

جامعة قاصدي مباح \_ ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

**أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي**  
**دراسة ميدانية – المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم**  
**و الطفل بوخريص عمر – ورقلة**

من إعداد الطالبين: طرفاوي نورالدين

بن جدية عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/خامرة الطاهر .....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مباح ورقلة).....رئيسا.

الأستاذ/طواهير عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ –جامعة قاصدي مباح ورقلة).....مشرفا.

الأستاذة/ بلطرش حورية.....(أستاذ محاضر –جامعة قاصدي مباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022



جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

**أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي**  
**دراسة ميدانية - المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم**  
**و الطفل بوخريص عمر - ورقلة**

من إعداد الطالبين: طرفاوي نورالدين

بن جدية عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة

الأستاذ/خامرة الطاهر .....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....رئيسا.  
الأستاذ/طواهير عبد الجليل.....(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مشرفا.  
الأستاذة/ بلطرش حورية.....(أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....مناقشا.

السنة الجامعية: 2023-2022

# شكر و عرفان

الحمد لله الحمد لله الحمد لله . على فضله و منه إن بلغنا ما نحن فيه  
من نعم لا تحصى و من هذا باب أتقدم بشكر إلى:

و بكل وفاء وصدق عرفان وعظيم الامتنان والتقدير لأستاذنا الفاضل  
" طواهير عبد الجليل " الذي لم يخل علينا بنصح وتوجيه مما كان له  
الأثر في استكمال هذا العمل

كذلك نتقدم بالشكر و الامتنان إلى السيد بن کران رئيس مصلحة  
المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية على مساعدة و دوره كبير في  
تزويدنا بالمعلومات اللازمة و في توزيع و الاسترجاع الاستبيان و إلى كل  
عاملين فيها خاصة مشاركين في الإجابة عنه.

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى أمي و أبي الغاليين

إلى اخوتي و اخواتي الاعزاء

إلى زملائي في الدراسة و كل من عرفت في العامين الدراسيين بالجامعة

إلى زملائي في العمل

إلى أستاذي الفاضل والمشرف على هذا العمل و كل من درسني و تعلمتك على

يديه

نورالدين طرفاوي



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى من وهبوني الحياة والأمل وإلى من علموني أن  
أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر, برا و إحسانا , و وفاء لهما الوالدين الكريمين  
حفظهما الله و رعاهم وأدامهم عزا و نورا لدربي.

إلى زهراتي فلذات كبدي : إبنتي العزيزة أسيل و ولدي العزيز سند.

إلى جميع أفراد العائلة الكريم و إلى جميع زملاء الدراسة

إلى الأستاذ المشرف الدكتور طواهر عبد الجليل وجميع أساتذتي الكرام وأهل  
الفضل علي الذين ساعدوني بالنصائح والتوجيهات والإرشادات.

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع , سائلا المولى عز وجل أن ينفعنا به و  
يمدنا بتوفيقه.

عبد الرحمان بن جدية

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير ضغوط العمل بابعاده ( غموض الدور. صراع الدور. بيئة العمل المادية .عب الدور) على الولاء التنظيمي لدي فئة من عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لإام و الطفل بورقلة, , تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع, حيث تم الاعتماد في دراسة الحالة على الاستبيان و المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 25 و شملت الدراسة عينة من 70 عاملا وزع عليهم استبيان تم استرجاع 68 منها .

خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مقبول من ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة, بالمقابل وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العينة المختارة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ، أن ضغط العمل لدى عمال المؤسسة الاستشفائية المتخصصة لإام و الطفل بورقلة ذو مستوى مقبول، و تبين أن أغلب العمال لديهم ولاء عالي لأنهم من فئة الأطباء و شبه الطبي، وأنه يوجد تأثير لأبعاد ضغط العمل على الولاء لدى العاملين .

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل, ولاء التنظيمي, مؤسسة استشفائية.

## Abstract

This study aimed to find out the level of impact of work stress and its dimensions (role ambiguity). Role conflict. Physical work environment. Role play) on the organizational loyalty of a group of workers in the specialized hospital institution for mother and child in Ouargla. Where the case study relied on the questionnaire and statistical treatment through the spss program, version 25, and the study included a sample of 70 workers, a questionnaire was distributed to them, 68 of which were retrieved..

The study concluded that there is an acceptable level of work pressures among the employees of the institution, in contrast, there is a high level of organizational loyalty among the selected sample. The workers have high loyalty because they are doctors and paramedical, and that there is an effect of the dimensions of work pressure on the loyalty of the workers.

**key words:** Work pressures, organizational loyalty, hospital institution

## قائمة المحتويات

IV	الشكر.....
V	الإهداء.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات .....
VIII	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الأشكال .....
I VII	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي.</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي
03	المطلب الأول: الاطار النظري لضغوط العمل
24	المطلب الثاني: الاطار النظري للولاء التنظيمي
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) لضغوط العمل و الولاء التنظيمي
31	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
34	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
36	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
40	تمهيد .....
41	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
41	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
44	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
54	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل.....
63	خاتمة .....
66	المراجع .....
70	الملاحق .....



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الأول</b>		
(1-1)	إبعاد المتغير المستقل لضغوط العمل المعتمد في دراستنا بناء على الدراسات السابق	35
(2-1)	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.	36
(3-1)	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.	37
<b>الفصل الثاني</b>		
(1-2)	يوضح متغيرات الدراسة	41
(2-2)	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	43
(3-2)	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومخاور الدراسة	43
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	45
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	45
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	46
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي	47
(9-2)	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	48
(10-2)	مقياس ليكارت الثلاثي	48
(11-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	49
(12-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	49
(13-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	50
(14-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	51
(15-2)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني	52
(16-2)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	53
(17-2)	إختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى	54
(18-2)	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	55
(19-2)	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الثانية)	55
(20-2)	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	56
(21-2)	الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى للرئيسية الثانية	57

58	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية للرئيسية الثانية	(22-2)
59	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية للرئيسية الثانية	(23-2)
60	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة للرئيسية الثانية	(24-2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج الدراسة	1
04	عناصر ضغوط العمل	(1-1)
44	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-2)
45	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-2)
46	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	(3-2)
47	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(4-2)
47	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك الوظيفي	(5-2)
48	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	(6-2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
70	الأساتذة المحكمين	1
71	الاستبيان	2
74	مخرجات SPSS	3

# مقدمة



## توطئة:

إن سعى المنظمة لتحسين سمعتها و صورتها للحفاظ على ما تملك من المكتسبات سواء كانت مادية او معنوية يجعلها حريصة كل الحرص على متابعة التغييرات والتطورات المتسارعة في وقتنا الراهن و مواكبتها ، للحفاظ على مكانتها و دورها الفعال ، الأمر الذي يتطلب منها توفير العناصر المادية و البشرية و المالية اللازمة لذلك

و باعتبار المورد البشري العنصر الأهم و الأساس و المكون الرئيسي لهاته الشبكة من العناصر و مع تعدد المهام و المسؤوليات على عاتقه يجعله ملزم على الوفاء بها كما و نوعا سواءا كان ذلك تحقيقا لأهداف المنظمة او لما تقتضيه التزاماته المهنية أو ما يوليه عليه ضميره المهني مما زاد من حجم و ثقل المسؤولية ملقاة على عاتقه و التي قد تنعكس سلبيا على سلوكه و إتجاهاته وأدائه في العمل نتيجة التأثير بمتغيرات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر و إنفعال مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية وبالتالي إنعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون

إذ أن ما يتعرض إليه العاملون من ضغوط تتعلق ببيئة العمل المادية وبالثقافة التنظيمية السائدة لا يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية من اضطرابات وقلق نفسي وإحباط فحسب؛ بل ينعكس أيضا على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل التي تعيق حركة المنظمات عن الوصول إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كذلك قد يؤدي إلى التقليل من ولائهم لها و نفورهم و تسربهم إلى المنظمات الأخرى، وتختلف مصادر ضغوط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعا لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته و جنسه ومستواه التعليمي وكذا خبرته .

و تأتي هذه الدراسة لتحديد تأثير ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريص عمر بورقلة على ولائهم التنظيمي.

## الإشكالية:

و في هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريص عمر بورقلة و للإجابة على الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل المجاهد بوخريص عمر بورقلة؟"

وتحت هذه الإشكالية تندرج ضمنها التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما أهم ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسة محل دراسة ؟

✓ ما مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل دراسة ؟

✓ هل هنالك اثر لضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى العمال في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل المجاه بوخريص عمر بورقلة ؟

## ثانيا : فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين غموض الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صراع الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل المادية والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عبء الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

## ثالثا : أهداف الدراسة:

المهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى الضغوط الذي يتعرض لها العاملون في المؤسسة محل دراسة في مختلف مواقع عملهم، وفي المقابل يتم قياس مدى شعورهم بالانتماء للمؤسسة الاستشفائية ،

كما تمهدف هذه الدراسة في نفس الوقت البحث فيما إذا كانت مستويات الضغوط لها تأثير على مستوى الولاء لدى هذه الفئة، أو أن مستوى الولاء تحكمه عوامل أخرى لا ترتبط بمدى ما يعانيه العاملون من ضغوط.

معرفة تأثير بعض الجوانب الشخصية والاجتماعية لدى العاملون في المؤسسة محل الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الأقدمية في الوظيفة... الخ) على مدى ضغوط العمل و على مستوى ولائهم. و الغرض الأساسي من دراسة الجوانب الشخصية هذه. هو مدى وجود اختلاف في مستويات الولاء أو تباين درجة ضغط العمل تبعا لاختلاف هذه الجوانب الشخصية ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات العملية التي من شأنها تخفيف من ضغوط العمل و تبعا لها على مختلف هذه الفئات.

تتجلى أهداف هذه الدراسة في مجموعة من النقاط هي:

- تسليط الضوء على واقع ضغوط العمل في المؤسسة محل دراسة ؛
- الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي ؛
- تحديد أو محاولة إبراز اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية و درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها من خلال دراسة الميدانية و خروج بنتائج و توصيات

## رابعاً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريص عمر بورقلة ، باعتبار أن الضغوط لها تأثير على مستوى الأفراد و على المؤسسة ككل ،

## خامساً: مبررات اختيار الموضوع.

تكمن مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى مجموعة من النقاط التالية :

- العلاقة المباشرة للموضوع و تماثيه مع التخصص المدروس إدارة الموارد البشرية.
- باعتبارنا موظفين و نعاني من ضغوط مختلف و أتت الفرصة لدراسة ذلك.
- كون هذا الموضوع جدير بالدراسة نظراً لتزايد الشدائد في حدة ضغوط العمل في المؤسسات.

## سادساً: حدود الدراسة:

تجسد نطاق الدراسة على النحو التالي :

**الحدود المكانية :** تقتصر بالدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريص عمر بورقلة خلال شهر ماي 2023.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريص عمر بورقلة 2023.

**- الحدود الزمنية:** كانت الدراسة في الفترة الزمنية من 08 ماي 2023 إلى 21 ماي 2023.

**-الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في هذه الدراسة على ضغوط العمل كمتغير مستقل من خلال أبعاده (عبء الدور، بيئة العمل لمادية، صراع الدور ، غموض الدور ) و المتغير التابع الولاء التنظيمي .

## سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للمتغيرين ضغوط العمل والولاء التنظيمي من خلال عرض المفاهيم و التعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة فيما بينهما.

وفي الجانب التطبيقي لدراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية و استخدام برنامج SPSS نسخة 25 لمعالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها.

### ثامنا: صعوبات الدراسة

- صعوبة في توزيع الاستبيان والوصول إلى مجموعة من أفراد العينة نظرا لوجود العنصر النسوة بالمؤسسة و لعدم الوصول إلى العدد المطلوب ؛
- صعوبة استرجاع بعض الاستثمارات الموزعة من الاستبيانات نظرا لطبيعة العمل والحركة الدائمة لأفراد العينة؛
- نظام المناوبة المعمول به بالمؤسسة جعلنا نقوم بالزيارات في أوقات مختلف باليوم لتوزيع و استرجاع الاستبيان ؛
- تداخل الموضوع مع علوم متعددة منها نفسية واجتماعية وغيرها مما يؤدي لصعوبة في ضبط مصطلحات الاستبيان وتبسيطها؛

### تاسعا: هيكل الدراسة :

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه حيث أستهل بمقدمة، وقسم إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي؛

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ضغوط العمل والولاء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريرص عمر بورقلة ؛

المبحث الأول: منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة؛

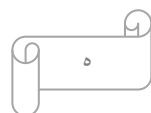
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛

خاتمة .

### عاشرا: مصادر جمع المعلومات:

و تتمثل أهمها في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة وتم الاعتماد أيضا في جمع البيانات تصميم استبيان وزع على عمال محل الدراسة.

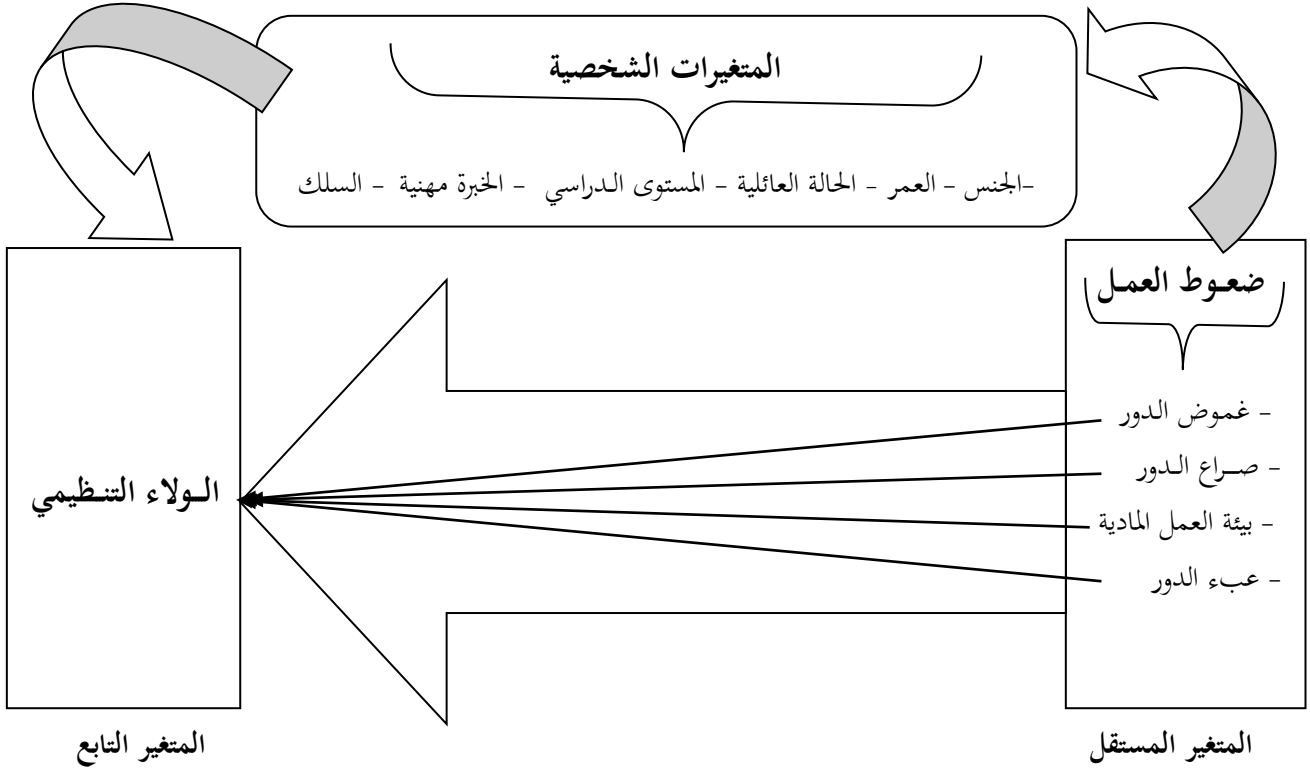
كما تم الاعتماد على مجموعة من المصادر المتنوعة لجمع المعلومات تخص الدراسة المرتبطة بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم و الطفل بوخريرص عمر بورقلة.



حادي عشر: نموذج الدراسة

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة في الشكل الأتي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية لضغوط العمل  
و الولاء التنظيمي

تمهيد:

نسعى في هذا الجزء إلى تقديم إطار نظري مفاهيمي لكل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي وهذا من اجل الوقوف على الخلفية النظرية وتحليل الدراسات السابقة قصد استنباط أهم المحاور والنقاط التي حاولت الإجابة عليها وتوظيفها لحل تساؤلات مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة من ورائها.

تتكون المفاهيم من خلال التراكم المعرفي للدراسات والبحوث المتخصصة في كل مجال ، كما أن عملية استعراضها وتصنيفها يؤدي بشكل وبأخر إلى إيصال آخر ما توصل إليه الباحثين من أفكار ومعارف .

