أثر ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني: حالة دراسية

د. دلال محمد الزعبي
كلية اربد الجامعية
جامعة البلقاء التطبيقية

د. هيثم علي حجازي
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني من وجهة نظرهم. وكان تعداد مجتمع الدراسة (165) فرداً، استجاب منهم (130) فردا، بنسبة مئوية مقدارها (78,7%). واشتملت الدراسة على متغير مستقل رئيسي وهو ضغوط العمل، ومتغير تابع واحد وهو الدافعية نحو العمل.

استخدم الباحثان استبانة كأداة تم بناؤها من قبل الزعبي (2003) وقاما بتعديلها وتطويرها لتتناسب مع طبيعة العمل في مجلس الأعيان. تكونت الأداة من (47) فقرة في مجال ضغوط العمل و(53) فقرة في مجال الدافعية نحو العمل. وقد اشتمل متغير ضغوط العمل على ثمانية مجالات، ومتغير الدافعية على خمسة مجالات. وتم التوصل إلى نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار الخطي، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1 – وجود مستوى عام متوسط من ضغوط العمل، ومستوى عام عال من الدافعية نحو العمل.

2 – وجود اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى أفراد العينة.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصى الباحثان بعدة توصيات.

الكلمات الدالة : ضغوط العمل ، الدافعية نحو العمل.

تاريخ تسلم البحث: *6/ 5 /2008* **تاريخ قبول البحث:** *21/ 12/ 2008*

Abstract

The study aims at exploring the level of work stress and motivation, and the effect of work stress on work motivation, taking in to account the point of view of the Jordanian Senate staff. The study was conducted on a population of (165) persons and the number of respondents was (130), wich represent (78.7%) of the total number. The study includes an independent variable, (work stress) and a dependent variable (work motivation).

The researchers used a tool which was created by Zoubi (2003), but it has been adjusted and developed to suit the nature of work in the senate. The tool includes (47) items in the area of work stress, and (53) items in the area of work motivation. The work stress variable includes eight areas, whereas the work motivation variable included five areas.

The results of the study have been reached, using means, and linear regression. The most significant findings show that:

1. There is a general moderate level of work stress, and there is a general high level of work motivation.

2. There is a statistical significant effect of work stress on work motivation.

In the light of the above mentioned results، the researchers came up with several recommendations.

Key Words: Work Stress، Work Motivation.

مقدمة:

أصبح التغيير والتطوير من السمات الرئيسية التي تتصف بها المنظمات المعاصرة، أياً كان نوعها أو حجمها، وهي تغييرات ضرورية وحيوية من أجل أن تتمكن هذه المنظمات من تحقيق التميز والتنافسية، من أجل الحفاظ على بقائها واستمراريتها ومكانتها وقوتها بين المؤسسات الأخرى المشابهة. وسواء أكانت هذه التغيرات إيجابية أم سلبية ، فالاحتمال الأكبر أنها تتسبب بتوليد ضغوط متعددة على العاملين في هذه المؤسسات (Daft & Noe, 2001, 480).

وإذا كانت المنظمات تسعى نحو التجديد والإبداع، فإن واجبات كثيرة تقع على عاتق إدارة هذه المنظمات، وكذلك على عاتق العاملين فيها من أجل مواكبة عملية التغيير والتطوير، إذ إن المنظمة التي تسعى نحو التجديد، وتمتلك قدرة عالية على المحافظة على أداء عال مرتبط بالتجديد، تتمتع ببعض الخصائص المميزة لها، كأن تمتلك استراتيجيات واضحة، وثقافة مؤسسية تلتزم من خلالها بالتجديد، علاوة على أنها تملك هيكلاً تنظيمياً مؤسسياً، يدعم الإبداع من خلال عمل الفريق والتكامل الوظيفي، وبحيث يمكن رؤية العاملين في مثل هذه المنظمات و هم يعملون بالتزام واضح بالتجديد (Daft & Noe , 2001, 484). أما بالنسبة إلى الإدارة العليا في مثل هذه المنظمات، فإنها تكون إدارة داعمة للمديرين والعاملين في المستويات الإدارية الأدنى. و تُعَدُّ هذه المتطلبات التي يجب تنفيذها من قبل المنظمات، حتى تستطيع مواكبة المستجدات، من العوامل الضاغطة على العاملين (Schermerhorn et. al, 2000, 404). فمن المعروف أن الأدوار المتعددة التي يقوم بها الموظف الإداري في أي منظمة تتطلب منه تأهيلاً علمياً ونفسياً ليتمكن من القيام بهذه الأدوار على أفضل وجه، ويرتبط بهذا الأمر رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به، ولا يتحقق ذلك إلا إذا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تبعاً لقدراته الجسمية والعقلية وتوازنه النفسي (المغربي، 2000 ,363). فإذا أصبح الموظفون أكثر رضا عن وظائفهم وعن ظروف العمل وعن مدى ملاءمتهم لهذا العمل، أدى ذلك إلى ارتفاع دافعيتهم نحو العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية وإلى قدرة أكبر على التعامل مع مسببات الضغوط المختلفة.

مشكلة الدراسة:

لقد تبين من الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع ضغوط العمل والدافعية نحو العمل، أن كليهما من العوامل المؤثرة في الأداء، وأن موظفي مجلس الأعيان الأردني، كغيرهم من موظفي مؤسسات القطاع العام، يتعرضون لضغوط عمل يحتمل أن تسبب لهم التوتر والضيق والانزعاج، مما ينبئ بأنه ربما يكون لهذه الضغوط تأثير في دافعيتهم نحو أداء عملهم، وفي إنتاجيتهم بشكل عام . لذا ارتأى الباحثان أنه ربما يكون من المفيد تناول الأثر الذي يمكن أن تحدثه ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان، لأن فهم السلوك الإنساني لا يتحقق إلاّ من خلال فهم دافعية الأفراد التي تساهم بشكل أو بآخر في التنبؤ بسلوكهم المستقبلي، وهذا ما ستبحثه الدراسة الحالية.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

- هل تؤثر ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني على دافعيتهم نحو العمل ؟

وقد انبثق عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية:

1 – ما مستوى ضغوط العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني؟

2 – ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني؟

3 – هل هناك أثر لضغوط العمل على دافعية موظفي مجلس الأعيان الأردني نحو العمل؟

فرضيات الدراسة:

انبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية :

1 – مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني عال.

2 – مستوى الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني عال.

3 – هناك أثر لضغوط العمل على دافعية موظفي مجلس الأعيان الأردني نحو العمل.بمستوى دلالة ($p \leq 0.05$).

أهمية الدراسة:

يُعَدُّ موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي حظيت، وما تزال حتى اليوم، باهتمام الكثير من الباحثين. وتمثلت أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على موضوعين هامين من المواضيع الإدارية التي لها دورها الهام في إدارة الموارد البشرية، وهما " ضغوط العمل " و" الدافعية نحو العمل". وقد ركزت الدراسات كما ذكر سابقاً، وحسب علم الباحثين، على دراسة هذين الموضوعين بشكل منفصل في مؤسسات القطاع الخاص، في حين أن الدراسات التي أجريت في مؤسسات القطاع العام، وخاصة المؤسسات التشريعية بمختلف تسمياتها في مختلف الدول، محدودة أو قليلة.

ومن الجدير بالذكر أن مجلس الأعيان يختلف في طبيعة عمله ونوعيته عن المؤسسات الأخرى، إذ إنه مجلس تشريعي وليس منظمة تنفيذية كبقية مؤسسات القطاع العام، علاوة على أنه يختلف عن غيره من المجالس المشابهة في الدول الأخرى نظراً لاختلاف الأنظمة السياسية بين هذه الدول. لذا ارتأى الباحثان أنه ربما يكون من المفيد إجراء دراسة حول ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو المجلس وأثرها على دافعيتهم نحو العمل لما قد تضيفه هذه الدراسة من معرفة نظرية حول هذا الموضوع، ومعرفة عملية وإمكانية الاستفادة من النتائج في محاولة زيادة دافعية موظفي مجلس الأعيان، والدفع بالأسباب التي تؤدي إلى توليد ضغوط العمل إلى خارج بيئة العمل، ومعالجة آثار هذه الضغوط.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1 – الكشف عن مستويات ضغوط العمل ومستويات الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني في مختلف المجالات من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

2 – دراسة أثر ضغوط العمل على الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني.

