



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -2-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأطفونيا

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

اشراف الاستاذة:

قدور بن عباد هوارية

اعداد الطالبة:

بديار فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة وهران -2-

أستاذ التعليم العالي

الأستاذ بلعابد عبد القادر

مشرفة ومقررة

جامعة وهران -2-

أستاذة التعليم العالي

الأستاذة قدور بن عباد هوارية

مناقشة

جامعة وهران -2-

أستاذة التعليم العالي

الأستاذة قويدري مليكة

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي الكريم وأرجوا الله سبحانه وتعالى أن يرحمه برحمته
الواسعة ويجعله من أهل الجنة.

وإلى الوالدة الفاضلة ربماها الله بفضلها وكرمها وجعلنا ذخرا لها وإلى إخوتي وأخواتي
الكرام صغيرهم وكبيرهم.

وإلى كل الأصدقاء والأصدقاء كما أهدى هذا العمل إلى جميع أساتذة و طلبة قسم علم
النفوس.

كلمة شكر وتقدير

أتوجه بأول شكر إلى المولى عز وجل بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد صداقاً لقوله تعالى [ولئن شكرتم لأزيدنكم].

وبعد التوجه بالشكر للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المشرفة قدور بن محمد هوارية التي كانت نعم الأستاذة والموجهة بنصائحتها القيمة، وإلى أعضاء لجنة المناقشة وأشكر جزيل الشكر الأخ إبراهيم وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z والتي كان من المفروض أن تجرى على عينة قوامها (150) موظف شملت الادارة بكل أقسامها بمؤسسة البحث، حيث من المفترض أن تستخدم الباحثة المنهج الوصفي، مع الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة العشرون (20) Spss V بغرض الاجابة على فرضيات الدراسة، والتي انطلقت من اشكالية مفادها:

تفاوت المهن في طبيعتها من حيث طريقة الأداء و المستويات و النتائج المترتبة عن السلوك العملي، وهذا التباين يؤدي الى ايجاد درجات مختلفة من الضغوط الا انها قد تترك آثار سلبية على الفرد و المنظمة على حد سواء مما يؤدي الى انخفاض الاداء وتدني مستوى الولاء لديهم والذي يعتبر محور انشغال جميع المؤسسات فاذا كان مؤشر الولاء مرتفعاً فان ذلك يعد اشارة واضحة على نجاح المؤسسة و سلامتها عكس ذلك فانه يدل على فشلها وكثرة المشكلات التنظيمية بها ، وتعتبر ضغوط العمل أحد أبرز العوامل المؤثرة على صحة الموظف البدنية والنفسية والتي يمكن أن تؤثر على التزامه التنظيمي و بالتالي تنعكس على أداء المنظمة ونجاحها وتنوع تلك المصادر والعوامل من صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور.

وعليه فان مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي متغيرين حاسمين لنجاح المنظمة، وكون أن ضغوط العمل تمثل مشكلة أساسية للمنظمات في ظل بيئة العمل المضطربة وذلك على اعتبارها أحد أبرز العوامل التي لها علاقة بمستوى الولاء التنظيمي، جاءت الدراسة بهدف الكشف عن علاقة مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي ان وجدت لعينة من موظفي مؤسسة سوناطراك بمركب GL2 /Z

وعليه صيغت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

يوجد علاقة دالة احصائيا بين مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي في مؤسسة سوناتراك

مجمع. GL2/Z

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين صراع الدور و الولاء التنظيمي.

2- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين غموض الدور والولاء التنظيمي.

3- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عبء الدور والولاء التنظيمي.

وعليه تعذر علي اتمام دارستي الميدانية بخطواتها العادية.

الكلمات المفتاحية: "مصادر الضغوط المهنية، الولاء التنظيمي، سوناتراك مجمع GL2/Z بطيوة وهران

The study aimed to identify the nature of the relationship between the sources of professional pressures and organizational loyalty among the Sonatrach Foundation workers, the GL2 / Z complex, which was supposed to be conducted on a sample of (150) employees that included the administration in all its departments in the research institution, where the researcher is supposed to use the descriptive approach, with The Statistical Package for Social Sciences, the twentieth version, Spss V (20), in order to answer the hypotheses of the study, which started from a problem that:

The professions vary in nature in terms of the method of performance, levels and results of practical behavior, and this variation leads to the creation of different degrees of pressure, but it may leave negative effects on the individual and the organization alike, which leads to a decrease in performance and a low level of loyalty they have, which is considered The focus of concern for all institutions, if the loyalty index is high, then this is a clear indication of the success and safety of the institution. On the contrary, it indicates its failure and the large number of organizational problems in it. Consequently, they are reflected in the organization's performance and success, and these sources and factors vary from the role struggle, role ambiguity, and role burden.

Accordingly, the sources of professional pressure and organizational loyalty are two variables crucial to the success of the organization, and the fact that work pressures represent a basic problem for organizations

in light of the turbulent work environment, considering that it is one of the most important factors related to the level of organizational loyalty. A sample of Sonatrach employees was found with GL2 / Z

Accordingly, the hypotheses were formulated as follows:

The first main hypothesis:

There is a statistically significant relationship between sources of professional stress and organizational loyalty in the Sonatrach Foundation GL2 / Z complex.

Within this hypothesis there are three sub-hypotheses:

- 1- There is a statistically significant correlation between the role struggle and organizational loyalty.
- 2- There is a statistically significant correlation between role ambiguity and organizational loyalty.
- 3- There is a statistically significant correlational relationship between the role burden and organizational loyalty.

Therefore, I was unable to complete my field study with its normal steps.

Key words: “Sources of professional pressures, organizational loyalty, Sonatrach, GL2 / Z complex in Oran, Battiwa

قائمة المحتويات:

الإهداء.....	أ
كلمة شكر وتقدير.....	ب
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ت
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.....	ج
قائمة المحتويات.....	خ
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الأشكال.....	ز
المقدمة.....	01

الفصل الأول: مدخل الى الدراسة

أهمية البحث.....	04
أهداف البحث.....	04
الدراسات السابقة.....	05
* الدراسات الأجنبية المتعلقة بمصادر الضغوط المهنية.....	05
* الدراسات العربية المتعلقة بمصادر الضغوط المهنية.....	07
* الدراسات الأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	12
* الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	14

19.....	* الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الضغط المهني و الولاء التنظيمي
20.....	* التعليق على الدراسات السابقة
22.....	إشكالية البحث
23.....	فرضيات البحث
23.....	التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث
الفصل الثاني: الإطار النظري لمصادر الضغوط المهنية (تحليل المفاهيم النظرية)	
25.....	مقدمة الفصل
25.....	مفهوم الضغط المهني
28.....	النظريات والنماذج المفسرة للضغط المهني
35.....	عناصر الضغط المهني
36.....	مراحل الضغط المهني
38.....	تصنيفات الضغط المهني
41.....	مصادر الضغوط المهنية
45.....	الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية
48.....	- آثار الضغوط على الفرد
49.....	- آثار الضغوط على المنظمة
51.....	ادارة الضغوط المهنية

- 51..... إدارة الضغوط على مستوى الأفراد..... -
- 58..... إدارة الضغوط على مستوى المنظمة..... -
- 66..... قياس الضغوط المهنية.....
- 67..... خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار النظري للولاء التنظيمي (تحليل المفاهيم النظرية)

- 68..... مقدمة الفصل.....
- 68..... مفهوم الولاء التنظيمي.....
- 69..... مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....
- 70..... خصائص الولاء التنظيمي.....
- 71..... أهمية الولاء التنظيمي.....
- 72..... أبعاد الولاء التنظيمي.....
- 73..... نماذج الولاء التنظيمي.....
- 76..... مراحل الولاء التنظيمي.....
- 77..... العوامل التي تساعد على نمو الولاء.....
- 79..... آثار ونتائج الولاء التنظيمي.....
- 79..... - آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد.....
- 80..... - آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة.....
- 81..... استراتيجيات الولاء التنظيمي.....

83	مقاييس الولاء التنظيمي
84	العلاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي
85	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الخطوات المنهجية للدراسة	
86	تمهيد
86	نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z
88	منهج البحث
89	الأدوات السيكو مترية للبحث
89	عينة الدراسة الاستطلاعية
89	عينة الدراسة الأساسية
90	الأساليب الاحصائية
92	المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية	01

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
28	نموذج ماك لين للضغط المهني	01
30	نموذج توركوت للضغط المهني	02
32	نموذج كوبر ومارشال للضغط المهني	03
33	نموذج جيبسون وزملائه للضغط المهني	04
35	نموذج ميتشيغان للضغوط المهنية	05
50	تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية (الجسمانية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة	06
74	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	07
76	مراحل الولاء التنظيمي عند بوشنان	08
91	نموذج الدراسة	09

لقد اعتبر العلماء ضغوط العمل أو الضغوط المهنية من أهم المواضيع التي حظيت بتركيز واهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي لانعكاسه الكبير على المنظمة و المجتمع و الفرد سواء الايجابي أو السلبي، وعندما نتحدث عن مفهوم ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الانسان منذ وجوده على هذه الأرض، فقد وجد من أجل أن يعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر التعب وذلك مصدقا لقوله تعالى " لقد خلقنا الانسان في كبد" ولقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء مواجهة الانسان لعدد من المخاطر و التحديات في حياته التي جلبت له تلك الضغوط، ويشير مصطلح الضغوط الى مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي قد تحدث للفرد أثناء تعرضه للمعاناة الناتجة عن الأحداث و المواقف الضاغطة والتي تتنوع مصادرها بحسب طبيعة العمل في كل مهنة بسبب عدم التوافق بين الفرد و المواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، ويحدث الضغط عندما يواجه الفرد تلك الضغوط بصورة دائمة يفقد معها القدرة على مواجهتها و التعامل معها مما يؤثر عليه نفسيا وجسديا، بحيث تعتبر ضغوط العمل عامل من العوامل الرئيسية في كثير من المشكلات التنظيمية كالرضا الوظيفي وايضا الولاء التنظيمي ان الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد بالمنظمة وارتباطه بها مما يؤدي بالأفراد العاملين الى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية و جهدهم المتواصل في تحقيق أهدافها، فالالتزام التنظيمي يعتبر مفتاحا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فان كان هناك التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود و التفاني في انجاز المهام و السعي وراء البقاء في المنظمة و الاستمرار في العمل بها، اما انخفاض مستوى الولاء التنظيمي ستتبعه آثار سلبية و مكلفة على المنظمة كالتسيب الوظيفي و غيرها.

لذا فان تعزيز الولاء التنظيمي هو مسألة مهمة لدى أي منظمة، وبوجود موارد بشرية مؤهلة و قادرة وذات التزام عالي يدفع بالمنظمة الى تحقيق نتائج ايجابية و التي لا تقف عند التخفيض من مستويات تغيب وتأخر الموظفين او

تقليل مستوى دوران العمل بل تذهب الى أبعد من ذلك بتعزيزها لأداء و فعالية المنظمة وعامل داعم لسلوك المواطنة لما يعزز من نفسية الموظف دافعا اياه للارتباط النفسي بالمنظمة وولائه لها مما يؤدي الى تبنيه لأهدافها والعمل على تحقيقها جنبا الى جنب مع أهدافه الخاصة.

ونتيجة لما أظهرته بعض نتائج البحوث السابقة فان المنظمات التي يتسم موظفوها بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي هي منظمات فعالة فالولاء العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة، ومن هذا الإطار تندرج الدراسة الحالية ضمن السعي للتعرف على العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية ومتغير الولاء التنظيمي لدى عمال

مؤسسة سوناطراك بمركب GNL2/Z

ويتضمن هذا البحث مدخلا للدراسة وقد تضمن عدة فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الاول: يخص تقديم مدخل عام للدراسة من خلال أهمية البحث، أهداف البحث، الدراسات السابقة، طرح الاشكالية، التساؤلات، الفرضيات والتعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث.

الفصل الثاني: خصص لشرح مفهوم الضغط المهني، النظريات والنماذج المفسرة للضغط المهني، عناصر الضغط المهني، مراحل الضغط المهني، تصنيفات الضغط المهني، مصادر الضغط المهني، آثار ونتائج الضغوط المهنية، استراتيجيات ادارة الضغوط، قياس الضغوط المهنية، خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: خصص للولاء التنظيمي مفهومه، مداخل نظرية للولاء التنظيمي، خصائصه، أهميته، ابعاد الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي العوامل المساعدة في نمو الولاء التنظيمي، آثار ونتائج الولاء التنظيمي، استراتيجيات الولاء التنظيمي، مقياس الولاء التنظيمي، والعلاقة بين مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع: تم تخصيصه للجانب المنهجي من خلال اعداد وصف شامل للإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة

والمفترض العمل بها.

الفصل الأول: مدخل الى الدراسة

- أهمية البحث
- أهداف البحث
- الدراسات السابقة
- اشكالية البحث
- فرضيات البحث
- التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث

اهمية البحث

يمكن حصر اهمية البحث في النقاط التالية:

1. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الادارة والسلوك التنظيمي، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما

مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي.

2. فقد تسهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم العلاقة بين مصادر الضغوط والولاء التنظيمي في مؤسسة سوناطراك مجمع

.GL2/Z

اهداف البحث

من المعلوم أن كل دراسة علمية تشمل على أهداف قد تكون نظرية وقد تكون عملية او تشمل كليهما ويمكن التحقق منها

ميدانيا من اجل الاسهام في التقدم العلمي بغية تنمية الافراد وتطوير المنظمات ومن أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي:

1. تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهومي مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي.

2. التعرف على مستوى مصادر الضغوط المهنية لدى عمال مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z ب "بطيوة وهران".

3. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z بطيوة وهران"

4. التعرف على مكانة ودور أبعاد المتغير المستقل (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل).

5. التعرف على العلاقة التي تربط كل بعد بالمتغير التابع.

6. تحديد العلاقة بين مصادر الضغوط المهنية و الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z بطبوة

ب "وهران".

7. تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد في التخفيف من الضغوط المهنية ورفع مستوى الولاء

التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة.

وانطلاقا من دواعي اختيار الموضوع واهتمامي به وما زادني تصميمي على الموضوع والغوص فيه هو الدراسات

السابقة التي دعمت بها دراستي وهي كآآتي:

أولا: الدراسات المتعلقة بمصادر الضغوط المهنية

1-الدراسات الاجنبية

- دراسة مايكلتن (Mykletun,1984) بعنوان: "ضغوط العمل على المعلمين ومصادرها ونوعية حياة

المعلم". استهدفت الدراسة التعرف على مصادر ضغوط العمل كما يدركها معلمو المدارس وعلاقة مصادر هذه

الضغوط بنوعية حياة المعلم، وتوصلت الدراسة الى أن: العوامل التي لها تأثير سلبي وتسبب ضغوط عمل تؤثر على

حياة المعلم تتمثل في: ثقل اعباء العمل، سلوك التلاميذ المشاغبين، العلاقة بين أعضاء التدريس بالمدرسة، تعدد

الفرق الدراسية التي يقوم بها المدرس بالتدريس فيها والكثافة العالية داخل الفصول التي يدرس فيها.

- دراسة كوبر (Cooper, 1987) والتي كان موضوعها " مصادر ضغوط العمل لدى أطباء الأسنان "

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على أهم المصادر و الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل لدى أطباء الأسنان

الكنديين، حيث تمثلت في ضغط الوقت وجداول العمل وعدم القدرة على التكيف مع الدخل المادي ومتطلبات

الحياة، بالإضافة الى النظرة السلبية اتجاه الاطباء والمشاكل الفنية، والعلاقات مع الغير وكذلك المصاعب التي تواجه

الطبيب خلال تعامله مع المرضى، وقد وجد الباحث أن هذه المصادر تختلف في ترتيبها وفقا لأهميتها بين الجنسين كما تبين أن هناك علاقة بين هذه المصادر ونمط الشخصية (أ) مع مستوى الصحة العقلية لأفراد العينة.

- دراسة " سيجلر و ويلسون" (Sigler & Willson, 1988) بعنوان: "ضغوط العمل: دراسة مقارنة بين المدرسين ورجال الشرطة " وهدفت الدراسة المقارنة بين ضغوط العمل التي يتعرض لها المدرسون وتلك التي يتعرض لها رجال الشرطة، وانطلقت من الافتراض القائل بأنه رجال الشرطة يعايشون مستويات عالية من ضغوط العمل أكثر من غيرهم في المهن الأخرى، وطبقت الدراسة على 25 ضابطا في الشرطة و 21 معلما وقد تم استخدام استبيان للضغوط واختيار العينة بطريقة عشوائية، وقد خلصت الدراسة الى أن الضغوط المدركة في العمل بالنسبة لضباط الشرطة ارتبطت بضغوط العمل وبعدم الرضا عن العمل، أما الضغوط خارج الوظيفة ارتبطت بعدم الرضا عن العمل فقط. وأن المعلمين أدركوا أن الضغوط الواقعة خارج الوظيفة لا ترتبط بالضغوط المقارنة أي أن ضباط الشرطة يعايشون مستويات من ضغوط العمل أعلى من ضغوط العمل لدى المعلمين.

- دراسة "ريبيرو" (Ribero, 1999) والتي تناولت موضوع "ضغوط العمل لدى العاملين بالمراقبة الجوية بمطار يودي جايزر بالبرازيل" وهدفت الدراسة الى تحديد عوامل ضغوط العمل في بيئة المراقبة الجوية من أجل وضع تصور أولي عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثم التحقق من مدى ادراك المراقبين الجويين للبيئة التي يعملون بها وعبء العمل ومتطلبات مسؤولياتهم عن المهنة. وخلصت الدراسة الى أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملا مهما لمصادر ضغوط العمل خصوصا خلال ساعات الذروة، كما أن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدرا مهما من مصادر الضغوط ويعتبر المراقبين الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهودهم سببا من أسباب الاحباط، في المقابل يفخر المراقبين الجويين بالدور المهم الذي يقومون به اتجاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانعي القرار بالإضافة الى ان الدراسة تشخص مواطن القوة و الضعف في بيئة المراقبة الجوية التي يمكن الاستفادة منها عند التفكير في نظم المراقبة الجوية المستقبلية.

- دراسة (Collins & Jons, 2000) والتي كانت بعنوان: " **stress the perception of social work lectures in Britain**" وهدفت الدراسة الى فحص الرضا الوظيفي والشعور بالضغط و الاجهاد، ولتحقيق هذا الغرض تم توزيع استبيان على (522) محاضر يعملون في الميدان الاجتماعي في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة الى أن محاضري العمل الاجتماعي يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي ومجموعة من الضغوط مشابهة لتلك في المجتمع البريطاني بشكل عام، وبينت أن 20% من محاضري العمل الاجتماعي يعانون من الكآبة والقلق.

2: الدراسات العربية:

- دراسة "علي عسكر وأحمد عباس" (1988) والتي اشار في نتائجها الى تعرض العمالة الكويتية لمستويات عالية من الضغوط في بعض المهن الاجتماعية.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قامت شركة life national western north في عام 1991 بدراسة أظهرت نتائجها زيادة معدلات الإصابة بضغط العمل بين العاملين الى الضعف خلال الفترة من عام 1958 الى 1990، كما زادت نسبة المصابين بالأمراض الناتجة عن الضغوط من 13% الى 25% (Higgins and Duxbury, 1994).

وفي كندا أشار تقرير صدر عن Board Conference الى أن نحو 80% من الموظفين الكنديين يعانون من حالات الضغط أو القلق بسبب محاولتهم الموازنة بين بعض المطالب المتعارضة بين الأسرة والعمل (Schaubroek and Ganster, 1994).

- دراسة الهنداوي، (1994) بعنوان: "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل" وهدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على مكونات ومصادر ضغوط العمل والنتائج المترتبة على تلك الضغوط وتحديد الاستراتيجيات

العامة للتعامل مع مشكلة الضغوط و الآثار السلبية المترتبة عنها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، وتم تطبيق هذه الدراسة في قطاع المستشفيات العامة و الخاصة بالمملكة، ويتكون مجتمع الدراسة من 400 فرد، وخلصت الدراسة الى أن اختلاف ادراك الأفراد لمسببات الضغوط مرتبط بجنسياتهم وحسب طبيعة وظائفهم و السياسات المتبعة ونظم تقويم الاداء و المستقبل الوظيف

ولقد استقطب ضغط العمل خلال العقدين الأخيرين اهتماما كثيرا من الباحثين، حيث ازداد عدد الدراسات في هذا المجال 50 ضعفا، وبلغت كمية البحوث التي نشرت خلال سنتين فقط (1990-1992) حدا يفوق ما نشر في عقد السبعينات بمقدار ثماني مرات اضافة الى أن هناك ما يزيد على 300 مجلة علمية تطرقت الى ضغوط العمل في أعدادها المختلفة خلال السنوات العشر الأخيرة، الا أن ما يلفت النظر أن تلك الدراسات تم اجراؤها بشكل واسع مع الذكور دون الاناث. وعلى الرغم من أن الاحصاءات تشير بوضوح الى تزايد مستمر في أعداد الاناث اللواتي يدخلن سوق العمل. مع العلم ان ضغوط العمل تؤثر في الاناث كما في الذكور بل أكثر من ذلك.

- دراسة سعود النمر (1994) بعنوان: "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، وهدفت هذه الدراسة التحقيق الأهداف التالية:

التعرف على طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد وأهم المصادر المسببة لها و أهم الآثار الناجمة عنها سواء في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، التعرف على مدى التباين بين أفراد الدراسة حول مصادر الضغط المختلفة بناء على اختلاف القطاعات التي يعملون بها. وتوصلت الدراسة الى وجود فروق فردية بين أفراد العينة في كلا القطاعين في مستويات ضغوط العمل، كما توصلت الدراسة الى أن الفئات الأقل في العمر أكثر شعورا بالضغط وخاصة فيما يتعلق بنوع وكمية وظروف العمل.