وعليه فقد نال موضوعا ضغوط العمل و الولاء التنظيمي كغيرهم من المواضيع اهتمامات كبيرة لما لهما من تأثيرات على الصعيدين الفردي والجماعي والمنعكس بدوره على أداء المنظمات والاقتصاديات ككل، و في ضوء ذلك سنتطرق للأدبيات النظرية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي.

ونخص بالذكر في هذا الفصل شرح أهم العناصر الأساسية لموضوع الدراسة تحت مسمى الأدبيات النظرية والتطبيقية

لأثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي والذي بدوره قسم إلى:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل والولاء التنظيمي.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لضغوط العمل والولاء التنظيمي.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى جميع النقاط الأساسية للعمل الجماعي والعوامل التنظيمية، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية ضغوط العمل ، وفي المطلب الثاني تحدثنا عن الولاء التنظيمي

المطلب الأول: الإطار النظري لضغوط العمل.

الفرع الأول: ماهية ضغوط العمل:

أولاً: تعريف ضغوط العمل

تعني كلمة ضغوط إجراه و جهد قوي وتوتر لدى الأفراد أو أعضاء الجسم أو لقواه العقلية، وتعني أيضا المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد، وقد تناول العديد . من الكتاب والباحثين مفهوم الضغوط، إلا أنه لا يوجد اتفاق في تحديد مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل، لذلك فإن من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، هي التوصل إلى مفهوم متفق عليه، ومن بين التعريفات التي تعرضت لضغوط العمل نذكر :

- عرفها كل kono paske and ivanceviche بأنها: الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته أو من بينه وبين متطلباته مما يحدث تأثير داخلي يخلق حالة عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد

- أما الخضير فقد عرفها: يعد ضغط العمل في التنظيمات الإدارية كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد<sup>1</sup>

- أما كوبر cooper يرى ان ضغوط العمل هي مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على الفرد في العمل منها: غموض الدور . صراع الدور.عبء العمل .العلاقات الشخصية في العمل.....الخ<sup>2</sup>

- كما عرفه هانس سيلبي (hans seley) بان الضغط هو نظام التكيف العام لجسم الإنسان ضد المثيرات البيئية<sup>3</sup>

- "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل المورد البشري، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي سلوك الموارد البشرية في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الموارد البشرية مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".<sup>4</sup>

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل لضغوط العمل:

-هي ردود أفعال الموارد البشرية الناتجة لتفاعلهم مع مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عملهم و تترجم من خلال سلوكياتهم و تصرفاتهم المختلفة و ينجم عنها آثار و نتائج على مستوى الأفراد و المنظمة على حد سواء.

ثانياً: عناصر ضغوط العمل:<sup>1</sup>

1- بوحلو باديس جعفر إيمان، أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد13، 2018، ص 250

2- شعبان على سيسي، أسس سلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص76.

3- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوقرة بومرداس ، 2010، ص70

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص329

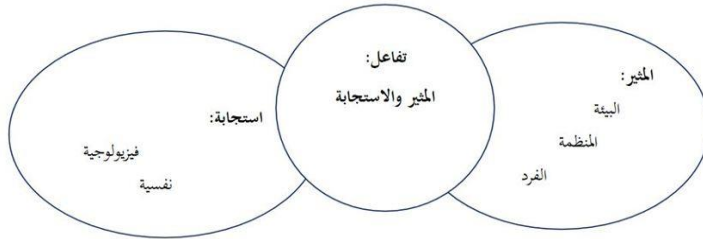
تتكون ضغوط العمل من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ. **العنصر المثير:** هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، و التي تولد شعورا بالضغط.

ب. **عنصر الاستجابة:** عبارة عن ردود الأفعال النفسية و الفيزيولوجية والسلوكية التي يبدئها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات

ت. **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بمعنى الضغط الذي يواجهه الأفراد، و الناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كذا العوامل المرتبطة بالموارد البشر.

الشكل (1-1):عناصر ضغوط العمل



المصدر: تيشات سلوى، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة السلوك التنظيمي، ص 80

### ثالثا: أهمية ضغوط العمل

لم يكن اهتمام الباحثين بالضغوط اعتبارا أو عبئا لكن لأهمية هذه الضغوط في الحياة اليومية للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، وتنطلق دواعي هذا الاهتمام من مداخل عديدة هي:

- 1- **المنظور الإنساني:** لم تعد النظرة للموارد البشرية نظرة ميكانيكية آلية بل إن ما يميز الإدارة الحديثة هو الشعور الكبير بالمسؤولية الاجتماعية، التي تتحلى بها وتوجب عليها الاهتمام برفاهية العاملين وصحتهم النفسية والجسمية؛
- 2 - **المنظور الإنتاجي:** يجب أن تدرك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة في الاهتمام بالعامل وصحته، وذلك لان الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسمية والنفسية؛
- 3- **المنظور الابتكاري:** يرتبط الإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية بسلامة العقل والجسم، فالعقل السليم في الجسم السليم؛

-**المنظور المالي الربحي:** المنظمة التي يعمل فيها أفراد أصحاء وسعداء، لا تتحمل مصاريف علاج كبيرة، ولا تخسر نتيجة تغيب العمال بسبب المرض أو سوء الحالة النفسية. أما السبب الأخر فهو أن المردود المالي يرتبط بمساهمات الموارد البشرية القادرين على العمل المبدع والفكر الخلاق.<sup>2</sup>

وهناك جوانب عديدة تكمن في أهمية دراسة هذا الموضوع والاهتمام به منها ما يلي:

1- تيشات سلوى، مطبوعة محاضرات، في مقياس إدارة السلوك التنظيمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 80  
2. القربوي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق لنشر و التوزيع، 2000 ص ص

- حماية متخذ القرار، ومن ، ثمة المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ، ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار؛
  - تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة
  - تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة ( عليا، وسطي، تنفيذية) بشكل يؤدي إلى تنفيذ الخطط الموضوعة، و يتلافى الأخطاء الناجمة عن أي ضغوط على متخذ القرار ؛
  - تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم، وتكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر؛
  - توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل، وبالشكل الذي يجعل لكل عامل جو عمل أفضل، وبما يمكنه من ممارسة مهامه بشكل أفضل؛
  - زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، بتبسيط دوافع العاملين في المنظمة، عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة؛
  - سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الايجابية والبناءة بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة؛
  - تقليل الإنفاق على العلاج الصحي، سواء النفسي أو غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة، المؤثرة على توازن المورد البشري النفسي والعاطفي.
- وعلى مستوى المنظمة ونظرة الإدارة إلى الضغوط والتكاليف الناجمة عنها، فقد بينت إحدى الدراسات أن ما بين 75%-85% من حوادث العمل في أمريكا تعود إلى عدم المقدرة على التعامل مع الضغوط، وهو ما يكلف الشركات الأمريكية نحو 32 بليون دولار سنويا في شكل تعويضات أو إنفاق على العلاج.
- وعلى مستوى الموارد البشرية العاملة تؤدي الضغوط إلى عدة اضطرابات نفسية وسلوكية وجسمية، تؤدي إلى أمراض مميتة، ويرتبط الضغط النفسي والانفعال بالعديد من الوظائف الحيوية ووظائف أعضاء الجسم البشري، ولا يوجد انفعال أو توتر إلا ويصاحبه نشاط حيوي وعضوي، فالقلق والاكتئاب والخوف والحنج والاحساس بالحرج والاحساس بالعار والاحساس بالفخر والسعادة والاسترخاء كلها حالات من الضغط النفسي والانفعال، الذي يؤدي إلى استجابة حيوية وعضوية في الجسم.
- وعلى المستوى الكلي أو الوطني، فإن ضغوط العمل وما يترتب عنها تكلف المجتمع خسائر كبيرة،
- ومن هذه الأسباب تتضح أهمية دراسة ضغوط العمل وما لها من تكاليف مباشرة وغير مباشرة، التي تعرض سلامة المورد البشري عندما تتجاوز الحد المألوف إلى مخاطر عديدة. كما قد تعرض المنظمة إلى خسائر، تستطيع التقليل منها بدراسة أسباب هذه الضغوط ومن ثمة معالجتها.<sup>1</sup>



الفرع الثاني : مراحل ضغوط العمل و مصادرها.

أولاً: مراحل ردود الفعل تجاه ضغوط العمل:

حيث تمثل ردود الفعل الجسمية والنفسية تجاه الضغوط وتمر ردود فعل الإنسان تجاه ضغوط العمل بعدة مراحل، تتمثل فيما يلي:

### 1- المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض المورد البشري لمثير معين سواء كان داخلياً أو خارجياً، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة،

### 2- المرحلة الثانية : مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات. ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين إما المواجهة وذلك في محاولة التغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود المورد البشري إلى حالة التوازن. وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

### 3- المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

يحاول المورد البشري في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجحت هذه الوسائل الدفاعية في التقليل من مشاعر التوتر فإن المظاهر المصاحبة للتوتر مثل القلق، وزيادة ضغط الدم تتلاشى. أما إذا فشلت الوسائل الدفاعية، فإن ذلك يؤدي إلى تفاقم مشاعر الضغط والوصول إلى درجة الإنهاك .

### 4- المرحلة الرابعة: مرحلة الإرهاق (الإنهاك)

تظهر هذه المرحلة مع انخيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي، مثل ارتفاع ضغط الدم، أو الصداع المستمر، أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديداً مباشرة أو غير مباشرة لكل من المورد البشري والمنظمة. إن تتابع هذه المراحل حتى الوصول إلى مرحلة الإنهاك والتي تعتبر المرحلة التي تؤدي إلى استسلام المورد البشري للضغوط، فيزداد بذلك الاستياء من مناخ العمل، وتنخفض معدلات الإنجاز.<sup>1</sup>

1- العيفة محمد، اثر مناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ،جامعة الجزائر03، سنة 2018، ص ص

## الثانيا: مصادر ضغوط العمل:

إن المواقف التي يتعرض لها المورد البشري في حياته اليومية سواء في البيت أو في العمل، والتي قد تفوق طاقته وتحمله تخلق لديه ضغوطا تعرقل تقدمه وتنقص من عطائه، وليتمكن من التغلب على هذه الضغوط يجب عليه أولا التعرف على مصادرها وأسبابها.

### 1-المصادر التنظيمية لضغوط العمل

هناك العديد من الأسباب والتي تنتج عن العمل في المنظمة، أو تكون المنظمة أو إحدى مكوناتها سببا مباشرا فيها، وأخرى تنتج عن طبيعة العمل فيها، وبناءا على ذلك يمكن إيجاز أسباب ضغوط العمل في ما يأتي:

#### 1-1-مصادر تتعلق بالمنظمة

أ- **طبيعة الوظيفة:** تختلف الضغوط التي يتعرض لها العاملون باختلاف وظائفهم، إذ يتعرض العاملون في بعضها لضغوط أقل من غيرها، فنجد أن المحاسبين وخبراء التأمين والعمال البسطاء أقل عرضة للضغوط من كبار الجراحين ورجال الأمن والإطفاء وعمال المناجم والمدبرين، وتتضمن تلك الوظائف ضغوطا أكثر من غيرها لعدة أسباب منها:<sup>1</sup>

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة؛
- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية؛
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين مثل سمسارة بورصة الأوراق المالية؛
- أنها تتضمن التفاعل مع الغير وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات؛
- العمل في ظروف مادية صعبة أو في بيئة غير نظيفة أو غير آمنة.

ب- **الإستراتيجيات و السياسات التنظيمية:** إن المصدر الرئيسي لضغوط العمل التنظيمية يمثل تعارض السياسات وأشكال إستراتيجيات المنظمة المختلفة، وذلك لأن إستراتيجية الاستقرار تقود إلى الملل والفتور وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض إستراتيجية النمو والتوسع تحديات وجهود أكبر قد لا يحتملها الكثير من العاملين. في المقابل تشعر الإدارة العليا بالفشل وأيضا العاملون في حالة تقليص الأنشطة أو تصفيتها، لذا فإن ردود أفعال الموظفين والدرجة التي تتفق فيها مطالبهم مع . من عدمها تمثل بدورها سببا رئيسيا من أسباب ضغوط العمل التنظيمية.<sup>2</sup>

ج- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم أسباب ضغوط العمل خاصة في المنظمات الكبيرة، فالتصارع بين السلطة التنفيذية والأنواع الأخرى مثل السلطة الاستشارية أو السلطة الوظيفية، والتداخل بين السلطات والصلاحيات أو الازدواج وضعف التنسيق أو اتساع نطاق الإشراف أو ضيقه بشكل غير صحيح، كل ذلك يزيد من شعور المورد البشري بضغط العمل<sup>3</sup>. ويحدد موقع المورد البشري داخل الهيكل التنظيمي نوع من مسببات الضغوط له، فبيئة العمل الخارجية تسبب الضغوط للإدارة العليا من حيث مواجهة المنافسين وتوفير الموارد واتخاذ القرارات الإستراتيجية. فالإدارة الوسطى تعاني من ضغوط صراع الدور، وتعاني المستويات الدنيا في التنظيم من عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرار التي تؤثر عليهم، ويتفاوت

1. جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، يسويقي إسماعيل علي، الرياض، دار المريخ لنشر، 2004، ص 258-259

2. راشد، محمد لطفي. نحو اطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها. (الرياض: مجلة الادارة العامة، العدد 45، 1992) ص 79

3. الكتيبي محسن علي. المرجع السابق، ص 219

حجم الضغوط بتفاوت حجم<sup>1</sup>، فالمنظمات الكبيرة تزداد فيها درجة الرسمية واعتماد النمط البيروقراطي، والذي يحد في الغالب من حرية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها ويضعف قنوات الاتصال، مما يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على العمال.

**د- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:** يتناقص الرضا الوظيفي وربما الإنتاجية أيضا وذلك لأن معظم الموارد البشرية يشعرون بأنهم يعرفون الكثير عن وظائفهم، ويعتقدون أنه يجب استشارتهم في صنع القرارات التي لها علاقة بهم، وأن قلة مشاركة الموظفين في صنع القرارات لها نتيجة سلبية حيث تشكل مصدرا إضافيا للضغوط. كما يؤدي تهميش دور المرؤوس وعدم إشراكه في اتخاذ القرارات إلى شعوره بالإحباط، وانخفاض مستوى الأداء لديه وعدم الرضا عن العمل، كما يضعف العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وكل ذلك يؤدي إلى ردود فعل سيئة تزيد من حدة ضغوط العمل لدى الموارد البشرية.<sup>2</sup> على النحو الآتي:<sup>3</sup>

- يتولد لدى المورد البشري إحساس بعدم أهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه كسول مهممل وليس لأفكاره أو لآرائه قيمة تذكر ولهذا استبعد من المشاركة في صنع القرار؛

- إذا كانت القرارات لا تخدم الهدف بشكل فعال تؤدي إلى تزايد حدة الضغوط، على الأقل من وجهة نظر المورد البشري، الذي صدرت من أجله وهو ما يعني مقاومة وإعراض من جانبه على هذه القرارات مما يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه.

**هـ- عدم الأمان الوظيفي والشعور بالنقص وعدم الكفاية:** ينظر المورد البشري إلى العمل الذي يقوم به، على أنه وسيلة لمزيد من صقل المهارات والقدرات، فالعمل هو مصدر يمدّه بمجالات النمو والتقدم المختلفة، إذ يوفر له أساليب لتطوير قدراته واستعداداته وتمييزته لفرص التقدم الوظيفي، حينما يشعر المورد البشري بقلة الفرصة والنمو والتقدم، أو الترقية في الوظيفة، والتغيرات السريعة في العمالة، مع القلق بشأن مستقبله الوظيفي وماذا سيحدث في المستقبل لوظيفته، فإن ذلك ولا شك يمثل مصدرا هاما للضغوط بسبب الشعور بعدم الأمان الوظيفي، أو الخوف من الفصل، أو التقاعد المبكر، أو الترقية غير المناسبة، كأن يرقى المورد البشري لوظيفية غير مناسبة له أو لا يعطى الترقية المناسبة. كما أن الضغوط تنتج كذلك من شعور المورد البشري بعدم التوازن بين المكافأة التي يحصل عليها والمكافأة التي كان يتوقع حصوله عليها، وذلك لمعرفته مدى نجاحه في أدائه، وما حققه خلال مقارنته بالآخرين .

**و- التنافس على الموارد:** تعتبر الموارد نادرة ومحدودة، وتتنافس الأقسام والإدارات والموارد البشرية في الحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ويتطلب ذلك اللجوء إلى المساومة و المناورة والمقايسة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي.<sup>4</sup> وتعتبر الأسباب التنظيمية هي الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى ضغوط العمل، والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها أو مواجهتها والتقليل من حدتها.

