 3   | 5   | 2   | 1   | 5   | 3   |
| 5   | 3   | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   |
| 4   | 3   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   |
| 1   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 1   |
| 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 |
| 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 |
| 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 |
| 1 | 3 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2 |
| 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |



| 35ε | 36ε | 37ε | 38ε | 39ε | 40ε | 41ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 1   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 5   | 3   | 2   | 5   | 4   | 3   | 2   |
| 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 2   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   |
| 3   | 2   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   |
| 3   | 5   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   |
| 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   |
| 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   |
| 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   |
| 1   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   |
| 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 1   | 3   |
| 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 3   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 3   | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 2   |
| 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 1   |
| 5   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   | 4   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 3   | 3   | 3   | 5   | 1   | 3   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 5   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 1   | 2   | 1   | 5   | 2   | 3   |
| 2   | 5   | 5   | 1   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| 2   | 5   | 5   | 3   | 4   | 2   | 3   |
| 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   |
| 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 2   | 2   |
| 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 4   | 3   | 5   | 2   | 3   |
| 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   |
| 3   | 5   | 3   | 3   | 3   | 5   | 3   |
| 3   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   |
| 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 |
| 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 1 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 |

| 42ε | 43ε | 44ε | 45ε | 46ε | 47ε | 48ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 3   | 5   | 3   | 3   | 2   | 4   | 2   |
| 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 3   | 5   |
| 4   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 5   |
| 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   | 3   |
| 5   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   |
| 3   | 5   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 4   | 4   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   |
| 4   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   |
| 3   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   |
| 3   | 4   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 5   |
| 4   | 4   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   |
| 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 4   | 3   |
| 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   |
| 5   | 5   | 1   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 3   | 5   |
| 3   | 5   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   |
| 4   | 4   | 1   | 2   | 3   | 2   | 3   |
| 4   | 2   | 2   | 1   | 2   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 5   | 4   | 2   | 1   | 1   | 2   | 5   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 3   | 1   | 3   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 2   | 5   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 2   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   |
| 5   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   |
| 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 5   | 2   |
| 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   |
| 5   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 5   | 3   | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   |
| 3   | 4   | 3   | 2   | 2   | 1   | 5   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 3 |
| 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 3 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 |
| 5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 |

| 49ε | 50ε | 51ε | 52ε | 53ε | 54ε | 55ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 4   | 5   | 3   | 5   | 4   | 5   |
| 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   |
| 2   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   |
| 5   | 5   | 1   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 3   | 5   |
| 1   | 5   | 2   | 2   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 1   | 2   | 4   | 3   | 5   |
| 4   | 5   | 1   | 2   | 4   | 4   | 5   |
| 3   | 4   | 1   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 5   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 3   | 2   | 3   | 1   | 4   |
| 2   | 4   | 2   | 1   | 3   | 3   | 4   |
| 4   | 5   | 3   | 2   | 1   | 1   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 5   | 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   |
| 3   | 4   | 1   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 3   | 5   |
| 4   | 5   | 1   | 2   | 4   | 4   | 5   |
| 2   | 5   | 1   | 1   | 3   | 3   | 4   |
| 5   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 5   | 1   | 2   | 3   | 3   | 5   |
| 3   | 4   | 1   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 4   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   | 7   |
| 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 4   | 5   | 2   | 2   | 4   | 4   | 5   |
| 4   | 5   | 3   | 3   | 4   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 2   | 2   | 3   | 2   | 4   |
| 4   | 5   | 4   | 2   | 5   | 4   | 5   |
| 5   | 4   | 4   | 2   | 3   | 4   | 4   |
| 5   | 4   | 3   | 2   | 5   | 5   | 5   |
| 3   | 5   | 4   | 2   | 5   | 2   | 3   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 1   | 5   | 3   | 4   | 1   | 5   | 2   |
| 1   | 5   | 3   | 4   | 1   | 5   | 2   |
| 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 3   | 2   |
| 5   | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   | 1   |
| 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   |
| 2   | 4   | 2   | 4   | 2   | 3   | 2   |
| 3   | 5   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   |
| 3   | 5   | 3   | 4   | 1   | 4   | 1   |
| 1   | 5   | 1   | 2   | 4   | 4   | 4   |
| 1   | 5   | 1   | 2   | 4   | 4   | 4   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 1 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 2 | 5 |
| 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 |
| 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |

| 1ع | 2ع | 3ع | 4ع | 5ع | 6ع | 7ع |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 2  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 6  |
| 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 6  |
| 3  | 5  | 8  | 1  | 4  | 3  | 1  |
| 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 7  |
| 6  | 6  | 6  | 7  | 6  | 7  | 8  |
| 6  | 6  | 6  | 7  | 6  | 7  | 8  |
| 4  | 4  | 4  | 6  | 6  | 3  | 5  |
| 4  | 4  | 4  | 6  | 6  | 3  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 3  | 5  |
| 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 6  | 8  |
| 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 3  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 3  | 5  |
| 4  | 4  | 4  | 4  | 6  | 6  | 5  |
| 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 6  | 8  |
| 3  | 3  | 3  | 5  | 5  | 6  | 8  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 6  | 5  |
| 5  | 5  | 5  | 6  | 6  | 6  | 7  |
| 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  |
| 7  | 7  | 7  | 6  | 6  | 5  | 5  |
| 8  | 8  | 9  | 7  | 5  | 5  | 5  |
| 8  | 8  | 9  | 7  | 6  | 5  | 5  |
| 8  | 8  | 9  | 8  | 7  | 6  | 5  |
| 7  | 8  | 9  | 8  | 8  | 9  | 4  |
| 7  | 7  | 7  | 8  | 8  | 9  | 9  |
| 6  | 6  | 7  | 7  | 7  | 8  | 8  |
| 8  | 8  | 8  | 9  | 9  | 9  | 6  |
| 7  | 7  | 7  | 8  | 8  | 8  | 5  |
| 4  | 3  | 5  | 4  | 3  | 7  | 5  |
| 1  | 3  | 9  | 2  | 1  | 5  | 2  |
| 9  | 1  | 1  | 4  | 5  | 4  | 3  |
| 1  | 1  | 9  | 4  | 1  | 4  | 5  |
| 2  | 5  | 9  | 1  | 2  | 3  | 2  |
| 1  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 1  |
| 5  | 8  | 5  | 7  | 6  | 2  | 5  |
| 5  | 1  | 9  | 1  | 5  | 7  | 7  |
| 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| 1  | 6  | 5  | 4  | 6  | 4  | 6  |
| 9  | 6  | 2  | 3  | 6  | 6  | 5  |
| 3  | 4  | 4  | 5  | 6  | 6  | 2  |
| 1  | 7  | 5  | 6  | 7  | 2  | 7  |
| 1  | 9  | 5  | 7  | 5  | 7  | 5  |
| 4  | 5  | 6  | 4  | 7  | 5  | 6  |
| 1  | 4  | 5  | 4  | 1  | 1  | 1  |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 2 | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 8 | 2 | 4 | 7 | 1 | 4 | 2 |
| 4 | 6 | 9 | 9 | 6 | 5 | 3 |
| 1 | 2 | 5 | 1 | 4 | 6 | 3 |
| 1 | 3 | 8 | 4 | 5 | 4 | 7 |
| 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 9 | 1 | 8 | 7 | 9 | 9 |
| 1 | 1 | 4 | 8 | 1 | 3 | 4 |
| 1 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 2 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 9 |
| 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 9 |
| 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 |
| 1 | 1 | 3 | 4 | 9 | 7 | 9 |
| 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 |
| 2 | 4 | 4 | 6 | 5 | 2 | 4 |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| 1 | 3 | 4 | 7 | 7 | 6 | 4 |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 6 | 6 |
| 1 | 1 | 7 | 6 | 3 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 2 | 4 | 6 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 6 | 8 | 2 | 4 | 1 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 |
| 5 | 2 | 9 | 9 | 5 | 6 | 8 |
| 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 |
| 4 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 9 | 4 | 5 | 7 | 1 | 9 |
| 8 | 5 | 6 | 3 | 5 | 8 | 6 |
| 5 | 6 | 8 | 4 | 7 | 4 | 6 |
| 2 | 4 | 5 | 6 | 6 | 3 | 6 |
| 2 | 5 | 4 | 6 | 4 | 8 | 8 |



