

ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية)

الدكتورة إيمان جودة الدكتورة رندة اليافي
قسم إدارة الأعمال
مركز الدراسات الجامعية للبنات كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقته بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الشخصية. وقد وزعت استبانة على (١٣٠) فرداً يعملون في وزارة الثقافة. أسفرت نتائج هذا البحث عن:

- ١- وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاه الوظيفي.
- ٢- وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، وبين ضغوط العمل.
- ٣- لم توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وبين ضغوط العمل.
- ٤- وجدت فروق جوهرية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية على أساس مستوى التحصيل العلمي.
- ٥- وجدت فروق جوهرية بين متوسط عدم الرضا الوظيفي، والمكانة الوظيفية.
- ٦- وجدت فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين: العمر والمركز الوظيفي.

مقدمة :

يُعَدُّ الاهتمام بموضوع ضغوط العمل حديثاً نسبياً؛ ففي مطلع القرن العشرين، وتحديدًا في عام ١٩٣٢، كان كانون Cannon من أول الباحثين الذين تناولوا تأثير ضغوط العمل في الفرد وفي نظامه البيولوجي (الهيجان، ١٩٩٨). وتتابعَت الدارسات في هذا المضمار في السنوات اللاحقة، كما أشار إلى ذلك الهيجان (١٩٩٨)، وزاد اهتمام الدارسين بهذا الموضوع، وعلى وجه الخصوص في مطلع الثمانينيات أمثال: كوبر وباين & Cooper (Payne, 1980)؛

جولدبرغ وبرزينيتز (Goldbreger & Breznitz, 1982)؛ شاريت وسالفيندي (Sharit & Coleman, 1982)؛ ويلك وزملائه (Wilke, et.al., 1985)، حتى جاء كولمان (Coleman, 1988) وركز على دراسة ضغوط العمل في مجال الصناعة (الهيجان، ١٩٩٨). ومن الباحثين العرب الذين تناولوا هذا الموضوع: الخضيرى (د.ت.)؛ عسكر، ١٩٨٨؛ السالم، ١٤١١ هـ؛ الشهيبي، ١٩٩٠؛ المحارب، ١٤٠٩ هـ؛ علي، ١٩٩١؛ متولي، ١٩٩١؛ ماهر، ١٩٩١؛ الهنداوي، ١٩٩٤؛ الخزامي، ١٩٩٨؛ الصباغ، ١٩٩٩؛ ماهر، ٢٠٠٠.

إن الضغوط تحيط عموماً بكل أوجه الحياة، فقد ذكر الهيجان (١٩٩٨) أن الضغوط هي ردة فعل واعية أو غير واعية على التهديدات التي تواجه الفرد، سواء كان ذلك حقيقياً أم من نسج الخيال. ويتولد عنها شعور بالألم، والذنب، والتعاسة، والوحدة، والارتباك. ويتعرض الأفراد في المنظمات إلى ضغوط تتجم عن متطلبات الأعمال التي يزاولونها؛ مما يترك أثراً سلبياً في صحة الإنسان، وخصوصاً القلب. وقد أشار فنديل (١٩٩٨: ١٤) إلى دراسة قام بها روبرت كاراسيك وزملاؤه... فتبين أن "الأشخاص الذين يعملون في وظائف تتسم بكثرة المتطلبات والضغوط هم أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب والشرابيين، وعندهم معدلات وفيات أعلى مقارنة بالآخرين". ويرى هانسون، ١٩٩٨ أن ضغوط العمل تتمثل في قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في نطاق عمله. فلا توجد مهنة خالية خلوأ تاماً من ضغوط العمل، فالرياضي، والطالب، ورجل الأعمال، وكبار السن... الخ، يواجهون ضغوط عمل قد تؤدي إلى حالات مرضية، منها ما يكون مميتاً، أو ذا عواقب وخيمة على صحة الفرد؛ مما يكبد المنظمات مبالغ طائلة لأنها لم تبادر إلى معالجة ضغوط العمل في مراحل مبكرة.

إن الأهم في هذا الموضوع هو معرفة مدى التوجه البيروقراطي لدى الفرد، وإن كان ذلك يشكل نوعاً من أنواع ضغوط العمل عليه، خصوصاً إذا كانت المنظمة ذات نظام يتوافق (أو يخالف) توجه الفرد نحو البيروقراطية. ولا بد من الأخذ بالحسبان أنه إذا كان الأفراد لا يعلنون عن معاناتهم من ضغوط العمل، فإن ذلك لا يعني أبداً أن الأعمال غير مسببة للضغوط؛ لذلك ينبغي على المنظمات أن تهتم بالعوامل المسببة لضغوط العمل، وبالأخص التنظيمية منها، مثل طبيعة العمل، ومدى فعالية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإدراكهم للأساليب والإجراءات التنظيمية، والحرية المعطاة لهم؛ لأن كل ذلك يؤثر في مستوى رضا العاملين الوظيفي، وفي أدائهم، وإنتاجيتهم، ومعنوياتهم، ومعدلات الغياب، وعلاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم (نايغسونغر، ١٩٩١).

لقد أصبح موضوع الرضا، وعدم الرضا الوظيفي، يحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل الرضا ومصادره لدى الموظف، وكذلك بحث أسباب عدم رضا الوظيفي. والرضا الوظيفي هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته الحالية. ويتحقق الرضا من مصادر متعددة مثل: الأجر، نوع العمل، فرص الترقى، نمط العلاقة مع الرئيس، إدراك الفرد لعدالة العوائد المحققة؛ والأهم من كل ذلك، رضا الأفراد عن الإجراءات الخاصة بالعمل في الشركة (شهيبي، ١٩٩٠). ذكر المشعان (٢٠٠٠) في السياق نفسه أن الرضا الوظيفي يتحقق من عوامل متعددة، منها عوامل خارجية، كبيئة العمل؛ وعوامل داخلية، تتعلق بالعمل ذاته، وتؤدي تلك العوامل دوراً أساسياً في شعور الفرد بالرضا عن عمله، أو أنها تعزز من عدم رضاه. أما النمر (١٩٩٣) فخلص إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر في

الرضا الوظيفي من أهمها: الراتب، الترقية، الأمن، الاحترام والتقدير، جماعات العمل، الإشراف، الحرية في العمل، العالوات والبدلات والمكافآت. وعرف حرية العمل على أنها مقدار ما يشعر به الفرد من استقلالية في جدولة عمله اليومي، وتقيده بالإجراءات التنظيمية المفروضة عليه.

ونظراً لأهمية موضوع ضغوط العمل، والرضا الوظيفي، والتوجه البيروقراطي لدى الأفراد، فإن هذا البحث يسعى إلى سد الفجوة في الدراسات السابقة التي لم تتعرض لهذه الموضوعات مجتمعة؛ وسيركز على توضيح قوة العلاقة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى تقديم أهم النتائج، والآثار المحتملة التي تحدثها ضغوط العمل، والرضا الوظيفي لدى الأفراد وفي المنظمات.

مشكلة البحث :

تحدد مشكلة البحث الحالي في مجموعة التساؤلات الآتية:

- ١ . ما قوة العلاقة واتجاهها بين درجة توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، ودرجة عدم رضاه الوظيفي؟
- ٢ . هل هناك علاقة بين درجة توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وشعوره بضغوط العمل؟
- ٣ . هل يمكن استخدام بعض المتغيرات الديموغرافية للفرد في التعرف على درجة توجهه للعمل في منظمة بيروقراطية؟
- ٤ . هل تختلف درجة الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد؟
- ٥ . هل تختلف درجة الشعور بضغوط العمل باختلاف الخصائص الديموغرافية للفرد؟

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها:

- ١ . تهتم بموضوع ضغوط العمل عموماً، والعوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإنساني داخل المنظمة، التي لها صلة وثيقة في مدى توجه الفرد للعمل في ظل هيكل تنظيمي بيروقراطي خصوصاً، وما يترتب على ذلك من مشكلات تنظيمية تؤثر بدورها في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٢ . تستعرض العلاقات بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، والرضا الوظيفي، وبعض الخصائص الديموغرافية، للإسهام في كيفية التعامل مع الآثار النفسية لضغوط العمل الناجمة عن إدراك العاملين لتلك المتغيرات.
- ٣ . تقدم هذه الدراسة للمهتمين بموضوع ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي، من موظفين، ومديرين، وباحثين ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، كما أنها تعدّ مدخلاً تستفيد منه المنظمات، والقائمون عليها في كيفية التعامل مع مسببات الضغوط التنظيمية في المستقبل.
- ٤ . تُلقت النظر إلى مدى جدية موضوع ضغوط العمل، وضرورة تعرف الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة على مسببات الضغوط، خصوصاً التنظيمية منها، التي يعاني

منها مرؤوسوهم، وكيفية رسم استراتيجيات لتخطي تلك المشكلات التي قد تقف، في كثير من الأحيان، عائقاً أمام تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

اهتم كثير من الباحثين بموضوع ضغوط العمل، والرضا الوظيفي، وعلاقة ذلك بالبيروقراطية التنظيمية. وقد حاول بعض المهتمين ربط تلك المتغيرات ببعض الخصائص الشخصية. لذلك سيتم في هذا القسم استعراض أهم البحوث والدراسات الرائدة في هذا المضمار.

أ. ضغوط العمل ومصادره وعلاقته بالبيروقراطية :

تعني الضغوط في اللغة اللاتينية "يسحب بشدة" وقد استخدمت في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه، والقسر، والتوتر، وإجهاد قوة الإنسان العقلية والجسدية (حريم، ١٩٩٧). وقبل إعطاء تعريف شامل للضغوط عموماً، ولضغوط العمل خصوصاً، لابد من فهم مراحلها ومحاوره. فقد حدد سيلبي (Seley, 1976) مراحل ردود الفعل النفسية والجسدية للفرد تجاه ضغوط العمل بثلاث، تبدأ الأولى: بمرحلة الإنذار، وما يرافقها من ارتفاع الضغط والتوتر؛ أما الثانية: فهي ما تسمى بمرحلة المقاومة، التي ينتج عنها اتخاذ قرارات غير مناسبة؛ والثالثة: هي الإنهاك، الذي يستنزف طاقات الفرد، ويعرضه لأمراض عدة كالقرحة والصداع... الخ. أما محاور الضغوط فهي: عندما ينظر الفرد إلى الضغط على أنه أحد المثيرات أو المندهمات الموجودة في البيئة، والتي تؤثر بدورها فيه، ومن ثم يركز على الضغوط كونها استجابة لتلك المثيرات؛ وفي النهاية يحصل تفاعل بين المثيرات والاستجابات (راشد، ١٩٩٢). ووجد هاريس وأرنيدت (1998) أن الضغط يظهر داخل الإنسان عندما تتطلب العوامل الخارجية ردة فعل معينة، وهو مرتبط بعدم القدرة على التركيز، والشعور بالقلق والتوتر، وبمؤشرات نفسية وجسدية أخرى. والضغط من وجهة نظر أوديكيرك (Oudekerk, 1996) هو: الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها. وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات، والمشكلات، ومتطلبات الحياة، التي تحتاج إلى حل، أو أنها نتاج المواقف التي يواجهها الأفراد، وتتطلب منهم تصرفاً معيناً مخالفاً للأسلوب الذي اعتادوا عليه (قنديل، ١٩٩٨). لذلك عرّفت الخثيلة (١٩٩٧: ٩١) ضغوط العمل بأنها "القدرة على تحمل المسؤولية التي يحتاجها العمل، مما يجعل العاملين بحاجة دائمة لاستدعاء الطاقة على التحمل". وعرف راشد (١٩٩٢: ٧٤) ضغوط العمل بأنها: "تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين القوى الضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية، أو نفسية، أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء".

لم يتفق الباحثون في تصنيفاتهم مصادر ضغوط العمل؛ فمنهم من صنفها في مجموعتين لتضم: المصادر المتعلقة بالعمل، والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد؛ ومنهم من قال: إنها ثلاث مجموعات رئيسية، تقسم وفق الخصائص التنظيمية والعمليات (بما في ذلك بيروقراطية التنظيم)، وخصائص الدور، وخصائص الفرد وتوقعاته؛ ووضعها آخرون في أربع مجموعات لتشمل: المشكلات المتعلقة بعبء العمل، والإحباط الوظيفي (ومن عناصرها اتباع العاملين في المنظمات الأساليب والإجراءات بحرفية، أو ما يسمى بالبيروقراطية)، والتغيير المهني، ومصادر أخرى تتعلق بظروف العمل (الهيجان، ١٩٩٨). ومن خلال مراجعة الينداوي

(١٩٩٤) للنماذج المسببة لضغوط العمل، تحدثت عن نموذج بريف Brief وزملائه، الذين قسموا بدورهم ضغوط العمل إلى مجموعتين هما: الخصائص والمراحل التنظيمية من جهة، ومتطلبات الوظيفة وخصائص الدور من جهة أخرى. وتشمل المجموعة الأولى (التي تخص هذا البحث): (١) السياسات التنظيمية، وهي: تقييم الأداء، والأجور، والحوافز، ومدى وضوح السياسات، ودرجة التعديل فيها. (٢) الهيكل التنظيمي، ويضم: المركزية، وحجم العمل، والتخصص، وعدم وضوح المسؤولية. (٣) المراحل التنظيمية، وتشمل: طرق الاتصال، والتغذية المرتدة، وتعارض الأهداف، وتفويض السلطات، والنظم التدريبية. وأعاد كل من عسكر وعبد الله (١٩٨٨) ضغوط العمل إلى عوامل خارجية تحيط بالفرد، وتتعلق بالعمل، وينجم عنها ضيق وتوتر، وإلى عوامل داخلية، تكون عبارة عن ردة فعل للعوامل الخارجية. وذكر أن معظم هذه العوامل تنجم عن عناصر خاصة في بيئة العمل أو عن سمات الفرد الذاتية، ويمكن حصرها بمتطلبات العمل، وتعارض الأدوار، وزيادة العبء الوظيفي أو قلته، وتحمل المسؤولية، وتوفير الدعم الاجتماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، وظروف العمل المادية. أما مارشال وكوبر (Marshall & Cooper, 1981) فذكروا أن الضغوط المرتبطة بالعمل تنجم عن، أولاً: تفاعل الفرد مع بيئته نتيجة حدوث تغييرات أساسية في التعليمات، والإجراءات، والسياسات، أو بسبب متطلبات العمل المتفاقمة، أو بسبب زيادة مفاجئة في مستوى أنشطة العمل وأعبائه، أو بسبب إعادة الهيكلة التنظيمية. وقد تكون الضغوط، ثانياً: ناجمة عن الصراعات بين الوحدات والأقسام، مع عدم وجود معايير واضحة لتحديد المسؤوليات، واتخاذ القرارات دون مشورة الآخرين، وتوقع الإدارة توقيف العمل الأصلي للقيام بأعمال طارئة تعد أكثر أهمية، وفقدان الثقة بالإدارات العليا.

كما تنقسم مصادر ضغوط العمل إلى نوعين: مصادر تنظيمية، وأخرى فردية. وأشار عسكر (١٩٨٨) إلى أن المصادر التنظيمية، موضوع هذه الدراسة، تضم: الهيكل التنظيمي بأشكاله الثلاثة: الطولي (الذي يزداد فيه عدد المستويات الإدارية، والمرادف للهيكل التنظيمي البيروقراطي)، والمتوسط، والمسطح (الذي يقل فيه عدد المستويات الإدارية)، التي تزيد بدورها من شعور الفرد بضغوط العمل. وتعدّ المستويات الإدارية مصدراً تنظيمياً آخر من مصادر ضغوط العمل؛ إذ تتعرض الإدارات العليا لضغوط عالية، ولكن هذا لا يعني على الإطلاق أن الوظائف الفنية تخلو من الضغوط، إلا أنها من النوع المرتبط بتعطّل الآلة، أو بالإحباط الوظيفي، أو الإشراف غير المناسب. وأورد عسكر (١٩٨٨) عن إيفانسوفيش ودونللي (Ivancevich & Donnelly, 1975) أن ضغوط العمل لدى رجال البيع، الذين يعملون في منظمات أقل بيروقراطية، وذات هيكل تنظيمي مسطح، كانت أقل مما لدى غيرهم من العاملين في منظمات طويلة ومتوسطة، كما زاد رضاهم وتحسن أدواؤهم الوظيفي. وبيّنت نتائج الدراسة التي قام بها عسكر (١٩٨٨) على عينة من العاملين في القطاع المصرفي أن نوع الهيكل التنظيمي (طولي، أم متوسط، أم مسطح)، باعتباره أحد مصادر الضغوط، يأتي في الترتيب الثالث من ناحية شعور العاملين بضغوط العمل، وأرجع الباحث ذلك إلى الروتين، وعدم توافر الحرية للعامل في أداء عمله. وتأكيداً لما سبق، ذكر روبنز (Robbins, 1998) أن الهيكل التنظيمي يشكل قوة ضاغطة على العاملين في المنظمات؛ ويشمل: مدى الاختلاف في المستويات التنظيمية، وتأكيد الإدارات العليا أن تتبع الإدارات الأدنى القواعد والإجراءات بشكل مبالغ فيه، ودرجة مركزية القرارات، وقلة المشاركة في اتخاذها. وأضاف روبنز أن إدراك الفرد للمثيرات

يؤدي دوراً كبيراً في التخفيف أو الزيادة من الشعور بضغوط العمل، فخوف شخص ما من فقدان عمله في المنظمة قد يرى فيه شخص آخر فرصة للحصول على تعويضات نهاية الخدمة. إذا فالعواملضاغطة (البيئية، والتنظيمية، والفردية) ليست هي الهدف بحد ذاتها، بل إن الهدف الأساسي يكمن في كيفية إدراك الأفراد لها، ومدى توجههم للتعامل معها.

