



جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

رسالة لنيل شهادة الماستر في

علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الضغوط المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة هيروك للنقل البحري بمدينة وهران-

تحت إشراف : أ.د سهيل مقدم

من إعداد الطالبة : كرابية عائشة

لجنة المناقشة

أ.د. قدور بن عابد هوارية	أستاذة تعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
أ.د. سهيل مقدم	أستاذ تعليم العالي	مشرفا ومقرا	جامعة وهران 2
د. بلعابد عبد القادر	أستاذة محاضر أ	مناقشا	جامعة وهران 2

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء الواجب ووفقني إلى انجاز هذا العمل، فله الشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ونصلي ونسلم على حبيبنا وقرّة عيننا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام. نتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير العميق للأستاذة المشرفة **مقدم سهيل** على ما منحنا من وقت وجهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع، فله الشكر.

وكل طلبة تخصص علم النفس

العمل والتنظيم دفعة 2021 وأساتذة كلية العلوم

الاجتماعية قسم علم النفس

كما نتقد بشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.

عائشة

الإهداء

وإلى كل الأهل والأصدقاء والأحباب والزملاء وكل من ساندني في انجاز هذا العمل

إلى أعظم امرأة إلى أُمي الغالية

إلى من كان سندي في الحياة إلى من علمني الصبر

إلى من لم يبخل عليا يوما بالدعاء لي بالكفاح إلى أبي حفظه الله وأدامه على رأسي تاجا

من عاج ومرمر إلى نهاية الحياة

والدايا العزيزان إليهما أهدي ثمرة نجاحي

إلى كل إخواني وأخواتي وكل أولادهم

إلى أغلى الأصدقاء

إلى من كانت دافعي للنجاح إلى من سهرت عليا ورعتني بعيناها

إلى من سقتني الحنان إلى أروع إنسان إلى أحب الناس أُمي

عائشة

الفهرس

-الشكر والإهداء

01 - مقدمة

الجانب المنهجي

04 1. الإشكالية

05 2. الفرضيات

06 3. أهمية البحث

06 4. أهداف البحث

07 5. تحديد المفاهيم

08 6. الدراسات السابقة

الفصل الأول: الضغوط المهنية

10 - تمهيد

11 1. تعريف الضغوط المهنية

12 2. عناصر الضغوط المهنية

14 3. أنواع الضغوط المهنية

16 4. أعراض الضغوط المهنية

18 5. مراحل الضغوط المهنية

19 6. النظريات المفسرة لضغوط العمل

22 7. أساليب التعرف على الضغوط المهنية

23 8. مصادر الضغوط المهنية

29 9. الآثار المترتبة على ضغوط المهنية

35 - خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

38 -تمهيد

39 1. مفهوم الولاء التنظيمي

40	2. خصائص الولاء التنظيمي
41	3. مراحل الولاء التنظيمي
42	4. أهمية الولاء التنظيمي
43	5. أنواع الولاء التنظيمي
45	6. طرق بناء الولاء التنظيمي
47	7. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
57	8. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
60	9. آثار الولاء التنظيمي
62	- خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
63	- تمهيد
64	1. الدراسة الاستطلاعية
64	2. مكان وزمان الدراسة
64	3. منهج الدراسة
66	4. تقديم عام لشركة هيبروك لنقل البحري
69	5. عينة الدراسة
70	6. أدوات جمع البيانات
70	7. أداة الدراسة
70	8. الأساليب الإحصائية
72	9. الخصائص السيكومترية لأداة القياس
73	10. وصف العينة
74	11. عرض وتحليل النتائج
85	- خاتمة
88	-المراجع

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	شكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل	1
15	جدول رقم (01): المقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	2
21	شكل رقم (03): سلم هرم الحاجات لماسلو	3
58	شكل رقم (4): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز	4
68	جدول رقم (02): قيمة معامل "ألفا كرونباخ	6
74	الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
74	الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن	8
75	الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	9
75	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
76	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
77	جدول رقم (08) قيمة معامل "ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي	11
79	جدول رقم (09) قيمة "معامل ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي	12
	جدول رقم (10) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.	13

مقدمة

إن التطور المستمر الذي يجسده عصرنا الحالي بصورة معقدة في مختلف ميادين الحياة إنما يعكس بوضوح مدى تزايد المسؤوليات والأعمال على الفرد في شتى المجالات بشكل عام وفي المجال الوظيفي على وجه التحديد، حيث تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على الإنسان العامل أن ينتج أكثر، وأن يعمل أطول وأن ينافس للبقاء في الوظيفة وخاصة في ظلال انفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطرار بالبيئي، ولكل ذلك نتائج وأثار على نفسية وصحة الإنسان العامل وصفاءه الذهني والنفسي والبدني، كل ذلك يسبب ضغوطات تفاوتت في مستوى قوتها من شخص إلى آخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من حالات القلق والإحباط والتوتر والغضب مما يؤثر على مستويات أدائهم في العمل وموقفهم تجاه عملهم ومنظماتهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في تلك المنظمات وبيئاتها لذلك اعتبر العلماء ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين. وهذا الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع يرجع إلى ما ينجم عن ضغوط العمل من أثار على سلوك العاملين ومواقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم.

ومن المشكلات التنظيمية المترتبة على ارتفاع مستوى ضغوط العمل هو مشكلة الولاء التنظيمي، فالمنظمات التي يتسم موظفوها بمستويات عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات فعالة، فالولاء العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة. حيث يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة تحقيقها فلقد أصبحت حاجة أي مؤسسة أو منظمة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط وإنما على الجمهور الخارجي أيضا، لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف وذلك للوصول إلى

إنتاجية مرضية في العمل والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة أما الدراسة فقد قسمت إلى ثلاث فصول حيث تناول أولاً الإطار المنهجي للدراسة وهو الإطار العام للبحث من حيث مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمفاهيم الإجرائية وبعض الدراسات السابقة التي استطعنا جمعها، بينما تعرضنا في الفصل الأول إلى ضغوط العمل وذلك بالتطرق إلى التعريف والأنواع والمصادر والمراحل والآثار المترتبة على الضغوط واستراتيجيات إدارة الضغوط، أما الفصل الثاني فقد عرضنا فيه موضوع الولاء التنظيمي من حيث مفهومه ومداخل نظرية لدراسته وخصائصه وأهميته وأنواعه ومراحله والعوامل المؤثرة فيه وأثاره.

كما اشتمل الفصل الثالث على إجراءات الدراسة الميدانية واحتوت على منهج الدراسة والتعريف بحقل الدراسة ثم أداة الدراسة وكيفية اختيار العينة ثم أساليب المعالجة الإحصائية. وأخيراً عرضنا فيه عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات، وتم من خلال هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

الجانب المنهجي

1. الإشكالية.

2. الفرضيات

3. أهمية البحث.

4. أهداف البحث.

5. تحديد المفاهيم.

6. الدراسات السابقة

1. الإشكالية

لقد اعتبر العلماء ضغوط العمل من أهم الموضوعات التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسها الكبير على المنظمة والمجتمع والفرد سواء إيجابيا أو سلبيا، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر التعب، ولقد ترتب عن هذا العمل وما صاحبه من شقاء، مواجهة الإنسان لعدد من المخاطر والتحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، ويرتبط مواضيع الولاء ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الفرد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، حيث يعرف الولاء على أنه الرغبة الشديدة للاستمرار في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة وبعبارة أخرى انه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة لذلك لابد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها.

فأهمية الولاء التنظيمي تأتي من تأثيره في مستوى أداء الأفراد وارتباطهم بالمنظمة والواقع أن كثير من المنظمات، اهتمت بأساليب وطرق تحضير العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم، وهذا يفسر السعي الحثيث للمنظمات لتعزيز الوسائل والإجراءات التي تكفل تنمية الولاء التنظيمي للموظفين، ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك الموظفين ومواقفهم وما يشهده عالمنا اليوم من حيث مكوناته ومتطلباته أسهم في تعريض العاملين في مختلف المؤسسات على اختلاف طبيعة عملهم، لدرجات متباينة من الضغوط وان معظم الناس الذين يعملون يتعرضون إلى ضغوط، ومن المنطقي أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل من بينها ضغوط العمل حيث الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل من بينها ضغوط العمل، حيث اتجهنا إلى دراسة موضوع

الإطار المنهجي للدراسة

الولاء التنظيمي وضغوط العمل، للبحث في العلاقة الموجودة بين هذان المتغيران لدى موظفي مؤسسة "هيبروك للنقل البحري بفرع إيسطو لولاية وهران" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤالين الرئيسيين كالتالي:

- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري؟

ومن التساؤل الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي؟

2- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي؟

2-فرضيات الدراسة

1-2 - الفرضية العامة: نتوقع وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري.

2-2-الفرضيات الفرعية: 1.نتوقع وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

2.نتوقع أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

الإطار المنهجي للدراسة

3.نتوقع أنه توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.

3-أهمية البحث

تعود أهمية البحث إلى أن ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي من المواضيع الهامة، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، وبهدف التعرف على ضغوط العمل ومحاولة تحقيق الولاء التنظيمي بشكل فعال ويمكن تزويد المسؤولين والعمال في المنظمة بتوصيات تساعد على التعرف على مسببات ضغوط العمل بتقديم مقترحات والتركيز على الجانب الإيجابي فيه، بما يخلق ولاء تنظيمي تجاه العمل.

4.أهداف البحث

يهدف هذا البحث لمعرفة طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي وذلك: من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستويات ضغوط العمل الذي يواجه العاملين في المنظمة.
2. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة.
3. لمعرفة أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي.
4. التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى الموظفين العاملين في مؤسسة "هيبروك لنقل البحري سوناطراك".

5. تحديد المفاهيم

1. **الضغط المهني: لغة:** جاء لفظ ضغط (ضغطه، ضغطا وأضغطه) عصره، زحمة ضيق عليه، والضغطه بمعنى الزحمة، القهر، الضيق، الشدة، المشقة. (حسن شحاتة، 2003، ص 208) **The Stress** مشتق من الفعل اللاتيني **Stringers** الذي يعني الضيق، الشدة، ومنه أخذ الفعل الفرنسي **Eteindre** بمعنى طوق ذراعيه وجسمه مؤديا إلى الاختناق الذي يسبب القلق والضغط و القهر (نادية، 2017، ص 10) وكلمة **stress** لاتينية الأصل، استعملت في اللغة الإنجليزية خلال القرن السابع عشر بمعنى مصاعب أو محنة أو حزن، ثم في أواخر القرن الثامن عشر أخذت بمعنى القوة، والجهد المكثف حسب القدرات الفكرية والعضلية. (صحراوي، 2013، ص 82)

- **اصطلاحا:** يرى **Lazarus et Flkman** أن الضغوط المهنية "تحدث عندما تكون مطالب العمل شاقة ومرهقة وتتجاوز مصادر التوافق لدى الفرد." أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطالب العمل و قدرة العامل على الاستجابة لها (أحمد، 2016، ص 79) عرف المعهد الوطني لدراسة الصحة والسلامة الضغط المهني على أنه "الأذى الجسدي والنفسي الذي يصيب الفرد عندما لا تتناسب متطلبات الوظيفة مع قدراته وحاجاته في العمل (نادية، مرجع سابق، ص 11)

- **إجرائيا:** تتمثل ضغوط العمل في زيادة أعباء ومهام العمل واتخاذ القرارات الإدارية المتناقضة وغير الصحيحة مع نقص الدورات التأهيلية والإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز العمل.

2. **الولاء التنظيمي: الولاة لغة:** فهو إسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا بمعنى نصره وأحبه. (رويم، 2010، ص 101) ويعني العهد والقرب والنصرة والالتزام. (يعقوب، 2003، ص 15) . **الولاء اصطلاحا:** هو قوة اندماج الموظف أو العامل مع

الإطار المنهجي للدراسة

المنظمة التي يعمل بها. (السبيعي، 2013، ص 20) وكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني: " العهد، القرب، والنصرة، والمحبة والالتزام. (اللوزي، 2010، ص 118)

التعريف الاصطلاحي: فقد اختلف من كاتب لأخر ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة و المساندة في الشدائد حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: " والمؤمنون و المؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر و يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة و يطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم " سورة التوبة الآية 71" المرجع ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون، والمودة والمآزره والمواساة.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي: هو مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته فهو يعكس مدى الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ويعكس وعي واستيعاب الموظفين للأوامر والتعليمات في المنظمة.