1. الميجان، عبد الرحمان بن احمد. ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها. (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992) ص 160

2. نواف كنعان. القيادة الادارية. (الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر. الطبعة السادسة، 1996) ص 205

3. وفيه ام الهنداوي. استراتيجيات التعامل مع الضغوط. (مسقط: مجلة الإدارة العامة، العدد 58، 1992) ص 104

4. ماهر احمد. السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. (الاسكندرية: دار الجامعة، 2003) ص 385

## 2-1- مصادر تتعلق بطبيعة العمل

**1- عبء العمل:** يعد تحميل المورد البشري أعمالاً أكثر من طاقته مصدراً من مصادر الضغوط، وعبء العمل نوعان، كمي و نوعي.

- عبء العمل النوعي: يحدث هذا النوع من العبء عندما يشعر المورد البشري بأنه لا يمتلك القدرة المطلوبة لإنجاز المهام، أو عندما تكون معايير الأداء الموضوعية مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها.<sup>1</sup>

- العبء الكمي: ويعني تعدد أو زيادة المهام المسندة للفرد، أو عدم كفاية الوقت المتاح لأداء هذه المهام.

**2- غموض الدور:** وهو عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل المورد البشري متى وكيف. وهناك احتمالات أكثر لحدوث الغموض بالمنظمات المعقدة وكبيرة الحجم، ومن أسباب غموض الدور ما يلي:

- إيصال المعلومات غير كافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل، خاصة من القادة المشرفين. ويحدث هذا الخلل المعلوماتي في الغالب مع الموظف الجديد، مما يجعله غير قادر على معرفة الدور المطلوب منه، إلى جانب إسناد مهام غير واضحة في كيفية تنفيذها؛

- تقديم معلومات مشوشة وغير واضحة من القائد إلى المرؤوسين، خاصة عندما تحمل هذه المعلومات مصطلحات فنية غير معروفة؛

- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من المورد البشري، كما يحدث عندما يتجاوز المورد البشري الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها، أو أن تتحقق بطريقة غير مألوفة في المنظمة.

- كما نعي به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو ان تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي الى شعوره في الضغط

**3- صراع و تعارض الدور:** ينتج عن صراع الدور الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المنظمة، والتي من بينها ارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل. إن تعارض دور المورد البشري في العمل يظهر حينما يقوم بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر عند أدائه لهذه المهام بعدم رغبته في أدائها ولا يعتبرها جزءاً من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متشعبة ومتداخلة مع مهام وأدوار أخرى يؤديها المورد البشري. ويظهر أيضاً حينما يكون المورد البشري واقعا تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.

**4- الشعور بالمسؤولية تجاه المرؤوسين:** إن طبيعة عمل المدير كمسؤولاً عن مجموعة من الموارد البشرية أكثر من مسؤوليته عن الأشياء مثل الآلات أو المعدات، فمن المتوقع أن يزيد ذلك ضغوط العمل التي يتعرض لها، سيما مع عن ذلك النمط من المديرين الذين يؤمنون بأن الإدارة تكليف وليس تشريف. كما أن المسؤولية الملقاة على القيادات الإدارية تجاه الآخرين قد تشمل تطوير أداء الموظفين في منظماتهم، وتقديم الرأي والمشورة للعاملين بمساعدتهم في حل مشاكلهم بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات قد يؤثر على العاملين، وعلى المستقبل الوظيفي لهم بتلك المنظمات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. (الإسكندرية: دار الجامعة، 2001،

**5- اختلال ظروف العمل ( بيئة العمل المادية):** يكون ذلك من حيث التهوية، الرطوبة، درجة حرارة، الإضاءة والضوضاء، أو التعامل مع مواد كيميائية كالغازات، وكل هذا الاختلال يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، وذلك للارتباط الوثيق بين ظروف العمل المادية وصحة وسلامة المورد البشري البدنية . وتعتبر ساعات العمل من مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة المورد البشري بالإجهاد والتوتر.<sup>1</sup>

**6- الصراع بين أعضاء جماعة العمل:** يعد الصراع من الأمور الحتمية في المنظمات التي تشهد احتكاكا بين عاملها، فإذا لم تتم إدارته فإنه يؤدي إلى نتائج مضرّة . يبدأ الصراع داخل المورد البشري لوجود تعارض بين اهتمامات المورد البشري واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته. وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات المورد البشري، والتي تكون نتيجتها حدوث الصراع بينه وبين الآخرين.<sup>2</sup>

**7- التمييز العنصري في العمل:** يعد التمييز العنصري من مصادر الضغوط في العمل، فالتمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين أو القبيلة أو المنطقة أو اللون أو غيرها، كلها تزيد من درجة الاحتقان والانعزال وبناء الحواجز العنصرية، مما يعيق التواصل وبناء العلاقات وانعدام الثقة، مما يؤثر على حياة المورد البشري بسبب تزايد الضغوط.

**8- اختلال العلاقات الشخصية:** إن أداء العمل يتطلب ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية ، إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يسيئون استغلالها مما يؤدي إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو الصراعات، أو وجود مناورات سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة. كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية، أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية. وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها.

### الفرع الثالث: آثار ضغوط العمل و طرق إدارتها و كيفية علاجها

#### أولاً: الآثار المترتبة على ضغوط العمل

إن لضغوط العمل تأثيراً على جوانب عدة، منها ما يتعلق بالمورد البشري ومنها ما له علاقة بالمنظمة، فقد تؤثر على المورد البشري في الجانب الصحي أو الشخصي أو تؤثر على أدائه في المنظمة، وكل ذلك سيكون له الأثر في النهاية على المنظمة سواء بالسلب أو بالإيجاب وفيما يلي عرض لأهم آثار الضغوط على المورد البشري وعلى المنظمة.

#### آثار الضغوط على المنظمة

نتيجة للبحوث التي قام بها معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشجان الأمريكية تم تصنيف التكاليف التي تتحملها المنظمات بسبب ضغوط العمل إلى نوعين:

#### 1- التكاليف المباشرة:

##### أ- تكاليف المشاركة العضوية

يصعب على المنظمة الاستفادة من خبرات ومهارات وطاقات العمال، وخاصة أولئك الذين يتمتعون بالمواهب فطرياً، والسبب في ذلك يكمن في كيفية اكتشاف هذه المواهب، لهذا تلجأ المنظمة إلى المشاركة العضوية للعاملين، ولكن هناك بعض السلوكيات التي تحول دون تحقيق هذه المشاركة، وأهمها:

1. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، 2002، مرجع سابق، ص 165.

2. ماهر أحمد، كيف تسيطر على صراعات العمل، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، 2006، ص 11.



- **الغياب والتأخر عن العمل:** يؤثر هذا السلوك على جدول الإنتاج والإنتاجية الجماعية، وتحمل المنظمة تكاليف باهظة لهذين السببين، وأهمها نقص الروح المعنوية والأداء وكذلك إحلال العمالة المتغيبة، وهذه التكلفة تختلف حسب طبيعة المهنة فالتكلفة عموماً تكون في المستويات العليا أكبر منها في المستويات السفلى.

- **الإضراب والتوقف عن العمل:** تنجم عنها تكاليف مادية تتحملها المنظمة تتمثل في تعويض العمالة المتوقفة عن العمل، وتكاليف معنوية متمثلة في سوء العلاقات مع الموردين والعملاء، وبالتالي تذبذب صورة المنظمة أمام أفراد المجتمع.

- **ترك العمل:** يفضل المورد البشري الذي تقع عليه الضغوط الانسحاب بدلاً من مقاومة هذه الضغوط، وهذا سلوك سلبي للفرد لكنه إيجابي للمنظمة لأنه يخلصها من العناصر الفاشلة، ويتم تعويضهم بأفراد أكثر حيوية ونشاط. الشكاوى والتظلمات الجانب الإيجابي لهذا السلوك يتمثل في كشف مواطن القصور والتلاعب وتصحيح الاختلال والأخطاء، أما الجانب السلبي يتمثل في نشوب النزاعات والصراعات في بيئة العمل واضطرار الإدارة إلى تحويل بعض العمال وبالتالي تحمل تكاليف رسكلة جديدة.

### ب. تكاليف الأداء في العمل

عندما تؤثر ضغوط العمل على الموارد البشرية ذوي الشخصية غير المرنة فلا تكون استجابتهم بالمقاومة ولكن بالانتقام من المنظمة، ويكون ذلك على عدة أوجه، فقد يكون بأداء العمل بدرجة منخفضة من الإتقان أو بتخريب الآلات وتعطيلها أو بأفعال أخرى سلبية تؤدي في النهاية إلى إلحاق الضرر بالمنظمة، ومنها:

- **انخفاض كمية الإنتاج:** تراجع جودة المنتج نتيجة انخفاض الأداء، وهذا يزيد من التكاليف التي تتحملها المنظمة، وكل ذلك بسبب الإحباط الذي يتعرض له المورد البشري.

- **ارتفاع نسبة الحوادث:** يفقد المورد البشري توازنه بسبب زيادة حجم الضغوط مما يدفعه للوقوع في الأخطاء وحوادث العمل التي تتطلب العلاج، وهي في النهاية تكلفة إضافية للمنظمة بالإضافة لتكلفة انخفاض الإنتاجية.

- **تعطيل الآلات وتخريبها:** للمواقف الضاغطة على المورد البشري استجابات من الناحية العاطفية مثل القلق، العداوة والغضب، وهناك منظمات لا تسمح بالتعبير عن مثل هذه المواقف فيكتبها المورد البشري، والتي تتحول مع الوقت إلى مرض نفسي يترجم في سلوكيات سلبية كتعطيل وتخريب الآلات وأداء العمل ببطء وإحداث المشاكل مع الزملاء وغيرها من السلبيات غير المرغوب فيها في المنظمة.<sup>1</sup>

### ت. المكافأة التعويضية

إن المكافأة التعويضية من أحد العناصر الأساسية في التكاليف المباشرة للضغوط، إذ أن تراكم الضغوط النفسية ينتج عنه حدوث عجز لأحد العاملين في المنظمة مما يحتم عليها تعويضه مدى الحياة، لكن هذا التعويض يختلف من وظيفة لأخرى فالعامل في إحدى الكليات بالجامعة ليس كالعامل في معمل الإشعاع النووي أو الكيميائي، وبالتالي كلما زادت الإصابة بهذه الحوادث كلما زادت التكاليف، ومنه فإنه لا بد من توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة مع البحث عن مسببات الضغوط النفسية للعاملين والعمل على الوقاية منها قبل الاضطرار إلى علاجها ودفع تعويضات عنها .

## 2- التكاليف غير المباشرة

### أ. نقص الحيوية والنشاط

عند تعرض المورد البشري لمستوى عالي من الضغوط وباستمرار فإنه يفقد الحماس والدافعية للعمل، ويشعر بالتدمير ونقص مستوى الرضا الوظيفي، وذلك الشعور ينعكس في مظاهر عدة كالتعامل بروح معنوية ضعيفة وتراجع الأداء، زيادة الغيابات ودوران العمل وانخفاض الإنتاجية.

### ب. ضعف الاتصالات

لقد بينت الدراسات أن صراع الدور وغموضه يؤديان إلى ضعف معدل تكرار الاتصالات بين أفراد المنظمة، ويترتب على ذلك سوء إنجاز المهام المرتبطة بعدة أفراد، فإن مستوى الضغوط المرتفع يؤثر على أنماط الاتصال بين الموارد البشرية والمنظمة كتشويش الرسائل المرسله من طرف الموارد البشرية، وهذا بدوره يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

### ت. جودة علاقات العمل

إن تزايد ضغوط العمل يجعل الموارد البشرية أقل ثقة واحتراما لبعضهم البعض وأكثر كرها وعداوة وأقل حبا للزملاء، وهنا يصبح جو العمل غير صحي وغير محفز وينخفض معه الأداء فصبح تكلفة إضافية.

### ث. تكاليف الفرصة

أصبح اليوم لزاما على المنظمات استغلال الفرص الموجودة في بيئتها وتحويل التهديدات إلى فرص، فالمنظمات التي تبني بيئات عمل صحية - تكون فيها الضغوط متوسطة المستوى - يمكنها مواجهة المخاطر، أما المنظمات التي تعاني من الضغوط العالية فإنها لا تستطيع توفير هذه البيئات الصحية ولا تتوفر لها القدرة على مواجهة المخاطر والمعوقات والاستفادة من الفرص المتاحة وكل ذلك يضاف إلى التكلفة المباشرة وغير المباشرة.<sup>1</sup>

### ثانيا: طرق إدارة الضغوط:

إن الإطار المقترح لإدارة المنظمة يقوم بالأساس على ثلاثة محددات وهي: المجتمع، المنظمة، والموارد البشرية، ويمكن التفصيل في ذلك كما يلي:

## 1- إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

إن إدارة الضغوط على مستوى المنظمة تتضمن جملة من المسؤوليات تتمثل في المسؤولية عن التقليل من الضغوط التنظيمية، وعن إدارة الضغوط البيئية المباشرة التي تتعرض لها وعن إدارة الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري والجماعات فيها. وكذلك عن زيادة أو تخفيض مستوى الضغوط البيئية، لأنها قد تتسبب في ضغوط بيئية جديدة نتيجة للتلوث الناتج عن نشاطها وما يصاحبه من أمراض للمجتمع.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن للإدارة العليا في المنظمة دورا هاما في إدارة الضغوط والتخفيض من الآثار السلبية الناتجة عنها، وقد اهتمت العديد من الدراسات بالبحث عن آليات لإدارة الضغوط وتخفيفها:

<sup>1</sup> بوالريمان فاروق، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة القيادات الإدارية في شركة إنتاج الكهرباء فرع جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2008، ص36.

- لقد بين كل من هلر يتجل و سلوكيم (Slocum & Hellietgel) دور الإدارة العليا في تخفيف حدة وحجم الضغوط وزيادة القدرة على التكيف مركزا على النقاط المتمثلة في استخدام أسلوب الموائمة والتهدئة في تسوية الصراعات التنظيمية؛ ضرورة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف لتخفيض حدة الضغوط النفسية الشديدة من خلال:
- الدعم العاطفي من قبل المشرفين لأجل التأثير على مشاعر ووجدان الموارد البشرية نحو التغلب على الضغوط التي يتعرضون لها.
- وضع وتطبيق البرامج الخاصة كتقديم النصح والإرشاد.
- الحفاظ على صحة العاملين وتقليل حساسيتهم للأمراض، و إعداد برامج لتدريب القيادات والموارد البشرية؛
- تطبيق برامج الوقت المرن (Flexitime) أي السماح للموظف بالعمل في الوقت الذي يناسب ظروفه العائلية أو الصحية، لأنها تساعد المورد البشري في التخلص من الأرق والإرهاق.
- أما الجوانب التي ركز عليها كيث دايفس (Keith Davis) في إدارة الضغوط تتمثل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛ التطوير التنظيمي؛ التدريب؛ تحسين الاتصال؛ تقديم النصح والإرشاد للأفراد والتوجيه والحرص على الصحة العقلية لهم وتحسين الأداء.
- و وجه الباحث وال تشيفر (Wal Thifer) مجموعة من النصائح والتوجيهات للقادة الإداريين، إذ يبين بأن كفاءتهم ليست مطلوبة فقط في الأجل القصير ولكنها أيضا مطلوبة في الأجل الطويل لتوفير درجات عالية من الرضا لدى الموظفين وتمثلت هذه التوجيهات في توفير قدر من المرونة في العمل؛ توافق متطلبات الوظيفة مع مهارات وقدرات وخصائص المورد البشري؛ حسن التوازن بين الاستقرار والتغيير في سياسات وأفراد المنظمة؛ تعظيم الضغوط الوظيفية الإيجابية (Optimal Job Stress)؛ التوقع بمستويات الضغوط والتعرف على ظروف العمل التي تخلق الضغوط.<sup>1</sup>

- بالإضافة إلى ما سبق، قام مورفي (Murphy) بتعريف ثلاثة أنواع تحليل الضغوط تمثلت في المنع الأولي ( Primary Prevention) ويركز على إلغاء أو تقليل مصادر الضغط التي تكون تنظيمية ومرتبطة بالعمل، مثل مراجعة الممارسات العملية للملاحظين وبناء جداول عمل مرنة وتوسيع مهارات العاملين بالتدريب والتطوير. والمنع الثانوي ( Secondary Prevention)، ويهدف إلى التقليل من أعراض الإجهاد وردود الفعل الحادة، ويمثل مقياس مفتوح للعاملين قبل ظهور أي أعراض إكلينيكية للمرض الصحي كالتأثيرات المزمنة، ومن أمثلة المنع الثانوي تعلم مهارات إدارة الوقت والتعامل مع الموارد البشرية. أما الثالث فيندرج ضمن عنصر علاج الضغوط.<sup>2</sup>

## 2- إدارة الضغوط على مستوى الموارد البشرية

يكون العبء المتبقي ضئيلا إذا توفر المحدد الأول والثاني في إدارة الضغوط، والذي هو مرتبط في الأساس بالخصائص الفردية والبيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشأ فيها الضغوط، والأساس في إدارة الضغوط الفردية هي الانفعالات والتوترات العاطفية والفسولوجية والفكرية الناتجة عن الضغوط، والتي تسعى الإدارة إلى الاحتياط منها وتجنب وقوعها قدر الإمكان، ومن أهم الطرق المساعدة على إدارة الضغوط الفردية نذكر ما يلي:

- التوجيه والإرشاد** : يعتمد هذا الإطار على تقديم مجموعة من التوجيهات والإرشادات للموظفين تهدف إلى تقليل حدة الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري، وأهم هذه النصائح والإرشادات : غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط؛ احذر الضغوط

1. محمد جاد الرب سيد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، د.م.ن: مطبعة العشري، 2005، ص 542-545.