تعد البيئة التي تحيط بالمنظمة وأفرادها، والتنظيم، بما في ذلك كثافة الإجراءات والسياسات البيروقراطية التنظيمية، والعائلة والأصدقاء، مصدرًا من مصادر ضغوط العمل المقسمة إلى ثلاث مجموعات، والتي لها آثار سلبية تؤثر في صحة الأفراد، وعملهم، وأدائهم (باروز ، Bowers 1999). ويمكن تحديد مصادر ضغوط العمل لدى كويك، وكويك، ونيلسون، وجورولك (Quick, Quick, Nelson, & Jurrellc, 1997) من خلال قياس فعالية أداء الأفراد والمنظمات. فالضغط عملية معقدة، ذات أوجه متعددة، ومصادر مختلفة: كالبيئة، ومتطلبات العمل، والروتين، وغموض الدور، وصراع الدور، والعبء الوظيفي، والبيروقراطية. كما يمكن أن تتسبب العلاقات الشخصية، والأساليب القيادية، والعمل ضمن فريق في زيادة حدة الشعور بضغوط العمل. وقد تنحصر مصادر ضغوط العمل في المنظمات صغيرة الحجم بـ : (١) متطلبات العمل وكثافته، خصوصاً عندما يدرك الفرد أن تلك المتطلبات تفوق قدراته؛ (٢) عدم التأكد من البقاء في السوق، ومن الأدوار والمهام والتوقعات المطلوبة من العاملين؛ (٣) الخبرات السابقة بالنجاح (التي تقلل من الشعور بضغط العمل) وبالفشل (الذي تزيد منه)؛ (٤) سياسات المنظمة مثل سياسات التوظيف، والقيود الموضوعية على عملية التعيين، وضرورة إتباع الأنظمة بدقة (البيروقراطية)؛ (٥) الضغوط الشخصية – العائلية: كالمرض، أو وفاة أحد أفراد العائلة، أو الطلاق ... الخ (هاريس وأرنيدت، ١٩٩٨). أما الفضلي (١٩٩٩ : ١٤١) فأورد عن غلونكوسكي وكوبر (Glowinkowski & Cooper, 1986) أن هناك ستة مصادر لضغوط العمل هي: "ضغوط خاصة بالوظيفة ذاتها، وضغوط خاصة بالأدوار، وضغوط العلاقات (علاقات مع المرؤوسين، علاقات مع الزملاء، علاقات مع الرؤساء)، وضغوط التطوير المهني، وضغوط خاصة بالهيكل التنظيمي، وأخيراً ضغوط مرتبطة بتفاعل العامل مع الحياة العائلية".

يرى كلٌّ من العبد القادر والمير (١٩٩٦) أن الضغوط التنظيمية تشمل: سوء تصميم الهيكل التنظيمي، واختفاء السياسات المحددة والواضحة، وأنه ينجم عن هذه الضغوط آثار عدة منها: ذاتية، وسلوكية، ومعرفية، وفسيولوجية، وتنظيمية (كانخفاض الإنتاجية، وتكرار الغياب، وعدم الرضا الوظيفي). وتناول راشد (١٩٩٢) عدداً من ضغوط العمل أهمها: مطالب المنظمة، وتضم: أهداف المنظمة، واستراتيجياتها، وسياساتها الإدارية كنظام الرقابة، وعدالة الأجور والترقيات، ووضوح أساليب العمل وسياساته، وإجراءات التعيين. كما يؤدي حجم المنظمة دوراً أساسياً في زيادة الإحساس بضغوط العمل؛ إذ كلما كبرت المؤسسة، ضعفت العلاقات بين الأفراد، وزادت مشاكل التنسيق. وتؤدي كلٌّ من: المركزية، والبيروقراطية، وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف، والاتصالات، والسلطات المفوضة، والبرامج التدريبية دوراً هاماً في زيادة أو نقصان ضغوط العمل. إذاً تتألف الضغوط التنظيمية من: "الحاجة إلى المشاركة، وهيكل المنظمة، والمستوى الوظيفي، والحاجة إلى سياسات واضحة" (العديلي، ١٩٩٣ : ١٤٨).

يمكن القول من خلال مراجعة البحوث السابقة لمصادر ضغوط العمل: إن أهم المتغيرات التي تشكل مصدراً من مصادر ضغط العمل هي: الهيكل التنظيمي، ودرجة الرسمية، والمركزية، واتباع القواعد والإجراءات البيروقراطية بحرفية. تساعد السياسات والإجراءات الواضحة على تقليل التفسيرات الخاطئة للقواعد والأنظمة المتبعة داخل المنظمة (روبنز، ١٩٩٨).

ولفهم علاقة ضغوط العمل بالبيروقراطية، ومدى توجه الفرد للعمل في ظلها، لابد من التعرض لعملية "التطبع الاجتماعي"، الذي يمر به الموظف الجديد عندما ينضم إلى منظمة ما. فهو يتأثر بثقافتها التنظيمية، وبالنماذج الاجتماعية، والأعراف، والقيم، والتقاليد، والأخلاقيات، والتكنولوجيا المتبعة فيها. فعليه أن يتأقلم مع الوضع الجديد، وأن يفهم فلسفة المنظمة، واستراتيجياتها، والأساليب والإجراءات المقبولة فيها. وإذا كان الفرد يؤمن بأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، ولكن المنظمة لا تسمح بممارسة هذا الحق، بل تلجأ إلى مركزية القرارات؛ فتحدث عندها فجوة بين الفرد والمنظمة، وستنح الفرصة لشعور الفرد بضغوط العمل بشكل أكبر (هيجان، ١٩٩٨). ذكر كل من سيزلاجي وولس (Szilagy & Wallace, 1987) أن السياسات والإجراءات التي تمارسها المنظمة هي عوامل ضاغطة، وأن لتقييم الأداء، ولسياسات المكافآت والتعويضات دوراً كبيراً في زيادة دافعية الأفراد أو تخفيضها، وهذا بدوره يؤثر في اتجاهاتهم، وأدائهم، ورضاهم. واعتبرا أن أنماط السلطة، والعوامل التنظيمية هي مصدر من مصادر ضغوط العمل على المستوى التنظيمي. ورأى ابلوسون (Abelson, 1986) أن تلك السياسات والإجراءات البيروقراطية هي مسببات ضغوط فردية، وليست تنظيمية؛ بمعنى أنها تعود إلى مدى إدراك الفرد أنها عامل من عوامل ضغوط العمل.

كذلك تؤثر الممارسات الإدارية والعمليات التنظيمية في العاملين وشعورهم بالضغوط؛ فعلى سبيل المثال يؤدي الأسلوب الإشرافي الممارس دوراً أساسياً في زيادة (أو تخفيف) شعور الموظف بضغوط العمل، خصوصاً عندما يستخدم مدير ما أسلوباً لا يتماشى مع قدرات و رغبات موظفيه. كما أن عملية اتخاذ القرارات ومدى عشوائيتها واستبداديتها تؤثر في قدرة الموظف على تقبل الضغوط أو رفضها (هيجان، ١٩٩٨). ويضيف هوبارد (Hubbard, 1998) أنه يمكن أن تتسبب بيروقراطية السياسات والإجراءات المتبعة في أية منظمة في إحساس الأفراد بضغوط العمل. وقد يؤدي كل من حجم المنظمة، والربح المحقق، والاستراتيجيات الموضوعية دوراً أساسياً في زيادة إحساس الأفراد بتلك الضغوط؛ ولا يمكن بالطبع تجاهل أثر مضمون الأعمال، والعلاقات مع الزملاء باعتبارهما من مسببات تلك الضغوط.

ب . علاقة الرضا الوظيفي بالبيروقراطية التنظيمية :

كشفت دراسة الحكيم (١٩٩٥) النقاب عن وجود علاقة بين الرضا الوظيفي العام، والسياسات التي تضعها المنظمة. وذكر الباحث أن أفراد العينة واجهوا بعض العوائق، مثل: روتين الأساليب والإجراءات المتبعة في الترقية، والاختيار، وأعاد ذلك إلى ضعف التخطيط، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، والتباعد بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، فضلاً عن تجاهل احتياجاتهم الشخصية. كما دلت النتائج على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمسؤوليات الممنوحة للأشخاص، وطبيعة العمل، وعزا الحكيم ذلك إلى الدور الفاعل الذي تقوم به الإدارة لمنسوبيها. وجد النمر (١٩٩٣) أيضاً أن الرضا الوظيفي عن الأساليب، والإجراءات المتبعة في مؤسسات القطاع الخاص (سواء في القطاع المصرفي، أو الخدمات، أو البناء والتشييد) كانت

أعلى من النتائج التي أشار إليها أفراد العينة العاملين في القطاع العام (وزارات إنتاجية وخدمية)، وأرجع ذلك إلى أن القطاع الخاص يوفر أنظمة واضحة، ومرونة التصرف لموظفيه؛ مما يساعدهم على الشعور بالارتياح. وأشارت النتائج أيضاً إلى انخفاض الرضا الوظيفي عن حرية التعبير عن الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويرجع ذلك إلى مركزية القرار المتبعة سواء في القطاع العام أم الخاص.

وذكر عبد الخالق (١٩٨٢) أن من أهم مكونات الرضا الوظيفي: الرضا عن سياسات المنظمة من أجور، وتعويضات، ومكافآت، وتأمينات...، والرضا عن العلاقات مع الآخرين، والرضا بالعمل نفسه. أما محددات الرضا فتعود إلى عوامل ذاتية، ذات صلة بقدرات العاملين ومهاراتهم، ومستوى دافعيتهم؛ وإلى عوامل تنظيمية لها علاقة وطيدة بالرضا عن الأساليب والإجراءات وسياسات العمل وظروفه؛ وعوامل بيئية منها: عوامل الانتماء الاجتماعي، أي قدرة الموظف على الاندماج بالمنظمة والوظيفة، وقد تتأثر هذه العوامل الأخيرة بالصفات الشخصية للفرد. وميز عبد الجواد ومتولي (١٩٩٣) بين معنى الرضا الوظيفي والروح المعنوية؛ لأن المفهوم الأول يرتبط بالفرد، ويتعلق بطموحاته، ورغباته في التقدم، وتحقيق الذات، والوصول إلى الأهداف. أما المفهوم الثاني فهو يخص الجماعة، ودرجة الولاء للمجموعة التي تساعدها في تحقيق أعمالها.

وأشار منصور (١٩٩٦) إلى الدراسة التي أجراها سنيك وبولارد (Snizek & Bullard, 1983) على (٩٢) موظفاً حكومياً في الولايات المتحدة الأمريكية لقياس العلاقة بين إتباع الأساليب والإجراءات التنظيمية البيروقراطية والرضا الوظيفي، فوجدوا أن هناك علاقة عكسية بين البيروقراطية والرضا الوظيفي، إذ كلما ارتفعت الأولى وزاد معها تقسيم العمل، وتسلسل السلطة، وتعددت الإجراءات، قل الرضا الوظيفي. ودلت دراسة منصور (١٩٩٦) التي اختار لها عينة من مديري العلاقات العامة بأنهم راضون عن علاقاتهم مع أقرانهم، وعن المكانة الوظيفية، وعن طبيعة الأعمال، والإنجازات المحققة، ودرجة التقدير والاحترام التي يحظى بها العاملون. ولكنه لم يكشف عن وجود علاقة جوهريّة بين كل من الرضا الوظيفي، والجنس، وسنوات الخبرة، والتحصيل العلمي، والتخصص، والرواتب.

ج. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي :

وجد كلٌّ من ستيفي وجونز (Steffy & Jones, 1988) أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي. وتبين لساندرز، وفولكس، ونوبلت (Sanders, Fulks, & knoblett, 1995) أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديريهم، أدت إلى انخفاض إدراك العاملين بضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً. وكشفت إحدى الدراسات التي أجريت على ٢٢٠٠ محام أن ١٩% أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالمهنة عموماً، والتي تؤدي بدورها إلى تراجع مستوى الرضا المهني (إلورك، ١٩٩٧، Elwork). أما في دراسة بلجين (Blegen, 1993) التي أجريت على عينة من الممرضات فتبين أن الرضا الوظيفي كان أكثر ارتباطاً بضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وأن الاتصال مع الرؤساء، والاستقلالية والتقدير، والعمل الروتيني، والعلاقة مع الآخرين، وعدالة المكافآت كان لها ارتباط متوسّط بالرضا الوظيفي (المشعان والعنزي، ١٩٩٩).

وأجرى العبد القادر والمير (١٩٩٦) دراسة على عينة من العاملين في مجال الحاسوب، فوجدوا علاقة جوهرية سلبية بين الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل. ولكنهما لم يجدا أية علاقة بين الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الديموغرافية: العمر، والخبرة، ومدة الخدمة في المنشأة، والدخل الشهري. وعلى النقيض من ذلك، أسفرت نتائج الدراسة التي أجراها العتيبي (١٩٩١) عن وجود ارتباط جوهرى بين الرضا الوظيفي وجهة العمل، والجنس، والجنسية، والعمر، ومدة الخدمة للعاملين والعاملات في القطاع الحكومي؛ فقد أبدى الرجال رضاً أكبر من النساء عن أعمالهم مع تقدمهم في العمر، وزيادة عدد سنوات الخدمة. ودلت النتائج أيضاً على وجود ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وجميع الخصائص الديموغرافية باستثناء الجنسية، والمؤهل العلمي. وتباينت العناصر المحددة للرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام والخاص من حيث الأولوية؛ إذ أدرج موظفو القطاع العام ظروف العمل، وعدالة التقييم في المكان الأول. في حين كانت الأولوية لكل من: الشعور بالتقدير، وطبيعة العلاقات مع الزملاء، والمكانة الوظيفية، وعدالة تقييم الأداء لدى موظفي القطاع الخاص.

وذكر هاريس وأرنيدت (١٩٩٨) أنه إذا لم يتم الكشف عن مستوى ضغط العمل المرتفع، فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وإلى الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع نسب الغياب المتكرر، وترك العمل، وانخفاض الإنتاجية، وكل هذا يؤدي بدوره إلى صعوبة تقديم خدمات ذات نوعية جيدة للزبائن. كما أن ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون، تجعل المنظمة تخسر زبائنها، ويكلفها كسب زبون جديد خمسة أضعاف ما يكلفها عادة. وأكدت دراسة دوا (Dua, 1994) ما ذكرته نتائج الدراسات السابقة من أن هناك علاقة معنوية بين الضغوط وعدم الرضا عن العمل، وأرجع ذلك إلى عبء العمل، وطريقة التعامل بين الزملاء، وحدة الخلافات بينهم، وظروف العمل. كما أن الموظفين الجدد أكثر شعوراً بهذه الضغوط من غيرهم.

بينت نتائج دراسة كاروبان (Karuppan, 1994)، التي أجراها على ١٦٨ شخصاً يعملون في منظمات تستخدم تكنولوجيا متقدمة، أن فقدان دعم الرؤساء والزملاء، والاستخدام غير الفعال لمهارات الأفراد، أضف إلى ذلك فقدان سيطرة الأفراد على الأعمال والمهام المنوطة بهم، والتزامهم بتنفيذ القواعد والإجراءات البيروقراطية، عزز من شعورهم بعدم الرضا، وبإحساسهم بضغوط العمل بدرجة أعلى. وأجرى عسكر وعبد الله (١٩٨٨) دراسة حددوا فيها مدى تعرض العاملين لضغوط العمل، ودرجة رضاهم الوظيفي في مهنة التدريس بالمعاهد الخاصة، والتمريض، والخدمة الاجتماعية، والخدمة النفسية، فوجدوا أن العاملين في مجال التمريض والتدريس كانوا، أكثر من غيرهم، غير راضين عن أعمالهم بسبب الإرهاق الناجم عن العبء الوظيفي ومتطلبات الأعمال، وعدم الشعور بالأمان الوظيفي، وانخفاض العائد المادي، وقلة المشاركة في اتخاذ القرار، فضلاً عن الروتين، وغياب الدعم والترابط الاجتماعي في العمل.