6. الدراسات السابقة

1.6. دراسات الضغوط المهنية والولاء التنظيمي

أ.الدراسات الاجنبية: اجرت فجورفت (1993) Fjoroft دراسة بعنوان: " العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من 4925 عضواً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: 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 للجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما

الإطار المنهجي للدراسة

كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس في السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء التنظيمي. (الملاحمة، 2009، 289)

وفي دراسة براون وجايلاور (2002) Gaylor, Brown, التي هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من 106 عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير 1990, Mayer and Allen لمقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون 1991, Gregson لمقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعياري، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري. (الملاحمة، 2009، 289)

ب. الدراسات العربية: دراسة عبيد بن عبد الله العمري، بعنوان "ضغوط العمل عند المدرسين"، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية، والحكومية، بلغت عينة الدراسة 472 معلما، توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين المتغيرات الوظيفية، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمن الوظيفي وضغوط العمل وكذلك أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيرا على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية. المرجع

ب. دراسة قويدر بن أحمد، (2014)، بعنوان "الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت"، هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغط لدى العاملين في مجال قطاع الصحة، وكذا تحديد أشكال و تصورات العمل وكيف تؤثر على الصحة النفسية لدى عينة الدراسة، إضافة إلى معرفة الفروق التي تعزل متغير الجنس، التخصص والأقدمية المهنية،

الإطار المنهجي للدراسة

جرت بولاية تيارت سنة 2014 بالمؤسسة الاستشفائية للصحة العمومية والمراكز الاستشفائية، حيث تكونت العينة من 36 طبيبا عاما و 48 أخصائيا نفسيا و 52 ممرضا، توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط المهني بالنسبة للجنس والتخصص والاقدمية. المرجع

ج.دراسة علي بن حمد بن سليمان (2003)، بعنوان "ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات" وذلك على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، هدفت إلى التعرف على خطوات عملية واتخاذ القرارات لهذه القيادات الإدارية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم طريقة العينة معبرا بها عن مجتمع بحثه وكانت نتائج الدراسة أن مستوى الضغوط لدى القيادات الإدارية لدى الأجهزة المدنية أعلى مما هو عليه لدى الأجهزة الأمنية. وأن ضغوط العمل لها تأثير أو دلالة إحصائية على إتباع ضغوط عملية اتخاذ القرارات وهذا حسب نتائج الانحدار الخطي للمتغيرات التابعة والمتغيرات المفسرة وجود تأثير سلبي لضغوط العمل على اتخاذ القرارات أي أنه كلما زادت حجما لضغوط العمل لدى القادات الإدارية كلما انخفض مستوى إتباعهم لخطوات عملية اتخاذ القرارات والعكس. المرجع

د.دراسة عبد الفتاح خليفات - منى الملاحمة "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية" 2009 هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية. 1 : ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2005/2006) والبالغ عددهم 1978. أما عينة الدراسة

الإطار المنهجي للدراسة

فتكونت من 559 عضواً، وبنسبة 45,87 % من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدمت أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من 20 فقرة، وأداة طُورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 25 فقرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. 2. وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة. (الملاحمة، 2009، 289)

الفصل الأول: الضغوط المهنية

-تمهيد

1-تعريف الضغط

2-تعريف الضغوط المهنية

3-عناصر الضغوط المهنية

4-أنواع الضغوط المهنية

5-أعراض الضغوط المهنية

6-مراحل الضغوط المهنية

7-أساليب التعرف على الضغوط المهنية

8-مصادر الضغوط المهنية

9-الآثار المترتبة على ضغوط المهنية

10-استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية

- خلاصة

تمهيد

الضغط المهني هو اضطراب نفسي سلوكي عرف انتشارا واسعا في المنظمات بسبب بذل العام للجهد يفوق قدرته، أو تعرضه لصدمات ومشاكل ناتجة عن سوء العلاقات بين الأفراد تسعى المنظمات إلى معرفة مسببات الضغط المهني والعوامل المؤدية إليها من أجل الحد من الظاهرة والتخفيف منها في وسط العمل، عن طريق وضع إستراتيجيات ونشاطات فعالة في المجال التنظيمي من أجل تعزيز العلاقات والرفع من معنويات العاملين ومراعاة الجانب الاجتماعي لهم، والضغط المهني عبارة عن استجابة لمثيرات تخلق حالة من التوتر والقلق في نفس العامل.

1. تعريف الضغط المهني

يعرفه **جرينبرج Grenberg** الضغط المهني أنه فعل فسيولوجي وسيكولوجي عقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة، أما **ماندندر Mandeler** فعرفه بتلك الظروف المرتبطة بالضغط والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً من إعادة التوافق عند الفرد. ويشير **ميشنباوم Meichenbaum** إلى أن الضغوط هي قوة خارجية تؤثر في الفرد، ينتج عنها شد عصبية، كما ترتبط باستجابات الفرد عندما يتعرض لتهديدات بيئته، الأمر الذي يحدث اختلالاً في التوازن النفسي والفسيولوجي من داخله. (سايب، 2010، ص 42)

أما بالنسبة لمفهوم ضغوط المهنية عرفها **Hall Mansfield**: "الضغوط هي قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً أو منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد". وعرفها **"M. Grath"**: "هي حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص". (خديجة، 2012، ص 188,189) كما عرفت بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة. وكلمة الضغوط تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسدية و نفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

أما **فاروق عبد الله**: "يعرف ضغوط المهنية على أنها اختلال وظيفي في المنظمة التي يعمل فيها الفرد، و يؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا المهني وضعف الأداء و انخفاض مستوى الفعالية كما يرى أيضاً أن الضغوط المهنية هي ضغوط ناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤوليتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بوظائف

الآخرين، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور، فهي تشير إلى مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد ويمكن النظر إلى ضغوط المهنية على أنها خاصية لبيئة العمل تمثل تهديدا للفرد مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته. (المجيد، 2005، ص305)

ويعرفه **Beeh & Newman**: " بأنها عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد". (العميان، 2005، ص 161) ويرى الصباغ بأنها: "الموقف التي يؤثر فيه التفاعل بين ظروف العمل وشخصية العامل والتي تؤثر على حالته النفسية والبدنية والتي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه". (الصباغ، 1981، ص 29)

ومن هنا نستنتج أن ضغوط العمل تجربة ذاتية يمر بها العامل تحدث نتيجة لعوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية أو بالعامل نفسه يترتب عليها آثار وردود أفعال نفسية وجسمانية وسلوكية وتنظيمية، تترك في الأخير نتائج سلبية أو ايجابية على أداء الأفراد واتجاههم نحو عملهم ومؤسستهم.

2. عناصر ضغوط العمل

يرى سيزلاجيو والاس **Szillagyi et wallas (1987)** أن خبرة الضغوط النفسية لدى الفرد في مجال العمل تنشأ عنها حالة عدم اتزان نفسي أو فسيولوجي أو اجتماعي، وتتحدد هذه الحالة من خلال ثلاث عناصر للضغوط النفسية في مجال العمل وهي:

1.2. عنصر المثير: ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تفضي إلى الشعور بالضغط النفسي وقد تأتي من البيئة أو منظمة العمل أو الفرد ذاته مثل: تعطل المعدة أو الآلة الرئيسية في وقت حرج يمثل عامل مثيرا أو موقفا ضاغطا بمراقبة الإنتاج.

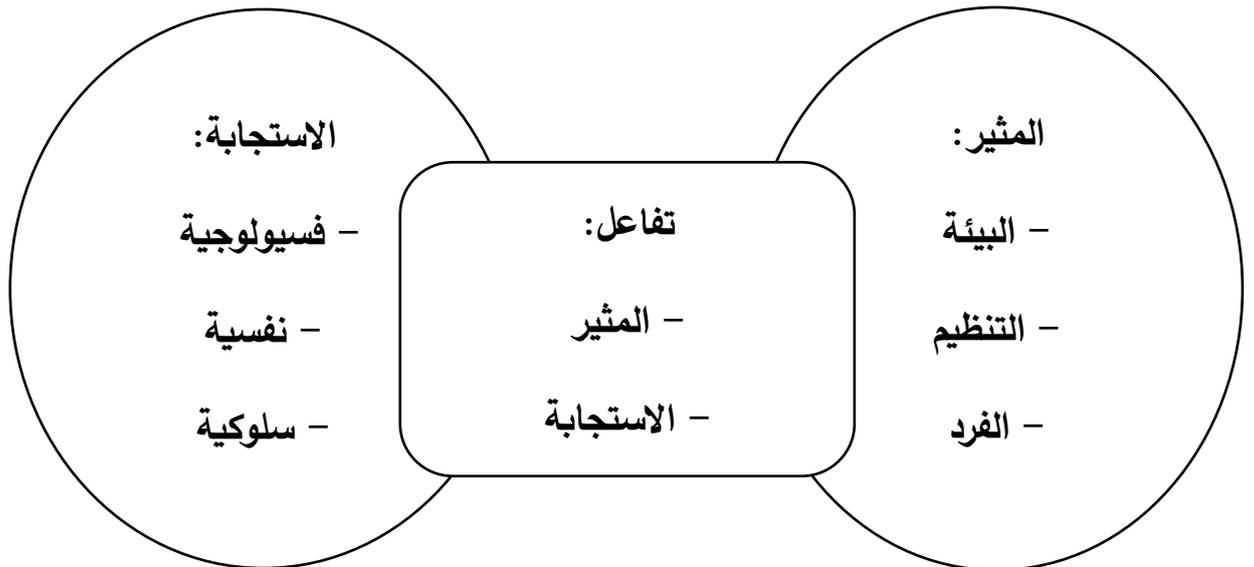
2.2. عنصر الاستجابة: ويتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية أو جسدية أو سلوكية تجاه الموقف الضاغط، وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيرا وهي:

- الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.

- القلق وهو يمثل الإحساس بعد الاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف مثل حالة الطالب الذي يشك أنه ذاك بقدر كاف من الامتحان.

3.2. عنصر التفاعل: من العوامل المثيرة للضغط و الاستجابة له، وهذا التفاعل مركب من تفاعل عوامل البيئة والعوامل التنظيمية بالمؤسسة أو المشاعر الشخصية وما يترتب عليها من استجابات وانفعالات. (عكاشة، 1999، ص 54) ويمكن توضيح المكونات الرئيسية الثلاثة لضغوط المهنية من خلال الشكل رقم 01

الشكل رقم 01: عناصر ضغوط العمل



المصدر: معين محمود عيا صرة وآخرون، "إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008. ص 11.

3. أنواع ضغوط العمل

إن ضغوط العمل ووفقا للآثار المترتبة عليها، نجدها تنقسم إلى نوعين أساسيين هما:

3.1. الضغوط الإيجابية: يقصد بها الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات إيجابية، حيث يشعر الفرد بالقوة على الإنتاج وإنجاز المهام بسرعة، كما أن أثارا نفسية إيجابية تتمثل في تولد شعور لديه بالسعادة والسرور. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها. فهي بذلك تعطي للفرد الإحساس بالرغبة والقدرة على العمل ودافعية كبيرة للارتقاء والرفع من مستوى الأداء، لذلك نجد أن متخذي القرارات في المنظمات كثيرا ما يمارسون هذه الضغوط على العمال للاحتفاظ بحيويتهم وأدائهم الجيد ومن جهة أخرى كسر عامل التخادل والكسل.

3.2. الضغوط السلبية: هي ضغوط ذات انعكاسات سلبية على صحة ونفسية الفرد العامل ومن تم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط و عدم الرضا عن العمل، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (عثمان، بدون سنة ، ص 100)

وقد تركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي، حيث توضح الكثير من الدراسات أن مفهوم المديرين لا يتعدى سوى المفهوم السلبي، ومن ثم فإنه يجب التخلص من كل الضغوط التي يتعرضون لها سواء في البيئة الخارجية أو العاملين في المنظمة. وقد وضع عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان جدولا لمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الإيجابية نوره في ما يلي:

إيجابية	سلبية
1- تمنح دافعا للعمل	1- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية
2- تساعد على التفكير	2- تولد ارتباكاً
3- تحافظ على التركيز على النتائج	3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول
4- تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5- تحافظ على التركيز على العمل	5- تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه
6- النوم جيداً	6- الشعور بالأرق
7- القدرة على التعبير على الانفعالات و المشاعر	7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها
8- تمنح الإحساس بالمتعة	8- الإحساس بالقلق
9- تمنح الشعور بالإنجاز	9- تؤدي إلى الشعور بالفشل
10- تمد الفرد بالثقة	10- تسبب للفرد الضعف
11- التفاؤل بالمستقبل	11- التشاؤم من المستقبل
12- القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12- عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

جدول رقم (1) المقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية المصدر: (هيجان، 1998، ص 30)

يتبين لنا من الجدول السابق أن ضغوط العمل مقسمة لنوعين منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، رغم أنه عند النظر إلى مصطلح الضغوط يتبادر إلى أذهننا فقط بعض الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها وجب الاستفادة من الجوانب الايجابية فيها ومحاولة معالجة الجوانب السلبية لها، وهذا من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها والتخفيف من سلبياتها، وهنا يشترك الفرد والمنظمة في هذه العملية.