متغيرات الدراسة:

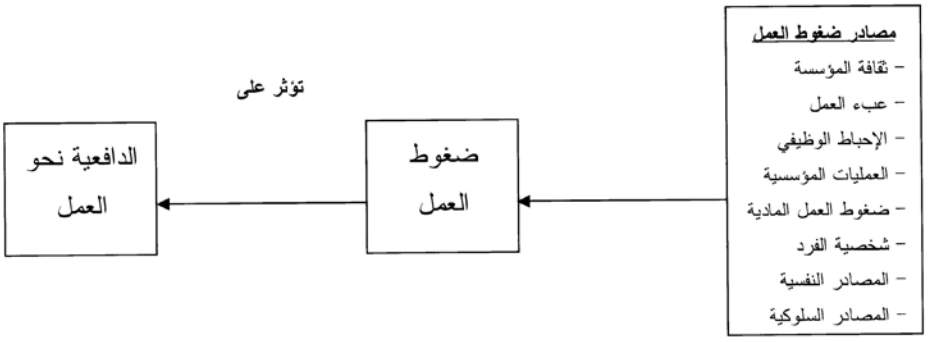
تشكلت مستويات الدراسة من متغيرين اثنين على النحو الآتي:

1 – المتغير المستقل: ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني.

2 – المتغير التابع : الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني.

أنموذج الدراسة:

بناء على المتغيرات المذكورة (المستقل، والتابع) قام الباحثان ببناء الأنموذج التالي الذي يبين العلاقة بين ضغوط العمل والدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني:



الإطار النظري:

– تعريف ضغوط العمل:

تم تعريف الضغط بأنه رد الفعل الفسيولوجي والانفعالي من قبل الفرد على مختلف المثيرات في المجال الجسمي أو النفسي، الذي يتسبب في حدوث نوع من عدم السيطرة أو عدم التأكد، ينعكس على أدائه في العمل (Daft & Noe, 2001, 480). وتسمى هذه الضغوط عوامل ضاغطة، تحدث نتيجة التغيرات التي تقع في المنظمة مثل: الدخول في مجال عمل جديد، أو حدوث تغيرات في طبيعة العمل، وفي متطلبات العمل التي يجب على الفرد أن يتكيف معها، مثل: الوقت المقرر لإنجاز العمل، ونقص المعلومات لدى الأفراد مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ومتسرعة. يضاف إلى ذلك المسؤولية المرتبطة بالإشراف على عدد من الموظفين. كما أن المعلومات الزائدة التي يتلقاها الموظف ، الناجمة عن الزيادة في استخدام البريد الإلكتروني وتصفح المواقع الإلكترونية، والاستخدام المفرط للهواتف الخلوية ، تتطلب من الموظف الكثير من الوقت لمعالجة هذه المعلومات

و الرد عليها، الأمر الذي يتسبب في إحداث ضغوط على الموظف نتيجة عدم تمكنه من إنجاز العمل بصورة صحيحة ضمن الوقت المحدد. علاوة على ذلك، فإن خبرة الفرد الحياتية ربما تكون من العوامل المسببة للضغوط، مثل تعرضه لبعض الأحداث في حياته كالانفصال عن شريك الحياة، وموت أحد الأعزاء، و تعرض الموظف أو أحد أفراد أسرته للمرض، وغير ذلك من الأحداث التي تتعلق بحياة الموظف الخاصة (Law&Glover,2000,50) مما ينتج عن ذلك مجموعة من الإحباطات عندما لا يتمكن الفرد من تحقيق الأهداف، أو التوتر خوفاً من عدم تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. لذا تم النظر إلى الضغوط على أنها ضريبة يدفعها الفرد مقابل قدراته الشخصية عندما يسعى لإنجاز أعماله (Daft & Noe, 2001, 481).

مصادر ضغوط العمل:

من أجل التعرف على المثيرات المذكورة لا بد من الرجوع إلى مصادرها. وقد قسم أغلب المهتمين بهذا الموضوع مصادر الضغوط إلى نوعين رئيسيين: الأول، هو مصادر ضغوط العمل المؤسسية (المتعلقة بالمؤسسة نفسها) والثاني، مصادر ضغوط العمل الشخصية (المتعلقة بالفرد نفسه).

أ) مصادر الضغوط المؤسسية :

تتمثل مصادر الضغوط المؤسسية في ما يلي : (Matteson & Ivancevich, 1987, 43- 44; Schermerhorn et. al, 2000, 405 ; Buchanan & Huczynski, 2001, 20, 15;حريم، 1997 ، 385-387):

1) بيئة العمل المادية (الفيزيائية) السلبية، التي تحتوي على أشياء مثل: الضوضاء، الإضاءة السيئة، غياب الخصوصية، عدم مناسبة التجهيزات وقدمها.

2) تصميم العمل بشكل غير مناسب، كضعف التنسيق بين الأعمال المختلفة، التدريب غير المناسب، والمعلومات غير المناسبة، والجمود في الإجراءات، وعبء العمل الزائد، والاستخدام الضعيف للمهارات، وعدم وجود تحد في الوظيفة، وعدم المشاركة في صنع القرارات.

3) غموض الدور، أي عدم معرفة أو وضوح ما هو المتوقع من الفرد القيام به، أو الكيفية التي

يتم تقويم الأداء بها.

4) صراع الدور، أي الشعور بعدم القدرة على إرضاء الآخرين، والصراع المحتمل في محاولة للوصول إلى الأداء مناسب.

5) أخلاقيات المهنة، كأن يطلب إلى الفرد انتهاك القوانين والقيم التي يحملها.

6) الإدارة الضعيفة التي ينتج عنها حالة عدم الثبات، وعدم القدرة على تسيير الأمور وقت الأزمات.

7) العلاقات الضعيفة مع الرؤساء والزملاء، وقلة الاتصال الاجتماعي، وغياب التغذية الراجعة.

8) عدم الشعور بالأمن الوظيفي.

9) انقسام الولاء، الأمر الذي يؤدي إلى الصراع بين الطموح الشخصي واحتياجات المؤسسة.

ب) مصادر الضغوط الشخصية:

وهي الضغوط المتعلقة بالفرد نفسه، وربما تتولد نتيجة مختلف أحداث الحياة، كالزواج والطلاق، والعمل الجديد. ويختلف مستوى الضغط الناشئ عنها حسب أهمية الحدث.

ومن الأسباب الأخرى التي تعمل على توليد الضغوط انتشار التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا الاتصالات التي أصبحت تشكل عبئاً نفسياً على الفرد، بل وأحد أسباب شعوره بالتوتر في كثير من المواقف. وهناك أيضاً مصادر أخرى لهذا النوع من الضغوط الشخصية، مثل: الصعوبات الاقتصادية التي يعاني منها الفرد، والعوامل الشخصية مثل حاجات الفرد، وقدراته، ونمط شخصيته، وتقديره لذاته (Daft & Neo ,2001, 480) .

ويختلف الأفراد فيما بينهم في استجابتهم للضغوط، إلا أن الاستجابة لها بشكل عام، تمر بعدة مراحل على النحو التالي (Daft & Neo, 2001 , 481) : تبدأ بالمرحلة الأولى وهي مرحلة تنبه الفرد لمصدر الضغوط، ثم الانتقال إلى المرحلة الثانية وهي مقاومة هذه الضغوط ومحاولة التغلب عليها، ومن ثم إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة الشعور بالإنهاك وذلك إذا استمرت هذه الضغوطات و لم يستطع الفرد التقليل منها أو التغلب عليها. وعند هذه المرحلة تكون الضغوطات

أكبر من قدرة الفرد على التكيف أو التعامل معها. و لشخصية الفرد دور في تحديد شكل الاستجابة لهذه الضغوط، وربما على الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه سواء أكان من داخل العمل أم خارجه (Daft & Neo, 2001, 482) .

وفي كثير من الأحيان يمكن أن تكون الضغوط مزمنة، وذلك عندما يواجه الفرد بشكل مستمر طلبات غير معقولة، و صعوبات في العمل، وصعوبات في بناء مختلف أنواع العلاقات المختلفة، مما يزيد من حدة المخاطر على صحة الفرد (Buchanan & Huczynski, 2001, 157). فالفرد يستطيع التعامل مع الضغوط بشكل أفضل إذا تمتع بصحة جيدة وكان مفعماً بالنشاط والحيوية، علاوة على أن لتقويمه المسبق لقدرته على التعامل مع الأحداث أثر في ذلك.

من خلال التعرف على مفهوم الضغوط ومصادرها والاستجابة لها، لا يمكن القول: إن الضغوط تُعَدُّ سيئة بشكل مطلق أو ضارة بشكل مطلق. فالضغوط لها وجهان، وجه سلبي، ووجه إيجابي (Shermerhorn et. al, 2000, 406). إن الضغط الإيجابي يؤثر بطريقة جيدة وإيجابية، وفي هذه الحالة يوصف مستوى هذا الضغط بأنه متوسط، إذ إنه يعمل على استثارة الإبداع والتشجيع على التحدي والارتقاء في الأداء. أما الضغط السلبي فلا فائدة له سواء أكان على الصعيد الفردي أم المؤسسي؛ لأن المستوى العالي من الضغط السلبي يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الأضرار بالصحة الجسدية والعقلية والنفسية للفرد، وتتمثل آثاره في سلوكيات الغياب، وترك العمل، ووقوع الحوادث، وارتكاب الأخطاء، وعدم الرضا ، والأداء المنخفض، والسلوك اللا أخلاقي، وأيضا الشعور بالمرض .

