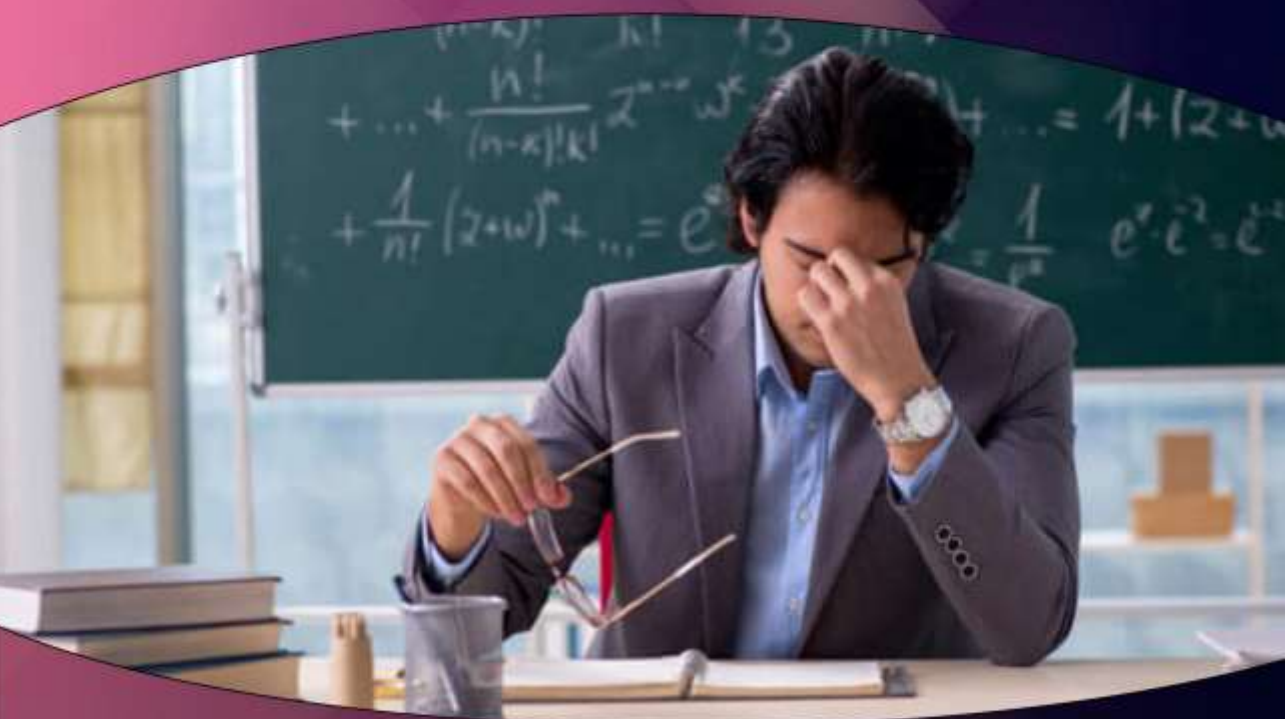


ضغوط العمل التربوي

انعكاسات وأبعاد



الدكتور

محمد حسن أبورحمة

ضغوط العمل التربوي

انعكاسات وأبعاد

الدكتور

محمد حسن أبورحمة

مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية

1442-2020هـ

ضغوط العمل التربوي، انعكاسات وأبعاد
محمد حسن أبورحمة
2020م
85
23.5 X17 سم

عنوان الكتاب
اسم المؤلف
سنة النشر
عدد الصفحات
مقاس الكتاب
الترقيم الدولي

جميع الحقوق محفوظة للناشر © All rights reserved Copyright

يُحظر نشر أو ترجمة هذا الكتاب أو أي جزء منه، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله على أي وجه، أو بآلية طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية، أو بالتسجيل، أو بآلية طريقة أخرى، إلا بموافقة الناشر المختصة، وإلا فذلك يعرض لطائلة المسؤولية.

No part of this book may be published, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or using any other form without acquiring the written approval from the publisher. Otherwise, the infractor shall be subject to the penalty of law.

الناشر / مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين، رقم تصنيف دولي ISSN: 2789-1941، يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه، ولا يعبر هذا المصنف عن رأي مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين؛ فلسطين -

المحافظات الجنوبية - غزة

هاتف وواتس: 00970598383345

www.pal-ea.com

الطبعة الأولى

2020م



رابطة التربويين الفلسطينيين
Palestinian Educators Association

1.....	استهلال
2.....	إهداء
3.....	مقدمة
8.....	القسم الأول: ضغوط العمل التربوي
9.....	تمهيد
9.....	تعريف ضغوط العمل:
15.....	عناصر ضغوط العمل:
16.....	مراحل ضغوط العمل
18.....	مصادر ضغوط العمل:
29.....	مؤشرات ضغوط العمل
30.....	آثار ضغوط العمل
33.....	أبعاد ضغوط العمل:
35.....	طرق علاج ضغوط العمل:
40.....	القسم الثاني: انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للتربويين
41.....	تمهيد
42.....	مفهوم الرضا الوظيفي

45	عوامل الرضا الوظيفي
47	أهمية دراسة الرضا الوظيفي:
49	نظريات الرضا الوظيفي
63	أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types
64	قياس الرضا الوظيفي:
66	المراجع والمصادر

استهلال

قال الله تعالى:

"وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلَكُمْ ثَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِمَن آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا
وَلَا يُلَاقَاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ" القصص (80)

وقال تعالى:

وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ
أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُمْسِدِينَ هود (85)

وقال العماد الأصفهاني:

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ مَا كَتَبَ إِنْ سَانَ كَتَبَ بَاءً فِي يَوْمِهِ لِأَنَّ قَالَ فِي
غَدِهِ.. لَوْ غُيِّرَتْ هَذَا كَانَ أَدَسْنَ.. وَ لَوْ زِيدَ كَذَا كَانَ
يُسْتَدَسْنَ.. وَ لَوْ قُدِّمَ هَذَا كَانَ أَفْضَلَ.. وَ لَوْ تَرَكَ هَذَا كَانَ
أَجْمَلَ... وَ هَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ وَ هُوَ دَلِيلٌ عَلَى سَتِيلَةِ الْفَقْرِ عَلَى
جُمْلَةِ الْبَشَرِ.

المؤلف

إهداء

إلى روح أمي .. المريبة الكبيرة السيدة حليلة أحمد مصباح .. رحمها الله في ملكوت الله ورضوانه التي

فارقتنا بجسدها ، ولكن روحها ما زالت تُرفرف في سماء حياتي .

إلى أبي .. الرجل المثالي أطل الله في عمره ليظل عوناً لي

إلى زوجتي سندي وفؤادي ورفيقتي وتوأم روحي التي لم تبخل بالوقت والجهد لمساعدتي

إلى إخوتي وأخواتي في الغربة والوطن

إلى ابنتي الجميلة مؤنستي الغالية .. حليلة

إلى الأكرم منا جميعاً .. الشهداء والأسرى والجرحى

أهدي هذا الكتاب

ضغوط العمل التربوي انعكاسات وأبعاد

مقدمة

إن عمل التربوي يفرض عليه عدداً من المسؤوليات والواجبات، إضافة إلى متابعة التطورات التي تحدث نتيجة التغير المستمر في المجال التربوي ومطالب الوقت الملحة وخطورة الخطوات التي يتخذها، هذا بالإضافة إلى ما تتطلبه طبيعة العمل التربوي من التواصل والتفاعل الإنساني الراقي، وهذا بدوره جدير بتعريض التربويين إلى ضغوط عديدة في العمل.

ولعل من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التربوي في أداء مهمته هو قدرته على توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار العاملين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها.

ويواجه التربوي أثناء قيامه بالأدوار والواجبات، وتنفيذه للتعليمات المكلف بها من قبل الإدارة التعليمية جملة من المعوقات والمشاكل التي تحد من فاعليته على القيام بتنفيذ تلك الواجبات، وتكون مهمة التربوي هنا التغلب على تلك المشكلات، ولعل أبرز تلك المشكلات التي تواجه التربويين هي انتشار ظاهرة ضغوط العمل أو ما يسمى أيضاً بالضغوط المهنية.

حيث إن تعدد مصادر ضغوط العمل جعلت إنسان هذا العصر قلقاً سهل الاستثارة، سريع الانفعال، ولا يقف هذا التأثير في المنزل أو في الحياة العامة،

بل ينتقل إلى بيئة العمل، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائه الوظيفي وعلاقاته بزملائه ورؤسائه في العمل وربما على صحته النفسية والجسمية، كما أن ضغوط العمل ترهق كاهل الاقتصاد الوطني، وتؤدي إلى انخفاض العائد الاقتصادي في مؤسسات الدولة.

ورضا التربوي عن وظيفته يعتبر مقياساً لمدى فاعلية أدائه، فمستوى رضاه عن وظيفته له تأثير كبير على مدى كفاءته في العمل، وحرصه عليه، ويزداد جهده في عمله بزيادة استغراقه فيه، أو بمقدار توحده مع عمله، وبمقدار ما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لقدراته.

وموضوع رضا التربويين أو عدم رضاهم يشكل قوة إيجابية أو سلبية نحو تطوير أعمالهم التربوية والإدارية لتحقيق غايات المؤسسات التعليمية، كما أن رضا التربويين يتوقع أن ينتج عنه قدرة أكبر للقيام بواجباتهم ووظائفهم وبمستوى أعلى من الكفاية والفاعلية والإبداع من غير الراضيين، خاصة في ظل الأعداد الكبيرة للعاملين في جميع مدارس المراحل التعليمية بتخصصاتها المختلفة في محافظات غزة، وقيام التربويين بأعمال أخرى خارج نطاق أعمالهم.