4. أعراض الضغوط المهنية

تظهر في حالة شعور الإنسان بضغط العمل إذا استفحل هذا الإحساس لديه فسوف تكون النتائج سلبية للغاية على كمية الإنتاج ونوعيته، وساعات العمل، مما يؤدي إلى تدهور صحته جسدياً ونفسياً، كما تظهر لديه أعراض منها:

1. زيادة الإصابات في العمل والحوادث التي قد تكون قاتلة بالإضافة إلى زيادة الغياب والتأخر عن العمل، وربما يصل إلى الانقطاع عن العمل وتركه نهائياً.
2. تعبر ضغوط العمل على حالة إجهاد عقلي أو جسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً وإزعاجاً نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للأجواء العامة التي تسود بيئة العمل أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعاً وهناك العديد من الأفراد الذين لا يحبون عملهم بل الظروف اضطرتهم لممارسته قد يكون ذلك إما للمردود المادي الذي لا يساوي الجهد المبذول أو لعدد الساعات الطويلة أو العمل في غير مجال التخصص، كذلك المعاملة القاسية من الرئيس أو عدم تقديره لمجهود العامل، عدم تعاون الزملاء أو اضطهادهم. (النوايسة، 2011، ص 30)

يختلف الأفراد في مدى تأثرهم بضغوط العمل، وذلك حسب قوتهم الجسمانية. ويمكن القول بأنَّ أصعب جزء في النّظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أو لجزء يتأثر بضغوط العمل، أي أنّ الأعراض المرضيّة لضغوط العمل تظهر على أضعف جزء بالجسم. ومن أهمّ الأعراض المرضية للضغوط المهنية نجد أيضا:

- ✓ فرط الاستشارة
- ✓ الحزن والكآبة
- ✓ جفاف الفم
- ✓ صعوبة التركيز في العمل وسرعة التغيير في الأفكار.
- ✓ عدم الاتزان الانفعالي.
- ✓ الميل للإصابة والوقوع في الحوادث الصناعيّة.
- ✓ عدم القدرة على تحمّل الإجهاد.
- ✓ الشّعور العام بالخوف
- ✓ الصّعوبة في التحدّث والتعبير.
- ✓ الأرق وعدم القدرة على النّوم.
- ✓ العرق بغزارة.
- ✓ فقدان الشهية أو الإفراط في الأكل.
- ✓ آلام في عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
- ✓ الارتعاش والحركات العصبية.
- ✓ ارتفاع معدل التدخين.
- ✓ ارتفاع معدّل استخدام المسكّنات.
- ✓ آلام القولون والمعدة.
- ✓ الصداع.
- ✓ عسر الهضم.

فإذا كانت هذه هي الأعراض فما بالك بالأمراض، ومحاولة التّعرف على قائمة الأمراض ستكون أمرا صعبا، فتقريبا معظم الأمراض يمكن أن تنشأ عن التوتّر أو يتفاقم وضعها، أو يصعب علاجها فيظل وجود مقدار عالي من الضّغوط المهنيّة. ومن بين هذه الأمراض نجد

أمراض القلب تصلب الشرايين، أمراض السكرى، ارتفاع ضغط الدم، صعوبة التنفس، وغيرها من الأمراض. (ماهر، 2003، ص 389، 390)

ومن هنا نستنتج أن الضغط المهني ينعكس على سلوك العامل، ويظهر ذلك عن طريق أعراض وسلوكيات معينة توضح الحالة النفسية للعامل مثل عدم الراحة، التوتر، الأرق... الخ، وهذا ما يحدد لنا الحالة السيكولوجية للفرد.

5. مراحل الضغوط المهنية

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغط العمل وهي أربع مراحل على النحو التالي:

1.5. المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط: ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد للضغوط ومن أهم هذه المظاهر: (أحمد، 2014، ص 7)

✓ زيادة ضربات القلب

✓ الأرق، توتر الأعصاب.

✓ الضحك الهستيري.

2.5. المرحلة الثانية: مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط)

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة التعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل لأحد الاتجاهين إما:

المواجهة أو الهرب، وذلك في محاولة للتغلب عليه أو الهرب والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية، حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط.

3.5. المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد ينتقل الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.

4.5. المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك

ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة طويلة حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها:

- ✓ الاستياء من جو العمل.
- ✓ انخفاض معدلات الانجاز.
- ✓ التفكير في ترك الوظيفة .
- ✓ الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، اللامبالاة، الاكتئاب.
- ✓ الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر وضغط الدم.(بلال، 2005،

ص 184)

6. النظريات المفسرة لضغوط العمل

يوجد عدد كبير من النظريات التي تناولت بالدراسة موضوع ضغوط العمل، وقد اخترنا التحدّث عن أهم هاته النظريات:

1.6. نظرية ويليام كانوت (1932): يعتبر "كانوت" عالم الفيسيولوجية من أوائل الذين استخدموا عبارة "الضغط" حيث قدّم تفسيراً مادياً للضغط. ورَجَّحت هذه النظرية تأثير العوامل البيئية على العوامل الذاتية من حيث أن التعرّض لظروف عمل توصف بالقسوة تؤدي في تماردها إلى اختلال النظام البيولوجي للفرد العامل، وتتعامل هذه

النظرية مع الفرد العامل على أنه كائن بيولوجي حيث وصفت الشخصية بالمحدث، وتجاهلت هذه النظرية المقومات العقلية والنفسية والروحية بالإنسان والتي تجعل الاستجابة للمؤثرات البيئية تختلف من فرد لآخر. (براقوبة أمينة، 2013_2014، ص 59)

2.6. نظرية هانزسيلي: قدّمت هذه النظرية مفهوماً آخر لضغط العمل حيث أكدت على أنّ ردود الفعل للفرد العامل (الأحداث الضاغطة) تتبع نمطاً منسقاً أطلق عليه "سيلي" "نمط التكيف العامل لأعراض المتزامنة" ووفق التطورات النظرية فإن استجابات الإنسان لضغوط العمل تمرّ بثلاث مراحل هي: مرحلة الإنذار حيث الجاهزية للتعاطي مع الضغوط يليها المقاومة حيث القدرة القصوى على التكيف والتي تنتهي بالتوازن أو الإنهاك في حالة تماردها للتعرض للضغط وما يؤخذ على هذه النظرية هو إهمالها للعوامل النفسية في الاستجابة للضغط. (براقوبة أمينة نفس المرجع، ص 60)

3.6. نظرية لازروس: تسمى هذه النظرية بنظرية "التقدير المعرفي" والتي أشارت إلى أنّ يعتمد التعرّض للضغوط على تقدير الشخص للموقف وإحساسه بإشارات مؤلمة واعتماده الذاتي بقدرته على مواجهة الموقف ومع أن هذه النظرية تركّز على تأثير العوامل الوسيطة التي تؤسس على فرضية أنّه كلما تغيّر تقديرات الأفراد تغيّرت معها عملية تحمّلهم وانفعالاتهم. كما يشير لازروس وكوهين (Lazarus, R et Cohen)

في دراسة لهما بعنوان "الضغوط البيئية" أنّ الضغط ينشأ من تفاعل الشخص والبيئة بسبب وجود علاقة مضطربة بين هذين النسقين، ولذلك فإننا بحاجة إلى دراسة المتغيرات الوسيطة

التي تسهم في حدوث العلاقة المضطربة بين الشخص والبيئة التي يعيش فيها. (براقوبة أمينة نفس المرجع، ص 61)

4.6. نظرية ماسلو: يرى أن الشعور بالضغط يكون نتيجة لنقص إشباع الحاجات ولاسيما فيزيولوجية، ممّا يؤدي إلى الشعور بالضغط، وهذه الأخيرة تكون على شكل هرم أو سلسلة متدرجة من الحاجات. (إيهاب عبد العزيز عبد الباقي البيلوي، 2002، ص 10)

الشكل 2 (سلم هرم الحاجات لماسلو):



شكل 2-4 هرم الحاجات

المصدر: (حنان، 2014، ص 44)

5.6. نظرية سبيلبرجر: تعتبر نظرية "سبيل برجر (Spielberger) حول القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط، فقد أقام هذا الباحث نظريته على أساس التمييز بين القلق كتسمية والقلق كحالة، وللقلق شقين:

الأولي تمثّل في القلق العصبي المزمن، وهو استعداد طبيعي يجعل القلق يعتمد على الخبرات السابقة، الثاني يتمثّل في حالة القلق التي تعتمد على الظروف الضاغطة والضغوط التي تسبب قلق الحالة، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكي التي تحدث كردّ فعل لشكل ما من الضغوط، ويميّز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أنّ الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بالخطر، أمّا كلمة تهديد فتشير إلى التفسير الذاتي لموقف خاص أنّه خطير أو مخيف. (شارف مليكة خوجة، 2010, 2011، ص 42)

7. أساليب التعرف على الضغوط المهنية

من أساليب التعرف على الضغوط المهنية ما يلي:

- ✓ مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم، لان النقص قد يمثل في المقارنة مصدرا من مصادر الضغوط.
- ✓ تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعامل الذي يتتبع الكفاءة والضعف في الأداء.
- ✓ التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العامل ونعن سير أدائهم.
- ✓ التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز وصيانة ومصروفات
- ✓ مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوبة تحقيقها.
- ✓ فتح المجال للمناقشات والشكاوي والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوي.

✓ تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل ونساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل (احمد، 2013، ص 18)

8. مصادر الضغوط المهنية

للضغوط المهنية مصادر عديدة تصنف كما يلي:

1.8. المصادر الفردية: هي مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بالضغوط ومن هذه العوامل:

✓ اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغوط العمل : قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل الواحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغوط دون شعور آخر.

✓ اختلاف قدرات الأفراد حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر ويلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغوط العمل ومن هذه القدرات:

➤ القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية أخرى.

➤ القدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب.

➤ التعامل والتأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

➤ مدى إدراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

➤ الأحداث الضاغطة في حياة الفرد، إذ يتعرض من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرات الإثارة والضغط النفسي وهذه الأهداف بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل مثل وفات الزوجة أو الزوج أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء (العميان م.، 2005، ص 162) من العناصر التي لها ارتباط بالفرد كمصدر للضغوط:

➤ **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدر للضغوط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.

➤ **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والمرض.

➤ **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة وضغط النفس، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.

➤ **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأحداث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طبعها تتميز بالرغبة في العمل والتسابق مع الزمن وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.

➤ **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المنقيد بلوائح وإجراءات رسمية، في تعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، ويلقى ذلك التعارض ضغوط نفسية على العاملين.

➤ **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج عن السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لتنفيذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

➤ **اختلال العلاقات الشخصية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملاءه في العمل دورا هاما في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تنتج عنها إشباعا لحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير

والاحترام والصدقة وغيرها ، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك تتصف بسامات العداة والكراهية، وقد تتعلق هذه السمات بالحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة إغتراب (سلمان، نفس المرجع، ص 163)

2.8. مصادر ترجع لطبيعة العمل

✓ **مصادر بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية:** مثل رجال الإطفاء، كبار المديرين، الجراحين ورجال

الأمن في حين يوجد وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أق لضغوطات، ولقد أجري بحث تضمن مئات الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت متطلبات البدنية، أحوال البيئة، المخاطر، مواقف الكسب أو الخسارة والعمل في أعين الناس. وتتضمن تلك الوظائف ضغوطا أكثر من غيرها لعدة أسباب هي:

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة.
- تحتاج إلى تركيز مستمر لعمليات المراقبة للأدوات والأجهزة.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين.
- العمل في ظروف مادية صعبة مثل العمل في الظلام (أخرون، 2004، ص 258)

✓ **صراع الدور:** يحدث صراع الدور أو الأدوار عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد الاستجابة لأحدهما تصعب عليه الاستجابة للأخر، فعلى سبيل المثال المشرف الذي عليه تنفيذ طلب رئيسه حول زيادة الإنتاج في قسمه وفي الوقت نفسه يطالبه العاملون تحت إشرافه، ويتوقعون منه الموافقة على تخفيف عبئ العمل اليومي أو الموظفة التي يتعارض دورها الوظيفي مع مسؤولياتها الأسرية أو الأستاذ الجامعي الذي يجد نفسه في صراع بين الإعداد الجيد لمحاضراته ومتطلبات القيام ببحوث تجد طريقها للنشر في مجلات علمية مرموقة كمدرس أو باحث. (عسكر، 2009، ص 96)

✓ **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معينا، ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها، يترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات (عامر، 2006، ص 36)

✓ **عبء الدور:** يعتبر هذا المفهوم من الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملين في وظيفة ما وذلك لما تتطلبه مهامه من مهارات عالية لا يملكها الفرد و ليس له القدرة على أدائها و تنقسم إلى قسمين:

1. عبء كمي: يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوبة من الفرد إنجازه او تحتاج إلى وقت أكبر.