تشير الإحصائيات الحديثة إلى أن ضغوط العمل تكلف المنظمات الأميركية ما بين ١٠٠-٣٠٠ بليون دولار سنوياً (كرامبتون، وهودج، وميشرا، وبراييس Crampton, Hodge, Mishra, & Price, 1995؛ وهاريس وأرنيدت Harris & Arnedt, 1998). وتشمل هذه التكاليف: الغياب عن العمل، وحوادث العمل، والأمراض الجسدية والنفسية، وانخفاض الإنتاجية، وعدم الرضا الوظيفي. وتبين في دراسة أجريت مؤخراً بإشراف الجمعية الوطنية لبحوث الدماغ الأميركية، أن هناك ارتفاعاً في أعداد الموظفين الذين يشعرون بالاكتئاب، وضغوط العمل، ولا يتلقون أية

مساعدات من منظماتهم. ويؤثر هذا بالطبع في إنتاجيتهم، وفي تكرار حالات الغياب دون مبرر. وتبين أيضاً أن ٤٠% من رؤساء الشركات، موضع الدراسة، لا يأخذون الموضوع بالحسبان، وأن ٦٠% منهم لا يأخذون الموضوع بالجدية المطلوبة (الشرق الأوسط، ١٩٩٩). وذكر أنثوني، وبيرويه، وكاكار (Anthony, Perrewé, & Kacmar, 1999) أن المرؤوسين أكثر تعرضاً لضغوط العمل من رؤسائهم؛ وذلك بسبب قلة سيطرتهم على مجريات الأمور، وإن توافرت لديهم الجدارة للقيام بما هو منوط بهم على أكمل وجه.

وقد ذكر عدد من الباحثين أمثال راشد (١٩٩٢م)؛ وجودوين Goodwin (١٩٧٦م) أن تعرض الأفراد لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب. وأكدوا أنه ليس من الضرورة أن يترافق الضغط مع اضطرابات مدمرة للإنسان، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود، وتحسين الأداء؛ فضلاً عن وجود جوانب سلبية لضغوط العمل تتمثل في الألم والكرب. ومن الضروري التمييز بين الضغط والقلق؛ لأن الأخير هو إشارة إلى انعدام التوازن النفسي لدى الشخص، أما التوتر العصبي فيعدُّ محصلة للضغط. ولتقليل ضغوط العمل لابد من إقناع المديرين بتطوير مهاراتهم السلوكية، والإنسانية، وأساليبهم القيادية في تقويض السلطات والمسؤوليات لمرؤوسيه، فضلاً عن أن توفير البرامج التدريبية، والدور المهم الذي يؤديه المختصون والمستشارون داخل إدارة الموارد البشرية، يساعدان في تخطي بعض تلك العقبات.

استعرضت بسطا (١٩٩٠) دراسة قام بها مايكلتن عام (١٩٨٥) دلت على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والانفعالات النفسية السلبية لأفراد العينة، الناتجة عن إحساسهم بضغوط العمل، وكان ذلك بسبب سوء العلاقات الاجتماعية، وشعور الفرد بفقدان السيطرة على المهام التي يؤديها. ولم تخرج نتائج دراسة المير (١٩٩٥) عن نتائج البحوث السابقة، التي كان قوامها عينة مؤلفة من ٢٠٠ فرد يعملون في المملكة العربية السعودية من جنسيات مختلفة، منها: السعودية، والعربية، والآسيوية، والغربية؛ فتبين أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وصراع الدور وغموضه كمصدر من مصادر ضغوط العمل.

وأكد العتيبي (٢٠٠٠) وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل؛ لأن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الأخرى؛ وذلك عندما أجرى بحثه على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي. وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي العوامل المسببة له جميعها؛ ليؤدي إلى تراجع الشعور بضغوط العمل، بل قد يكون ناتجاً عن بعض العوامل، كالرضا عن العلاقة مع الزملاء مثلاً، ومع ذلك فإن الشعور به سيقبل. وكشف العتيبي (١٩٩٧) عن دراسة قام بها هندريكس (Handrix, 1985) توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي. وفي دراسة سابقة له أجراها عام ١٩٩٢ تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية، مقارنة بالعمالة الأجنبية، عن: الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومناسبة الوظيفة للخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم

الأداء. وتبين أيضاً أن رضا الموظفين الكويتيات عن أجورهن كان أعلى من أقرانهن الرجال، وكان ذلك متوقعاً؛ لأنه ينبغي على الرجل الشرقي أن يتحمل الالتزامات الأسرية جميعها. وأخيراً ، أبدى الموظفون السعوديون في دراسة أجريت على عينة من العاملين في شركات متعددة الجنسيات رضاً أكبر تجاه الأمن والسلامة في العمل، نظراً للدعم الحكومي في حماية العمالة المحلية؛ وإن كانوا أقل رضاً من نظرائهم الأجانب تجاه الرواتب، ومحيط العمل، والعلاقات مع الآخرين، واستقلالية الرأي، والمشاركة في اتخاذ القرارات (التويري، ١٩٩٩).

د. علاقة ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالخصائص الديموغرافية :

تباينت نتائج الدراسات فيما يخص العلاقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالخصائص الديموغرافية على صعيد المستويات الإدارية المختلفة، والعمر، والتحصيل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنوسة، والخبرة. فعلى سبيل المثال، تبين من دراسة قام بها كلارك (Clarke, 1988) أن مديري الإدارة الوسطى أكثر عرضة للضغوط من باقي الإدارات؛ لأن إدارتهم تقع في الوسط. وأشار الباحث إلى أن أكثر من ٤١% من مديري الإدارات الوسطى، موضع الدراسة، أبلغوا عن أن أعمالهم أكثر بكثير من الوقت المتاح لهم، وأن عليهم أن يستجيبوا لجهات عدة قد يكون بينها صراعات، أضف إلى ذلك ضرورة إشرافهم على الإدارات الأدنى. وأكدت تلك النتيجة دراسة قام بها كرامبتون (١٩٩٥)؛ إذ ظهر أن (٨٨%) من مديري الإدارة الوسطى قد شعروا بضغوط عالية مقارنة بـ (٧٢%) من الإدارة العليا و(٨٤%) من الإدارة الدنيا. ولكن شاغلي المناصب العليا في مجال المحاسبة عانوا من ضغوط تتعلق بنوعية العمل الذي يمارسونه، أما باقي المديرين، فإن الضغوط التي عانوا منها كانت ذات صلة بطبيعة العملية الإشرافية على المرؤوسين (ساندرز وزملاؤه، ١٩٩٥). وبشكل مخالف، ذكر دوا (١٩٩٤) أن الوظائف العليا أقل إرهاقاً من الوظائف الأخرى. ثم جاءت نتائج دراسة الفضلي (١٩٩٩) لتخالف ما ذكره دوا، وتؤيد دراسة ساندرز وزملائه؛ بأن الشعور بضغوط العمل، التي يشعر بها مديرو القطاع العام الكويتي يزداد مع تقدم المرتبة الوظيفية، ويعود ذلك إلى ارتفاع التوقعات المطلوبة من المديرين في المراكز الأولى، وإلى ازدياد الأعباء الوظيفية، والمسؤوليات، ومن الجدير بالذكر أن مديري المستويات المباشرة يتعرضون أيضاً لضغوط العمل بسبب نقص خبراتهم في التعامل مع المواقف الطارئة.

وجد عسكر (١٩٨٨) أن العاملين في الوظائف الإدارية قد شعروا بضغوط عمل تفوق ما شعر به من ذلك زملاؤهم العاملون في الوظائف الفنية، نظراً لزيادة مسؤوليات الأولين وتعدد أدوارهم. كما تبين له أن العاملين في الوظائف الكتابية تعرضوا لضغوط أعلى من أولئك العاملين في الوظائف الفنية نظراً لشعورهم (أي أصحاب الوظائف الكتابية) بمرتبة اجتماعية منخفضة، وزيادة عبء العمل الروتيني. وفي دراسة أخرى، كشف النقاب عن أن الموظفين الإداريين في القطاع الصحي كانوا أقل عرضة لضغوط العمل من غيرهم، من العاملين في المجال نفسه، كالأطباء والمرضى والممرضات، ويعود ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يزاولونها (الهنداوي، ١٩٩٤).

أما عن علاقة المستويات الإدارية بالرضا الوظيفي، فكشف روبي، وراين وشميدر، وبارا، وسميث (Robie, Ryan, Schmieder, Parra, & Smith, 1998) عن زيادة الرضا الوظيفي مع ارتفاع المستوى الوظيفي للفرد؛ إذ يشعر أصحاب الإدارات العليا برضاً أكثر عن أعمالهم من شاغلي الوظائف والإدارات الأدنى، خصوصاً في المجتمعات التي تتميز بتفاوت السلطة بين الأفراد، مما يعطي الفرصة للتمايز بين العاملين؛ سواء أكان ذلك في المكانة الوظيفية والاجتماعية التي يصلون إليها، أم في الحقوق والواجبات، أم في الدخل المحقق.

تتعرض الإدارة العليا لضغوط أكثر من الإدارات الأخرى نظراً لأنها تواجه الظروف المتغيرة، مثل المنافسة، واتخاذ القرارات الصعبة... الخ. وهذا لا يعني على الإطلاق أن الإدارة الوسطى لا تتعرض للضغوط، ولكنها من النوع الذي يرتبط بصراع الدور. وتعاني الإدارات الدنيا من ضغوط تتعلق بعدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار (راشد، 1992). وذكر المشعان والعنزي (1999) في بحثهما أن نتائج الدراسة التي أعدها مونتاز (Mottaz, 1986) كشفت الضوء عن أن الموظفين والموظفات في المستويات العليا كانوا أكثر رضاً من أقرانهم في المستويات الدنيا. وأشار الباحثان إلى أن مديري الإدارات العليا كانوا أكثر رضاً عن جهة العمل، والأجور، والعلاقات مع الزملاء، من مديري الأقسام والموظفين؛ وأعاد الباحثان ذلك إلى المكانة العالية التي وصل إليها مديرو الإدارات العليا، وإلى أنهم قد أشبعوا حاجاتهم الأساسية، ويشعرون الآن بالأمان الوظيفي والاجتماعي.

وقام اللوزي (1994) بدراسة رضا عينة من الأفراد العاملين في القطاع الصحي عن المناخ التنظيمي، فوجد أنه ليس لمتغير الجنوسة، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة أثر في رضا العاملين تجاه المنظمة، ولا في العلاقات بين الأفراد، أو الاتصالات بين الإدارات، أو القواعد والإجراءات البيروقراطية، أو الروتين، أو المسؤولية. وذكر الباحث أن هذا يخالف دراسة أجراها قبله ليون وإيفانسيفيتش Lyon & Ivancevich عام (1974) عن تأثير المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي، ووجد أن الرضا يتعلق بنمو الفرد ضمن المنظمة، وتحرره من الروتين، والأساليب، والإجراءات البيروقراطية.

وفي دراسة الشلال (1996) التي أجراها على عينة من العاملين الكويتيين في القطاع العام للتعرف على درجة رضاهم عن بيئة العمل التي تم تحديدها بعدة أبعاد هي: وضوح المهام، أعباء العمل ومتطلباته، عدم وجود توقعات تعيق الأداء، وضوح اللوائح والإجراءات، وجود ظروف مادية مناسبة، توفر الأدوات المطلوبة للعمل، الإجازات ومواعيد العمل المناسبة؛ دلت النتائج أن العاملين قد أبدوا عدم رضاهم عن أعباء العمل ومتطلباته، على الرغم من رضاهم عن ظروف العمل المادية. وبناء على ما سبق، تبين أن هناك نوعاً من ضغوط العمل والأعباء على العاملين تدفعهم إلى التمارض، والغياب عن العمل، ومن ثمَّ انخفاض رضاهم المهني. ولم يكن هناك فروق جوهرية للرضا المهني باختلاف السن، وجهة العمل، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة في المنظمة.

أما بالنسبة إلى العمر فإن المديرين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، شعروا بضغوط أكثر من المديرين الأكبر سناً؛ وذلك بسبب عدم وضوح حدود سلطاتهم، فضلاً عن أن لديهم سلطات وإشراف أقل من كبار السن (كلارك، 1988). وسأل كرامبتون وزملاؤه (1995) عينة من الأفراد من فئات عمرية مختلفة عن ضرورة وجود الضغط لزيادة إنتاجية الفرد الوظيفية،

فتبين أن (٨٩%) من الفئة العمرية التي تراوحت ما بين ٣٠-٣٩ سنة أيدت ذلك. في حين كانت نسبة رافضي وجود الضغوط كأساس لزيادة الإنتاجية (٥٥%) لأولئك الذين كانت أعمارهم أقل من ٣٠ سنة. وأيدت بسطا (١٩٩٠) البحوث السابقة من أن المتخرجين حديثاً، أو صغار السن، أكثر إحساساً بضغوط العمل من الشرائح العمرية الأخرى؛ وعزت ذلك إلى قلة الخبرة المكتسبة من الأعمال المزاوله. ولم يختلف الأمر كثيراً في دراسة عسكر (١٩٨٨) من أن أفراد العينة موضع البحث من صغار السن (٢٢-٢٨ سنة) كانوا أكثر عرضة لضغوط العمل، من أولئك الذين تزداد أعمارهم عن ٢٩ سنة، وأرجع ذلك إلى قدرة صغار السن القليلة على التحكم بوظائفهم، فضلاً عن إدراكهم وجود كثير من الروتين في المنظمة. وأشارت الهنداوي (١٩٩٤) أيضاً إلى وجود علاقة سلبية بين العمر وضغوط العمل؛ فكلما انخفض العمر، شعر العاملون في القطاع الطبي بضغوط أعلى، وأعادت ذلك إلى قدرة الفرد على القيام بواجباته مع تقدمه في العمر، فضلاً عن أنه يصبح موضع ثقة أكبر لدى الآخرين.

ومع ذلك لم يجد العتيبي (٢٠٠٠) فروقاً جوهرية في متوسطات ضغوط العمل للإناث والذكور على أساس العمر. وإن كانت هناك فروق بالنسبة إلى الذكور، الذين تنراوح أعمارهم ما بين ٢٥ - ٣٥ سنة؛ وأعاد الباحث ذلك إلى قلة الخبرة مما ينجم عنه زيادة في الشعور بضغوط العمل. ولم تكشف دراسة هينز وزملائه (١٩٩١) عن وجود علاقة بين العمر ومستوى ضغط العمل، وقد أرجعوا ذلك إلى الخبرة التي يكتسبها الفرد مع تقدمه في العمر. واستنتج المشعان (٢٠٠٠) أن ضغوط العمل لا تتأثر بالعمر إلا لدى أولئك الذين كانوا في الشريحة العمرية التي تبدأ من ٤٥ عاماً فأكثر؛ إذ تزداد الأعباء والمسؤوليات والمتطلبات الأسرية. أما عن علاقة العمر بضغوط العمل فقد تبين بأنها سلبية؛ إذ تقل ضغوط العمل مع التقدم في السن، وقد عزا باراسورامان وألوتو (Parasuraman & Alutto, 1984) ذلك إلى تطور قدرات الأفراد، وتطويرهم أساليب ومهارات تجعلهم أكثر احتمالاً لضغوط العمل. وقد يكون التقدم في العمر عاملاً مساعداً في تعديل التوقعات المطلوبة من العمل والمنظمة، خصوصاً أن كبار السن يتعاملون مع الضغوط على أنها جزء من الحياة العملية اليومية.

وظهر من دراسة النمر (١٩٩٣) أن هناك علاقة جوهرية بين الرضا الوظيفي والعمر؛ إذ كلما تقدم عمر الفرد، زادت خبراته ومعارفه، وأصبح أكثر موضوعية في نظرته إلى الأمور، ومن ثم أكثر رضاً عن عمله. ولكن دراسة الحكيم (١٩٩٥) لم تكشف وجود أية علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر في دراسة أجراها لتحديد أثر الحوافز المهنية والرضا الوظيفي في أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين.