2. ويلمز آلان، دوارد سالي، دويسون بول، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (السعودية: دار المريخ)، 2003، ص 444.

والعوامل المؤدية إليها؛ تجنب أو انسحب من الضغوط المزمته؛ تقبل وفهم الضغوط وذلك بأن: تتنفس بعيداً عن التوترات؛ إبنى الحواجز بينك وبين الضغوط؛ غير أفكارك السلبية عن الضغوط؛ اتصل وتعامل بطريقة مختلفة مع الضواغط.

-إدارة الوقت: غالباً ما يواجه القادة الضغوط في مجال عملهم من جراء ضيق الوقت اللازم للقيام بمختلف المهام الإدارية اليومية، بالإضافة إلى دراسة نواحي وجوانب اتخاذ القرارات، وبالتالي فالوقاية من الضغوط تكون بإدارة الوقت بكفاءة وإدارته بفعالية، وذلك كالتالي:

• إدارة الوقت بفعالية: يجب أن يكون المورد البشري في المنظمة قادراً على أداء مهامه في الوقت المتاح، لأن تحميله بأعمال فوق طاقته يؤدي إلى انفلاتها من سيطرته، وبالتالي وقوعه تحت طائلة الضغوط، وهذا ما يحدث للقادة عادة، ومهما كان الوقت المتاح في هذه الحالة فإنه لن يكفي،

وتستلزم عملية إدارة الوقت بفعالية: التركيز على الأعمال الهامة والمستعجلة؛ الاهتمام بالنتائج بدل الوسائل؛ عدم الحرج في قول لا عندما يلزم الأمر ذلك

- وقد صنف لاكلين(Lakin) و كوفير (Cover) الأعمال حسب درجة أهميتها، وبيناً أن الأعمال المهمة الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها وعالية القيمة المضافة، أما الأعمال التي تعتبر مستعجلة فهي يستلزم القيام بها نظراً للمشاكل المرتبطة بها أو يكون الآخرين في حاجة للقيام بها بغض النظر عن نتائجها.

أما على مستوى المنظمة تعتبر كل الأعمال التي تتعلق بالإبداع والتخطيط والتطوير لاسيما ما يتصل منها بالقادة مباشرة أعمال مهمة ومستعجلة في الوقت ذاته، أفضل حل بالنسبة لمشكل الضغط الناتج عن الوقت لدى القيادات الإدارية، هو التركيز على الأعمال المهمة غير المستعجلة لأن تحقيقها يخدم أهداف المنظمة، ويترك متسع من الوقت لدراسة المشاكل مع الحرص على عدم وقوع مشاكل مجدداً من الأساس.

• إدارة الوقت بكفاءة: إن الفرق الجوهرية بين الكفاءة والفعالية في إدارة الوقت هو إن الفعالية في إدارة الوقت تعني استخدامه لتحقيق الأهداف التي تتفق مع أولويات القادة، أما الكفاءة في إدارة الوقت فهي إنجاز المهام اللازمة في وقت محدود وقصير .

وقد لوحظ في إحدى الدراسات أن 70% من وقت القادة الإداريين يضيع في الاجتماعات وبالتالي إدارة الوقت بكفاءة لا بد من إتباع ما يلي: برجة الاجتماعات سلفاً؛ برجة الاجتماعات الروتينية في نهاية اليوم؛ عقد الاجتماعات السريعة دون الجلوس إلى طاولة الاجتماعات؛ تفويض المهام التي يمكن للقائد تفويضها لأجل التفرغ للأهم وريح الوقت؛ وضع جدول زمني للمهام اليومية المبرجة وترتيبها حسب الأولوية لا على حسب درجة السهولة والإمكانية في التنفيذ.

نستخلص مما سبق أن إدارة الضغوط على مستوى المورد البشري تكون بإتباعه للنصائح والإرشادات التي من شأنها المساعدة على تجنب الوقوع في الضغوط، أو على الأقل عدم الوقوع في المستويات العالية منها، بالإضافة إلى محاولة إدارة الوقت بكفاءة وفعالية حتى لا يكون الموظف أو القائد في ضيق من حاله، وفي النهاية تكون الأمور تحت السيطرة، ويشعر المورد البشري بأن الضغوط لا تهدده كشخص ولا تؤثر على أدائه في العمل.<sup>1</sup>

### ثالثاً: علاج ضغوط العمل

1. القريوبي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، (عمان: دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003)، ص 281.

بفضل الطرق التي ظهرت حديثاً أصبح علاج الضغوط ممكناً، منها ما يعتمد على المنطق العقلي البسيط، ومنها ما يعتمد على تصميمات علمية متقدمة من قبل المستشارين في الضغوط، إلا أن هذه الطرق جميعها قد تكون مجدية مع البعض ولا تكون لها جدوى مع البعض الآخر، لأننا نتعامل مع المورد البشري.

عند الحديث عن علاج الضغوط فإن التركيز كان على الضغوط التي تمس المورد البشري، ثم الإشارة إلى أهم الأساليب الفردية المتبعة لعلاجها، وقد تم البحث في الطرق التنظيمية التي تساعد على ذلك.

### 1- الأساليب التنظيمية لعلاج الضغوط

إن المنظمة ملزمة باتخاذ الأساليب المناسبة لمواجهة ضغوط العمل، من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات الهادفة إلى السيطرة على مسببات الضغوط، والتخفيف من آثارها الضارة على كل من المورد البشري والمنظمة، ومن الأساليب التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لمواجهة ضغوط العمل نذكر:

- **خلق بيئة عمل أخلاقية:** على المنظمات خلق بيئة عمل أخلاقية وصادقة مما يشكل جواً من الأحاسيس الصادقة التي تستقطب العديد من الصادقين، فتبني اتصالات واضحة وإيجابية بين العمال وبين رؤسائهم المباشرين، مما يشكل بيئة عمل عائلية تساهم في حل المشاكل العالقة ومواجهة التحديات، إلى جانب ذلك فإن خلق أوقات العمل المرنة يساهم كثيراً في تلطيف جو العمل وبناء الثقة، وهو ما من شأنه أن يخفف الضغوط على العمال.<sup>1</sup>

- **استحداث نظم المشاركة في اتخاذ القرار:** إن عدم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة يؤدي إلى إحساسهم بالعزلة والغربة داخلها، وحل هذا المشكل يجب إنشاء نظم المشاركة في اتخاذ القرار، وكذلك برامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع المسؤولين على تفويض بعض الصلاحيات لمن هم أقل منهم درجة لتحسيسهم بأهميتهم في المنظمة.<sup>2</sup>

- **تدوير العمل وتوزيع العبء الوظيفي:** وذلك بإعادة النظر في حجم العمل الملقى على الموارد البشرية، وأيضاً في عدد ساعات وأيام العمل الأسبوعي بما يضمن تناسبها مع قدراتهم وإمكانياتهم.<sup>3</sup>

- **تصميم وظائف ذات معنى:** هذا الأسلوب من الاستراتيجيات التي تسعى للحد من آثار مشكلات ردود فعل العاملين المرتبطة بالإدارة، وبما أن الكثير من الوظائف تمثل في طبيعتها مصدراً من مصادر الضغوط، فإن إعادة تصميمها يمثل مطلباً ملحاً لمواجهة تلك المشكلة. كما تفقد بعض الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها، أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل في الوظيفة، أو عدم القدرة في التأثير على عمل الآخرين، أو عدم الحصول على معلومات كاملة الأداء والانجاز في العمل، أو عدم احتياج وظيفة إلى خبرات ومهارات متنوعة، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية.<sup>4</sup>

1. Healthy Generations, **Job stress desk rage on the road of to burnout**, (University of Minnesota: Volume 6, Issue 2, February, 2006), P.4.

2. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، 2003، مرجع سابق، ص 400.

3. الكتي محسن علي، مرجع سابق، ص 231.

4. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، 2003، مرجع سابق، ص 399.

- **تطوير نظم الاختيار والتعيين:** يتم ذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وتخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز، وتقييم الأداء وتنشيط نظم الاتصال وقنواته، وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرار مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوي، والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة.<sup>1</sup>
- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، فمثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف، أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، أو إنشاء وظائف مثل مساعد مدير يمكنها أن تحل كثيرا المشاكل، ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارتين، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على الأقسام والوظائف.<sup>2</sup>
- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثيرا من الإداريين في ممارساتهم اليومية، بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم يسبب الكثير من الضغوط النفسية لمؤسسيهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشجع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.<sup>3</sup>
- **التأييد الاجتماعي وبناء الفريق:** وذلك عن طريق تعديل الاستجابات للمطالب، أو تحسين الحالة الصعبة والنفسية للفرد، بالإضافة للاهتمام بعلاقة المورد البشري العامل داخل المنظمة مع زملاء العمل، أو المشرفين، أو المرؤوسين، وذلك بمراعاة العلاقات الاجتماعية للفرد، الأسرة، الجماعة، والنادي ونحو ذلك. وبناء الفريق يعني زيادة الفعالية للأداء من خلال التعاون وتأييد العلاقات بين جماعات العمل، والاهتمام بفعالية الجماعة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة. وأيضا الاهتمام بوسائل خلق الانتماء والولاء للمنظمة، بما يساعد على امتصاص التوترات الناتجة عن الضغوط.<sup>4</sup>
- **إدارة الصراع التنظيمي:** لا يمكن أن ننكر وجود الصراع كما يجب أن لا يترك دون تدخل، لأن إنكار وجود الصراع لا يجعله يختفي بل يمنحه قوة خفية أكبر، فكثيرا ما تشجع المنظمات المديرين على إخماد الصراعات، والظهور بشكل الجنود المخلصين، وهم بذلك يضحون بالصدق والأمانة والإبداع، والراحة، وهدوء البال، فيكون الثمن الذي يدفعونه لعدم قدرتهم على التعامل الصحيح مع الصراع باهظا<sup>5</sup>. فتزداد الضغوط الناتجة عنه، لذا يجب التعامل مع الصراعات بطريقة صحيحة، لأن الصراعات التي لا يتم التعامل معها بطريقة صحيحة، وتكون الحلول المتخذة فيها غير مرضية للطرفين، فتستمر الخلافات نتيجة لذلك وقد تتصاعد.<sup>6</sup>
- يعتمد نجاح المنظمة في إدارة الصراع على النفوذ والقوة والتأثير في سلوكيات العاملين، وعلى براعة تشخيص ظاهرة الصراع واستخدام الأسلوب الملائم لمتطلبات الموقف، فإدارة الصراع بالشكل الصحيح تقلل من الضغوط الناتجة عنه.
- **ترتيب بيئة العمل المادية:** تعد من الطرق التي تمكن المورد البشري من عمله في سهولة ويسر، وتجعله أقل عرضه للمخاطر. ومنها:<sup>7</sup>

1. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، 2002، مرجع سابق، ص. 170.

2. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، 2003، مرجع سابق، ص 400.

3. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، 2002، مرجع سابق، ص. 170.

4. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: دون دار نشر)، 1993، ص 163.

5. كلوك كينيث وسميث جوان، تسوية الصراعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في العمل، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير، 2005)، ص 12.

6. ايفانز سبيل و كوهين شيري مفاتيح الغضب: كيف تفصل في النزاعات وتقوم بهدئة الجميع، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير)، 2001، ص 244.

7. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، 2002، مرجع سابق، ص 171.

-اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الصوت المزعج كمصدر للضغوط.

-توفير الإضاءة الملائمة للعاملين .

-تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم عن استخدام الأجهزة أو المواد المنتجة وتزويد الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر ووسائل الوقاية والأمن الصحي.

- وأن تكون أماكن العمل والمكاتب مرتبة وتصميم ملائم.

• **إدارة وقت العمل (الإنتاج):** يعد الوقت من أهم الموارد، لذا فإن لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر، حيث يعتمد الانجاز في مختلف مستوياته على إدارة الوقت، ويعد تنظيم الوقت مدخلا فعالا لزيادة إنتاجية الموارد البشرية ومنظمات الأعمال.<sup>1</sup> و فن إدارة الوقت لدى القادة والمديرين يقتضي مهارات إدارية قيادية، تتمثل في تحليل الواقع، والتخطيط للمستقبل، والمرونة في التفكير، والفتن في التعامل مع الآخرين، إضافة إلى القدرة على توظيف الذكاء بمهارة فنية هادئة. وتتطلب إدارة الوقت من القائد الإداري تخطيط جيد للأعمال يشمل على تحديد الأهداف، ووضع الأولويات، وتوزيع المهام والمسؤوليات حتى يتم انجاز العمل الأهم فالأهم، وفقا لبرنامج زمني محدد يسعى للوصول للأهداف المنشودة بأقل جهد وأكبر عائد.

• **وضع البرامج التدريبية :** الهدف منها تطوير الأداء وتحقيق كفاءة العامل في الأداء، بحيث تركز هذه البرامج على تدريب العاملين على المستجدات والمستحدثات في مجال عملهم وتنمية قدراتهم في التعامل مع مشكلات العمل، واكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء عملهم بفعالية، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب، فنصف المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا تزود العمال ببعض أنواع التدريبات لإدارة الضغوط، حيث تعلم هذه البرامج العمال حول طبيعة ومصادر الضغط، تأثيرات الضغط على الصحة، ومهارات شخصية للتخفيف من الضغوط.<sup>2</sup>

1. حمد فوقية راضي، مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري والضعف النفسية،(القاهرة:مجلة كلية التربية بالمنصورة،العدد48،2002، ص.5.



المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي.

الفرع الأول : ماهية الولاء التنظيمي:

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي: تعددت التعاريف التي تبين مفهوم الولاء التنظيمي،

و يعني الولاء لغة: العهد ، والقرب والنصرة ، والمحبة والالتزام<sup>1</sup>

- يعبر عن مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها و ترتبط هذه المشاعر بقبوله لأهدافها و قيمها و استعداد لبذل الجهود نيابة عنها و رغبة في البقاء عضواً فيها<sup>2</sup>

- بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغباته واستعداده لعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم أفضل ما عنده لصالح المنظمة ..

- الولاء التنظيمي بأنه "رغبة" و "إرادة" الفرد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي من المنظمة وهو يصل أداء الشخص وارتباطه أو تلاحمه بعمله ببعض الإبعاد المفهومة الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والاتجاه نحو العمل كما يرتبط بين أشكال السلوك والخبرة التنظيمية".<sup>3</sup>

- أيضاً يعرف الولاء التنظيمي " بأنه ميل - توجه - نحو المنظمة من خلال: تطابق مع القيم و معتقدات المنظمة ،التعاون و المشاركة الفعالة، النية الجادة للبقاء كعضو مستمر بالمنظمة<sup>4</sup>

ويعرف على أنه: اقتران فعال بين الفرد و المنظمة، بحيث يبدي الموظفون العاملون في المنظمة رغبتهم في خدمتها ، بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه<sup>5</sup>.

وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و توصل إلى آن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للعاملين وهي:<sup>6</sup>

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة.

2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة

كما سبق يمكن صياغة التعريف الأتي للولاء التنظيمي:

اندماج الفرد و ارتباطه بعمله ومنظمته ورغبته القوية في الاستمرار داخلها والامثال لقيمها و الإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع وغيرها من السلوكيات الايجابية التي تعبر عن الالتزام تجاه المنظمة

1 إبراهيم أنيس ، وآخرون. المعجم الوسيط<sup>ج2</sup>، مجمع اللغة، القاهرة، 1996، ص.1058

2 محمد الصبري ، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، مصر، 2007، ص274

3 هوشم نذ. دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة جامعة التنمية البشرية ، السليمانية ، إقليم كردستان ، العراق المجلد8، العدد3 (2022)، ص 20

4. احمد جمال غزالي حسن رضوان. اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين .رسالة مقدمة لنيل ماجستير إدارة الأعمال. 2016.