2. عبء نوعي: يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته سواء كانت من الناحية الجسمية أو العلمية. وهنا تظهر الضغوط النفسية لأن عبء العمل كبير مقارنة بقدرات وموارد الفرد البشرية وكمثال لهذا عندما تقوم الأم برعاية

الأطفال والمنزل في أن واحد وفي نفس الوقت تريد أن تحقق ذاتها مهنياً. (راوية، 1999، ص 36)

✓ **المسؤولية عن الآخرين:** إن الأفراد المسؤولين عن آخرين يواجهون ضغوط أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المدير ينفي المنظمة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

✓ **التحرش الجنسي:** يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل. وقد تبين من إحدى الدراسات الحديثة أن 31 % من النساء العاملات في شركة معينة يواجهن نوعاً أو آخر من أنواع التحرش الجنسي. (بارون، 2004، ص 261)

✓ **المناخ التنظيمي المؤسسي:** مثلاً هناك نمط سلوكي أو شخصية مميز لكل فرد في الحياة فإن أية منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع العاملين فيها ومعاييرها الخاصة في العلاقات الشخصية داخل المنظمة وفي تنفيذ المهام المطلوبة منها، وبعبارة أخرى لها شخصيتها التي تميزها في المنظمات الأخرى وعند تناول الجوانب الخاصة بالعمل تستخدم عبارة الثقافة أو المناخ التنظيمي للدلالة على ذلك، فتنظيمات العمل المختلفة تتباين في: تشجيع الأفكار الإبداعية من جانب العاملين ووضع مصلحة العاملين بعين الاعتبار عنا اتخاذ قرارات المنظمة، الاهتمام بالنتائج المقارنة بالعمليات، درجة تشجيع النمو والاستقرار للعاملين وللمنظمة ككيان والأسلوب القيادي المتبع.

وغالبا ما يكون المناخ المؤسسي ناتجا لفلسفة وافتراسات قيادات المنظمة وخاصة العليا منها، فالمدير التسلطي على سبيل المثال يمكن أن يكون سببا في مناخ عملي اتسم بالتوتر والخوف وعدم الثقة (عسكر، مرجع سابق، ص 103)

3. مصادر متعلقة بالمنظمة: إذا كان العمل يسبب ضغوط للشخص الذي يقوم به فقط، والجماعة مصدر ضغط لأفرادها

فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغط كبير للعاملين، حيث هناك مصادر تتعلق بسياسات المنظمة تتضمن:

- تقويم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة واعد غير مرنة.
- تدوير نوبات العمل.
- إجراءات غير واضحة
- نقلا تغير واضحة.
- نقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب.
- الحوافز التي تعتبر مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد خلال إشباع حاجاته (شوقي، 2017، ص 256)

من العوامل أو المصادر التنظيمية التي يمكن أن تشكل مصدرا للضغوط المهنية للأفراد في المنظمة:

ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيودا كثيرة على سلوك الفرد، فمثلا فقدان الثقة بين الأفراد وجود صراعات سياسية في المنظمة والمناخ التنظيمي غير السليم (حريم، 1997، ص 384)

نستنتج أن الضغوط المهنية تنتج عن عدة مصادر ومشاكل على الصعيد الفردي أو الخارجي أو المحيط أو البيئة التي ينشأ فيها الفرد وكذلك نمط الشخصية، وقدرة الأفراد على التحمل والتأقلم مع الأوضاع المهنية.

9. الآثار المترتبة على ضغوط العمل

يترتب على ضغوط العمل آثار إيجابية و سلبية وهي كالتالي:

1.9. النتائج الإيجابية المترتبة على الضغوط:

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثاره السلبية على الفرد والمؤسسة معا مما يؤثر على المجتمع ولكن الحقيقة غير ذلك. إذ أن لضغوط العمل أثارا ايجابية مرغوب فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها ومن الآثار الايجابية ما يلي:

1- تسمح بالتعبير عن الانفعالات والمشاعر .

2- تحفز على العمل وتزويد الفرد بالحيوية

3- تجعل الفرد يفكر في العمل

4-يزداد تركيز الفرد على العمل والشعور بالإنجاز

5- ينظر الفرد إلى عمله بتميز .

6-الشعور بالمتعة والنظر للمستقبل بتفاؤل (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009 ،ص

(19

9-2- الآثار السلبية المترتبة على الضغوط:

1. آثار الضغوط على الفرد: أ.أثار سلوكية: سعيًا وراء تحقيق الراحة المؤقتة من

الضغط يتجه الكثير من الناس إلى الإسراف في الأكل، التدخين

إلا أن الضغوط من الممكن أن تحول المدخن المرضي إلى مدمن تدخين.

ب. آثار نفسية وجسدية: بعض الأعراض الصحية للضغوط، والتي يمكن أن تهدد حياة الشخص، مثل انشغال الذهن وعدم التركيز، الاتزان النفسي، فينتج عنها مشاكل عائلية وشخصية مثل الخلافات الأسرية، الأرق، الاكتئاب... الخ، أما الأعراض الجسدية التي تهدد حياة الشخص فتشمل الأرق، الشعور الدائم بالإجهاد، تغير لون البشرة، اضطرابات الهضم، القرحة، فقدان الشهية، الإسراف في الأكل، والكثير من الأعراض تحدث بعد

فترة معينة من توقف المسبب للضغط بينما يظهر بعضها في الحال مثل: الإحساس بالغثيان، وضيق التنفس، وجفاف الفم، وبالطبع فإن هذه الأعراض ربما تظهر نتيجة لعوامل أخرى بخلاف الضغط فلو كنت عرضة لصداع الرأس، فكن حذرا من التسرع في الاستنتاج الخاطئ بأنه يرجع لمعدلات الضغط. (عامر عوض 2008، ص 11)

ج. آثار الضغوط على المنظمة: يمكن إيجازها بما يلي:

+ - زيادة التكاليف المادية (تكلفة التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، الغياب وتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها).

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته

- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية

- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية

- عدم الرضا الوظيفي

- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات

- عدم الثقة في اتخاذ القرارات وسوء العلاقات بين الأفراد والمنظمة

- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات

- التسرب الوظيفي ودوران العمل والشعور بالفشل. (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009، ص 20) .

نستنتج أن للضغوط المهنية آثار إيجابية تدعم العلاقات الاجتماعية وتتمى المعرفة لدى الأفراد وآثار سلبية التي تنعكس على سلوك الفرد ونفسيته كسوء العلاقات والتوقف على العمل والوقوع في المشاكل.

10. استراتيجيات التعامل مع الضغوط المهنية

1.10. الإستراتيجية الفردية: يقصد بها الجهود الصريحة التي يؤديها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية. ومهما تكن الاستراتيجية التي يختبرها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لا بد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات والعمل على توافرها مثل:

- ✓ صلابة نمط الشخصية للفرد.
- ✓ تحقيق التوافق العقلي والذهني ومصادر الضغط.
- ✓ الفاعلية الذاتية في كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له.
- ✓ الدعم الاجتماعي ويعني استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة.
- ✓ ضغوط العمل، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل وتخفيض مستويات الضغط لما يتيح من التعزيز والمشاركة الوجدانية والاجتماعية للفرد.
- ✓ ممارسة استراتيجية الإصرار الخفي واستراتيجية حل المشكلات وتتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار إيجابية.

- ✓ إهمال ظاهره والتعرف على مصادرها واستراتيجيات التعامل معها.
- ✓ الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.
- ✓ الحرص على تنظيم الوقت وإدارته.
- ✓ محاولة البعد عن التفكير فيما يفكر فيها الآخرون.
- ✓ محاولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق.
- ✓ تنمية العلاقات مع زملاء العمل.
- ✓ تخصيص وقت للاسترخاء والراحة.
- ✓ تعديل نمط النوم.
- ✓ مزاوله الرياضة والتنفس الصحيح.
- ✓ التمسك بالدين والاستعانة بالله عز وجل تعديل السلوك غير المرغوب (العبد،

(2013، ص 34)

2.10. الإستراتيجية التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظم، وطبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الفرد ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.
- تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.
- تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية، وإعادة توزيع المهام، وتعديل مستويات الأداء وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى، وأكثر استقلالية، تزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة.

- توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها.
- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على الكثير من المعوقات النفسية للاتصال، وتجعلهم أكثر استعداداً لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل وأكثر فهماً للمعلومات.
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد، وبالتالي انخفاض أو تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها.
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو المنظمة.
- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة في الترقية والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس، عدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء (عبده، 2005، ص 317)
- أن يفهم الظاهرة ويتعرف على مصادرها ووضع إستراتيجيات التعامل معها، توفر نظام اتصال فاعل ذي اتجاهين في المنظمة.
- تنظيم وتنسيق الأنشطة الاجتماعية لزيادة روابط الصلة والتفاهم بين العاملين في المنظمة.
- إعادة فحص نظام الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة.

- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية التركيز في مدركات الفرد ونظرته إلى المشاكل وذلك من خلال تدريب الفرد على الحوار البناء مع الذات مثل إحلال التفكير الإيجابي مثل التفكير السلبي وغيرها من الاستراتيجيات. (العبد، مرجع سابق ، ص 35)
- الاهتمام بالاختيار والتوظيف لتحقيق التوافق المهني على جميع المستويات.
- التأكد من أن عمليات التقييم والمكافئات تنفذ بشكل عادل بين الجميع.
- إعادة تصميم بعض الوظائف وزيادة أثرها ما يؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد في إنجاز مهامهم وبالتالي تخفيض مستوى المعانات من الضغوط.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية للارتقاء بمهارات الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع المواقف.
- التعامل مع الأفراد على أساس أن لديهم القدرة على التفكير وباستطاعتهم المساهمة فكريا لصالح الجماعات التي ينتمون إليها.
- التطور التنظيمي الذي غالبا ما يركز على فتح قنوات الاتصال وتنمية روح الجماعة داخل المنظمة كما أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد الثقة بين الجميع ورفع الروح المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى حرية التعبير عن المطالب والمعوقات والقضاء على الإشاعات، الذي بدوره يقلل من مستوى الضغوط بين العاملين بمستوياتهم المختلفة. (ماهر، 2002، ص 99، 100)

ومنه نرى أن هناك عدة أساليب وإستراتيجيات يتم انتهاجها للحد من الضغوط المهنية على المستويين الفردي والتنظيمي(الجماعي) من أجل التحكم في العوامل المسببة للضغوط والتركيز على الفعالية الذاتية في كثافة العمل.

خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة التنظيمية أو بالعمليات من جهة، أو بالموارد البشري في حد ذاته من جهة أخرى هذه الضغوط ينتج عنها آثار قد تكون ايجابية أو سلبية هذا ما يجعل المنظمات تسعى جاهدة إلى التقليل من هذه الآثار السلبية من خلال التكامل بين الأفراد من جهة ودور المؤسسات من جهة أخرى.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

- تمهيد

1- مفهوم الولاء التنظيمي

2- خصائص الولاء التنظيمي

3- أهمية الولاء التنظيمي

4- مراحل الولاء التنظيمي

5- أنواع الولاء التنظيمي

6- طرق بناء الولاء التنظيمي

7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

8- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

9- آثار الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

إنّ الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة فإنا لمنشأ، الحديثة في الاهتمام، ومعتقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه هو طرقت قوية أسسه في المنظمات.

1. تعريف الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم ما تقدمه المنظمة أو العمل لهم" وعرف (Kantor, 1986) الولاء على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم" كما عرف (Sheldon, 1971): الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة قدم،.....) ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الانتماء.

ويعرف "الولاء التنظيمي على أنه "التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه". يعرف ستيرز Steers 1977 ، الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما أورلي وكاردويل (Oreilly et Caldwell) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة. يرى بورتير وزملاؤه (Porter al 1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، و ارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

✓ إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.

✓ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.

✓ أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

فهو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال أهداف المؤسسة. وعرفه وينر "بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.

من التعاريف السابقة يتضح لنا أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني يتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، كأنها أهدافهم حيث عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا، وحين يتحدث بصيغة نحن ليس بصيغة أنتم وذلك طبعاً لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة.

2. خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافه أو قيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.

وهنا يتضح أن الولاء ليس ملموس وإنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل.

3. مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة: (الباقي، 2005، ص321)

1.3. مرحلة التجربة

أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حتى تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناتجة من توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديد.

2.3. مرحلة العمل والبدء به

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة، من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، وظهور قيم الولاء التنظيمي، والخوف من العجز.

3.3. مرحلة الثقة في التنظيم

وتمثل السنة الخاصة من تاريخ بدء العمل، حيث يزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم دعم الولاء

من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

نستنتج أن هناك ثلاثة مراحل يتكون خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الأولى لتكون الولاء التنظيمي تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنياً على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها مؤسسته وتأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية.

4. أهمية الولاء التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري "يعتبر الولاء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً على ما لذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع".

(الباقي، 2005، ص321)

- أن الولاء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين لتنظيم سيكفونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.

- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد والعاملين لها لاسيما في الأوقات التي

لا تستطيع فيه المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العالمين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة. (الدوسري، 2005، ص80)

5. أنواع الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي كما ذكر جورج وآخرون هو حالة وجدانية ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه ويعد الولاء من وجهة نظر جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية كما يقوي الجماعية ويركز على المسيرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء إليها وكما انه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا انه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء، بهدف الحماية الكلية. (الدوسري، 2005، ص80)

وفي هذا الاتجاه فقد تم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أنماط رئيسية وذلك على النحو التالي:

1.5. الولاء العاطفي

وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته، الأمر الذي يترتب عليه

بالضرورة انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والانجاز وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه. (السبيعي م.، 2013، ص 48)

2.5. الولاء الاستمراري

وهذا الولاء يعكس مدى الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، الأمر الذي يتوقف على مدى رضا الموظف عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في الشركة، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس بالعكس، وهذا يرتبط بمدى وعي الموظف لمكاسبه وخسائره المادية والمعنوية. (السبيعي م.، 2013، ص 49)

3.5. الولاء السلوكي

وهذا الالتزام يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زادت التزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات المنظمة والعكس بالعكس. (السبيعي م.، 2013، ص 49)

6. طرق بناء الولاء التنظيمي

إن تحقيق الولاء التنظيمي يقتضي من المنظمات اختيار منهج أو طريقة عمل تتبعها حتى تقف فعليا على ثمار هذا الولاء، وهناك طرق عديدة لا يمكن اقتراحها في بناء وتدعيم الولاء التنظيمي (المؤسسي) لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها :

1- أسلوب الإدارة بالمشاركة.

2- أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية

3- أسلوب الإدارة على المكشوف

4- دراسة وإشباع حاجات العاملين

5- تقديم المزايا والخدمات للعاملين ولأسرهم

6- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون

7 - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (النصر م.، 2005، ص75)

وسيتم التطرق لهذه الطرق بشيء من التفصيل في ما يلي:

1.6. أسلوب الإدارة بالمشاركة

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة، تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقييم) ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام والاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم. (النصر م.، 2005، ص75)

2.6. أسلوب الإدارة بالعلاقات الإنسانية

ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب من هذه الأساليب نذكر:

الإدارة بالحب Management by love القيادة المرحية، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحق وقسمت الإدارة الحب إلى: حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء (المستفيدين من خدمات المنظمة) وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

✓ فحب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

✓ حب العاملين يكون بالتعاون معهم والاحترام المتبادل وتقديم برامج لرعايتهم ولأسرهم بواسطة المنظمة.

✓ حب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام وأخذ رأيهم في الحساب وإشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

✓ حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

ولتحقيق الإدارة بالحب لابد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظمات كون العلاقة بينهم والمنظمة علاقة أخذ وعطاء، وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين.

3.6. أسلوب الإدارة على المكشوف

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف **Open book management** والمنظمة المكشوفة **Open book organisation**، لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه "جونكيس **John case**" يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة **(S.R.C)** في ولاية ميسور في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان هو رئيسها التنفيذي. (النصر، 2005، ص76)

7. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالولاء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات التنظيمية وبعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات الشخصية.

1.7. المتغيرات التنظيمية

1.1.7. القيادة

عرفها ريتشارد وزملائه **Retcharde** على أنها: "عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين والمواقف التي يمر بها لناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهدافه مرغوبة" (علي السلمي 2004، ص 715) وعرفها **Boss** بأنها العملية التي تتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب" (السلمي، 2004، ص716)

2.1.7. أنماط القيادة

لقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس أسلوب القاء دوطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه إلى ثلاث أنماط وهي:

أ. القيادة الأوتوقراطية: يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم إلى سلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده، ويعتبر العامل كالألة عليه أن يتواجد في المكان المخصص له ويؤدي الأعمال الموكلة إليه دون اعتراض، وهذا ما يخلق لدى هؤلاء العمال شعور بالقصور والعجز، وتتعدم الثقة فيما بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم اتفاق العمل، والشعور بالإحباط ومجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل يشعر بالكآبة (باديس بوخلوة ومحمد بن قرينة 2013، ص 09)

ب. القيادة الحرة: ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو الفوضوية أو غير الموجهة، وفي هذا النمط يكون القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول التأثير فيهم ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، إن معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون والافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة النزعة الفردية لذلك هذا النمط من القيادة غير منتشرة بكثرة. وبين القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة نجد الحل الوسط المتمثل في القيادة الديمقراطية. (قرينة، ص 10)

ج. القيادة الديمقراطية

ويطلق على هذا النمط من أنماط القيادة أيضا أسماء أخرى مثل: القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاركية، التشارورية ويعتبر اسم التشاركية هو الأحدث في الأسماء وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. (باديس بوخلوة ومحمد بن قرينة 2013، ص 09)

3.1.7. العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي

اعتمدنا على المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومختلف أنماطها، لنلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد و كيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وتقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل وأيضاً ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي وبهذا نقول كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم والعكس صحيح، فكلما أتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما هرب العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولائهم لذلك القائد وتلك المنظمة، وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المنظمة للانتهاج من تسلط قائدهم وللنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمل أكثر ولاء لمنظمتهم. (قرينة، ص10، صفحة 12)

2.7. الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة الواضحة وغير المعلنة والخبرات، والمهارات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي، وتؤثر الثقافة على المنظمة في سلوك العاملين والمديرين حيث تبني القيم الجديدة وتنشر الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون وإثبات الذات والابتكار، وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية، ويجب استخدام منظومة للحوافز والدافع لتشجيع أعضاء المنظمة على الاستمرار. (العطية، 2003، ص236)

1.2.7- خصائص الثقافة التنظيمية

- 1- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
 - 2- الانتباه للتفاصيل :الدرجة التي يتوقع فيها منا لعاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
 - 3- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
 - 4-نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفق للأداء وليس أي اعتبارات شخص آخر.
 - 5- درجة تكامل بين وحدات التنظيم المختلفة .
 - 6- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية
 - 7- التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- (ماجدة العطية 2003،ص 237)

3.2.7. العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات خصوصا في مجالات معينة مثل الإدارة والولاء حيث يعتبر أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها لذلك فإن استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة،إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة والثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات وبالتالي:

1. التحفيز:الحالية هي مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وخلق الحاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع

تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (سليمان الفارس
2011، ص 14)

2. خصائص التحفيز

- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو مناقشته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو التالي الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع (خلق شعور بالرضا والولاء والاستقرار، تخفيض تكلفة العمل، وتلاقي العديد من مشاكل العمل، كالغياب و التسرب إلخ)
- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى مع الأخذ بالحسبان التفاوت في قوة الدفع بين المثيرات بالاتجاهات السلوكية المرغوب فيها.
- تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.
- يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه وخاصة في تحسين مستوى الولاء التنظيمي. (الفارس، ص15)

3. العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والتحفيز فقد أشارت دراسة "جايمون" إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الإجهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل نتيجة مستوى منخفض من الولاء التنظيمي أما "لوك" فقد وجد علاقة إيجابية بين السلوك القائم على

التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء التنظيمي. (خضير كاظم حمود الفريجات 2009، ص 312)

4. جماعات العمل

هي ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل. (الفريجات، 2009، ص 312)

1.4. خصائص جماعة العمل: تمتاز بالخصائص التالية:

- ✓ دراسة سلوك الجماعات ومحاولة تفسيره والعمل على تحفيزهم
- ✓ يتشارك أعضاء الجماعة هدفا واحدا أو أكثر مثلا مجموعة تطوير المنتج أو مجموعة التصنيع، أو مجموعة تسويق منتج جديد.
- ✓ تحتاج المجموعة إلى التفاعل والاتصال بين أعضائها، إذ متغير الممكن أن يكون عمل المجموعة متناسقا من دون الاتصال بين أعضائها.
- ✓ تطور الجماعة معاييرها Norms الخاصة بها والتي تلتزم بها الأعضاء دون إستثناء.
- ✓ التفاعل الوجهي facefaceto بين أعضاء المجموعة، على رغم من أن أعضاء المجموعات الاسمية Nominal groups يتصلون مع بعضهم عن طريق الكتابة فقط.
- ✓ التنوع في العضوية Diversity of membership : تتضمن المجموعة أعضاء من مختلف الألوان والأجناس والأعراق والديانات أو حتى القوميات.

2.4. العلاقة بين جماعات العمل والولاء التنظيمي

تتجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل

بصورة أكثر فعالية منفرد لهم وهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة" قيمة فرق العمل "انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق و بناء الإجماع والالتزام وإشارة الدافعية وجذب انتباه شاردي الذهن من أعضاء المشارك وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب التوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية وزيادة ولائهم ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات العمل الجماعي وتؤثر على جماعة العمل بالأداء المرتبط به وزيادة ولاء العاملين في المنظمة عن طريق معاملة حسنة وبإنصاف وإنسانية تؤدي بالتالي إلى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى منظماتهم وتؤدي بهم إلى بذل المزيد من المجهودات والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم و أهدافهم التي يسعون إليها. (علي السلمي، مرجع السابق، ص 719)

2.7. المتغيرات الشخصية

هناك عدة متغيرات تطرأ على المتغيرات الشخصية من خلال الرضا الوظيفي، الشخصية، القيم، الإدراك.

1.2.7. الرضا الوظيفي

عرف لوك Lock على أنه " الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة التي تنشأ على طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينجح الرضا عن مدركات الفرد خلال مدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل." ولذا فإن الرضا الوظيفي يقترن بثلاث أبعاد أساسية هي:

1- الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذا أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته.

- 2- يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله.
- 3- ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به. (خضير كاظم حمود. مرجع سابق، ص 318)

1. علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

لقد أكد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم فحصول الفرد على مزايا وعوائد وظيفته لتجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه ويستدل من ذلك أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم، حيث قال "Kahm" "أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يبرران بالضرورة معا وهذا المنطقيين طبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم، وأشار Batenan إلى أن الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي وأن للولاء التنظيمي وأن للولاء التنظيمي تأثير سلبي وإيجابيا على الرضا الوظيفي، وأشار أيضا إلى أنه ربما يصبح العمال مرتبطين بالولاء للمنظمة قبل أن يمكن المواقف الرضا أن تظهر بشكل ذو معنى، وقد يبدأ الولاء التنظيمي في وقت مبكر تماما، ولربما حتى كدليل للخبرات السابقة للانضمام للتنظيم، وهذا يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي وتحقيق الولاء والانتماء للمنظمة يعتبر وفقا للفكر الإداري المعاصر هاجسا أساسيا تسعى له المنظمات المعاصرة سيما في ظل المنافسة المحتدمة بين المنظمات المختلفة بغية البقاء في السوق الأعمال ومواصلة الاستمرار في العطاء الإنتاجي وخدماتي المستهدف. (طلال بن عابد الأحمد، 2004، ص 13)

2. الشخصية

عرفها غوردن ألپورت **Gordon Allport** بأنها " التنظيم الديناميكي للأنظمة النفسية للفرد والتي تحدد طريقة تعامله وتكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه، وهو أمر يشار إليه في الغالب أحياناً بعنطريه قخصائص سلوكية واضحة لدى الفرد." (محمد قاسم القريوتي ، 2009، ص 86)

1.2. علاقة الشخصية بالولاء التنظيمي

إن علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية يكون من حيث عدد السنوات الخبرة فنجد أن معظم