ويمكننا القول بأن الإنسان يعيش في حاضرننا المعاصر ما يسمى بعصر القلق والضغوط الناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل وتسارع إيقاع الحياة حيث أصبح يتوجب على الإنسان ملاحقة هذا التسارع، وما يعيننا في هذا الجانب بالتحديد هو ضغوط العمل لدى التربويين، ولقد زاد الاهتمام بضغوط العمل في الآونة الأخيرة لأهمية نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين،

والتأثير في سلوكهم، ومستوى تفاعلهم وإحساسهم بالمؤسسة التي يعملون بها.

ويعرف مصطلح ضغوط العمل التربوي بأنها ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية في المؤسسات التربوية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم مما يؤثر على حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي بهم إلى تغيير نمط سلوكهم وانحرافهم عن الأداء المتوقع.

ويرى باحثون أن ضغوط العمل التربوي ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام التربوي أو مطالب تفرض عليه تحمله، فلقد أصبح موضوع الضغوط في العمل في المجال التربوي مجال اهتمام الكثير نتيجة الآثار المترتبة على هذه الضغوط والتي تنعكس بالسلب على أدائهم وعدم شعورهم بالرضا عن العمل، مما أدى إلى ضعف العائد الاقتصادي من التعليم وشيوع مناخ غير سوي يؤدي إلى ضعف الكيانات الإدارية.

وبالنظر لضغوط العمل نجد أنها ناتجة عن تفاعل العاملين مع محيطهم داخل بيئة العمل التربوي بجميع مكوناتها والتي قد تؤثر سلباً على سير العمل داخل المؤسسة.

ولضغوط العمل آثارها السلبية والتي ينبغي التعامل معها لاحتوائها في أضيق نطاق، فالضغوط والعمل يسيران جنباً إلى جنب، وذلك لسبب واحد هو أن العاملين في المهن المختلفة يتعرضون لدرجات مختلفة من الضغوط، وعلى قمة هذه المهن التعليم فالعاملون في هذا المجال غالباً ما يتعرضون لمواقف أو

لمسئوليات تفوق متطلباتها قدراتهم، أو يقومون بإنجازها على حساب مهام أخرى.

ولعل الناظر إلى واقع عمل لدى التربويين بمحافظة غزة يجد أن التربويين يعانون من ضغوط العمل المتراكمة عليهم فعلاوة على ظروف العمل وطبيعة المهنة والمسئوليات الملقة على عاتقهم، فإن قطاع غزة له خصوصية خاصة تتمثل في الاحتلال الإسرائيلي، وما يمارسه من حصار وإغلاق وكذلك انقسام سياسي، وقد ألفت هذه الظروف بظلالها على العمل التربوي والتربويين مما زاد من عبء ضغوط العمل لديهم، فهو مطالب بالعمل في ظروف غاية في التعقيد، تضعف من قدرته على تهيئة الأجواء المناسبة لنمو المعلمين بشكل مناسب.

لذا تعد مهنة التربوي من المهن التي تكثر فيها ضغوط العمل التي تتطوي عليها تكاليفات إدارية بمهام كبيرة، وعليه فإن موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي تناولها الكثير من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي والإداري لاسيما داخل المؤسسات التربوية بكافة أشكالها إدراكاً منهم بخطورة هذا النوع من المشكلات على النظام التعليمي برمته.

وقد ركزت العديد من الدراسات على معرفة مسببات ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها ويرجع هذا الاهتمام بضغوط العمل إلى آثارها السلبية سواء على المستوى الفردي أو المنظمة حيث إن شعور التربوي بضغوط مهنية يمكن أن يؤثر على رضاه الوظيفي وبالتالي يمتد أثر ذلك سلباً على العملية التربوية بشكل عام.

القسم الأول: ضغوط العمل التربوي

القسم الثاني: انعكاسات ضغوط العمل التربوي على الرضا الوظيفي

القسم الأول: ضغوط العمل التربوي

- ❖ تمهيد
- ❖ تعريف ضغوط العمل
- ❖ أهمية دراسة ضغوط العمل
- ❖ عناصر ضغوط العمل
- ❖ مراحل ضغوط العمل
- ❖ مصادر ضغوط العمل
- ❖ مؤشرات ضغوط العمل
- ❖ آثار ضغوط العمل
- ❖ أبعاد ضغوط العمل
- ❖ طرق علاج ضغوط العمل

تمهيد

نظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية التي استحوذت على الاهتمام في العقدين الأخيرين، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال مازالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الاهتمام، ويمكن إرجاع ذلك إلى سببين رئيسين هما: الأول: تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. الثاني: عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة تجعله في النهاية إما أن يبتعد عنه كلياً أو يحاول تنبي المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية.

تعريف ضغوط العمل:

مما لا شك فيه أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وإن ضغوط العمل قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض فقد وجد ليعمل، وكان هذا العمل ولا يزال مصدر شقاء وذلك مصداقاً لقوله تعالى "لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ" سورة البلد(4)، ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الإنسان للعديد من المخاطر والتحديات في حياته، تلك التي جلبت له الضغوط .

ولقد تعددت مفاهيم ضغوط العمل واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد ودقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراستهم لموضوع ضغوط العمل؛ فمنهم من عرفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من عرفها على أساس مدى استجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به.

وتعرف الضغوط بأنها الحالة الناتجة عن عدم توازن بين مطالب الموقف وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف.

وقد عرفت ضغوط العمل بأنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي، أو تؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء " .

وعرفت بأنها: استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة.

وتعرف ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة " .

وعرفت بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

وعرفت ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.

وعرفت بأنها عدم مواءمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.

وعرفت بأنها استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية والعمليات النفسية، والتي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية وجسدية عالية.

وتعرف أيضاً بأنه عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصاً هامة أو تهديداً محتملاً لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة.

وتعرف بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردد فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية، أما الإجهاد فهو التأثير

المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.

وقد عرفت بأنها الاستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الاستجابات غير النوعية التي تحدث حالة من السرور أو الألم.

وضغوط العمل هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً ضغوط الوظيفة أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه.

ومن خلال التعريفات السابقة لضغوط العمل يرى حسن أن ضغوط العمل تضمنت ثلاثة معاني على النحو التالي:

1- **المفهوم الذاتي للضغوط:** ويعني استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية والتي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفسيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

المفهوم البيئي للضغوط: حيث ينظر إلى الضغوط من خلال هذا التعريف على أنها مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى وبالتالي فالضغوط من خلال هذا المفهوم يعبر عنها بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض

الدور، صراع الدور ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.

2- **المفهوم المتكامل للضغوط:** وينظر إلى ضغوط العمل من هذا المنظور على أنه يحدث نتيجة لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به وبالتالي تعرف ضغوط العمل على أنه عبارة عن حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد.

من خلال العرض السابق لمفهوم الضغوط وتطورها من القديم إلى الحديث يتضح للباحث أنها:

١. تحدث نتيجة استجابات لضغوط بيئة العمل على الفرد.
٢. تعتبر كاستجابات فسيولوجية للتكيف مع الظروف الخارجية.
٣. تُحدث الضغوط استجابات في الفرد بالحزن والضييق.

ويعرف الباحث ضغوط العمل بأنها: كل مؤثر مادي أو معنوي يأخذ أشكالاً تؤثر على سلوك التربوي وتعيق توازنه الانفعالي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل مناسب أو القيام بالسلوك الصحيح تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجهه في عمله. وفي هذه الدراسة يعرفها بالدرجة التي يحصل عليها التربوي في المقياس المعد لذلك.

أهمية دراسة ضغوط العمل لدى التربويين

إن ضغوط العمل سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين (القاتل الصامت THE SILENT KILLER). وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي.

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خلافاً في الأسلوب الذي تدار به المديرية أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر التربويون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها.

إن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين هما:

- ❖ قيمة العمل ذاته وأثره في حياة التربويين وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.
- ❖ ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد،

فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفقتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله

ويضيف الباحث لهذه الأسباب، والتي دفعت للاهتمام بدراسة ظاهرة ضغوط العمل لدى التربويين، كون وظيفة التربوي تتطلب تعاملًا مع ثلاث فئات هم المعلمون ومدراء المدارس والطلاب:

عناصر ضغوط العمل:

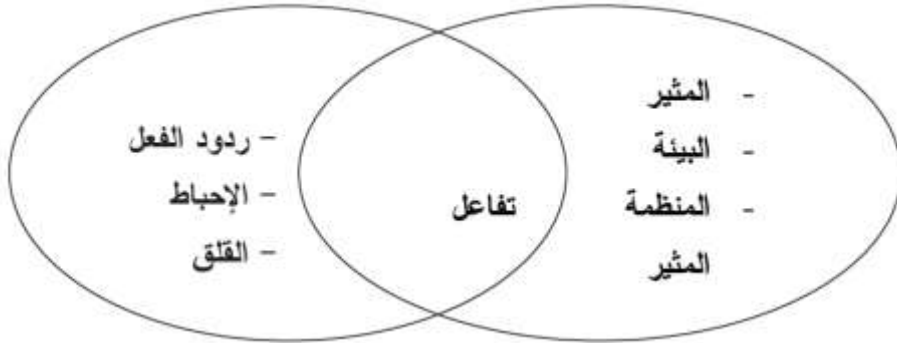
إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فإنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط في المديرية التي يعمل فيها التربوي وهي:

١- **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر على المؤثرات التي تنتج عن التربوي نفسه أو المديرية أو البيئة، وينتج عنها شعور التربوي بالضغط.