- دراسة سبحي، (1997) بعنوان: "ضغوط العمل وآثارها النفسية لدى موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 202 موظفا. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج و التي مفادها أن أكثر الضغوط انتشارا لدى الفئة المستهدفة تتمثل في خمسة أبعاد: عدم وضوح الأدوار، الدعم الإداري، بيئة العمل، تقويم الأداء، تعارض الدور، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في ضغوط العمل تعزى الى الخبرة والحالة الاجتماعية والعمر ونظيف بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في ضغوط العمل وتعزى الى متغير المؤهل الدراسي أو الجنسية .

- دراسة السباعي، (1999) " أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة " التي هدفت الى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف ادراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف الخصائص الشخصية وخبراتهم العلمية وكشف العلاقة بين ضغوط العمل و الاداء الوظيفي، وكيفية ادارة ضغوط العمل، والعمل على تخفيف آثارها ، وقد استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، من خلال أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 414 ضابطة وقد توصل للنتائج التالي: أهم المصادر التي تسبب الضغوط تتمثل في شخصية الفرد أي مصادر نفسية سلوكية ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية، وهي تتعلق بثقافة المنظمة الأمنية وطبيعة الوظيفة وعبء العمل، الظروف المادية والتغيير في بيئة العمل . ان ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة. ان أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية تتمثل في: نوع العمل فرص النمو الوظيفي بحيث يمثلان مكانة مهمة جدا في حين صراع الدور وكمية العمل ليستا بنفس الأهمية.

- دراسة حنان عبد الرحيم الأحمد (2002) تحت عنوان " ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض " وهدفت الدراسة الى القاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها وكذا التعرف على مدى اختلاف مصادر ضغوط العمل باختلاف الخصائص المهنية

والشخصية، وقياس مستوى ضغط العمل من خلال قياس أعراضها النفسية والجسدية. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود بعض الأعراض الجسدية بدرجات متوسطة لبعض أفراد عينة الدراسة بلغت 41% أحيانا وبدرجة عالية لدى نسبة منهم تصل الى 31%، كما بينت الدراسة وجود أعراض نفسية بدرجة أقل تصل أحيانا الى 25% من اجمالي العينة بينما تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى 25% من أفراد العينة مما يعد مؤشرا على ارتفاع مستوى الضغط.

- دراسة السيد العمري، (2003) بعنوان: " ضغوط العمل عند العاملين" وهدفت الى اختبار العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة اخرى بمدارس الرياض الحكومية" وذلك باستخدام عينة عشوائية بلغت 372 معلم. وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة سلبية بين المتغيرات الديمغرافية (العمر، الراتب الشهري، مدة الخدمة) وضغوط العمل، وأيضا وجود علاقة بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الامان الوظيفي). وقد أوصت الدراسة بالتفريق بين رواتب المدرء والموظفين العاديين.

- دراسة عمار، (2006) وعنوانها: "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتكون مجتمع البحث من الهيئات الادارية و الاكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى و الأزهر و الاسلامية وبلغ عددهم 1489 فرد وشكلت عينة بنسبة 30% من مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة لعدد من النتائج وهي كالتالي: عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الاحساس بالضغط بينما وجد اختلافا في مستوى الشعور بالضغط و المتغيرات التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة احداث تغيير في هيكل الدور الكمي والنوعي الملقى على

عائق العاملين والاهتمام ببناء قوي ومتماسك لجماعة العمل وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل بالإضافة الى توجيه أكبر قدر ممكن من الاهتمام والعناية بالرعاية النفسية.

دراسة مكناسي محمد (2006) بعنوان: "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية" دراسة ميدانية على اعوان السجون بمؤسسات اعادة التأهيل بقسنطينة. وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة اعادة التأهيل والتعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية لديهم، وكذا التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها. وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الاعراض الجسدية والنفسية والسلوكية كما أشارت هذه النتائج الى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني، كما أوضحت النتائج ان للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة احصائيا مع كل من العمر وسنوات الخبرة وكانت كلها موجبة وطردية مما يعني أن التوافق المهني يتأثر بمتغيري السن وسنوات الخبرة ومن جهة أخرى أوضحت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا مما يشير الى أن مستوى ضغوط العمل لا يتأثر بكل من متغيري السن وسنوات الخبرة .

دراسة شحام عبد الحميد (2006) بعنوان: " علاقة الضغوط المهنية بالاضطرابات السكوسوماتية" أجريت الدراسة على عينة من أساتذة التعليم المتوسط بولاية المسيلة وهي دراسة ميدانية هدفت الى تحديد طبيعة العلاقة بين الضغط المهني والاضطرابات النفسية و الجسمي، ومعرفة مدى اختلاف العلاقة المدروسة بين العينة ووفقا للخصائص الفردية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الضغط والمصادر العلائقية والاضطرابات السيكوسوماتية، كما أظهرت النتائج وجود تكرار للمصادر العلائقية للضغط المهني مما يؤدي الى مستويات شديدة له تراوحت في أغلبها بين المتوسط و المرتفع وبالتالي كان الارتباط بين الضغط المهني و الاضطرابات السيكوسوماتية موجبا.

ثانياً:

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

1-الدراسات الأجنبية

على الرغم من تعدد الدراسات العالمية التي أجريت على موضوع الولاء التنظيمي منذ مطلع الستينات من القرن الماضي الا أن الدراسة التي أجراها كل من (Mowday, Steers and porter (1992 كانت الاكثر تحديدا وتنظيما للعوامل المؤثرة في مستويات الولاء التنظيمي عند العاملين، حيث قام الباحثون بمراجعة أغلب ما كتب حينذاك حول الولاء التنظيمي وخلصوا الى تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ضمن أربعة فئات: فئة العوامل الشخصية، فئة العوامل التنظيمية، فئة العوامل الخاصة بتحديد الأدوار، وأخيرا فئة العوامل المرتبطة بالخبرة العلمية .

ومن الدراسات التي اهتمت بموضوع التداخل بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين

- دراسة كل من (Salcik & Stevens (1977), Trice (1978), Loscocc(1989), Morrow (1983) والتي خلصت الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين موقع الموظف في الهرم التنظيمي وولائه لمنظمة، وقد أكدت تلك النتائج ايضا الدراسة التي أجراها (Nyhan&liou (1994 حيث توصل الباحثان الى أن المشرفين على العمل هم أكثر ولاء لمنظمتهم من المرؤوسين وأن الولاء التنظيمي للموظف يرتفع مستواه بشكل عام بتزايد سنوات الخدمة، كما توصلا أيضا الى نتيجة أن المشرفين و المرؤوسين الذين عملوا عشر سنوات فأكثر هم أكثر ولاء لمنظمتهم من المشرفين و المرؤوسين الذين تقل سنوات خدمتهم عن عشر سنوات.

- دراسة (Valency & al (1996) هدفت الى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين وقد أجريت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي لصالح الذكور، وجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة. وأوصت الدراسة بأعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أكمل وجه والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولائهن، ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على ارضاء الموظفين.

- دراسة (Smith,1997) والتي كان عنوانها: **" the influence of manager nurses job satisfaction production and behavior on commitment "** بحيث هدفت الدراسة الى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والانتاجية والولاء التنظيمي، وبد مقابلة 417 ممرضة خلصت الدراسة الى أن هناك عدد من العوامل التي تزيد من الولاء منها مهارة القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم، وانشاء قنوات الاتصال ووضوح العمل ومن العوامل التي تسبب عدم الرضا و ضعف الولاء ظروف العمل، الراتب، نظام الحوافر وأيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال، وأوصت الدراسة بأجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الادارة التنظيمية.

- دراسة كل من (Bown,Keyser &Radhakrishna (1999 حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة جوهرية بين عمر الموظف وحالته الاجتماعية و خبرته في العمل وبين ولائه التنظيمي، حيث يزداد ولاء الموظف مع تقدمه في العمر.

- دراسة (Jones) بعنوان: "the relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place" وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي للعينة وهذا على 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس و المدرسين و الاحصائيين والاجتماعيين و النفسيين، وقد خلصت الدراسة الى أنه يوجد علاقة بين الولاء التنظيمي و المناخ التنظيمي ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل و الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الاخلاص في العمل وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات والاستمرار في نمط العمل الجماعي.

2-الدراسات العربية

أما الدراسات العربية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي فسوف نعرض ما تم التوصل اليه في هذا الموضوع. أظهر الباحثون تأثير الولاء التنظيمي بالعديد من المتغيرات الوظيفية

- دراسة عبد الرحمان القطان (1987) في دراسته بعنوان: " العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمال الغربية". وهدفت الدراسة الى قياس و مقارنة مستويات الولاء التنظيمي لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة (آسيوية، عربية، غربية) اما الرابعة هي العمالة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون بها في المملكة وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر ومدة الخدمة في المنظمة الحالية و المستوى التعليمي للأفراد وكذلك طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للأفراد وقد بلغ عدد

المشاركين في هذه الدراسة (270) عملا من الناطقين باللغة الانجليزية في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية. وخلصت الدراسة الى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاء اتجاه المنظمات التي تعمل فيها من العمالة العربية والسعودية والغربية، ولأن العمالة العربية أكثر ولاء من العمالة السعودية والغربية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الولاء والعمر والخدمة وكذلك وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي.

كما أشارت الدراسة التي أجراها آدم العتي (1993) على عينة بلغت (495) فرد من ثلاث جنسيات عربية (الكويتية، الأردنية، المصرية) من العاملين في القطاع الحكومي، وأشارت الدراسة الى وجود علاقة بين عمر الفرد ومستواه التعليمي وولائه التنظيمي، أي أنه كلما ازداد عمر الفرد وارتفع مستواه التعليمي كلما ازداد ولاءه التنظيمي.

أما دراسة عبد الله الطجم (1996) والتي أجراها على عينة من العاملين بلغت (552) من العاملين في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة احصائية معنوية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية وهي (العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)، بالإضافة الى عدم وجود علاقة احصائية معنوية بين الولاء التنظيمي والمؤهل الجامعي أو غير الجامعي ولا بين من يحتلون أعلى الهرم الوظيفي وبين من يشغلون المراتب الوظيفية الدنيا.

ولقد اشارت نتائج دراسة صلاح المعيوف (2002) الى أن درجة الولاء التنظيمي للموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية اتجاه الاجهزة التي يعملون فيها بلغت (4.04) وعي نسبة تعدد عالية، وأن مستوى ولاء الموظفين يتأثر بالتغيرات الشخصية مثل العمر، المستوى التعليمي، مدة خدمة الموظفين ويختلف أيضا

باختلاف مراتبهم الوظيفية كما اشارت نفس الدراسات الى أن الولاء التنظيمي يتأثر باختلاف السلم الوظيفي للموظفين وباختلاف الأجهزة الحكومية وبطريقة أداء المهام المكلفين بها.

وفي دراسة للأحمدي (2004) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة" والتي هدفت الى البحث و التحري في الولاء التنظيمي للممرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية، معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية للممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض السعودية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الممرضين و الممرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة من 500 ممرضة تم اختيارهم من تسع مستشفيات، وقد خلصت الدراسة الى توفر ولاء متوسط لدى العاملين في التمريض في المستشفيات، وعدم وجود فوارق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي لتعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة و الولاء التنظيمي ولقد وصى الباحث المستشفيات بإجراء دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، ودراسة حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، الاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاع الصحي.

وفي دراسة أخرى للدسوقي (2004) بعنوان " التسرب الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية - دراسة ميدانية - وقد هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين التسرب الوظيفي والولاء التنظيمي و الوقوف على مستوى الولاء عند أخصائي الحاسب الآلي بالمنظمات الحكومية في مدن القناة، تقديم توصيات علمية لتحسين الولاء التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على بعض الوزارات الهامة والأكثر استخداما لأخصائي الحاسب الآلي وهي وزارة الصحة والسكان والمرافق والتعليم العالي و

الاتصالات و المعلومات، حيث قام الباحث باختيارها في مدن القناة وهي الاسماعيلية وبور سعيد و السويس، وقام الباحث باختيار عينة بسيطة وعشوائية من المجتمع المذكور حجمها (964) موظف وخلصت الدراسة الى أن أخصائي الحاسب بالمنظمات الحكومية لديهم نوايا لترك العمل بسبب الظروف و الاحتياجات المادية، عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لهم والمتغيرات الشخصية كلما زادت سنوات الخبرة لأخصائي الحاسب كلما زادت قناعتهم لترك العمل الحكومي. وقد أوصت الدراسة بإجراء دراسات دورية للوقوف على مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها والحفاظ عليه وتنميته، يجب على المنظمات الحكومية في مدن القناة زيادة الحوافز والمكافآت بشكل موضوعي يعتمد على الانجاز.

وفي الدراسة التي أجراها الكتيبي (2006) وهي بعنوان " قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالمجال الشرطي وللعاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة" وقد هدفت هذه الدراسة لقياس الولاء التنظيمي بمجال الشرطة من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة. تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي وعناصره وأبعاده و التعرف على العوامل المؤثرة على الولاء لدى العاملين، وقياس درجة الولاء لدى العاملين بالإدارة لشرطة الشارقة وتحديد مدى وجود اختلافات احصائية في الولاء لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية التالية: (العمر ، الجنسية ، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الدخل الشهري) وتحديد مدى وجود اختلافات احصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات التالية : (الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة، طبيعة المهام) وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي للعينة التي بلغ عددها (377) من العاملين بإدارات و أقسام شرطة الشارقة. وقد خلصت الدراسة الى أن أكثر العوامل تأثيرا على الولاء هي العوامل العائدة الى بيئة العمل، وهناك ارتباطا معنويا بين العوامل الذاتية لمدير الادارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية، ويوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية. وأخيرا توصلت الدراسة الى أن أكثر العوامل

الشخصية في آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي هي الجنسية والدخل الشهري والحالة الاجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء من خلال متغيرات عدد سنوات الخبرة ونوع الوظيفة والرتبة ومكان العمل ومدة الخدمة.

أما دراسة عويضة (2008) والتي كانت بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي للمنظمات

الأهلية في قطاع غزة". هدفت الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و محاولة

الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من

خلال ربطه لعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية و معرفة العوامل التي تعيق وجود

ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة، والبحث عن كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين

في المنظمات الأهلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية بمحافظات

غزة و التي عددها (1061) منظمة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية وقد تم

اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف شملت (مدير المؤسسة، مدير الفرع، مدير القسم، موظف

اداري وفني ، عامل) وقد خلصت الدراسة الى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات

الأهلية بمحافظات غزة يقدر ب 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها، يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي

الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر ب 72%، وجود علاقة ايجابية بين عوامل

الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم

ومنظماتهم الأخرى، واطهرت الدراسة عدم وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول

أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز الرضا الوظيفي من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام الحوافز،

كذلك اعادة صياغة نظام الترقيات المطبق ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات

ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام ادارة المنظمات الأهلية بالأساليب الادارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين في المنظمات، وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

ثالثا:

الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة الضغط المهني بالولاء التنظيمي

توصل الباحث (1990) Jamal في دراسته لعدد (215) من الهيئة التمريضية في ثمانية مستشفيات كبيرة في كندا وتوصل الى أن ضغوط العمل لها علاقة معنوية سلبية بالولاء التنظيمي.

وفي دراسة أخرى (1992) Jamal & Baba تم إيجاد علاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي وهذا على عينة (1148) ممرضة في نفس المستشفيات بكندا، حيث بين النتائج ان الممرضات العاملات في المناوبات الليلية الثابتة و أولئك اللاتي يعملن في العناية المركزة هن أفضل في ولائهن التنظيمي وضغوط العمل من العاملات في المناوبات المتغيرة و العاملات في أجنحة العناية المركزة.

كذلك الدراسة التي قام بها (1995) Badwi&Jamalugn على عينة بلغت (325) من الأقليات الاسلامية الموجودة في أمريكا الشمالية وكندا، أظهرت أن ضغوط العمل لها علاقة سلبية بالولاء التنظيمي.

- دراسة عبد المحسن تقي (2002) والتي طبقت على الموظفات من الاناث في قطاع الخدمات الصحية الحكومية في الكويت التي أظهرت وجود ارتباط أو علاقة عكسية بين الضغط المهني والولاء التنظيمي أي كلما زاد احساس العاملات بالضغط قل شعورهم بالولاء.

- دراسة الدوسري(2005) والتي كان عنوانها: " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي " دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية" وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستويات كل من ضغوط

العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وأيضاً التعرف على فرق المتوسطات الحسابية كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي لا تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة و خلصت الدراسة الى النتائج التالي: مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة متوسط نسبياً، أهم المصادر المسببة لضغوط العمل من أفراد مجتمع الدراسة هي (طبيعة العمل، قلة فرص التقدم و النمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل وغموض الدور).

مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة كان مرتفع نسبياً، إضافة الى وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

ثالثاً:

التعليق على الدراسات السابقة

1. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالضغوط المهنية

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها فيما سبق والتي تخص الضغط المهني أن أغلبها يتفق على أن المتغيرات التنظيمية لها تأثير كبير في ظهور الشعور بالضغط أو الزيادة من حدته، إضافة الى عدم القدرة على الموازنة بين مطالب العمل ومطالب الأسرة التي تكون متعارضة أحياناً، وتذهب بعض الدراسات بالقول أن المتغيرات الشخصية لا تأثير لها على الشعور بالضغط و أن هناك علاقة سلبية بين مدة الخدمة، العمر، الراتب الشهري، وبين الضغط.

وهذا عكس ما تناولته دراسة أخرى والتي أكدت أن العوامل أو المتغيرات الشخصية لها أثر بالغ في شعور الفرد العامل بالضغط مع التركيز على نمط الشخصية.

2. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

من خلال الدراسات السابقة تم التوصل الى أن معظم الدراسات السابقة تناولت العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي فمنهم من قسم هذه العوامل الى فئات: فئة العوامل التنظيمية، فئة العوامل الخاصة بتحديد الادوار، فئة العوامل المرتبطة بالخبرة العملية وأخيرا العوامل الشخصية.

ولكن ما يلاحظ أن أغلب الدراسات ركزت على ربط العوامل الشخصية بالولاء التنظيمي، فذهبت بالقول الى أن عمر الموظف وحالته الاجتماعية وخبرته في العمل تزيد من ولائه لمنظمته وهناك دراسات ترى موقع الموظف في الهرم التنظيمي يؤثر على درجة ولائه، وفي دراسة أخرى ذهبوا بالقول إن الذكور أكثر ولاء من الاناث لمنظمتهم في حين وجدت دراسة نفت وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والخبرة وهذا حسب ما تم ذكره سابقا في الدراسات السابقة.

3. التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الضغط المهني والولاء التنظيمي

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة متعلقة بعلاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني مع الاشارة الى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع على حد اطلاع الطالبة يوجد اجماع تام وكلي على العلاقة السببية التي تربط كل من الولاء التنظيمي بالضغط المهني.

ومن خلالها اتضح لي الأمر أكثر وصيغت الاشكالية على النحو التالي:

اشكالية البحث

تتفاوت المهن في طبيعتها من حيث طريقة الاداء و المستويات و النتائج المترتبة عن السلوك العملي، وهذا التباين يؤدي الى ايجاد درجات مختلفة من الضغوط الا انها قد تترك آثار سلبية على الفرد و المنظمة على حد سواء مما يؤدي الى انخفاض الاداء وتدني مستوى الولاء لديهم والذي يعتبر محور انشغال جميع المؤسسات فاذا كان مؤشر الولاء مرتفعاً فان ذلك يعد اشارة واضحة على نجاح المؤسسة و سلامتها عكس ذلك فانه يدل على فشلها وكثرة المشكلات التنظيمية بها ، وتعتبر ضغوط العمل أحد ابرز العوامل المؤثرة على صحة الموظف البدنية والنفسية والتي يمكن أن تؤثر على التزامه التنظيمي و بالتالي تنعكس على أداء المنظمة ونجاحها وتتنوع تلك المصادر والعوامل من صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور.

وعليه فان مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي متغيرين حاسمين لنجاح المنظمة، وكون أن ضغوط العمل تمثل مشكلة أساسية للمنظمات في ظل بيئة العمل المضطربة وذلك على اعتبارها أحد أبرز العوامل التي لها علاقة بمستوى الولاء التنظيمي، جاءت الدراسة بهدف الكشف عن علاقة مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي ان وجدت لعينة من موظفي مؤسسة سوناتراك بمركب GL2 /Z

وعلى ضوء ما تقدم تبين معالم اشكالية البحث والتي يمكن صياغتها وتحديدها في السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي؟

ويندرج تحت هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين صراع الدور والولاء التنظيمي؟
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين غموض الدور والولاء التنظيمي؟
- هل هناك علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين عبء الدور والولاء التنظيمي؟

فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

" يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائية بين مصادر الضغوط المهنية والولاء التنظيمي "

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية هي:

1- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين صراع الدور والولاء التنظيمي

2- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين غموض الدور والولاء التنظيمي

3- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عبء الدور والولاء التنظيمي

التعريف الاجرائي لمتغيرات البحث:

الضغوط المهنية: هي الظروف والأحداث والمواقف التي يتعرض لها الفرد وتؤثر عليه جسديا وسلوكيا ويختلف هذا

التأثير باختلاف الفروق الفردية للأفراد.