الدراسات أثبت وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الولاء التنظيمي ومن حيث مؤهلات التعليم فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة اذ تشير بعضها إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة الولاء التنظيمي، وهناك دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الولاء التنظيمي، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته وتتوقع المزيد من منظمته، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه. (محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق ، ص 87)

3. القيم: هي عبارة عن معتقدات يؤمن بها الأفراد ويلتزمون بها كوسيلة فعالة في تحديد الأنماط السلوكية المرغوب بها وغير المرغوب، وهذا ما يؤدي إلى تشكيل مفاهيم وقيم يعتمد عليها الأفراد لبيان ومعرفة ما هو مرغوب به، وما على الإدارة إلا محاولة تشجيع الأفراد على تبني الأنماط السلوكية الإيجابية في محاولات للتأثير على بعض القيم الغير مرغوب بها. (كردي، 2011، ص 31)

1.3. علاقة القيم بالولاء التنظيمي

إن القيم ترتبط بالنظام ويمثل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتهي إليها، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد ويختلف كما أن القيم تتخذ شكلا لنظام وتتسم بسمات، إن القيم تكون في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الأفقي المرن والقابل للتوجيه والمشاورة وتحقيق الولاء لها والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف. (أحمد السيد كردي، 2011، ص 33،

(34)

4. الإدراك

هو نقطة البداية في السلوك الإنساني لأنه يمثل تلك العملية التي من خلالها يقوم الفرد باستقبال وتقييم المثيرات التي تنشأ من داخل أو خارج الكائن الحي. (جمال الدين المرسي و آخرون، 2002، ص 213)

2.4. العلاقة بين الإدراك والولاء التنظيمي

إن أداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محددات الإدراك للولاء الوجداني للمرؤوس بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي للمرؤوسين، وفي ما يتعلق بالنتائج المترتبة على إدراك الإدارة للولاء التنظيمي للمرؤوس فقد تبين من خلال الدراسات أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممثلة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطا موجبا بمدى ولاءه وجدانيا اتجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالولاء المستمر سالبا، كما أكدت محدودية تأثير الخصائص الشخصية (السن والتعليم) كمحددات

للإدراك للولاء التنظيمي بنوعية الوجداني والمستمر. (خضير كاظم الفريجات، المرجع السابق، ص 330)

8. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

1.8. نموذج 1961: (Etzioni) تعتبر كتابات "اتزيوني" من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو

السلطة المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال وهي:

1. **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهدافه وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2. **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3. **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالبا ما يكون خارج إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (موسى اللوزي، 2010، ص 155)

2.8. نموذج سيترز (Setters) 1977: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع المداخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبه الأكيدة فيبذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة

غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد تكون بين سياترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحه في الشكل. (موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 156)

شكل رقم (4): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سياترز



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم محدثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 156

3.8. نموذج ستيفنز وزملائه: (Steventset, al.....) 1978

1. الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد لمنظمتها يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها. (اللوزي، 2010، ص157)

2. الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر وسميث **porter et Smith (1996)** حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجه مميز يبذله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياس درجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعمال الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها. (موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 160)

4.8. نموذج كانتر **Kanter (1986)**: يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من

الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي:

1. الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

2. الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد ومنظمتهم والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعتبر فيها جهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية. (موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 163)

9. آثار الولاء التنظيمي

1.9. الآثار الإيجابية: وتتمثل في ما يلي:

✓ شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

✓ زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها: واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق الواحد.

✓ الموظف الأكثر التزاماً يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظرهم عن وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح

التنظيم. (عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2004، 182)

✓ آثار الولاء تنعكس على حياة الفرد خاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقة العائلة.

✓ المنظمة التي تصف أفرادها تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية. (أحمد ماهر

2000، ص 231)

2.9. الآثار السلبية: الآثار السلبية للعمل تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره ما يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائما التفكير في عمله. (محمد صلاح الدين أبو العلا 2009، ص 49)

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه عن الولاء التنظيمي وأهميته التي يتمتع بها في الإدارة فإنه شعور ايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها مع الحرص على البقاء بها، من خلال بذل الجهد والرغبة في الحفاظ على مكانة المنظمة، ولديه عدة عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي من خلال متغيرات كانت تنظيمية أو شخصية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة وخارجها، فإن العامل يقوم بالتفكير في المنظمة أولاً ذلك من خلال تحقيق أهدافها من البقاء والاستمرار بواسطة أفرادها العاملين، والرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بحيوية والنشاط ومنحها الولاء المتبادل بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

الجانب الميداني

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

-تمهيد

1-الدراسة الاستطلاعية

2-مكان وزمان الدراسة

3-منهج الدراسة

4-تقديم عام لشركة هيبروك لنقل البحري

5-عينة الدراسة

6-أدوات جمع البيانات

7-أداة الدراسة

8-الأساليب الإحصائية

9- الخصائص السيكومترية لأداة القياس

10-وصف العينة

11-عرض وتحليل النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد

يسعى البحث العلمي دائماً إلى الجمع بين محورين أساسيين هم الإثراء النظري لموضوع الدراسة والدراسة الميدانية، التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات من الواقع، لأنّ الدراسة النظرية غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع وذلك بإتباع طريقة منهجية واضحة توصلنا للهدف المنشود.

ففي هذا الفصل نسعى لدراسة العلاقة الموجودة بين الضغط المهني والولاء التنظيم، وكذا الإجابة على التساؤلات التي طرحناها مع اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير وعرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها.

1. الدراسة الاستطلاعية

هي خطوة ضرورية وهامة في البحث العلمي، من خلالها يتمكن الباحث من المعرفة الأولية

حيث قمت بالدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين 2021/05/16 إلى غاية 2021/05/31 إذ قمت بدراسة في "شركة هيبروك لنقل البحري سوناطراك بفرع إيستو بوهران" قصد الحصول على المعلومات والوثائق التي تخدم موضوعنا، وتم التعرف على مكان الدراسة ومجتمع البحث وعينة البحث.

2. أهداف الدراسة الاستطلاعية

- التعرف على المؤسسة ومختلف نشاطاتها من خلال قيام بزيارات عامة و شاملة للمؤسسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد نوع العينة وأسلوب اختيارها.
- التعرف على نظام العمل من خلال الاتصال بمختلف الدوائر والمصالح والأقسام ومعرفة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و نشاطات مختلف مصالحها.
- الاحتكاك بالعاملات المتواجדות في مختلف الدوائر والمصالح وهذا من أجل تسهيل عملية الاتصال أثناء القيام بالدراسة الأساسية.
- التعامل مع أفراد العينة ومعرفة مدى تجاوبهم مع أداة الدراسة من حيث الصياغة ومعاني الفقرات من أجل تغيير في البنود.
- اكتشاف العراقيل والنقائص والصعوبات التي تواجه الباحث لتفاديها في الدراسة الأساسية
- ضبط أداة الدراسة (الاستبيان) اعتمادا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة، المقابلة.

3. مكان ومدة الدراسة

قامت بالالتحاق "بمؤسسة هيبروك لنقل البحري بولاية وهران فرع إيسطو" بتاريخ 16/05/2021 لغرض القيام بدراسة أولية وقد استغرقت مدة 15 يوما

4. منهج الدراسة

إن تعدد المواضيع أدى إلى تعدد المناهج واختلافها ولكن لكل منه وظيفته وخصائصها التي يستخدمها كل باحث في ميدانيه. والمنهج هو مجموعة من القواعد العامة المصوغة من اجل الوصول إلى الحقيقة في العلم لذلك يعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتموضع ها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية أي أنها لطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة العلمية، ويعرف بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من اجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نسعى من خلاله الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث أن أي باحث يريد أن يدرس ظاهرة ما فان أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعطيات عليها ولكي تكون المعلومات دقيقة فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ثم التعبير عنها تعبيرا كليا وكيفيا، كما يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع الدراسة وتماشيا مع طبيعة موضوعنا، استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يتناسب مع متطلباته الذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة عتمادا على جمع الحقائق والبيانات كليا وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث فالمنهج الوصفي الارتباطي يكشف مدى وجود علاقة

ارتباطية بين المتغيرين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، ومعرفة أيضا الفرق في درجات الولاء التنظيمي تبعا لمستوى الضغط المرتفع والضغط المنخفض.

5. تقديم عام "مؤسسة هيبروك للنقل البحري"

مؤسسة هيبروك لنقل البحري هي مؤسسة وطنية اقتصادية ذات طابع خدماتي بالنظر إلى طبيعة نشاطها القائم على النقل البحري للمواد الهيدروكربونية والكيماوية، تأسست في 14 أوت 1982 اقتنت خبرتها وأساليبها للنقل البحري للمحروقات من المؤسسة الوطنية للملاحة كان مقرها الاجتماعي بمنطقة أرزيو وبعد 08 مارس 2005 تم تحويل مختلف الوحدات إلى منطقة المقر بإسطوا وهران أما الأقسام التي بقيت تعمل على أن تكون قريبة من الأسطول لتلبية حاجات طاقمها لمتواجد بأرزيو لها خبرة تقرب 30 سنة.

تطورت الشركة منذ إنشائها سنة 1982 لتصبح سنة 1995 شركة ذات أسهم تقرب 22 مليار دج مستقلة ذاتيا على مستوى المخطط القانوني وفي 1997 أصبحت تابعة كليا لمجموعة سوناطراك تحت إشراف مجلس الإدارة للاستثمار والمشاركة، في ديسمبر انضمت المؤسسة إلى شركة تميمين الموارد الهيدروكربونية التابعة لسوناطراك، وفي 2003 تغير تسميتها من المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمحروقات إلى هيبروك للنقل البحري مع تغير بعض القوانين.

1.5.1. النشاطات الرئيسية

يعد النقل البحري للمواد الهيدروكربونية والكيماوية النشاط الرئيسي لمؤسسة هيبروك حيث يعد نقلا لغاز المميع أكبر جزء من صادرات المؤسسة كرقم أعمالها وهي تعد حلقة هامة في سلسلة الغاز فبعد الإنتاج هناك أكبر جزء من صادرات المؤسسة كرقم أعمالها وهي تعد حلقة هامة في سلسلة الغاز فبعد الإنتاج هناك توزيع التسويق الذي يعتبر من صلاحيات

المؤسسة كما أنها تساهم في تثمين الغاز الطبيعي المميع أكثر من 30% من الغاز الجزائري المصدر للخارج تقوم الشركة بنقله ومجموع مخزون أسطولها 818 ألفم³، كما يتم نقل الغاز وتفريغه في حالات سائلة وبدرجة برودة تقارب (-163) فالسفن تحتوي على أجهزة وآلات تعمل على استقرار درجة البرودة حتى لا تتأثر بدرجة المحيط خاصة خارج المياه الإقليمية.

تملك المؤسسة أسطولاً بحرياً مكون من 14 ناقلة وتمثل نسبة 48% من مجمع الأسطول الجزائري 8 ناقلات لنقل الغاز الطبيعي المميع حيث يتم الشحن في أرزيو وسكيدة ويتم نقله إلى زبائن سوناطراك: فرنسا، إسبانيا، تركيا، بلجيكا، بريطانيا و.م.أ.

2.5. أهداف "مؤسسة هيبروك: Hyproc"

تعتبر الأهداف على أنها مجموعة الأمور المستقبلية المرغوبة أو هي الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكل مؤسسة لها أهداف خاصة بها تتعلق بنشاطها وطبيعتها، نذكر منها:

- الهدف الأسمى لهذه المؤسسة هو تحقيق مرتبة ومكانة مرموقة عالمياً.
- السعي للقيام بوظائف المنوطة بها على أكمل وأحسن وجه.
- المحافظة على الصورة التجارية على الواجهة العالمية لتحقيق الرقي للاقتصاد الوطني.
- توسيع شبكة النقل البحري بتسطير مشاريع جديدة وكبيرة.
- رفع مدا خيل الشركة والدولة بصفة عامة.
- المساهمة في محاربة البطالة باستقطاب اليد العاملة وتوظيفها وتكونها داخل الشركة.

3.5. الهيكل التنظيمي

تقسم "شركة هيبروك" إلى عدة مديريات تتقاسم وتتبادل المهام فيما بينها وهذه المديريات تشكل خلايا المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها وتعمل على تطويرها وترقيتها بين منافسيها وهي موزعة كالآتي:

- (1) المديرية العامة: وتقوم بتسيير المديريات الأخرى يترأسها رئيس مدير عام.
- (2) إدارة الموارد البشرية: تقوم بتسيير شؤون العمال إداريا. وكانت هي المصلحة التي قمنا بدراستها حيث تتكون من خمس دوائر:
 - (1) دائرة الشؤون الاجتماعية.
 - (2) دائرة التكوين.
 - (3) دائرة الأجور.
 - (4) دائرة طب العمل.
 - (5) دائرة الإدارة : وهي التي تعد محور الدوائر الأخرى حيث لها علاقات وارتباطات معها كلها وهي تضم:

✓ مصلحة تسيير عمال الأرض.