إن إدارة أي مؤسسة من المؤسسات معنية بصورة رئيسية بالتعامل مع الضغوط التي يشعر بها الأفراد لأن مستوى هذه الضغوط مرتبط بأدائهم. لذا كان لا بد لهذه الإدارات من محاولة وضع استراتيجيات للحد أو التقليل من هذه الضغوط . و من هذه الاستراتيجيات الاستراتيجية التي تركز على العوامل الحسية للمشكلة مصدر الضغط من خلال التدريب والبرامج الإرشادية، وتحسين الاتصالات المؤسسية وإعادة تصميم الوظيفية . وهناك أيضاً الاستراتيجية الأخرى التي تركز على

انفعالات العاملين ومشاعرهم بحيث تعمل على تحسين مهارات الأفراد في التعامل مع الضغط والسيطرة عليه (Buchanan & Huczynski, 2001, 158).

- تعريف الدافعية:

تعرف الدافعية بأنها " قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات " (الشيخ سالم، وآخرون، 1992، 203). لذا عُدَّت الدافعية متغيراً وسيطاً لا يمكن ملاحظته مباشرة، ولكن يمكن استنتاجه من السلوك. ويتفق العلماء على أن كل أنواع السلوك يمكن أن تكون مدفوعة؛ لأن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة (Steals, Lowery & Glos, 1984, 104) .

وقد جاءت نظريات الدافعية لتفسر جوهر الدافعية بأشكال مختلفة. فقد شدد بعضها على حاجات الإنسان، وبعضها الآخر على مميزات العمل مثل العدالة، وقسم ثالث على المحفزات كعوامل مثيرة للدافعية. ومهما كان وجه الخلاف بين هذه النظريات ، فإنها جميعها تعبر عن حاجة الفرد إلى شيء ما ، وسعيه إلى إشباع هذه الحاجة؛ لأن الهدف النهائي الذي يسعى إليه الفرد هو تحسين أمور حياته (The Essentials of Alfred Adlere's of Personality N.D) .

إن من بين أبرز الحاجات التي يمكن أن تستوقف العاملين و المسؤولين في المؤسسات هي الحاجات المتعلقة بتحقيق الذات. فقد تكون في بعض المواقف الحاجة السائدة، والحاجات المتعلقة بتقدير الذات مثل: الحاجة إلى احترام الذات، والثقة بالذات، والاستقلالية، والتحصيل، والمعرفة، والحاجات المتعلقة بفهم الذات مثل الحاجة إلى المكانة، والاعتراف، والتقدير من قبل الآخرين (Sisk & Williams, 1981, 317- 321).

وقد جاءت الدراسات لتقول: إن كل فرد له سمات متفردة مختلفة عن سمات الآخرين، فالأفراد ليسوا آلات بيولوجية تدار بالوراثة، وهم يمارسون سلوكيات تبعاً لتصوراتهم التي يمتلكونها عن أنفسهم، وتبعاً لتطور مفهوم الذات لديهم لأن تطور الشخصية ناتج عن تفاعل الوارثة مع البيئة. لذا

فإن تصورات الأفراد ودافعتيهم تتغير من خلال الخبرات الجديدة التي يكتسبونها (Buchanan & Huczynski, 2001, 160) .

ويُعَدُّ الدافعية الداخلية المستندة إلى الحاجات الإنسانية من أهم العناصر التي تعمل على تشكيل مفهوم الذات لدى الفرد، الذي يعني أولاً وعي الإنسان لذاته ككائن بشري، و ثانياً أهمية أو دلالة المرء في الأدوار التي يقوم بها في حياته. وهذا ما يميز بين ذات الفرد و ذوات الآخرين المحيطين به (جلال ، 1985، 219) . فالحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تحقيق الذات من الأمور الهامة جداً في المؤسسات، لأن الأفراد الذين يشعرون بهاتين الحاجتين يهتمون بشكل أكبر بالحاجات الأخرى كالحاجة إلى الأمن. عندها تكون مشاعر الأفراد موجهة نحو تحقيق متطلباتهم الشخصية أكثر من تحقيق متطلبات الأداء في العمل. أما الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات، فإن مشاعرهم تكون موجهة نحو تحقيق أداء عال في المهمات الصعبة، ويتمتعون بالنشاط والقدرة على التحدي وإنجاز الأعمال في وقتها، ولا يترددون في المخاطرة أحياناً كنوع من التحدي (Sisk & Williams, 1981, 319) .هذا وقد استند الباحثان في هذه الدراسة على نظرية (بورتر) المعدلة لنظرية (ماسلو) في الحاجات الإنسانية (Owens,1995,50 - 51)، لاعتقادهما بأنها من أفضل النظريات في الحاجات الإنسانية التي يمكن أن تعبر عن حاجات العاملين في المؤسسات المختلفة، وأن تكون أساساً في دافعيتهم الجيدة. حيث قام (ليمان بورتر) في الستينات من القرن العشرين بتكييف نظرية هرمية الحاجات عند (ماسلو) لخلق بيئة تعزز النمو في مؤسسة العمل بشكل أفضل، وذلك بإضافة مستوى جديد للهرم وهو الاستقلالية لما له علاقة بحاجة الأفراد في العمل للمشاركة في صنع القرارات، والتحكم بموقف العمل، وامتلاك السلطة، والحرية للعمل بشكل مستقل. وحذف الحاجات الفسيولوجية في المستوى الأول من هرم (ماسلو)؛ لأنه يرى أن هذه الحاجات لا تشكل دافعاً للفرد لأن إشباعها مضمون.

من خلال التعرف على مفهوم الدافعية والحاجات الإنسانية المرتبطة بها يمكن القول: إن الهدف من وراء الاهتمام بإثارة دافعية العاملين هو تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. فالدافعية يُعَدُّ عاملاً

أساسياً من عوامل تحقيق الأداء العالي الذي يؤدي بدوره إلى شعور الفرد بالرضا عن أدائه، لأن الفرد عندما يقوم بعمل ويكافأ عليه (سواء أكان مكافأة خارجية كالترقية، أم مكافأة داخلية تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بإنجاز العمل على أكمل وجه) لا بد أن يشعر بالرضا خاصة إذا اتصفت هذه المكافآت بالعدالة. ويُتَعَدُّ العدالة إلى حد كبير عاملاً سيكولوجياً يدفع بالفرد إلى تكرار السلوك الإيجابي مرة أخرى (المغربي، 2000 ، 247).

– الدراسات السابقة :

على الرغم من أهمية موضوع ضغوط العمل وعلاقته بالدافعية نحو العمل، فإنه – على حد علم الباحثين – لم تجر حوله الكثير من الدراسات العربية أو الأجنبية الميدانية. وإن كانت قد أجريت بعض الدراسات حول الموضوع فإنها لم تجر في القطاع العام، أو إنها في حال أجريت في هذا القطاع، لم تدرس العلاقة بين ضغوط العمل بمجالاتها المختلفة الدافعية نحو العمل بمجالاتها المختلفة، وإنما اكتفت بدراسة جزئية لهذا الموضوع .

1 – الدراسات العربية:

في دراسة أجرتها الزعبي (2003) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، من خلال عينة مكونة من (309) أفراد، أظهرت النتائج أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة متوسط، وأن المصادر المتعلقة بالمؤسسة المسبب الأول للضغوط، وأن المصادر المتعلقة بالفرد المسبب الثاني. كما بينت النتائج أن مستوى الدافعية نحو العمل كان عالياً وكان أعلاها يتعلق بمجال الحاجة إلى تحقيق الذات، تلتها الحاجة إلى الاستقلالية، ثم الحاجة إلى التقدير والاحترام، ثم الحاجة إلى الانتساب الاجتماعي، وآخرها الحاجة إلى الأمن الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين ضغوط العمل الدافعية علاقة سلبية دالة إحصائياً.

وفي الدراسة التي أجراها مبيضين والحسن (2000) وهدفت إلى التعرُّف على ضغوط العمل

التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة المالية العامة الأردنية، تكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً موزعين على (24) وزارة ودائرة حكومية. وأظهرت النتائج أن العاملين يعانون من ضغوط عمل ترتبط بالمؤسسة من حيث: حجم العمل وطبيعته، وحجم المسؤولية، وضعف الحوافز، وضعف العلاقات الاجتماعية، وتدخل الرؤساء. كما أظهرت النتائج أن هناك تبياناً في مستوى ضغط العمل يعزى لسنوات الخبرة، وأن المصادر المؤسسية المسبب الأول لضغوط العمل تلتها المصادر البيئية ثم الشخصية.

وقام الزعبي (1997) بدراسة حول ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى، وتكونت عينة الدراسة من (518) مديراً. و بينت النتائج أن المديرين يعانون من مستوى عال من الضغوط، وأن للعوامل المؤسسية وبعض العوامل الشخصية أثراً كبيراً في معاناتهم من هذه الضغوط .