| 8ε | 9ε | 10ε | 11ε | 12ε | 13ε | 14ε |
|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 7  | 7  | 8   | 8   | 6   | 9   | 7   |
| 5  | 4  | 5   | 6   | 7   | 8   | 7   |
| 6  | 6  | 7   | 7   | 7   | 8   | 8   |
| 7  | 7  | 7   | 3   | 7   | 7   | 4   |
| 6  | 7  | 7   | 7   | 4   | 7   | 5   |
| 4  | 5  | 2   | 3   | 1   | 6   | 7   |
| 5  | 5  | 6   | 6   | 6   | 7   | 7   |
| 8  | 6  | 6   | 7   | 8   | 5   | 8   |
| 6  | 7  | 8   | 6   | 6   | 7   | 8   |
| 6  | 6  | 7   | 8   | 5   | 8   | 6   |
| 4  | 6  | 7   | 7   | 5   | 8   | 8   |
| 4  | 6  | 7   | 7   | 5   | 8   | 8   |
| 4  | 6  | 7   | 7   | 5   | 6   | 6   |
| 8  | 6  | 6   | 7   | 5   | 7   | 5   |
| 4  | 6  | 7   | 7   | 5   | 6   | 6   |
| 4  | 6  | 7   | 7   | 5   | 6   | 6   |
| 5  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| 8  | 6  | 6   | 7   | 5   | 7   | 5   |
| 8  | 6  | 6   | 7   | 5   | 7   | 5   |
| 6  | 6  | 7   | 7   | 7   | 8   | 4   |
| 6  | 7  | 8   | 8   | 8   | 7   | 6   |
| 7  | 7  | 7   | 6   | 6   | 6   | 7   |
| 6  | 7  | 7   | 7   | 8   | 8   | 8   |
| 5  | 5  | 5   | 6   | 4   | 7   | 6   |
| 5  | 4  | 4   | 4   | 3   | 7   | 4   |
| 5  | 6  | 6   | 6   | 4   | 7   | 7   |
| 6  | 6  | 5   | 4   | 4   | 7   | 7   |
| 7  | 6  | 6   | 6   | 5   | 9   | 6   |
| 6  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 9  | 9  | 7   | 8   | 7   | 9   | 6   |
| 6  | 6  | 5   | 4   | 3   | 9   | 5   |
| 5  | 5  | 4   | 4   | 4   | 9   | 9   |
| 4  | 7  | 5   | 3   | 5   | 4   | 4   |
| 4  | 3  | 1   | 2   | 5   | 6   | 7   |
| 7  | 4  | 8   | 2   | 1   | 5   | 7   |
| 1  | 9  | 3   | 1   | 3   | 7   | 1   |
| 5  | 4  | 6   | 1   | 2   | 7   | 8   |
| 4  | 4  | 5   | 5   | 2   | 6   | 4   |
| 4  | 7  | 5   | 7   | 5   | 7   | 5   |
| 5  | 9  | 5   | 2   | 6   | 4   | 9   |
| 6  | 6  | 5   | 6   | 1   | 5   | 9   |
| 9  | 6  | 5   | 9   | 5   | 1   | 5   |
| 5  | 5  | 7   | 3   | 3   | 5   | 5   |
| 5  | 6  | 5   | 5   | 7   | 5   | 4   |
| 3  | 7  | 2   | 7   | 2   | 7   | 5   |
| 7  | 6  | 5   | 5   | 7   | 1   | 6   |
| 5  | 6  | 7   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 4   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | 1 | 2 | 7 | 5 | 5 |
| 5 | 7 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4 |
| 3 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 4 |
| 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 4 | 5 | 7 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 6 | 6 | 2 | 3 | 4 | 6 |
| 1 | 5 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 7 | 3 | 4 | 7 |
| 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 9 | 9 | 9 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| 9 | 9 | 9 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| 6 | 7 | 7 | 9 | 3 | 5 | 5 |
| 7 | 5 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 |
| 6 | 4 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 |
| 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 6 | 6 | 6 | 7 | 2 | 2 | 2 |
| 4 | 6 | 6 | 7 | 1 | 1 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| 8 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 |
| 6 | 7 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7 | 7 | 7 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 |
| 9 | 5 | 8 | 1 | 4 | 8 | 9 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 5 | 6 | 2 | 6 | 4 | 1 |
| 4 | 3 | 5 | 7 | 2 | 5 | 3 |
| 4 | 7 | 3 | 6 | 3 | 4 | 3 |
| 6 | 2 | 6 | 7 | 5 | 4 | 7 |
| 6 | 7 | 8 | 7 | 3 | 4 | 6 |