✓ مصلحة العلاقات القانونية.

✓ مصلحة التوظيف: والتي اعتمدنا عليها بصفة خاصة في جمع المعلومات وتحديد

مصلحة تسيير عمال البحر.

- (3) الأمانة العامة والسكريتارية
- (4) المديرية القانونية: تطبيق كل المشاريع بصفة قانونية وتثبيتها في المحاكم والمؤسسات القانونية (المفتشية العمل للعمال والهيئات القانونية)
- (5) المديرية المالية والمحاسبة: تقوم بدراسة و تسيير كل شؤون المالية كالأجور العمال والمحاسبة على الخزينة المالية على المؤسسة وكذا القيام بالحسابات السنوية والترقيات كل السنة.
- (6) مديرية الاتصال والإعلام الآلي: تقوم بسهر على تسيير كل وسائل الإعلام الآلي بشراء نظام إعلام الآلي و كذا وسائل الاتصال.
- (7) مديرية المراقبة والتفتيش: تقوم بمراقبة كل أعمال و تطبيقها حسب القانون السارية المفعول بها، وكذا تطبيق قوانين ISO.
- (8) مديرية التجارية: تسهر على دراسة وتسيير كل مبيعات الغاز والبتترول وهذا بالاتصال مع المؤسسات الخارجية وتحقيق مداخل المؤسسة.
- (9) مديرية التقنية: تقوم بالمراقبة والتفتيشية وتجارب حوادث العمل وتحقق البيئة الملائمة لظروف العمل.
- (10) العمليات البحرية: **Marime Opération** تقوم بتسيير البواخر حسب اتجاهاتها نحو العالم وتسييرهم وكذا حساب كميات الغاز والبتترول المحمولة على متن البواخر من جهة والمحافظة على صيانة البواخر و كذلك تقوم بتسيير شؤون العمال البحر الذين يركبون على متن البحر.

6. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة "العشوائية البسيطة" حيث يقدر عدد الموظفين في مؤسسة هيبروك 70 موظف، قمت بكتابة أسماء كل موظفي المؤسسة في قصاصات ثم تم السحب عشوائياً 40 قصاصة، ووزعت 50 استمارة وتم استرجاعها كلها وبذلك تكون عينة الدراسة 50 موظف.

7. أدوات جمع البيانات

اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وهو أداة من أدوات البحث العلمي التي تمكن من الحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال، ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء، وهو لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة، تمكن من الحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على ظروف وأحوال دراسة المواقف والاتجاهات والآراء، كما أنه لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة، توجه إلى أشخاص مقصودين للإجابة عنها سواء مباشرة أو عن طريق البريد. و"مقياس الضغط" يقيس جانبين من الوضعيات المهني التي من المحتمل أن تكون مصدراً للضغط، "يوفر مقياس" الضغط معلومات قيمة عن مصادر الضغط المهني التي لها آثار سلبية على صحة ومردودية العمال في مختلف البيئات.

8. أداة الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة وهي:

1. الاستبيان: الاستبيان هو عبارة عن قائمة تحتوي على مجموعة من العبارات حول موضوع الدراسة، ويجب على مفردات العينة الإجابة عنه. ويعرف الاستبيان بأنه سلسلة من

الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعض البيانات الشخصية والموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية. (تابعي، 2015، ص78)

قمنا بإعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين الأول يتضمن معلومات عامة عن الموظفين والثاني يتكون من محورين، محور ضغوط العمل، ومحور الولاء التنظيمي. وقد تم عرض وتوزيع الاستمارة الخاصة بضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في صورتها الأولية من 54 سؤال في متغير ضغوط العمل ومتغير الولاء التنظيمي، وبعد عرض الاستمارة على أساتذة محكمين تم تعديل بعض البنود واستقرت أداة جمع البيانات الاستمارة في صورتها النهائية على :

يحتوي استبيان ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي على 54 بند مقسمة إلى محورين وكل محور مقسم إلى ثلاث أبعاد وهي:

1. المحور الأول: ضغوط العمل

البعد الأول : ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل من البند 18

البعد الثاني: ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة من البند 9 _ 16

البعد الثالث: ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل من البند 17 _ 24

2. المحور الثاني: الولاء التنظيمي

البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي من البند 1 _ 10

البعد الثاني: الولاء التنظيمي السلوكي من البند 11 _ 20

البعد الثالث: الولاء التنظيمي المعرفي من البند 21_30

معتمدين على "مقياس ليكارت" في بدائل الإجابة المتمثلة في: موافق بشدة، موافق، لا ادري، غير موافق، وغير موافق بشدة. حيث نعطي (05) إذا كانت الإجابة بموافق بشدة، ودرجة (04) إذا كانت الإجابة بموافق، ودرجة (03) إذا كانت الإجابة لا ادري، ودرجة (02) إذا كانت الإجابة غير موافق، ودرجة (01) إذا كانت الإجابة غير موافق بشدة.

9. الأساليب الإحصائية

وهو برنامج لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية المعروفة ب: (Spass)، يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات المتوسطة والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي اختبارات... الخ. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيانات التي وزعت، وهذه الأساليب فهي:

- "التكرارات والنسب المئوية" لوصف خصائص الشخصية لعينة الدراسة.
- "المتوسط الحسابي" و"الانحراف المعياري" لمعرفة مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- "معامل ارتباط بيرسون" لتحديد العلاقة وقوتها بين أبعاد ضغوط العمل وأبعاد الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

10. الخصائص السيكومترية لأداة القياس

قبل البد في تفريغ بيانات الاستبيان وتحليله نلاحظ أنه قبل تطبيقه لابد من التأكد من صدق وهو مدى قياسه للجانب أو الموضوع الذي أعد من أجل قياسه، **Validity** ثبات الاستبيان، الصدق فلو وضع الاختبار من أجل قياس قدرة المدير على اتخاذ القرار يجب أن يقيس هذه القدرة، وإذا ما كانت نتيجة القياس هو قياس القدرة على التفويض فالاختبار هنا لا يمكن أن يتصف بالصدق. (الريونة، 2015، ص 71). أما الثبات **Reliability** فيقصد به مدى الاستقرار والتجانس والاتساق في أجوبة المبحوثين، كما يعني استقرار التقديرات أو الأحكام بالنسبة للمصححين. ويقاس عن طريق إعادة الاختبار وحساب معاملات الارتباط اعتمدنا على "معامل ألفا كرونباخ" لحساب الثبات، من خلال برنامج Spass حيث يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، وقد كانت نتيجة تحليل الثبات للمقياس الذي طبقناه في دراستنا تقع في المدى المقبول (كما هو موضح في الجدول التالي:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
54	0,78

الجدول رقم (02): قيمة معامل "ألفا كرونباخ"

معامل "ألفا كرونباخ" هو معدل مرتفع وإشارته موجبة، أي أنها أكبر من القيمة المجدولة وهو ادني حد لثبات المقياس، وعليه فإن قيمة ألفا المحسوبة تعتبر مقبولة فنقول بأن المقياس المستعمل ثابت، يمكن تطبيقه.

11. وصف العينة

1.1. الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	28	56
أنثى	22	44
المجموع	50	100

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول رقم (01) أنّ عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، حيث كانت أعلى نسبة للذكور والتي بلغت 56% من الحجم الإجمالي بأفراد العينة ما يعادل 28 فرد، أما بالنسبة للإناث فمثلت 44% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة ما يعادل 22 فرد.

2.1. السن

السن	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى 30 سنة	15	30
من 31 إلى 41 سنة	23	46
من 42 فما فوق	12	24
100% المجموع	50	100

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أنّ الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة مثلت أعلى نسبة مئوية إذ قد رتب 46% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة، والفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة مثلت 30% أما الفئة من 42 فما فوق فقد كانت نسبتها 24% نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة شباب، تقل أعمارهم عن 41 سنة وبهذا يمكن القول أن نسبة الشباب مرتفعة.

3.1. الحالة العائلية

النسبة (%)	التكرار	الحالة العائلية
20	10	أعزب
70	35	متزوج
10	5	مطلق
100%	50	المجموع

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) بأنّ أغلبية أفراد العينة متزوجين وذلك بنسبة 70%، يليهم العزاب بنسبة 20% ثم المطلقون بنسبة 10%.

4.1. المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
54	27	جامعي

ثانوي	16	32
متوسط	07	14
المجموع	50	%100

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

بناء على نتائج الجدول (04) يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، يظهر أن أكبر نسبة هي 54% تمثل جامعيين أما الثانويين فنسبة 32% وأقل نسبة هي 14% دون مؤهل علمي متوسط.

5.1. الخبرة المهنية

مدة العمل	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	11	22
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	35	70
أكثر من 10 سنوات	4	8
المجموع	50	%100

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول أنّ غالبية أفراد العينة ذوي أقدمية من 6 سنوات إلى 10 سنوات هذا ما تؤكدته النتائج بنسبة 70% تمثلها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 22% في حين مثلت الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 8%.

12. عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

1.12. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية العامة

الفرضية العامة: نتوقع وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي هذا الجدول يتعلق بقياس العلاقة بين البعد الأول وهو ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل من المتغير الأول وهو ضغوط العمل والمتغير الثاني الولاء التنظيمي ككل.

جدول رقم (08) قيمة معامل "ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل	50	32,47	7,12	0,30	غير دالة عند 0,05
الولاء التنظيمي		52,62	8,20		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل "ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي يساوي 0.30 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي هي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء

التنظيمي ومن النتائج المتوصل لنا يتضح أن الموظفين يعانون من ضغوط ترجع إلى طبيعة العمل والمتمثلة في أن العمل الذي يقومون به يأخذ منهم جهدا ووقتا زائدا مما يشعرهم

بزيادة أعبائهم وهذا ما يؤدي بهم إلى انجاز بعض الأعمال خارج وقت الدوام وهذا ما يشعرهم بالإرهاك في نهاية يوم عملهم نظرا لعدم حصولهم على فترة راحة أثناء العمل. وعلى الرغم من هذه الضغوط المتعلقة بطبيعة العمل إلا أن الدراسة أثبتت أنه ليس لها علاقة ارتباطية مع الولاء التنظيمي وهذا راجع إلى أن ضغوط العمل أو ما يسمى بزيادة الأعباء الوظيفية لم تتجاوز قدراتهم وإمكانياتهم الذهنية والجسدية، كما تعتبر أيضا الصلابة هي السمة الشخصية التي تبدو أنها تقل استجابة الموظفين للضغط، والشخص الصلب الذي يفترض أنه يتمتع بالتحكم، يكون أجدر على مسايرة الأنشطة. وبالتالي فالضغوط المتعلقة بطبيعة العمل ليست لها علاقة ارتباطية دالة مع الولاء التنظيمي.

2.12. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: نتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

جدول رقم (09) قيمة "معامل ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل	50	33,24	5,44	0,40	غير دالة عند 0,05
الولاء التنظيمي المعرفي		13,35	4,20		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي يساوي 0.40 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي ومن النتائج المتوصل لها يتضح أن الموظفين في "مؤسسة هيبروك" يعانون من ضغوط العمل هذه الضغوط ترجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهداً

ووقتاً زائداً وهذه الدراسة أثبتت أن للضغوط علاقة ارتباطيه دالة مع الولاء التنظيمي المعرفي الذي يظهر في نقص تبادل المعلومات بين زملاء العمل .

3.12. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الثانية: نتوقع وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة التنظيمي السلوكي.

جدول رقم (10) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل	50	75,50	12,35	0,15	غير دالة عند 0,05
الولاء التنظيمي السلوكي		30,16	5,80		

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء

التنظيمي السلوكي يساوي 0.15 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي هي لا توجد علاقة ارتباطي هذا كدلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي ومن

النتائج المتوصل لها يتضح أن الموظفين في "مؤسسة هيبروك" برغم ضغوط العمل التي يعانون منها إلا أن الدراسة أثبتت أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة مع الولاء التنظيمي السلوكي الذي يعكس سلوك الفرد الذي

يظهر في ارتباطه بالمنظمة فالولاء هنا يتيح المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، والنتائج أوضحت أن درجة الولاء التنظيمي السلوكي لدى الموظفين متوسطة فهم يبذلون مجهود أكبر لإنجاح عملهم بالمؤسسة ويدافعون عن المؤسسة حتى لو انتقلوا للعمل بمؤسسة أخرى ويحرصون على سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها.