٢- **عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تنتج عن التربوي نتيجة تعرضه للمثيرات الضاغطة وتتمثل في الردود النفسية أو الجسمانية أو السلوكية تجاه الضغط وقد تكون على شكل إحباط والذي ينتج عن وجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له، وقد يكون في شكل قلق وعدم الاستعداد للإجابة بصورة مناسبة للموقف.

٣- **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة ويحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات

شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات. ويوضح الشكل رقم (1) عناصر ضغوط العمل وتداخلها.



شكل رقم (1) عناصر ضغوط العمل

وأهمية هذا العرض تتمثل في وضع المشرفين التربويين في صورة هذا التكوين للتعرف على ذلك وطرق التعامل معه من أجل التغلب على هذه الضغوط.

ويرى الباحث أن هذه العوامل لا بد وأن تكون مجتمعة حتى تحدث ضغوط العمل فإن عدم وجود مثير لن يولد رد فعل وإن عدم وجود تفاعل ما بين المثير والاستجابة فسيبقى كل منها على حاله.

مراحل ضغوط العمل

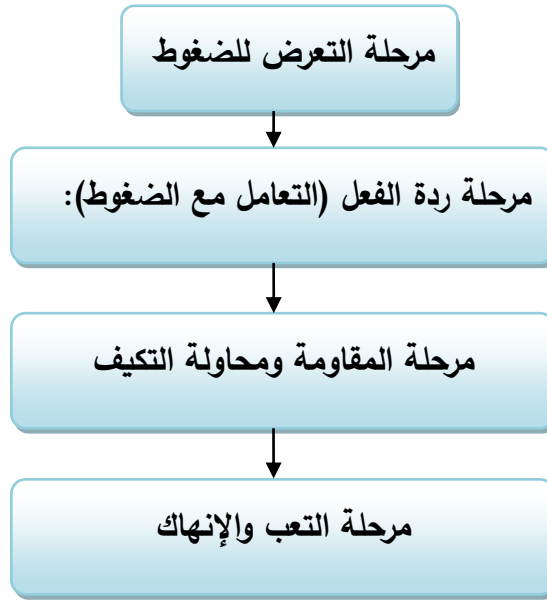
إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها التربوي حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه. ولضغوط العمل أربع مراحل على النحو التالي:

1) **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض التربوي لمثير داخلي أو خارجي، حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

2) **مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغييرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود التربوي إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

3) **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول التربوي علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

4) **مرحلة التعب والإنهاك:** يصل التربوي لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الإنجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم. والشكل رقم (2) يوضح مراحل ضغوط العمل.



شكل رقم (2) مراحل ضغوط العمل

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أدهاها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف المرحلة التي يعيش بها التربوي ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

مصادر ضغوط العمل:

يستعرض الباحث فيما يلي أهم المصادر المحتملة لضغوط العمل إذ أن محاولة كشف الأسباب الكامنة وراء تلك الضغوط هو الشغل الشاغل للباحثين في هذا المجال وقد حلل الكثير من هؤلاء الباحثين أسباباً مختلفة لضغوط

العمل. إلا أن تركيز الباحث هنا سينصب على مسببات ضغوط العمل لدى التربويين.

إن مصادر ضغوط العمل كثيرة حتى أنه يمكن القول إن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدراً للتوتر والقلق، ويعتمد هذا على إدراك التربوي لهذه الأسباب وعلى أبعاد العمل والبيئة المحيطة به، أو بمعنى آخر فإنها تعد تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد.

ولقد أوردت الدراسات تصنيفات متعددة لمصادر ضغوط العمل، " إلى مصادر متعلقة بالفرد ذاته، ومصادر متعلقة بشخصية الفرد. كما أوردت هيجان التصنيف الثلاثي الذي يقسم هذه المصادر إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي عوامل خاصة بالفرد وأخرى بالمنظمة وثالثة بالبيئة. وذكرت تصنيف مصادر الضغوط في أربع مجموعات رئيسية أو أكثر.

ويتفق الباحث مع التصنيف الأخير الذي ذكرته هيجان لأنه أكثر تفصيلاً للمهام التي قد تؤدي إلى حدوث الضغوط لدى التربويين، وهذه العوامل ستذكر بشيء من التفصيل.

كما يذكر المختصون وجود سبعة مصادر رئيسية للضغوط ستة منها خارجية ومصدر واحد فقط داخلي وهي:

- ١- العمل.
- ٢- تنظيمات الدور.
- ٣- مراحل النمو.

٤- التنظيمات البيئية والمناخ.

٥- العلاقات الداخلية في التنظيمات البيئية.

٦- المصادر والتنظيمات العليا.

٧- المكونات الشخصية للفرد

وضغط العمل لإحدى التربويين هو حالة من التوتر الناجم عن

الخوف أو القلق من:

1. عدم توافق شخصية التربوي مع متطلبات التنظيم الرسمي:

حيث تميل المنظمات كبيرة الحجم إلي الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة التربويين العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على التربويين.

2. اختلال بيئة العمل المادية:

حيث إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، ورطوبة، وإضاءة، ودرجة حرارة عالية، وضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات، يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة التربوي البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل.

والضوضاء تعتبر من الأسباب الرئيسية لضغوط العمل لما تؤدي إليه من مضايقات نفسية وأثار عضوية سلبية على التربوي تقلل من كفاءة الإنتاج

في الأعمال الصعبة المعقدة لأن هذه الأعمال في حاجة إلي التركيز الشديد عند إنجازها.

كما أن درجة الحرارة تعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل للتربويين لما لها من تأثير على الجسم فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف، فإن ذلك يؤدي إلي اضطرابات في الجسم ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم، وباستمرارية فترة التعرض لدرجات الحرارة العالية فإن الجسم يفقد كميات كبيرة من السوائل الأمر الذي يعيق التربوي عن أداء مهامه بالشكل المناسب.

ويعتبر الباحث أن إضاءة مكان العمل من أهم ظروف العمل المادية حيث أن النظام الجيد للإضاءة يؤدي إلي زيادة الدقة في الإنتاج وكذلك فإن الإضاءة السيئة في مكان العمل تسبب للأفراد شعوراً بالانقباض وزيادة التعب والأخطاء في العمل، ولاشك أن ارتفاع درجات الحرارة في فلسطين مع وجود الرطوبة العالية وانقطاع التيار الكهربائي المستمر تعتبر أحد أهم مصادر الضغوط التي تعيق عمل التربوي إدارياً وميدانياً.

3. صراع الأدوار

من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار التربويين في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه التربوي بطلبين متعارضين، الإبقاء على احدهم يتعارض مع تحقيق الآخر.

ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور التربوي في العمل، ودوره في غير العمل مثل واجباته الأسرية مثلاً، فدخل كلا الزوجين للعمل طوال الوقت يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل، وهذا النوع من صراع الدور يؤدي إلي تزايد الضغوط الواقعة على التربوي بسبب العمل.

ويرى الباحث أن هناك عدة صور من صراع الدور في المؤسسات التربوية منها: تعارض بين أولويات مطالب العمل لدى التربوي وتعارض حاجات التربوي مع متطلبات المديرية التي يعمل بها وتعارض مطالب التربوي مع تعليمات المديرية التي يعمل بها وتعارض في القيم بين التربوي والمديرية التي يعمل بها.

4. صراع الفرد والدور:

ويحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص وسمات الفرد (قيمة- حاجة- رغبة-مبدأ معنوي) مع الدور، فمثلاً عندما يرقى التربوي إلى مركز قيادي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا يفضلها مثلما يكلف إدارياً يعمل في مجال الإشراف بالقيام بعمل في التقنيات التربوية.

غموض الدور:

يعتبر غموض الدور سبباً مهماً لضغوط العمل فقد أشار التويم إلى أن ماكتيل قام بإجراء دراسة أوضحت أن غموض الدور يمثل مصدراً لضغط

العمل بالنسبة لحوالي (35 %) من عينة الدراسة، وأن غموض الدور يؤدي لزيادة التوتر والشعور بعدم جدوى ما يبذلون من جهد وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم.

ويعني غموض الدور الافتقار إلي المعلومات التي يحتاجها التربوي في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها ويترتب على ذلك أن يصبح التربوي غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات.

ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية التربوي، القواعد، ومصادر السلطة، تقييم التربوي لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية والأمان الوظيفي، وهناك احتمالاً أكثر لحدوث الغموض في المديرية المعقدة كبيرة الحجم ويحدث الغموض عندما تحدث تغييرات تكنولوجية، أو يوجد نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا، أو أن يخفي المرؤوسون معلومات عن التربوي كوسيلة للسيطرة على الأحداث، أو كأسلوب لمضايقة تربوي غير مفضل بالنسبة لهم.