| 15ε | 16ε | 17ε | 18ε | 19ε | 20ε | 21ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 3   | 1   | 5   | 5   | 1   | 4   | 4   |
| 4   | 2   | 2   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 3   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 7   | 7   | 5   | 2   | 2   | 4   | 4   |
| 4   | 2   | 2   | 5   | 6   | 6   | 3   |
| 4   | 1   | 2   | 3   | 7   | 4   | 3   |
| 7   | 2   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   |
| 6   | 5   | 2   | 2   | 4   | 5   | 8   |
| 5   | 8   | 6   | 5   | 2   | 2   | 4   |
| 5   | 2   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 6   | 1   | 4   | 4   | 5   | 7   | 5   |
| 6   | 1   | 4   | 4   | 5   | 7   | 5   |
| 7   | 2   | 3   | 6   | 6   | 7   | 4   |
| 7   | 5   | 4   | 1   | 1   | 1   | 5   |
| 7   | 2   | 3   | 6   | 6   | 7   | 4   |
| 7   | 2   | 3   | 6   | 6   | 7   | 4   |
| 6   | 2   | 1   | 7   | 6   | 6   | 5   |
| 4   | 1   | 1   | 1   | 5   | 4   | 3   |
| 1   | 1   | 1   | 5   | 5   | 4   | 3   |
| 4   | 2   | 2   | 4   | 5   | 5   | 4   |
| 5   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| 8   | 8   | 2   | 5   | 5   | 6   | 3   |
| 7   | 7   | 7   | 6   | 5   | 4   | 4   |
| 5   | 4   | 6   | 6   | 6   | 7   | 3   |
| 3   | 2   | 2   | 4   | 6   | 6   | 3   |
| 5   | 2   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   |
| 7   | 8   | 8   | 8   | 9   | 9   | 4   |
| 7   | 7   | 6   | 6   | 7   | 6   | 7   |
| 4   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   |
| 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   |
| 5   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   |
| 9   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 6   |
| 5   | 2   | 5   | 5   | 6   | 5   | 4   |
| 9   | 1   | 1   | 2   | 9   | 3   | 1   |
| 3   | 1   | 1   | 6   | 1   | 5   | 1   |
| 1   | 9   | 1   | 3   | 9   | 1   | 4   |
| 5   | 3   | 4   | 1   | 9   | 1   | 2   |
| 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   |
| 7   | 9   | 6   | 7   | 8   | 8   | 5   |
| 6   | 1   | 5   | 8   | 2   | 2   | 7   |
| 1   | 6   | 3   | 5   | 4   | 4   | 6   |
| 4   | 8   | 4   | 5   | 2   | 7   | 6   |
| 5   | 5   | 5   | 5   | 7   | 7   | 5   |
| 6   | 5   | 7   | 5   | 7   | 3   | 6   |
| 6   | 4   | 5   | 4   | 6   | 9   | 7   |
| 5   | 4   | 1   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 6   | 3   | 6   | 3   | 6   | 3   | 6   |
| 3   | 1   | 1   | 1   | 4   | 6   | 3   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | 1 | 5 | 7 | 2 | 7 | 5 |
| 5 | 7 | 7 | 4 | 6 | 8 | 5 |
| 5 | 7 | 7 | 4 | 6 | 1 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 6 | 1 | 1 | 4 |
| 6 | 2 | 4 | 1 | 9 | 3 | 2 |
| 5 | 1 | 4 | 2 | 8 | 5 | 4 |
| 3 | 1 | 9 | 8 | 9 | 9 | 6 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 7 | 7 |
| 3 | 7 | 8 | 8 | 1 | 5 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 1 | 2 |
| 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 1 | 2 |
| 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 |
| 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 1 | 6 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 5 | 7 | 5 | 1 | 1 | 6 |
| 1 | 1 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 |
| 1 | 5 | 9 | 7 | 7 | 9 | 5 |
| 7 | 4 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 |
| 1 | 1 | 6 | 7 | 6 | 4 | 8 |
| 1 | 1 | 1 | 7 | 7 | 1 | 1 |
| 2 | 5 | 2 | 3 | 6 | 5 | 9 |
| 5 | 5 | 5 | 9 | 5 | 5 | 7 |
| 7 | 9 | 3 | 9 | 1 | 9 | 8 |
| 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 5 | 9 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 6 | 3 | 4 | 6 | 7 |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 7 | 4 | 2 |
| 5 | 2 | 7 | 5 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 6 | 2 | 6 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 7 | 4 | 9 | 3 | 7 | 5 |