5. زيد منير عبودي،التنظيم الإداري:مبادئه و أساسياته،الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع،دار المشرق الثقافي، عمان،2006،ص206

6 احمدى،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ، المجلة العربية للادارة، 2004 ص 09

ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص هي:

- 1- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين .
  - 3- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبيا من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.<sup>2</sup>
  - 2- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل جملة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية<sup>3</sup> ،
  - 4- الولاء التنظيمي يزيد رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل توفير المنظمة بالحيوية والنشاط المستمر.
  - 5- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً ، لأنه يعكس حالة من الاقتناع التام للفرد داخل المنظمة )
  - 6- الولاء التنظيمي يوجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر و يمكن قياسه بشكل أفضل من خلال أثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة.
- كما يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، حيث يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة من خلال:<sup>4</sup>
- أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد.
  - يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.
  - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
  - إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
  - أنه يفترض خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغيير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى

1. هوشم ند، المرجع السابق، ص 20

2 فريد، بوسكار فريد، جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ،رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير.بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019،ص 53

3-محمد بن جبار، التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل ،دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية ، رسالة الماجستير ، جامعة وهران 2،2015، ص 38

4. نوري نورالدين دودو، عزالدين بوكربوط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة البحث في علوم و الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجنت جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله، 2021،ص256

### ثالثاً: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

يمر تكوين الولاء التنظيمي على مراحل مختلفة حيث تتمثل هذه المراحل:<sup>1</sup>

- أ- مرحلة الطاعة و الالتزام: حيث تبدأ منذ تقلد الفرد للمنصب داخل المنظمة إلى غاية سنة،
  - ب- مرحلة قبول: و تعني قبول الفرد لسلطة الآخرين عليه و التزامه بأوامرهم من اجل حصول عوائد مادية و معنوية
  - ج- مرحلة الاندماج مع الذات (تطابق) : و تتراوح بين عامين إلى أربعة أعوام ، و تعني قبول الفرد لسلطة الآخرين لتحقيق الرضا الدائم له في العمل و انسجامة مع الذات و شعوره بالفخر و الاعتزاز بانتمائه للمنظمة
  - د- مرحلة الهوية و التبنى: و تبدأ من السنة الخامسة ، حيث يقبل الفرد أهداف و القيم المنظمة
- الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي وأهميته:

### أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

رغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد فيحدد كل من "ستاو و سالنيك" أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:<sup>2</sup>

- أ- الولاء الاتجاهي: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة
  - ب- الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة ، بسبب سلوكه السابق ، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضو فيها.
- كما ميز ماير وألن سميث (Mayer, Allen) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:<sup>3</sup>
- أ- الولاء العاطفي أو المؤثر : ويتأثر هذا البعد بدرجة الفرد للخصائص المميزة لعملة من درجة استقلالية ، وأهميته ، وكيان ، والمهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.
  - ب- الولاء الأخلاقي (المعياري) : ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.
  - ج- الولاء المستمر ودرجة ولاء الفرد: في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى

1. حماد، محمد حسن، قيم العمل و التزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان، 2006، ص 64

2 ناصر بن حمدان، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ، رسالة ماجستير، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، 2010، ص 20 ص 32

3 سعد الدوسر، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض، 2005، ص 25.

أما كيدرون (Kidron) فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي :

أ- الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب- الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

### ثانياً: أسباب اهتمام بالولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

أصبح موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً للبحث داخل المنظمات، و قد لاقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويعتبر عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة و في الواقع هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية نذكر منها:

- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات كل من العلماء و الممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الأبعاد يركز على العلاقة بين العاملين و المنظمة والذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية

- يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي متغيراً مهماً في فهم سلوك عمل الأفراد في المنظمات، كونه يرتبط ويؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد أو المنظمات أو حتى بالمجتمع

- إن الولاء التنظيمي هام للفرد لأنه يتيح له الشعور بالانتماء إلى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة التي تحتم به وتوفير له إشباع حاجاته المتنوعة لتصل إلى حاجات التقدير والاحترام وتأكيد الذات، فحالة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد و المنظمة تجعل الفرد يشعر بأهميته كجزء فعال في المنظمة، وبالتالي فهو على استعداد لتقديم مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة

- إن تحسين مستوى التزام العاملين يمكن أن يقود إلى ولاء أكبر وأداء أفضل للمنظمة كما يمكن أن يفيد الفرد من خلال دعم شعوره بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي، حيث أن نقص الارتباط بين الفرد والمنظمة يمكن أن يكون مكلفاً للإدارة من حيث الوقت والطاقات، فضلاً عن كونه يقلص من فرص التوافق الفكري المشترك أو الالتقاء على غرض محدد بين وحدات التنظيم بالإضافة إلى مشاكل سلوكية متعددة

- يساعد الولاء التنظيمي الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم بالحياة، ويعد من الأسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية وفعالية السياسات الخاصة بها

مما تقدم يتضح للباحث مدى أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات، ويعزى هذا الاهتمام بالولاء التنظيمي لتأثيراته الهامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي يمثل عنصر الربط بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

1. عمر محمد دره، استراتيجيات التعلم المستمر و آثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، جامعة حلب كلية الاقتصادية قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 91-92،

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

في مايلي توضيح للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

#### 1.العوامل الخاصة بـمميزات العمل :

نعني بما جل العوامل الخاصة بالعمل و متطلباته المختلفة من القدرات و المهارات، ما يتطلب فيها مع مرور الوقت ، تعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل ترتبط بالبيئة الداخلية أي المناخ التنظيمي و كذا البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسق مفتوح و تأثيرها على العامل، بالكيفية التي تؤثر في ولاءه لوظيفته ومنظمته، وإن قدرة العامل على التأقلم مع وظيفته ومنظمته واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة و المكونة لولائه التنظيمي.

أ. **تحديد المهام :** نعني بما تحديد الأعمال و الواجبات المنوطة بعامل معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا ، و بالتالي دفعهم للعمل. و إن هذا التناسق في محتوى العمل مع توجهات العاملين سيعطيهم الحرية في أداء أعمالهم، وسيولد لديهم الشعور بالارتياح و الرضا عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل.

ب. **درجة استقلالية العامل :** نعني بذلك : « هو درجة الحرية و التحكم الذاتي التي تتاح للعامل في اختيار الأساليب و الإجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك .»

ج. **التغذية العكسية عن الأداء :** وهي التغذية الراجعة أي المعلومات التي تقدم للإدارة و العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل، إن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على زيادة و ارتباط العامل بعمله و منظمته كما إن لهذه التغذية الراجعة تأثيرا مباشرا و فعالا على تحسين أداء العامل، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه دون وجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعد على الاقتناع بعمله، وتحسين مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولاءه ودافعيته للعمل. وإن المعلومات المرتدة تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، ويمكن عدها أيضا بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها إنجازته.

#### 2.العوامل الخاصة بـمميزات المنظمة :

هي تلك العوامل و المتغيرات الخاصة بالمنظمة وما يسوده من مناخ تنظيمي أو علاقات ترتبط بالموظف و الوظيفة، و التي من خلالها يمكن للمنظمة التحكم فيها والحد من تأثيرها أو حدتها، و تكون على درجة عالية من الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة و جاذبية للعمال، ولتنمية علاقات الاحترام، والتأثير في سلوك وتصرفات العمال، بما يتفق مع العمل الذي يشتغلونه وصولا إلى بيئة العمل و لخلق مناخ تنظيمي ملائم و يتضمن هذا الشكل من العوامل الأجر ، نمط الإشراف حرية اختيار جماعة العمل، وفيما يأتي سنتناول هذه المتغيرات و تأثيرها على الولاء التنظيمي

أ. **الأجور و الحوافز :** هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة، إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العمال و ولائهم لمنظمتهم ، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا واضطرابات مستمرة .

1 نوري نورالدين دودو، نوري عزالدين بوكربوط، مرجع السابق، ص ص 296-297

فقد توصل بورتر و زملائه عام 1973 في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات إلى أن الأجر هو أحد المكونات الرئيسية و المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين.<sup>1</sup>

وبناء على الدراسات التي قام بها العلماء نجد اليوم في الحقل التنظيمي الكثير من النظريات التي تبحث في دوافع السلوك البشري منها سلم الحاجات " ماسلو"، ونظرية سلم الحاجات لبورتر ونظرية " الدرغر" في الوجود والانتماء، والنمو وغيرها من النظريات، ويرى البعض أن للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات. ، كما تساهم الحوافز في تحقيق مصلحتين أساسيتين، حيث ترتبطان بمخرجات الأداء والجانب النفسي للأفراد العاملين كما يلي:<sup>2</sup>

- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

- إشباع الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

فأهمية الحوافز تبرز قيمتها إذن لكل من المنظمة التي تبحث عن أداء يحقق الأهداف والعمال الذين يبحثون عن إشباع حاجاتهم الأساسية، وبالتالي يحصل ظاهريا الاتفاق والثقة والارتباط، لكن هل هذا يكون في كل الحالات ؟ بمعنى آخر هل الحوافز ( المادية والمعنوية) وحدها كافية لتحقيق ولاء الأفراد للمنظمة ؟ فبناء على بعض الدراسات السابقة نجد بأنها تسهم في ذلك ولو بالشكل القليل، وفي بعض الأحيان نجد بأن الولاء للمنظمة مرتبط بمتغيرات أخرى خارجة عن نطاق الحوافز إطلاقاً.

**ب. نمط القيادة :** يقصد به أسلوب القائد و قدراته و كفاءته في العمل و الإدارة، أي مدى توجه القيادة نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة التي تواجهه التنظيم، وإن العلاقة بين العمال و منظمته تتأثر بنمط القيادة من حيث كونه إدارة تحكيمية متسلطة أو إدارة إتكالية. حيث يشير ستيرز 1977 على أنه كلما زادت درجة مشاركة القائد لمؤوسيه زادت القدرة و الرغبة في الاستقرار بالمنظمة و البقاء فيها، و السعي نحو تحقيق أهدافها ، و من ثم ولاء العامل لمنظمتة.

**ج. حرية اختيار جماعة العمل :** هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تتولد و تنشأ بين أعضاء المنظمة من خلال تعارفهم و تواصلهم داخل و خارج المنظمة ، فقد عرفها ستيرز 1977 على أنها فرصة صداقة أو محبة مقتصرة على فئة داخل العمل ، حيث أشارت دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و التواصل بين العمال، و هذا ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية تحت إشراف التون مايو و زملائه ان سبب في زيادة الإنتاج الروح المعنوية للمجموعة.

بالإضافة إلى عوامل أخرى لها دور في تكوين مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين نذكر منها:<sup>3</sup>

\*المكانة الاجتماعية.

\*إشباع حاجات الإنسانية في التنظيم.

1 . نوري نورالدين دودو، نوري عزالدين بوكربوط، مرجع السابق، ص 298

2 . عبد الملك مجادة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجا، مجلة دراسات المجلد 07، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار، 2018، ص 174

3 . نوري نورالدين دودو، عزالدين بوكربوط. المرجع السابق. ص ص 299-300

- \* وضوح الأهداف و تحديد الأدوار.
- \* الرضا الوظيفي.
- \* المناخ التنظيمي.
- \* بناء الثقة التنظيمية.
- \* تطبيق تطبيع الاجتماعي التنظيمي.
- \* المشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:

أولاً: ضغوط العمل

1- دراسة العمري والسهلي (2016):

بعنوان: أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: "دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: "دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع بمدينة الرياض, تكونت عينة الدراسة من (١٢٠) عاملاً في منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية, أظهرت النتائج أن مستوى ضغط العمل كان مرتفعاً, وأن مستوى الولاء التنظيمي قد جاء بدرجة متوسطة, كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي, ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات افراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والديمغرافية.

2- دراسة قويدر بورقبة ريم عمري, (2018):

بعنوان: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث المركز الديمقراطي العربي برلين ألمانيا، العدد الثاني

هدفت هذه الدراسة لقياس تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي بأبعاده صراع الدور ، غموض الدور ، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل). لمعالجة ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت على عينة عددها 100 مدرس من هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة، وتوصلت الدراسة إلى :

-وجود غموض للدور يتسبب في ضغوط العمل، إذ أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفز على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وجود ضغوط عمل يعاني منها أعضاء الهيئة التدريسية بحيث أن بعد عبء العمل كان في المقدمة من حيث التأثير وتليه الأبعاد الأخرى إلى غاية صراع الدور، وأن لهذه الضغوط أثر على الانتماء التنظيمي؛ مستوى الانتماء التنظيمي يرتفع من خلال شعور العامل أثناء قيامه بممارسة مهام وظيفته بالسعادة وحرص على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها.

4- دراسة حامد صبحي عليوي حسن (2018)

بعنوان: اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المستشفيات العراقية دراسة حالة مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي،

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي، التعرف على انعكاس ضغوط العمل على أداء العاملين في مديرية مستشفى الفلوجة التعليمي، التعرف على أثر ضغوط العمل (الداخلية ، الخارجية) على الأداء الوظيفي. واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات الأولية وبلغ حجم العينة (100) ، كما استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخدم الباحث التحليل الوصفي لاختبار الفرضيات.

أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين بمديرية مستشفى الفلوجة التعليمي يعانون من ضغوط في العمل، ظروف العمل غير مساعدة على الأداء ، هناك صراع في الأدوار المنوطة بالعامل، عدم وضوح الصلاحيات والمسئوليات،، ليس هنالك نمو وتقدم في العمل. أوصت بالدراسة الاهتمام بالبيئة المحيطة بالعمل (نظام التهوية، سعة الغرف ) توفير كافة المعينات التي تساعد على أداء العمل ،



تحديد الوظائف والتكاليف لكل موظف حسب مؤهلاته وخبراته ، إقامة الدورات التدريبية لإكساب العاملين المهارات و الخبرات، حسين الأجور والحوافز.

#### 5-دراسة سلام جمعة حميدان الخالدي (2018)

بعنوان: اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية العاملة في مخيم الزعتري الكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية العاملة في مخيم الزعتري ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والممرضات العاملين في تلك المستشفيات والمراكز (81) ممرض وممرضة .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل متغيرات الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات . ومن نتائج الدراسة ان مستوى تعرض العاملين لضغوط العمل كان بدرجة مرتفعة لكل من ساعات العمل وعبء العمل في حين كان التعامل مع الجمهور وبيئة العمل بدرجة متوسطة. وكذلك أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر لكل من ساعات العمل والتعامل مع الجمهور وبيئة العمل على الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية الإحصائية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة العمل وساعات العمل وتوفير قسم للتعامل مع المشكلات الخاصة باللاجئين السوريين.

ثانيا :الولاء التنظيمي

#### 1- دراسة عجيبة حاج محمد (2021)

بعنوان :دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين،دراسة حالة المؤسسات الإستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية جامعة قاصدي مرباح ورقلة

هدفت هذه دراسة إلى إبراز دور التسويق الداخلي بأبعاده التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي ) في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية غرداية ، متليلي ، المنيع ، (القرارة) التابعة للقطاع الصحي العام بولاية غرداية ، حيث تم إستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمادا على المنهج الوصفي في حين بلغت عينة البحث 313 عاملا (الأطباء والممرضين و الإداريين ) في المؤسسات الإستشفائية المعنية ليتم بعد ذلك معالجة المعطيات المجمعة باستخدام برنامج 22Spss v ، وقد أفضت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي ) على الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة ، وكذا وجود أثر لبعد التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، والاتصال الداخلي ) على الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بالإضافة إلى وجود أثر لبعد الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ، كما تم التوصل إلى وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية في المؤسسات محل الدراسة ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية السن والخبرة.

## 2- دراسة منال سليمان(2017):

بعنوان : الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة القدس فلسطين. تناولت هذه الدراسة علاقة الضغط الوظيفي بأبعاده ( عبء العمل بيئة العمل المادية صراع الدور ، غموض الدور، تدني فرص التقدم، طبيعة العمل بولاء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع قدرت بـ 192 عامل تم توزيع الاستبيان عليهم، وتوصلت إلى ما يلي: أن عبء العمل المتمثل بتكليف الموظف بعدة مهام في وقت واحد وبعد مكان العمل عن مكان الإقامة وبيئة العمل المادية المتمثلة بان يفتقد الموظف إلى الخصوصية في مكان عمله من المسببات الرئيسة للضغط الوظيفي؛

العلاقة علاقة تأثير عكسية بين كل بين صراع الدور ، غموض الدور، ومستوى تدني فرص التقدم الوظيفي والولاء التنظيمي، ووجد إن بيئة العمل المادية وعبء العمل من المسببات الرئيسية للضغط الوظيفي؛ ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل بطبيعة الحال من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

## 3-دراسة ناصر الناعبي (2010):

بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان،

هدفت هذه الدراسة معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والعلاقة بينهما من وجهة نظرهم، لأجل ذلك تم إعداد استبانين: إحداهما للولاء التنظيمي مكونة من (29) عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي: العاطفي الأخلاقي، والمستمر. والثانية للرضا الوظيفي مكونة من(37) عبارة موزعة على أربعة محاور وهي: الخوف، الإشراف الإداري وطبيعة العمل والأمن والاستقرار الوظيفي. وقد تم التحقق من صدق القائمة (صدق المحكمين)، وثباتها(معامل ألفا-0.89) وطبقت الاستبانة على(114) مديرا ومديرة لمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ثلاث مناطق من مناطق السلطنة التعليمية وهي المنطقة الداخلية، المنطقة الشرقية شمال ، ومنطقة الظاهرة، وهم عينة الدراسة وزعت عليهم جميعهم أداة الدراسة ، وبعد فحص الاستبانة تبين أن هناك ست استبانات غير صالحة للتحليل، وثمان استبانات لم يتم إرجاعها.وبذلك تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة مدرسة للتعليم الأساسي حلقة ثانية، يشكلون نسبة (27) من المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم (369). وتم استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع العبارات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مرتفعة.

-درجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي متوسطة.

- وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان أي هناك علاقة كلما زاد الرضا الوظيفي زاد معها الولاء التنظيمي.

## 4-دراسة مريم الحمداني، (2009):

بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان،

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء

الهيئات التدريسية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة خاصة لذلك، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الملائمة. وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزوى، وظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة ( 320 ) عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2008/2009. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي مجتمعها. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل هي درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالتالي " الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي ( 4.00 ) بدرجة ولاء عالية، الولاء العاطفي وقد حصل على درجة ولاء عالية الولاء المستمر وقد حصل على درجة ولاء عالية.

- أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة مكان العمل والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية:

1- دراسة **Nazir Ahmed Muhammed Riaz** بعنوان:

**Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction, International Review of Management and Business Research, vol 5, Decemer 2016.**

هدفت هذه الدراسة لإبراز أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون العاملون بالمستشفيات الكورية الجنوبية على الرضا الوظيفي. وأجريت الدراسة على ممرضين مستشفى DHQ بمدينة أوكارا الكورية الجنوبية حيث تم توزيع 100 استبيان على الممرضين وكانت النتائج كما يلي:

- وجود مستوي عالي من الضغوط لدي ممرض DHQ؛

- وجود علاقة طردية و قوية بين الضغوط و الرضا الوظيفي لدى الممرضين.

2-دراسة **Muhammad Umair Manzoor, Muhammad Usman** بعنوان:

**A Study of Job Stress on Job Satisfaction among University, global journal of management and besuiness research, faculty Lahour, vol11, sptember2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي لدي هيئة التدريس في جامعة لهور بباكستان و أجريت الدراسة بتوزيع 155 استبان في شكل عينة عشوائية على أساتذة جامعة لاهور و تم التوصل إلى النتائج التالية: تعني هيئة التدريس ي جامعة لاهور من مستوى عالي من ضغوط العمل؛ وجود رضا وظيفي لدي هيئة تدريس جامعة لاهور و هذا راجع لرضا على عنصر التنظيم في الجامعة تؤثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدي هيئة التدريس في جامعة لاهور.

3-دراسة **Nancy J. Alder** بعنوان:

**Factors That Predict Loyalty to the University among Faculty Members, vol20, April1993.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية والرضا عن الراتب وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك على سياسات المؤسسة على الولاء التنظيمي في كلا المستويين الإداري والمؤسسين، بينت نتائج الدراسة عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم إلى الجامعة، كما تبين أن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه إلى الجامعة، وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاءً من ممن أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس على السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي على التنبؤ بالولاء التنظيمي.

4-دراسة Jamal.M بعنوان:

### Job and Personal Outcomes related to job stress, pp 129–137, 2005.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخرجات الوظيفية والشخصية المتعلقة بضغط الوظيفة في دراسة أجريت على موظفين من كندا والصين، قامت الدراسة بفحص العلاقة بين ضغط العمل والاحتراق النفسي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، شملت عينة الدراسة (535) موظفا كنديا و ( 685) موظفا صينيا. وكانت لنتائج الدراسة أن الموظفين الكنديين يعانون ضغطا وظيفيا أكثر من الموظفين الصينيين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقات ارتباطية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### - جدول (1-1): إبعاد المتغير المستقل لضغوط العمل معتمد في دراستنا بناء على الدراسات السابقة

قلة الترتي الوظيفي	جماعة العمل	التطور الوظيفي	عبء العمل	عبء الدور	بيئة العمل المادية	صراع الدور	غموض الدور	
			X		X	X	X	الدراسة الأولى
X				X	X	X	X	الدراسة الثانية
	X			X	X	X	X	الدراسة الثالثة
				X	X	X	X	الدراسة الرابعة
			X		X			الدراسة الخامسة
20%	20%		40%	60%	100%	80%	80%	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية ) واستخراج أوجه

التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول ( 1 - 2 ): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	أوجه الشبه
المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	
أداة تحليل المعلومات	تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية و السابقة.	
نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية و معظم الدراسات السابقة في القطاع المستشفيات.	أوجه الاختلاف
	بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الجدول ( 1 - 3 ): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين 1993-2021م.	تمت الدراسة في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر بورقلة -2022- 2023م.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أقل وأكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة (70) عامل.	من حيث العينة
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة منها: الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، ضغوط العمل، التزام الوظيفي، أداء العاملين، التخطيط الإستراتيجي، التمكين، التكوين... الخ.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل ( صراع الدور، غموض الدور، عبئ الدور، بيئة العمل) وفي المتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي فقد تناولت الدراسة فيه لعدة محاور.	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

### مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند

تحديد المشكلة؛

2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثة في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضاً تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحثة في إعداد المنهجية المتبعة؛
5. ساعدت في تحديد الإبعاد المتغير المستقل لضغوط العمل ( صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، عبء الدور)
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد صياغة الفرضيات و تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
7. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

## خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبحثين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص المتغيرين ومن ثم التطرق لأهم أبعاده، وبعدها اشرنا إلى العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في فرع يوضح بعض النقاط المشتركة باختصار .

أما فيما يخص الدراسات السابقة تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيم الدراسات السابقة الى ما هو عربي وأجنبي من حيث البيئة المدروسة، ولقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها و بتوضيح مختلف جوانب المشكلة و الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال حصر أهم الأبعاد الأكثر شمولية وإجابة للموضوع وتقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم والأفكار و تكون تمهيدا لدراسة الميدانية المقبلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لضغوط  
العمل و الولاء التنظيمي في المؤسسة  
الاستشفائية المتخصصة إلام و الطفل  
المجاهد بوخريص عمر بورقلة



تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل و الولاء التنظيمي والدراسات السابقة لتجسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في " المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بوخريص عمر ورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى بحثين هما:

✓ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية:** قبل الشروع في دراسة أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر بورقلة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وكذا الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال ثلاثة مطالب.

✓ **المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها:** سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نتائج الدراسة تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: تقديم عام للمؤسسة:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل المجاهد بوخريص عمر ورقلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، انشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204.07 المؤرخ في 30 جوان 2007 المكمل لقائمة المؤسسات الاستشفائية المتخصصة الملحقة بالمرسوم التنفيذي رقم 465.97 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997 المتضمن إنشاء تنظيم وسير المؤسسات الاستشفائية المتخصصة.

تمت تسميتها باسم المجاهد بوخريص عمر بموجب قرار والي ولاية ورقلة رقم 248 المؤرخ في 28 جانفي 2016 هي مؤسسة تُعنى بصحة الأم والطفل، دخلت حيز الخدمة في 28 أكتوبر 2013

ثانياً: هيكل المؤسسة

المؤسسة لها هيكل إدارية وهيكل بالمصالح (وظيفية):

- الهيكل الإداري: تضم ثلاث مديريات فرعية وثمانية مكاتب بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26-04-1998 (انظر الهيكل التنظيمي للمؤسسة)؛

الهيكل الوظيفية (هيكل بالمصالح): تضم ثلاث مصالح وعشر وحدات بموجب القرار الوزاري رقم 20 المؤرخ في 21 جانفي 2009 المتضمن إنشاء المصالح ووحداتها على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر ورقلة وتضم المؤسسة (354) موظف وعامل موزعين كما يلي:

- 36 طبيب، 116 إداري وتقني، 202 شبه طبي منهم 52 قابلة

كما تستفيد المؤسسة من خدمات فريق كوبي في إطار اتفاقية بين الجزائر وكوبا يضم 24 شخصا منهم 11 طبيبا و13 شبه طبي، وبدأ الفريق خدماته في أوت 2014

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر ورقلة ، بلغ عددهم إجمالاً تم توزيع 70 استمارة على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بوخريص عمر ورقلة حول موضوع: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي وبعد الاسترجاع والفرز تبين لنا أن 2 استمارات تم الغاءها لتبقى 68 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية ، بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS النسخة 25) من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

جدول رقم ( 2-1 ): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل:	ضغوط العمل
المتغير التابع:	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين.

رابعاً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكين أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 40 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين هما:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، السلك.

**الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

**المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **ضغوط العمل** والذي احتوى على (21) عبارة تم تقسيمه لأبعاد كما يلي:

- **البعد الأول:** غموض الدور (05) عبارات.
- **البعد الثاني:** صراع الدور (05) عبارات.
- **البعد الثالث:** بيئة العمل المادية (07) عبارات.
- **البعد الرابع:** عبء الدور (04) عبارات.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الولاء التنظيمي** والذي احتوى على (19) عبارة.

**المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة**

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة. للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

**أولاً: الأساليب الوصفية**

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

**ثانياً: الأساليب الاستدلالية**

▪ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

▪ **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة

المطلب الثالث: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر ورقلة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0.837	21	المحور الأول: ضغوط العمل
0.763	19	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
<b>0.793</b>	<b>40</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.793 بالنسبة لكل الاستبيان، كما قدر للمحور الأول ضغوط العمل 0.837 والمحور الثاني الولاء التنظيمي بـ 0.763 وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (2-3): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.677**	البعد الأول: غموض الدور
0.000	0.873**	البعد الثاني: صراع الدور
0.000	0.604**	البعد الثالث: بيئة العمل المادية
0.000	0.828**	البعد الرابع: عبء الدور.
<b>0.000</b>	<b>0.802**</b>	المحور الأول: ضغوط العمل
<b>0.000</b>	<b>0.588**</b>	المحور الثاني: الولاء التنظيمي

**\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها**

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25**

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة حيث نجد البعد الأول غموض الدور بمعامل ارتباط ( $r=0.677$ ) وهل دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، كما نجد البعد الثاني صراع الدور بمعامل ارتباط قدر به ( $r=0.873$ ) ونفس المقارنة مع باقي أبعاد المحور الأول كل من البعد الثالث والبعد الرابع والدرجة الكلية للمحور تمتاز بالاتساق الداخلي ومنه أبعاد المحور الأول ضغوط العمل صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول ضغوط العمل والمحور الثاني الولاء التنظيمي، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها**

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

**المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة**

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

**أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

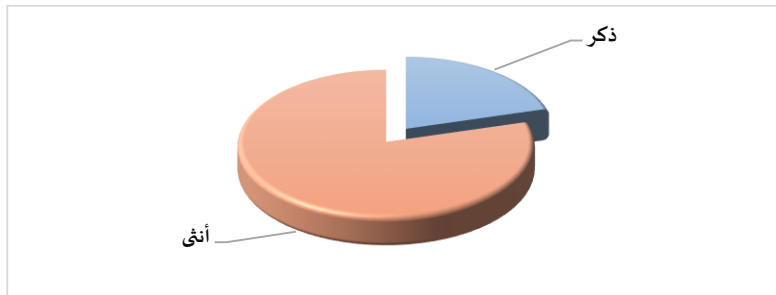
**الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة %	التكرار	الجنس
20,6	14	ذكر
79,4	54	أنثى
%100	68	المجموع

**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25**

تتوزع عينة الدراسة المستجوبة حسب متغير الجنس بأغلبية إناث بعدد 54 ونسبة 79.4% في حين 20.6% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب نفس هذا التفاوت في النسب وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة الذي يتطلب تواجد عنصر الإناث أكثر من الذكور كونها مستشفى للأمومة. كما هو مبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (2-1): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



**المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25**

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

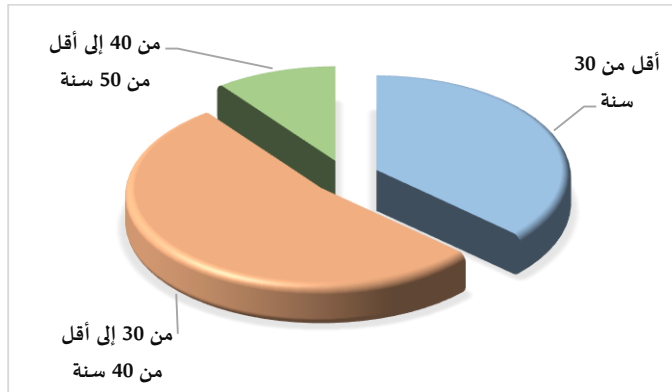
الجدول رقم(2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	25	36,8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	36	52,9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	10,3
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة ذات الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بعدد 36 ونسبة 52.9% تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بعدد 25 ونسبة 36.8% في حين الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة وأقل من 50 سنة بعدد 7 ونسبة 10.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

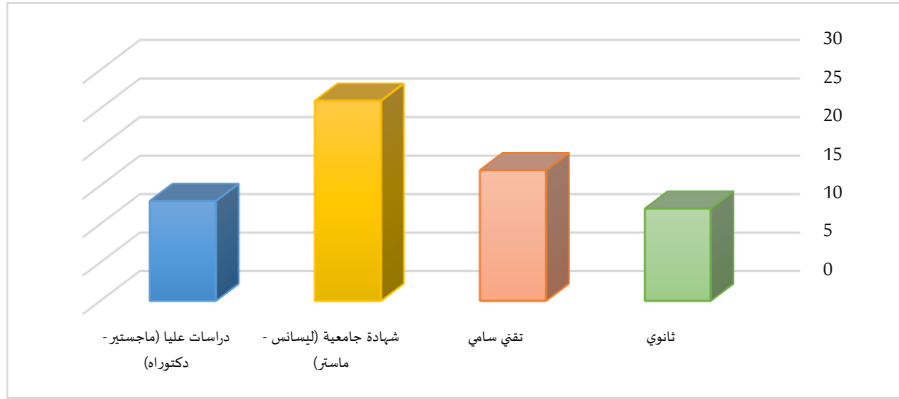
الجدول رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوي	12	17,6
تقني سامي	17	25
شهادة جامعية (ليسانس - ماستر)	26	38,2
دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	13	19,1
المجموع	68	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة ذات شهادة جامعية (ليسانس - ماستر) بعدد 26 ونسبة 38.3% تليها مستوى تقني سامي بعدد 17 ونسبة 25% في حين مستوى دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) بعدد 13 ونسبة 19.1% أما ثانوي بعدد 12 ونسبة 17.6% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في شكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

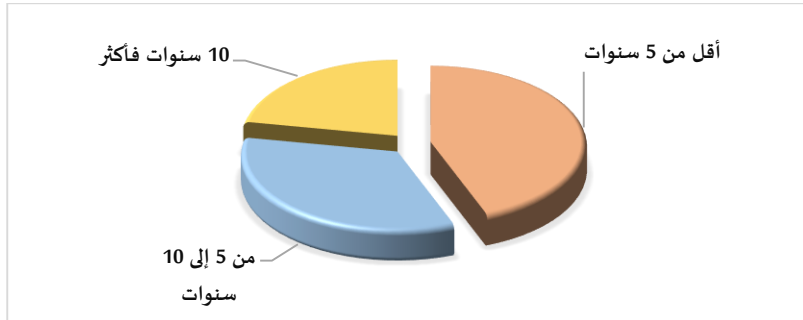
الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
44,1	30	أقل من 5 سنوات
33,8	23	من 5 إلى 10 سنوات
22,1	15	10 سنوات فأكثر
<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بعدد 30 ونسبة 44.1% تليها من 5 إلى 10 سنة بعدد 23 ونسبة 33.8% في حين 10 سنوات فأكثر بعدد 15 ونسبة 22.1% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا ما ينعكس بالإيجاب على كفاءة ومهارة الموارد البشرية بالمؤسسة حيث كلما تقدم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت كفاءتهم وخبرتهم اتجاه العمل.