أما بالنسبة إلى متغير التحصيل العلمي وعلاقته بضغوط العمل والرضا الوظيفي، لم تبين نتائج المشعان (٢٠٠٠) وجود اختلافات بين الحاصلين على مؤهلات عليا أو دنيا وتحملهم لضغوط العمل، وأعاد الباحث ذلك إلى تماثل الأعمال المنوطة بهم. ولم يجد العتيبي (٢٠٠٠) أي فروق جوهرية في متوسطات ضغوط العمل، للإناث والذكور، على أساس التحصيل العلمي. وكانت العلاقة طردية بين الشعور بضغوط العمل وارتفاع المستوى التعليمي للفرد في دراسة (هينز، وجولبيرت، وزيمر، Haines, Julbert, & Zimmer, 1991). وبينت نتائج دراسة الحكيم (١٩٩٥) وجود علاقة طردية وجوهرية بين الرضا الوظيفي والتحصيل العلمي، إذ كلما ارتفعت درجة التحصيل العلمي (حتى تصل إلى مرحلة الدكتوراه) زاد الرضا الوظيفي. أما النمر

(١٩٩٣) فكانت نتائجه معاكسة للدراسة السابقة؛ إذ تبين أن الرضا الوظيفي يرتفع لدى أصحاب المؤهلات الدنيا من العاملين في القطاع العام، ويعود ذلك إلى التوقعات العالية، والرغبة في المشاركة في صنع القرار، التي يتطلع إليها أصحاب المؤهلات العالية، مما يؤدي إلى ارتفاع في التوقعات وانخفاض الرضا إذا لم يتحقق كل ذلك.

أما دراسة عسكر وعبد الله (١٩٨٨) فأظهرت أن المتزوجين هم أكثر عرضة لضغوط العمل، وخصوصاً في مهنة التمريض، والخدمة الاجتماعية؛ وذلك لشعورهم بمسؤوليات وأعباء مضاعفة، منها ما يتعلق بطبيعة الأعمال التي يزاولونها، ومنها ما يخص أعباءهم الأسرية. وعلى العكس من ذلك فقد تفوق إحساس غير المتزوجين بضغوط العمل على إحساس المتزوجين؛ وقد يعود ذلك إلى عدم الاستقرار، الذي يشعر به العزب مقارنة بالمتزوج، كما في دراسة بسطا (١٩٩٠). ولكن العتيبي (٢٠٠٠) لم يجد أية فروق جوهرية في متوسطات ضغوط العمل، للذكور والإناث، حسب الحالة الاجتماعية. وقد عزا الباحث ذلك لدى الذكور إلى ضعف دورهم الأسري؛ إذ يعتمد الرجل الشرقي على زوجته في تحمل الأعباء المنزلية، وبين أيضاً أن نتائجه فيما يخص النساء كانت مخالفة للبحوث السابقة؛ وقد يكون ذلك بسبب الحضارة الثقافية التي تنتمي إليها السيدات الكويتيات.

وأيد المشعان (٢٠٠٠) نتائج دراسة العتيبي؛ إذ لم تدل بيانات بحثه على وجود فروق جوهرية بين المتزوجين وغير المتزوجين في شعورهم بضغوط العمل، وأعاد ذلك إلى أن المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إلى كلا الطرفين واحدة. أما المير (١٩٩٥) فقد درس العلاقة بين الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية، وقد كانت إيجابية، خصوصاً لأولئك المشاركين من الدول الغربية، وعزا الباحث ذلك إلى أهمية التكوين الثقافي.

وقد أجريت بعض الدراسات على مدى تعرض النساء لضغوط العمل؛ إذ من الشائع أن النساء أكثر عرضة للضغوط من الرجال، وخصوصاً الضغط النفسي؛ فمن واجباتهن الاعتناء بالأطفال، والقيام بالواجبات المنزلية. فضلاً عن أن النساء يعانين أكثر من زملائهن الرجال من قلة الأعمال الموكلة إليهن في منظماتهن التي يعملن بها، وهذا يؤدي إلى تأخير ترقيةهن، وبقائهن في المستويات الدنيا (كييتا وجونز، 1990, Keita & Jones) ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للفروق بين الجنسين في ضغوط العمل، تبين أن هناك اختلافات في نتائج الدراسات، فعلى سبيل المثال ذكر العتيبي (٢٠٠٠) في مقاله أن دراسة كليري وميشانيك (Cleary & Mechanic, 1983) كشفت النقاب عن أن النساء أكثر عرضة للإرهاق، والتوتر، والقلق، والاضطرابات السيكوسوماتية من الذكور. وأكد ذلك كل من: كرامبتون وزملائه (١٩٩٥) خصوصاً للفئة العمرية التي تراوحت بين ٣٠-٤٦ سنة بالنسبة إلى النساء؛ وعسكر وعبد الله (١٩٨٨)، وايتزيون (Etzion, 1984)، والمشعان (٢٠٠٠). وعلى النقيض من ذلك، أورد العتيبي (٢٠٠٠) أن دراسة مارتوشيو وألوري (Martocchio & O'leary, 1989) ودراسة جيلر وهوب فول (Giller & HobFoll, 1994) قد بينت عدم وجود اختلاف بين الجنسين فيما يخص ضغوط العمل. ودلت دراسة بسطا (١٩٩٠) على عدم وجود فروق ذات دلالة بين الإناث والذكور في إحساسهم بضغوط العمل، وأعدت ذلك إلى طبيعة المشكلة التي يواجهها أفراد العينة. أما دراسة الفضلي (١٩٩٩) فأظهرت وجود فروق على مستوى ضغوط العمل بين الإناث والذكور؛ إذ تتعرض النساء لضغوط أعلى من الذكور، وقد يكون ذلك عائداً إلى طبيعة

المرأة الفسيولوجية والنفسية، وإلى الظروف الاجتماعية والتنظيمية التي تعمل بها. هذا وقد بينت نتائج دراسة الصباغ (١٩٩٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة بين الذكور والإناث؛ إذ يشعر الممرضون القانونيون بضغوط عمل أعلى من زميلاتهم الممرضات. وتبين فيما يخص الرضا الوظيفي أن الرجال أكثر رضاً من النساء عن ظروف العمل، والأجور، والترقية، والحوافز، والتقدير، والمسؤولية، ويعود ذلك إلى كون طبيعة الأعمال المنوطة بهم مناسبة لتوقعاتهم، وقدراتهم، وطموحاتهم (المشعان والعنزي، ١٩٩٩).

أما بالنسبة إلى متغير عدد سنوات الخبرة، فقد كشفت دراسة المشعان (٢٠٠٠) أن الفئة التي تتراوح خبراتها ما بين (٥-٩) سنوات كانت أكثر عرضة لضغوط العمل من غيرها، وأعاد الباحث ذلك إلى قلة الخبرة المهنية المكتسبة. أما دراسة عسكر وعبد الله (١٩٨٨) فأشارت إلى أنه لا فروق في درجة تعرض الفرد لضغوط العمل من حيث الخبرة المهنية بين أفراد العينة للمهن المختلفة موضع الدراسة، ما عدا مهنة التدريس إذ اتضح أن هناك فروقاً جوهرية لأولئك الذين تراوحت خبراتهم ما بين (٥) إلى (١٠) سنوات. ولم يختلف الأمر بالنسبة إلى النتائج التي أظهرتها دراسة العتيبي (٢٠٠٠) إذ لم يجد أيضاً فروقاً جوهرية في متوسطات ضغوط العمل للإناث والذكور على أساس مدة الخدمة، وإن وجدت فروق عند الذكور، الذين تراوحت خدمتهم ما بين ٥-١٠ سنوات. وقد برر الباحث ذلك بعدم بلوغ المكانة الوظيفية التي يطمح إليها الرجل عادة. وينطبق الأمر كذلك على الرضا الوظيفي إذ لم توجد علاقة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة والرضا الوظيفي العام (حكيم، ١٩٩٥). ولكن وجد ارتباطاً جوهرية بين الرضا الوظيفي وعدد سنوات الخدمة في دراسة النمر (١٩٩٣)، خصوصاً لدى أولئك الأشخاص الذين تزيد سنوات خدمتهم عن ثلاث سنوات. ويرجع ذلك في رأيه إلى قبول الفرد بسياسة الأمر الواقع التي تتبعها المنظمة، وإلى قناعته بالأوضاع المحيطة به. ولا بد من الإشارة إلى أن للأسلوب القيادي ولنسبة المشاركة، ولطول المدة الزمنية مع المنظمة أثراً إيجابياً في شعور العاملين بالرضا الوظيفي (باراسورامان وألوتو، ١٩٨٤).

يلاحظ من الدراسات السابقة أن هناك تبايناً في نتائجها بخصوص علاقة كل من ضغوط العمل، والرضا الوظيفي بالخصائص الديموغرافية؛ إذ يؤكد بعض الباحثين وجود علاقات جوهرية بين بعض هذه المتغيرات، إن لم يكن كلها، وبين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، أما الآخر فينفي وجود مثل تلك العلاقة؛ وقد يعود ذلك أولاً إلى طبيعة أفراد العينة، وثانياً إلى المجتمع الثقافي والحضاري والتنظيمي، الذي سحبت منه العينة، وثالثاً إلى إدراك الأفراد المختلف لمعنى ضغوط العمل، والرضا الوظيفي.

فروض الدراسة :

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وبين عدم الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وضغوط العمل.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين متوسطات توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية والخصائص الديموغرافية.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة بين متوسطات مستوى الرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية.

الفرضية السادسة: توجد علاقة بين متوسطات ضغوط العمل والخصائص الديموغرافية.

منهج البحث

العينة وإجراءات البحث :

تم توزيع (١٣٠) استبانة على عينة عشوائية من العاملين، والمديرين، والمشرفين في وزارة الثقافة في جمهورية مصر العربية، بعد موافقة الوزارة المذكورة على مشاركة موظفيها في هذا البحث، تم الاتصال بإدارة الموارد البشرية للحصول على قائمة بأسماء العاملين في تلك المؤسسة بغية إكمال السحب العشوائي للعينة، وذلك باستخدام أسلوب In Basket Technique. أجاب (٩٣) مشاركاً عن تلك الاستبانات، أي بنسبة (٧١,٥%)، وهي نسبة مرتفعة، وتمت معالجتها إحصائياً مع استبعاد الاستبانات الناقصة بسبب عدم إكمالها. وإن أهم الخصائص المميزة لهذه المؤسسة أنها تنتمي إلى القطاع العام، بكل ما يفترضه ذلك من اتباع القواعد والإجراءات الرسمية الخاصة بهذا الصنف من المؤسسات.

متغيرات الدراسة :

ضغوط العمل: هي "تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفرد، وهي نتاج عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية" (سيزلاجي وولس، ١٩٨٧ : ١٩٤).

الرضا الوظيفي: هو "موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه، ويكون نتيجة لإدراكه لعمله... ويكون تجاه الراتب، والترقية، الرئيس، الزملاء، محيط العمل، الأسلوب السائد في المعاملة، وفي إجراءات العمل اليومي" (التويجري، ١٩٩٩ : ٤٤).

التوجه البيروقراطي: عبارة عن توجه الفرد للعمل في ظل منظمة تتبع هيكل تنظيمي روتيني يسعى إلى تحقيق المهام عن طريق التخصص، واتباع الأساليب والإجراءات الرسمية، وتجميع المهام في أقسام وظيفية، مع مركزية للسلطة، وضيق في نطاق الإشراف، واتخاذ القرارات حسب تسلسل السلطة (روبنز، ١٩٩٨).

الخصائص الديموغرافية: وهي المستويات الإدارية، والعمر، والتحصيل العلمي، والحالة الاجتماعية، والجنس، والخبرة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة؛ كما حسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف نتائج العينة المختارة، وطبق اختبار كاي^٢ لقياس العلاقة بين توجه الموظفين للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم الرضا

الوظيفي، وبعض الخصائص الديموغرافية؛ كذلك استخدم الاختبار التائي (T-Test) لبيان الفروق بين متوسط المتغيرات موضع الدراسة؛ كما استخدم تحليل التباين (ANOVA) للدلالة على وجود فروق إحصائية بين متوسطات تلك المتغيرات.

المقاييس :

تم جمع بيانات هذا البحث باستخدام أدوات استقصاء سيق أن استخدمت في دراسات سابقة. وتتصف بدرجة جيدة من الصدق والثبات. ترجمت الاستبانة، من اللغة الإنجليزية، بأقسامها الثلاثة: ضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وتوجه العاملين للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، إلى اللغة العربية، ووزعت على عدد من الأشخاص من ذوي الاختصاص لمعرفة رأيهم عن سلامة أداة القياس، وللتأكد من وضوح العبارات فيها لغوياً، وتوافقها مع أهداف البحث، واقتراح ما يروونه مناسباً من أفكار. ووزعت الاستبانة لاحقاً على (٤٠) موظفاً لإجراء فحص أولي لأجزاء الاستبانة، أجري بعدها اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثباتها، وكانت قيمتها تساوي (٧٢%) وهي درجة جيدة، مما يدل على أن الاستبانة تتصف بالاتساق الداخلي، وهذا يعزز استخدامها في هذه الدراسة؛ كما بلغ معامل الصدق (٨٥%).

استخدمت أداتان مستقلتان لكل من إدراك العاملين لـ: (١) ضغوط العمل و (٢) عدم الرضا الوظيفي. تتألف الأداة الأولى من ٢١ عبارة؛ إذ تطلب من المشاركين أن يجيبوا عن مستوى غموض الدور الذي يقومون به، ومدى كثافة الأعمال المطلوب منهم أن يؤديها؛ أما الأداة الثانية فتتكون من ١٧ عبارة تقيس مدى رضا العاملين عن علاقاتهم مع رؤسائهم، وزملائهم، وتقديمهم في العمل، وأجورهم، وواجباتهم الوظيفية. وتهدف كلتا الأداتين إلى قياس صحة أو عدم صحة العبارات بالنسبة إلى المشاركين بوضع إشارة (X) أمام أحد الاختيارات الخمسة التي تراوحت ما بين (صحيح كلية) إلى (غير صحيح كلية)، على مقياس ليكرت. وكانت قياسات العبارات الإيجابية ما بين درجة واحدة للإجابة ب (غير صحيح كلية) وخمس درجات للإجابة ب (صحيح كلية). وتُعكس طريقة الحساب بالنسبة إلى العبارات السلبية لتعطي درجة واحدة للإجابة ب (صحيح كلية)، وخمس درجات للإجابة ب (غير صحيح كلية) فكانت بالنسبة إلى أداة عدم الرضا الوظيفي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٧، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧)، وهي (٥، ١٤، ١٦، ١٧، ١٨، ٢١) بالنسبة إلى ضغوط العمل. لقد طور هاتين الأداتين كل من ستيفي وجونز (١٩٨٨)، وقد دعمت درجة الصدق والثبات من خلال إجراء اختبار أولي وإعادة الاختبار مرة ثانية Test-Retest قام به الباحثان فوجدا أن درجة الثبات قد بلغت (٠,٩١) لأداة ضغوط العمل، و (٠,٩٠) لأداة عدم الرضا الوظيفي، عند مستوى الدلالة (٠,١). وتبين

للعنبي (١٩٩٧ : ٨٥) أن درجة صدق مقياس ضغوط العمل قد بلغت (٠,٦٢٥)، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١)، كذلك قام العنبي (١٩٩٧) بحساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق استخدام معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس فتبين له أن درجة الارتباط تراوحت ما بين (٠,١٢٥) و (٠,٦٤٢)، عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). أما بالنسبة إلى ثبات المقياس فتبين له أن معامل الثبات قد بلغ (٠,٦٧٥). أما الأداة رقم (٣) فكانت تقيس مدى توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية. لقد طور هذا الاستبيان دوبرين DuBrin عام ١٩٩٢، وقد أشار إليه روبنز (١٩٩٨) في كتابه السلوك التنظيمي Organizational Behavior. تعتمد هذه الأداة، المؤلفة من ٢٠ بنداً، أصلاً في طريقة حسابها على تدرج محدود مؤلف من درجتين فقط هما: **أوافق، ولا أوافق**، وهذا قد ينتج عنه مشكلات في التحليل الإحصائي؛ مما يؤثر في معنوية النتائج؛ لذلك أجريت تعديلات على طريقة القياس ليتم الاعتماد على مقياس ليكرت المتدرج من خمس نقاط، والذي يبدأ بـ **أوافق كلية**، وينتهي بـ **لا أوافق كلية**. على المشاركين أن يضعوا إشارة (X) أمام أحد الاختيارات الخمس. أعطيت خمس درجات للعبارات التي يجيب عنها المشارك بـ **أوافق كلية**، ودرجة واحدة للإجابة بـ **لا أوافق كلية**. أما العبارات ذات الأرقام (٣، ٥، ٦، ٩، ١٢، ١٣، ١٥، ١٧، ٢٠) فعكست طريقة حسابها؛ إذ يعطى المشارك خمس درجات للإجابة بـ **لا أوافق كلية**، ودرجة واحدة للإجابة بـ **أوافق كلية**. وكلما ارتفعت درجة المجيب لتصل إلى الحد الأعلى الذي يبلغ ١٠٠ درجة، فهذا يعني أنه يستمتع بالعمل في ظل منظمة بيروقراطية، ولا يمانع من تنفيذ السياسات والإجراءات التنظيمية، وكلما انخفضت درجته، دل ذلك على أن المشارك يُحبط من العمل في ظل هذا الهيكل التنظيمي، ولا يفضل من ثمَّ العمل في ذلك النوع من المنظمات. (٤) البيانات الشخصية: اشتملت هذه الدراسة على ست صفات شخصية هي: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة في العمل الحالي في المنظمة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

نتائج الدراسة

أولاً نتائج التحليل الوصفي للعينة :

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن الفئة العمرية لأفراد العينة التي تتراوح ما بين (٤١-٤٥) سنة شكلت (٢١,٥%)، في حين تساوت الفئتان العمريتان اللتان تتراوحان ما بين (٢٦-٣٠) سنة و (٥١-٥٥) سن إذ بلغت نسبتاهما المؤويتان (١٢,٩%).