مصادر الضغوط المهنية: هي تلك الجوانب والعناصر من حياة الفرد المهنية التي تسبب له حالة انفعالية نتيجة

عدم توافقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية، وبيئية تفوق طاقته التكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار السلبية

التي تؤثر على الحالة النفسية والسيولوجية والسلوكية ويعبر عنها في الدرجة التي يحصل عليها المفحوصون في

مقياس مصادر الضغوط المهنية المستعمل من قبل الباحثة في هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي: هو تمسك الفرد بالعمل والجهد والاداء والوقت الذي يبذله لهذا الغرض والى مدى يرتبط

هذا الفرد بالعمل وواجباته الوظيفية ويعبر عنه في الدرجة التي يحصل عليها المفحوصون في مقياس الولاء التنظيمي

المستعمل من قبل الباحثة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمصادر الضغوط المهنية (تحليل المفاهيم النظرية)

- مقدمة الفصل
- مفهوم الضغط المهني
- النظريات والنماذج المفسرة للضغط المهني
- عناصر الضغط المهني
- مراحل الضغط المهني
- صنيفات الضغط المهني
- مصادر الضغوط المهنية
- الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية
- * آثار الضغوط على الفرد
- * آثار الضغوط على المنظمة
- إدارة الضغوط المهنية
- إدارة الضغوط على مستوى الأفراد
- إدارة الضغوط على مستوى المنظمة.
- قياس الضغوط المهنية
- خلاصة الفصل

يعيش الفرد ويتفاعل مع عناصر بيئية تتميز بالتغير المستمر بمختلف انواعه، والذي يشمل كل مجالات الحياة، حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير صحيحة لما تولده من صراعات وضغوطات بمختلف انواعها والتي تؤثر على الفرد من الناحية الفيزيائية والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليه التكيف معها، وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمال من شتى انواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها وتسخيرها لصالحهم، الا أنها في الكثير من الاحيان تفوق قدرتهم التكيفية وتصبح هاجسهم الوحيد، ويختلف الافراد في استجاباتهم للضغوط فمنهم من تدفعه تلك الضغوط الى المثابرة و الجدية لتحقيق الاهداف المنشودة وقد تدفع البعض الاخر الى الاحباط واليأس وانخفاض الانتاجية وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها ان تؤثر على تحقيق أهدافها.

1- مفهوم الضغط المهني

يعرف البسيوني الضغط المهني بأنه " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالاتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط. (البسيوني، 1995: 14)

ويعرف " سيزلاجي ووالس " (Szilagi&Wallace) الضغط المهني " بأنه تجارب داخلية تخلق أو تولد عدم التوازن النفسي والفسولوجي للفرد، تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (العديلي، 1995: 245)

ويرى كل من " فرانش، روجرز و كوب" (French,Rogers,Cobb) بأن الضغط المهني " هو عدم الموازنة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات و قدرات وبين متطلبات عمله " (العميان،2003:160)

أما هيجان فيرى بأن الضغوط المهنية " هي تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد والبيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة" (هيجان،1998: 23)

وعرفها "عبد الباقي" الضغوط المهنية على "أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط"(عبد الباقي،2005: 284)

بينما عرف «ماهر" الضغوط المهنية «بأنها حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي وتنشأ عادة عن عوامل تكون موجودة في العمل أو البيئة المحيطة ومحصلتها هو عدم الاتزان النفسي و الجسمي الذي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل". (ماهر،2004: 383)

في حين يعرف "علي عسكر" و "أحمد عباس عبد الله" الضغط المهني على "أنه مختلف المتغيرات التي تحيط بالعاملين والتي تسبب لهم شعور بالمضايقة والتوتر، الأمر الذي من شأنه أحداث تأثير سلبي عليهم، وتكمن خطورة استمرار الضغوط في آثارها السلبية التي من أبرزها حالة الاحتراق النفسي والتي في حالات التشاؤم، واللامبالاة، وقلة الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار والقيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر الى الاندماج الوجداني الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية في المهن الاجتماعية. (بزاید، 2000: 53).

وأما "نعاسي وآخرون" فعرفوا الضغوط المهنية «على أنها تلك الظروف الديناميكية (الحركة) التي يواجه فيها الفرد فرصة تتضمن مكاسب مختلفة له، وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارته ما يرغب في تحقيقه" (نعاسي وآخرون، 2004: 305).

كما يرى "كابلان" (Kaplan) الضغط المهني بأنه " أية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديدا للفرد" (نقلا عن العميان، 2003: 160)

ويرى "الشخائبة" بأن الضغوط النفسية في العمل هي إدراك الفرد لوجود متطلبات أو متغيرات في بيئة العمل تفوق قدرات. (الشخائبة، 2010: 24)

أما "كوبر" و "مارشال" (Cooper&Marshelle) فيعرفان ضغوط العمل " بأنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل وعبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين". (نقلا عن بلال، 2005: 42).

ويمكن تعريف ضغوط العمل بوجه عام بأنها الاستجابات الجسمية والنفسية التي تحدث عندما تتجاوز متطلبات الوظيفة أو العمل قدرات وامكانيات العامل أو الموظف، ومن ثم تترتب عليها آثار سلبية على صحته وبعبارة واضحة هي ردود فعل العامل اتجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديدا له وهي تشير الى عدم تناسب قدرات العامل مع بيئة العمل، مما يجعل من الصعب عليه أن يتكيف معها. (حسين وحسن، 2006: 216).

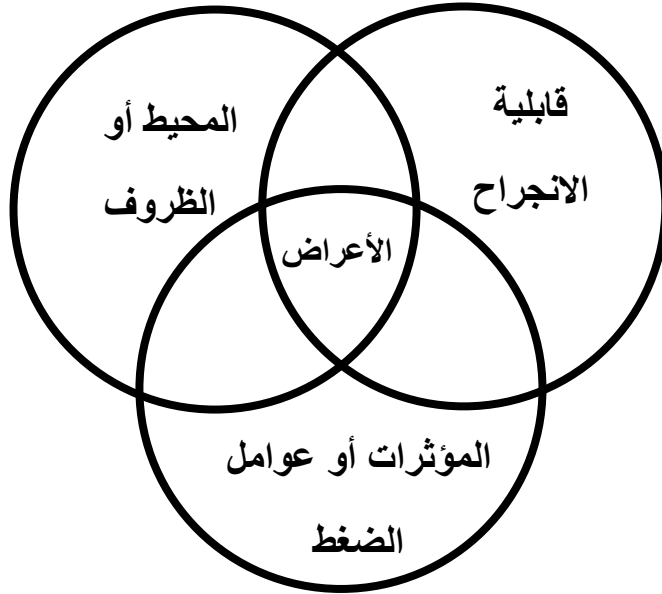
ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن هناك من يرى بأن الضغط المهني يكون نتيجة مثيرات في بيئة العمل مما ينتج عنه ردود أفعال فسيولوجية وانفعالية ونفسية لمختلف المتغيرات المحيطة بالعاملين، وهناك من يرجعه الى كيفية إدراك الفرد لهذه المثيرات، اما بالنسبة للفريق الثالث فيرى بأن الضغط المهني ينشأ من خلال التفاعل بين مثيرات بيئة العمل وكيفية إدراك الفرد لها مما ينعكس على الفرد والمنظمة.

2- النظريات والنماذج المفسرة للضغط المهني:

لقد اهتمت نظريات ومدارس علم النفس الكبرى (مدرسة التحليل النفسي، المدرسة السلوكية، المدرسة المعرفية...) بتفسير الضغط النفسي العام كل حسب الأفكار التي جاءت بها، لكن وبما أننا نتكلم عن الضغط المهني والذي يعتبر محل اهتمام علم النفس العمل والتنظيم فينبغي عرض النظريات المفسرة لهذه الظاهرة من وجهة نظر التراث السيكو تنظيمي ومن بين النظريات التي اهتمت بتفسير الضغط المهني نجد:

2-1- نظرية "ماك لين" (Mc Lean 1974)) لقد وضع ماك لين نموذج يتكون من ثلاث أقسام

و هي المؤثرات، قابلية الانجراح، و المحيط حيث قام بتفسير الضغط المهني من خلال تفاعل هذه العناصر و علاقة كل عنصر بالعناصر الأخرى و الشكل التالي يمثل نموذج (ماك لين) للضغوط.



الشكل رقم (01): نموذج (ماك لين، 1974) للضغط المهني

أ. المحيط (contexte)

يتسع المحيط لكل الميادين الاجتماعية، المادية، الاقتصادية، السياسية والمهنية التي تميزه وتتداخل مؤثرات هذا المحيط في مستويات مختلفة لحياة الفرد (عائلية، مهنية، وطنية، علمية). وتستلزم بعض المحيطات المهنية قدرات كبيرة

للتكيف فيها وفقا لطبيعة العمل وخصائصه وتولد ظروف العمل غير الملائمة لقدرات وطاقات العمال ضعفا لدى أغلبهم.

ب. القابلية للانجراح (Vulnérabilité):

تختلف القابلية من فرد لآخر اذ يلاحظ أنه في ظروف متشابهة ومؤثرات متماثلة تختلف طريقة وطبيعة استجابة الأفراد، ويتعلق هذا المجال بالقابلية الفردية للعمال وكونه واستعداده لمواجهة الصعوبات والمؤثرات الخارجية والداخلية. تتطابق هذه المميزات الفردية مع شخصية الفرد واستجابة جسمه للهجومات والضغطات المعرض لها.

ج. المؤثرات (Agent de stress):

تكون العوامل الخاصة بغض النظر عن طبيعتها (علاقة نفسية-محيطية-فيزيولوجية) المحرك المؤثر في توجيه وتوليد سياق الضغط.

يظهر الضغط وتتضح أعراضه حسب (ماك لين) عندما تتقاطع مكونات الضغط المذكورة آفا والمتمثلة في مؤثرات أو عوامل الضغط، القابلية للانجراح والمحيط (انظر الشكل).

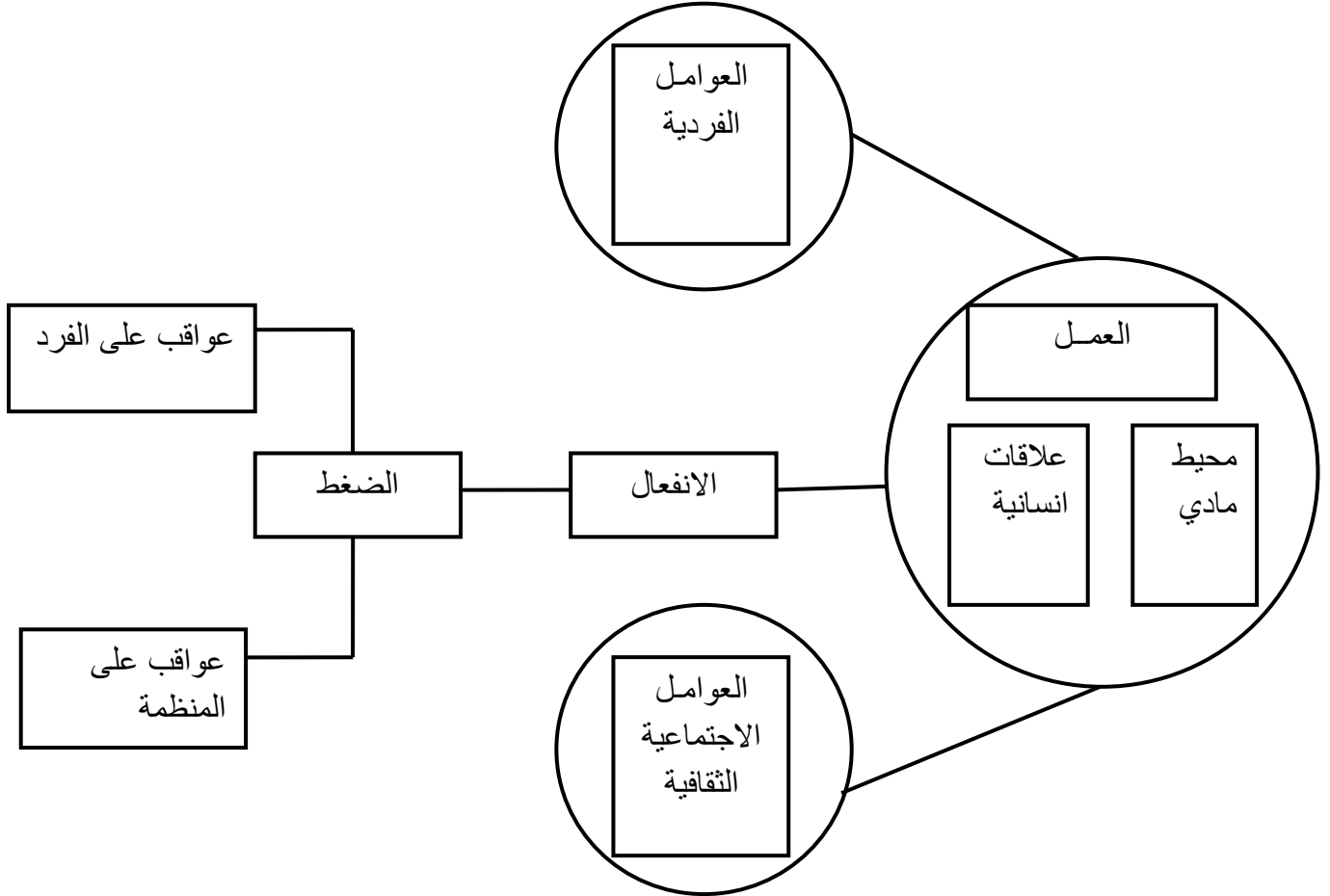
وعليه يتضح أن الضغط عند حضور المؤثرات الضاغطة (التنافس مثلا) يكون للفرد قابلية للانجراح وأن يكون المحيط ملائما لذلك كأن يكون ذا شخصية من نوع (A).

(عطوي، 2010: 26).

2-2- نظرية توركوت (P.R. Turcotte 1982)

درس (توركوت 1982) في نظريته التفاعل الموجود بين مؤثرات الضغط، الاستجابة وتأثير المتغيرات المعدلة عليهما. يحاول توركوت توضيح العلاقة الموجودة بين المؤثرات واستجابة الفرد.

يذهب نموذج (توركوت 1982) للضغط المهني الى ابراز المتغيرات المعدلة للضغط وعليه يرتكز (توركوت) على طبيعة العمل واطاره الحقيقي، اي نوع العلاقة الانسانية داخل المؤسسة بالإضافة الى التكنولوجيا المستخدمة والجو العام لمحيط العمل، وتعد كل هذه العوامل مصادرا للضغط المهني، وفيما يلي شكل توضيحي لنظرية (توركوت)



الشكل رقم (02): نظرية (توركوت، 1982) للضغط المهني (صحراوي، 2013: 101)

من خلال الشكل يتضح لنا أن:

المؤثرات: تشمل طبيعة العمل، المحيط المادي، العلاقات الانسانية، وسائل العمل من أجهزة وتكنولوجيا ...

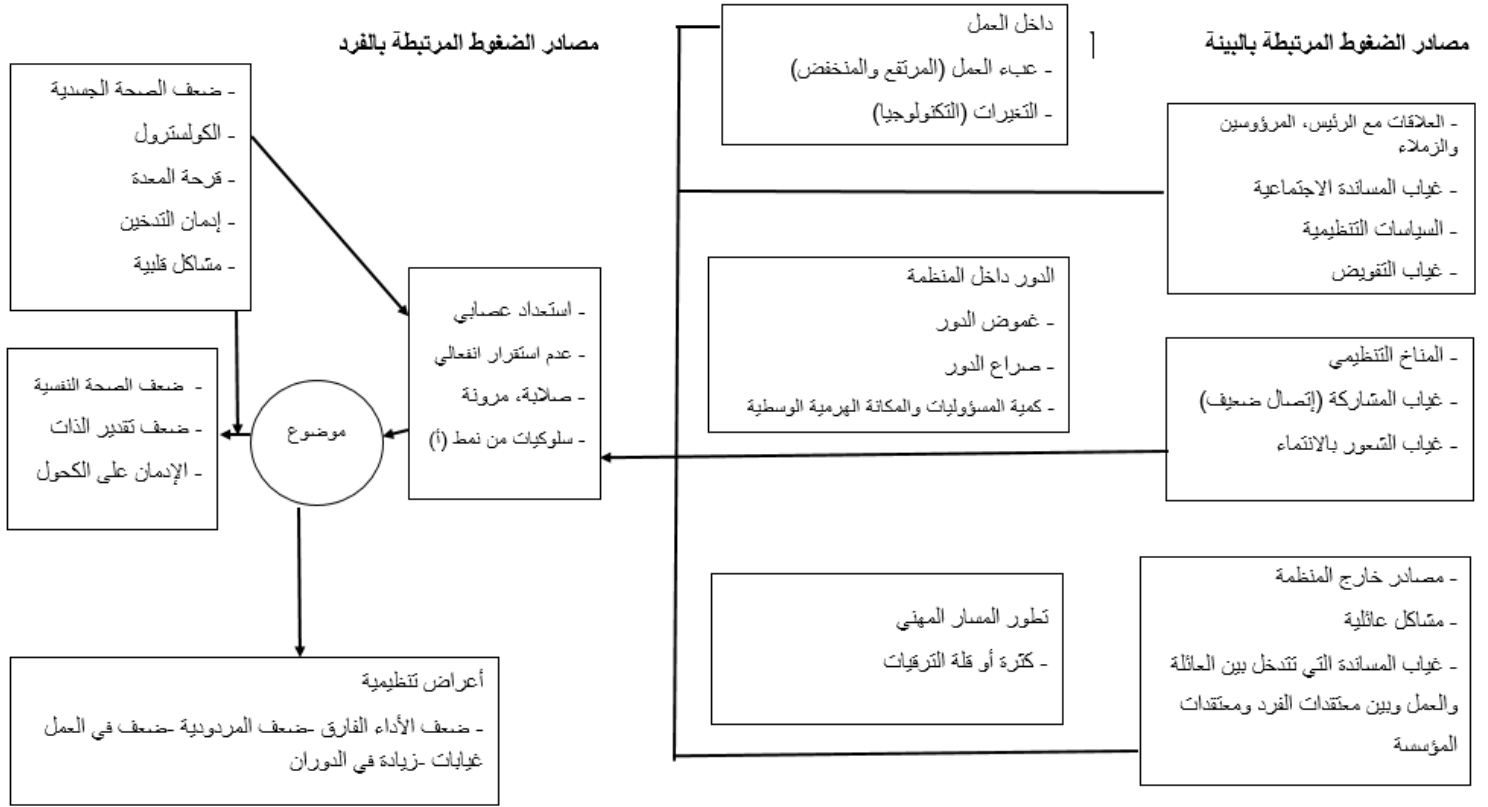
أما المتغيرات المعدلة: فتلعب دورا هاما كوسيلة بين عوامل الضغط والاستجابة لها وتشمل كل قدرات الفرد على مواجهة ومقاومة الضغط وهي عبارة عن أنماط سلوكية واجتماعية ترتبط بالشخص نفسه بالإضافة الى العوامل الثقافية والاجتماعية

أما بالنسبة للاستجابة للضغط: فهذا يعد كنتاج نهائي للتفاعل بين مؤثرات الضغط والمتغيرات المعدلة

- تكمن أهمية نظرية (توركوت) في ابراز الدور الديناميكي للمنظمة وأثره على العوامل التي ينجم عنها الضغط، هذا ما لم تسعى اليه النظريات الاخرى التي كانت تبحث دوما عن العلاقة السببية الموجودة بين كل من المثير والاستجابة للضغط حيث أن للدور الديناميكي للمنظمة دور في السيطرة على العوامل الضاغطة والتحكم فيها وادارتها. (صحراوي، 2013: 101)

2-3- نموذج كوبر و مارشال (Copper&Marshelle 1979) :

يتطرق هذا النموذج الى الأبعاد التنظيمية التي يمكن أن تشكل عوامل مولدة للضغط المهني وكذلك الى الخصائص الشخصية في ادراكها لهذه العوامل الضاغطة. اذ أن ظروف العمل، دور الفرد داخل المنظمة، تطور المسار المهني، العلاقات ما بين الأفراد، المناخ التنظيمي، هي وحسب هذا النموذج متغيرات تتداخل مع خصائص الشخصية ذات الطابع العصبي لتفسير تكوين أو ظهور الضغط، فعندما يحدث هذا التداخل أو هذا التقاطع تظهر بعض الأعراض على صحة الفرد (ضغط، ادمان على التدخين، ادمان على الكحول، عدم الرضا المهني...). بالإضافة الى أعراض تنظيمية (غيابات، دوران سريع، علاقات صعبة، سوء مراقبة النوعية). وبالتالي تكشف عن حالة مرضية للشخص والمنظمة في حد ذاتها كما يبينه الشكل الاتي



الشكل رقم (03) نموذج كوبر و مارشال (Copper&Marshelle 1979) للضغط المهني (سعدي، 2017):

(32).