الشكل رقم (2-4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك الوظيفي

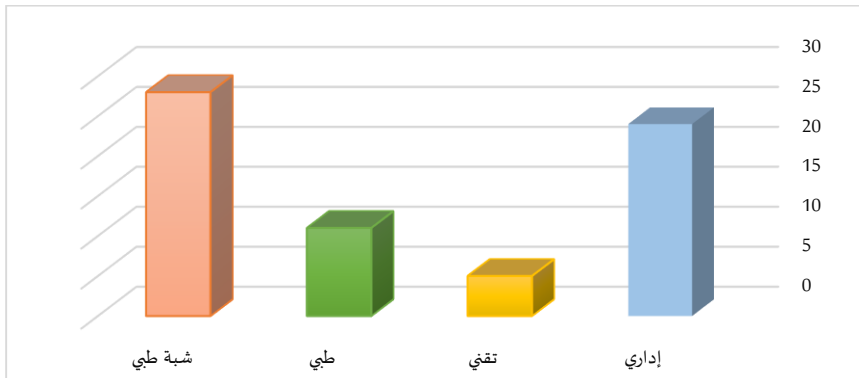
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب السلك الوظيفي

النسبة %	التكرار	السلك الوظيفي
35,3	24	إداري
7,4	5	تقني
16,2	11	طبي
41,2	28	شبة طبي
<b>100%</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السلك بأغلبية من الفئة شبه طبي بعدد 28 ونسبة 41.2% تليها فئة إداري بعدد 24 ونسبة 35.3%، أما طبي بعدد 11 ونسبة 16.2%، في حين تقني سامي بعدد 5 ونسبة 7.4% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (2-5): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السلك الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25



سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

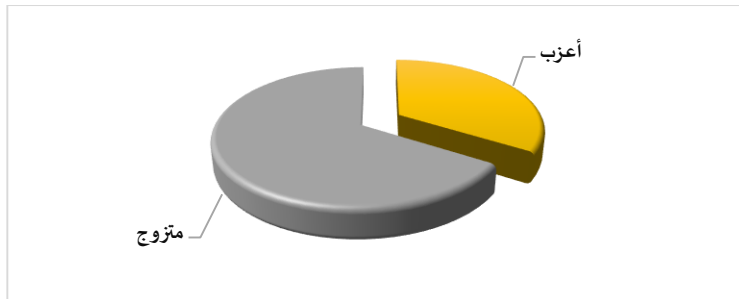
الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
33,8	23	أعزب
66,2	45	متزوج
<b>%100</b>	<b>68</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة المتزوجين بعدد 45 ونسبة 66.2% تليها عزاب بعدد 23 ونسبة 33.8% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-6): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-10): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	]1.60 - 1]
متوسط	]2.33 - 1.61]
مرتفع	]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول " ضغوط العمل "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: غموض الدور

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,821	1,83	1. اعتبر المعلومات المتعلقة بالدور المطلوب مني في العمل غير كافية	2	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,803	1,66	2. تسند إلي مهام مبهمه و غير واضحة في كيفية تنفيذها	3	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,770	1,86	3. أجد صعوبة في فهم ما هو مطلوب مني أحيانا	1	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,759	1,57	4. الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة	5	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,806	1,64	5. الأهداف والنتائج الخاصة بوظيفتي غير واضحة	4	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,588	1,71	البعد الأول: غموض الدور	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول غموض الدور وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.71) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.61 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.57- 1.86) حيث "العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (1.86) أي أنهم يجدون صعوبة في فهم ما هو مطلوب منهم أحيانا ، أما "العبارة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (1.83) ما يدل على أنه تسند إليهم مهام مبهمه و غير واضحة في كيفية تنفيذها، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسند إلي مهام مبهمه و غير واضحة في كيفية تنفيذها " بمتوسط حسابي (1.66) ، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.64) ما يدل على أن الأهداف والنتائج الخاصة بالوظيفة غير واضحة، وأخيرا نجد العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي (1.57) ما يعني أن الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال غير واضحة.

2. البعد الثاني: صراع الدور

الجدول رقم (2-12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,859	2,08	6. أتلقى تعليمات عدة في نفس الوقت من أكثر من رئيس	3	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,791	2,02	7. يتم تكليفي بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتي أو خبراتي العملية أو مهاراتي	4	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,824	1,64	8. أكلف أحيانا بمهام تتنافى مع قيمي ومبادئ	5	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,825	2,27	9. يطلب مني القيام بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها	1	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,825	2,22	10. اشعر عند أدائي لبعض المهام بعدم رغبة في أدائها ولا اعتبرها من مهام وظيفتي	2	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,575	2,05	البعد الثاني: صراع الدور	متوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني صراع الدور وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.05) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.64 - 2.27) حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.27) أي يطلب منهم القيام بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها، أما "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.22) ما يدل على شعورهم عند أدائهم لبعض المهام بعدم الرغبة في أدائها ولا يعتبرونها من مهام وظيفتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أتلقى تعليمات عدة في نفس الوقت من أكثر من رئيس" بمتوسط حسابي (2.08)، تليها العبارة رقم 07 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.02) ما يدل على أنه يتم تكليف العمال بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم أو خبراتهم العملية أو مهاراتهم. وأخيرا نجد العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي قدر ب (1.64) ما يعني أنهم يكلفون أحيانا بمهام تتنافى مع قيمهم و مبادئهم.

### 3. البعد الثالث: بيئة العمل المادية

الجدول رقم (2-13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
0,870	1,75	11. أعاني من الازدحام في مكان عملي	7	متوسط
0,652	2,30	12. تستخدم المستشفى أجهزة طبية و تقنية حديثة	4	متوسط
0,786	1,91	13. أرى أن موقع مكنتي لا يتناسب مع طبيعة المهام التي أقوم بها	6	متوسط
0,700	2,45	14. تمتاز المصالح الاستشفائية بالنظافة الصحية	2	مرتفع
0,794	2,10	15. يتوفر بالمستشفى معدات تهوية و إضاءة جيدة	5	متوسط
0,697	2,42	16. مباني المستشفى تبدو قديمة نوعا ما	3	مرتفع
0,679	2,47	17. المعدات والأدوات الاستشفائية غير كافية لانجاز العمل كما هو مطلوب	1	مرتفع
<b>0,333</b>	<b>2,20</b>	<b>البعد الثالث: بيئة العمل المادية</b>		<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث بيئة العمل المادية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.20) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.75 - 2.47) حيث "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.47) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المعدات والأدوات الاستشفائية غير كافية لانجاز العمل كما هو مطلوب، أما "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.45) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تمتاز المصالح الاستشفائية بالنظافة الصحية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " مباني المستشفى تبدو قديمة نوعا ما " بمتوسط حسابي (2.42)، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.30) ما يدل على أن المستشفى تستخدم أجهزة طبية و تقنية حديثة وأخيرا نجد العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدر ب (1.75) ما يعني أن العمال يعانون من الازدحام في مكان عملي.

4. البعد الرابع: عبء الدور

الجدول رقم (2-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للعينة
0,879	2,13	18. أجد نفسي عرضة لحوادث العمل أو لأمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفتي	2	متوسط	متوسط
0,682	1,73	19. لا امتلاك القدرة المطلوبة لإنجاز بعض من المهام الموكلة إلي	4	متوسط	متوسط
0,710	1,86	20. معايير الأداء الموضوعية مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها	3	متوسط	متوسط
0,861	2,22	21. تسند إلي مهام متعددة لا يكفي الوقت المتاح لأدائها أو إتمامها	1	متوسط	متوسط
0,614	1,98	البعد الرابع: عبء الدور	متوسط	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع عبء الدور وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (1.98) و بدرجة تطبيق متوسط حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.73- 2.22) حيث " العبارة رقم 21 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.22) أي أنه تسند إليهم مهام متعددة لا يكفي الوقت المتاح لأدائها أو إتمامها، أما " العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.13) ما يدل على أنهم يجدون أنفسهم عرضة لحوادث العمل أو لأمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفتهم، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " معايير الأداء الموضوعية مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها " بمتوسط حسابي (1.86) ، تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (1.73) ما يدل على عدم امتلاكهم القدرة المطلوبة لإنجاز بعض من المهام الموكلة إليهم.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني " الولاء التنظيمي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام للعينة
0,717	2,41	22. أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين	10	مرتفع	مرتفع
0,707	2,35	23. أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة	14	متوسط	متوسط
0,751	2,36	24. أحس بالارتباط العاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل فيها	12	مرتفع	مرتفع
0,651	2,58	25. ارغب في خدمة مؤسستي بغض النظر عن المردود المادي الذي احصل عليه	5	مرتفع	مرتفع
0,513	2,72	26. أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	2	مرتفع	مرتفع
0,465	2,80	27. أحرص على تقديم أفضل ما عندي للمؤسسة التي أعمل فيها	1	مرتفع	مرتفع
0,677	2,55	28. يجعلني الجهد الذي ابذله والوقت الذي أقضيه في المؤسسة متمسكا بكوني	6	مرتفع	مرتفع

عضو فيها				
متوسط	<b>18</b>	0,820	2,20	29. أفكر دائما بالالتحاق بمؤسسة جديدة و ترك هذه المؤسسة في إي فرصة
مرتفع	<b>11</b>	0,712	2,38	30. أعطي لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي
مرتفع	<b>4</b>	0,599	2,61	31. مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد في نجاح مؤسستي
مرتفع	<b>13</b>	0,748	2,35	32. أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي أنا أيضا
مرتفع	<b>7</b>	0,678	2,54	33. اشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه المؤسسة
مرتفع	<b>3</b>	0,599	2,70	34. احرص على ممتلكات وموارد المؤسسة
مرتفع	<b>8</b>	0,722	2,51	35. أحس بارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة
مرتفع	<b>9</b>	0,634	2,47	36. أجد نفسي مدين للمؤسسة لما اكتسبت من مهارات و خبرة
متوسط	<b>16</b>	0,637	2,26	37. اشعر بأنني في بيتي و بين أسرتي في هاته المؤسسة
متوسط	<b>17</b>	0,677	2,25	38. أتلقى كل الدعم و المساندة في هاته المؤسسة
متوسط	<b>19</b>	0,722	1,98	39. اعتبر التوقيت و نظام المناوبة سببا للتفكير في ترك هذه المؤسسة
متوسط	<b>15</b>	0,836	2,32	40. اعتبر مسؤولياتي المهنية عائق للوفاء بواجبي نحو أسرتي
<b>مرتفع</b>	<b>0,297</b>	<b>2,44</b>	<b>المحور الثاني: الولاء التنظيمي</b>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الولاء التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.44) و بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (1.98-2.80) حيث " العبارة رقم 27 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على حرصهم على تقديم أفضل ما عندهم للمؤسسة التي يعملون فيها، أما "العبارة رقم 26" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.72) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن شعورهم بالالتزام الأخلاقي يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذه المؤسسة. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " احرص على ممتلكات وموارد المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.70) ، تليها العبارة رقم 31 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.61) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنهم مستعدون لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم ليساعدوا في نجاح مؤسستهم، بالمرتبة الخامسة نجد العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي (2.58) ما يدل على رغبتهم في خدمة مؤسستهم بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصلون عليه منها. وأخيراً نجد العبارة رقم 39 وبمتوسط حسابي (1.98) أي أنهم يعتبرون التوقيت ونظام المناوبة سببا للتفكير في ترك هذه المؤسسة.

#### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم ( 2-16 ): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.125	0.163	المحور الأول: ضغوط العمل
0.145	0.131	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.121	0.117	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.163 والمحور الثاني: 0.131 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم ( 2-16 ): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.125	0.163	المحور الأول: ضغوط العمل
0.145	0.131	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.121	0.117	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.163 والمحور الثاني: 0.131 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانيا: تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة

سنعرض من خلال هذا المطلب اختبار لفرضيات الدراسة المقترحة، حيث تم تقسيم الفرضيات كما سبق وذكرنا إلى فرضية رئيسية واحدة تنقسم إلى الفرضيات التالية:

أولا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الجدول رقم (2-20): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.519	0.000	0.554	31.011	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.462 + 0.519x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B = 0.519$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.554$ ) ما يدل على أن لضغوط العمل أثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث قدرت نسبة بـ 55.4% حسب إجابات عينة الدراسة المستحوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F = 31.011$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين غموض الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الجدول رقم (2-21): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.626	0.040	0.662	34.375	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.660 + 0.626x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين لغموض الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.626$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.662$ ) ما يدل على أن لغموض الدور أثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث قدرت نسبة بـ 66.2% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة  $F$  الجدولية ( $F=34.375$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

–بناءً عليه نتائج اختبار للفرضية الفرعية الأولى: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين غموض الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صراع الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

الجدول رقم (2-22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية للرئيسية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.744	0.001	0.337	36.480	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.534 + 0.744x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صراع الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.744$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.337$ ) ما يدل على أن لبيئة العمل المادية أثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث قدرت نسبة بـ 33.7% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة  $F$  الجدولية ( $F=36.480$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

–بناءً عليه نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثانية: نثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين صراع الدور والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة



نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل المادية والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة

الجدول رقم (2-23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.771	0.012	0.492	36.717	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.845 + 0.771x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل المادية الدور والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.771$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.492$ ) ما يدل على أن لبيئة العمل المادية أثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث قدرت نسبة بـ 49.2% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=36.717$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

بناء عليه نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثالثة ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بيئة العمل المادية والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عبء الدور والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة

الجدول رقم (2-24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.758	0.000	0.315	33.973	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.327 + 0.758x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عبء الدور والولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل دراسة، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B=0.758$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.315$ ) ما يدل على أن لعبء الدور أثر على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث قدرت نسبة بـ 31.5% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=33.973$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، دراسة موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل بوخريص عمر ورقلة محل الدراسة، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة بشكل ورقي على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل على والولاء التنظيمي لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة من خلال كل من غموض الدور، البيئة العمل المادية، صراع الدور، عبء الدور، لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بوخريص عمر بورقلة، يوجد مستوى مقبول من ضغوط العمل لدى العاملون في المؤسسة محل دراسة

خاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية ما مدى تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة هذه الإشكالية عبر فصلين باستخدام منهجية IMRAD و انطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات وكذا المجالات والأطروحات حول ضغوط العمل و الولاء التنظيمي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكنا من الحصول عليها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم ضغوط العمل، والولاء التنظيمي، وإبراز مدى تأثير ضغوط، والمتطلبات الضرورية لتعزيز الولاء التنظيمي، ومن خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، ولمعرفة مدى تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية لمعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية لتحقيق ولاء تنظيمي، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

#### - نتائج الدراسة:

- أتضح لنا من الخلفية النظرية لهذه الدراسة، أن ضغوط العمل تعتبر شيء لا مفر منه داخل المؤسسة.
- إن هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو متعلق بالمنظمة او بيئة الخارجية، و تحدث هذه الضغوط نتيجة لتفاعله معها.
- لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للأفراد والمنظمة.
- يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال إدارتها و معرفة مسبباتها و استخدام أساليب لتعامل معها ومعالجتها
- إن الولاء التنظيمي غير ثابت و يتغير، و تختلف مستوياته بين أفراد المنظمة الواحدة
- أن المتغيرات الشخصية للأفراد (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي... الخ) عامل مغير لمستوى الولاء التنظيمي

#### الإقتراحات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- تخصيص المهام من اجل تخفيف أعباء أطباء المؤسسة؛
- ضرورة الاعتماد على البرامج التدريبية المسطرة من الوزارة التي تساعد على تحسين الأداء ورفع الكفاءات؛
- ضرورة توطيد العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة ومنحهم فرص المساهمة في اتخاذ القرارات لتوحيد الأهداف وتحسين جودة الخدمة المقدمة؛

- اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع العمال لرفع طموحاتهم وآمالهم الوظيفية.

### 3- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- تأثير ضغوط العمل في كفاءة الموارد البشرية ؛
- 2- دور الولاء التنظيمي في تعزيز ثقافة المؤسسة؛
- 3- واقع العمل الجماعي بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- 4- أثر العوامل التنظيمية والشخصية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.

# قائمة المراجع

الكتب:

- 1- شعبان على سيسي. أسس سلوك الإنسان بين النظرية و التطبيق. المكتب. الإسكندرية. 2010.
- 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 3- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق لنشر و التوزيع. 2000.
- 4 - محسن احمد الخضري، الضغوط الإدارية الظاهرة، الأسباب، العلاج، (القاهرة: مكتبة مدبولي، 2000 .
- 5- صلاح الدين محمد عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002
- 6- بلال محمد اسماعيل. السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق. (القاهرة: الدار الجامعية الجديدة، 2005)
- 7- مصطفى محمود ابو بكر. الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. (الإسكندرية: دار الجامعة، 2004)
- 8- اكرم طاسكندي و اخرون، أصول علم النفس. (جدة: دار زهران للنشر و التوزيع، 1994)
- 9- عبد الغفار حنفي، عبد السلام بوقحف و محمد بلال. محاضرات في السلوك التنظيمي. (الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 2002)
- 10 - صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك الانساني في المنظمات. (الاسكندرية: دار الجامعة، 2004)
- 11- ابراهيم فقي. قوة التحكم في الذات ترجمة: سلوى كمال. فخري كمال. (دمشق: المنار لنشر و التوزيع، 2000)
- 12- لكتبي محسن علي. السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق. دون مكان و دار النشر
- 13- جرينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي محمد رفاعي. يسيوتي اسماعيل علي. (الرياض: دار المريخ لنشر، 2004)
- 14- الهيجان، عبد الرحمان بن احمد. ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها. (الرياض: معهد الادارة العامة، 1992)
- 15- نواف كنعان. القيادة الإدارية. (الرياض: دار العلوم للطباعة و النشر. الطبعة السادسة، 1996)
- 16- ماهر احمد. السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات. (الإسكندرية: دار الجامعة، 2003)
- 17- جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات. (الإسكندرية: دار الجامعة، 2001)
- محمد جاد الرب سيد، السلوك التنظيمي: موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة، د.م.ن: مطبعة العشري، 2005 .
- 18- ويلمز آلان، دوارد سالي، دويسون بول، إدارة التغيير بنجاح، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، (السعودية: دار المريخ، 2003،
- 19- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، (عمان: دار الشروق، الطبعة الرابعة، 2003 .
- 20 - عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، (الكويت: دار الكتاب الحديث، الطبعة الثالثة، 2003 .
- 21- ريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004 .
- 22 - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: دون دار نشر، 1993.