الجدول رقم (١) : عمر أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٤,٣	٤	٢١-٢٥
١٢,٩	١٢	٢٦-٣٠
٩,٧	٩	٣١-٣٥
١١,٨	١١	٣٦-٤٠
٢١,٥	٢٠	٤١-٤٥
١٤,٠	١٣	٤٦-٥٠
١٢,٩	١٢	٥١-٥٥
١١,٨	١١	٥٦-٦٠
١,١	١	٦٠ - فأكثر
%١٠٠	٩٣	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٢) أن عدد الإناث قد فاق عدد الذكور؛ إذ بلغت نسبتهن (٥٥,٩%)، في حين وصلت نسبة الذكور إلى (٤٤,١%).

الجدول رقم (٢) : جنس أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٤٤,١	٤١	ذكر
٥٥,٩	٥٢	أنثى
%١٠٠	٩٣	المجموع

فيما يخص الحالة الاجتماعية يبين الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى كانت من فئة المتزوجين؛ إذ بلغ عددهم (٦٩) فرداً متزوجاً، يلي ذلك فئة العزاب بنسبة (٢١,٥%)، أما فئة المطلقين فلم يرد فيها أحد.

الجدول رقم (٣) : الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٧٤,٢	٦٩	متزوج
٢١,٥	٢٠	أعزب
٤,٣	٤	أرمل
-	-	مطلق
%١٠٠	٩٣	المجموع

يوضح الجدول رقم (٤) عدد سنوات الخدمة التي أمضاها المشاركون في عملهم الحالي. وكانت النسبة الكبرى لأولئك الذين أمضوا (٢١ سنة فأكثر) إذ بلغت (٤٣%)، في حين أمضى (٢٤) فرداً عدد سنوات خدمة ما بين (١-٥) سنوات بنسبة (٢٥,٨%).

الجدول رقم (٤) : عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٢٥,٨	٢٤	١-٥
٦,٥	٦	٦-١٠
٧,٥	٧	١١-١٥
١٧,٢	١٦	١٦-٢٠
٤٣,٠	٤٠	٢١ - فأكثر
%١٠٠	٩٣	المجموع

وفي الجدول رقم (٥) يظهر مستوى التحصيل العلمي؛ إذ بلغت النسبة الأكثر تعليماً التي حصلت على شهادة جامعية بنسبة (٥٩,١%). في حين شكل أصحاب شهادة الدبلوم (٢١,٥%).

الجدول رقم (٥) : مستوى التحصيل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
٤,٣	٤	ابتدائي
١,١	١	إعدادي
١١,٨	١١	ثانوي
٥٩,١	٥٥	جامعي
٢١,٥	٢٠	دبلوم
٢,٢	٢	ماجستير
%١٠٠	٩٣	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن عدد الموظفين المشاركين بلغ (٥٨) بنسبة (٦٢,٤%)، وكان عدد رؤساء الأقسام (١٨) بنسبة (١٩,٤%)، أما مديرو الإدارات فكانت نسبتهم (١٠,٨%)، وبلغت نسبة المديرين العامين المشاركين في هذه الدراسة (٧,٥%).

الجدول رقم (٦) : المركز الوظيفي

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

موظف	٥٨	٦٢,٤
رئيس قسم	١٨	١٩,٤
مدير إدارة	١٠	١٠,٨
مدير عام	٧	٧,٥
المجموع	٩٣	%١٠٠

ثانياً نتائج اختبار الفروض :

بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، سوف يتم عرض النتائج أولاً، ومناقشتها ثانياً، ومن ثم الخلوص إلى التوصيات.

١ . نتائج اختبار كا^٢ للكشف عن العلاقة بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وعدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، وبين الخصائص الديموغرافية:

يوضح الجدول رقم (٧) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم الرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والتعليم، وعدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي. أما بالنسبة إلى ضغوط العمل فصحيح أنه لا توجد علاقة بين هذا البعد والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي؛ إلا أن العلاقة كانت معنوية بين ضغوط العمل وكل من: العمر إذ بلغت قيمة كا^٢ (٣٢,٨٥٠) عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، والجنس إذ كانت قيمة كا^٢ (٥,٤١٨) عند المستوى (٠,٠١)، والمركز الوظيفي؛ إذ وصلت قيمة كا^٢ إلى (١٧,٦٩٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

الجدول رقم (٧) : نتائج اختبار كا^٢ الذي يوضح العلاقة بين:

توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وعدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل وبين الخصائص الديموغرافية

مستوى المعنوية	قيمة كا ^٢								
	عدم الرضا الوظيفي	البيروقراطية	درجة الحرية	ضغوط العمل	درجة الحرية	عدم الرضا الوظيفي	درجة الحرية	البيروقراطية	الخصائص الديموغرافية
***٠,٠٠٨	٠,٦٦٨	٠,٦٢٠	١٦	٣٢,٨٥٠	١٦	١٣,٠٦٢	١٦	١٣,٧٠٨	العمر
*٠,٠٦٧	٠,٤٥١	٠,٩٠٢	٢	٥,٤١٨	٢	١,٥٩٥	٢	٠,٢٠٧	الجنس
٠,٧١٠	٠,٣٩١	٠,٧٥٣	٤	٢,١٤٢	٤	٤,١٠٩	٤	١,٩٠٥	الحالة الاجتماعية
٠,٥٦٧	٠,٥٢٥	٠,٨٦٨	٨	٦,٧٢٠	٨	٧,١١١	٨	٣,٨٨٢	سنوات الخدمة
٠,٥٨٩	٠,٩٠٤	٠,٣١٢	١٠	٨,٤١٠	١٠	٤,٨٠٢	١٠	١١,٦٠٦	التعليم
***٠,٠٠٧	٠,٢٩٧	٠,٨٥١	٦	١٧,٦٩٩	٦	٧,٢٦٠	٦	٢,٦٥١	المركز الوظيفي

*** ٠,٠١ > p * ٠,١ > p

ويعرض الجدول رقم (٨) العلاقة بين كل من الأبعاد الثلاثة: توجه الفرد للعمل في ظل هيكل تنظيمي بيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل. تدل النتائج على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، ومدى شعوره بضغوط العمل؛ ولكن هناك علاقة جوهريّة بين عدم الرضا الوظيفي وشعور أفراد العينة بضغوط العمل إذ بلغت قيمة كاي^٢ (١٢,٥٦٦) عند مستوى المعنوية (٠,٠١)؛ كذلك أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وعدم الرضا الوظيفي فكانت قيمة كاي^٢ (١١,٨١٠) عند المستوى (٠,٠٥).

الجدول رقم (٨) : نتائج اختبار كاي^٢

المتغير	قيمة كاي ^٢	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القرار
البيروقراطية / عدم الرضا الوظيفي	١١,٨١٠	٤	**٠,٠١٩	دال
البيروقراطية / ضغوط العمل	١,٢٢٧	٤	٠,٨٧٤	غير دال
عدم الرضا الوظيفي / ضغوط العمل	١٢,٥٦٦	٤	***٠,٠١٤	دال

$$٠,٠١ > p \text{ ***} \quad ٠,٠٥ > p \text{ **}$$

٢. نتائج الاختبار التائي :

أظهرت نتائج الاختبار التائي المبينة في الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على الأبعاد الثلاثة: توجه الفرد للعمل في ظل هيكل تنظيمي بيروقراطي، وعدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل.

الجدول رقم (٩) : نتائج اختبار (ت) للفروق بين

متوسط الجنس وتوجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، عدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل

المتغير	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		ت	مستوى الدلالة
	ذكور (ن = ٤١)	إناث (ن = ٥٢)	ذكور (ن = ٤١)	إناث (ن = ٥٢)		
البيروقراطية	٣,٤٢١١	٣,٤٣١٢	٠,٣٤٧٧	٠,٣٠٥٥	-٠,١٤٩٠	٠,٨٨٢
عدم الرضا	٢,٥٤٣٨	٢,٦٤٩٣	٠,٦٠٠٦	٠,٧٢٨٩	٠,٧٤٨٠	٠,٤٥٦
ضغوط العمل	٢,٥٦٩١	٢,٦٢٩١	٠,٤٢٧٩	٠,٦٤٢٠	٠,٥١٥٠	٠,٦٠٨

كما بينت نتائج اختبار (ت) أن هناك فروقاً بين متغيري توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، ومدى شعوره بضغوط العمل؛ إذ كانت قيمة (ت) تعادل (١٢,٣٦١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠١). وبذلك يمكن القول إن هناك فروقاً معنوية بين متوسط توجه المشارك في هذه

الدارسة للعمل في ظل منظمة تتبع النظام البيروقراطي، وبين ضغوط العمل. وبهذا يكون المتوسط الحسابي للبعد الأول (٣,٤٢٦٧) أعلى من البعد الثاني (٢,٦٠٢٧). وتبين أيضاً أن هناك فروقاً جوهرية بين متوسط توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وبين عدم رضاه الوظيفي إذ كان المتوسط الحسابي للأول (٣,٤٢٦٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للثاني (٢,٦٢٠٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠١). ولم توجد فروق معنوية بين عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل (الجدول رقم ١٠).

الجدول رقم (١٠) : الفروق بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية، وعدم الرضا الوظيفي، وضغوط العمل

البيان	متوسط البيروقراطية	متوسط عدم الرضا الوظيفي	متوسط ضغوط العمل	ت	مستوى المعنوية
البيروقراطية / ضغوط العمل	٣,٤٢٦٧		٢,٦٠٢٧	١٢,٣٦١	***٠,٠٠٠
البيروقراطية / عدم الرضا	٣,٤٢٦٧	٢,٦٢٠٨		١٠,٦٣٣	***٠,٠٠٠
عدم الرضا / ضغوط العمل		٢,٦٢٠٨	٢,٦٠٢٧	٠,٠٠١	٠,٩٩٩

*** $p > 0,01$

٣. نتائج تحليل التباين :

أ. لمتوسط توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية بين مختلف الخصائص الديموغرافية :

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين لمتوسط توجه أفراد العينة للعمل في ظل البيروقراطية التنظيمية بين مختلف الفئات العمرية؛ إذ بلغت (ف) للتباين (٠,٣٦٨)، وهي ليست ذات دلالة. كما يتضح أيضاً من نتائج تحليل التباين لمتوسط توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية بين فئات المتزوجين والعزاب والأرامل عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية؛ إذ كانت قيمة (ف) للتباين (١,٣٢٣)، وهي ليست معنوية. كذلك لم تظهر نتائج تحليل التباين لمتوسط توجه الفرد للعمل في ظل البيروقراطية بين الفئات المختلفة لعدد سنوات الخدمة والمراكز الوظيفية عن وجود فروق ذات دلالة جوهرية؛ إذ بلغت قيمة (ف) للتباين (٠,٥٠٢) و (٠,١٩٣) على التوالي، وهي ليست ذات دلالة إحصائية. أما نتائج تحليل التباين لمتوسط توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية بين مختلف فئات التحصيل العلمي فقد بلغت قيمة (ف) للتباين (٢,٠١٧)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند المستوى (٠,٠١) وهذا يعني وجود فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية لمدى توجه الفرد للعمل في ظل منظمات بيروقراطية بين مختلف فئات المؤهل العلمي.

الجدول رقم (١١) : نتائج تحليل التباين لمتوسط توجه الفرد للعمل في منظمات بيروقراطية والخصائص الديموغرافية

البيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	(٨)	٠,٣٢٥	٠,٣٦٨	٠,٩٣٤
	داخل المجموعات	(٨٤)	٩,٢٧٣		
	الإجمالي	(٩٢)	٩,٥٩٨		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	(٢)	٠,٢٧٤	١,٣٢٣	٠,٢٧١
	داخل المجموعات	(٩٠)	٩,٣٢٤		
	الإجمالي	(٩٢)	٩,٥٩٨		
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	(٤)	٠,٢١٤	٠,٥٠٢	٠,٧٣٥
	داخل المجموعات	(٨٨)	٩,٣٨٤		
	الإجمالي	(٩٢)	٩,٥٩٨		
التعليم	بين المجموعات	(٥)	٠,٩٩٧	٢,٠١٧	*٠,٠٨٤
	داخل المجموعات	(٨٧)	٨,٦٠١		
	الإجمالي	(٩٢)	٩,٥٩٨		
المركز الوظيفي	بين المجموعات	(٣)	٦,٢١٧E-02	٠,١٩٣	٠,٩٠١
	داخل المجموعات	(٨٩)	٩,٥٣٦		
	الإجمالي	(٩٢)	9.598		

* $p > ٠,١$

ب . لعدم الرضا الوظيفي بين مختلف الخصائص الديموغرافية :

تبين نتائج تحليل التباين لمتوسط عدم الرضا الوظيفي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، والتعليم. فقد بلغت قيمة (ف) للتباين: (٠,٧١٦)، (٠,١٦٦)، (٠,٧٥٨)، (١,١٣٦) على التوالي. أما بالنسبة إلى فئات المراكز الوظيفية فدلّت نتائج تحليل التباين لمتوسط عدم الرضا أن قيمة (ف) قد وصلت إلى (٢,٣٩٨) وهي ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,١). وهذا يعني أنه توجد فروق بين الأفراد كل حسب مركزه الوظيفي على بعد عدم الرضا (الجدول رقم ١٢).

الجدول رقم (١٢) : نتائج تحليل التباين لمتوسط عدم الرضا الوظيفي والخصائص الديموغرافية

البيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
--------	--------------	--------------	----------------	------------	---------------

العمر	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	(٨) (٨٤) (٩٢)	٢,٦٦٨ ٣٩,١٠٨ ٤١,٧٧٦	٠,٧١٦	٠,٦٧٦
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	(٢) (٩٠) (٩٢)	٠,١٥٤ ٤١,٦٢٣ ٤١,٧٧٦	٠,١٦٦	٠,٨٤٧
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	(٤) (٨٨) (٩٢)	١,٣٩٢ ٤٠,٣٨٥ ٤١,٧٧٦	٠,٧٥٨	٠,٥٥٥
التعليم	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	(٥) (٨٧) (٩٢)	٢,٥٦٠ ٣٩,٢١٦ ٤١,٧٧٦	١,١٣٦	٠,٣٤٨
المركز الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات الإجمالي	(٣) (٨٩) (٩٢)	٣,١٢ ٣٨,٦٥٢ ٤١,٧٧٦	٢,٣٩٨	*٠,٠٧٣

* $p > 0,1$

ويظهر الجدول رقم (١٣) عند استخدام اختبار LSD الخاص بالتحقق من الفروق المعنوية بين مختلف فئات المراكز الوظيفية على وجود فروق معنوية في متوسط عدم الرضا الوظيفي بين وظيفة الموظف والمدير العام إذ كان المتوسط الحسابي (٠,٥٨) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). وهذا يعني أن هناك فرقاً جوهرياً في عدم الرضا الوظيفي بين الموظف والمدير العام.