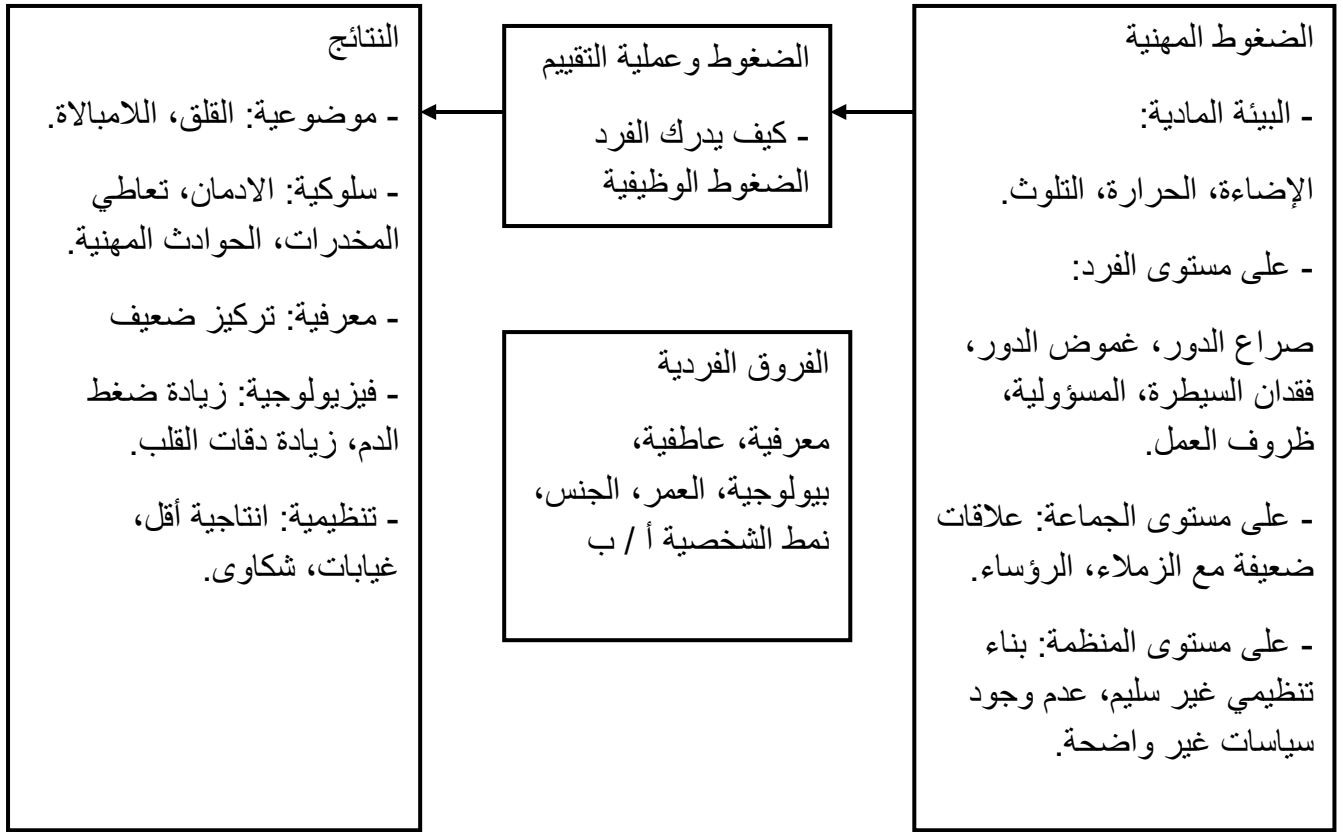
2-4- نموذج جيبسون وزملائه (Gibson & al 1982)

يوضح هذا النموذج مصادر الضغوط المهنية المختلفة وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط

الذي يشعر به، وبالتالي على نتائجه وآثاره، كما يشير هذا النموذج الى دور الفروق الفردية (معرفية، عاطفية،

وبيولوجية) في إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

ويبين الشكل التالي عناصر هذا النموذج والعلاقات فيما بينها. (حريم، 2004: 286).



الشكل رقم (04) نموذج جيبسون و زملائه (Gibson & al 1982) (حريم، 2004: 286)

أوضح "جيبسون" وزملائه من خلال الشكل بأنه عندما تترابط عوامل بيئية (فيزيولوجية، فردية، جماعية وتنظيمية) والخصائص الفردية (الجنس، السن، النمط السلوكي)، فسوف يتولد عنها ضغط وسينعكس سلبا على الصحة الجسمية والنفسية للفرد وذلك من خلال كثرة حوادث العمل أو انخفاض المردودية، وغيرها.

2-5- نموذج ميتشيغان:

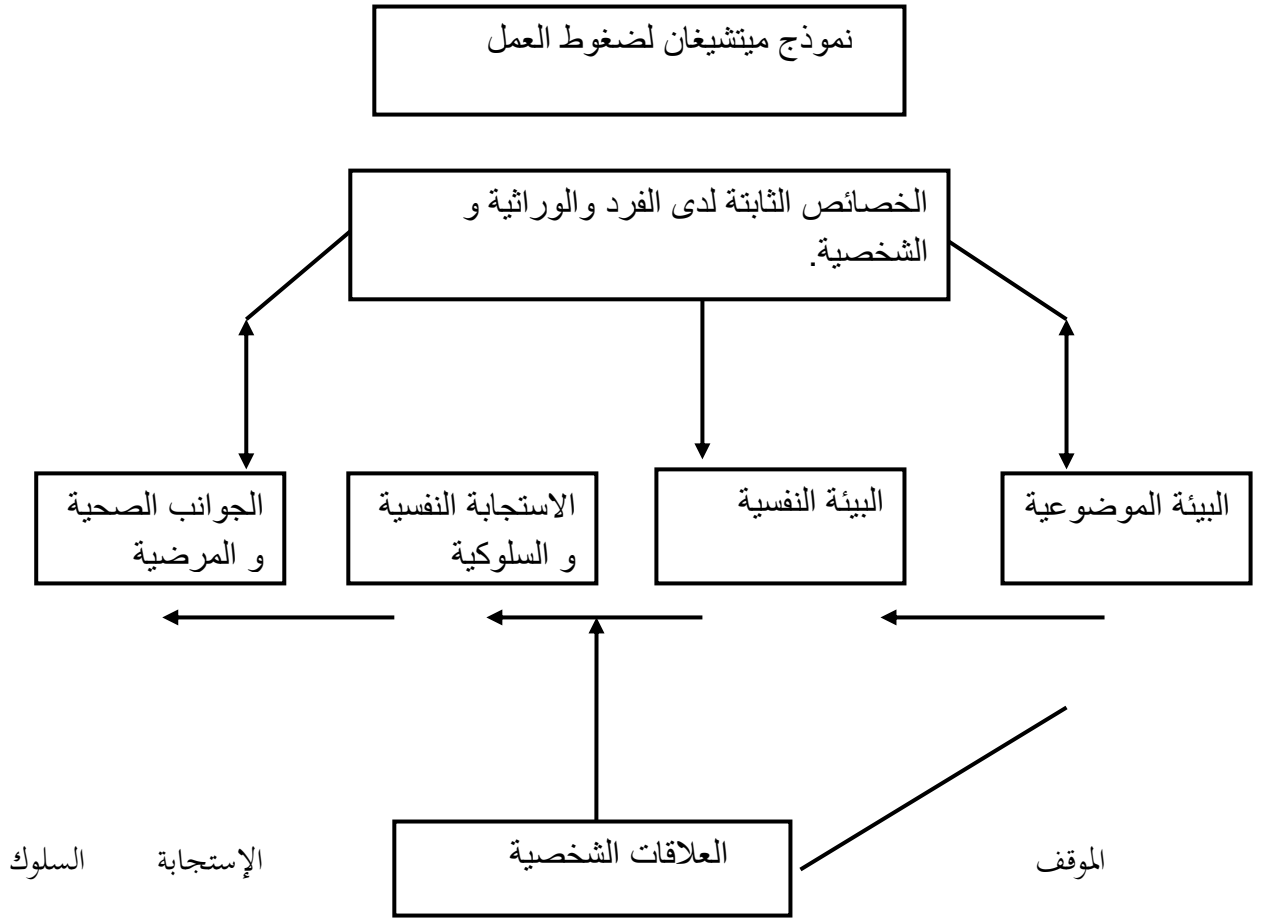
سمي ب "ميتشيغان" نسبة لجامعة "ميتشيغان"، وسمي أيضا بالنموذج الاجتماعي البيئي يمثل كلا من الباحثين " كاتز و كان" (Katz & Kahn) اللذان يؤكدان على وجود عوامل تؤثر على درجة الضغط و الاستجابة له لدى الفرد، هذه العوامل تتضمن نوعين:

– العوامل البيئية الموضوعية: وما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل (المكتب، الاضاءة، والتهوية، والسلامة في المنظمة).

– أما البيئة النفسية: ويقصد بها تعرض أو عدم تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل (القلق، الاكتئاب، اضطرابات النوم، اضطرابات الشخصية...) والتي تؤدي في النهاية الى سوء التسيير واتخاذ القرار على مستوى الفرد والمنظمة ككل.

ان تأثير تلك العوامل على درجة الضغط لدى الأفراد يتوقف على مدى ادراكهم لها و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية و السلوكية لدى الأفراد بحيث تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الافراد نحو هذه المؤثرات البيئية و كذلك الجوانب الصحية و المرضية المرتبطة بالناحية الجسمية النفسية لهم، اضافة الى الخصائص الثابتة لدى الفرد الوراثية و الشخصية و العلاقات التي يعيشها الأفراد في محيط العمل، حيث من الممكن أن تغيير هذه العوامل يؤثر على استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها داخل بيئة العمل.

والشكل الآتي يوضح نموذج ميتشيغان لضغوط العمل.



الشكل رقم (05) يمثل نموذج ميتشيغان لضغوط العمل (شويطر، 2005: 22).

3- عناصر الضغط المهني

يرى "سيزلاجي وولاس" (Szilagi&wallace) أنّ الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم

توازن نفسي أو فسيولوجي للفرد، وهي تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية (المنظمة أو الشخص). وهذا يعني

- كما يرى سيزلاقي وولاس- أنّه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي:

أ. عنصر المثير

ب. عنصر الاستجابة

ج. عنصر التفاعل

ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

3-1- عنصر المثير: يشمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

3-2- عنصرا لاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل الإحباطات والقلق. (معن، 2007: 141)

3-3- عنصر التفاعل: هو التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر انسانية وبين ما يحدث من استجابات. (فلية، وعبد المجيد، 2005: 306)

وحسب "فلية، وعبد المجيد" (2005) يمكن اضافة عنصرين آخرين للضغط المهني هما:

عنصر الإدراك: الذي له دور فعال في مدى احساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه.

عنصر الفروق الفردية: يفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التفاعل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا أو ايجابا. (نفس المرجع السابق: 306)

4-مراحل الضغط المهني:

يمكن التمييز بين المراحل الآتية والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغوط:

- المرحلة الأولى: مرحلة التعرض للضغوط
- لمرحلة الثانية: مرحلة ردّ الفعل
- المرحلة الثالثة: مرحلة المقاومة والتكيف
- المرحلة الرابعة: مرحلة التعب والإنهاك

1-4 مرحلة التعرض للضغوط:

ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا (كآلام المعدة، وتقلص القلون أو الذكريات)

أو خارجيا كمختلف المواقف التي يتعرض لها الفرد خلال حياته، ويمكن القول بأنّ هذا المثير أدّى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصمّاء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر: (زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، الضحك الهستيري، سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث الحساسة للنقد.

2-4 مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب 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.

3-4 مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية. . (بلال، 2005: 44)

4-4 مرحلة التعب والإرهاك: تعتبر هذه المرحلة كمرحلة أخيرة، ويصل الفرد الى هذه المرحلة من الضغط في حالة فشل كل استراتيجيات المقاومة المستعملة للخلص من الحادث الضاغط وفي حالة عدم قدرته في التغلب على مسببات الضغط واستقراره على هذه الحالة، فان الفرد سوف ينهك طاقة جسمه للتكيف مع الوضع الجديد وبالتالي يجعله عرضة لعدة أمراض، 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، السلبية، اللامبالاة والاكتئاب.
- الإصابة بالأمراض العضوية: كقرحة المعدة، السكر، الصداع، وضغط الدم، الازمات القلبية... (شمالي، 2007: 15).

5- تصنيفات الضغط المهني

حظيت مسألة تصنيف الضغوط المهنية بقدر لا بأس به من اهتمامات الباحثين، وصنفت وفقاً للعديد من الأسس والمعايير نذكر منها ما يلي:

5-1 من حيث الآثار المترتبة: وصنفت الى ضغوط ايجابية وضغوط سلبية

✓ **الضغوط الايجابية:** هي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد و المنظمة التي يعمل بها، تتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح و الانجاز و تعطي الفرد احساسا بالقدرة على الانتاج و الشعور بالسعادة و السرور، وتؤدي الضغوط المهنية الايجابية الى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معا، كما تساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل و تمد الفرد بالقوة والثقة و التفاؤل بالمستقبل بالإضافة الى أنها تزوده بالحيوية و الدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة. (فلية، وعبد المجيد، 2005: 307)

✓ **الضغوط السلبية:** ويقصد بها الضغوط التي تؤثر سلبا على كل من متخذي القرار والعاملين، مما يولد عددا من المشكلات الادارية والنفسية ومنها: انعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الابداع، اتباع أسلوب روتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية، زيادة الشعور بالإحباط

والعدوانية. مما يؤدي الى تراجع مستوى الأداء واضطراب العلاقات الادارية. (هيجان،1998:

(30

✓ ويفرق هيجان (1998) بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية كما يوضحه الجدول التالي:

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
- تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	- تمنح دافعا للعمل
- تولد الارتباك	- تساعد على التفكير
- تدعو للتفكير في المجهود المبذول	- تجعل الفرد ينظر الى العمل بجد
- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	- تحافظ على التركيز على النتائج
- يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه.	- تحافظ على التركيز على العمل
- الشعور بالأرق	- النوم الجيد
- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	- القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- الاحساس بالقلق	- تمنح الاحساس بالمتعة
- تؤدي الى الشعور بالفشل	- تمنح الشعور بالإنجاز
- تسبب للفرد الضغط	- تمد الفرد بالقوة والثقة
- التشاؤم من المستقبل	- التفاؤل بالمستقبل
- عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.
- الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	

الجدول رقم (01) مقارنة بين الضغوط الايجابية والضغوط السلبية. (هيجان،1998: 30)

2-5 من حيث الاستمرار، تصنف إلى مستمرة ومتقطعة (كالمنغصات اليومية وظروف العمل السيئة في مقابل المناسبات الاجتماعية، والانجازات، ومخالفات القانون).

3-5 من حيث المصدر وتصنف إلى داخلية (أي من داخل الفرد مثل الظروف الفيزيولوجية، والطموحات والأهداف، وغيرها) في مقابل خارجية (أي تأتي من البيئة الخارجية وهي كثيرة كالضوضاء، والظروف الطبيعية كالزلازل والأعاصير، والملوثات...الخ).

4-5 من حيث المكان الذي تحدث فيه (في العمل وفي المنزل وفي المدرسة وفي الشارع).

5-5 من حيث عدد المتأثرين بها وتصنف إلى عامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس كالأحداث المزلزلة) في مقابل الخاصة التي تؤثر على فرد واحد أو على عدد محدود من الأفراد (كحوادث الطرق، أو منغصات الحياة اليومية).

6-5 من حيث الشدة وتصنف إلى خفيفة ومعتدلة وشديدة أو حادة.

7-5 من حيث المجال الأساسي الذي تحدث فيه مثل الضغوط الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والإدارية والتنظيمية. (جمعة،2004: 23)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأنّ هذه الأسس والمحاور للتصنيف ليست منفصلة أو مستقلة وإنما هي بالأحرى متداخلة ومتقاطعة فالحدث أو الظرف الواحد يقبل التصنيف وفقا لأكثر من محور في الوقت نفسه.

6-مصادر الضغوط المهنية:

إنّ العوامل والظروف والمؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوعة. فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذي يمارسه الفرد، ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمي، والعمليات التنظيمية، والسياسات... الخ). كما أنّ حياة الفرد الخاصّة قد تتسبب في الضغوط التي يواجهها الفرد. ومن المألوف أن يتعرض الإنسان لعاملين أو مؤثرين فأكثر في نفس الوقت، الأمر الذي يسبب في تصعيد درجة أو شدة الضغط الذي يتعرض له. فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفي نفس الوقت يواجه مديرا لا يحسن توجيه العاملين ولا يقيّم أدائهم بإنصاف. (حرير، 1997: 382)

يرى حمدي ياسين " (1999) أن مسببات (مصادر) الضغط لها علاقة (ببيئة العمل والعمل نفسه متطلبات العمل ودرجة تفاوتها من مهنة لأخرى، التعارض في الأدوار، عدم وضوح المسؤوليات.)، وايضا ذات علاقة بالسمات الشخصية (نمط الشخصية، الفروق الفردية، أحداث الحياة، مركز التحكم). (حمدي، 1999: 173).

ويذكر "عبد الباقي" (2000) ثلاثة مسببات للضغط المهني وهي:

- مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة: (غموض أو تعارض دور الفرد في المؤسسة، عدم التوافق بين الفرد وظروف المؤسسة.).
- مسببات تتعلق بجوانب شخصية للفرد (اختلاف الشخصية، القدرات..).
- مسببات تتعلق بالعلاقات العائلية والاجتماعية (اضطراب الحياة الزوجية والاجتماعية، صراع تداخل الأدوار.). (عبد الباقي، 2000: 309).

ويرجع «عبد الغفار حنفي» (2002) مصادر الضغط الى:

- الفرد كمصدر للضغط: (نمط الشخصية مركز التحكم، السمات الشخصية، القدرات والمهارات).
- خصائص الوظيفة: (درجة التنوع والحرية، الشعور بالمسؤولية).
- طبيعة الدور: (غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور).
- العلاقات الشخصية: العلاقات مع جماعة العمل والرؤساء، الصراع بينهما).
- خصائص البيئة: (ساعات العمل، الاضاءة، التهوية، الأجور والحوافز، الأمان الوظيفي). (عبد الغفار، 2002: 185).

وأما عن " الحزامي" فان مصادر الضغوط تكمن في:

- متغيرات التصميم التنظيمي: (بيئة العمل الطبيعية: الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، ساعات العمل الطويلة، نظم الحوافز، التكنولوجيا المستخدمة، ضغوط الدور (الصراع، الغموض)، التحميل الزائد في العمل (كيفا وكما)، الأنشطة المشتركة مع وحدات تنظيمية مختلفة).
- العمليات بين الأشخاص: (نمط لقيادة، عدم تماسك الجماعة، نقص المشاركة، المسؤولية عن المرؤوسين)
- تأثير المسار الوظيفي: (مستوى العمل، دخول الخدمة، منتصف الخدمة، معتزل الخدمة، تنزيل الدرجة الوظيفية الركوند، التقادم الوظيفي). (الحزامي، دت:60)
- ويرى " فاروق السييد" (2001) بأن العوامل المختلفة لمصادر الضغوط المهنية تشمل "ضغوطات عبء المهنة، نقص الدافعية، صعوبات ادارة الوقت، ضغوط نقص التأثير الأسري، ضغط الأخطار و الكوارث، ضغط النقص و الضياع الأسري، ضغط النبذ و عدم الاهتمام، الضيق المهني، ضغوط التنافس، ضغوط العدوان، ضغوط السيطرة و العسر و المنع، ضغوطات العطف على الآخرين، ضغوطات ساعات العمل

الطويلة، ضغوطات الخداع و الدونية، ضغوطات المشكلات التنظيمية، ضغوطات عدم كفاءة الموظفين، ضغوطات ساعات العمل الطويلة، ضغوطات المكانة و الأجر و الترقية، ضغوطات عدم الاستقرار وفقدان الأمن، ضغوطات غموض و صراع الدور، ضغوطات التوقعات العالية غير الواقعية للذات ، ضغوطات المواجهة المتكررة مع الرؤساء، ضغوط فقدان التأييد من الزملاء، ضغوط العمل و ضغوط الوقت، ضغوط الرقابة و الشعور بالملل، ضغوطات دفعات في معارك غير ضرورية، ضغوط تتعلق بمهام العمل، ضغوطات تضاول التدريب، ضغوطات المسؤولية المرتبطة بطبيعة العمل، ضغوطات عدم القدرة على تقديم المساعدة أو التصرف بفاعلية، ضغوطات لأسباب عائلية، ضغوطات لأسباب بيئية. (فاروق السيد، 2001: 97).

في حين يرى "ماهر" (2003) أن صعوبة العمل، مشاكل الخضوع للسلطة، عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم، صراع الأدوار، التنافس على الموارد، عدم وضوح العمل اختلاف ظروف العمل المادية، اختلاف العلاقات الشخصية، تأثير شخصية الفرد. كلها تمثل مصادر الضغط المهني. (ماهر، 2003: 384).

اذن فان مصادر ضغوط العمل تختلف من فرد الى آخر، و من مؤسسة الى أخرى، مما يجعل رصدها وتحديدتها يختلفان من عالم الى آخر.

ومن خلال ما سلف يتبين وجود العديد والكثير من عوامل ومصادر الضغوط المهنية، وحتى لا يتشعب موضوع دراستنا ارتأينا أن نقتصر على ثلاث عوامل للضغوط المهنية المؤثرة على العامل في التنظيم وهي كالتالي:

أ. صراع الدور: ويقصد به وجود تعارض في متطلبات العمل التي ينبغي للفرد القيام بها أي وجود أكثر من مطلب، فمواجهة الشخص لمطالب متناقضة حول عمله يعرضه للتوتر، والاجهاد والقلق، فصعوبة التوفيق بين الأدوار المتناقضة تؤدي بالفرد الى حالة من الضغط، نتيجة الصراع الذي يعيشه الفرد، فمثلا على المشرف الذي عليه تنفيذ طلب رئيسه في مصلحته وفي الوقت نفسه يطالبه رؤوسيه بتخفيض عبء

العمل اليومي والمتوقع منه الموافقة. فالضغط نتيجة لتعرض الفرد لمواقف تفرض عليه متطلبات متعارضة، و يخذ الصراع عدة أشكال وهي: صراع افراد الدور، صراع تعدد الدور، صراع الدور الشخصي، وعدم ملائمة الدور قد يرجع الى غير المؤهل أو لعدم توفر الوسائل (صحراوي، 2013: 105).