وفي دراسة أجراها العمر (2000) حول علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، كانت عينة الدراسة تتكون من (2600) موظف من كافة القطاعات، بينت النتائج أن مستوى دافعية موظفي القطاع الخاص أعلى من مستوى دافعية موظفي القطاع العام. أما مستوى دافعية موظفي المؤسسات شبه الحكومية فقد كان متوسطاً. كذلك بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين مستوى الدافعية وسنوات الخبرة.

أما الدراسة التي أجراها يوسف (1999) حول العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية فقد تألفت عينتها من (567) فرداً من العاملين في (25) مؤسسة من مؤسسات القطاعين: العام والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وعلاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي والخبرة.

2 – الدراسات الأجنبية

قام الباحثان ويلنيز وسميث (Wellens & Smith, 2006) بدراسة حول ضغوطات العمل مجتمعة وعلاقتها بالمزاج والمظاهر الفسيولوجية والأداء. وتألفت عينة الدراسة من (84) فرداً، وأشارت النتائج إلى وجود ارتفاع في ضغط الدم والكولسترول ناتج عن الضغوط المجتمعة. كما بينت النتائج عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء.

وفي الدراسة التي أجراها ماكلين، سميث و دولاردي (Macklin, Smith & Dollard, 2006) للكشف عن ضغوطات العمل في القطاعين العام والخاص ومستوياتها ومستوى الرضا الوظيفي، و كانت العينة مؤلفة من (84) فرداً من القطاع العام و (143) فرداً من القطاع الخاص، بينت النتائج أنه لا يوجد اختلاف في مستويات الضغط بين القطاعين، وأن القطاع العام أظهر مستوى أعلى من السيطرة. كما تبين أن مستوى الدعم الاجتماعي يختلف بين القطاعين. وأظهرت النتائج أيضاً وجود اختلافات مهمة في مستويات الضغط تعزى إلى عاملي الجنس والرتب الوظيفية المختلفة .

أما يو، لي، ولي (You, Lee & Lee,1998) فقد قاموا بدراسة حول تأثير الخصائص الانفعالية للأفراد في العمل، وارتباطها بخبرة الاحتراق و الذكاء الانفعالي كمتغير وسيط للشعور بالاحتراق، وهدفت إلى الكشف عن الاحتراق الوظيفي والمتغيرات الشخصية التي تؤثر في الاحتراق. وتكونت عينة الدراسة من (228) فرداً (144 ذكراً و 84 أنثى) ما بين موظفين إداريين ومعلمين. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين طول الوقت في الوظيفة وخبرة الاحتراق، كما أظهرت أن الأفراد الأكثر مرونة هم الأقل من حيث الاحتراق الناتج عن العمل.

وفي دراسة قام بها ويج (Wegge, 2006) حول تعريف العمل والدافعية نحو العمل وصحة العاملين في مركز الاتصالات، بينت النتائج أن ظروف العمل المادية ترتبط ارتباطاً قوياً بالدافعية الذاتية نحو العمل. كما أظهرت النتائج أن ولاء الموظفين ذوي الدافعية العالية للمؤسسة كان عالياً، و كذلك هو الأمر بالنسبة للرضا الوظيفي، في حين أن ميلهم لترك العمل كان متدنياً. كما بينت

النتائج أن التعريف بالوظيفة أظهر وجود علاقة ارتباطية مع الرضا الوظيفي، ودوران العمل، والولاء التنظيمي، وصحة العاملين. وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة قوية بين التعريف بالوظيفة والدافعية نحو العمل وصحة العاملين.

وقام كوفاس (Kuvaas, 2006) بدراسة حول مستوى الرضا عن تقويم الأداء وعلاقته بإنتاجية العاملين، ومدى تدخل الدافعية في هذا الأمر. وتكونت العينة من (593) موظفاً من (64) بنكاً نرويجياً. وكشفت النتائج أن الرضا عن تقويم الأداء ارتبط ارتباطاً مباشراً بالولاء المؤسسي ودوران العمل، وأن العلاقة بين الرضا عن تقويم الأداء وإنتاجية الموظف قد تأثرت بالدافعية الداخلية للعاملين. وأظهر مقياس الدافعية وجود علاقة سلبية بين الإنتاجية والدافعية المتدنية، وعلاقة إيجابية بين الإنتاجية والدافعية العالية.

وأجرى هوكس وآخرون (Houkes et. al, 2003) حول محددات الدافعية الداخلية، والإنهاك العاطفي، والميل لترك العمل، إذ قاموا بدراسة طولية لعينتين من موظفي البنوك والمعلمين استمرت لمدة سنة. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين عبء العمل والإنهاك العاطفي، وعلاقة سلبية بين ترك العمل وعدم توفر توقعات المهنة، ووجود ارتباط إيجابي بين التحدي في العمل والدافعية.

وفي دراسة حول الدافعية نحو العمل كأسلوب للتنبؤ بتكتيكات القادة المؤثرة من خلال استخدام مقياسين للدافعية، توصل باراباتو وآخرون (Barbuto et. al, 2002) إلى وجود علاقة بين الدافعية الداخلية وتكتيكات القادة المؤثرة، ووجود علاقة بين وسائل الدافعية وتكتيك تغيير الاستراتيجيات لدى القادة، ووجود علاقة قوية بين مفهوم الذات والقدرات التكتيكية للقادة.

وقام كل من جانسن، جونج، وبيكر (Janssen, Jonge & Bakker,1999) بدراسة حول محددات الدافعية الداخلية والاحتراق والميل لترك العمل لدى الممرضات في المستشفيات الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من (156) ممرضة. وتم إجراء الدراسة باستخدام أنموذج يبين العلاقة بين ضغوط العمل ورد الفعل اتجاه الضغوط.

و قد اشتمل الأنموذج على أربع مجالات هي:

1 – طبيعة العمل.

2 – ظروف العمل.

3 – العلاقات الاجتماعية وعلاقات الزمالة.

4 – ظروف الاستخدام.

وأظهرت النتائج أن الدافعية الذاتية تم تحديدها من خلال ارتباطها بطبيعة العمل، في حين أن الاحتراق تم تحديده من خلال ارتباطه بظروف العمل و بخاصة عبء العمل، والمساندة الاجتماعية المحدودة من قبل الزملاء. أما الميل لترك العمل فقد تم تحديده من خلال ارتباطه بشروط الاستخدام.

بالنظر إلى الدراسات السابقة العربية والأجنبية نجد أن معظمها ركز على علاقة الدافعية نحو العمل بمتغيرات أخرى مثل الأداء والالتزام التنظيمي ..إلخ ، وبعضها بحث في علاقة الدافعية بمتغير الضغط ولكن بصورة جزئية، و لم يكن هناك دراسات جمعت بشكل متكامل بين موضوعي ضغوط العمل بجوانبه المختلفة والدافعية نحو العمل، باستثناء دراسة الزعبي (2003) التي درست العلاقة بين هذين الموضوعين في بيئة الجامعات الأردنية. ونظراً لاختلاف بيئة الجامعات وأنظمة العمل فيها، وطبيعة عمل رؤساء الأقسام الأكاديمية، (المجتمع الذي تناولته الدراسة المشار إليها) عن بيئة عمل مؤسسات القطاع العام، فقد تمت الاستفادة من هذا الاختلاف ومن المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، واعتبارها تكملة للجهود السابقة في تناول موضوعي ضغوط العمل والدافعية نحو العمل بالدراسة والبحث.

منهجية الدراسة:

طبيعة الدراسة: صنفت الدراسة الحالية على أنها دراسة إيضاحية (سببية) وقد استخدم فيها استراتيجية دراسة الحالة في جمع البيانات (حالة مجلس الأعيان الأردني).

مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من كافة موظفي مجلس الأعيان الأردني ، البالغ عددهم

(165) فرداً، إذ سعت الدراسة إلى القيام بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة ولقد استجاب منهم (130) فرداً، بنسبة مئوية مقدارها (78،7%).

أداة الدراسة:

للتعرف على مستوى ضغوط العمل وعلى مستوى الدافعية نحو العمل في مختلف المجالات لدى موظفي مجلس الأعيان ، قام الباحثان بالاستعانة بمقياس تم بناؤه من قبل (الزعبي، 2003) وتم تعديل وتطوير المقياس ليتناغم وطبيعة العمل في مجلس الأعيان ليصبح مكوناً من (47) فقرة تقيس ضغوط العمل موزعة على ثمانية مجالات، و(53) فقرة تقيس مستوى الدافعية نحو العمل موزعة على خمسة مجالات، على النحو التالي:

أ – **الجزء الأول** : مقياس يشتمل على (47) فقرة تقيس ضغوط العمل. وقد توزعت فقراته على ثمانية مجالات رئيسية (مصادر ضغوط العمل) كما يلي:

ثقافة المؤسسة: بلغ عدد فقراته (6) فقرات، وعبء العمل: بلغ عدد فقراته (5) فقرات، والإحباط الوظيفي: بلغ عدد فقراته (3) فقرات، والعمليات المؤسسية: بلغ عدد فقراته (9) فقرات، وظروف العمل المادية: بلغ عدد فقراته (4) فقرات، وشخصية الفرد: بلغ عدد فقراته (11) فقرة، والمصادر النفسية : بلغ عدد فقراته (4) فقرات، والمصادر السلوكية: بلغ عدد فقراته (5) فقرات.