الجدول رقم (١٣) : نتائج اختبار LSD لفئات المركز الوظيفي وفقاً لمتغير عدم الرضا

المركز الوظيفي	اختلاف المتوسطات	مستوى الدلالة ٠,٠٥
موظف / رئيس قسم	٠,٢٤١٠	غير دالة
موظف / مدير إدارة	٠,٣٥٤٨	غير دالة
موظف / مدير عام	٠,٥٨٠٠	دالة

ج . نتائج تحليل التباين لمتوسط ضغوط العمل بين مختلف الخصائص الديموغرافية :

يظهر الجدول رقم (١٤) تحليل التباين لمتوسط ضغوط العمل للمتغيرات الشخصية. تدل النتائج على عدم وجود فروق جوهريّة لكل من الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، والتعليم؛ إذ بلغت قيمة (ف) (٠,٤٦٥)، (٠,٧٣٨)، (٠,٤٠١) على التوالي. ولكن تحليل التباين دل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للفئات العمرية؛ إذ بلغت قيمة (ف) للتباين (٣,٦٠٨) عند المستوى (٠,٠١). كذلك وجدت فروق ذات دلالة معنوية لدى تحليل التباين لمتوسط ضغوط العمل على مستوى مختلف المراكز الوظيفية؛ إذ كانت قيمة (ف) تعادل (٥,١٦٠) عند المستوى (٠,٠١).

الجدول رقم (١٤) : نتائج تحليل التباين لمتوسط ضغوط العمل والخصائص الديموغرافية

البيان	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	(٨)	٧,٢٦٩	٣,٦٠٨	***٠,٠١
	داخل المجموعات	(٨٤)	٢١,١٥٥		
	الإجمالي	(٩٢)	٢٨,٤٢٤		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	(٢)	٠,٢٩١	٠,٤٦٥	٠,٦٣٠
	داخل المجموعات	(٩٠)	٢٨,١٣٣		
	الإجمالي	(٩٢)	٢٨,٤٢٤		
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	(٤)	٠,٩٢٣	٠,٧٣٨	٠,٥٦٨
	داخل المجموعات	(٨٨)	٢٧,٥٠١		
	الإجمالي	(٩٢)	٢٨,٤٢٤		
التعليم	بين المجموعات	(٥)	٠,٦٤١	٠,٤٠١	٠,٨٤٧
	داخل المجموعات	(٨٧)	٢٧,٧٨٤		
	الإجمالي	(٩٢)	٢٨,٤٢٤		
المركز الوظيفي	بين المجموعات	(٣)	٤,٢١٢	٥,١٦٠	***٠,٠٠٢
	داخل المجموعات	(٨٩)	٢٤,٢١٢		
	الإجمالي	(٩٢)	٢٨,٤٢٤		

*** $p > ٠,٠١$

وعند تطبيق اختبار LSD الخاص بالتحقق من وجود فروق ذات دلالة بين مختلف مستويات المراكز الوظيفية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط ضغوط العمل عند مقارنة وظيفية الموظف بكل من: رئيس القسم، مدير الإدارة، والمدير العام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٠,٤١٨٤)، (٠,٤٦٧٧)، (٠,٤٤٧٩) على التوالي عند مستوى الثقة (٠,٠٥). وهذا يدل على أن الموظف يشعر بضغوط عمل أعلى عند مقارنته بوظيفة مدير الإدارة، والمدير العام، ورئيس القسم (الجدول رقم ١٥).

الجدول رقم (١٥) : نتائج اختبار LSD لفئات المركز الوظيفي وفقاً لمتغير ضغوط العمل

المركز الوظيفي	اختلاف المتوسطات	مستوى الدلالة
موظف / رئيس قسم	٠,٤١٨٤	دالة
موظف / مدير إدارة	٠,٤٦٧٧	دالة
موظف / مدير عام	٠,٤٤٧٩	دالة

وفي ضوء نتائج تحليل التباين، يمكن القول: إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية والتحصيل العلمي من جهة؛ وبين عدم الرضا الوظيفي ومختلف فئات المراكز الوظيفية من جهة أخرى؛ وبين ضغوط العمل والمراكز الوظيفية والشرائح العمرية المختلفة من جهة ثالثة.

مناقشة النتائج :

كان الهدف من هذا البحث دراسة العلاقة بين توجه الموظفين للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وعدم رضاهم الوظيفي، وشعورهم بضغط العمل، وبعض الخصائص الديموغرافية.

دللت النتائج على وجود علاقة بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية ومستوى عدم الرضا الوظيفي، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى. ويدل ذلك على أن العاملين في هذه المنظمة يشعرون أن هناك ارتباطاً ما بين توجههم للعمل في ظل مؤسسة بيروقراطية، وبين عدم رضاهم الوظيفي، وقد يعود ذلك إلى الحاجة للعمل، وتأمين دخل مادي، بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي يعملون فيها، فضلاً عن ضيق سوق العمل بالنسبة إلى بعضهم، خصوصاً أولئك الذين قضوا مدة زمنية طويلة في مزاوله ذات الأعمال؛ مما أفقدهم المهارات الضرورية للقيام بالأعمال التي تتطلب نوعاً خاصاً من التحديث في المهارات. وقد جاء في بحث منصور (١٩٩٦) نقلاً عن دراسة أعدها كل من سنيزك وبولارد (١٩٨٣) أن هناك علاقة عكسية بين البيروقراطية والرضا الوظيفي، إذ كلما زاد أحد المتغيرين قل الآخر. كذلك بينت النتائج وجود فروق بين توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وبين عدم رضاه الوظيفي. ويمكن القول: إن الموظفين لا يشعرون برضا عن أعمالهم، وإن كانوا يميلون للعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي بيروقراطي؛ إذ يمكن التنبؤ بالنتائج والتغيرات، التي يمكن أن تحصل في المنظمة، مع ضمان الاستقرار والاستمرارية في العمل، وتوافر القواعد والإجراءات الواضحة للقيام بأعمال الشركة، والعمل ضمن ساعات عمل محددة، وإن كان ذلك على حساب إيجاد عمل آخر أكثر تحقياً للذات. ويدعم ذلك التحليل الوصفي لنتائج أفراد العينة، إذ تبين أن المتوسطات الخاصة بمدى توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية (ملحق ١) تشير إلى أن المشاركين يفضلون العمل في منظمات كبيرة مما يجعلهم يشعرون بفخر؛ إذ حصل هذا المحور على أعلى متوسط حسابي بقيمة (٤,٥٤)؛ يليه المحور الخاص بإعطاء الأهمية نفسها للأقدمية والأداء في تحديد زيادة الأجور والترقيات؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٦)، وجاء الميل إلى الاستقرار في العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره (٤,٤٥). أما بالنسبة إلى بُعد عدم الرضا الوظيفي (الملحق ٢) فتبين أن المشاركين أبدوا أن هناك الكثير من القواعد والأنظمة في مؤسساتهم؛ إذ كان المتوسط الحسابي (٣,٦٨)، ويرى أفراد العينة أيضاً أن هناك مجالاً ضيقاً للتقدم المهني؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٧).

ولم توجد علاقة بين توجه المشاركين للعمل في منظمة بيروقراطية، وبين ضغوط العمل كما نصت عليه الفرضية الثانية. وقد يعزى هذا الأمر إلى الفترة الزمنية الطويلة، التي قضاها أفراد العينة في ممارسة ذات الأعمال، مما جعلهم يعتادون المشكلات، التي يمكن أن تواجههم في أعمالهم، وأصبحت تلك الصعوبات لا تشكل لديهم أية ضغوط. فضلاً عن أنها لا تثير قلقهم، وبناء عليه أصبحوا أكثر قدرة على معرفة ما هو متوقع منهم في أعمالهم. وهذا يسوغ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجه الأفراد للعمل في ظل مؤسسة ذات هيكل تنظيمي بيروقراطي وبين ضغوط العمل. وقد تكون الحضارة التنظيمية بما في ذلك: القيم، والأعراف، والتقاليد، والأخلاقيات، أصبحت جزءاً مقبولاً لدى العاملين في هذه المنظمة، حتى أنها لا تستدعي التغيير، ومن الممكن أن يكونوا هم أنفسهم قد شاركوا في عملية وضع تلك الأساسيات اللازمة لإنجاز العمل.

أكدت النتائج وجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل، وهذا يدعم الفرضية الثالثة. وقد يعزى ذلك إلى إلزام العاملين في المنظمة باتباع قواعد وإجراءات تنظيمية، يرون في كثير من الأحيان أنه لا داعي لها، مما يؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي، ويعرضهم لضغوط تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، وفي علاقاتهم مع زملائهم.

وإن أفراد العينة كانوا غير راضين عن الأجور، والمسار المهني، ويعتقدون أن عملهم أصبح مملاً، وأن الإدارة تولي عناية أقل للاستماع إلى آرائهم. ولا يعتقد الموظفون أن رؤسائهم يتمتعون بقدر عالٍ من العدالة في تقييم أدائهم في العمل. واعتبروا أن بيئة العمل غير محفزة لهم، كما أنهم لا يشعرون بأن عملهم يوفر لهم المتعة الكافية للقيام به. ولم تدل النتائج على وجود فروق جوهرية بين عدم الرضا الوظيفي وبين ضغوط العمل؛ إذ تؤكد البيانات الخاصة بضغوط العمل (الملحق رقم ٣) أن العاملين في هذه المؤسسة أجابوا بأن اندفاعهم لإنهاء العمل في الوقت المحدد هو أكثر المحاور المثيرة للضغط؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥١)، وجاء في المرتبة الثانية قلق المشاركين من المشكلات الخاصة بعملهم، فكان المتوسط الحسابي (٣,٤١). ومن العوامل الضاغطة أيضاً: اعتقادهم بأن أعمالهم تتطلب منهم اندفاعاً كبيراً للقيام بها، فيشعرون بتعب، وإجهاد خلال اليوم. كما أنهم أصبحوا أكثر انزعاجاً من السابق، في أثناء القيام بالمتطلبات الوظيفية؛ مما يؤثر في حياتهم الأسرية، كما أنهم يشعرون في كثير من الأحيان بضغوط من جراء مزاوله ذات المهام، وأن العمل مع الناس هو بحد ذاته مثير للتوتر. وهذا يؤكد ما جاء في دراسة كل من: ستيفي وجونز (١٩٨٨)، وبلجين (١٩٩٣)، ودوا (١٩٩٤)، وكاروبان (١٩٩٤)، وساندرز وزملائه (١٩٩٥)، والمير (١٩٩٥)، والعتيبي (٢٠٠٠).

لم توفر النتائج الدعم الكامل للفرضية الرابعة، التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متوسطات توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وكل من: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي. كذلك لم توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توجه الفرد للعمل في منظمة بيروقراطية وبين: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، ومستوى التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمركز الوظيفي. مع العلم بأن البيانات قد وفرت الدعم الجزئي لتلك الفرضية؛ إذ أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية على مستوى التحصيل العلمي لأفراد العينة؛ إذ بلغت نسبة الجامعيين (١,٥٩%)، وهي نسبة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن الأفراد الأكثر تعليماً هم أكثر حساسية تجاه البيروقراطية التنظيمية؛ مما يدفعهم إلى إدراك الأساليب والإجراءات التي تفرضها المنظمة عليهم، وتلزمهم بها مع أنها روتينية. ويلاحظ أن العينة قد سحبت من إحدى مؤسسات القطاع العام، التي تتميز بشرائح عمرية مختلفة أكثرها تكراراً كانت تلك الفئة التي تتراوح ما بين (٤١-٤٥) سنة، وهذا يعني أن الموظفين، بغض النظر عن أعمارهم، لا يجدون أية علاقة بين توجههم للعمل في منظمات بيروقراطية وبين أعمارهم. وعلى الرغم من أن عدد النساء قد فاق عدد الرجال إلا أنه لم ينتج عن ذلك وجود أية فروق، أو حتى علاقات تذكر بين الجنسين في توجههم للعمل في ظل منظمات بيروقراطية. أما المتزوجون الذين شكلوا النسبة الأكبر، مقارنة مع الشرائح الأخرى، فلم يسجلوا، أيضاً، أية فروق في توجههم للعمل في ظل منظمات بيروقراطية، وقد يدل ذلك على أن الحالة الاجتماعية لا تؤدي دوراً أساسياً في الكشف هل كان المشاركون يميلون للعمل في منظمة ذات هيكل تنظيمي بيروقراطي؟ أما بالنسبة إلى عدد سنوات الخدمة فإن الشريحة التي

تميزت بفترات عمل طويلة كانت تلك التي أمضت ما بين ٢١ سنة فأكثر في مزاولة ذات العمل إذ بلغت نسبتها ٤٣%. وقد يكون ذلك مؤشراً هاماً في أن المشاركين في هذه الدراسة قد اعتادوا العمل في تلك المنظمة، فهم لا يجدون أن هناك أية فروق بين ميلهم للعمل في منظمة بيروقراطية وبين الخصائص الديموغرافية الأنفة الذكر.

دعمت بيانات هذا البحث الفرضية الخامسة جزئياً؛ إذ وجدت فروق بين متوسط عدم الرضا والمركز الوظيفي الذي يحتله أفراد العينة. وتتفق النتائج التي أوردها هذا البحث مع نتائج دراسة روبي وزملائه (١٩٩٨) التي تدل على وجود فروق معنوية بين أصحاب الإدارات العليا، والوسطى، والتنفيذية، في رضاهم عن وظائفهم. وهذا يشير إلى أن المستوى الوظيفي يؤثر في رضا الأفراد عن أعمالهم. هذا ولم يبلغ عن وجود أية فروق أو علاقات بين عدم الرضا الوظيفي وبين: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، ومستوى التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخدمة. وقد يعود ذلك إلى أن المشاركين في هذه الدراسة يعملون في إحدى المؤسسات العامة التي لا تميز في نظامها الداخلي بين الأفراد في الأجور، والواجبات الوظيفية، والتقدم المهني، والعلاقات بين الأفراد... الخ. مما يفسر عدم وجود أي ارتباط بين مستوى عدم الرضا الوظيفي وبعض الخصائص الديموغرافية. وهذا يتماشى مع نتائج الدراسات السابقة (اللوزي، ١٩٩٤؛ الحكيم، ١٩٩٥؛ العبد القادر والمير، ١٩٩٦) الذين لم يجدوا علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

أما بالنسبة إلى الفرضية السادسة فقد دعمتها النتائج أيضاً جزئياً؛ إذ تبين أن هناك فروقاً جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل وكل من العمر والمركز الوظيفي. وقد يعود ذلك إلى أن متوسط ضغوط العمل لصغار السن الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٦-٣٠ سنة؛ إذ تنقصهم المعرفة، وكيفية التأقلم مع متطلبات الأعمال أكثر من كبار السن. فضلاً عن أنهم يعانون من نقص في السلطات والصلاحيات المعطاة لهم، وغموض في الدور، وقلة في الخبرة، وضعف في التحكم في مجريات الأعمال. وهذا يؤدي ما جاء في دراسات: عسكر (١٩٨٨)، وكلارك (١٩٨٨)، وبسطة (١٩٩٠)، والهنداوي (١٩٩٤). ووجدت فروق في ضغوط العمل حسب المراكز الوظيفية المختلفة، وهذا يعني أن الموظفين يشعرون بضغوط عمل أعلى من رؤساء أقسامهم، أو من مديري الإدارات، أو حتى من المديرين العامين. ويمكن عزو ذلك إلى قلة الخبرة، وإلى حاجتهم إلى الوقت للتأقلم مع الحضارة التنظيمية، والأعباء الوظيفية، وإقامة علاقات مع زملائهم. ويلاحظ أيضاً أن مديري الإدارات الوسطى يعانون من ضغوط عمل عالية، ويعود ذلك ببساطة إلى إشرافهم على الإدارات الأدنى، وضرورة تنفيذهم لأوامر الإدارات الأعلى، وبذلك تزداد أعباءهم الوظيفية. وهذا يؤكد ما جاء في دراسة كلارك (١٩٨٨)؛ إذ يواجه مديرو

الإدارات الوسطى ضغوط عمل نتيجة قلة الوقت المتاح لإنجاز ما هو مطلوب منهم، مما يؤدي إلى شعورهم بضغوط العمل بشكل أكبر. ومن المثير أن توجد علاقة بين ضغوط العمل والجنس، وإن لم توجد فروق جوهرية بين الجنسين، وهذا يشير إلى أن طبيعة الإنسان، بغض النظر عن كونه ذكراً أم أنثى، يعاني من ضغوط عمل متماثلة، ومن الممكن أن يكون هناك سبب آخر، يعود إلى كون المنظمة حكومية لا تفرق أنظمتها وقوانينها بين الرجال والإناث. هذا، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ضغوط العمل وبين: الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخدمة، ومستوى التحصيل العلمي.