ب. غموض الدور: تشير كلمة الدور الى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معيناً، و يمثل غموض الدور عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى و كيف، ويمكن أن يوجد الغموض في أي من المجالات التالية: مسؤولية الفرد، القواعد، مصادر السلطة، تقييم المشرف لأداء الفرد، التغييرات التنظيمية و الأمان الوظيفي، وهناك احتمال أن يحدث الغموض في المنظمات المعقدة كبيرة الحجم و يحدث الغموض عندما تحدث التغييرات التكنولوجية، يغير أحد الأفراد عمله، يوجد نقص في المعلومات الواردة من الادارة العليا، يخفي المرؤوسون معلومات عن المشرف كوسيلة للسيطرة على الأحداث أو كأسلوب لمضايقة مشرف غير مفضل بالنسبة لهم. وقد أثبتت بحوث عديدة ان غموض الدور ينشأ عند الفرد توترا سلبيا يتجسد مباشرة في تدهور رضاه عن العمل وزعزعة ثقته بنفسه وبالآخرين. (ميسون، 2009: 12).

ج. عبء العمل: يعتبر هذا المفهوم من الأعباء المهنية التي يعاني منها العاملون في وظيفة ما، وذلك لما تتطلبه مهامه من مهارات عالية، لا يملكها الفرد وليس له القدرة على أدائها وتنقسم الى قسمين:

- عبء كمي: يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوب من الفرد إنجازها وتحتاج الى وقت أكبر.
- عبء نوعي: يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام و أعمال أكبر من قدراته سواء من الناحية الجسمية أو العلمية.

وقد يتعرض الفرد لمجموعة من التوترات التي تفوق قدراته، مما يجعلها أعباء زائدة، فأعباء العمل الزائدة من مصادر التوتر في العمل، حيث أن الفرد يحاول القيام بمهام تفوق قدرات. (سلامة، دت: 40).

وحسب " حسين، و حسين" (2006) فان العوامل و الظروف و المؤثرات التي يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة و متنوعة فبعضها يرجع الى المصادر التنظيمية و طبيعة العمل، ويتمثل ذلك في متطلبات العمل الزائدة التي تجعل الفرد غير قادر على القيام بأعباء العمل أو متطلباته، وغموض الدور و عبء الدور و صراع الدور و عدم الاستقرار الوظيفي و ظروف العمل السيئة وتوتر العلاقات في العمل و الاختلاف المهني و تعدد المسؤولية و عدم وضوحها و المستقبل الوظيفي و الافتقار الى المشاركة في اتخاذ القرارات و عدم وضوح الأهداف و السياسات في بيئة العمل و غياب المساندة الاجتماعية، و أيضا قد ترجع ضغوط العمل الى خصائص و نمط شخصية الفرد العامل ونقص قدراته و امكانياته على القيام بالعمل و تحقيق التوافق المهني، و كذلك أحداث الحياة التي يتعرض لها الفرد العامل وتؤثر على أمنه و سلامته، و مدى صلاحية المباني و الحجرات و تجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين و غيرها من المسببات المادية لضغوط العمل. (حسين، و حسين، 2006: 219)

7- الآثار الناتجة عن الضغط المهني

لضغوط العمل العديد من الآثار و النتائج بالنسبة للفرد و المنظمة التي يعمل بها، فتزايد الشعور بالضغط المهني يولد آثار سلبية على صحة الفرد سواء كانت هذه الآثار سلوكية أو نفسية أو جسمانية، و بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها الفرد فان لضغوط العمل العديد من الآثار المتمثلة في زيادة التكاليف المباشرة و التكاليف غير المباشرة الناتجة عن انخفاض مستوى أداء الافراد نتيجة زيادة ضغوط العمل لديهم. (السيسي، 2002: 365)

يصنف الكاتب " كوكس" (COX) الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات:

✓ سلوكية: مثل: الميل للحوادث، الادمان على الخمر واستخدام المخدرات والمسكنات، الانفجار العاطفي، الافراط في الأكل، التدخين والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

✓ **موضوعية:** كالقلق والعدوانية، اللامبالاة والملل الاكتئاب والارهاق، الاحباط وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات والوحدة.

✓ **معرفية:** ومنها: عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز الانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد وحواجز ذهنية.

✓ **فيزيولوجية:** تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم وجفاف في الفم والعرق، ارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

✓ **تنظيمية:** الغيابات والدوران الوظيفي، انخفاض الانتاجية والعزلة عن زملاء، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض التزام الموظف وولائه. (حریم، 1997: 387)

ويشير كل من " الحتاتنة" و "أبو سعد" الى نفس الآثار لكن يصنف الآثار الاجتماعية والتي تشمل انهاء العلاقات والانسحاب والعزلة وانعدام القدرة على قبول وتحمل المسؤولية. (الحتاتنة وأبو سعد، 2010: 167)

حسب " شحاتة ربيع" تتمثل آثار ضغوط العمل في اضطرابات عديدة على رأسها الأرق والشعور بالتعب، الارهاق والعصبية، اضطراب الحالة المزاجية، سرعة خفقان القلب واضطرابات الهضم، كما تتمثل ضغوط العمل في ظاهرة غريبة ونادرة في نفس الوقت هي «المستيريا الجماعية» ومن مظاهرها الشعور بالدوخة والغثيان، الضعف العام وسرعة التنفس، تظهر عند احدى العاملات وسرعان ما ينتشر بين بقية العاملات دون وجود أي أسباب عضوية، وهو مرض يصيب النساء أكثر من الرجال ومن حسن الحظ أنه ظاهرة نادرة.

ايضا يشير " ربيع" الى الانهك الصناعي الذي يرتبط بضغوط العمل والمتمثل في الشعور بالتعب والاستنزاف وكثرة الغياب أو التأخر عن الحضور.

كما يوضح أن الصحة النفسية للعامل لها أثر كبير على كفاءته الانتاجية وعلاقته بزملائه ورؤسائه، وتعتل الصحة النفسية للعامل بسبب ما تحفل به الحياة من عقبات سواء في المصنع أو خارجه. (ربيع، 2010: 276)

ويميز " العميان " بين نوعين من آثار ضغوط العمل هما آثار ايجابية وآثار سلبية.

أولاً: الآثار الايجابية: وتشمل

- ✓ تحفز على العمل
- ✓ تجعل الفرد يفكر في العمل
- ✓ يزداد تفكير الفرد على العمل
- ✓ ينظر الفرد الى عمله بتميز
- ✓ التركيز على نتائج العمل
- ✓ النوم بشكل مريح
- ✓ القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- ✓ الشعور بالمتعة
- ✓ الشعور بالإنجاز
- ✓ تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة
- ✓ النظر للمستقبل بتفاؤل
- ✓ القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة. (ملاحة، 2011: 35).

ثانياً: الآثار السلبية:

يترتب على الاحساس بتزايد الضغط المهني بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي

أ. آثار الضغوط على الفرد:

1. آثار سلوكية

من بين الآثار التي تترتب على احساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغييرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتاد ما يلي: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغيير في عادات النوم، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتدخين وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

2. أعراض نفسية (سيكولوجية)

يترتب على احساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن، الكآبة والشعور بالقلق، النظر الى المستقبل بتشاؤم، التصرف بعصبية شديدة، عدم القدرة على التركيز، فقدان الثقة بالغير، النسيان المتكرر الحساسية للنقد من جانب الآخرين، عدم الاتزان الانفعالي، عدم القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، صعوبة فب التحدث والتعبير، التردد واللامبالاة.

3. آثار جسدية (الصحة البدنية)

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية، ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب وضغط الدم.

(العميان، 2005: 165)

ب. آثار الضغوط على المنظمة:

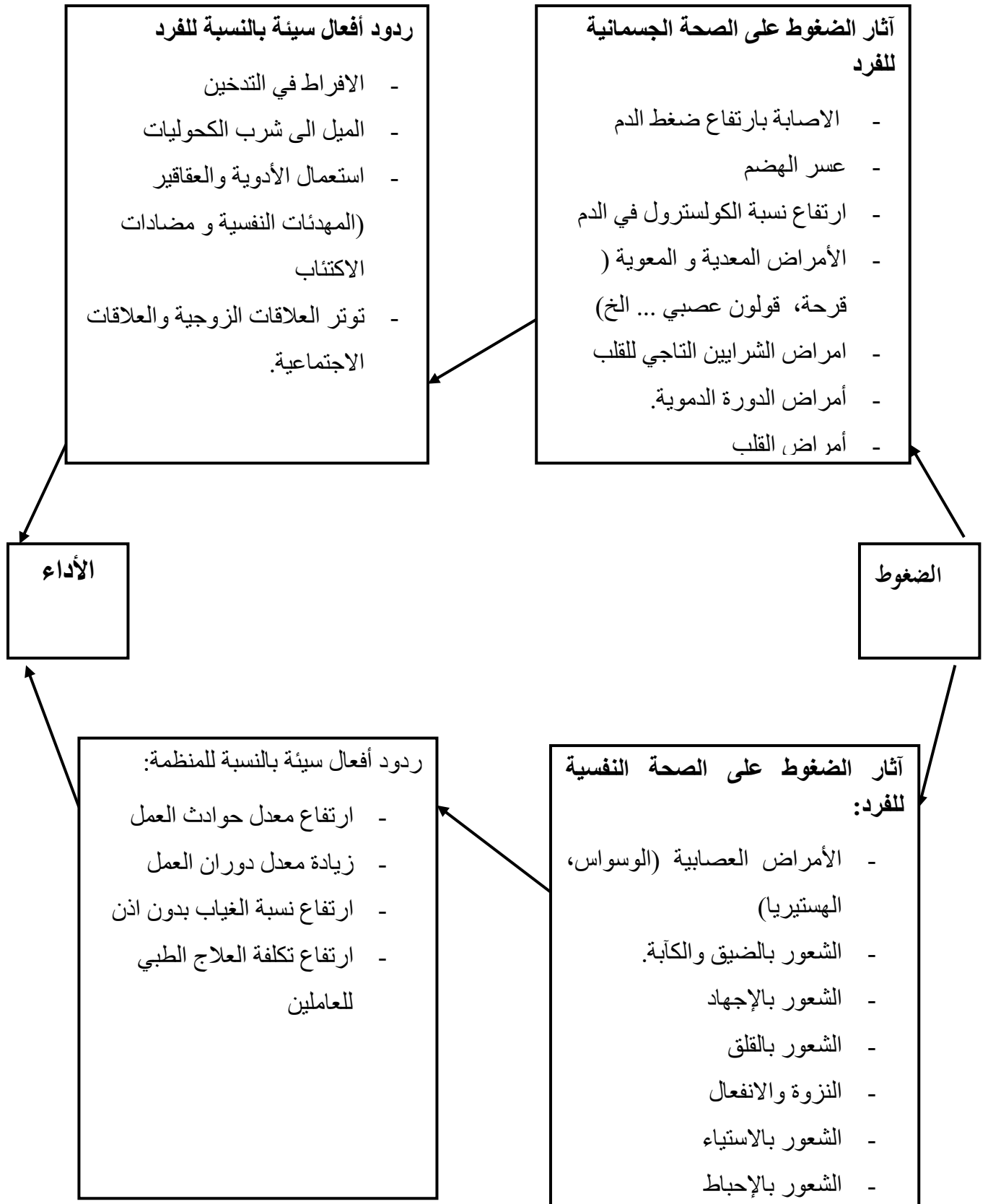
تؤكد الدراسات ان الآثار الناتجة عن الضغط المهني لا تقتصر على الفرد وحده وانما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي اليها وطالما كان العنصر الانساني هو أهم عناصر الانتاج في المنظمة فان الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على اداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، ويتجلى هذا الانعكاس السلبي في كثرة العيابات، الدوران الوظيفي. (فلية، وعبد المجيد، 2005: 312)

عدم الاستقرار في العمل، انخفاض الانتاجية، الانعزال عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض الولاء والالتزام التنظيمي.

ومن ذلك ايضا نجد العدوانية التي من أوضحتها سبب الرئيس المباشر في العمل وتعتمد ابطء في انجاز الأعمال وقد تصل العدوانية بالنسبة للبعض الى محاولة تخريب واتلاف الأجهزة والمعدات كنوع من التنفيس عما يثور بصدر الفرد من غضب نتيجة لضغوط العمل الواقعة عليه.

ومن تلك التأثيرات التنظيمية ايضا الاحباط الوظيفي، حيث وجدت علاقة ارتباط موجبة معنوية بين متغيري ضغوط العمل والاحباط الوظيفي مما يؤدي الى اضعاف المنظمة في تحقيق اهدافها واعاقه حركة التقدم والتنمية فيها، ويعطي انطباعا سيئا للجهات الأخرى عن اتجاه سير العمل فيها. (عبد الباقي، 2003: 345)

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص آثار ضغوط العملي قسمين ضغوط ايجابية واخرى سلبية والتي تؤثر على الفرد العامل من الناحية السيكولوجية والنفسية والجسدية مما ينعكس على المنظمة ككل كونه العنصر الاساسي فيها حيث لخصها عبد الاقي في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): تأثير ضغوط العمل على الحالة الصحية (الجسدية والنفسية) للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة

للفرد والمنظمة (عبد الباقي، 2004: 351)

8-ادارة الضغوط المهنية

تمهيد

إن إزالة مسببات الضغط أو حتى تخفيف حدته يعد أسهل وسيلة لتخفيف الضغوط التي نعاني منها في حياتنا، ولكنه يعد في نفس الوقت من أصعب الأمور. فرمما يكون من الصعب إزالة مسببات الضغوط تماماً، ولكن حتماً نستطيع السيطرة عليها والتخفيف منها أو التقليل من حدة تأثيرها علينا.

وسوف نتناول فيما يلي إدارة الضغوط في منظمات العمل من جانبين هما: الجانب الفردي، والجانب التنظيمي.

8-1- إدارة الضغوط على مستوى الأفراد:

تقوم هذه الاستراتيجيات من منطلق أساسي، هو أنه لما كان الضغط يتوقف في النهاية على مدركات الفرد وتفسيراته لمسببات الضغط والبيئة التي يعمل فيها، فإن التصرفات الفردية تعتبر مطلباً ضرورياً لمواجهة ما يعانیه من ضغوط وما تحدثه عليه من آثار. وتعتبر هذه الاستراتيجيات ذات طبيعة دفاعية، أي أنها لا تواجه الضغط إلا بعد وقوعه وإحداث آثاره على الفرد، ومن بين هذه الاستراتيجيات:

8-1-1الرجوع الى الدين:

إن الرجوع الى الدين والإيمان بالله يعتبر جزءاً مهماً من العلاج الطبي والنفسي في مواجهة الهموم والضغوط، فقد تبين لكثير من الأطباء أن أهم عامل في شفاء المرض ليس هو العقاقير ولكنه "الأمل" والأمل في الله الذي لا يجيب رجاء من ارتجاءه. ولقد أثبتت نتائج التجارب الميدانية التي أجريت على متطوعين من غير المسلمين ومن غير الناطقين بالعربية خلال 42 جلسة علاجية تضمنت كل جلسة خمس تجارب وبذلك كان المجموع الكلي للتجارب 210، وفي مرة أخرى تليت عليهم قراءات عربية غير قرآنية بحيث تكون مطابقة للقراءات القرآنية من

حيث الصوت واللفظ والوقع فاتضح وجود أثر مهدئ للقرآن في 97% من التجارب المجراة وذلك في شكل تغيرات فسيولوجية تدل على تخفيف درجة توتر الجهاز العصبي التلقائي الذي بدوره يؤثر على أعضاء الجسد الأخرى ووظائفها، ولذلك فإنه توجد احتمالات لا نهاية لها للتأثيرات الفسيولوجية التي يمكن أن يحدثها القرآن فمن المنطق افتراض أن أثر القرآن المهدئ للتوتر يمكن أن يؤدي إلى تنشيط وظائف المناعة في الجسم، والتي بدورها ستحسن من قابلية الجسم على مقاومة الأمراض أو الشفاء منها وهذا ينطبق على الأمراض المعدية والأورام السرطانية وغيرها، كما أن نتائج هذه التجارب المقارنة تشير إلى أن كلمات القرآن بذاتها وبغض النظر عن مفهوم معناها، لها أثر فسيولوجي مهدئ للتوتر في الجسم البشري. على أن الفزع إلى الله يكون بتقوى الله عز وجل والتعرف إليه في الرخاء، الدعاء مع الاضطرار والإكثار من الاستغفار والصلاة على النبي والتوكل على الله وحسن الظن به عز وجل.

8-1-2 الاسترخاء:

الهدف العام من تمرين الاسترخاء هو تقليل مستوى توتر الأفراد وخلق حالة من الهدوء والسكينة من الناحية النفسية والجسدية، فمن الناحية النفسية تمرين الاسترخاء يدرّب الأفراد على السيطرة على مشاعرهم وتقليل التوتر، ومن الناحية الجسدية يقلل ضغط الدم وأمراض القلب. ويمكن ممارسة تمرين الاسترخاء عشرين دقيقة يومياً عن طريق تمارين التنفس، التدليك، واستراتيجيات الاسترخاء الذهني.

8-1-3 التأمل

تمارين التأمل تكون بتوجيه تفكير الفرد بعيداً عن نفسه، وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويمكن ممارسة هذا التمرين عن طريق إيجاد بيئة هادئة ثم تخيل صورة أو مشهد جميل أو حتى كلمة لها أثر طيب في النفس ثم تكرارها في الذات

والاستماع إلى صوت الكلمة دون محاولة التفكير في معناها. وتستطيع تكرار ذلك مرة أو مرتين في اليوم لمدة 10 إلى 20 دقيقة قبل الفطور أو العشاء. الأشخاص الذين يمارسون هذا التمرين هم أقل عرضة لضغط الدم ومستويات التوتر ويتمتعون بفترات نوم جيدة وعميقة، فعلى سبيل المثال في دراسة حديثة لـ 36 امرأة ورجلاً يتراوح عمرهم ما بين 55-85 انخفض ضغطهم من 94/145 إلى 88/135 بعد استخدام هذا التمرين لمدة ثلاثة شهور. (تغريد، 2006: 61).

8-1-4 التريث وكبح الغضب

محاولة اجبار الذات على عدم الانفعال و الانتظار للوقت المناسب و عدم التسرع، و بالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية الا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط و تحقق له الاسترخاء و التأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها و العمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، و مراجعة النفس دون انفعال مما يكشف عن أخطاء الحقيقية للضغط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في التعامل مع الضغوط، و تفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل و المحافظة على علاقاته الشخصية.

8-1-5 القبول والاستسلام

وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو، والاعتراف به، وان كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف الا انها تساعد على التخفيف أو التخلص من الضغوط. وتذكر الماضي والتفاعل معه واستحضاره والحزن على ما جرى به هو قتل للإرادة وتبديد للحياة، ويولد العجز عن العمل ويبدد الجهد، كما على المؤمن الإيمان بقضاء الله وقدره، فما يصيب الانسان في حياته هي مقادير من عند الله - سبحانه

وتعالى-وبتلك تهدأ النفس ويسكن الغضب، وترتاح النفس لأنه مهما فعل الفرد فسيقع المكتوب، لأنه تقدير العزيز الحكيم لاسيما إذا أخذ الانسان بالأسباب. (نجاح، 2004: 135).

8-1-6- التركيز

ان قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة ساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي عليها طرق التأمل والاسترخاء، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به الى القيام بعمل خلاق وانجاز ما يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات. (مطاطة، 2010: 42).

8-1-7- الفكاهة

أثبتت الدراسات وجود علاقة بين روح الفكاهة لدى الأشخاص والضغوط، فالأشخاص الذين يتمتعون بروح الفكاهة لهم رؤية مختلفة لضغوط الحياة، فتبدو آثار الضغوط عليهم أقل بالنسبة لغيرهم، وهم يأخذون مصادر الضغوط على أنها فرص لا تهديدات، وهم عادة ما يضعون لأنفسهم توقعات معقولة بالنسبة لأدائهم.

8-1-8- تعلم التفاؤل:

الأشخاص المتفائلين يتجنبون الضغوط بإدراكهم أن الأحداث السيئة والأوقات الصعبة في حياتهم هي أحداث مؤقتة وطارئة وتسببت بواسطة أشخاص آخرين، وهم يواجهون هذه الأوقات الصعبة والمحن بالأمل. تعلم التفاؤل يبدأ بمعرفة الأفكار التشاؤمية ومحاول إبعاد الفرد عن هذه الأفكار واستبدالها بأفكار جديدة تساعده على مواجهة الضغوط.

8-1-9 الدعم الاجتماعي:

التحدث مع الأصدقاء أو الخروج لتناول الوجبات هو أسلوب للتغلب على الإحساس بالخوف، الضغط، والوحدة. لأسباب متعددة العلاقات الاجتماعية الناجحة تساعد الناس في أداء أعمالهم بطريقة أحسن والتقليل من إحساسهم بضغط العمل والحياة، وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين لديهم ارتباطات اجتماعيات متعددة (أصدقاء مقربين - زواج ناجح - أطفال - أعضاء في جمعيات - علاقات في أماكن العبادة) يعيشون حياة أطول من غيرهم، كما أنهم أقل عرضة للأمراض المرتبطة بالضغط. ومواجهة الضغوط أسهل عندما يتناقش الأفراد في مصادرها مع الآخرين. (تغريد، 2006:63).

8-1-10 التغذية الراجعة الحيوية:

من خلال هذه الاستراتيجية يمكن تعليم الفرد كيفية ضبط العمليات المتنوعة الداخلية التي تحدث في الجسم عن طريق استخدام تقنية التغذية الراجعة الحيوية، يتم هن طريقها اكتشاف وتوسيع وعرض التغيرات الطفيفة التي تحدث في الجسم أو في عقل الشخص، ويتيح تسجيل الحاسب الآلي امكانية أن يشهد الشخص التغيرات الدقيقة التي تحدث في معدل نبضات القلب وضغط الدم والحرارة، ونماذج موجات المخ والتي لا يمكن ملاحظتها طبيعياً، حيث أن أغلب هذه العمليات تتأثر بالضغط.