| 22ε | 23ε | 24ε | 25ε | 26ε | 27ε | 28ε |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5   | 6   | 1   | 5   | 1   | 5   | 5   |
| 5   | 5   | 5   | 8   | 8   | 6   | 8   |
| 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 7   |
| 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 7   | 6   |
| 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 7   | 7   |
| 6   | 4   | 3   | 5   | 6   | 2   | 2   |
| 3   | 4   | 5   | 5   | 6   | 6   | 8   |
| 8   | 8   | 5   | 8   | 8   | 5   | 7   |
| 5   | 8   | 8   | 8   | 8   | 5   | 7   |
| 5   | 8   | 8   | 8   | 8   | 5   | 7   |
| 5   | 6   | 6   | 7   | 7   | 7   | 2   |
| 5   | 6   | 6   | 7   | 7   | 7   | 2   |
| 2   | 3   | 3   | 6   | 5   | 4   | 3   |
| 4   | 3   | 8   | 8   | 8   | 9   | 8   |
| 2   | 3   | 3   | 6   | 5   | 4   | 3   |
| 2   | 3   | 3   | 6   | 5   | 4   | 3   |
| 4   | 4   | 7   | 8   | 8   | 6   | 8   |
| 8   | 8   | 8   | 9   | 9   | 8   | 8   |
| 8   | 8   | 8   | 9   | 9   | 8   | 8   |
| 4   | 4   | 4   | 5   | 6   | 6   | 7   |
| 3   | 2   | 4   | 7   | 7   | 7   | 8   |
| 3   | 3   | 4   | 6   | 7   | 7   | 8   |
| 5   | 6   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |
| 2   | 2   | 4   | 6   | 6   | 7   | 8   |
| 3   | 3   | 4   | 4   | 7   | 7   | 8   |
| 5   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 8   |
| 4   | 4   | 5   | 5   | 7   | 7   | 8   |
| 5   | 4   | 4   | 5   | 6   | 6   | 7   |
| 4   | 5   | 5   | 6   | 6   | 7   | 7   |
| 4   | 5   | 3   | 5   | 2   | 6   | 7   |
| 4   | 5   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   |
| 4   | 7   | 4   | 7   | 7   | 8   | 8   |
| 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 5   | 5   |
| 1   | 3   | 6   | 8   | 9   | 3   | 1   |
| 1   | 1   | 7   | 8   | 5   | 9   | 7   |
| 9   | 6   | 9   | 9   | 9   | 1   | 9   |
| 2   | 2   | 5   | 9   | 8   | 6   | 1   |
| 4   | 2   | 5   | 2   | 5   | 1   | 5   |
| 6   | 4   | 7   | 7   | 8   | 7   | 7   |
| 2   | 4   | 9   | 7   | 9   | 3   | 8   |
| 7   | 1   | 6   | 7   | 2   | 6   | 2   |
| 3   | 7   | 3   | 7   | 3   | 5   | 9   |
| 6   | 6   | 5   | 5   | 6   | 4   | 5   |
| 6   | 7   | 5   | 3   | 2   | 6   | 6   |
| 4   | 6   | 5   | 7   | 4   | 6   | 8   |
| 7   | 3   | 4   | 4   | 7   | 7   | 3   |
| 3   | 6   | 3   | 6   | 5   | 3   | 6   |
| 1   | 1   | 5   | 6   | 1   | 4   | 4   |