وأسباب غموض الدور ترجع إلى:

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى التربوي فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل خاصة من المسؤولين، فهذا الخلل في المعلومات كثيراً ما يحدث مع التربوي الجديد.
- تقديم المعلومات المشوشة والغير واضحة من القائد للمرؤوسين، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة للتربوي.

- إسناد مهام غير واضحة في كيفية التنفيذ.
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من التربوي، ويحدث أيضاً عندما يتجاوز التربوي الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها.

5. نمط الشخصية:

إن بعض التربويين يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد بكونهم لديهم دافع للإنجاز عالٍ، ورغبة عالية في التنافس، ويشعرون بالإحاح الوقت، ورغبة في ذكر إنجازاتهم كما أنهم عدوانيون، سريعو الغضب، ويتسمون بالسرعة وقلة الصبر، ويقبلون على الأعمال التي تتسم بمسئولية أكبر ومجازفة أعلى، وسميت هذه السمات بنمط الشخصية، أما النمط الآخر فلديهم قدر منخفض من هذه السمات، وتشير البحوث إلى أن الأفراد الذين يتسمون بنمط الشخصية أكثر عرضة للإصابة بضغوط العمل، ويبدو أن متغير العدوانية وسرعة الغضب يسهمان أكثر من المتغيرات الأخرى بالإصابة بضغوط العمل.

6. مشكلة العلاقة مع الآخرين:

تؤدي العلاقات الشخصية بين التربوي وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كال تقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئ استعمال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية، وقد تتعمق هذه السمات إلي الحد الذي يؤدي إلي انفصال التربوي أو ما يشبه حالة اغتراب.

ويوجد داخل المنظمة الإدارية أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى التربويين، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض التربويين للضغوط.

وفي جانب آخر فإن التعامل مع نوعيات صعبة من الناس، وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد، لا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر الجهد المبذول من الفرد، أو أن زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعية لزملائهم الآخرين، ويثيرون مشكلات عدة فإن كل ذلك يولد نوعاً من التوتر في العلاقات.

ويرى الباحث أن التربوي يتعامل مع فئات مختلفة من المعلمين ومن مدراء المدارس، مختلفون في التفكير وتقبل النقد والرأي الآخر، مختلفون في استخدام أساليب الحوار، لهم ظروف اقتصادية مختلفة واجتماعية مختلفة، وهذا التعامل بدوره يولد ضغطاً نفسياً لدى التربوي في إعطاء كل فرد زاده من الإشراف والتوجيه والنصح.

7. تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء يعتبر في كثير من الأحيان مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى التربويين بما يتطلبه من استرجاع للمعلومات بخصوص الموظفين الذين يشرفون عليهم واسترجاع الوقائع المتعلقة بسلوكهم وأدائهم طوال العام، والتربويون يجدون أنفسهم غير قادرين على التحرر من تأثير

العلاقات الشخصية مع هؤلاء الموظفين أو من ضغوط وتوجيهات الإدارة العليا.

ويرى الباحث أن تقويم أداء التربوي نفسه من قبل الإدارة المسؤولة عنه هو مصدر من مصادر ضغوط العمل التي لا يمكن تجاهلها، إذ أن وجود الكفاءات القادرة على تقويم التربوي إدارية وفنياً ومتابعة مدى إنجازه في عمله على أرض الواقع وليس على الورق، مرتهن بوجود خبراء متخصصين في هذا المجال، كما أن عدم إطلاع التربوي على تقييمه ومناقشته فيه يعد من مسببات الضغوط لديه، وكذلك فعندما لا يجد التربوي المتميز أي مكافأة أو حافز إضافي أو ترقية نتيجة جهده المميز فإن ذلك يسبب له ضغوطاً في عمله، ويرى الباحث أن نظام التقويم المستخدم في العملية التربوية بحاجة إلى دراسة تقويمية.

8. الاتصال والتواصل المهني:

يعد شكل الاتصال وآلياته داخل المؤسسات احد أسباب ضغوط العمل، حيث أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً في تخفيف الضغوط في بيئات العمل، وإن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما والتي تؤدي بدورها إلى خلق جو من التوتر بين الطرفين.

ويرى الباحث أن وجود أعباء العمل المتزايدة قد تعيق تواصل التربوي مع رؤساء العمل، كما أن ضيق وقت التربوي وكثرة المدارس التي يشرف عليها التربوي تحد من متابعته للموظفين الذين يشرف عليهم وتأكده من تطبيق

التغذية الراجعة التي يزودهم بها، كما أن الوسائل التي يتبعها التربوي في الاتصال مع المعلمين والمدارس قد تسبب له ضغطاً إذا كانت روتينية بطيئة وغير ذات جدوى، كما يرى الباحث أن لا مبالاة المعلمين وعدم اهتمامهم وتثاقلهم في تطبيق توصيات التربويين أو في حضور الاجتماعات والدورات والورش قد تؤدي إلى ضغوط عمل لدى التربويين.

ومن مصادر ضغوط العمل:

9. **العبء الوظيفي:** حيث أشار هيجان إلى أن عبء العمل الزائد يعد سبباً أساسياً لضغوط العمل لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد كما أنه يقتضي من الشخص العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات الراحة.

كما أن حجم العمل الزائد الذي يتضمن التخطيط وحضور اللقاءات والاجتماعات تنتج عنه ضغوط عمل وخاصة عندما لا يكفي الوقت لإنجاز هذه المهام.

وعبء العمل يعني زيادة أو انخفاض في حجم أعباء العمل التي من المفترض للفرد القيام بها، فزيادة حجم أعباء العمل عن المعدل المقبول تتسبب في إحداث الضغوط في العمل وهذه الزيادة تكون إما زيادة كمية عن طريق إسناد أعمال جديدة يلزم إنجازها في وقت قصير أو زيادة نوعية عن طريق إسناد أعمال لا يملك الفرد القدرات اللازمة للقيام بها.

ويستنج الباحث أن عبء العمل قد يكون:

- أ. عبئاً كمياً: يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد انجازها وتحتاج إلي وقت أكبر.
- ب. عبئاً نوعياً: يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.

الضغوط المرتبطة بالقرارات الوظيفية

حيث يتوقف اتخاذ التربوي لمثل هذه القرارات على وجود بدائل متاحة، وعلى المعلومات المتوفرة عن كل بديل وعن مدى المخاطرة التي ينطوي عليها كل بديل، فكل بديل له خصائص ايجابية وسلبية، ويشعر الفرد بالضغوط عندما يكون عليه الاختيار بين احد هذه البدائل، وكثير من الأفراد يتخذون قرارات وظيفية من خلال الأخذ في الاعتبار للبدائل المتاحة في وقتها، كما أنهم يفكرون في البدائل الأخرى التي قد تظهر أمامهم أيضاً فهم يتأثرون إلى درجة كبيرة بالتزامهم بقرار معين، ويرأي الآخريين فيهم، وهنا يشعر هؤلاء الأفراد بالضغط الشديد إلى أن يتم اتخاذهم القرار.

ويرى الباحث أن وجود النظام المركزي في الإدارة يحد من قدرة التربوي على اتخاذ قرارات جريئة لتطوير العمل، كما أن هناك ضرورة لتدريب التربويين في مختلف مجالات التنمية البشرية وخصوصاً صنع واتخاذ القرار، كما أن القرارات الروتينية والتكرار يجعل التربوي يشعر بضغوط عمل.

طبيعة الإشراف:

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه التربويون للأفراد دوراً هاماً في الصورة التي يؤدون بها عملهم، فإذا كانت نظرة التربويين إيجابية نحو موظفيهم

فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تؤدي إلى ضغوط في العمل.

ويرى الباحث في هذا الصدد أن كل شيء حول التربوي يمكن أن يمثل ضغطاً لديه، ومسببات ضغوط العمل النابعة من الفرد تخضع لموضوع الفروق الفردية وطبيعة الإنسان ومدى هدوئه واتزانه وقدرته على ضبط انفعالاته وعلى مدى الصلابة والحكمة لديه في تسيير وإدارة الأمور، وعلى هذا الأساس يكون الشعور بآثار ضغوط العمل.

مؤشرات ضغوط العمل

إن تعرض التربوي لضغوط العمل باختلاف مسبباتها وأنواعها ومراهاها لا بد وأن تظهر على سلوك التربوي حيث يستدل بمجموعة من المؤشرات على أن وجود الضغوط لدى التربوي.

وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على وجود ضغوط العمل عند الأفراد ومنها:

- التأخر في الحضور للعمل.
- الغياب وعدم المواظبة.
- الإهمال.
- ارتكاب أخطاء في العمل.
- اتخاذ قرارات غير سليمة.
- الاكتئاب.
- عدم التعاون مع الآخرين.

- مقاومة التغيير.
- علاقات عدائية وسيئة مع الآخرين.
- تبرير الأخطاء واتخاذ مواقف دفاعية غير عقلانية.
- ارتفاع معدل دوران العمل.
- إنتاجية العمل أقل كماً وكيفاً.
- معدل الشكاوي مرتفع.
- نسبة الحوادث مرتفعة.
- سوء استخدام المواد.
- ضياع الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- سوء الاتصالات (غموض الدور، بطء الاتصال، تشويه المعلومات).

ويستنتج الباحث أن هذه المؤشرات تساعد الرؤساء في العمل على تلافى العديد من المشكلات التي قد تحدث دون معرفة مسبباتها، وتساعدهم على وضع الخطط العلاجية لها، وتحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية.