ومن الممكن التعرف على الدور المحتمل للتغذية الراجعة الحيوية باعتبارها تقنية لإدارة الضغط الفردي من خلال الوظائف الجسدي، والتي تكون لحد ما قادرة على الخضوع للسيطرة الادارية، ويتضمن ذلك معدل ضربات القلب وتوتر العضلات ودرجة حرارة الجسم وحموضة المعدة وضغط الدم، وتتأثر أغلب هذه العمليات بالضغط، وتكمن قوة التغذية الراجعة في قدرتها على المساعدة في الوصول الى حالة من الاسترخاء واستعادة الوظائف الجسدية لحالة من عدم الضغط.

تتميز تقنية التغذية الراجعة الحيوية بأنها توفر بيانات دقيقة عن طريق الوظائف الجسدية، وعن طريق تفسير التغذية الراجعة يعرف الفرد مدى ارتفاع ضغط دمهم فيعملون على تخفيضه من خلال ممارسة خاصة.

ان التدريب على التغذية الراجعة مفيد في تخفيض القلق وحموضة المعدة وبالتالي تخفيض احتمال حدوث قرحة المعدة اضافة الى التحكم في القلق والصراع، وعموما تخفيض المظاهر الفسيولوجية السلبية للضغط، وبالرغم من هذه النتائج الايجابية يجب أن يفهم الأشخاص المتطلعين الى التغذية الراجعة الحيوية للتحكم في الضغط أن النجاح يتطلب التدريس واستخدام المعدات التي قد تكون باهظة الثمن. (عطوي، 2010: 55).

8-1-11 الرياضة والتمارين

من المعروف أن الاهتمام باللياقة والصحة البدنية يجعل الانسان أكثر مقاومة للأمراض والتأثيرات العكسية للضغط، اذ أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل المشي الركض والسباحة، وركوب الدراجات وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغط من غيرهم، كما يعتبر خبراء اللياقة البدنية حسب علي عسكر (2000)، ممارسة نوع من النشاط البدني بشكل منتظم احدى الطرق السهلة والأكثر فائدة وفعالية للحصول على تغييرات ايجابية في حياة الفرد، وتمكين الجسم من التعامل مع المواقف الضاغطة. (سعدو، 2007: 45).

8-1-12 نظام التغذية:

التغذية تلعب دورا رئيسيا في الضغوط ومعالجتها، فالغذاء المتوازن مهم جدا بالنسبة للفرد، وذلك من أجل الحفاظ على درجة عالية من الطاقة لمواجهة الضغوط، وأفضل غذاء متوازن يوصي به الاطباء هو تناول اللحوم والسمك والخضروات والعصائر التي تحتوي على البروتينات الى جانب مقادير مفيدة من الألبان والعسل، وينصح بعدم

الاكتثار من السكريات التي تمد الجسم بالطاقة الكبيرة لفترة وجيزة، الا أنه قد يسبب في بعض الأحيان مضاعفات غير مرغوبة تتضمن الشعور بالضيق والانهك.

8-1-13 معرفة شخصية الفرد

الوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المثيرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية واقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة.

8-1-14 ادارة نمط الحياة:

من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، ومن ذلك اتباع نظام غذائي سليم، ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الأفراد، فلا يعطي كل حياته للعمل بل لا بد أن يخصص جزءا للنشاط الأسري، الأنشطة الثقافية، الأنشطة الاجتماعية، لان هذا من شأنه أن يحدد نشاط الفرد ويؤدي عمله بهدوء، ويواجه التحديات بقدرة فائقة. (ابوالعلا، 2009: 25).

وبالإضافة لما سبق هناك العديد من الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة ومعالجة الضغوط على مستوى الأفراد منها:

إذا كنت ستبدو مقصراً ولا شك في مجالات حياتك فالأولى أن توزع نسب هذا التقصير على كافة المجالات

- أتقن فن الراحة حتى تستطيع أن تتقن فن التعب.

- نَمِّ عندك النظرة الواقعية أو الموضوعية للأمور ولا تجعل توقعاتك تفوق ما تستطيع أنت وفريق عملك.

- ابتعد عن داء الفراشة وهو أن تؤدي أكثر من عمل في وقت واحد ...ركز ثم ركز ثم ركز .

- نَمِّ علاقاتك بالأصدقاء الراشدين وابحث معهم مشكلاتك وأمانيك وطموحاتك.

- استمتع بممارسة هواياتك وخصص لها وقتاً أسبوعياً.
- اخرج الطفل الذي بداخلك وأنت تلعب مع أولادك.
- اذكر الله كثيراً حتى يطمئن قلبك واشعر أنه _ سبحانه _ معك دائماً ما دمت على حق.
- إعطاء الأمر الجدية الواجبة، دون تضخيم أو يأس من رحمة الله، فالله يجعل من كل ضيق مخرجاً .
- أعد ترتيب أهدافك.
- نظم نفسك، جدول أعمالك، حدد أولوياتك، رتب مواعيدك - .جرب أنشطة جديدة، اقرأ كتاباً حديثاً، مارس رياضة جديدة - .رفه عن نفسك وكافئ نفسك بعد حل مشكلة معينة أو إنجاز كبير أو اتخاذ قرار صعب.
- ابتغ في كل أعمالك وجه الله الكريم، واطلب منه سبحانه الثواب في الدنيا والآخرة.
- في النهاية تذكر أن أهم ما يعينك في مواجهة الضغوط هو معرفتك بأن بعض الأشياء تقع تحت سيطرتك، وأن بعضها الآخر يخرج عن سيطرتك، فركز طاقتك على النوع الأول. (تغريد، 2006: 65).

8-2 إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

بينما تعاملت المداخل السابقة مع مساعدة الأفراد في تقليل أو إدارة الضغوط الواقعة، يتعامل هذا المدخل مع دور المنظمات في تخفيض الضغوط ضمن سياسات المنظمة وإجراءاتها .ومعظم هذه المداخل القادمة هي مزدوجة الأهداف بالنسبة للمنظمة فهي إلى جانب أنها تساعد الموظفين على التقليل أو مواجهة الضغوط، فهي تساعد المنظمة على المحافظة على فعالية الأداء داخلها، ومن هذه المداخل:

8-1 تقليل الصراع وتوضيح الأدوار التنظيمية:

صراع الدور وغموض الدور من المصادر الرئيسية للضغط عند الأفراد، ويعود للمدراء تقليل هذا الصراع وتوضيح الأدوار التنظيمية لذلك يمكن تقليل دور هذا المصدر للضغط، فلكل وظيفة يجب أن توضح المعلومات والتوقعات المطلوبة منها وبذلك لا يقع شاغل الوظيفة في صراع الدور وغموضه أو عدم فهم ما هو مطلوب أو متوقع منه. استراتيجية توضيح مهام الدور ربما تؤدي بالأفراد إلى شغل ادوار لها قائمة من التوقعات فيستطيع بوضوح مقارنة هذه التوقعات بتوقعات الفرد الشخصية وبالتالي بالمناقشة المفتوحة يمكن إزالة أي سوء فهم أو تعارض لهذه المصالح والتوقعات. (تغريد، 2006: 66).

8-2 التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

ان عدم التزام المنظمة بمبادئ الادارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط للعاملين، لذلك يتعين على المستويات الادارية العليا ممارسة مبادئ التنظيم بشكل جيد، فهذا يؤدي الى اشاعة جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.

8-3 الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة:

لقد أوجد أن دخول الزوجين الى ميدان العمل نوعا من التعارض في الأدوار خاصة بين العمل والمنزل، وتحاول المنظمات التقليل من حدة الضغوط الناتجة عن صراع الدور في هذا المجال، من خلال بعض الممارسات مثل: المرونة في جدول العمل اليومي حيث تساعد تلك الممارسات الأزواج على اعادة ترتيب حياتهم بالشكل الذي يقلل من ذلك التعارض. (مطاطة، 2010: 44).

4-8 تغيير هيكل المنظمة واعادة تصميم الوظائف:

إعادة تصميم العمل وإعطاء العاملين مسؤوليات أكبر، وأعمالاً ذات معنى واستقلالية أكبر وزيادة المعلومات المرتدة، يمكن أن تقلل الضغط بسبب أن هذه العوامل توفر للعامل شعوراً بالسيطرة أكبر على فعاليات العمل، وتقلل الاعتمادية على الآخرين. ولكن ليس كل العاملين يرغبون بإثراء العمل، وبذلك فإن عملية إعادة تصميم العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تخصيص أعمال بمسؤوليات للعاملين الذين تكون حاجاتهم للنمو منخفضة. وإذا ما كان الفرد يفضل الأعمال المحددة والروتينية، فإن تقليل تنوع المهارات يجب أن يؤدي إلى تقليل عدم التأكد، وبذلك تقليل مستويات الضغط.

5-8 تطوير نظم الاختيار والتعيين:

وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وكذلك تخفيض أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة، وخلق نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء، وتنشيط نظم الاتصال وقنواته وتطبيق نظم المشاركة في اتخاذ القرارات (مثل اللجان وبرامج المشاركة في الأرباح، وبرامج الشكاوى) والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة. (ملاحة، 2004: 34).

6-8 الاهتمام بالفرد وخيره:

هي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيل الايجابي، والتغذية. وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

- التوعية الغذائية

- تخفيف الضغوط والاسترخاء .

- اللياقة البدنية.

- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على الموائمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

7-8 ادارة الوقت:

هناك العديد من الأفراد الذين لا يتمكنون من إدارة وقتهم بشكل جيد، فالأشياء التي عليهم إنجازها يومياً أو أسبوعياً هي ليست غير قابلة للإنجاز إذا ما تم إدارة الوقت بشكل جيد، فالفرد المنظم بشكل جيد غالباً ما يتمكن من إنجاز ضعف ما يتمكن من إنجازه الفرد غير المنظم. كما أن فهم والاستفادة من أساسيات مبادئ إدارة الوقت يمكن أن يساعد الأفراد على التوافق بشكل أفضل مع الضغوطات الناتجة عن متطلبات العمل. ومن بين الأمور القليلة المعروفة جيداً عن مبادئ إدارة الوقت:

✓ إعداد قائمة يومية بالفعاليات التي يجب إنجازها

✓ تحديد أولوية الفعاليات اعتماداً على أهميتها وضرورة إنجازها

✓ جدولة الفعاليات اعتماداً على أولويتها.

✓ معرفة الدورة اليومية للعمل والتعامل مع الأجزاء الأكثر أهمية من العمل أثناء مرحلة الذروة في الدورة

اليومية حينما تكون أكثر تركيزاً وإنتاجية .

8-8 المشاركة وفرق العمل:

لكي تساعد المنظمات أفرادها على التغلب على الضغوط التي يواجهونها فإنها تعمل على تنمية روح العمل الجماعي والمشاركة (فرق العمل، حلقات الجودة، لجان خاصة، مجموعات حل المشاكل). ويمكن إذا وفرت الإدارة للعمل الجماعي شروط نجاحه من حسن اختيار الأفراد المشاركين، وتنسيق مجهوداتهم، وتحفيزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لتقديم مساهماتهم، أن تحقق مزايا عديدة على مختلف المستويات

8-9 تحسين ظروف العمل المادية :

لأن ظروف العمل المادية المتمثلة في الضوضاء والاضاءة، والحرارة، والرطوبة، والتلوث مصدراً من مصادر ضغوط العمل التي ينبغي الاهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لمنسوبيها وذلك عن طريق:

✓ تكييف أصوات الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتتلاءم ومستوى السمع الاعتيادي بالنسبة للأفراد .

✓ أن تحرص المنظمات في تصميمها لمبانيها على استغلال النوافذ وبخاصة في البلاد المشمسة، ذلك لأن النوافذ لا توفر الضوء فقط، ولكن تسمح لعينيين بأن تكون على اتصال مع البيئة الخارجية، مما يزيد من متعة الشخص وتحدد نشاطه .

✓ من الواجب على المنظمات تحديد المخاطر المترتبة على التلوث الناجم من استخدام الأجهزة أو المواد في بيئة العمل، على أن يتم تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية عن هذه المخاطر وما قد يترتب عليها في المستقبل، كما ينبغي أن يتم تزويد الأفراد بأساليب الوقاية والأمن الصحي.

✓ ينبغي على المنظمة أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة، وأن تقوم بالفحص الدوري على هذه الأجهزة للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجاً. (أبو العلا، 2006: 27)

8-10 شبكة العلاقات غير الرسمية:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات بينهم، والعلاقات بينهم وبين زملائهم في العمل وغيرهم خارج العمل بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية لهم. ويستخدم في هذه الطريقة عدة أدوات منها المباريات الرياضية والفكرية، الاحتفالات السنوية، لقاءات النادي، المصايف والرحلات.

8-11 الإرشاد:

يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً ونفسياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة. ويمكن أن يتم الإرشاد من خلال أشخاص متخصصين أو غير متخصصين، فقد يتم من خلال أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف، على أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بحرية التحدث والإفصاح عن مشاكله وظروفه الشخصية، لأن الإرشاد ليس مقصوداً هنا على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل مشاكل الحياة الخاصة التي قد تؤثر على أدائه. ويهدف الإرشاد هنا إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم، ويزداد فهمهم لأنفسهم، لمنظمتهم، وبيئتهم، وسيطرتهم على أنفسهم داخل هذه المجتمعات. ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة المشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد. ومن هذه الطرق:

أ. الإرشاد الموجه Directive: وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

ب. الإرشاد غير الموجه Non Directive: وهو على عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقدير الحلول المناسبة .

ج. الإرشاد التعاوني/بالمشاركة Participative ، وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد/الموظف) مسيطراً على عملية الإرشاد. (تغريد، 2006:)

8-12 تشجيع القادة على إشراك المرؤوسون في اتخاذ القرارات:

وذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل اهتمامهم بالعاملين. والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ومرؤوسيههم وتشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. إذ ذلك من شأنه رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تخفيض الضغوط التي تعرض لها في العمل.

8-13 تحديد الهدف:

مقاومة الضغوط التنظيمية ممكن أن يتحقق من خلال أنشطة محددة الهدف. هذه الأنشطة صممت لزيادة دافعية المهام وفي نفس الوقت تقليل صراع الدور وغموضه لهؤلاء الأفراد الذين يعانون من الضغوط، وهو يركز على غايات الأفراد بينما يوجه طاقاتهم في وجهتها المفيدة للإنتاج والعطاء

8-14 ادارة برامج الضغوط:

لأنه ليس من السهولة دائماً إحداث تغيير في المنظمة أو في الوظائف لمواجهة الضغوط، تضطر المنظمات إلى مواجهة بطرق أخرى. أحد المداخل المعروفة يهدف إلى التدريب المباشر للموظفين على تخفيض الآثار السيئة للضغوط. هذه الجهود الموجهة من المنظمة المصممة لمساعدة الموظفين على تقليل أو منع الضغوط تعرف ببرامج إدارة الضغوط، وهي شائعة الاستخدام من قبل المنظمات. بعض هذه البرامج يشمل تدريب منزلي مكثف على العديد من الاستراتيجيات الموضحة سابقاً (التأمل-الاسترخاء...)، ولأن العديد من الشركات لا تستطيع تحمل تكلفة هذه البرامج فهم غالباً ما يعتمدون على برامج جاهزة من استشاريين خارجيين أو استخدام برامج فيديو جاهزة شائعة الاستخدام. الشركات التي لا تستخدم برامج إدارة الضغوط لديها طرق أخرى في مساعدة موظفيها، فالعديد منهم يعتمد على برامج معاونة المستخدمين وهي تهدف إلى تزويد الموظفين بالمساعدة في مواجهة المشاكل المختلفة (القانونية- الوظيفية- المالية- التأمينات- التطوير المهني- الإدمان... الخ)

8-15 التدريب

لا يعني جلوس الفرد على كرسيه في الوظيفة التي حصل عليها حتى ولو كان يرغبها أنه سوف يستطيع أن يتوافق معها بمفرده، فهو يحتاج إلى التوجيه والتدريب السليم في البداية وأثناء العمل، ويعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد بدون شك مع زيادة جرعات التدريب. ويتم دعم مهارات واتجاهات الفرد نحو وظيفته عندما يقوم الموظف بأداء عمله بفاعلية أكثر، ولا بد أن يتضمن التدريب توضيح الدور الذي يلعبه الموظف والمهام المحددة وذلك لتقليل احتمالات غموض الدور وكذلك الصراعات بينه وبين الآخرين. ويلعب التدريب دوراً مهماً في تدريب الأفراد بشكل مباشر على كيفية التعامل مع

الضغوط والتوترات المختلفة التي يمكن أن يواجهها الفرد أثناء العمل، وهذا فضلاً عما يتم تدريب الفرد عليه من مهارات التعامل مع الآخرين والعلاقات الإنسانية. (تغريد، 2006: 71).

9- قياس الضغوط المهنية:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الضغوط، حيث تختلف أساليب القياس حسب المداخل التي يتبعها الباحثون في دراسة الضغط، فلا بد من توفر الشروط السيكو مترية فيها مثل الصدق والثبات والموضوعية، ومرتكزة على إطار نظري واضح ومحددة لمختلف أبعاد ظاهرة الضغوط، فقياس الضغط المهني الذي ساهم " كوبر" (Cooper) في اعداده وتطويره يحتوي على مجموعة من المقاييس الفرعية وهي مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الصحة العقلية ومقياس نمط الشخصية (أ) ومقياس مركز التحكم ويمكن الاشارة الى بعض الأساليب على النحو التالي:

1- **قياس إدراك الأفراد للضغوط:** بسؤالهم المباشر عن مدى شعورهم بالضغوط وقد استخدمها بعض الباحثين (Burk & Richardson, 1990) عند دراستهم للضغط على الأطباء في كندا وذلك باستخدام مقياس شامل للضغوط باستخدام العبارة التالية: ما درجة الضغوط التي تسببها لك ممارسة مهنة الطب؟ وطلب من المبحوثين الاجابة على هذه العبارة من خلال مقياس خماسي. ويعيب هذه الطريقة هي أنها لا تقدم مقياساً موضوعياً للضغط، حيث تقيس مدى ادراكهم للضغوط وليس مدى تعرضهم لها. وبالتالي تخضع للاختلافات الشخصية في تقييم وتفسير ظاهرة الضغوط.

2- **قياس مصادر الضغوط كمؤشر لدرجة الضغوط:** ومن الدراسات التي استخدمت هذه الطريقة دراسة كل من عسكر (1988) و النمر (1994) وذلك باستخدام مقياسين مدعمن من حيث الثبات و المصدقية طورهما كل من (Ivancevich & Mattesson)، و يعيب هذه الطريقة قياسها للسبب و ليس للنتيجة.

3- قياس الضغوط من حيث أعراضها: وقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين، فقد تكون تلك الأعراض أعراض سلوكية، والتي يعتقد أنها من أهم ما يمكن الاستدلال به على وجود الضغط من عدمه، أو على مستوى الضغط من حيث القوة والضعف مثل التغيب عن العمل، وقد تكون أعراض فيزيولوجية مثال الصداع، وقد تكون نفسية كالشعور بالتعاسة والدونية، وقد عمد الى استخدام هذه الطريقة كثير من الباحثين فمن الدراسات التي تبنت هذا الأسلوب دراسة "كوبر" 1987 (Cooper).

4- من الأساليب التي اتبعت لقياس مستوى الضغط أسلوب المحاكاة **simulation** لبيئة العمل: وقد أعتبر (Harowits) أن قصور العمليات العقلية المصاحبة للضغط النفسي تحد من مستوى فهمه للمعلومات التي تعرض عليه والتي يجب عليه التعامل معها من خلال هذا الظرف وعدم قدرة الفرد على الاندماج والتفاعل مع الحدث تعرضه الى مستوى مرتفع من الضغط كتعبير وانعكاس للموقف الغامض الذي يتعرض له الفرد. (مكناس، 127: 2006).

خلاصة الفصل

يتجلى دور دراسة الضغوط المهنية في أطر تنظيمية وما لها من تأثير على مردودية المنظمة من جهة و تأثيرها على العاملين من جهة أخرى، و المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع التقليل من حدة الضغوط على أفرادها، وعلى الفرد أن يتعامل مع مشكلات الضغوط المهنية بأسلوب علمي و عليه أن يفهم طبيعة هذه لمشكلات باتباع الخطوات لعملية للتغيير ، و الفرد في المؤسسة هو القادر على تغيير السلوك وذلك بفهم العوامل المؤدية للضغوط ومعرفة كيفية التعامل معها وهذا من خلال تبني طرق و استراتيجيات في التعامل مع الضغوط وذلك بأسلوب صحيح و بالدعم من المنظمة مما يحفز العامل للعمل فينعكس بصورة ايجابية على رضاه عن العمل و على مروده الانتاجي و زيادة مستوى ولاءه للمنظمة.

الفصل الثالث: الإطار النظري للولاء التنظيمي (تحليل المفاهيم النظرية)

- مقدمة الفصل
- مفهوم الولاء التنظيمي
- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
- خصائص الولاء التنظيمي
- أهمية الولاء التنظيمي
- أبعاد الولاء التنظيمي
- نماذج الولاء التنظيمي
- مراحل الولاء التنظيمي
- العوامل التي تساعد على نمو الولاء
- آثار ونتائج الولاء التنظيمي
- * آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد
- * آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة
- استراتيجيات الولاء التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية سر نجاح المنظمات، حيث تقوم بإنجاز عدة وظائف من بينها الولاء التنظيمي الذي هو عنصر من العناصر الأساسية التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوي الأداء الوظيفي العام فهو يقيس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة، ومن خلال الولاء التنظيمي نحقق الرضا الوظيفي من العاملين.

