

الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

* العوامل السيكولوجية لضغوط العمل.

* تعريف الأنهاك.

* القلق.

* مقياس الأحساس بالإنهاك.

* الرضا الوظيفي.

* علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

* مقياس الرضا عن العمل.



الفصل الرابع

ضغوط العمل وكيفية التخلص منها

ضغوط العمل

إن العصر الذى نعيش فيه يطلق عليه عصر القلق والضغط العصبى ، نتيجة تزايد السرعة فى رتم الحياة. ويأتى العمل فى قمة اهتمام الناس وبدونه لن يستطيع الفرد أن يحقق حاجاته الاجتماعية والشخصية. وتأتى عملية التوافق المهنى لتحقيق التلاؤم بين الفرد وبيئته المهنية. وتلعب الكثير من العناصر دوراً فاعلاً فى زيادة الضغوط وبالتالي نجد أن جميع القيادات الإشرافية والإدارية تسعى إلى تنظيم العمل بقصد زيادة إنتاجية العاملين، وفى بداية الثورة الصناعية تركز الاهتمام على الآلة وإتقان مهارات العمل اللازمة للنجاح فى المهنة. وعندما أخذت العلوم الأنسانية دورها فى دراسة السلوك الأنسانى تبلورت النظريات التى اهتمت بالدافعية والروح المعنوية والتعزيز. وقد ادى الاهتمام بالجوانب النفسية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الضغوط.

ويؤكد علماء النفس أمثال «أيزنك وفرنون» أن السمات المزاجية والشخصية تلعب دوراً هاماً فى الأحساس بالضغوط، ويتضح أن العمل الذى يختاره الفرد له أثر كبير على حياته النفسية. فقد يكون مصدراً لسعادته واستقراره وشعوره بالثقة فى نفسه وقدراته، ولهذا فإن الرضا عن العمل سوف يقود إلى رفع الروح المعنوية وخفض التوتر والإحباط. ويلعب الاهتمام بالجوانب النفسية فى تقليل الفاقد الاقتصادى للمؤسسة، وبالتالي يفيد الاختيار المهنى فى تحسن العلاقات الانسانية فى العمل، فوضع العامل فى المكان الملائم يساعده على التفوق فى العمل مما يؤدي إلى زيادة الثقة بنفسه والرضا والسعادة بحيث يكون أكثر استعداداً للتفاهم مع الغير والتعاون معهم والتوحد مع المؤسسة التى تعمل فيها. أما إذا كان العامل يقوم بعمل لا يلائمه فإنه سيكون قلق، كثير الشكوى والتبرم والذمر، مما ينعكس على ادائه فى العمل.

العوامل السيكولوجية لضغوط العمل:

يوجد العديد من العوامل السيكولوجية المسؤولة عن زيادة ضغوط العمل وهى:

١- العامل النفسى:

يرى علماء النفس الصناعى أن ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الصدفة، بل تلعب الشخصية دورا هاما فى زيادة الضغوط، فالفرد ذو الشخصية العصابية أو الشخصية السيكوباتية يكون أكثر استهدفا لضغوط العمل. ويمكن تقليل نسبة ضغوط العمل عن طريق الاختبار والتوجيه والارشاد النفسى فى العمل.

٢- الضغوط النفسية:

تلعب الضغوط النفسية الناتجة عن العمل فى رفع معدلات ضغوط العمل، فالعامل الذى يتسم بالتوتر الزائد غالباً ما يكون عرضه للضغوط، ولهذا يمكن تقليل ضغط العمل عن طريق الإرشاد النفسى، وبالتالي فإن المشرفين والأدرايين يجب أن يمتلكوا القدرة على امتصاص الصدمات وضغوط العمل.

٤- الروح المعنوية:

تلعب الروح المعنوية دورا فى إنتاجية المؤسسة، وتعنى الروح المعنوية بقدرة الفرد على التوافق المهنى. وتظهر الروح المعنوية من خلال الرضا الوظيفى الذى يمكن أن يقاس من خلال تفاعل الفرد مع الرؤساء والعاملين معه، والمؤسسات التى تحقق دوافع العمل غالبا ما تقل نسبة ضغوط العمل عندهم.

٥- الرضا عن أوقات الفراغ:

لقد اتضح أن الأفراد الذين يمارسون أنشطة فى اثناء وقت فراغهم تزداد إنتاجيتهم وينخفض عندهم الإحساس بضغوط العمل، وتلعب الرياضة والقراءة والترويح دورا هاما فى خفض الضغوط النفسية من خلال تفريغ الشحنة الانفعالية عند الأفراد.