آثار ضغوط العمل

إن العديد من المنظمات أن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب بها.

ومن تلك الآثار الإيجابية لضغوط العمل ما ذكره كيلى أنها تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده.

ويرى الباحث أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

ولقد تم تقسيم الآثار السلبية التي تتركها الضغوط إلى أقسام كما تم تقسيمها مسبباتها إلى أقسام فهناك آثار تعود على المنظمة وهناك آثار على سلوك الفرد وعلى نفسيته وعلى علاقاته الاجتماعية وسيتم ذكرها بشيء من التفصيل:

(١) آثار الضغوط على المنظمة:

من الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

- ١- زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل)
- ٢- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- ٣- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث.
- ٤- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- ٥- عدم الرضا الوظيفي.

- ٦- الغياب والتأخر عن العمل.
- ٧- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- ٨- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- ٩- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- ١٠ - سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- ١١ - التسرب الوظيفي.
- ١٢ - الشعور بالفشل

ويرى الباحث أن المنظمات التي لم تعر ضغوط العمل الاهتمام الكافي سوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي تنتج بسبب الآثار التي تتركها تلك الضغوط على المنظمة ككل.

(2) آثار سلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن، فقدان الشهية، التغير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة.

3) آثار نفسية:

يؤثر الضغط سلبياً من خلال الحالات النفسية للعاملين، إذ ترتبط مستويات ضغط العمل العالية بالاكتئاب، والقلق، والتعب المزمن، وربما يسبب ضغط العمل الإدمان العقاقير المختلفة، ويؤثر في معدلات الحوادث في بيئة العمل.

4) آثار اجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب في العمل، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة.

والآثار السلبية لضغوط العمل أكثر بكثير من الآثار الايجابية، فالقليل من الضغوط محفز للإبداع والعمل، ولكن زيادتها تؤدي إلى ضعف إنتاج العمل، وسوء العلاقات مع الزملاء، وانشغال الفرد عن أسرته وأصدقائه، وسوء علاقته بهما.

أبعاد ضغوط العمل:

إن ضغوط العمل لا تؤثر على الفرد وحده لأنه لا يعيش في بيئة منعزلة عن حوله، وإنما تؤثر عليه باعتباره أحد مكونات النظام الذي يتفاعل معه، لذلك فإن شعور الفرد بضغوط العمل يكون له أبعاد متعددة تحددها طبيعة هذا الفرد ومن هذه الأبعاد:

1. البعد الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية): وهي كل اتصال للإنسان بغيره، وهو يقوم بنشاطه اليومي، كعلاقة الجوار والتعليم والوظيفة

وعلاقات البيع والشراء، والعلاقات الثقافية والفنية والرياضية وغيرها، وتتعدد بتعدد النشاط الإنساني واتساعه الذي يشمل كافة مناحي النشاطات السياسية والاقتصادية والثقافية.

2. **البعد الأسري (العلاقات الأسرية):** هي تلك العلاقة الاجتماعية التي تقوم بين أعضاء الأسرة الواحدة (الأب - الأم - الأبناء) على نحو يحقق التوازن داخل الأسرة.

3. **البعد القيمي (منظومة القيم):** هي مجموعة قواعد ومعايير وعادات وتقاليد يتبناها الفرد ويرتضيها المجتمع، تسهم في إكسابها للأفراد جميع المؤسسات، وتتحول بعد تشبع الفرد بها إلى سلوك ظاهر ملموس عند مواجهة موقف ما على أن يكون اكتساب تلك القيم وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.

ويرى الباحث أنه لا يمكن الفصل بين الأبعاد الثلاثة السابقة من جهة، وبين التربوي نفسه من جهة أخرى فالتربوي يؤثر ويتأثر إما سلباً أو إيجاباً فهو اجتماعي بطبعه، يحاول أن ينقل ما يشعر به من ضغط في عمله لجماعة الأصدقاء إما محاولة لطلب الحلول أو كسب التعاطف، كذلك فإن التربوي ينقل ما يتعرض له من ضغوط في العمل إلى أفراد أسرته، فعندما يطغى عبء العمل عليه يكون ذلك على حساب الوقت الذي قد يقضيه مع أسرته وأبنائه يتابعهم ويفرج عنهم ويخرج معهم، كما أن ضغوط العمل تؤثر في منظومة القيم التي يحملها التربوي ويؤمن بها.

طرق علاج ضغوط العمل:

اعتمدت معالجة الضغوط بالمنظور المتكامل على الجوانب الإيمانية والروحانية التي جاء بها ديننا الإسلامي والتي يجد فيها أي إنسان مهما كانت ديانتة ملاذا للراحة والسكينة ومعالجة هوى النفس وتطلعاتها واعتمدت على المعالجة الطبية والنفسية للنفس والبدن لمواجهة الأمراض المتنوعة التي تسببها الضغوط وقد قسمت هذه الطرق بين الفرد والمنظمة والمجتمع الذي يعيش فيه التربوي.

أولاً/ من جانب التربوي كفرد:

- الرجوع إلى الدين:

إن الدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضيء على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط (أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: الآية 28) وقوله تعالى: (إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَخُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ) (يوسف: من الآية 86)، (وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً) (طه الآية 124)، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف.

وهناك عدة طرق يلجأ فيها التربوي إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل، وهناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها في بيئة العمل، وهذه الطرق بمزاياها وعيوبها هي:

1- **الفكاهة:** حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

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

ويرى الباحث أن التربوي هو الأعراف بنفسه ويستطيع تدريجياً التخلص من الآثار السلبية التي تتركها الضغوط من خلال التأمل والتركيز وعدم إغفال الجانب الترفيهي والخروج بنزهات عمل أو نزهات عائلية، وكذلك فإن السفر للسياحة في الدول المجاورة يساعد التربوي على التخلص من الضغوط.

ثانياً/ من جانب المديرية والوزارة:

تستطيع المنظمة عمل الكثير في سبيل علاج ضغوط العمل لأنها المسبب الأكبر لهذه الضغوط وبالتالي فإن دراسة معمقة وخططاً مدروسة ولجنة متخصصة تستطيع الإسهام بشكل كبير في الحد من هذه الضغوط ومن الأمور التي يمكن أن تفعلها المنظمة:

1- **تحسين المواءمة المهنية:** كثيراً ما يظهر ضغط العمل لأن التربويين يقومون بأعمال يكرهونها أو وظائف لا يصلحون لها، فربما كون عدم مواءمة التربوي من ناحية ميوله ومهاراته لما تتطلبه المهنة، مصدر ضغط كبير، لذلك تستطيع المؤسسة تقادي جزء كبير من الضغط للعاملين عن طريق رفع

مستويات ملائمة الفرد لمهنته من خلال استخدام أساليب أفضل في الاختيار، والانتقاء، والتعيين.

2- **تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم:** ربما كون التربويون الجدد أكثر الفئات شعوراً بالضغط، ورغبتهم في ترك انطباع ايجابي لدى رؤسائهم الجدد عن طريق إظهار جديتهم وكفاءتهم، وربما يكون عدم الانسجام بين توقعات التربويين، ونتائج الموظفين الجدد مصدر ضغط شديد لهؤلاء الموظفين الجدد، والهدف هنا أن يكتسب التربوي من خلال الدورات التدريبية أساليب إدارة الضغوط ومن ذلك إدارة الوقت وتحديد الأولويات، كما أن بعضها موجه لإكساب الفرد مهارات لازمة لعمله، بدونها لن يستطيع الفرد انجاز عمله بصورة فعالة، كالتدريب على استخدام الكمبيوتر والبرامج اللازمة للوظيفة.

3- **تحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره:** ينتج كثير من الضغط في بيئة العمل عن وجود صعوبات في الاتصال بين الفرد ورئيسه، أو بينه وبين زملائه، وكلما كانت العلاقات المتبادلة، وأساليب الاتصال بين العاملين أفضل، كانت معدلات الضغط أدنى، وذلك لأن كثيراً من الضغط ينتج عن سوء الفهم.

4- **المساندة الاجتماعية:** أن بناء الفرد علاقات ايجابية مع زملائه ورؤسائه في العمل ستنعكس ايجابياً على نفسيته، حيث يكونون سنداً له عند حاجته إليهم، إما بمساعدته في حمل جزء من عمله إذا اقتضت الضرورة، أو إرشاده في كيفية أداء عمله، أو تقديم الدعم المعنوي والتشجيع اللازم.

ويرى الباحث أن تُبادر لجان مؤسسات المجتمع المحلي إلى تعزيز مكانة التربويين ومساندتهم وجدانياً واجتماعياً من خلال بناء ميثاقٍ قيمِي يحفظ هيبة الإشراف التربوي ومكانته بوصفه مهنة ذات مستوى عالٍ من المهارة.

5 - رفع مستوى الأمن والسلامة: من المهم أن يشعر الفرد بأن منظّمته تهتم بصحته وسلامته، لذا من الضروري أن يكون بيئة العمل خالية من المواد الضارة، وذات مستويات مقبولة من الحرارة والرطوبة والضوضاء والإنارة.

2- إعادة تصميم العمل: بإمكان المنظمة المساهمة في خفض الضغوط التي يتعرض لها أفرادها من خلال تصميم الوظائف بحيث تمنع مشكلات غموض الدور، وصراع الدور، وزيادة أو خفض أعباء العمل، واستخدام تكنولوجيا حديثة تسهل من سرعة العمل.