ويعتبر الولاء التنظيمي للعمال من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ والحديثة في الاهتمام والتي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، بحيث من خلاله يمكن تفادي الصدع في العلاقات القائمة بين العمال ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم، وهذا الاهتمام يرجع الى حقيقة أن الولاء هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة.

فالولاء التنظيمي ركيزة أساسية تقوم عليها المنظمات ونجاحها واستمراريتها مرهون بمدى ولاء العاملين فيها.

1- مفهوم الولاء التنظيمي :

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من دراسة الاتجاهات التي هي موضوع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية لذلك تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي:

حيث عرفت "ماري شيلدون" (M.Sheldon) الولاء التنظيمي على انه " اتجاه الفرد نحو المنظمة و الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".

و يرى كل من "ريلي و تشاتمان" (Reilly & chatman) أن " الولاء التنظيمي يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، و أن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه و تبعا لذلك فانهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاث أسس من الالتحام هي الخضوع و التوحد و التدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذلك الفرد. (هيجان، 1998: 18)

وحسب "بورتر وستيرز وماودي" (Porter&Steers&Mowday 1978) فقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها ". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها وأشاروا إلى صفات

محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها اثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات - : الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة - استعدادا ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها - . اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها . (الرواشدة، 2007: 87).

وبعني الولاء "ذلك الشعور بالقرب و النصر و المساندة في الشدائد" . (اللوزي، 2010: 118).

كذلك يعرف على انه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك السمي المتوقع منه والمرغوب من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالأستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. (عايدة، 1999: 71).

وبالتالي يمكن القول إن الولاء التنظيمي يتمثل في:

قبول أهداف وقيم المنظمة، الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، الرغبة في البقاء في المنظمة. (مدحت، 2005: 45).

2- مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

2-1 المدخل السلوكي: ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا يتيح المكاسب التي يري الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها

2-2 مدخل الاتجاهات: وفقا لمدخل الاتجاهات فانه ينظر إلى الولاء التنظيمي على انه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف و منظمته فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فان هذا الموظف سوف يبذل جهودا إضافية في عمله للرفي بمنظمته ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد ومنظمتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فان هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون انه يجب عليهم أن يقوموا بذلك .

2-3 المدخل المتعدد الأبعاد: في منتصف سنوات الثمانينات ظهرت المقاربة المتعددة الأبعاد للولاء التنظيمي وهي مقارنة كانت نتيجة لدراسات عدة باحثين نذكر من بينهم " ماير و آلن " (Meyer & Allan) (1990) و " أوريلي و شوتمان " (O'Reilly & Chatman 1986) و " ريشارز " (Reichers 1985) و يمكن ايجازها كالتالي :

تعتبر هذه المقارنة أن الولاء التنظيمي هو عبارة عن مفهوم متعدد الأبعاد على مستوى شكل علاقة ارتباط الفرد بالمنظمة وعلى مستوى أهدافه داخل هذه المنظمة، وحسب الباحثين في هذه المقاربة يمكن للولاء أن يأخذ أكثر من شكل ولا يعني فقط الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة.

فالولاء التنظيمي قد يأخذ شكل رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة والاندماج فيها، وقد يعكس أيضا واجب وفرض ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمثل تعدد أبعاد هذا المفهوم أهداف هذا التعلق، فيمكن للأفراد أن يلتزموا بعدة أهداف مرتبطة بمحيط العمل، إذ أن المنظمة تتكون من عدة مجموعات وأنساق مختلفة والتي تؤثر على الإدراك العام لها، ولهذا يختلف الأفراد في الالتزام مثلا الالتزام نحو المسار المهني للفرد، الالتزام نحو مكونات المنظمة، الالتزام نحو جماعات العمل، أو الالتزام اتجاه القائد، والالتزام اتجاه أهداف المنظمة، والالتزام اتجاه التغيير التنظيمي. (عطية، 2016: 36)

3- خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثيره بالعوامل الأخرى. (أبو العلا، 38).
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون لتأثيرات إستراتيجية.
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية والمحيطية بالعمل.

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- ✓ يمثل الولاء التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالحها؛
- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن حالة غير محسوسة، يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم
- ✓ إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (سامي ابراهيم، 2006: 13)
- ✓ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، الا أنهم اختلفوا في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (سعد الدوسري، 2005: 74)

4- أهمية الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (سامي ابراهيم، 2006: 13).

5- أبعاد الولاء التنظيمي :

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده، وسنحاول حصر أهمهما من خلال هذا العنصر كالتالي:

1-5 الولاء الاتجاري: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار.

2-5 الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلاله يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان قضاها داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعصويتها. (صحراوي، 2013: 157).

3-5 الولاء المؤثر أو العاطفي: ويعبر عن رضا العاملين في علاقاتهم مع بعضهم البعض وعلاقاتهم التنظيمية والشعور العالي اتجاه المنظمة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء.

4-5 الولاء المتواصل أو المستمر: ويعبر عن إدراك العاملين بحقيقة الامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها جراء استمرارية انتمائهم وولائهم وبقائهم داخل المنظمة الادارية مقارنة بفقدانهم لمثل تلك الامتيازات والمنافع في حال تركهم للمنظمة مثل الأقدمية والأمن الوظيفي والراتب التقاعدي والخدمات الصحية. (عناصرري، 2012: 70).

5-5 الولاء التلاحي: ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، والتي تفر بجهد عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من الوهلة الاولى لانضمامه من خلال التوجيه، اعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي... الخ.

6-5 الولاء الرقابي: هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الفرد توجيها صحيحا، فهو يسعى دما الى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدها يدرك أنه تساعده في فهم ذاته وتطويرها فانه يتأثر ويزداد ولاؤه وانتمائه للمنظمة.

7-5 **الولاء الاغترابي**: يمثل هذا البعد الجانب السلي في علاقة الموظف المؤسسة التي يعمل بها، حيث يكون اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة وضغوط سوق العمل من جهة اخرى. (شريط،2008: 85).

8-5 **الولاء المعياري**: ويعبر عن احساس الفرد بالولاء للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة أي من الأسرة او المجتمع، أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعرون به ولما يعتقد أنه أخلاقيات العمل. (عبد الفتاح،2008: 222)

6- نماذج الولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات حاولت البحث في ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعاتها، أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا، سنستعرض عدد من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي:

6-1 **نموذج «اتزيوني» (Etzioni 1961)**: تعتبر كتابات أتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند الى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسمى بالولاء التنظيمي و الالتزام و يأخذ ثلاث أشكال هي:

أ. **الولاء المعنوي**: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتة والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير.

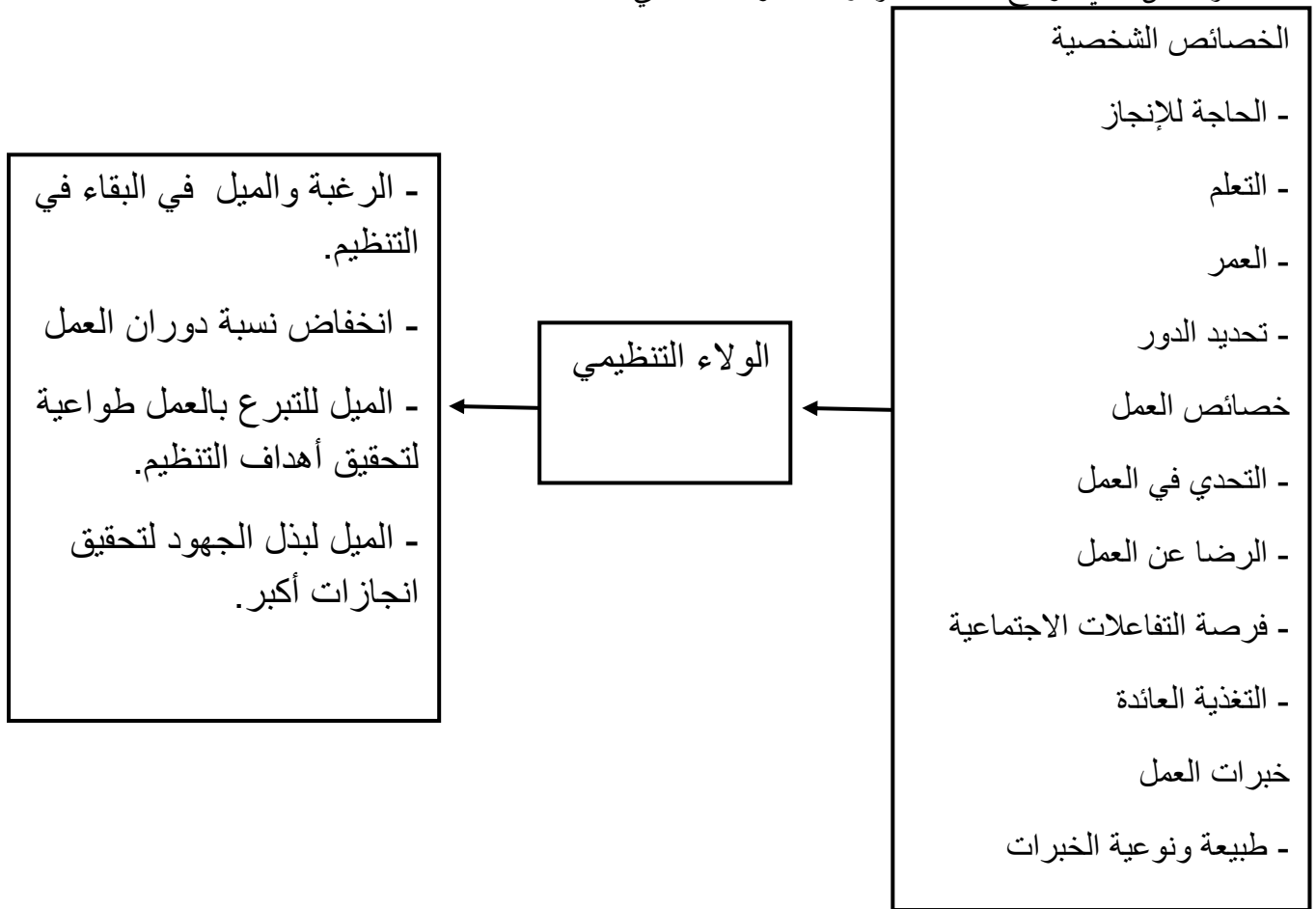
ب. **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة**: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتة والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج. **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلي، في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمتة غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. (أبو العلا، 2009: 41).

6-2 **نموذج " سيترز" (Setters 1977):**

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، و قد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه في السلوك متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوكات في مجموعات. (بن حفيظ، 2012: 72)

والشكل التالي يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



الشكل رقم (07) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي (Setters 1977)

3-6 نموذج " ستيفنز و زملائه " (Stevens & All 1978):

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي الى اتجاهين نظريين هما:

أ. الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة، و بموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من الحوافز المقدمة له و امكانية بقائها فيها فاذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فانه ينزع الى تلك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب. **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا " ستيفانز" و تبناه "بورتر و سميث" Porter and Smith 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه ايجابي نحو المنظمة و جهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، و كذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه، و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعان من التوافق، (التوافق بين الأهداف الفردية، و أهداف المنظمة). وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها. (سايب، 2010: 25).

6-4 نموذج "أنجل و بيرى" (H. Angle & J.Perry 1983):

يرى هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها الى نموذجين أساسيين هما:

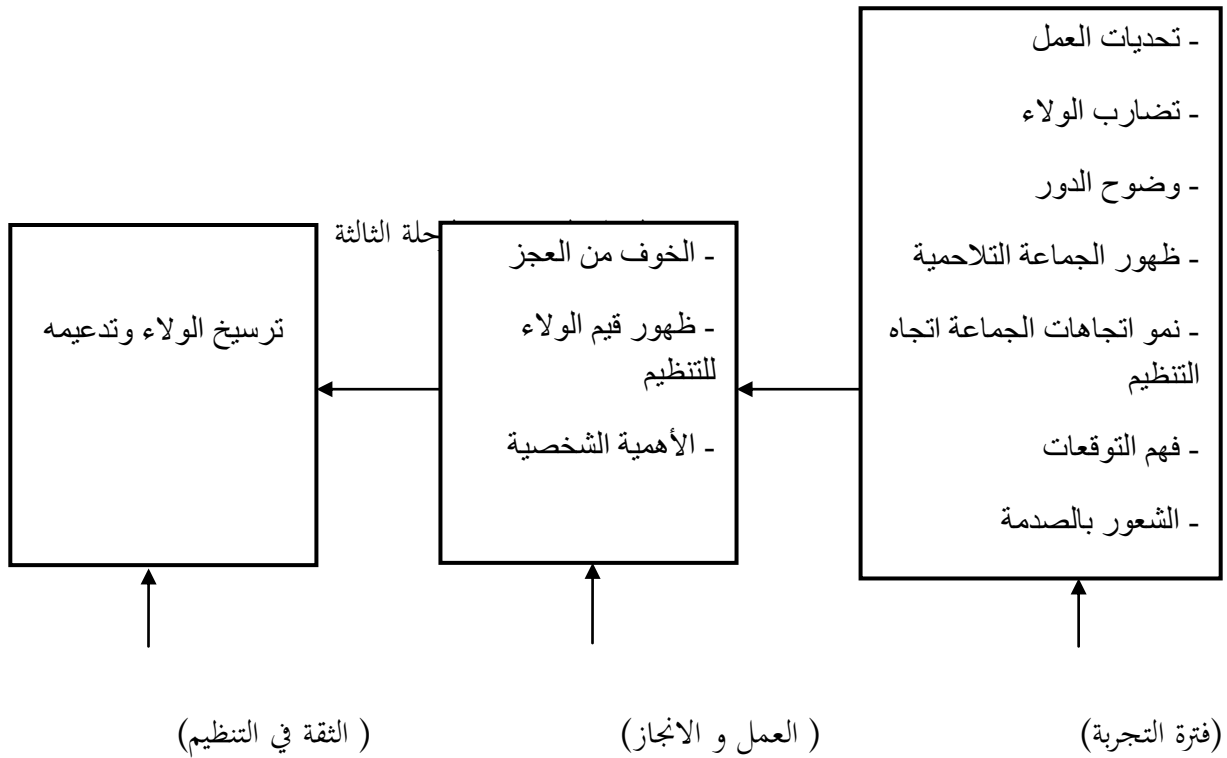
أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يرى هذا النموذج بأن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتباره مصدر السلوك المؤدي الى هذا الاتجاه، على ان يكون هذا السلوك هاما، واضحا، ثابتا، وكذلك تطوعي، حيث يرى هذا النموذج الخصائص الفردية كالعمر، التعليم، والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤشرات على سلوك الفرد في تعامله مع بيئة العمل، كما يركز النموذج على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية الى المنظمة، الى جانب ما يمارسونه داخلها والتي على أساسها يتحدد ولائهم لها.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: بالنسبة لهذا النموذج فان المنظمة هي أساس الولاء التنظيمي بدلا من الخصائص الفردية، اذ يرى أصحابه أن الولاء التنظيمي يتحدد من خلال التفاعل بين العمليات التي

تحدث في المنظمة و بين الفرد نتيجة عمله فيها فالفرد له حاجات و أهداف يحضرها الى المنظمة و في سبيل تحقيقها لا يمانع في تسخير مهاراته و طاقاته للمنظمة مقابل أن تلبى هذه الأخيرة حاجاته و أهدافه، أي هناك عملية تبادلية يكون جوهرها ما يسمى " بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكل الطرفين، ولكن لابد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال الى رضا الفرد عن عمله، اذن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الفرد و تلبى بها حاجاته تمثل في أساسها الآلية التي تقود الى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، فالمنظمة التي تلتزم بتلبية حاجات الفرد سوف تؤدي في النهاية الى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمة فيكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين المنظمة. (هيجان، 1998: 40).

7- مراحل الولاء التنظيمي:

تنوع آراء الباحثون حول مراحل الولاء التنظيمي، وحسب بوشنان فيرى أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل في تطوره و الشكل الآتي يبين هذه المراحل



الشكل رقم (08) يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان (Buchnnaan 1974) (عبوي، 2006: 209)

أ. مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه

ب. -مرحلة العمل والانجاز : تتراوح مدة عمل هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنطقة.

ج. مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة 1 وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج. (اللوزي، 1999: 123).

اذن نلاحظ أن هناك ثلاث مراحل يتكون خلالها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة الاولى لتكون الولاء التنظيمي و هي مرحلة التجربة و تبدأ قبل التحاق الفرد بالعمل، بمعنى يكون تفكيره مبنيا على القواعد المرجوة، في حين تأتي المرحلة الثانية و هي مرحلة العمل و البدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة سنتان الى اربع سنوات اذ يسعى الى بلوغ درجة عالية من التوافق و التطابق مع المبادئ التي تقرها المؤسسة و ما يميز هذه المرحلة شعور الفرد بالفخر و الاعتزاز عند الحديث عن مؤسسته أمام الآخرين و في الاخير تأتي مرحلة الثقة في التنظيم ، و التي تكون في السنة الخامسة من عمر الحياة المهنية للعامل، بحيث يقبل أهداف المؤسسة و يتبنى مبادئها و كأنها مبادئه الخاصة و يستمر في المحافظة على سمعتها وسط المؤسسات الأخرى.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين احدهما رسمية و التي نلمسها عند تصميم طرق العمل و أثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريقة غير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة، العلاقات الطيبة ... (اللوزي مرجع سابق)

8- العوامل التي تساعد على نمو الولاء

لقد اشارت الدراسات والأبحاث الى وجود العديد من العوامل المساعدة على نمو الولاء التنظيمي نذكر من بينها ما يلي:

8-1 السياسات: اذ يجب على المنظمة تبني سياسة داخلية تعمل على اشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، اذ أن للإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لديه، كالحاجات الفسيولوجية، الحاجة الى الأمن، الحاجة الى الانتماء، الحاجة الى الاحترام، والحاجة الى تحقيق الذات مما يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ثم الولاء التنظيمي

8-2 وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كان فهم وإدراك الأفراد للولاء التنظيمي أكبر.

8-3 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فهذه الأخيرة تنعكس بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في قرارات الجماعة مما يشجعه على تحمل مسؤولية تحقيق أهداف جماعة العمل. (اللوزي، 1999: 129).

8-4 العمل على ايجاد نظام مناسب من الحوافز: على المنظمة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، وعلى ألا تكون حكرا لفئة ما أو فرد معين. (الناعي، 2010: 35).

8-5 العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، اذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي لدى الأفراد، فالمناخ التنظيمي الايجابي الذي يتسم بالوفاق، التعاون، العدالة، يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية، ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، و يدعم الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة، أما المناخ التنظيمي السلبي فيخلق آثار سلبية كالدوران الوظيفي، اللامبالاة، تدني الانتاجية،... (اللوزي، 1999: 130).

8-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية: ويعني خلق جو أسري ودي داخل المؤسسة، فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ولمؤسسته من خلال ايجاد أهداف مشتركة بين العاملين، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على اشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من الفصول يعجزه عن التميز. (الناعي، 2010: 35).

8-7 نمط القيادة والاشراف: ان الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الادارة هو اقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز

الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد. واختلاف الأنماط القيادية يؤثر بدرجة كبيرة على التزام الأفراد بالنظام السائد في المنظمة، لهذا نجد في بعض التنظيمات أنماط قيادية موحدة حتى لا يصل تذبذب في مستوى التنظيم مما يؤثر

على الفرد والمنظمة في نفس الوقت لهذا يستحسن ايضاح الأنماط القيادية للأفراد مهما تعددت وتنوعت بتنوع الأساليب القيادية. (العون،2015: 41).

وهناك خصائص أخرى تساعد على نمو الولاء لدى العمال من بينها:

- خصائص الشخصية: تتمثل في السن، الجنس، المستوى التعليمي، ...
- الخصائص المرتبطة بدور الفرد في المنظمة: كصراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، ...
- خصائص الهيكل التنظيمي: ك حجم التنظيم مثلا
- الخبرات المرتبطة بالعمل. (عبد الباقي،2005: 217).

9- آثار ونتائج الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار والنتائج للولاء التنظيمي منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمنظمة

9-1 آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد: وتنقسم آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد الى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما:

أ. الآثار الايجابية: نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطوير الولاء التنظيمي في المراحل الأولى من التوظيف. وكذلك فان آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، اضافة الى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

ب. فأما بالنسبة للآثار السلبية: فنجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدور يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله وهذا يؤدي الى نتائج سلبية كالإجهاد.

القسم الثاني: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر اخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أنها ستكافئه على ولاءه واخلاصه. (كعبار، 2011: 92)

9-2 آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة، كإخفاض معدل دوران العمل و استقرار العمالة، و الانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد و الأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و زيادة الانتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة، وكذلك فان الولاء التنظيمي يزيد من انتاجية الموظف و أدائه ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي و الغياب عن العمل كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، و هناك العديد من الفوائد تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل و تتمثل فيمايلي:

- ✓ التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- ✓ المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مترشحين جدد ذوي مهارات عالية.

وما يمكن اضافته كتعليق على آثار ونتائج الولاء التنظيمي هو أنه يجب على المنظمة أن تهتم بالآثار الايجابية واعتمادها كدعم وقاعدة لتطوير المنظمة والمضي بها قدما نحو التقدم والرقي هذا من جهة، كما يجب عليها من جهة أخرى دراسة مدى تأثير الآثار السلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء، ومحاولة الحد من هذه الآثار

الهدامة أو على الأقل التقليل من حدتها وذلك لتمكين المنظمة من تبوء مكانة عالية والرفع من ولاء أفرادها لها. (سعد الدوسري، 2005: 94).