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | 1 | 4 | 7 | 4 | 2 | 2 |
| 3 | 6 | 5 | 6 | 4 | 7 | 4 |
| 1 | 1 | 6 | 5 | 3 | 6 | 6 |
| 2 | 3 | 2 | 5 | 7 | 5 | 4 |
| 7 | 3 | 5 | 8 | 2 | 4 | 5 |
| 7 | 2 | 7 | 9 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 9 | 6 | 6 | 9 | 9 | 9 |
| 4 | 6 | 8 | 9 | 2 | 2 | 5 |
| 1 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 8 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 1 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| 6 | 6 | 7 | 6 | 2 | 4 | 5 |
| 6 | 6 | 4 | 1 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 3 |
| 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 |
| 6 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 |
| 8 | 5 | 8 | 3 | 7 | 3 | 3 |
| 7 | 1 | 5 | 4 | 1 | 7 | 5 |
| 5 | 9 | 5 | 5 | 5 | 8 | 8 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 7 | 9 | 5 | 7 | 7 | 6 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 |
| 2 | 5 | 9 | 5 | 8 | 9 | 9 |
| 2 | 5 | 9 | 5 | 5 | 9 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 4 | 7 | 4 | 9 | 8 | 8 |
| 2 | 3 | 5 | 6 | 4 | 7 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 7 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | 7 | 5 | 6 | 2 | 5 | 6 |
| 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 |

29ε

6

9

6

6

5

1

5

6

6

6

2

2

5

6

5

2

8

6

6

5

8

8

9

9

9

9

9

9

8

8

9

9

3

1

1

6

3

1

8

9

6

6

4

6

5

7

8

2

1  
8  
9  
3  
4  
2  
3  
1  
1  
4  
4  
6  
7  
5  
5  
4  
6  
7  
7  
7  
8  
1  
9  
1  
9  
9  
1  
5  
6  
3  
7  
7



بسم علم القدر الأول طرفنا  
بأن تعلم الأستاذة والجناب  
السادة  
علم القدر الأول طرفنا  
السادة

السادة  
علم القدر الأول طرفنا  
السادة

السادة

السادة  
السادة

السادة  
السادة

السادة  
السادة

السادة  
السادة

السادة  
السادة

السادة  
السادة



Director General  
des Laboratoires  
Abdelkader DAHMAMI