3- وضع أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وان تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

ويستنتج الباحث من خلال ما سبق أن عملية علاج الضغوط عملية خاصة بالفرد وبيئة العمل، ولكن تم تجاهل بعض المسببات للضغوط في هذه الخطة العلاجية من عناصر البيئة المادية كطبيعة المكان ومساحة المباني، ونوعية المباني، وطبيعة الإمكانيات المادية، كالألات والأثاث داخل المبنى.

ويؤكد الباحث أنه وبالرغم من اتخاذ كافة التدابير فإنه من المستحيل القضاء على هذه الظاهرة وإنما يمكن محاولة التخفيف منها كما أن اللجوء إلى الله عز وجل والإيمان به من أكثر ما يفرج عن الإنسان فالإيمان بالله سبحانه

وتعالى هو مصدر التوازن النفسي، والمنبع الأصيل للسعادة في الدنيا والآخرة، وفي غياب الإيمان الحق يشقى الإنسان، ويُصاب بالهم والحزن، والضغوط الحياتية والعملية قال تعالى: (وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكاً وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى). (طه:124) وقال تعالى أيضاً (الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) (الرعد: 28). فالإيمان هو السلاح الرادع الذي يواجهه به الإنسان المؤمن كل مشكلات وضغوط الحياة، فضلاً عن ضغوط العمل.

القسم الثاني: انعكاسات ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للتربويين

- ❖ مفهوم الرضا الوظيفي
- ❖ عوامل الرضا الوظيفي
- ❖ أهمية الرضا الوظيفي
- ❖ نظريات الرضا الوظيفي
- ❖ أنواع الرضا الوظيفي
- ❖ قياس الرضا الوظيفي

تمهيد

اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل "بأن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله" لذلك فإن الرضا الوظيفي للعاملين في أي تنظيم يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية، ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليلٌ على مدى رضاه عن عمله، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه. وهو يمثل مؤشراً هاماً على فاعلية التنظيم.

وقد بدأ موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأول مرة في مجال الصناعة، وتعددت الدراسات في مختلف الميادين إلى أن انتهت إلى مجال التعليم. فإذا كان الرضا الوظيفي مطلباً ضرورياً لدى أي موظف في أي عمل، فإنه أشد ضرورة لدى العاملين في قطاع التربية والتعليم وذلك لما للعملية التربوية والتعليمية من الأثر الأکید في تقدم المجتمعات ونهضتها.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلاً في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته.

مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث الإسلامي فالرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات قال تعالى: **قَالَ اللَّهُ هَذَا يَوْمٌ يَنْفَعُ الصَّادِقِينَ صِدْقُهُمْ لَهُمْ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ. المائدة (119)** وقال تعالى: **يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (27) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَرْضِيَّةً (28) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (29) وَادْخُلِي جَنَّتِي (30) الفجر - (28)** .

ولقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريفٍ موحدٍ أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

و الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل

المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راضٍ بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني.

إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين.

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه: " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته، من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة ".

والرضا الوظيفي شعور داخلي يكون إيجابياً نحو العمل فيزيد من الإنتاج، أو سلبياً فيؤدي إلى التقاعس عن العمل، وهناك عدد من الأمور التي تؤثر فيه، منها ظروف العمل، والعمل نفسه، ونظام المكافآت والحوافز، والعلاقات مع الزملاء.

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها.

ودرجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً و ما يطمح إلى تحقيقه.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

ويرى الباحث من خلال عرض هذه التعريفات المتعددة من القديم إلى الحديث أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية، وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

عوامل الرضا الوظيفي

تتعدد العناصر التي يمكن أن تحدد الرضا الوظيفي لدى الفرد بطبيعة وتنوع العمل وشموليته والفئات التي يتعامل معها بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويمكن القول إجمالاً أن كل ما يحيط بالفرد ويؤثر فيه قد يعتبر عاملاً من عوامل الرضا الوظيفي وعنصراً من عناصره.

ولقد واجه الباحثون صعوبة كبيرة في تحديد عوامل الرضا الوظيفي بسبب كثرة الميول المفضلة لدى كل فرد، وأن هذه الميول غير محددة، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات يمكن أن تكون هي عناصر الرضا الوظيفي.

وهذه العناصر هي :

1. سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة.
2. نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين والعلاقة مع العاملين.
3. الراتب أو الأجر وما يصاحبه من حوافز ومكافآت
4. فرص الترقية والتقدم في العمل.
5. الأمن والسلامة والاستقرار في العمل.
6. المكانة الوظيفية والاعتراف به وتقديره.
7. ظروف العمل المادية.

ومن العوامل المؤثرة في رضا الأفراد ومن بين هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة والكفاءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا والحوافز خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية.

ومن عوامل الرضا الوظيفي: النمو النفسي، والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل، والرواتب والضمانات، والمسئولية، والاعتراف والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، وفرص التقدم والنمو المهني، وظروف العمل، وبيئته المادية (إضاءة، تهوية).

ويرى الباحث وبعد هذا العرض للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بشكل عام، أن أهم العوامل التي تؤثر في الرضا يمكن أن تتمثل في الآتي:

- 1) الأجر والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية .
- 2) العمل وظروفه وطبيعته .
- 3) التقدير واحترام الذات والمكانة الاجتماعية التي يشغلها الفرد .
- 4) العلاقات مع الزملاء والرؤساء في العمل .
- 5) الانتماء للمهنة .
- 6) الأمن والاستقرار الوظيفي.

وهذه العوامل تغطي الجوانب الفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية للتربوي داخل العمل.

أهمية دراسة الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولا شك أن دراسة للرضا الوظيفي للتربويين هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة التربوي بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعلمي .

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

وهناك بعض الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

ودراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف الإدارة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

والباحث رأى أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لم يكن له في حد ذاته بل كان للأمور التي يؤثر عليها الرضا وتسمى نتائج الرضا كالأداء والإنتاجية وغيرها، فكان من الضروري أن تتم دراسته لأنه يعتبر من الأمور المتغيرة باستمرار.

نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث توضح أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

(1) نظرية ماسلو للحاجات Maslow's Theory For Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو A. Maslow بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والفيسيولوجي ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة. والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة، ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي، فمثلاً عدم إشباع

الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليشبع الحاجات تبعاً لتسلسلها.

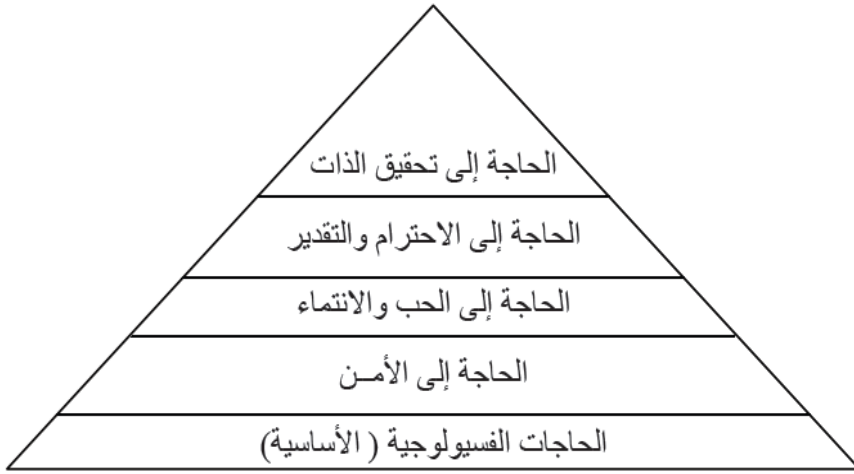
وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها كالتالي:

- (1) الحاجات الأساسية وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية
- (2) الحاجة إلى الأمن والضمان وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

- (3) الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

- (4) الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات وتمثل الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

- (5) الحاجة إلى تحقيق الذات تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتُعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات. ويمثل الشكل (3) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو



الشكل (3) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية وفق نظرية ماسلو

وجوهر نظرية ماسلو، كما بينه سالم وآخرون (1998: 2) لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل صحيح وكلي الحفز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

واستفاد الباحث من هذه النظرية في أن على ذوي الاختصاص إشباع هذه الحاجات مجتمعة لدى التربويين دون إهمال أو إخلال في ترتيب إشباع هذه الحاجات حتى يتحقق الرضا الوظيفي عن العمل، فالتربوي بحاجة إلى راتب يكفل ويسد احتياجاته وأسرتة، والتربوي بحاجة إلى أمن واستقرار وظيفي في عمله وبعد إحالته على التقاعد، كما أن التربوي بحاجة إلى تكوين شبكة من

العلاقات الاجتماعية وإشاعة جو من الألفة والمحبة بينه وبين زملاء العمل، كما أن التربوي بحاجة إلى تقدير من المجتمع الذي يعيش فيه وصولاً إلى تقدير ذاته.

(2) نظرية العاملين فريدريك هيرزبيرج Herzberg's Two Factors Theory

وتسمى أيضاً نظرية الصحة والدافعية ومضمون هذه النظرية يرتكز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهم الأولى بالسلامة والصحة المادية، وتسمى عوامل الصحة والثانية تهتم بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات وتسمى عوامل دافعية.