4.12. عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: نتوقع وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة التنظيم العاطفي.

جدول رقم (11) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي

المتغيران	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل ارتباط بيرسون	الدالة
ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل	50	65,78	13,67	0,09	غير دالة عند 0,05
الولاء التنظيمي العاطفي		18,23	3,65		

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة "معامل ارتباط بيرسون" بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي يساوي 0.09 مما يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي هي لا توجد علاقة ارتباطية كدلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي ومن النتائج المتوصل لها يتضح أن الموظفين في "مؤسسة هيبروك" على الرغم من ضغوط العمل التي يعانون منها إلا أن الدراسة أثبتت أنها ليست لها علاقة ارتباطية دالة مع الولاء التنظيمي العاطفي الذي يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته، والنتائج أوضحت أن درجة الولاء التنظيمي العاطفي منخفضة لدى موظفي

"مؤسسة هبروك" وهذا ارجع إلى عدم رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في ذات المؤسسة وهذا نظرا لعدم تطابق معظم قيمهم مع قيم المؤسسة وليست لديهم صعوبة في الانتقال إلى العمل في مؤسسة أخرى. وعلى الرغم من كل هذا إلا أن الدراسة أثبتت أن مستوى ضغوط العمل ليست لها علاقة ارتباطية دالة مع الولاء التنظيمي العاطفي.

وكننتيجة عامة

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة التنظيم المعرفي.

إذن في هذه الدراسة توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي يمكن القول أن ضغوط العمل من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تأثر على السلوك التنظيمي للأفراد وأداء المورد البشري، إذ أنه لا توجد منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية خالية من ضغوط العمل، وتنشأ ضغوط العمل من مصادر كثيرة التي يمكن إرجاع بعضها إلى عوامل متعلقة بطبيعة العمل وعوامل متعلقة بالمنظمة وعوامل متعلقة بمحيط العمل، وهذه المصادر تجعل الفرد يتولد لديه شعور بالانزعاج مما ينعكس على ولائه لمنظمتة وعلى المنظمة أن تتوفر على كفاءات للحد من هذه الضغوط وأن تتوقف على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم وقبول القيم والأهداف الرئيسة للتنظيم.

الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرارات في المؤسسة على التخفيف من شعور العامل والمورد البشري عموماً بضغوط العمل والعمل على رفع من مستوى أدائه:

- توضيح وإزالة الإبهام على مختلف المهام والوظائف والأدوار بالنسبة للعمال
- فتح مجال الحوار والنقاش بين العمال والمسؤولين وكذا كسر الحاجز الذي يصلب العملية الاتصالية
- تعيين أخصائيين في مجال علم النفس يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والاجتماعية للعمال داخل وخارج العمل.
- توفير مناخ فيزيقي ملائم يكون محفزاً للأداء وأفضل من طرف الموظفين العمال.
- رفع الحد الأدنى من الأجور بما يسمح بالمحافظة على الكفاءات الحالية واستقطاب كفاءات من خارج المؤسسة.
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية للمؤسسة، لما لها من دور كبير في التقليل من حدة الشعور بضغوط العمل ومن رفع مستوى الأداء.
- نقترح إجراء دراسات معمقة تتناول متغيرات وأبعاد ضغوط العمل، نذكر من بين هذه الموضوعات ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في التنظيم. مصادر ضغوط العمل الفردية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. أو أخذ أي بعد من هذه الدراسة وعلاقته مع متغيرات مهمة للمؤسسة مثل الاستقرار والرضا والولاء.....إلخ

المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب

- احمد السيد الكردي، 2011، إدارة السلوك التنظيمي، دار سندراتعربية،السعودية.
- أحمد ماهر 2003، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجماعية، الإسكندرية، مصر، فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، مصر، دار، الجامعة، الجديدة، د.س.
- أحمد ماهر، 2000، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية الدار الجامعية.
- جيرالد جرينج، روبرت بارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية.
- حسن حريم 1997 السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات دار زهران للنشر، عمان الأردن.
- حسن راوية، 1999، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حسن شحاتة وزينب النجار، 2003، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى.
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة " دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2005، مبادئ السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عامر عوض، 2008، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، الأردن : دار أسامة.

قائمة المراجع

- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، 1998، ضغوط العمل: منهج شامل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- علي السلمي، 2004، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة. الطبعة الأولى.
- علي عسكر، 2003، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1
- العميان محمود سلمان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن.
- فاطمة عبد الرحيم النوايسة، 2011، الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى.
- فليه فاروق عبده محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- ماجدة العطية، 2003، سلوك، المنظمة، عمان : دار الشر وقل لنشر والتوزيع. مجموعة النيل العربية.
- محمد إسماعيل بلال، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر
- محمد قاسم القريوتي، 2009، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان الأردن.
- محمد يزيد لريونة، 2015، أسس علم النفس، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.

قائمة المراجع

- محمود عبد الفتاح أحمد، 2013، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى
- مدحت أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، (ط1)، القاهرة
- معين محمود عياصرة وآخرون، 2008، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- موسى اللوزي، 2010، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، ط4،، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.
- ميسر العبد، 2013، إدارة الضغوط الحياتية-كيف تتغلب على الضغوط النفسية، دار البداية، عمان الأردن، الطبعة الأولى.

2.المجلات

- باديس بوخلوة ومحمد حمزة بن قرينة، 2013، اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد13
- زهير الصباغ، 1981، ضغط العمل،" المجلة العربية للإدارة" ، المجلد 10، العدد01، الرياض، السعودية.
- سليمان الفارسن، 2011، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية، دمشق،سوريا، العدد الأول.
- طلال بن عايد الأحمد، 2004، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة، مجلة العربية للإدارة، الرياض، السعودية، العدد الأول.
- عاشور خديجة، 2012، "ضغوط العمل - النظريات والنماذج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26 ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة.

قائمة المراجع

عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، 2009، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية" مجلة جامعة دمشق - المجلد 25 - العدد (4+3)

عبيد بن عبد الله العمري، 2003، ضغوط العمل عند المعلمين دراسة ميدانية، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض.

علي بن أحمد سليمان، 2005، المهنية وأثرها باتخاذ القرارات دراسة على الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، مجلة الدراسات النفسية و التربوية.

فايزة رويم، 2010، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة الدراسات النفسية والتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية، العدد 05

قويدر بن احمد وخيرة جابي، 2016، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت، جامعة مستغانم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر

الرسائل

الأردن.

إيهاب عبد العزيز عبد الباقي الببلاوي، 2002، دراسة منشورة في مركز الخدمة للاستشارات البحثية "شعبة الدراسات النفسية والاجتماعية"، كلية الآداب، جامعة المنوفية، العدد 11.

براقوبة أمينة 2013، 2014 مساهمة القيادة الإدارية في الحد من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية.

قائمة المراجع

- السبيعي، محمد بن فلاح بن سعد الجفران، 2013 ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض.
- سعد الدوسري 2005، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية**، رسالة شارف مليكة خوجة 2011، 2010، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرّسين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث الابتدائي، المتوسط والثانوي دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة تيزي وزو.
- العمراوي نادية، 2017، **تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال**، دراسة ميدانية بمركز تعبئة القارورات الغاز بعين البيضاء أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، ألبواقي.
- فرح هويدي محمد، أشرف عبد العظيم أحمد، 2014 ، **ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية لدى عينة من مدرّاء المدارس بمدينة البيضاء**، موضوع البحث، جامعة عمر المختار، كلية الأدب، كلية التربية، البيضاء.
- قوراري حنان، 2013-2014 ، **الضغط المهني وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أطباء الصحة العمومية - دراسة ميدانية على اطباء الصحة العمومية - الدوسن**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- اللوزي موسى والحنيطي نادية، **أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في ليلي سايب**، 2010، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني**، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

قائمة المراجع

محمد صلاح أبو العلا، 2009، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي**، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة.

المستشفيات الحكومية، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1

نادية تابعي، 2014-2015، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، دراسة سوسيولوجية بالفرع التجاري نفضال ولاية الوادي، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على شهادة الماستر تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم.

وافية صحراوي، 2013، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية**، دراسة ميدانية في جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

3. مواقع انترنت

<http://www.kau.edu.sa>، 10/03/2021

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا

في إطار تحضير مذكرة تخرج مكاملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم نقدم لسيادتكم الفاضلة الاستبيان تحت عنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي " لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بدقة وعناية وذلك بوضع علامة (x) مكان الإجابة التي تراها مناسبة، ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة، ولنستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 41 سنة من 42 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق

4- المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي متوسط

3-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: ضغوط العمل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	مهام العمل الذي أقوم به يأخذ جهد أو وقتاً زائداً					
2	أشعر بزيادة أعبائي في العمل مقارنة بزملائي					
3	أنجز بعض الأعمال خارج وقت الدوام وفي عطلة نهاية الأسبوع					
4	لا أستطيع الحصول على فترة راحة أثناء العمل					
5	قلة الفرص المتاحة لتطوير مهارتي فأشعر بالإرهاك في نهاية يوم عملي					
7	أتجنب حضور اجتماعات العمل لعدم جدواها					
8	يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي والمناسبات الدينية والوطنية بصورة كبيرة					
9	نقص الإمكانيات المادية المطلوبة					

					لإنجاز عملي يشعرني بالضغط	
					اعتقد أن بعض القرارات الإدارية متناقضة أحيانا	10
					اعتقد أن العلاقة بيني وبين الإدارة متوترة	11
					أعاني من الضغوط في عملي بسبب عدم وضوح الساسة الإدارية	12
					عدم مشاركتي في اتخاذ قرارات العمل يسبب لي ضغوط في العمل	13
					اعتقد أن جماعة العمل تفتقر للتماسك	14
					اتخاذ القرارات الإدارية غير الصحيحة يشعرني بالارتباك	15
					أعرض للضغوط في عملي بسبب نقص الدورات التأهيلية	16
					اعتقد أن الإضاءة والتهوية غير مناسبة بقاعات العمل	17
					يتوقف عملي بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة.	18
					الضوضاء والحرارة في مكثبي غير مناسبة لطبيعة عملي	19

					20	طبيعة الديكورات والترتيبات داخل مكثبي غير مناسبة
					21	الأدوات والأجهزة المستخدمة في عملي غير مناسبة
					22	اعتقد أن هناك نقص في الإمكانيات البشرية المطلوبة لإنجاز العمل
					23	اعتقد أن هناك نقص في تبادل المعلومات بيني وبين زملاء العمل
					24	أعجز عن التعبير للرؤساء عما أتعرض له من ضغوط العمل

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
01	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في ذات المؤسسة					
02	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة مع الآخرين					
03	انظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
04	للمؤسسة مكانة عالية في نفسي					
05	تحتم على مشاعري عدم ترك المؤسسة					
06	امتدح هذه المؤسسة أمام أصدقائي بأنها مؤسسة عظيمة					
07	أجد صعوبة في الانتقال والعمل في مؤسسة أخرى					
08	أجد أن معظم قيمتي تتطابق مع قيم المؤسسة					

					09	اعتقد أن حياتي تصاب بالارتباك إذا قررت الانتقال من المؤسسة
					10	أنا سعيد جدا لأنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل بها
					11	أدافع عن المؤسسة حتى إذا انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى
					12	أبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي بالمؤسسة
					13	أحرص على سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها
					14	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية
					15	تتطابق مصلحتي مع مصلحة العمل
					16	أواصل العمل بعد الدوام الرسمي إذا دعت الحاجة لذلك
					17	حققت أهدافي الشخصية من خلال وجودي في المؤسسة
					18	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي في العمل
					19	سأستمر بالعمل في المؤسسة حتى لو توفرت عروض عمل أفضل في

					مكان آخر	
					كان قرار صائباً أن اعمل لدى هذه المؤسسة	20
					لدي الثقة بان المؤسسة تؤمن لي امن وظيفي أكثر من أي مؤسسة أخرى	21
					تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى	22
					عملي بالمؤسسة يلبي كل طموحاتي	23
					نجاح المؤسسة جزء من نجاحي في عملي	24
					اعتقد أن تبادل المعلومات مع زملائي في العمل تم بسهولة	25
					اعتقد بأنني ابني مستقبلي الوظيفي عند بقاءني في عملي	26
					الأوامر والتعليمات في مؤسستي واضحة للجميع	27
					استوعب جميع المعلومات المتعلقة بعملتي	28

					لست مستعد بان اترك العمل في مؤسستي حتى وان تغيرت نوعية العمل	29
					أي تغيير في وضعي الحالي لا يؤدي بي لترك هذه المؤسسة	30