٦- الأنهك النفسى: Burnout

يعتبر الإنهك النفسى من العوامل التى تؤثر على الانتاجية بطريقة سلبية، ويؤدى الأنهك إلى تبديد الطاقة النفسية للفرد نتيجة الضغوط الحياتية، ويؤدى بدوره إلى عدم الوصول إلى النتائج الصحيحة أثناء قيام الفرد بحل المشكلة التى تواجهه. وغالبا ما يكون الأفراد الذين يشعرون بالإنهك يكون لديهم طاقة ولكن إنجازهم غالبا ما يكون أقل بكثير

من هذه الطاقة وأن إنتاجياتهم أقل من قدراتهم، ويحدث الإنهاك نتيجة تكرار العمل اليومي مما يحدث نوع من الملل أو القيام بالعمل فترة طويلة دون الحصول على إجازة أو الحصول على أجر منخفض أو الصراعات بين الفرد وزملائه أو رؤسائه أو العوامل الخارجية نتيجة عدم وجود البيئة للعمل (Freudenberger, 1974).

تعريف الإنهاك :

يعرف الإنهاك بأنه «زملة من الأعراض العاطفية والبدنية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد و أدائه في الأعمال التي يقوم بها».

وتؤكد الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين على أن انتاجية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والمحامين والعاملين في مجال الخدمات تتناقص بزيادة درجات الإنهاك العالية. ويتصف الأفراد ذوو الإنهاك المرتفع بأنهم غالبا ما يشعرون بالتوتر والإحباط والقلق ولا يحبون عملهم وغالبا ما يترددون عند اتخاذ القرارات السليمة (Robert, 1978 & Piens and Kafrey, 1974)

ويعتبر الإنهاك من المفاهيم الحديثة نسبيا في ميدان علم النفس حيث ظهرت مجموعة من الدراسات تؤكد على أهمية الإنهاك ودوره في أداء مهام العمل وقد وصف ماسلاشن وجاكسون (١٩٧٦) الإنهاك بأنه عبارة عن زملة من الأعراض البدنية والعاطفية والعقلية، وهذه الزملة لها علاقة سلبية بمفهوم الذات والاتجاهات نحو العمل، وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين. ويرى كوبر مرشال أن الأنهاك يحدث للأفراد الذين يعملون في مهن مختلفة، وينتج بسبب عدم كفاءة الفرد في المهنة التي يعمل فيها. كما ينشأ الإحساس بالإنهاك نتيجة تكرار العمل بصورة رتيبية مما يحدث نوعا من الملل، أو ينشأ للفرد نتيجة قيامه بالعمل فترة طويلة دون الحصول على اجازته أو الحصول على أجر منخفض، ويحدث ايضا نتيجة الصراعات بين الفرد وزملائه أو رؤسائه أو وجود بعض العوامل الخارجية نتيجة البيئة غير الملائمة والمحيطه بالعمل.

والدراسات التي أجراها بينز وأرنسون أظهرت أن الأنهاك يتكون من ثلاث مكونات هي:

المكون البدني: Physical Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال عدد مرات نوبات المرض التي تنتاب الفرد مثل عدد مرات نزلات البرد، أو جاع في الظهر أو الرأس، الحالات المرضية الشديدة. (Ddeley, 1979)

المكون العاطفي: Emotional Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر المستمر، سرعة الأنفعال والغضب، سرعة التهيج والبكاء، والأجتهات السلبية نحو الموضوعات المتعلقة بالحياة، عدم الثقة بالنفس، فقدان القدرة على العمل، فقدان قيمة الذات (Seiderman, 1978)

المكون العقلي: Mental Component

يمكن التعرف على هذا المكون من خلال إبداء الفرد المقاومة عند النهاب إلى العمل، ويتصف الفرد بأنه كثير النظر في الساعة، وعدم الرغبة في الاتصال أو التعرف على أحد، غير مرن عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته ومستقبله، عدم الرغبة في تحمل المسؤولية، لديه الرغبة في التغيب عن المواعيد التي يعطيها للآخرين (Maslach, 1976)