أ- عوامل الصحة:

وهي تلك الجوانب في العمل التي إذا ما توفرت بشكل ملائم تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، وغالباً ما تكون هذه من خارج جوهر العمل، وفي حال عدم توافرها فإنها تسبب شعوراً بعدم الرضا، ويمكن حصر هذه العوامل في عشرة عوامل: سياسة المؤسسة، الإشراف الفني، الرواتب، العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري، العلاقات بين التابعين والعلاقات بين الزملاء، وظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي، تأثيرات العمل على الحياة الشخصية، الراتب.

ب- عوامل الدافعية:

وتسمى أيضاً عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله والتي في حال توافرها في العمل بشكل ملائم

وايجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصرها في ست عوامل هي: الانجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، الترقى، احتمالية النماء.

ويرى الباحث تشابهاً في نظرية العاملين مع نظرية ماسلو في الحاجات بشكل عام والتي يجب تحقيقها ويرى الباحث أن هذه النظرية أكثر تفصيلاً وتخصصاً وشمولاً في تغطية جميع الجوانب التي تسبب الرضا الوظيفي لدى التربوي

3- نظرية مكيلاند في الحاجات Macclelland,s Needs Theory

وضع هذه النظرية ديفيد مكيلاند وصنفت هذه النظرية الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة حاجات:

(1) الحاجة إلى الإنجاز

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح، وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذوو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهن فلقد وجد أن

رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

2- الحاجة إلى القوة

إن القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب هذه القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين وهناك خمسة مصادر للقوة وهي:

- 1) قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- 2) القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.
- 3) القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- 4) قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- 5) قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

3) الحاجة إلى الانتماء

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع

الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل.

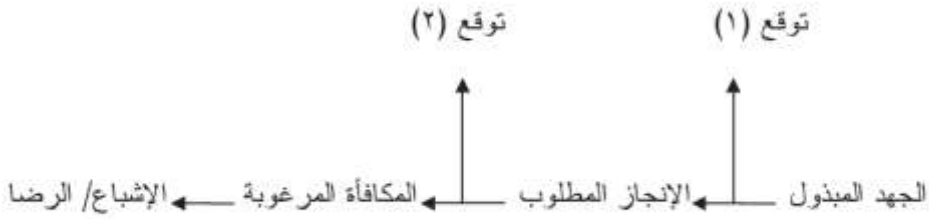
ويرى الباحث أن هذه النظرية أهملت الجانب المادي وأهميته، واعتبرت أن الإنسان لديه دافعية للإنجاز دون الالتفات إلى المادة وإن كان الجانب المادي ذو أهمية كبيرة لتسيير أمور الحياة في ظل زيادة متطلبات الحياة وتعقيدها.

نظرية التوقع The Expectancy Theory

طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (4) الذي يوضح نموذج التوقع.



شكل رقم (4) نموذج التوقع (سالم وآخرون، 1995: 214).

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة. وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي.

ويلخص الباحث ما جاء في النظرية أن الفرد ينجز عمله ويتوقع في النهاية الحصول على مكافأة توصله إلى تقدير واحترام ذاته وتوصله إلى الرضا

الوظيفي، ويعتبر الباحث أن هذه النظرية تركز على الحوافز والمكافآت التي ينتظرها التربوي من عمله كثمرة يستحقها، وإن غياب الحوافز وتوقع التربوي بأن عمله لن يوصله إلى الحصول على ما يريد قد يقلل من رضاه الوظيفي.

4) نظرية عدالة العائد Equity Theory

هذه النظرية تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله. وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك). أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا

السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

- ❖ تقليل الجهد المبذول في العمل.
- ❖ المطالبة بزيادة في الأجر.
- ❖ تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.
- ❖ الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
- ❖ ترك العمل

ويتفق الباحث مع ما عرض في النظرية أن العدالة شرط أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى التربويين وأن كل فرد يجب أن يكافئ ويحفز على قدر عمله فلا يتساوى من يعمل بإخلاص مع من لا يعمل ويتكل على غيره.

5) نظرية التكيف الوظيفي: Theory of Work Adjustment

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس وويز (Graen, Dawis and Weiss) عام (1968) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل.

ويرى الباحث أن ظروف العمل لها أثر كبير في الوصول إلى الرضا الوظيفي فكلما كان انتماء الفرد كبيراً كان عطاؤه وتفانيه أكبر.

6) نموذج ستيرز وبورتر: Steers and Porter Mode

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أُريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي :

١/ صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقاداتهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

٢/ صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

٣/ خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز .

ويرى الباحث أن هذه النظرية تتسم بالشمول لإدراكها للتفاعل بين العناصر المكونة للعمل وأن هذه العناصر جميعها تؤثر مجتمعة في الرضا الوظيفي للتربوي .

(7) نظرية الجماعة المرجعية Reference Theory

(قدم هولين وبلود Hulin & Blood) هذه النظرية عام ١٩٦٨ وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها .

ويرى الباحث أن على الفرد مقارنة نفسه بالعاملين الأفضل أو الذين يساوه في عمله، كما يرى الباحث أن العاملين لا يتساوون في عملهم، فالاختلاف سنة، ولكن يمكن أن تشجع هذه النظرية على المنافسة بين الأفراد العاملين في المنظمة .

8) نظرية المقاومة Opponent Theory

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام ١٩٧٨، وعرفت بنظرية المقاومة وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً. ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لديه وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤذي الفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسئولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد.

ويرى الباحث أن من يبدأ قوياً يستمر قوياً وينتهي قوياً، فالتربوي بحاجة إلى تطوير ذاته باستمرار، والتربوي يصبح مع مرور الوقت خبيراً، يزداد تقدير المجتمع له ويزداد تقديره لذاته واحترامه لها، كما أن ما يحصل عليه من راتب قد يزداد لأقدمية التربوي.

9) نموذج لولر Lawler Model

يرى لولر Lawler أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تتدرج كما يلي:

- (1) الراتب.
- (2) الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية).
- (3) الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات.

ويلاحظ الباحث أن هذه النظريات أسهمت بشكل كبير في توجيه الأنظار نحو الاهتمام بالعاملين، وتقدير واحترام التفكير بهم، لأنهم العامل الحاسم في بناء المؤسسات وتقدمها وازدهارها. كما تعد محاولات جادة في تفسير السلوك الإنساني وخاصة في مجال العمل، والتنبؤ به، بغية توجيهه لتحقيق أهداف العمل من جهة وتهيئة ظروف وشروط العمل المناسبة، التي تحقق رضا العاملين، وتزيد من دافعيتهم للعمل، ورغبتهم بالاستمرار فيه من جهة أخرى. كما أكدت هذه النظريات أهمية العمل، وقيمه، ودوره كقوة دافعة، وشخصت العوامل المؤثرة في مستوى دافعية العاملين للعمل، إلا إن كل النظريات لا تخلو من بعض الثغرات أو الغموض الذي يحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية لتفسيره.

ويرى الباحث إجمالاً أن كل النظريات تكمل بعضها بعضاً وتفسر الحاجات التي يمكن أن تسبب الرضا الوظيفي وتزيده عند التربويين، والأخذ بها جميعاً يؤدي إلى الوصول إلى درجة من الإتقان والشمولية في الوصول إلى رضا التربوي.

أنواع الرضا الوظيفي Job Satisfaction Types

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وهناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإن الباحثين قسموا الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة هي:

(1) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- * الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- * الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- * الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

(2) أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجوليس (Friedlander and Morgulies) عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولاً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي.

قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات.

ويعرض الباحث أهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

أولاً: أنواع مقاييس الرضا الوظيفي:

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

أ / المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

ب/ المقاييس الذاتية:

ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.

وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

١/ مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.

٢/ طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.

٣/ طريقة المقابلات الشخصية.

٤/ طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

٥/ طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة.

ويرى الباحث أن أفضل هذه المقاييس هو مقياس الملاحظة المباشرة لكنه يحتاج إلى وقت وجهد أكبر من المقاييس الأخرى، ويليه مقياس المقابلات الشخصية التي تحتاج إلى حنكة في وضع الأسئلة وطرحها، ومن ثم قوائم الاستقصاء المحكمة الإعداد، كما يرى الباحث أن استخدام أكثر من مقياس معاً هو الأفضل في الوصول إلى نتائج صادقة وثابتة.

المراجع والمصادر

المصادر العربية

- القرآن الكريم.

- المسند للإمام أحمد بن حنبل (258/2).

1. ابن منظور (1968): لسان العرب المحيط، مج ١، ص ١١٧٩، دار

لسان العرب. بيروت.

2. ابو عيشة، زاهدة (1997): مستوى التوتر النفسي ومصادره لدى

المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

3. ابو فروة، إبراهيم (1997): الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة،

طرابلس.

4. الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000): مقدمة في تصميم البحث

التربوي، مطبعة الرنتيسي للنشر والتوزيع، غزة.

5. الأغبري، عبد الصمد (2002): الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري

مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (109) ص 169-197، مجلس النشر العلمي،

جامعة الكويت.

6. بالعبيد، شيخة (2007): القيم التربوية المتضمنة في القصص ضمن

النشاط غير المنهجي بالمرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

7. البدراني، بدر (2007): قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس

- الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
8. البديوي، محمود(2006) : الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، العدد (3) مج (2)، ص 33-66 .
9. البلادي، صالح (2009): الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
10. التويم، نايف (2005) مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية :دراسة تطبيقية على ضباط جوازات وممرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. الثبتي، فهد (2007): الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
12. جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي، أحمد وبسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض.
13. جودة، إيمان، واليافي، رندة (2002): ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي، مجلة جامعة دمشق، العدد (1)، مج(18)، ص 71-114.