ب – **الجزء الثاني**: مقياس يشتمل على (53) فقرة تقيس الدافعية نحو العمل. وقد توزعت فقراته على خمسة مجالات رئيسية (الحاجات الإنسانية) كما يلي:

الحاجة إلى الأمن: بلغ عدد فقراته (11) فقرة، والحاجة إلى الانتساب الاجتماعي: بلغ عدد فقراته (6) فقرات، والحاجة إلى التقدير والاحترام: بلغ عدد فقراته (15) فقرة، والحاجة إلى الاستقلالية: بلغ عدد فقراته (12) فقرة، والحاجة إلى تحقيق الذات: بلغ عدد فقراته (9) فقرات.

وقد تم الطلب إلى أفراد العينة الإجابة على أسئلة الجزأين بإعطاء كل فقرة من فقراتهما درجة واحدة من بين درجاته الثلاث: عال (ولها ثلاث درجات) ومعتدل (ولها درجتان) ومنخفض (ولها درجة واحدة). وقد أُرفقت مع كل نسخة من الاستبانة إرشادات من أجل إيضاح أهداف

الدراسة وأغراضها وطريقة الإجابة على الأسئلة.

ثبات الأداة وصدقها:

استخدم الباحثان معامل (كرونباخ ألفا) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت أن قيمة (ألفا) تساوي (0.92). وتُعَدُّ هذه النسبة مرتفعة مما يشير إلى وجود ثبات عال في أداة الدراسة، بالتالي يمكن الاعتماد على البيانات الواردة في أداة الدراسة.

وتم التحقق من صدق الأداة بعد إجراء التعديلات عليها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، و تم الأخذ بآراء المحكمين بحيث أصبحت الأداة على شكل استبانة مكونة من جزأين، على نحو ما تم ذكره سابقاً.

التحليل الإحصائي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لاختبار فرضية الدراسة الأولى والثانية، واستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضية الدراسة الثالثة.

نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان على دافعيتهم نحو العمل من وجهة نظرهم.

وقد تم تصنيف النتائج التي كشفت الدراسة عنها على النحو التالي:

أولا: نتائج اختبار فرضية الدراسة الأولى : مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني عال.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيم متوسطات مستوى ضغوط العمل إلى ثلاثة مستويات: عال (3-2,35)، متوسط (2,34-1,68)، منخفض (1-1,67) . ثم تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس ضغوط العمل ولكل مجال من مجالاته الثمانية، الجدول رقم (1).

وقد بينت النتائج أن مستوى ضغوط العمل للمجالات الثمانية كانت متوسطة، و تراوحت ما بين (1,98 - 2,19). فقد حصل مجال عبء العمل على أعلى متوسط حسابي (2,19) فيما حصل مجال المصادر السلوكية على أقل متوسط حسابي (1,98). ويلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية للمجالات الثمانية أنها كانت متقاربة ، وبالتالي فإنها تمثل درجة متقاربة فيما يتعلق بضغوط العمل التي يعاني منها أفراد العينة . وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لضغوط العمل (2,09)، مما يعني أن مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة متوسط.

إن هذه النتيجة تنفي ما جاء في فرضية الدراسة وتدعو الباحثين لرفض هذه الفرضية.

ثانياً: نتائج اختبار فرضية الدراسة الثانية : مستوى الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني عال.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيم متوسطات مستوى الدافعية نحو العمل إلى ثلاثة مستويات: عال (2,35-3)، متوسط (1,68-2,34)، منخفض (1-1,67). ثم تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدافعية نحو العمل ، ولكل مجال من مجالاته الخمسة، الجدول رقم (2).

وقد كشفت النتائج عن أن المتوسطات الحسابية للمجالات الثمانية تراوحت بين متوسطة وعالية، وقد تراوحت بين (2,65 –2,10). وقد حقق مجال تحقيق الذات أعلى متوسط حسابي (2,65) وحقق مجال الحاجة إلى الأمن أقل متوسط حسابي (2,10). ومن الملاحظ أن المتوسطات الحسابية غير متقاربة، لذا فهي تمثل درجات غير متقاربة في الدافعية نحو العمل لدى أفراد العينة. وقد تبين أن المتوسط الحسابي الكلي للدافعية نحو العمل البالغ (2,40) مرتفع ، مما يعني أن مستوى الدافعية نحو العمل لدى أفراد العينة عال.

إن هذه النتيجة تؤكد وتثبت ما جاء في فرضية الدراسة، وتدعو الباحثان لقبول هذه الفرضية.

ثالثاً: نتائج اختبار فرضية الدراسة الثالثة : هناك أثر لضغوط العمل على دافعية موظفي مجلس الأعيان الأردني نحو العمل بمستوى دلالة ($P \leq 0.05$) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير العامل المستقل على العامل التابع. ويبين الجدول رقم (3) مدى مساهمة متغير ضغوط العمل (المتغير المستقل) بمجالاته الثمانية في تفسير التباين الحاصل في متغير الدافعية نحو العمل (المتغير التابع):

يتبين من الجدول رقم (3) أن متغير ضغوط العمل بمجالاته الثمانية يسهم في تفسير التباين الحاصل في متغير الدافعية نحو العمل، إذ إن قيمة مربع معامل الارتباط تفسر نسبة (0,449) من التباين في متغير الدافعية نحو العمل، وهي نسبة عالية، وإن بقية النسبة المئوية التي تفسر التباين في متغير الدافعية يعود مصدرها إلى متغيرات أخرى.

ولمعرفة ما إذا كان لقيمة مربع معامل الارتباط البالغة (0,449) دلالة إحصائية في تفسير التباين الحاصل في متغير الدافعية نحو العمل، تم تحليل تباين الانحدار (الجدول رقم 4) الذي تبين منه أن هناك دلالة إحصائية على مستوى ($P \leq 0.00$) لقيمة مربع معامل الارتباط في تفسير التباين الحاصل في متغير الدافعية، يعود مصدره إلى متغير ضغوط العمل بمجالاته الثمانية:

وبما أن تحليل تباين الانحدار أظهر وجود دلالة إحصائية في تفسير التباين الحاصل في متغير الدافعية الذي يعود إلى متغير ضغوط العمل، فإن هذا يؤكد ما تم تفسيره سابقاً من أن هذه النسبة (0,449) هي نسبة عالية ، وربما يعود سبب ذلك إلى أن متغير ضغوط العمل ربما يكون من أهم المتغيرات التي يمكن أن تفسر الدافعية لدى أفراد العينة.

ولمعرفة انحدار متغير (الدافعية نحو العمل) على متغير (ضغوط العمل بمجالاته الثمانية) تم تحليل معاملات معادلة الانحدار، كما هو مبين في (الجدول رقم 5).

يتبين من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من مجالات ثقافة المؤسسة ($p > 0.013$) والعمليات المؤسسية ($p > 0.031$) والمصادر السلوكية ($p > 0.026$) وبين المتغير التابع (الدافعية نحو العمل). كما يتبين أنه ليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

بين بقية مجالات ضغوط العمل ومتغير الدافعية نحو العمل.

وبالنظر إلى معامل الانحدار المعياري في الجدول نفسه، يمكن استنتاج أن قوة العلاقة بين (متغير الدافعية نحو العمل) ومجالات ضغوط العمل أقوى ما تكون بينه وبين مجالات ثقافة المؤسسة، يليها بينه وبين مجال المصادر السلوكية، يليها بينه وبين العمليات المؤسسية، يليها بينه وبين عبء العمل، يليها بينه وبين شخصية الفرد، يليها بينه وبين الإحباط الوظيفي، يليها بينه وبين المصادر النفسية، وأخيراً بينه وبين ظروف العمل المادية.

وبالنظر إلى اتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية في تأثيرها في المتغير التابع (الدافعية نحو العمل) نجد أن اتجاه العلاقة إيجابي. أي كلما ازداد مستوى الضغوط المتعلقة بهذه المجالات زادت دافعية الأفراد نحو العمل.

أما اتجاه العلاقة بين متغير الدافعية وبقية المجالات فقد كان إيجابيا بينه وبين مجال شخصية الفرد، وبينه وبين مجال المصادر النفسية، وسلبية بينه وبين مجال عبء العمل، وبينه و بين مجال الإحباط الوظيفي، و بينه وبين مجال ظروف العمل المادية. أي كلما ازداد الضغط الناتج عن هذه المصادر قلت دافعية الأفراد نحو العمل.