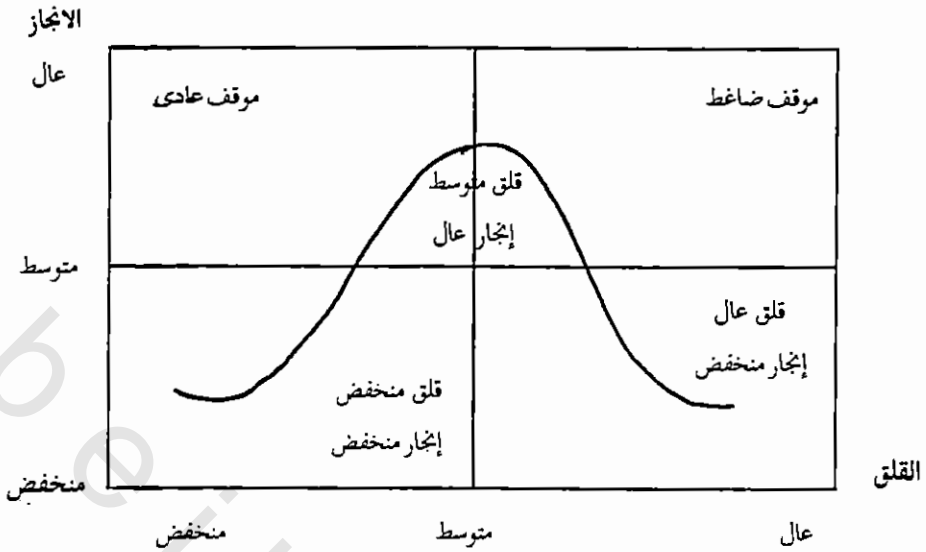
٧- القلق Anexity

تعد ظاهرة القلق من الظواهر الإنسانية التي تناولها الكثير من الباحثين في ميدان علم النفس. إن ارتباط القلق بالإنسان جعله أحد المكونات في الشخصية الإنسانية. ويرى فرويد أن القلق ينقسم إلى نمطين الأول أطلق عليه القلق الموضوعي وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجي، فمصدر الخطر في القلق الموضوعي يوجد في العالم الخارجي، وهو خطر محدد، أما النمط الثاني فهو العصائبي وهو خطر هائم غير معروف وهو خوف غامض غير مفهوم، لا يستطيع الفرد أن يشعر به، أو يعرف سببه فهو خطر غريزي داخلي (فرويد، ١٩٦٢).

وترى «هورنى» أن القلق استجابة انفعالية موجهة إلى المكونات الأساسية للشخصية ويقتصر أن البنية التي يعيش فيها الفرد تسهم إسهاما إيجابياً في نشأه القلق لما بها من تعقيدات وتناقضات، ولهذا فإن كل فرد يولد لديه إمكانيات كبيرة للنمو والتطور. وللبنية أثر على القلق، فحينما تكون البيئة غير مهددة للفرد تتناقص لديه مشاعر الأحساس بالقلق، ولكن حينما تكون البيئة مليئة بألوان الإحباط والحرمان والتناقض والتعقيد والتهديد تجعله يستشعر مشاعر الأحساس بالقلق.

وقد كشفت الأبحاث التحليلية العاملية لكاتل وشاير عن وجود نوعين من مفاهيم القلق أطلق عليهما سمة القلق Triat Anxiety وحالة القلق State Anxiety (Spielberger, 1966). ويعتبر النوعان الأخيران أكثر أنواع القلق شيوعاً في التراث النفسى، وتصور حالة القلق كظرف أو حالة انفعالية متغيرة وهى تتميز بمشاعر ذاتية من التوتر والتوجس يدركها الفرد بوعى. كما أنه تعتبر حالة مؤقتة تحد لمثير معين، وتتفاوت هذه الالة تبعاً لتفاوت هذا الموقف. وتتغير حالة القلق فى شدتها، وتتذبذب عبر الزمن تبعاً للموقف المهدد للفرد.

ويعتقد سيلرجر ان سمه القلق تشير إلى الفروق الثابتة نسبياً فى القابلية للقلق، أى تشير إلى الاختلافات بين الناس فى ميلهم إلى الاستجابة بجهاد المواقف التى يدركونها كمواقف مهددة، وذلك بارتفاع شدة القلق. وسمة القلق تتأثر بالمواقف بدرجات متفاوتة حيث إنها تنشط بواسطة الضغوط الخارجية التى تكون عادة مصحوبة بمواقف خطيرة محددة. ويتضح من العلاقة بين حالة القلق وسمة القلق أن الاستعداد أو التهيؤ للقلق يظل كامناً (سمة القلق) ويستثار فقط بمثيرات مهددة وظروف ضاغطة (حالة القلق). وهذه العلاقة تأخذ شكل المنحنى.



شكل (١)

العلاقة بين الانجاز والقلق

أولاً : الموقف الضاغط :

١ - القلق المنخفض : في وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوي القلق المنخفض يتحسن ادائهم وإنجازهم.

٢ - القلق العالي : في وجود الموقف الضاغط نجد أن الأفراد ذوي القلق العالي يتدهور ادائهم وإنجازهم.