الخلاصة وآفاق البحث المستقبلي :

أسفرت نتائج هذا البحث عن وجود علاقات بين: توجه الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية، وبين مستوى عدم الرضا الوظيفي؛ وبين هذا الأخير وضغوط العمل. ولكن لم تكشف البيانات عن وجود أية علاقة بين توجه المشاركين في هذا البحث العمل في منظمة بيروقراطية وضغوط العمل. كما تبين أن هناك علاقة جوهرية بين ضغوط العمل وكل من: العمر، والجنس، والمركز الوظيفي؛ ووجدت فروق بين هذا المتغير وكل من العمر والمركز الوظيفي. ولم يبلغ عن وجود علاقات بين توجه الفرد للعمل في مؤسسة بيروقراطية من جهة، وعدم الرضا الوظيفي من جهة أخرى، مع الخصائص الديموغرافية. مع العلم بأن الفروق ذات الدلالة الإحصائية كانت بين التحصيل العلمي لأفراد العينة وتوجههم للعمل في منظمة بيروقراطية؛ وبين عدم الرضا الوظيفي والمراكز الوظيفية.

ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة بأن تقوم المؤسسات الحكومية بإجراء استبيان لجميع موظفيها للوقوف على انطباعاتهم، وميولهم، وتصوراتهم حول متغير الرضا الوظيفي أو عدمه. فعندما تكون الشركة ملزمة بمستوى الرضا الوظيفي لعامليها، يمكن أن تعالج المشاكل المستقبلية المحتملة بما في ذلك الشعور بضغوط العمل. كما يمكن لها أن تجعل الضوابط والأنظمة والقواعد أكثر مرونة مما يسهم في التخفيف سواء من ضغوط العمل أم من عدم الرضا الوظيفي. كما أن إعطاء الأولوية لمعرفة توقعات العاملين وأرائهم أمر بالغ الخطورة لأنه يجعل الفرد يشعر بدوره وأهميته بالنسبة إلى المنظمة.

ولا يخفى ما لأثر تكافؤ الفرص في الترقيات، وإتاحة المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، ووضوح الأدوار، وإيجاد بيئة عمل جيدة تقوم على أساس الاحترام والتقدير بين الموظفين ورؤسائهم، ومراعاة التوافق بين طبيعة الوظيفة وقدرات الموظفين، مع إعطاء مزيد من الحرية والمرونة في تطبيق القواعد والإجراءات الوظيفية، والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية للموظفين، مع إقامة دورات تدريبية لرفع مهارات العاملين، والعمل على تغيير بعض الجوانب الوظيفية كتصميم الأعمال، وإعادة كتابة الوصف الوظيفي. كل ذلك يقلل من الشعور بضغوط العمل، ويرفع من الرضا الوظيفي. ومن الضروري إجراء مقارنة بين نتائج هذه

الدراسة مع دراسة أخرى يتم تطبيقها على إحدى شركات القطاع الخاص مع إدخال متغيرات أخرى: كآثر الأسلوب القيادي، والأداء الوظيفي، وعوامل التحفيز، وحجم الشركة ... الخ.

وتكمن أهم القيود التي واجهتها الدراسة الحالية في المنهجية. فعلى الرغم من أن العينة المستخدمة في هذا البحث سُحِبَتْ عشوائياً، إلا أن المشاركين لا يمثلون الأفراد كافة في المؤسسات العامة والخاصة، وقد يكون الاختلاف عائداً إلى المستوى الثقافي، والمكانة أو الرتبة الاجتماعية، ومدى ولاء أفراد العينة للمؤسسة التي يعملون بها ...، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من تأكيد سرية الإجابات فإن بعض المشاركين ما برحوا يشعرون بعدم الاطمئنان، مما أثر في النتائج. كما لا يمكن تعميم نتائج العلاقات الارتباطية التي كشف عنها هذا البحث لأنه يقتصر على عينة الدراسة. إن هذه الدراسة تعتمد على الاستبيان الذاتي، الذي يعدّ معوقاً بحد ذاته، لأن الاستبيان الذاتي عرضة للعديد من الأخطاء الإدراكية المحتملة، مما يقلل من دقته. كان الهدف من هذه الدراسة الكشف عما إذا كان هناك علاقات ارتباطية بين المتغيرات، ولا يمكن من خلالها استنتاج العلاقات السببية بين تلك المتغيرات؛ كما أن بيانات هذه الدراسة قد جمعت في وقت واحد وباستخدام أداة واحدة مما يعرضها إلى ما يسمى بتحيز الوسيلة الواحدة One Method Bias مقارنة بالدراسات التي تجمع على فترات زمنية متعددة؛ لذلك لا يمكن مراقبة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على أفراد العينة في أوقات مختلفة. وينبغي الإشارة إلى أن العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية تشير إلى قبول الفرضيات المبينة أساساً على الدراسات والبحوث السابقة أو رفضها، وأن ذلك لا يقلل من أهميتها على الإطلاق. أخيراً، تقتصر هذه الدراسة على متغير مدى توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وعلاقة ذلك بضغط العمل التنظيمية، ولا تتناول مصادر ضغوط العمل جميعها: الفردية، والبيئية، والتنظيمية ... كذلك صراع الدور وغموضه، وظروف العمل المادية ... الخ؛ وقد يكون سبب ذلك أنه ليس بالإمكان شمول تلك المسببات كلها؛ نظراً لصعوبة حصرها في دراسة واحدة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- بسطا، لورنس (١٩٩٠) "ضغوط العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي مصادرها والانفعالات النفسية السلبية المصاحبة لها"، دراسات تربوية، مج ٦، ص ٣٠، ص ٣٩-٨٥.
- التويجري، محمد إبراهيم (١٩٩٩) "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية مقارنة"، **المجلة العربية للإدارة**، مج ١٩، ع ٢، ص ٤١-٧١.
- حريم، حسين (١٩٩٧) **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- حكيم، منتظر بن حمزة (١٩٩٥) "الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم التربوية**، مج ٨، ص ٩٣-١٥٥.
- الختيلة، هند ماجد (١٩٩٧) "مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي"، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١)**، مج ٩، ص ٨٥-١١٢.
- الخرامى، عبد الحكم أحمد (١٩٩٨) **آفة العصر ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير**، القاهرة، مكتبة ابن سينا.
- الخصيري، محسن أحمد (د.ت.) **الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج**، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- راشد، محمد لطفي (١٩٩٢) "نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها"، **الإدارة العامة**، ع ٧٥، يوليو، ص ٦٩-٩٥.
- السالم، مؤيد سليمان (١٤١١ هـ) "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيته وإدارته"، **الإدارة العامة**، ع ٦٨، ص ٧٩-٩٥.
- الشلال، خالد أحمد (١٩٩٦) "العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد الإداري المبكر لدى الموظفين الكويتيين"، **المجلة العربية للعلوم الإنسانية**، ع ٦، ص ١٤، صيف، ص ١١٠-١٧٢.
- الشماع، خليل محمد حسن؛ وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الشهيب، محمد علي (١٩٩٠) **السلوك الإنساني في التنظيم**، القاهرة، دار الفكر العربي.
- الصباغ، زهير (١٩٩٩) "مستويات ضغط العمل بين الممرضين القانونيين دراسة مقارنة بين المستشفيات العامة والمستشفيات الخاصة"، **البصائر**، ع ٣، ص ٣، مج ٣، جمادى الأولى (أيلول)، ص ١٠٥-١٥٤.

- عبد الجواد، نور الدين محمد؛ ومصطفى محمد متولي (١٩٩٣) "مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين"، *دراسات تربوية*، مج ٨، ج ٥١، ص ١٤٨-١٧٩.
- عبد الخالق، ناصف (١٩٨٢) "الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، *المجلة العربية للإدارة*، ع ١، س ٦، آذار، ص ٢٢-٣٧.
- عبد القادر، عبد الله بن حسن؛ المير، عبد الرحيم بن علي (١٩٩٦) "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مج ٣، ع ٢، ربيع الآخر (سبتمبر) ص ٢٠٧-٢٥٢.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩١) "الرضا الوظيفي بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص في دولة الكويت دراسة استطلاعية مقارنة"، *الإدارة العامة*، ع ٦٩، س ٣٠، يناير، ص ٣١-٦٢.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٢) "علاقة بعض الخصائص الديموغرافية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، *الإدارة العامة*، ع ٧٦، سبتمبر، ص ٩١-١٢٢.
- العتيبي، آدم غازي (١٩٩٧) "علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، مج ٢٥، ع ٢، صيف، ص ١٧٧-٢٠٠.
- العتيبي، آدم غازي (٢٠٠٠) "الفروق بين الجنسين في ضغوط العمل لدى العمالة الكويتية في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية (١)*، مج ١٢، ص ١-٤٠.
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣) *إدارة السلوك التنظيمي*، د. ن.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٨) "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات المتحدة"، *الإدارة العامة*، ع ٠، ديسمبر، ص ٦٦-٧.
- عسكر، أحمد؛ عبد الله، أحمد عباس (١٩٨٨) "مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، مج ١٦، ع ٤، ص ٦٥-٨٧.
- علي، شهمة حسن (١٩٩١) "التوتر التنظيمي وكيف نواجهه"، *التنمية الإدارية*، القاهرة، س ١٤، ع ٥٠، ص ٧٨-٨٤.
- غير معروف، (١٩٩٩) "١٧ مليون أميركي يعانون الاكتئاب: حالة مرضية تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمل والتغيب من دون مبرر"، *الشرق الأوسط*، ع ٧٥٩٧، ١٦ أيلول (سبتمبر)، ص ١٧.

- فضلي، فضل صباح (١٩٩٩) "العلاقة التنظيمية بين وضوح الأهداف وغموض الدور وصراعه وضغط العمل في القطاع العام بدولة الكويت"، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية (٢)، مج ١١، ص ١٣٥-١٧٠.
- قنديل، أسامة (١٩٩٨) "القلق والتوتر النفسي وعلاقته بالمناعة والأمراض"، صحتك اليوم، ع ٥، يناير - مارس، ح ١، ص ١٢-٢١.
- قنديل، أسامة (١٩٩٨) "القلق والتوتر النفسي وعلاقته بالمناعة والأمراض"، صحتك اليوم، ع ٧، سبتمبر - ديسمبر، ح ٢، ص ١٠-١٩.
- اللوزي، موسى (١٩٩٤) "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، دراسات العلوم الإنسانية، مج ٢١ (أ)، ع ٦، ص ١٤٥-١٧٢.
- ماهر، أحمد (١٩٩١) "علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، ص ١٣، ع ٤٥ - ٤٦، ص ٢٩٥-٣٢٧.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط ٧.
- المحارب، ناصر إبراهيم (١٤٠٩هـ) الضغوط النفسية: المصادر والتحدي، الرياض: مؤسسة الجريسي.
- المشعان، عويد سلطان (٢٠٠٠) "مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة"، مجلة جامعة دمشق: للاداب والعلوم الإنسانية والتربوية، مج ١٦، ع ١، ص ٢٠٣-٢٤١.
- المشعان، عويد سلطان؛ والعنزي، عوض خلف (١٩٩٩) "الرضا الوظيفي لدى المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في القطاعين الحكومي والخاص"، دراسات نفسية، مج ٩، ع ٢، أبريل، ص ٢٣٥-٢٦٥.
- منصور، تحسين (١٩٩٦) "الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني"، مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ١٢، ع ٤، ص ٢٥٣-٢٧١.
- المير، عبد الرحيم بن علي (١٩٩٥) "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، الإدارة العامة، مج ٣٥، ع ٢، ربيع الآخر (سبتمبر) ص ٢٠٧-٢٥٢.
- النمر، سعود بن محمد (١٩٩٣) "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية (١)، مج ٥، ص ٦٣-١٠٩.
- هانسون، بيتر (١٩٩٨) ضغط العمل طريقك إلى النجاح، ترجمة ونشر مكتبة جرير، الرياض، ط. (١).

الهنداوي، وفيية أحمد (١٩٩٤) "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، الإداري، مج ١٦، ع ٥٨، سبتمبر، ص ٨٩-١٣٢.

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد بن محمد (١٩٩٨) **ضغوط العمل منهج شامل لدارسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المراجع باللغة الإنجليزية

- Abelson, M. A. (1986) "Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator". *Health Care Management*. Vol. 11, No. 2, PP. 61-71.
- Anthony, W.P; Perrewé, P. L; and Kacmar, K. M. (1999) *Human Resource Management A Strategic Approach*. Harcourt Brace & Company, Florida.
- Bowers, W. (1999) "Stress Management" . *Business Credit*. Vol. 7, PP. 18-19.
- Clarke, J. (1988) "Stress In Management". *Business Credit*. Vol. 5, PP. 46-48.
- Crampton, S. M; Hodge, J. W; Mishra, J. M; Price, S. (1995) "Stress and Stress Management". *SAM Advanced Management Journal*. Summer, PP. 10-18.
- Dua, J. K. (1994) "Job Stressors and Their Effects on Physical Health, Emotional Health and Job Satisfaction" *Journal of Educational Administration*. Vol. 32, No. 1, PP. 59-78.
- Elwork, A. (1997) *Stress Management for Lawyers*. The Workell Group, Gwynedd, Pennsylvania.
- Etzion, D. (1984) "Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 69, No. 4, PP. 615-622.
- Goodwin, R. (1976) *Stress At Work*. Chester House Publications, UK.
- Haines, V. A; Julbert, J. S; Zimmer, C. (1991) "Occupational Stress, Social Support, and the Buffer Hypothesis". *Work and Occupations*. Vol. 2, May, PP. 212-235.
- Harris, J. H; Arendt, L. A. (1998) "Stress Reduction and the Small Business: Increasing Employee and Customer Satisfaction". *SAM Advanced Management Journal*, Winter, PP. 27-34.
- Hubbard, A. S. (1998) "Stress Management". *Mortgage Banking*. April, PP. 101
- Karuppan, C. (1994) "Stress Management in a Highly Automated Environment". *Production and Inventory Journal*. Second Quarter, PP. 29-34.

- Keita, G.P; Jones, J.M. (1990) "Reducing Adverse Reaction to Stress in the Workplace". *American Psychologist*. Vol. 45, No. 10, PP. 1142-1145.
- Marshall, J; & Cooper, C. L. (1981) *Coping with Stress at Work*. Gower Publishing Company Limited, England.
- Nighswonger, T. (1999) "Stress Management". *Occupational Hazards*. September PP. 100.
- Oudekerk, D. (1996) "The Stress On Stress Management". *Training Today*. March, PP. 12-14.
- Parasuraman, S; Alutto, J. A. (1984) "Sources and Outcomes of Stress In Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model". *Academy of Management*. Vol. 27, No. 2, PP. 330-350.
- Quick, J. C; Quick, J. D; Nelson, D. L; Jurrellc, J. J. (1997) *Preventive Stress Management in Organizations*. American Psychological Association, Washington, D.C.
- Robbins, S. P. (1998) *Organizational Behavior Concepts, Controversies, Applications*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Robie, C; Ryan, A. M; Schmieder, R. A; Parra, L. F; Smith, P. C. (1998) "The Relation Between Job Level and Job Satisfaction". *Group and Organizational Management*. Vol. 23, No. 4, December, PP. 470-465.
- Sanders, J. C; Fulks, D. L; Knoblett. (1995) "Stress and Stress Management in Public Accounting". *The CPA Journal*. August, PP. 46-49.
- Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill, Philadelphia.
- Steffy, B. D; Jones, J. W. (1988) "Workplace Stress and Imitators of Coronary-Disease Risk". *Academy of Management*. Vol. 31, No. 3, PP. 686-698.
- Szilagyi, A. D; Wallace, M. J. (1987) *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foresman and Company, Illinois.