مناقشة النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : مستوى ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني عال.

بينت النتائج أن المستوى العام لضغوط العمل كان متوسطاً، و أن مستوى ضغوط العمل في كل مجال من مجالات أداة قياس ضغوط العمل كان أيضاً متوسطاً. و تبين أن هذه النتيجة ربما كانت تتناسب مع واقع العمل في مجلس الأعيان، إذ إن واقع العمل في مثل هذه المؤسسة التشريعية يختلف إلى حد ما عن واقع العمل في المؤسسات التنفيذية الأخرى. فمجلس الأعيان هو المؤسسة التي تشرّع وتقر القوانين، وبالتالي ربما تكون المؤسسة الأكثر حرصاً على الالتزام المؤسسي، وتوفير الجو المناسب للعمل، خاصة وأن العاملين في هذه المؤسسة يتعاملون مع نخبة من الشخصيات

(الأعيان) ذوي المكانة العلمية والسياسية والاجتماعية المتميزة، مما يساعد العاملين على التغلب على الضغوط. فطبيعة الخدمات التي يقوم بها ويقدمها الموظفون الإداريون مرتبطة بنوع متميز من العمل، و نوعية مميزة من الأشخاص الذين من المتوقع أن يكونوا أكثر حرصاً في التعامل وفي توفير ظروف عمل مؤسسية أفضل، وذلك بسبب خبراتهم الحياتية وتجاربهم وخبراتهم الطويلة في إدارة المؤسسات بأشكالها المختلفة. ومن خلال استعراض الأدب النظري في مجال ضغوط العمل، يتبين أن مستوى الضغوط المتوسطة هو المستوى المثالي لإنجاز العمل بأقصى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما ينسجم مع هذه النتيجة. وبذا يمكن القول: إن الوضع في مجلس الأعيان من حيث ارتباطه بالضغوط وضع مثالي. وقد انسجمت هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي قامت بها الزعبي (2003) من حيث وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل لدى أفراد العينة. كما انسجمت معها من حيث إن مستوى الضغوط لدى أفراد العينة الأعلى كان مصدره المصادر المتعلقة بالمؤسسة، وتلاه المصادر المتعلقة بالفرد. كما انسجمت مع دراسة مبيضين والحسن(2000) من حيث إن مصادر الضغوط المتعلقة بالمؤسسة هي المسبب الأول للضغوط تلتها المصادر المتعلقة بالفرد.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (1997) التي أظهرت وجود مستوى عال من ضغوط العمل لدى أفراد العينة.

واختلفت النتيجة مع نتائج دراسة (You, Lee, & Lee, 1998) من حيث أن آثار ضغط طول الوقت أدى إلى الشعور بالاحتراق والإنهاك لدى أفراد العينة.

واختلفت مع نتائج دراسة (Wellens & Smith, 2006) التي أشارت إلى أن الضغوط تؤثر فسيولوجياً في أفراد العينة.

وانسجمت النتيجة مع دراسة (Macklin, Smith & Dollard, 2006) التي أظهرت وجود مستوى عال من السيطرة لأفراد العينة في القطاع العام ، مما يعني وجود درجة معقولة من الضغوط لديهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: مستوى الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني عال.

بينت النتائج أن مستوى الدافعية العام عال، وأن مستوى الدافعية نحو العمل في مختلف مجالات أداة قياس مستوى الدافعية تراوح بين المستوى المتوسط والعالي. وكان أعلى المجالات مجال تحقيق الذات، تلاه مجال الاستقلالية، ثم مجال التقدير والاحترام، ثم مجال الانتساب الاجتماعي وأخيراً مجال الأمن الوظيفي. وربما جاءت النتيجة بهذا الشكل لتنسجم أيضاً مع طبيعة العمل في مجلس الأعيان، كما أشير سابقاً، من حيث اختلاف طبيعة العمل فيه عن غيره من المؤسسات الرسمية، نظراً لاختلاف المهمات التي يقوم بها، واختلاف الأشخاص الذين يتم التعامل معهم وتقديم مختلف الخدمات إليهم. لذا من الطبيعي أن تكون دافعية الموظفين عالية وخاصة فيما يتعلق بالحاجات الإنسانية الأعلى لأنه يتوقع من هؤلاء الموظفين أن ينظروا إلى التقدم والترقي، وتحقيق الذات نظرة خاصة بسبب طبيعة بيئة العمل السائدة، خاصة وأنهم يتعاملون مع مؤسسة ذات خصوصية سواء أكان من الناحية الفكرية أم الاجتماعية، التي تملك بين يديها القدرة على إحداث التغيير والتحديث في المجتمع الأردني من خلال ما تسنه وتقره من مختلف التشريعات. وقد انسجمت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزعبي (2003) من حيث إن مستوى دافعية أفراد العينة كان عالياً، كما انسجمت انسجاماً كاملاً معها من حيث ترتيب مستوى الدافعية في مختلف المجالات. وربما يعود سبب هذا الانسجام إلى أن بيئة العمل في مجلس الأعيان تتشابه مع بيئة العمل في الجامعات، وبخاصة من الناحية الفكرية والاجتماعية، لمن يعلمون في المجلس أو يتعاملون معه.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العمر (2000) التي بينت أن دافعية أفراد العينة من القطاع العام أقل من دافعية الأفراد في القطاع الخاص، وأن دافعية الأفراد في المؤسسات شبه الحكومية كان متوسطاً.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : هناك أثر لضغوط العمل على دافعية موظفي مجلس الأعيان الأردني نحو العمل بمستوى دلالة ($P \leq 0.05$) .

كشفت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن ضغوط العمل تسهم بما نسبته (44.9 %) من تفسير الدافعية لدى أفراد العينة، وأن بقية النسبة المئوية في تفسير الدافعية تعود لمتغيرات أخرى غير معروفة. وتُعَدُّ هذه النسبة عالية و تنسجم مع مستوى ضغوط العمل لدى أفراد العينة. وكما تم ذكره سابقا، فإن المستوى المتوسط لضغوط العمل هو أفضل مستوى ينتج أداء عالياً، وبالتالي فإن الأداء العالي لا يتأتى إلا من خلال وجود دافعية عالية، مما يفسر التأثير الدال إحصائياً بين مصادر ضغوط العمل والدافعية، وبخاصة في كل من مجال ثقافة المؤسسة، ومجال العمليات المؤسسية، ومجال المصادر السلوكية. كما يفسر أيضاً قوة العلاقة بين الدافعية وهذه المصادر التي كانت أقوى من المصادر المتبقية. ويفسر كذلك اتجاه العلاقة الايجابي الذي يفسر ارتفاع الدافعية من خلال ارتفاع مستوى الضغوط في هذه المجالات . وبما أن الضغوط لم ترتفع أكثر من المستوى المتوسط في كافة المجالات، فإن هذا المستوى من الضغوط هو الذي عمل فعلياً على رفع دافعية الأفراد نحو العمل. وربما تعود هذه النتيجة، كما تم تفسيره سابقاً، إلى أن العمل في مجلس الأعيان مريح من حيث المكان، والجو الاجتماعي والنفسي السائد فيه ، وعدم اضطرار الموظف للتعامل مع الجمهور وتقديم الخدمة العامة إليه، وإنما يقتصر العمل مع مجموعة منتقاة من المثقفين والمتعلمين وذوي الخبرة الطويلة في أكثر من مجال، بالإضافة إلى شعور الموظف بأن مكان عمله هذا ربما يعطيه مكانة اجتماعية أكثر مما تعطيه أي مؤسسة أخرى للعاملين فيها. لذا يمكن القول: إن بيئة العمل في مجلس الأعيان ربما تكون بيئة لها خصوصيتها إلى حد كبير.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (Jansen, Jonge & Bakker, 1999) من حيث ارتباط الدافعية الذاتية بمحتوى العمل.

وانسجمت النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة يوسف (1999) من حيث إن الدافعية ارتبطت ارتباطاً موجباً مع الالتزام التنظيمي والأداء.

كما انسجمت مع دراسة (Houkes, Janssen, Jonge &Bakker, 2003) من حيث وجود ارتباط إيجابي بين الدافعية والتحدي والعمل، والعلاقة بين عبء العمل والإنهاك العاطفي.

كما انسجمت مع دراسة (Wegge, 2006) من حيث ارتباط ظروف العمل المادية بالدافعية الذاتية ارتباطاً قوياً، وكذلك ارتباط الدافعية العالية بالولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وعدم الميل إلى ترك العمل، وكذلك الارتباط القوي بين التعريف الوظيفي و الدافعية نحو العمل.

وانسجمت النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة (Kuvaas, 2006) من حيث إن العلاقة بين الرضا عن تقييم الأداء وإنتاجية الموظف تأثرت بالدافعية الداخلية للعاملين. كما أن الدافعية المتدنية كانت علاقتها سلبية بالإنتاج والعكس صحيح.

وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2003) من حيث وجود علاقة دالة إحصائياً بين ضغوط العمل والدافعية، واختلفت معها من حيث اتجاه العلاقة التي بينت وجود علاقة سلبية بين المتغيرين.

وانسجمت النتيجة كذلك مع دراسة (Barbuto, Fritz, & Max, 2002) التي بينت وجود علاقة بين الدافعية وتكتيكات القادة المؤثرة، وبخاصة تكتيك تغيير الاستراتيجيات، ووجود علاقة إيجابية بين مفهوم الذات والقدرات التكتيكية.

توصيات ومقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

1 – أن تنظر إدارة مجلس الأعيان إلى موضوعي ضغوط العمل والدافعية نحو العمل بشكل متكامل، والعمل على الحفاظ على مستوى الضغوط ومستوى الدافعية الموجودين، وذلك من خلال مواصلة الاهتمام بمصادر ضغوط العمل التي يمكن أن تنشأ عنها الضغوط، وتلبية احتياجات الموظفين، ومساعدة الأفراد على الوصول إلى أهدافهم للحفاظ على المستوى المناسب من الدافعية.

2 – إجراء دراسات مشابهة في مجال ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية في قطاعات أخرى، نظرا لندرة مثل هذه الدراسات، وبخاصة في الدول العربية ومنها الأردن.

3 – إجراء دراسات مشابهة تتناول متغيرات أخرى وعلاقتها بتفسير كل من متغيري ضغوط العمل والدافعية نحو العمل.

الجـــــــــداول

الجدول رقم (1)

المتوسط الحسابي لضغوط العمل الكلي ومجالاته مرتبة تنازلياً

المجـــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عبء العمل	2.19	0.27
ظروف العمل المادية	2.19	0.39
المصادر النفسية	2.11	0.33
ثقافة المؤسسة	2.09	0.34
العمليات المؤسسية	2.09	0.31
الإحباط الوظيفي	2.08	0.36
المصادر الشخصية	2.06	0.41
المصادر السلوكية	1.98	0.40
الكلي	**2.09**	

الجدول رقم (2)

المتوسط الحسابي الكلي للدافعية نحو العمل ومجالاته مرتبة تنازلياً

المجـــــــال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الذات	2.65	0.35
الاستقلالية	2.53	0.34
التقدير والاحترام	2.43	0.26
الانتساب الاجتماعي	2.26	0.49
الأمن	2.10	0.44
الكلي	**2.40**	

جدول رقم (3)

مدى مساهمة المتغير المستقل (ضغوط العمل) في تفسير التباين في المتغير التابع (الدافعية نحو العمل)

المتغير	معامل الارتباط R	مربع معامل الارتباط R Square	التغير في مربع معامل الارتباط R Square Change	الخطأ المعياري للتقدير Std Error of the Estimate
ضغوط العمل	0.670	0.449	0.371	0.23623

جدول رقم (4)

نتائج تحليل تباين الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية DF	متوسط المربعات Mean Square	قيمة (ف) F	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
الانحدار	2.55	8	0.319	5.712	0.000
الباقي	3.125	56	0.056		
الكلي	5.675	64			

$P \leq 0.05$

(الجدول رقم 5)

نتائج تحليل معاملات معادلة الانحدار لمتغير الدافعية نحو العمل

المتغيرات (مجالات ضغوط العمل)	معامل الانحدار اللامعياري		معامل الانحدار المعياري Beta	قيمة (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
	معامل الانحدار الخام B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار			
الثابت	1.202	0.346		3.477	0.001
ثقافة المؤسسة	0.287	0.112	0.327	2.563	*0.013
عبء العمل	-0.205	0.116	-0.185	-1.766	0.083
الإحباط الوظيفي	0.103	0.128	-0.124	-0.805	0.424
العمليات المؤسسية	0.271	0.123	0.278	2.206	*0.031
ظروف العمل المادية	-1.964E-02	0.082	-0.026	-0.241	0.811
شخصية الفرد	0.124	0.091	0.168	1.356	0.181
المصادر النفسية	3.44E-02	0.109	0.038	0.315	0.754
المصادر السلوكية	0.216	0.094	0.295	2.289	*0.026

$P \leq 0.05$

قائمة المراجع

1) جلال، سعد ، القياس النفسي: المقاييس و الاختبارات، القاهرة ـ دار الفكر العربي، 1985.

2) حريم، حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع ،1997.

3) الشيخ سالم، فؤاد، رمضان، زياد، الدهان، أميمة، ومخامرة، محسن، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، عمان، مركز الكتب الأردني، 1992.

4) المغربي، كامل محمد ، الأساسيات والمبادئ في الإدارة، الرياض، دار الخريجين للنشر والتوزيع، 2000.

5) الزعبي، محمد تركي سمارة، ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية،1997.

6) يوسف، درويش عبد الرحمن يوسف، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، الإدارة العامة،1999، 39 (3) ، 497 – 528.

7) العمر، بدر ، علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت، مجلة مركز البحوث التربوية– جامعة قطر، السنة التاسعة ، 2000، (17)، 79–104.

8) مبيضين، عقلة، والحسن، ربحي، ضغوط العمل التي يواجهها موظفو الشؤون المالية في الإدارة العامة الأردنية، مجلة أبحاث اليرموك– سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2000، 16 (3) ، 145 – 181.

9) الزعبي، دلال محمد ذياب، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2003.

10) Barbuto Jr, John E, Fritz, Susan M & Max, David. A Field Examination of Two Measures of Work Motivation as Predictors of Leader's Influence Tactics. *Journal of Social Psychology*.(oct,2002).Vol. 143, Issue 5, P 601 – 606

11) Buchanan, David & Huczynski, Andrzej. Organizational Behaviour: An Introductory text.U.K. Prentice Hall.2001.

12) Daft, Richard L.&Noe, Raymond A.Organizational behavior .U.S.A. Harcourt, Inc. 2001.

13) Houkes, Inge, and Janssen, Petter,P.M., Jonge, Jan de & Bakker, Arnold B. Specific Determinates of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion and Turnover Intention: A multisampling Longituctional Study. Journal of Occupation & Organizational Psychology.(dec,2003).Vol. 76, Issue 4, P 427 - 450 .

14) Janssen, Peter P.M., Jonge, Jan de & Bakker, Arnold B. Specific Determinants of Intrinsic Work Motivation , Burnout and Turnover Intentions: A Study Among Nurses. Journal of Advanced Nursing .(june,1999). Vol. 29, Issue 6, P 1360- 1369

15) Kuvaas, Bard,. Performance Appraisal Satisfaction And Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation. International Journal of Human Resource Management.(march,2006). Vol. 17, Issue 3, P 504 - 522

16) Law,S.,& Glover, D.(2000). Stress myth theory and research. Harlow, England: Pearson Educational Limited.

17) Macklin, Dale S., Smith, Luk A. & Dollard, Maurean F. Public and Private Sector Work Stress: Workers Compensation, Levels of Distress and Job Satisfaction, and the Demand– Control – Support Model. Australian Journal Of Psychology.(dec,2006).Vol. 58, Issue 3 , P 130 - 143

18) Matteson, M. T. & Ivancevish, J. M. Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies. San Francisco. U.S.A. JosseyBass publishers .1987.

19) Owens,R.G.(1995). Organizational behavior in education.5th ed, U.S.A:Allyn and Bacon.

20) Schermerhorn, John, Hunt, James Gr. & Osborn, Richard N. Organizational Behavior. U.S.A. John Wiley & Sons Inc. 2002.

21) Sisk, Henry L. & Williams, J. Clifton. Management & Organization. 4th Edition.Cincinnati. Ohio South- Western Publishing Co. 1981.

22) Steals , Ricahrd D, Lowery, James R & Glos , Raymond E . Business: It's Nature and Environment.10th Edition. Cincinnati. Ohio, South-Western Publishing Co. 1984.

23) The Essentials Of Alfred Adler's Theory of Personality. (N.D) Internet: Http:// WWW.usd.edu/naelverud/Advcomp/Adler.Html, 82007/4/

24) You, Jae Ho, Lee, Soo Tung, & Lee, Hoonkoo. The Influence of Individual's Emotional Characteristics on Work– Related Burnout Experience; the Emotional Intelligence as A Mediator to Experience Burnout Feeling. Korean Journal of Industrial & Organizational *Psychology*. (may1998), Vol. 11 (1) , P 23 - 52 .

25) Wegge, Jurgen . Work Motivation, Organizational Identifications and Well Being in Call Center Work .Work & Stress.2006, Vol. 20, Issue 1, P 60 – 83 .

26) Wellens, Benjamin T. & Smith Andrew P.,Combined Work Place Stressors and Their Relationship With Mood, Physiology and Performance. Work & Stress. (jul-sep2006). Vol. 20, Issue 3, P 245- 258 .