ثانياً : الموقف العاды :

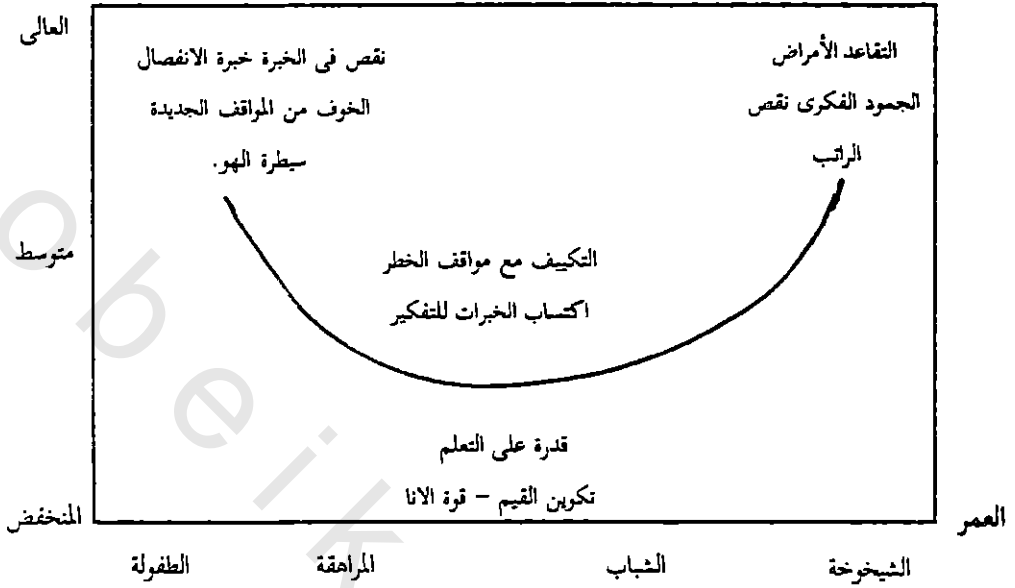
١ - القلق المنخفض : في وجود الموقف العاды نجد أن الأفراد ذوي القلق المنخفض يتدهور ادائهم وإنجازهم.

٢ - القلق العالي : في وجود الموقف العاды نجد أن الأفراد ذوي القلق العالي يتحسن ادائهم وإنجازهم.

علاقة العمر بالقلق :

تأخذ العلاقة بين العمر والقلق شكل المنحنى الهابط ثم الصاعد وهذا موضح في

القلق



شكل (٢)

العلاقة بين القلق والعمر الزمني (المؤلف)

يتضح من الشكل (٢) أن القلق يزداد في مرحلة الطفولة بسبب نقص الخبرات ووجود خبرة الانفصال والخوف من المواقف الجديدة والغريبة وسيطرة مشاعر الانفصال. وتتناقص مستويات القلق في نهاية المراهقة و بداية الشباب نتيجة التكيف مع مواقف الخطر، واكتساب خبرات جديدة وظهور التفكير المجرد العقلاني واكتساب مهارات التفاعل الاجتماعي وظهور القيم والمثل العليا والضمير. وفي حالة الشيخوخة فإن مستويات القلق تزداد مرة أخرى بسبب التقاعد ونقص الرتاب وظهور الأمراض والجمود الفكرى و من أمثلة القلق (قلق الموت) وخاصة في حالة الأمراض الخطيرة مثل السرطان والفشل الكلوى والوبء الكبدى.

تذكر ما يلي:

إن الجهاز اللا إرادى يعمل لمجابهة الضغوط وذلك من طريق إفراز هرمون الكورتزون الذى يخفف من الآلام الناشئة عن تلك الضغوط. وعندما يفشل جهازك العصبى

يمكنك أن تشعر بالصداع أو ارتفاع ضغط الدم أو الأرق أو القرحة... ولكن يمكنك التعامل مع الضغوط إذا استطعت أن تتعلم كيف تتعامل معها وتحولها إلى صالحك:
أ - لا تهرب من المشكلات وتعلم كيف تجابه الضغوط التي تتعرض لها من مصادر المتعددة مثل:

* علاقات العمل (الزملاء - الرؤساء - المرؤسين).

* العلاقات الأسرية (التفاعل الأسرى - المسؤولية الاجتماعية....)

- * تعلم كيف تحلل المشكلة بطريقة علمية منطقية لتحولها لمصلحتك الشخصية.
- ب - لا تنزعج عندما تفشل في تغيير الأشياء التي لا يوجد فيها تأثير عليها مثل رئيسك في العمل أو النظام المؤسسى.
- ج - يجب أن يكون لديك الأصدقاء الذين تثق فيهم بحيث تناقشهم في مشاكلك..
«لا يمكن أن تتصور الحياة بدون أصدقاء كما لا يمكن أن نتصور أن المركب يسير بدون مجداف».