14. حجي، أحمد (2001): إدارة بيئة التعليم والتعلم، دار الفكر العربي، القاهرة.
15. حريم، حسين (2004): السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجامعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
16. حسن، راوية (2004): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
17. حسن، راوية، (2001) السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية.
18. حسين، طه، وحسين، سلامة (2006) : استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. حمادات، محمد (2006): قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
21. حمادات، محمد (2006): القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. حمامي، آمال (2005): الرضا عن العمل، مجلة التنمية الإدارية، العدد (58)، ص (76).
23. الحربي، حمود (1995): الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

24. الحنيطي، إيمان، (2007): دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية بالجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
25. الحيدر، عبد المحسن و بن طالب، ابراهيم (2005): الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض.
26. الخثيلة، هند (1997): مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية مج (9) العدد (1) 58-112.
27. الخضر، عثمان (2005): علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
28. الخضيرى، محسن (1991): الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة.
29. الخطايبية، ماجد (2002): التربية العملية الأسس النظرية وتطبيقاتها، دار الشروق، عمان.
30. ريجيو، رونالدي (1999): المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، مكتبة شروق للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
31. زويلف، مهدي (2005): إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
32. الرفوع، عارف (2005): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين في محافظات الجنوب وعلاقته بمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة وعدد

- المعلمين". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.
33. الرويلي، نواف (2003): الرضا الوظيفي لدى مديرية ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
34. الرئيس، فضية (1998): ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.
35. الزايد، عبد الله (2005): بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
36. سالم، فؤاد، وآخرون (1995): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني.
37. السباعي، هنية (2001): ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
38. السعد، صالح، و درويش، مراد (2008): أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (22)، العدد(1)، ص 108-63.
39. السلوم، سعاد، (2002): عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

- التربية، جامعة الملك عبد العزيز.
40. شاويش، مصطفى(2004): إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان.
41. شبير، محمد، (2009): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة.
42. شهاب، إناس (2001): دراسة مقارنة لمستويات الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد.
43. الشامان، أمل (2006): مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات، رسالة التربية وعلم النفس، العدد (26)، ص 33-53.
44. الشديقات، عواطف (1999): ضغوط العمل وأثرها على القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، رسالة غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان.
45. الشرم، سعيد (1995)، المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
46. الشنواني، صلاح (1972): مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد: دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، بيروت.
47. صالح، أحمد (2009): أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط

- العمل اليومي لدى المهنيين، دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية، مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة، جامعة الفيوم، الفيوم.
48. الصيرفي، محمد(2008): السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة و النشر - الإسكندرية.
49. الطويل، هاني (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر - عمان.
50. عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان.
51. عابدين، محمد (2011): الاحتراق النفسي لدى المشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد (2)، مج (19)، ص 439-486.
52. عبد الباقي، صلاح الدين (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
53. عبد الباقي، صلاح الدين، (2001): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
54. عبد الحميد، محمد (1985): العلاقات الأسرية للمسنين وتوافقهم النفسي، الدار الفنية للطباعة والنشر، مصر.
55. عبد الخالق، ناصف (1982): الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، عدد(3)، ص 73-106.
56. عبدالجواد، محمد (2002): إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير

- للتقافة والعلوم، طنطا.
57. عبيدات, نوقان (1981): تطوير برنامج الإشراف التربوي في الأردن, رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة عين شمس، القاهرة.
58. عريفج، سامي، (2007): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
59. عطوي، جودت (2001): الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.
60. علاقي، مدني (1981): الإدارة المدرسية تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
61. عمار، تغريد (2006) : اثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
62. العبدلي، خالد (2012): الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسي لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسيا والعاديين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
63. العتابي، عبد الرحمن(2007): الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين الإداريين وعلاقته بأدائهم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
64. العديلي، ناصر (1981): الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات

- ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
65. العديلي، ناصر (1995): السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
66. العميرة، محمد (2001): مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
67. العمري، خالد (1992): مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، عدد(2)، مجلد (7)، 11-36.
68. العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
69. العميان، محمود، (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
70. غنام، سعيد (2004): ضغوط العمل لدى المراقب الجوي وعلاقتها بسلامة الحركة الجوية دراسة ميدانية على المراقبين الجويين بالمطارات الدولية في المملكة العربية، السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
71. الغانم، أمل (1996): مستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين بمحافظة اربد عن الصلاحيات والمهام الموكلة إليهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والإشراف التربوي كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد.

72. فائق، فوزي (1997): ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (17) العدد (67-68)، ص 131 - 158.
73. فلمبان، إيناس (2006): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
74. الفاعوري، فايزة (1990): الضغوط المهنية التي تواجه معلمات التربية الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان.
75. الفالح، نايف (2001): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
76. القريوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
77. القوس، سعود (2001): المحددات الاجتماعية والمهنية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات الاجتماعية، جامعة الملك سعود، الرياض.
78. الكايد، جعفر (2004): المناخ التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

79. لطفي، محمد (1992): نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها، مجلة الإدارة العامة، ع(75)، ص 52-76.
80. مرسي، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
81. مساد، عمر (2005): الإدارة المدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
82. مصطفى، عبد العظيم (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في التعليم الثانوي العام، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (42)، ص 277-352.
83. المشعان، عويد (1993)، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
84. نشوان، يعقوب ونشوان، جميل (2001): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة ومكتبة دار المنارة، غزة.
85. الهاللي، عادل (2009): بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
86. الهنداوي، وفية (1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل الإداري، مجلة التربية وعلم النفس، مج (16)، العدد(58)، ص 89 - 132.
87. الهياجم، عبد السلام (2008): الرضا الوظيفي لدى المشرفين

- التربويين في مدينة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن.
88. هيجان، عبد الرحمن (1999): **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.
89. هيجان، عبد الرحمن (1998) **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، معهد الإدارة العامة، الرياض.
90. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997): **الأطلس الفني**، فلسطين.
91. اليحيى، طلال (2003): **مدى رضا مشرفي طلاب التربية الميدانية عن عملهم في الإشراف**، مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مج (15)، ص 751 - 772.

المراجع الأجنبية :

1. Dutka, M (2008): **The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrator at five institution**, Boston College dissertations press, USA.
2. Lander, F (2009): **Multiple Impacts Of Organizational Climate And Individual Value Systems Upon Job Satisfaction**, **Personnel Psychology Journal**, 22, pp 171 - 183 .

3. Cooper, K (1993): Occupational Stress In Head Teachers: A national UK Study ,**journal of Education psychology**, 63 ,(87), pp43–130,UK.
4. Luthans, F (1992):**Organizational Behavior** ،McGraw–Hill Inc, Irwin, Canada.
5. Cogan, M (1973): **The Clinical Supervision**, Houghton Muffin Company, Boston, USA.
6. Goldhammer, R, et al,(1980): **Clinical Supervision** , Holt, Rinehart and Winston NY, USA.
7. Gordon, P(1988): A Controversial Woman Inspector, **History of Education magazine**,17,(3), pp 80–110.
8. Daley ،M (1979): Burnout, Smoldering Problem in protective services, Soeial work, **Journal Articles**, 24, pp 375–79 .
9. Ovando ,N ،& Huckestein ,S (2003): Perceptions of the role of the Central Office Supervisors in Exemplary Texas School Districts, **Paper presented at the American Educational Research Association Annual Conference** , Chicago , Illinois.
10. Glanz, J (1996): Pedagogical Correctness in Teacher Education Discourse about the role of

- Supervision, **Paper presented at the Annual Conference of the American Educational Research Association** , New York.
11. Prati, L ,Douglas, C, Ferris, G (2008): Emotional intelligence, leadership executiveness and team outcomes, **International Journal of Organizational Analysis**, 11,pp 21-41.
 12. Crabbe, A (2009): **Terrific ideas of practices and procedures for success in Work Organization, & job satisfaction Laurinburg**, New York.
 13. Combs, J, Edmonson, S, Jackson, S (2009): Burnout among elementary school principals. **AASA Journal of Scholarship and Practice**, 5, (4),pp 10-15.
 14. Tomic, W, & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. **Journal of Beliefs and Values**, 29 (1), 11-27.
 15. Boyland, L (2011): Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals, **Current Issues in Education**, 14, (3) ,pp 1-11.



المؤلف في سطور

د. محمد حسن أبو رحمة

من مواليد المملكة العربية السعودية ، في فبراير 1987م.

- رئيس رابطة التربويين الفلسطينيين .
- رئيس تحرير مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية.
- حاصل على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية.
- مستشاراً في مجلس الإبداع التربوي التابع للمؤسسة الدولية للإبداع الفلسطيني .
- يعمل مديراً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.
- مدرب دولي معتمد ومحكم أبحاث دولي .
- إصدارات للمؤلف : توزيات (رسائل إلى الجميع) ، 4 ساعات تحت الأرض ، عجائب من زمن كورونا ، لماذا لم يُصلح التعليم ؟ ، مواقف عملية في الإدارة المدرسية ، قراءات في الجودة والاعتماد المدرسي .