ملحق رقم (١)

مقياس ضغوط العمل والدافعية نحو العمل

الجزء الأول: ضغوط العمل التي يعاني منها موظفو مجلس الأعيان الأردني

الرقم	الفقرات الدالة على ضغوط العمل	درجة ضغوط العمل		
		عال	متوسط	منخفض
1	أشعر أنني لا أستطيع التأثير في الآخرين			
2	لا أعامل بالتساوي مع الآخرين في الحقوق والواجبات			
3	لا تتحقق أهدافي باستمرار			
4	أحرص على إنجاز أكبر عدد من المهمات في أقل وقت ممكن			
5	أشعر أنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين			
6	أضع لنفسي معايير عالية وأعمل بشدة لتحقيق هذه المعايير			
7	أعُدُّ الانتقادات الموجهة إليّ مصدر تهديد لوضعي الوظيفي			
8	الجأ إلى الكبت للتخلص من بعض الأمور المسببة للقلق			
9	أفكر في المواقف السيئة لفترة طويلة بعد انتهائها			
10	تؤثر الإدارة العليا في قراراتي حول ما يجب تحقيقه			
11	تعتمد الترقية والتقدم على العلاقة مع الرؤساء			
12	أواجه المتاعب عند تعاملي مع الرئيس المباشر			
13	يحدّ التزامي بالتعليمات والإجراءات من قدرتي على الإبداع			
14	لا أشارك في اتخاذ القرارات التي تهم مسيرة المجلس			
15	لا يتعاون زملائي في القسم بعضهم مع بعض			
16	لا يتوافر لديّ الوقت الكافي كي أنظّم مهامي بصورة جيدة			
17	تثير الزيارات الخاصة لبعض الزملاء مشاعر الإحراج لديّ			
18	أعتقد أن إدارة المجلس غير عادلة في توزيع المكافآت			
19	تثير إساءة استخدام رئيسي للسلطة عدم الارتياح في نفسي			
20	يحاول بعض زملائي فرض وجهة نظرهم عليّ			
21	يرى بعض الزملاء بأنه يجب أن تكون لهم مكانة مميزة عن الآخرين			
22	تقوّم إدارة المجلس أداء العاملين بشكل عادل			
23	قلة حجم الصلاحيات المفوضة إليّ من رئيسي			
24	أشعر أن مستوى العلاقات الشخصية بيني وبين الرؤساء ضعيف			
25	أشعر أن مستوى العلاقات الشخصية بيني وبين الزملاء ضعيف			
26	لا تبذل إدارة المجلس عناية كبيرة لإدارة العمل بروح الفريق			
27	أشعر أن طبيعة عملي تتطلب خبرات عالية			
28	لا أتمكن من أخذ فترات راحة أثناء العمل			
29	أشعر أن طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية			
30	يغلب على طبيعة عملي التكرار الممل			
31	أشعر أن مهمات العمل تحتاج لساعات عمل طويلة			
32	لا أحصل على تغذية راجعة بصورة مستمرة على ما أؤديه من أعمال			
33	لا تقدّر إدارة المجلس ما أقوم به من أعمال			

34	يصعب عليّ التوفيق بين مطالب العمل و تطبيق الأنظمة المعمول بها			
35	لا أشعر بالارتياح لأسلوب المراقبة الذي يمارسه رئيسي			
36	لا أحصل على المعلومات الكافية لاتخاذ القرار			
37	لا يبدي الزملاء في القسم اهتماماً بالمشاركة في اتخاذ القرارات			
38	أتوقع وجود صعوبات تحول دون نجاح القرار الذي أقوم باتخاذه			
39	أعتقد أن نظام الاتصال الإداري في المجلس غير فعّال			
40	يفسّر بعض الزملاء المعلومات التي يتلقونها مني بطريقة خاطئة			
41	أشعر أن معايير تقويم أداء الموظفين غير موضوعية			
42	لا يقتنع الزملاء بطريقة تقويم أداء الموظفين المعمول بها			
43	لا تتيح إدارة المجلس الفرص الكافية لتطوير مهارات الموظفين			
44	تزعجني الضوضاء الناتجة عن أصوات الموظفين			
45	لا تساعد طريقة تصميم المكاتب على إشاعة جو من الرضا النفسي			
46	تفتقر مكاتب الموظفين إلى الوسائل التي تساعد على إنجاز العمل			
47	يحدث إرباك في أسلوب العمل عند تغيير رئيسي			

الجزء الثاني : الدافعية نحو العمل لدى موظفي مجلس الأعيان الأردني

الرقم	الفقرات الدالة على وجود دافعية نحو العمل	درجة الدافعية		
		عالية	متوسطة	منخفضة
1	يشعرني الجو السائد في المجلس بالطمأنينة			
2	لا أشعر بالقلق و الخوف اتجاه المستقبل			
3	أشعر بالسعادة كلما دخلت غرفة مكتبي			
4	يثير المناخ التنظيمي السائد في العمل دافعيتي نحو مزيد من العطاء			
5	أشعر بالرضا عن نظام التأمين الصحي المعمول به			
6	أسعى باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملاء العمل			
7	يشعرني وجودي ضمن جماعة العمل بالطمأنينة			
8	أشعر بالاستقرار النفسي في وظيفتي الحالية			
9	أشعر بالرضا عن سياسة المجلس التي تمنحني كافة حقوقي			
10	أعتقد أن نظام تثبيت الخدمة المعمول به في المجلس مناسب			
11	يشعرني الراتب التقاعدي الذي أحصل عليه عند تقاعدي بالاطمئنان			
12	أحرص على أن تسود المحبة والود علاقتي بزملائي في العمل			
13	يتيح لي مركزي تكوين صداقات خارج المجلس			
14	أبحث ما يواجهني من مشكلات خاصة مع رئيسي المباشر			
15	يشعرني الآخرون برغبتهم في التعاون معي في الأعمال الجماعية			
16	تسود الثقة علاقاتي مع رؤسائي في العمل			
17	أحرص على تنفيذ الأنشطة الجماعية			
18	أشعر بالفخر والاعتزاز بما أقوم به من عمل			
19	أشعر بالثقة بالنفس بسبب علاقاتي الجيدة مع الزملاء			
20	أشعر أن قيامي بعملي على أكمل وجه نابع من ثقتي بنفسي			
21	أضع لنفسي معايير عالية فيما يتعلق بأداء عملي			

22	أرغب في القيام بالمهام التي تتسم بالصعوبة			
23	أمتلك قدرات أكبر من المهام التي توكل إلي			
24	يُظهر زملائي في القسم الاحترام لي أثناء تعاملي معهم			
25	يقدّر رؤسائي في القسم آرائي واقتراحاتي			
26	أسعى بكل جد للحصول على مركز مرموق في المجلس			
27	أثمّن تقدير رئيسي المباشر لأدائي في العمل			
28	يسرني رضا الزملاء عما أقدمه من خدمات			
29	أتمتع بسمعة أخلاقية طيبة بين الزملاء			
30	تُظهر لي جماعات العمل غير الرسمية تقديراً كبيراً			
31	يُسهّل لي مكان عملي الكثير من أمور حياتي			
32	لا أجد صعوبة في تحقيق شروط الترقية و الترفيع			
33	أشعر بالقوة لقيامي بعملي بصورة سليمة			
34	أطرح آرائي وأناقشها بحرية مع رئيسي			
35	أتبع الأسلوب الديمقراطي في مناقشاتي مع الزملاء			
36	أشعر أنني قادر على السيطرة على العوامل التي تتعلق بعملي			
37	أشعر أنني أمتلك القدرة على الصبر			
38	أستطيع العمل لوقت طويل دون تعب			
39	أعمل على تقويم نفسي في أثناء قيامي بالعمل			
40	أقوم بعملي كما يمليه عليّ واجبي وضميري			
41	أتحمل مسؤوليتي الكاملة اتجاه ما أقوم به من أعمال			
42	أحب أن أقوم بالعمل الذي يتطلب مسؤولية كبيرة			
43	أستطيع تغيير اتجاهات زملائي وميولهم بالحوار			
44	يتبنى زملائي ما أطرحه عليهم من آراء			
45	أوفق بين ميولي الشخصية ومتطلبات العمل المتغيرة			
46	أفضل التعاون مع الزملاء و ليس منافستهم			
47	أشعر بالرضا عن أدائي في العمل			
48	أحاول بذل أقصى طاقاتي لتحقيق طموحاتي في العمل			
49	أطمح في الوصول إلى ما أرغب به خلال وقت قياسي			
50	أصل إلى نتائج ناجحة عندما أبدأ بتنفيذ شيء ما			
51	أمتلك العزم على الفوز في أية منافسة			
52	أضع لنفسي أهدافاً وأعمل على تحقيقها باستمرار			
53	أعتقد أن الإنجاز الجيد في العمل قيمة يجب تحقيقها			