د- اهتم بالرياضة مثل المشى - السباحة - التأمل المتعالى - الأسترخاء العام - الأسترخاء التفاضلى.

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن تكرار هذا الشعور لدى

م	العبارة	كم مرة تشـعر به					
		مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر أو أقل	مرات قليلة في الشهر	مرة واحدة في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع	كل يوم
١	أشعر أنني متصرف عن عملي.						
٢	أشعر بأنني منهك في نهاية يوم العمل.						
٣	أشعر بأنني مشابه لزملائي في كثير من العادات.						
٤	أشعر بأنني مندمج شخصياً في مشكلات زملائي.						
٥	أشعر بأنني متعب عندما أستقيظ في الصباح لاواجه يوماً جديداً في العمل.						
٦	أشعر بالضيق من الطريقة التي عاملت بها بعض زملائي.						
٧	يمكنني أن أفهم بسهولة كيف يتعرف زملائي نحو الأشياء.						
٨	أبتاهل بعض زملائي في العمل.						
٩	أن العمل مع زملائي طوال اليوم هو في الحقيقة إجهاد لي.						
١٠	أعامل بفاعلية مع مشكلات زملائي.						
١١	أشعر بأنني متبرم من عملي.						
١٢	أشعر بأن لي تأثيراً إيجابياً في حياة الآخرين من خلال عملي.						

مقياس الإحساس بالأنهاك

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن تكرار هذا الشعور لديك.

م	العبارة	كم مرة تشعربه				
		مرات قليلة في السنة	مرة واحدة في الشهر أو أقل	مرات قليلة في الشهر	مرة واحدة في الأسبوع	مرات قليلة في الأسبوع كل يوم
١٣	لقد أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخرين منذ أن تقلدت هذه الوظيفة.					
١٤	أنتى قلق لأن هذه الوظيفة تحجر عواطفى.					
١٥	أشعر بأننى نشيط جداً.					
١٦	أشعر بأننى مشبط العزيمة بسبب وظيفتى.					
١٧	أشعر أنتى أعمل بكد ونشاط فى وظيفتى.					
١٨	لأهتم ما يحدث لبعض زملائى.					
١٩	العامل مع الناس مباشرة يسبب لى إجهادا زائداً فى العمل.					
٢٠	يمكننى أن أخلق بسهولة جوا لطيفاً مع زملائى فى العمل.					
٢١	أشعر بأننى مبهتهج عندما أعمل مع زملائى.					
٢٢	لقد أنجزت عدة أشياء جديدة فى وظيفتى					
٢٣	أشعر وكأننى فى نهاية المطاف.					
٢٤	أتعامل فى عملى مع المشاكل بهدوء.					
٢٥	أشعر بأن زملائى يعتبرونى مسئولاً عن بعض مشاكلهم.					

مفتاح التصحيح

م	مرات قليلة فى السنة	مرة واحدة فى الشهر	مرات قليلة فى الشهر أو أقل	مرة واحدة فى الأسبوع	مرات قليلة فى الأسبوع	كل يوم
١	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢	١	٢	٣	٤	٥	٦
٣	٦	٥	٤	٣	٢	١
٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٥	١	٢	٣	٤	٥	٦
٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
١١	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٤	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٥	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٦	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١٨	١	٢	٣	٤	٥	٦
١٩	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٠	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢١	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٤	٦	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	١	٢	٣	٤	٥	٦

الرضا الوظيفى

لقد اصطلح علماء النفس على أن الرضا الوظيفى هو أحد المحركات الرئيسة للتوافق المهنى. ويقصد بالتوافق المهنى بأنه العملية الدينامية المستمرة التى يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية. وينبغى أن يأخذ فى الحسبان قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل وللتوافق المهنى العديد من المظاهر، وأول مظاهر الرضا الوظيفى رضا الموظف عن الوظيفة، وعن مكونات بيئة العمل وبصور حقيقة الموظف بزملاء العمل ووجهة نظره فى رؤسائه أو المشرفين عليه، واجره وحساسيته لمركزه فى البناء الاجتماعى للعمل، ووجهة نظره فى الظروف المحيطة بعمله. وتوصل مجموعة من علماء النفس إلى تحديد بعض العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفى والتى يمكن ان تتلخص فى الآتى:

أولاً: علاقة الموظف بنظام المؤسسة:

الموظف القائم بالعمل كلما شعر بالارتياح النفسى والأمن زادت قدرته الانتاجية وارتفعت شدة دافعيته للعمل، بل ويزداد ولاؤه للمؤسسة التى يعمل بها، ومدى شعوره بالانتماء لها، والتوحد معها، وذلك أن الرضا للموظف مع عمله وظروفه الخارجية ينعكس بدرجة كبيرة على علاقاته بالمؤسسة ونظامها. فالموظف الذى يشعر بالرضا الوظيفى مع عمله، عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة. فالذى لا يجد الرضا النفسى عن طريق العمل قد يصنع الكثير من المشكلات داخل المؤسسة ويكون عنصراً يسبب قلق داخل تلك المؤسسة.

وقد يلاحظ أن الإدارة تكون أحياناً مصدراً للتأزم وذلك بفرضها نظاماً صارماً، أو عقوبات من كل نوع. وللتغلب على تلك المشكلة فإن المشاركة وهى أسلوب تعاون وتآزر وتكاتف بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالإنتاج ونظام العمل وحوافزه مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظفين بالانتماء ثم التوحد مع المؤسسة.

ثانياً: علاقة الموظف برؤسائه:

تدل البحوث الحديثة دلالة قوية على أن المدير أو الرئيس ربما كان أخطر عامل فى

البيئة السيكلوجية للموظف. فهو يمثل الإدارة العليا فى أعين رؤسياه، كما أن شخصيته وسلوكه يؤثران فى سلوك من يديرهم أو يشرف عليهم وفى روحهم المعنوية كما أن لسايتته صلة مباشرة بانتاج الجماعة التى يديرها. وقد توصل كل من (White, Lipdit, lawin) إلى العديد من النتائج وهى:

١- أدى الجو الاستبدادى إلى سلوك عدوانى إزاء القائد وإزاء الزملاء بل إزاء الأشياء والجماعات.

٢- كانت علاقة الأعضاء بالقائد الديمقراطى علاقة تفاهم وصدقة بينما كانت علاقاتهم بالقائد الاستبدادى علاقة خضوع.

٣- لقد كان التكاتف والتآزر أكثر ظهوراً فى المجموعة التى كان يشرف عليها قائد ديمقراطى.

٤- كان العمل الابتكارى والتفنن والإتقان يختفى فى المجموعة الاستبدادية فور اختفاء القائد.

ثالثاً: علاقة الموظف بزملائه:

لايكشف الرضا الوظيفى عن نفسه فى أداء العمل فحسب، بل وفى نظام العلاقات الشخصية التى تكتنف حياة الموظف ولاشك أن موقف العمل، إنما هو موقف اجتماعى ديناميكى يمثل فيه الزملاء ما يمثلته الأخوة بالنسبة للفرد فى الأسرة، وذلك التوافق الاجتماعى، وإنما يتعلق بالعلاقات بين الذات والآخرين، ويرتبط تقبل الآخرين بتقبل الذات.

ويلاحظ أن الظاهرتين الأساسيتين اللتين تحددان العلاقة بين الموظف وزملائه داخل المؤسسة العمل، هما (التعاون والمنافسة) وتلجأ أغلب المؤسسات إلى استخدام الموظفين لزيادة التنافس مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية لتلك المؤسسة. فالتعاون بين الجماعة هام لتقدم المؤسسة مثل التنافس بشرط أن يخلو التنافس من العدوات. والموظف القادر على التوافق هو الذى يقدر أن يجمع بين التعاون والتنافس، وهذا يدل على الصحة النفسية العامة داخل المؤسسة. وتلعب القيادة الديمقراطية دوراً فعالاً لتنظيم عملية التنافس والتعاون من

خلال الاهتمام بين الفرد فى فريق العمل والتنافس بين الفرد والآخرين فى إنجاز المهام.

إن تكوين فرق العمل تأتى فى مقدمة اهتمامات المدراء ولهذا فإن القياسات السوسيومترية هى الهامة لإختيار القادة أو فرق العمل. وكلما كان الانسجام بين أفراد فريق العمل كلما كان الإنجاز يتم بطريقة أفضل.