الملحق رقم (١) : توجه الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية

أوافق كلياً (٥) أوافق (٤) محايد (٣) لا أوافق (٢) لا أوافق كلياً (١)

المحاور	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	٥٧	٦١,٣	٢٨	٣٠,١	٣	٣,٢	٣	٣,٢	٣	٣,٢	٣	٣,٢	٠,٨٨
٢	٢٦	٢٨	٣٥	٣٧,٦	٢١	٢٢,٦	٨	٨,٦	٣	٣,٢	٣	٣,٢	١,٠٥
٣	١٨	١٩,٤	٥١	٥٤,٨	١٠	١٠,٨	٨	٨,٦	٨	٨,٦	٦	٦,٥	١,٠٨
٤	١٣	١٤	٢٢	٢٣,٦	٢٦	٢٨	٢٥	٢٦,٩	٢٦	٢٨	٢٥	٢٦,٩	١,١٧
٥	١٩	٢٠,٤	٣١	٣٣,٣	١٢	١٢,٩	١٥	١٦,١	١٦	١٦,١	١٦	١٦,١	١,٤٠
٦	٤	٤,٣	٢٤	٢٥,٨	٢١	٢٢,٦	٢٧	٢٩	٢٩	٢٩	٢٧	٢٩	١,١٧
٧	١١	١١,٨	١٨	١٩,٤	١٣	١٤	٣٧	٣٩,٨	١٤	١٤	١٣	١٤	١,٢٧
٨	٦٠	٦٤,٥	٢٥	٢٦,٩	١	١,١	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٢	٢,٢	١,٠٣
٩	٦	٦,٥	٢٤	٢٥,٨	١٥	١٦,١	٢٢	٢٣,٧	٢٢	٢٣,٧	٢٢	٢٣,٧	١,٣١
١٠	٦٠	٦٤,٥	٢٢	٢٣,٧	٥	٥,٤	٦	٦,٥	٦	٦,٥	٦	٦,٥	٠,٨٧
١١	٦٢	٦٦,٧	٢٣	٢٤,٦	٥	٥,٤	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٠,٧٩
١٢	١٧	١٨,٣	٤٣	٤٦,٢	١٢	١٢,٩	١٧	١٨,٣	١٧	١٨,٣	١٧	١٨,٣	١,١٢
١٣	٢٢	٢٣,٧	٤٧	٥٠,٥	٨	٨,٦	٣	٣,٢	٣	٣,٢	٣	٣,٢	١,٢٧
١٤	١٦	١٧,٢	٢١	٢٢,٦	٤	٤,٣	٣٥	٣٧,٦	٣٥	٣٧,٦	٣٥	٣٧,٦	١,٤٢
١٥	٧	٧,٥	٣٠	٣٢,٣	١٧	١٨,٣	١٩	٢٠,٤	١٩	٢٠,٤	٢٠	٢٠,٤	١,٣٠
١٦	٤٢	٤٥,٢	٣٥	٣٧,٦	١٣	١٤	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٢	٢,٢	٠,٨٥
١٧	-	-	٢	٢,٢	٥	٥,٤	٣٣	٣٥,٥	٣٣	٣٥,٥	٣٣	٣٥,٥	٠,٧٠
١٨	٣٤	٣٦,٦	٢٣	٢٤,٧	١١	١١,٨	١٧	١٨,٣	١٧	١٨,٣	١٧	١٨,٣	١,٣٧
١٩	٢٦	٢٨	١٦	١٧,٢	٦	٦,٥	٣١	٣٣,٣	٣١	٣٣,٣	٣١	٣٣,٣	١,٥٠
٢٠	٣٧	٣٩,٨	٣٢	٣٤,٤	١٤	١٥,١	٦	٦,٥	٦	٦,٥	٦	٦,٥	١,١٠
المجموع													٠,٣٢

الملحق رقم (٢) : عدم الرضا الوظيفي

صحيح كلياً (٥) صحيح (٤) محايد (٣) غير صحيح (٢) غير صحيح كلياً (١)

المحاور	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	٧	٧,٥	٨	٨,٦	١٦	١٧,٢	٣٢	٣٤,٤	٣٠	٣٢,٣	٢,٢٥	٢,٢١	١,٢١	١,٢١	
٢	٢٥	٢٦,٩	٢	٢,٢	١٢	١٢,٩	٢٢	٢٣,٧	١٥	١٦,١	٣,٢٩	١,٤٥	١,٤٥	١,٤٥	
٣	٦	٦,٥	٢	٢,٢	١٠	١٠,٨	٢٢	٢٣,٧	١٥	١٦,١	١,٧٧	١,١٤	١,١٤	١,١٤	
٤	١١	١١,٨	١٦	١٧,٢	١٨	١٩,٤	٢٩	٣١,٢	١٩	٢٠,٤	٢,٦٩	١,٣٠	١,٣٠	١,٣٠	
٥	٨	٨,٦	٣	٣,٢	١٣	١٤	٣٧	٣٩,٨	٣٢	٣٤,٤	٢,١٢	١,١٨	١,١٨	١,١٨	
٦	٢٦	٢٨	٣٠	٣٢,٣	٢١	٢٢,٦	١٣	١٤	٣	٣,٢	٣,٦٨	١,١٢	١,١٢	١,١٢	
٧	٦	٦,٥	٨	٨,٦	١٤	١٥,١	٣٧	٣٩,٨	٢٨	٣٠,١	٢,٢٢	١,١٦	١,١٦	١,١٦	
٨	١٩	٢٠,٤	٢٨	٣٠,١	٢٥	٢٦,٩	١٠	١٠,٨	١١	١١,٨	٣,٣٧	١,٢٦	١,٢٦	١,٢٦	
٩	٦	٦,٥	١١	١١,٨	١٧	١٨,٣	٣٥	٣٧,٦	٢٤	٢٥,٨	٢,٣٥	١,١٨	١,١٨	١,١٨	
١٠	١٨	١٩,٤	٢١	٢٢,٦	١٦	١٧,٢	٢٥	٢٦,٩	١٣	١٤	٣,٠٦	١,٣٦	١,٣٦	١,٣٦	
١١	٩	٩,٧	٧	٧,٥	١٤	١٥,١	٣٥	٣٧,٦	٢٨	٣٠,١	٢,٢٩	١,٢٥	١,٢٥	١,٢٥	
١٢	٦	٦,٥	٤	٤,٣	٢٠	٢١,٥	٤١	٤٤,١	٢٢	٢٣,٧	٢,٢٦	١,٠٧	١,٠٧	١,٠٧	
١٣	١٦	١٧,٢	١٨	١٩,٤	١٩	٢٠,٤	٢٦	٢٨	١٤	١٥,١	٢,٩٦	١,٣٣	١,٣٣	١,٣٣	
١٤	١٢	١٢,٩	١٠	١٠,٨	١١	١١,٨	٣٨	٤٠,٩	٢٢	٢٣,٧	٢,٤٨	١,٣٢	١,٣٢	١,٣٢	
١٥	٨	٨,٦	٨	٨,٦	٢٤	٢٥,٨	٣٥	٣٧,٦	١٨	١٩,٤	٢,٤٩	١,١٦	١,١٦	١,١٦	
١٦	١٦	١٧,٢	١٣	١٤	٢٦	٢٨	٢٨	٢٩,٨	١٤	١٥,١	٢,٩٢	١,٣٠	١,٣٠	١,٣٠	
١٧	٧	٧,٥	٤	٤,٣	٨	٨,٦	٤١	٤٤,١	٣٣	٣٥,٥	٢,٠٤	١,١٤	١,١٤	١,١٤	
المجموع											٢,٦٠	٠,٦٧	٠,٦٧	٠,٦٧	

الملحق رقم (٣) : ضغوط العمل

صحيح كلياً (٥) صحيح (٤) محايد (٣) غير صحيح (٢) غير صحيح كلياً (١)

المحاور	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	١٣	١٤	١٩	٢٠,٤	٢٤	١٩,٤	١٨	٢٠,٤	١٩	١٤	٢٠,٤	١٣	١,٣٥
٢	٧	٧,٥	١٧	١٨,٣	١١	١١,٨	١١	١٨,٣	١٧	٧,٥	١٨,٣	١٧	١,٢٦
٣	١٥	١٦,١	١٧	١٨,٣	٢٤	١٨,٣	١٧	١٨,٣	١٧	١٦,١	١٨,٣	١٧	١,٣٩
٤	١٢	١٢,٩	٨	٨,٦	٢٩	١٨,٣	١٧	٨,٦	٨	١٢,٩	٨,٦	٨	١,٣٤
٥	٢١	٢٢,٦	١٧	١٨,٣	٢٤	٢٥,٨	٢٤	١٨,٣	١٧	٢٢,٦	١٨,٣	١٧	١,٣٠
٦	٧	٧,٥	١٩	٢٠,٤	٢٥	٢٦,٩	٢٥	٢٠,٤	١٩	٧,٥	٢٠,٤	١٩	١,١٩
٧	٨	٨,٦	٢٥	٢٦,٩	١٤	١٥,١	١٤	٢٦,٩	٢٥	٨,٦	٢٦,٩	٢٥	١,٢٨
٨	١٨	١٩,٤	٣٣	٣٥,٥	١٩	٢٠,٤	١٩	٣٥,٥	٣٣	١٩,٤	٣٥,٥	٣٣	١,٢٢
٩	٢٥	٢٦,٩	٢٧	٢٩	١٨	١٩,٤	١٨	٢٩	٢٧	٢٦,٩	٢٩	٢٧	١,٢٧
١٠	١٣	١٤	١١	١١,٨	١٦	١٧,٢	١٦	١١,٨	١١	١٤	١١,٨	١١	١,٤٣
١١	٧	٧,٥	٥	٥,٤	٢٨	٣٠,١	٢٨	٥,٤	٥	٧,٥	٣٠,١	٢٨	١,١٨
١٢	٧	٧,٥	٨	٨,٦	١٤	١٥,١	١٤	٨,٦	٨	٧,٥	١٥,١	١٤	١,٢٤
١٣	١٨	١٩,٤	٢٤	٢٥,٨	١٣	١٤	١٣	٢٥,٨	٢٤	١٩,٤	٢٥,٨	٢٤	١,٤٥
١٤	٧	٧,٥	٦	٦,٥	١٥,١	١٤	١٤	٦,٥	٦	٧,٥	١٤	٦	١,١٤
١٥	٨	٨,٦	٦	٦,٥	١٦,١	١٥	١٦,١	٦,٥	٦	٨,٦	١٥,١	٦	١,٢٢
١٦	٤	٤,٣	٣	٣,٢	١٦,١	١٥	١٦,١	٣,٢	٣	٤,٣	١٥,١	٣	١,٠٢
١٧	٦	٦,٥	٧	٧,٥	٢١,٥	٢٠	٢١,٥	٧,٥	٧	٦,٥	٢٠,٤	٧	١,١٧
١٨	٤	٤,٣	٦	٦,٥	٢٣,٧	٢٢	٢٣,٧	٤,٣	٦	٤,٣	٢٢,٦	٦	١,٠٣
١٩	٩	٩,٧	٩	٩,٧	٢٦	٢٦	٢٦	٩,٧	٩	٩,٧	٢٦	٩	١,٣٤
٢٠	١٤	١٥,١	١٨	١٩,٤	١١	١١,٨	١١	١٩,٤	١٨	١٥,١	١٩,٤	١٨	١,٤٣
٢١	١٥	١٦,١	١٢	١٢,٩	١٦	١٧,٢	١٦	١٢,٩	١٢	١٦,١	١٧,٢	١٦	١,٣٧
المجموع													٠,٥٦

السيد / السيدة

المحترم (ة)

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإجراءات والسياسات وبين ضغوط العمل والرضا كما يدركها العاملون. نرجو التفضل بالإجابة عن العبارات المذكورة جميعها في هذا الاستبيان علماً أن الإجابات ستكون سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية. ونفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لمساعدتكم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

الباحثان

جامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية

البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب
في أية فئة عمرك؟

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

الجنس

_____ ذكر
_____ أنثى

الحالة الاجتماعية

_____ متزوج
_____ لأعزب

_____ أرمل
_____ مطلق

سنوات الخدمة في عملك الحالي في هذه المنظمة:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

ضع دائرة حول آخر مؤهل علمي حصلت عليه؟

ابتدائي إعدادي ثانوي جامعي دبلوم ماجستير دكتوراه
آخر (حدد) _____

ضع دائرة حول مركزك الوظيفي:

موظف رئيس قسم مشرف (مراقب) مدير آخر (عدد) _____

الرجاء الإجابة عن العبارات كلها بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

لا أوافق كلياً	لاوافق	محايد	أوافق فق	أوافق كلياً	
					١- أفضل ميزة الاستقرار في عملي
					٢- أفضل المنظمة التي يمكن التنويع بها يحصل فيها
					٣- أحسن عمل أزاوله هو الذي ليس في مستقبله أمور مؤكدة
					٤- إن القطاع الحكومي مكان جيد للعمل فيه
					٥- يولد اتباع القواعد والإجراءات والسياسات خيبة أمل لدي.
					٦- أستمتع بالعمل لدى شركة توظيف (٨٥٠٠٠) شخص حول العالم.
					٧- إذا كنت أدير عملاً بنفسه فإن ذلك يحمل في طياته مخاطر أكبر من التي أقدر على تحملها.
					٨- قبل قبول وظيفة ما أفضل أن أطلع على وصف تلك الوظيفة.
					٩- أفضل أن أعمل عملاً حراً مثلاً أن أعمل موظفاً لدى القطاع الحكومي.
					١٠- ينبغي أن تكون للأقدمية والاداء الأهمية نفسها في تحديد زيادة الأجر والترقية.
					١١- إن العمل لدى شركة كبرى ناجحة في مجالها يجعلني أشعر بالفخر.
					١٢- لو كان لدي الخيار لفضلت العمل نائب مدير في شركة صغيرة براتب قليل على أن أعمل موظفاً مختصاً في شركة كبرى براتب مرتفع.
					١٣- أرى أن البطاقة التي يحملها الموظف والتي تبرز رقمه تقلل من شأنه.
					١٤- ينبغي أن تخصص الشركة مواقف للسيارات على أساس المستوى الوظيفي للعاملين لديها.
					١٥- إذا ما عمل محاسب ما لدى شركة كبرى فلا يمكن اعتبار عمله عملاً احترافياً محضاً
					١٦- قبل قبول عرض عمل ما (إذا كان لدي الخيار)، أريد التأكد أن لدى الشركة برنامج ميزات إضافية للعاملين.
					١٧- لا بد منك وجود قواعد وإجراءات واضحة حتى يمكن اعتبار شركة ما ناجحة.
					١٨- إن إيجاد عمل تكون ساعات العمل فيه محددة وكذلك الإجازات النظامية أكثر أهمية بالنسبة إلي من إيجاد عمل مثير.
					١٩- ينبغي أن نحترم الأشخاص حسب مكانتهم.
					٢٠- وجدت القواعد لعدم اتباعها.

الرجاء الإجابة عن العبارات كلها بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في المربع المخصص.

غير صحيح كلياً	غير صحيح لحد ما	محايد	صحيح لحد ما	صحيح كلياً	

					١- أنا راض عن عملي.
					٢- تبذل الإدارة جهداً كبيراً لفهم آراء الموظفين.
					٣- إن رئيسي جدير بالاحترام.
					٤- يُدفع لي أجراً ملائماً لما أقوم به.
					٥- يوجد في قسمي فريق عمل ذو علاقات جيدة.
					٦- يوجد في هذه الشركة الكثير من القواعد والأنظمة.
					٧- أعتقد أن رئيسي يحكم بعدالة على أدائي في العمل.
					٨- هناك مجال ضيق للتقدم المهني.
					٩- أستمتع بعملتي.
					١٠- أصبح عملي مملاً.
					١١- أشعر بتحمس تجاه عملي.
					١٢- يدعم رئيس عملي.
					١٣- أشعر أن بيئة عملي محفزة.
					١٤- عندما أواجه مشكلة ما، يمكنني التوجه إلى رئيسي بما يقلقني.
					١٥- أُرغب في العمل هنا (في هذه الشركة) قدر استطاعتي.
					١٦- أصبحت حياتي العائلية أكثر متعة منذ أن بدأت العمل هنا (في هذه الشركة).
					١٧- يمد الزملاء يد المساعدة لي (ولآخرين) عند الحاجة.

غير صحيح كلية	غير صحيح لحد ما	محايد	صحيح لحد ما	صحيح كلية	
					١- أعاني من كثرة الضغط في عملي.
					٢- أشعر "بالإختراق" في عملي.
					٣- أجهدت نفسي إلى أبعد مدى وذلك بالقيام بأنشطة كثيرة.
					٤- إن العمل مع الناس في وظيفتي هو بحد ذاته مثير للتوتر.
					٥- نادراً ما أشعر بالإحباط في عملي.
					٦- أشعر بالإجهاد في عملي.
					٧- أشعر بالتعب خلال يوم العمل.
					٨- تقلقني المشاكل المتعلقة بعملي.
					٩- أستعجل أو أندفع لأنهي العمل في الوقت المحدد.
					١٠- أسهمت مؤخراً ضغوط العمل في خلق صعوبات عائلية أو زوجية.
					١١- أصبحت أكثر إحباطاً مع مستخدمي خدماتنا (خدمات الشركة) في الأشهر القليلة الماضية.
					١٢- تتعارض مسؤوليات عملي مع حياتي العائلية.
					١٣- أشعر بالإرهاق بعد العمل.
					١٤- إن العمل في إدارتي منظم بشكل جيد.
					١٥- لدي قدر كافٍ من السلطة لأتحمل مسؤوليات عملي.
					١٦- إن ما هو متوقع منك في العمل واضح.
					١٧- يتأكد رؤسائي إن لدي أهدافاً واضحة لبلوغها.
					١٨- أشعر بالسكينة في العمل.
					١٩- فقدت كفاءتي في العمل.
					٢٠- أصبحت مؤخراً أكثر من ذي قبل انزعاجاً في عملي.
					٢١- أشعر بأنني مفعم بالأمل فيما يخص مستقبلي في هذه الشركة.