- 23 - كلوك كينيث وسميث جوان، تسوية الصراعات في العمل: دليل كامل لكل شخص في العمل، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير، 2005.
- 24- ايفانز سبيل و كوهين شيري مفاتيح الغضب: كيف تفصل في النزاعات وتقوم بتهدئة الجميع، ترجمة مكتبة جرير، (الرياض: مكتبة جرير)، 2001.
- 25 - إبراهيم أنيس ، وآخرون. المعجم الوسيط، ج2، مجمع اللغة، القاهرة، 1996.
- 26- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، مصر، 2007،
- 27 زيد منير عبودي، التنظيم الإداري: مبادئه و أساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
- 28- حمادت، محمد حسن، قيم العمل و التزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار الحامد، عمان 2006.
- المذكرات:
- 29- جعفرور إيمان، أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والممرضين دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
- 30- العيفة محمد. اثر مناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الاداء الوظيفي. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير . ( جامعة الجزائر 03 سنة 2018/2017 )
- 31- بوالريحان فاروق، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة القيادات الإدارية في شركة انتاج الكهرباء فرع جيحل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2008،
- 32- شاطر شفيق. اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية , مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوقره بومرداس 2009-2010
- 33- احمد جمال غزالي حسن رضوان. اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين .رسالة مقدمة لنيل ماجستير إدارة الأعمال 2016.
- 34- فريد، بوسكار فريد. جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ،رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2019.
- 35- محمد بن جبار، التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل ،دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية ، رسالة الماجستير ، جامعة وهران 2، 2015،
- 36- ناصر بن حمدان، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس ، رسالة ماجستير، كلية العلوم و الآداب، جامعة نزوى، 2010،
- 37- عمر محمد دره. استراتيجيات التعلم المستمر و أثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية ،جامعة حلب كلية الاقتصادية قسم إدارة الأعمال ، 2011،



- 38- سعد الدوسر، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005
39. الاء نزال درويش العيسى، أثر ضغوط العمل على أداء الكادر الطبي في المستشفيات الحكومية في محافظة المفرق ،رسالة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.الأردن، 2019
- المواقع:

40 – www.cdc.gov/niosh, NIOSH, stress a work. 01/09/2016.

### المقالات:

- 41- تيشات سلوى .مطبوعة محاضرات: في مقياس إدارة السلوك التنظيمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة.2017 ص 80 .وفيه ام الهنداوي. استراتيجيات التعامل مع الضغوط.(مسقط:مجلة الإدارة العامة،العدد58، 1992 )
- 42- راشد،محمد لطفي.نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها .(الرياض :مجلة الإدارة العامة،العدد45، 1992،
- 43- حمد فوقية راضي،مهارات إدارة الوقت لدى طلاب الجامعة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي والقدرة على التفكير الابتكاري والضغوط النفسية،(القاهرة:مجلة كلية التربية بالمنصورة،العدد48،)،2002،
- 44- هوشم نذ. دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي. مجلة جامعة التنمية البشرية ، السليمانية ، إقليم كردستان ، العراق المجلد8، العدد3 (2022) ،
- 45- احمدى،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية ، المجلة العربية للإدارة العدد: . 2004
- 46- نوري نورالدين دودو، عزالدين بوكربوط .العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة البحث في علوم و الاجتماعية. مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجنت جامعة الجزائر2 أبو القاسم سعد الله(الجزائر) 2021

### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1.Healthy Generations, Job stress desk rage on the road of to burnout, (University of Minnesota: Volume 6

# قائمة الملاحق

الملحق 01:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

المؤسسة المستخدمة	الاسم واللقب	
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ طواهير عبد الجليل (المشرف)	01
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج	02
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ مناصرية رشيد	03

جامعة قاصدي مرباح بورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إستبانه

أخي العامل ، أختي العاملة .... تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، بعنوان "اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي" يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانه المتمثلة في مجموعة من الأسئلة حول بعض الأمور التي تخصك في عملك، لذا نرجوا الإجابة عنها بكل صدق وموضوعية حيث أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على مدى صراحتكم ، وستحظى إجاباتكم بالسرية التامة ، ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

الطالبين : الأستاذ المشرف : د . طواهر عبد الجليل

- طرفاوي نورالدين wobarzazi@gmail.com

- بن جدية عبد الرحمان yoyo.eph@gmail.fr

رجاء التفضل بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.

أولا :البيانات الشخصية:

01- الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
02- العمر :	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> من 50 سنة فأكثر
03- الحالة العائلية.....	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج		
04- المستوى الدراسي :	.....			
	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> تقني سامي	<input type="checkbox"/> شهادة جامعية (ليسانس-ماستر)	<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)
05- الخبرة مهنية :	.....			
	<input type="checkbox"/> اقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> من 05 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 10 سنوات فأكثر	
06- السلك :	.....			
	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> تقني	<input type="checkbox"/> طبي	<input type="checkbox"/> شبه طبي

ثانيا : ضغوط العمل

مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديدا له

المحاور	الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>غموض الدور</b> هي افتقار الموظف للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة	01	اعتبر المعلومات المتعلقة بالدور المطلوب مني في العمل غير كافية			
	02	تسند إلي مهام مبهمه و غير واضحة في كيفية تنفيذها			
	03	أجد صعوبة في فهم ما هو مطلوب مني أحيانا			
	04	الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي غير واضحة			
	05	الأهداف والنتائج الخاصة بوظيفتي غير واضحة			
<b>صراع الدور</b> عندما تتعارض توقعات الدور مع بعض قيم الموظف ومبادئه أو عندما يفرض عليه القيام بأعمال يعتقد بأنها خارج نطاق عمله	06	أتلقي تعليمات عدة في نفس الوقت من أكثر من رئيس			
	07	يتم تكليفي بأعمال لا تتناسب مع مؤهلاتي أو خبراتي العملية أو مهاراتي			
	08	أكلف أحيانا بمهام تتناقى مع قيمي و مبادئ			
	09	يطلب مني القيام بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها			
	10	اشعر عند أدائي لبعض المهام بعدم رغبة في أدائها و لا اعتبرها من مهام وظيفتي			
<b>بيئة العمل المادية</b> يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالموظف في بيئة العمل من حيث طرق تصميم مكان العمل وموقعه والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة... الخ	11	أعاني من الازدحام في مكان عملي			
	12	تستخدم المستشفى أجهزة طبية و تقنية حديثة			
	13	أرى أن موقع مكثي لا يتناسب مع طبيعة المهام التي أقوم بها			
	14	تمتاز المصالح الاستشفائية بالنظافة الصحية			
	15	يتوفر بالمستشفى معدات تهوية و إضاءة جيدة			
	16	مباني المستشفى تبدو قديمة نوعا ما			
	17	المعدات والأدوات الاستشفائية غير كافية لإنجاز العمل كما هو مطلوب			
<b>عبء الدور</b> وهي مستوى ضغوط العمل ناتجة عن مهام والمسؤوليات التي يتم تكليف الموظف بها	18	أجد نفسي عرضة لحوادث العمل أو لأمراض صحية نتيجة لطبيعة وظيفتي			
	19	لا امتلك القدرة المطلوبة لإنجاز بعض من المهام الموكلة إلي			
	20	معايير الأداء الموضوعه مرتفعة للغاية أو يصعب تحقيقها			
	21	تسند إلي مهام متعددة لا يكفي الوقت المتاح لأدائها أو إتمامها			

ثالثا: الولاء التنظيمي

انجذاب الأفراد و تعلقهم بأهداف و قيمة التنظيم (المؤسسة) بغض النظر عما يقدمه لهم من قيمة مادية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين			
02	أشعر بوجود جو أخوي في هذه المؤسسة			
03	أحس بالارتباط العاطفي باتجاه المؤسسة التي أعمل فيها			
04	ارغب في خدمة مؤسستي بغض النظر عن المردود المادي الذي احصل عليه منها			
05	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة			
06	أحرص على تقديم أفضل ما عندي للمؤسسة التي أعمل فيها			
07	يجعلني الجهد الذي ابذله والوقت الذي أقضيه في المؤسسة متمسكا بكوني عضو فيها			
08	افكر دائما بالالتحاق بمؤسسة جديدة و ترك هذه المؤسسة في إي فرصة			
09	أعطي لهذه المؤسسة مكانة عالية في نفسي			
10	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد في نجاح مؤسستي			
11	أشعر أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي أنا أيضا			
12	اشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه المؤسسة			
13	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة			
14	أحس بارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة			
15	أجد نفسي مدين للمؤسسة لما اكتسبت من مهارات و خبرة			
16	اشعر بأنني في بيتي و بين أسرتي في هاته المؤسسة			
17	أتلقي كل الدعم و المساندة في هاته المؤسسة			
18	اعتبر التوقيت و نظام المناوبة سببا للتفكير في ترك هذه المؤسسة			
19	اعتبر مسؤولياتي المهنية عائق للوفاء بواجبي نحو اسرتي			

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق رقم ( 03 ): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	68	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	68	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	21

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	19

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,793	40

## الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

## Correlations

		DDD1	DDD2	DDD3	DDD4	MMMMM1
DDD1	Pearson Correlation	1	,464**	,248*	,249*	,677**
	Sig. (2-tailed)		,000	,042	,041	,000
	N	68	68	68	68	68
DDD2	Pearson Correlation	,464**	1	,347**	,719**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000		,004	,000	,000
	N	68	68	68	68	68
DDD3	Pearson Correlation	,248*	,347**	1	,480**	,604**

	Sig. (2-tailed)	,042	,004		,000	,000
	N	68	68	68	68	68
DDD4	Pearson Correlation	,249*	,719**	,480**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,041	,000	,000		,000
	N	68	68	68	68	68
MMMMM1	Pearson Correlation	,677**	,873**	,604**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	68	68	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		MMMMM1	MMMMM2	TTTT
MMMMM1	Pearson Correlation	1	-,013	,802**
	Sig. (2-tailed)		,919	,000
	N	68	68	68
MMMMM2	Pearson Correlation	-,013	1	,588**
	Sig. (2-tailed)	,919		,000
	N	68	68	68
TTTT	Pearson Correlation	,802**	,588**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	68	68	68

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	14	20,6	20,6	20,6
	أنثى	54	79,4	79,4	100,0
Total		68	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 من أقل	25	36,8	36,8	36,8
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	36	52,9	52,9	89,7
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	7	10,3	10,3	100,0



Total	68	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		العائلية, الحالة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	23	33,8	33,8	33,8
	متزوج	45	66,2	66,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		الدراسي, المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ثانوي	12	17,6	17,6	17,6
	سامي تقني	17	25,0	25,0	42,6
	(ماستر - ليسانس) جامعية شهادة	26	38,2	38,2	80,9
	(دكتوراه- ماجستير) عليا دراسات	13	19,1	19,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		المهنية, الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	30	44,1	44,1	44,1
	سنوات 10 إلى 5 من	23	33,8	33,8	77,9
	فأكثر سنوات 10	15	22,1	22,1	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

		السلوك			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إداري	24	35,3	35,3	35,3
	تقني	5	7,4	7,4	42,6
	طبي	11	16,2	16,2	58,8
	طبي شبة	28	41,2	41,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

الملحق رقم ( 06 ): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x1	68	1,8382	,82154
x2	68	1,6618	,80317
x3	68	1,8676	,77082
x4	68	1,5735	,75934
x5	68	1,6471	,80604
DDD1	68	1,7176	,58868
x6	68	2,0882	,85928
x7	68	2,0294	,79119
x8	68	1,6471	,82434
x9	68	2,2794	,82581
x10	68	2,2206	,82581
DDD2	68	2,0529	,57575
x11	68	1,7500	,87032
x12	68	2,3088	,65237
x13	68	1,9118	,78674
x14	68	2,4559	,70040
x15	68	2,1029	,79438
x16	68	2,4265	,69789
x17	68	2,4706	,67957
DDD3	68	2,2038	,33327
x18	68	2,1324	,87936
x19	68	1,7353	,68279
x20	68	1,8676	,71036
x21	68	2,2206	,86120
DDD4	68	1,9890	,61455
MMMMM2	68	2,4435	,29763
Valid N (listwise)	68		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
m1	68	2,4118	,71728
m2	68	2,3529	,70742
m3	68	2,3676	,75121
m4	68	2,5882	,65187

m5	68	2,7206	,51386
m6	68	2,8088	,46544
m7	68	2,5588	,67762
m8	68	2,2059	,82061
m9	68	2,3824	,71298
m10	68	2,6176	,59924
m11	68	2,3529	,74843
m12	68	2,5441	,67876
m13	68	2,7059	,59997
m14	68	2,5147	,72261
m15	68	2,4706	,63412
m16	68	2,2647	,63757
m17	68	2,2500	,67746
m18	68	1,9853	,72261
m19	68	2,3235	,83650
MMMMM2	68	2,4435	,29763
Valid N (listwise)	68		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MMMMM1	,163	68	,125	,958	68	,122
MMMMM2	,131	68	,145	,914	68	,142
TTTT	,117	68	,121	,951	68	,110

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 <sup>a</sup>	,554	,551	,59986

a. Predictors: (Constant), MMMMM1

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	31,011	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,934	66	,090		
	Total	5,935	67			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), MMMMM1

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,462	,185		13,335	,000
	MMMMM1	,519	,091	,713	,102	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 <sup>a</sup>	,662	,648	,69041

a. Predictors: (Constant), DDD1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,369	1	,369	34,375	,040 <sup>b</sup>
	Residual	5,566	66	,084		
	Total	5,935	67			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), DDD1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,660	,109		24,326	,000
	DDD1	,626	,060	,749	-2,092	,040

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,785 <sup>a</sup>	,337	,308	,29880

a. Predictors: (Constant), DDD2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,043	1	,043	36,480	,001 <sup>b</sup>
	Residual	5,892	66	,089		
	Total	5,935	67			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), DDD2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,534	,135		18,753	,000
	DDD2	,744	,063	,785	,693	,001

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,704 <sup>a</sup>	,492	,279	,28570

a. Predictors: (Constant), DDD3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,548	1	,548	36,717	,012 <sup>b</sup>
	Residual	5,387	66	,082		
	Total	5,935	67			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), DDD3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	--	-----------------------------	---------------------------	---	------

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,845	,233		7,907	,000
	DDD3	,771	,105	,704	2,592	,012

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 <sup>a</sup>	,315	,311	,29769

a. Predictors: (Constant), DDD4

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,086	1	,086	33,973	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,849	66	,089		
	Total	5,935	67			

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), DDD4

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,327	,123		18,904	,000
	DDD4	,758	,759	,721	,987	,000

a. Dependent Variable: MMMMM2

فهرس

## الفهرس:

VII	قائمة المحتويات	.....
VIII	قائمة الجداول	.....
X	قائمة الأشكال	.....
IXI	قائمة الملاحق	.....
ب	توظفة:	.....

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي

3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي	.....
3	المطلب الأول: الاطار النظري لضغوط العمل:	.....
3	الفرع الأول: ماهية ضغوط العمل:	.....
6	الفرع الثاني: مراحل ضغط العمل و مصادرها:	.....
14	الفرع الثالث: اثار ضغط العمل و طرق ادارتها و كيفية علاجها	.....
24	المطلب الثاني: الاطار النظري لولاء التنظيمي:	.....
24	الفرع الأول: ماهية الولاء التنظيمي:	.....
26	الفرع الثاني: ابعاد الولاء التنظيمي و اهمته:	.....
28	الفرع الثالث: العوامل المؤثر في الولاء التنظيمي:	.....
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي:	.....
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية:	.....
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:	.....
36	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	.....
37	مجال الاستفادة من الدراسات السابقة	.....

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لضغوط العمل و الولاء التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

#### الام و الطفل المجاهد بوخريص عمر بورقلة

40	تمهيد:	.....
41	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	.....
41	المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة	.....
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة	.....
42	المطلب لثالث: ثبات و الاتساق الداخلي	.....
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة المدانية ومناقشتها	.....
44	المطلب الاول: عرض و تحليل اجابات عينة الدراسة	.....
48	المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الدراسة	.....
54	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	.....

61.....	خلاصة الفصل
63.....	خاتمة
66.....	المراجع
70.....	الملاحق