خصائص المدير الناجح:

إن الرضا الوظيفى على أداء المدير وعلى إستجاباته. ويمكن تلخيص خصائص المدير الفعال فى الاننى:

- * الثقة بالآخرين أمر ضرورى
- * المدير يجب أن يكون معلما
- * على المدير ألا يتحول إلى حلال للمشاكل
- * يجب أن يمتلك القدرة على الاتصال بالآخرين
- * يجب أن يحسن استخدام الوقت
- * يجب أن يعتمد على قوة الحدس
- * يجب أن يكون مستعدا لإزاحة العاملين إذا توفر السبب
- * يجب أن يحيط بمن يعملون مع الرعاية
- * يجب أن يضع طموحاته الشخصية فى المقام الثانى بعد أهداف المؤسسة التى يتولى قيادتها
- * يجب أن يكون صاحب رؤيا
- * يجب إن يعرف صناعة القرار وتطبيقه
- * يجب أن يكون سهل الاقتراب منه
- * يجب أن يمتلك حسا للدعابة والفكاهه

* يجب أن يكون حاسم قاطع ... ولكن بتعقل

* يجب أن يرى نفسه بطريقة موضوعية

* يمكن الاعتماد عليه

* يجب أن يكون من ذوى العقول المفتوحة

* يجب أن يرسخ مقاييس ومعايير عالية للنبل والسمو

* يجب أن يكون مثالا للاستقامة والامانة

الدافعية معيار الرضا الوظيفي:

إن دراسة الدافعية كشفت للإدارة أهمية الدوافع وخطورتها فى إحداث السلوك الإنسانى. لذلك بذلت الإدارات المعاصرة للمنظمات عدة محاولات استهدفت الإفادة من الدافعية فى التعرف على هيكل الدوافع المحركة للسلوك وقد أطلق عليها «نظرية العوامل الدافعة الصحيحة أو المحافظة». وقد توصل على السلمى (١٩٧٢) إلى أكثر الدوافع أهمية التى تدفع المدير نحو العمل وهى : (بروان، ١٩٨٦).

* الرغبة فى النمو والتقدم فى العمل.

* الرغبة فى استغلال مواهبه وقدراته الشخصية فى العمل.

* الرغبة فى الحصول على معلومات كافية عن العمل.

* الرغبة فى الحصول على العائد المادى.

* الرغبة فى التمتع بالسلطة التى يتيحها له العمل الإدارى.

* الرغبة فى الحصول على فرصة العمل المستقل والتفكير الحر.

* فرصة الاشتراك فى تحديد أهداف العمل.

* للرغبة فى الاشتراك فى تحديد الوسائل الفنية المستخدمة فى إنجاز الأعمال.

* الرغبة فى اكتساب احترام الناس داخل أو خارج المؤسسة.

* الرغبة إلى الاستقرار فى العمل والشعور بالزمن والضممان الاجتماعى.

الروح المعنوية معيار الرضا الوظيفي:

تعتبر الروح المعنوية من المعايير التي يمكن أن تعبر عن الرضا الوظيفي. ويمكن أن نرى الروح المعنوية تدل على الحالة المزاجية للفرد في مجال العمل. وتوجد مؤشرات يمكن قياس الروح المعنوية من خلال حب العمل، ومكان العمل، العلاقة بين الفرد وزملائه، العلاقة بين الفرد ورؤسائه في العمل. ويمكن رصد بعض من العبارات التي تقيس الروح المعنوية مثل:

١ - كيف تحب عملك الحالي؟

* أنا لا أحبه

* كنت أفضل شيئا آخر

* كنت أتقبله

* أنا أحبه بدرجة ما

* أنني أحبه جدا

٢ - زملائي المستخدمون في القسم الذي أعمل فيه، في الأغلب:

* غير أصدقاء

* ليس لهم أى اتجاه نحوي

* لا بأس

* متعاونين

* اصدقاء جدا

٣ - رئيسك المباشر في اتجاهه الشخصي نحوك:

* ظالم دائما

* ظالما في أغلب الأحيان

* أحيانا ظالم، وأحيانا لا

* منصف غالباً

* منصف فى كل وقت

وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج منها:

١- العمل جزء جوهري فى حياة الإنسان مادام ذلك المظهر من الحياة الذى يعطيه المكانه ويربطه بالمجتمع. وعادة يحب الرجال والنساء أعمالهم وعندما يبغضونه، فإن الخطأ كآمن فى الظروف النفسية الاجتماعية للعمل أكثر منه فى العامل. زد على ذلك أ العمل نشاط اجتماعى.

٢- للروح المعنوية للعامل دور هام فى إنجاز المهام المطلوبة منه ويظهر ذلك من خلال توحده مع المؤسسة وعدم غيابه، واغترابه، أو تمرده.

٣- تلعب المعززات المتمثلة فى المكافآت المادية أو التشجيع المعنوى دوراً فى الإنجاز. وهنا تتفق مع علماء النفس الذين يقولون أن التعزيز الإيجابى (مكافآت) افضل من العقاب.

علاقة التحفيز بالرضا الوظيفى:

«إذا أردت أن تكافئ موظفاً فلا ترسل له شيكاً فى البريد، بل قدمه له فى احتفال كبير». من هذا المنطلق يمكن استخدام التحفيز لزيادة كفاءة العاملين فى المؤسسات الرياضية. فالتحفيز يودى إلى الولاء ثم يقود إلى زيادة الانتاج.

يقصد بالتحفيز بأنه إكساب الأفراد مستوى الثقة بالنفس التى يجب أن يكون عليه وذلك إلى مستوى قدراتهم. ومسئولياتى كمدير هى المساعدة والاحتضان واكتشاف تلك القدرات والحفاظ عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً. بذلك نحافظ عليه دائماً فى منطقة التحفيز.

إن العمل بروح الجماعة هام للحفاظ على الأفراد فى منطقة التحفيز، لأنهم حين يشعرون أن كلا منهم جزء من الآخر وجميعهم يكونون فريق العمل وبذلك لايشعر بالعزلة. أن أحد الطرق التى نتعرف بها عن مستوى التحفيز لدى الموظفين وذلك بالنظر إلى رضاهم الوظيفى وادائهم فى العمل.

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبارة	نعم	لا
	أولاً: العمل الذي أقوم به يتميز بهذه الصفات		
١	جذاب		
٢	روثني		
٣	مرضى		
٤	ممل		
٥	جيد		
٦	يساعد على الابتكار		
٧	محترم		
٨	كثير الصغب والضوضاء		
٩	سار		
١٠	مفيد		
١١	متعب		
١٢	صحي		
١٣	يتحدى قدرات الفرد		
١٤	مناسب		
١٥	محبط		
١٦	بسيط		
١٧	بلاهدف		
١٨	يعطى إحساساً بالإنجاز		
	ثانياً: الأجر الذي أحصل عليه يتصف بالصفات التالية:		
١٩	يغطي المصاريف العادية		
٢٠	لا يكفي مصاريف المعيشة		
٢١	سئ		
٢٢	يوفر وسائل الترفيه		
٢٣	لاطمئن الفرد على حياته		
٢٤	أقل من أمتحق		

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

٢	العبارة	نعم	لا
٢٥	بأنه كبير		
٢٦	يوفر لي الحياة الكريمة		
	ثالثاً: رئيس في العمل يتصف بالصفات الآتية:		
٢٧	متغسطس ومتعالى		
٢٨	أطلب النصيحة منه		
٢٩	من الصعب ارضاءه		
٣٠	غير مهذب		
٣١	يشئ على العمل الجيد		
٣٢	ليق		
٣٣	مؤثر		
٣٤	عصرى		
٣٥	لا يشرف عليه بالقدر الكافى		
٣٦	سريع الغضب		
٣٧	يخبرنى أين موقفى من العمل		
٣٨	مضايق		
٣٩	عنيد		
٤٠	يعرف عمله جيداً		
٤١	سئ		
٤٢	ذكى		
٤٣	يتركنى على سجينى		
٤٤	كسول		
٤٥	يشرف على العمل الحاجة		
	رابعاً: الترقيات التى أحصل عليها غالباً ما تنسم بالصفات الآتية:		
٤٦	يتيح فرصة طيبة للترقية		
٤٧	فرص الترقية محدودة		
٤٨	الترقى حسب قدرة الفرد		

مقياس الرضا عن العمل

ضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن درجة الرضا تجاه عملك بنعم أو لا

م	العبارة	نعم	لا
٤٩	الوظيفة لا ترقى فيها		
٥٠	فرص طيبة للترقية		
٥١	سياسة نظام الترقية غير عادل		
٥٢	الترقية غير دورية		
٥٣	الترقية تتم بطريقة منظمة		
٥٤	فرص الترقية منظمة		
	خامساً: الزملاء في العمل غالباً ما يتسمون بالصفات الآتية:		
٥٥	يحفزون على العمل		
٥٦	مملون		
٥٧	بطيئون في العمل		
٥٨	طموحون		
٥٩	غير قادرين على التصرف السريع		
٦٠	مشتولون		
٦١	قدرتهم على الإنحاء عالية		
٦٢	أذكياء		
٦٣	من السهل أن يكونوا عدوات مع زملائهم		
٦٤	يتكلمون كثيراً		
٦٥	يتميزون بحين المظهر		
٦٦	كسولون		
٦٧	عبوسون		
٦٨	لا أسرار بينهم		
٦٩	نشطون		
٧٠	اهتماماتهم ضيقة		
٧١	عندهم مقدرة على التخطيط		
٧٢	من الصعب التفاهم معهم		