10- استراتيجيات الولاء التنظيمي

ان المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز هي التي تسعى الى تطبيق منهج الادارة القائم على الولاء، وتعتمد الى اختيار موظفيها بنية الابقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها والتنظيم الناجح هو الذي يعمل على ايقاع الموظفين في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم لها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس:

10-1 بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فاذا استطاعت المنظمة أن تصل الى قلوب مواردها وحاجاتها فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للأفراد أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة، بالإسراع للعمل و اتقانه و انهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من انسان له تفرده و حلمه و رؤيته الى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل و يسرع في أدائه دون أن يدري الى أين و لماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم الى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

10-2 التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه الى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول الى غايته.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبييا يحبط المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتزاب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم

والانتماء، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده الى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

10-3 تحقيق الاستقرار العائلي:

ان المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقرار في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات، فالعامل يدرك ويشعر حينها ان المؤسسة تراعي احساسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج عن متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

10-4 تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك لابد من تحقيق الأمن الوظيفي. ويتجلى ذلك في ان المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير للمؤسسة الولاء وقمة الأداء، والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم الغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المنظمة تشجيع التعليم المستمر، فالمؤسسة الناجحة هي التي تركز في أهدافها على التعلم المستمر للموظف من خلال توفير برامج تدريبية منهجية وأيضا توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها انشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، الخ...

10-5 التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة

والخطأ للعامل من خلال امكانية التجريب والاكتشاف الجديد، بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين. (شريط، 2008 : 88)

11- مقاييس الولاء التنظيمي:

11-1 مقياس ثورنتن: عبارة عن استبيان تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي، كما تضمن 8 فقرات رباعية وخماسية تقيس الولاء التنظيمي.

11-2 مقياس بورتر و زملائه: أداة قياس صممها بورتر و زملائه و معروفة بالرمز OQC Organizational Quastionaire commitment، ترجمها القطان (1987) و تتألف من (15) فقرة تهدف الى موافقة أو عدم موافقة الأفراد مع جمل الأداة باستخدام مقياس ليكرت ذي السبع نقاط بين علامة (1) و تعني أن الفرد غير موافق بقوة على محتوى الجملة، و علامة (7) و تعني أن الفرد موافق بقوة لمحتوى الجملة.

ويتم حساب المستوى العام لكل مشارك بجمع النقاط التي حصل عليها مقسومة على عدد جمل الأداة، لذا فان مستوى الولاء التنظيمي يتراوح بين علامة (واحدة) و (سبع) علامات، وقد اختبرت مصداقية هذه الأداة من قبل Angele and perry و Potti and al و طورها

ما ودي في شكلها النهائي.

11-3 مقياس مارش وفيري: قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم لقياس إدراك الفرد بكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسانه للمنظمة حتى احواله للتقاعد وأخيرا ابراز نيته في البقاء في المنظمة.

11-4 مقياس جورج وزملائه: الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال (6) فقرات عبرت كل واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة.
- بناء سمعة جيدة له كأستاذ.
- العمل على مواجهة التحديات والصعوبات.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. (الزهراني، 2005: 67).

12- العلاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي:

لقد حظي موضوع ضغوط العمل و الولاء التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين، و يرجع هذا الاهتمام بمهدين المتغيرين لما يتركه من آثار على سلوك الأفراد و مواقفهم اتجاه وظائفهم و منظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى اليه كل منظمة وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على ترسيخ الولاء لدى أفرادها، وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه و تقويته و في الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على ازالة أو تحييد العوامل أو المسببات التي تؤدي الى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها، لأن ذلك كله يؤدي الى تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة، و بالتالي فان معرفة و فهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد و المنظمات و أدوارهم الرئيسية فيها من الأهمية بما كان، وذلك لأن هناك ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد و المنظمات فكل جانب من هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر، و يعتمد كل منهما على الآخر، حيث تسعى المنظمات الى تحقيق أهدافها و القيام بنشاطها من خلال الجهود البشرية، ولذا فان الانسان يمثل أهم و أعلى عناصر الانتاج فيها، و من تم فان الخلل الذي يصيب الانسان نتيجة ضغوط العمل أو تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على اداء الفرد الوظيفي و بالتالي على أداء المنظمة و فعاليتها و قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وضمان بقائها و استمرارها، و بالتالي فتحقيق تحسين متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل انسان حتى يتمكن من المضي قدما على نحو يحقق نجاحا أكبر. (الدوسري، 2005: 98)

وتمثل ضغوط العمل خطرا على العاملين و تهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية تتمثل في عدم الرضا الوظيفي، وضعف الدافعية للعمل، و الشعور بالإرهاك النفسي، مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، في حين نجد بأن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب وترك العمل و فقدان الرغبة في الابداع و انخفاض الدافعية و الالتزام بالعمل، وعليه فان الدراسة المتعمقة للولاء التنظيمي و ضغوط العمل لدى العاملين و تأثيرهما في المنظمات تتطلب الانتباه الى أن كل شخص يستطيع أن يزيد اسهامه الى الحد الأقصى، ومن ثم فان المنظمة تزيد من نجاحها الى الحد الأعلى، كما أن المنظمات التي ترى أن العاملين يختلفون في درجات الولاء و تحمل ضغوط العمل، سوف يكون لديها القدرة على التعامل بفاعلية أكبر مع البيئة المتقلبة الحالية و التحديات المستقبلية. (كعبار،: 96).

وتهدف الدراسة الحالية الى دراسة العلاقة بين المصادر الداخلية للضغوط المهنية و الولاء التنظيمي بالوقوف على بعض عوامل المصادر الداخلية للضغوط و الولاء التنظيمي في مؤسسة سوناطراك مجمع GL2/Z.

خلاصة الفصل

تبحث اليوم المؤسسات اليوم جاهدة عن سبل احتفاظها باليد العاملة المؤهلة لديها، ذلك أن الواقع يبين بأن المؤسسات الناجحة على شاكلة المؤسسات اليابانية هي تلك التي تعمل على خلق ولاء عمالها لها، غير أن هذا لا يتأتى الا من خلال سياسة تسيير موارد بشرية رشيدة تضع العامل أو العنصر البشري في قمة الموارد التي تخلق القيمة المضافة، أن شعور العامل باهتمام المؤسسة به يخلق فيه روح الولاء و التضحية و يرسم استقراره المهني، الذي وثباته في عمله، وعدم تنقله الى أي تنظيم آخر، وهذا لا يتحقق الا اذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة، و أخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار، فالاستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في التنظيم دون التفكير في تغييره الى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية و الاجتماعية و النفسية ويجعله مطمئنا على مستقبله المهني و راض عنه، ويكون ذلك من خلال اشعار العامل على الدوام و الأمن و الحماية، و الاعتراف بمهاراته و قدراته و احتياج المؤسسة اليد العاملة كفرد و كعامل و حرصها الدؤوب على توفير المناخ التنظيمي الذي يسمح له بإبراز مواهبه و مهاراته و تطوير قدراته باستمرار، و بالطبع فالعامل يحرص على تحقيق أهداف التنظيم و تبنيتها والتضحية من أجل تحقيقها.

الفصل الرابع: الخطوات المنهجية للدراسة

- نبذة تاريخية عن مؤسسة سوناتراك مجمع GL2/Z

- منهج البحث

- الأدوات السيكو مترية للبحث

- عينة الدراسة الاستطلاعية

- عينة الدراسة الأساسية

- الأساليب الاحصائية.

تمهيد

نظرا للجائحة كورونا والتي اجتاحت العالم كانت عائقا في اتمامي للدراسة الميدانية، ستتطلعون في مذكرتي هذه على التصور العام للجانب التطبيقي الذي كان من المفروض أن أقوم به في الظروف العادية سيكون على النحو التالي: المؤسسة التي تعذر عليا اتمام الدراسة فيها شهر "مارس وأبريل" من سنة 2020 سأعطيكم نظرة تاريخية عنها:

سوناطراك SONATRACH المؤسسة الوطنية لنقل وتجارة المحروقات

(La société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures)

مؤسسة للبترول والغاز نشأت بمقتضى المرسوم رقم 63-491 ب سنة 31/12/1963 من اجل تقييم نشاط المحروقات تساهم هذه الأخيرة بنسبة 32% من الإنتاج الوطني الخام كما تمثل نسبة 50% من الميزانية الوطنية هدفها الرئيسي هو التطوير والنمو الاقتصادي.

تحتل المركز الحادي عشر عالميا والمركز الأول على مستوى المنضقات البترولية والقارية للبحر الأبيض المتوسط.

تستوعب المؤسسة الوطنية سونا طراك 35000 عاملا من بينهم 13280 إطار وإطار سامي للذين يمثلون 40% من المجموع العام.

تشمل المؤسسة على وحدات تجميع الغاز الطبيعي وتكرير البترول التي تقع في ارزيو وسكيكدة تبعد وحدات ارزيو

ب 450 كلم عن الجزائر العاصمة وهي GNL1Z. GNL2Z. GNL3Z

توجه السوناطراك أعمالها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي:

- البحث والتطوير الاقتصادي
- النمو التكنولوجي للتسيير الحسن
- عملية تسويق متطورة Marketing
- تطوير العلاقات الدولية والشراكة

ويتمثل نشاطها في المجالات التالية:

- تجميع الغاز الطبيعي وتحويل الهيدروكربون (المحروقات)
- التنقيب عن الآبار البترولية
- استغلال الموارد البترولية وتكريرها
- نقل المحروقات
- المبادلات التجارية للمنتوجات البترولية

ومن أجل التعظيم القيم من مصادر المحروقات على المدى البعيد، دفعت سونا طراك معدل نمو مدهش بحيث تضاعف الإنتاج 4 مرات منذ سنة 1970.

ب. تاريخ المركب GL2/Z

الغاز الطبيعي يعتبر ثروة طبيعية تعتمد عليها الصادرات الجزائرية يجلب العملة الصعبة وزيادة في الميزان مدفوعاتها واستخدامه الشائع في الحياة اليومية يجعله مهما.

أنشأت سونا طراك مركبا صناعيا لتميع الغاز الطبيعي من آبار حاسي رمل إلى بروبان وبوتان وغازولين.

أسس المركب عام 1976 وتم إبرام عقد مع شركة أمريكية لإنشائه Kellogg pullmon

1976/02/09: إبرام العقد وتوقيعه

1976/04/01: بداية الإشغال بالوحدة

1981/01/29: أول إنتاج بالوحدة

1981/07/20: أول تصدير للوحدة

ج. الموقع والمساحة

تقع الوحدة GL2Z في الشمال الشرقي لبلدية بطيوه على بعد 2 كلم وعلى بعد 40 كلم من ولاية وهران بالتحديد في المنطقة الصناعية ارزيو على بعد حوالي 8 كلم غرب ارزيو.

تتبع الوحدة على مساحة 72 هكتار منها 56 هكتار مشغولة بالبنائيات الإدارية والورشات تتكون الوحدة من ثلاث مناطق صناعية وهي:

1. المنطقة الصناعية للإنتاج.

2. المنطقة الصناعية للمنتوجات اللازمة (الهواء. الماء. بخار...).

3. المنطقة الصناعية لتمنيع الغاز وتتكون من 6 قطارات لعبور الغاز المميع سعة الإنتاج المتوسط تقدر بـ 9000 م³ من الغاز الطبيعي يوميا للوحدة.

4. الإنتاج التخزين و التصدير.

د. تنظيم المركب: GL2

إن نشاط الوحدة الممارس من طرف هيئات مختلفة يفرض عليها تسلسل المسؤوليات على عدة مستويات.

1. على المستوى الأعلى : المديرية العامة.

2. على المستوى المتوسط : ما يسمى بمركز النشاط مثل : الورشات والمكاتب.

3. على المستوى الأدنى : ما يسمى بمركز الشغل مثل العامل في الصيانة و يمكن تقسيم هذه الوظائف كما يلي :

ا. وظائف المراقبة: المصلحة المالية مصلحة التقنيات ومصلحة الأمن.

ب. وظائف الاستغلال: دائرتي الإنتاج مصلحة الصيانة ودائرة مصلحة التمويل.

ج. وظائف التسيير: دائرة الشؤون الاجتماعية ودائرة الموارد البشرية.

وفيما يخص المنهج الذي كان من المفروض أن يعتمد في الدراسة هو:

المنهج الوصفي و الذي هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا على قواعد يهتدي بها الفكر،

ويعرف ايضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول الى نتائج معينة،

ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء و السلوكيات و الاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي

للعمال الاداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الافكار العلمية الى افكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد اساليب متعددة لجمع البيانات و المعلومات كالاستبانة و الملاحظة و المقابلات المختلفة و الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، الذي أراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها، بعبارة اخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. والأدوات السيكو مترية التي كان من المفترض أن أعمدها في الدراسة هي: (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة وتحليل الوثائق)

وعليه تصوري للدراسة الاستطلاعية كان يجب أن تكون على الشكل التالي:

بما أن العينة الاستطلاعية هي جزء من مجتمع الدراسة والتي تتوفر فيها خصائص المجتمع الأصلي، كان من المفروض اختيار العينة والتي قوامها (30) موظف بطريقة عشوائية والمقتصرة على موظفي الادارة بكل أقسامها في مؤسسة سوناطراك بمجمع GL2/Z. وكانت ستستغرق المدة الزمنية للدراسة الاستطلاعية حوالي (اسبوعين) من شهر مارس لسنة 2020

- وعلى ضوء ما كانت ستكشف عنه الدراسة الاستطلاعية عن مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستمارة) وبعد التأكد من صدقها وثباتها ووضوح تعليماتها وبنودها كنت سأشرع في القيام بالدراسة الأساسية والتي كانت تهدف الى اثبات أو نفي فرضيات البحث والتي كان من المفروض أن تتم في شهر أبريل من سنة 2020، وكنت أود اعتماد طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي كانت بحجم (150) موظف موزعة على الادارة بكل أقسامها في مؤسسة البحث.

ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، تم اعداد استبانة حول "مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بالاعتماد على بعض المذكرات في تصميم استمارة البحث وهي مذكرة الباحثة نجاح بنت قبلان قبلان بعنوان: مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية (2006)، ومذكرة الباحثة ليلة سائب بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، ومذكرة الباحث محمد صلاح الدين أبو العلا بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي (2009). " حيث قمت بتقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: تضم أسئلة حول شخصية المستقضي منه متمثلة في العوامل الديمغرافية. يضم ما يلي: الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، الوظيفة، المصلحة

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة وتتكون من (41) عبارة موزعة على محورين رئيسيين

المحور الاول: مصادر الضغوط المهنية المتغير المستقل في الدراسة

ويضم هذا المحور 3 أبعاد كمايلي :

- البعد الاول: صراع الدور: يضم 8 فقرات من 1 الى 7
 - البعد الثاني: غموض الدور: يضم 10 فقرات من 8 الى 17
 - البعد الثالث: عبء الدور: يضم 12 فقرة من 18 ال 29
- ✓ المحور الثاني: المتغير التابع في الدراسة الولاء التنظيمي ويضم هو الاخر 11 فقرة من 30 الى 41.

ولتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات كنت سأعتمد في المعالجة الاحصائية على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (20) Spss V من خلال الأساليب الاحصائية المناسبة وهي:

+ مقياس الاحصاء الوصفي (descriptive statistic measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

واظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

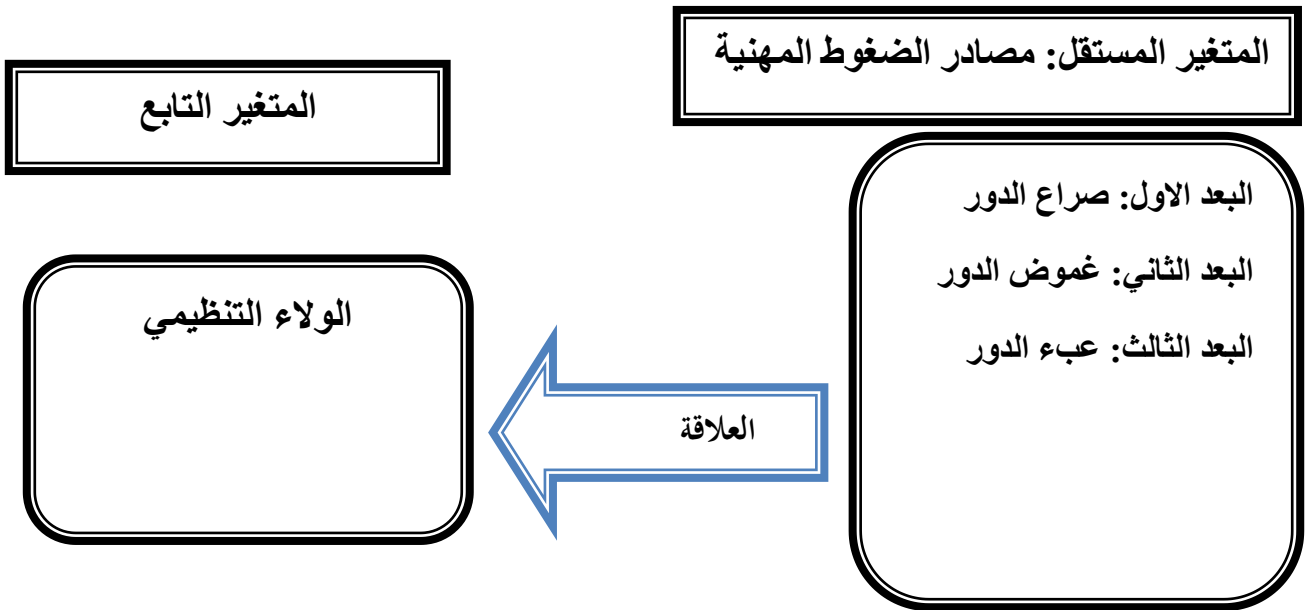
+ الاحصاء الاستدلالي باستعمال معامل الارتباط بارسن، و اختبار **T test** للفروق.

+ معامل الثبات الفا كرومباخ Cronbach's coefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة

البحث

+ معامل الارتباط **R** وذلك لوصف طبيعة ونوع العلاقة بين المتغير المستقل من المتغير التابع.

الشكل رقم (09): يمثل نموذج الدراسة الحالية



قائمة المراجع

أ. الكتب

1. فلية، فاروق، وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي ادارة المؤسسات التعليمية. ط(1). عمان: ادارة المسيرة للنشر و التوزيع.
2. العميان، محمود. (2003). السلوك التنظيمي منظمات الأعمال. ط (3). عمان: دار وائل للنشر.
3. العديلي، ناصر. (1995). السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. ط (1). الرياض: معهد الادارة العامة.
4. ختاتنة، سامي، و ابو أسعد، أحمد. (2010). علم النفس الاعلامي. ط(1). عمان: دار المسيرة.
5. الشخائبة، احمد مطيع. (2010). التكيف مع الضغوط النفسية. ط(1): دار الحامد للنشر و التوزيع.
6. البسيوني، مُجَّد. (1995). ضغوط العمل: آثارها وعلاقتها بأداء المدير في قسم ادارة قسم الأعمال. الاسكندرية ك جامعة الاسكندرية.
7. حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران.
8. السيسي، شعبان. (2002). علم النفس: أسس السلوك الانساني بين النظرية و التطبيق. الأزاريطة: المكتب الجامعي الجديد.
9. عبد الباقي، صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية الحديثة.
10. هيجان، عبد الرحمان. (1998). ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها. الرياض: معهد الادارة العامة.
11. بلال، مُجَّد اسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار حامد.
12. العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي منظمات الأعمال. ط(3). عمان: دار وائل.

13. عبد الباقي، صلاح الدين. (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. مصر: دار الجامعة الحديثة الاسكندرية.)
14. حسين، طه، و حسين، سلامة. (2006). استراتيجيات ادارة الضغوط التربوية و النفسية. ط (1). عمان: دار الفكر
15. مُجَد، ربيع شحاتة، (2010). علم النفس الصناعي و المهني، ط (1). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
16. جمعة، سيد يوسف. (2004). إدارة ضغوط العمل: نموذج للتدريب و الممارسة. ط (1). القاهرة: إشراك للنشر و التوزيع،
17. حسين حريم، (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دط. الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
18. معن محمود، عياصرة. (2007). إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير. دط. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
19. حمدي، ياسين، و آخرون. (1999). علم النفس الصناعي و التنظيمي. ط (1): دار الكتاب الحديث.
20. حنفي، عبد الغفار. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. ط (1). مصر: مكتبة و طبعة الاشعاع الفنية.
21. الخزامي، عبد الحكم احمد. (دت). آفة العصر ضغوط العمل و الحياة. (د.ط): مكتبة ابن سينا.
22. فاروق، السيد عثمان. (2001). القلق و ادارة الضغوط النفسية. (د.ط). القاهرة: دار الفكر العربي.
23. ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي. (د.ط). مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
24. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). السلوك الفعال في المنظمات. (د.ط): دار الجامعة الحديثة للنشر.
25. ستورا، جان بنجمان. (1997). الاجهاد أسبابه و علاجه. (دط). لبنان: منشورات عويدات.
26. حريم، حين. (2004). سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال. (ط2). عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. (2008). المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
27. عبوي، زيد منير. (2006). التنظيم الاداري مبادئه و أساسياته، عمان : دار أسامة للنشر.
28. اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة. (ط1). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع

29. عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، (ط1). الاسكندرية: الدار الجامعية.
30. عبد الرحمان أحمد مُجَد، هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي (ط1)، الرياض
31. عايدة، خطاب. (1999). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر، القاهرة: جامعة عين شمس
32. الرواشدة خلف، سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمان و بالولاء التنظيمي، عمان: دار و مكتبة حامد.
33. مدحت، أبو نصر. (2005). مهارات و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: ايتراك للنشر و التوزيع.
34. اللوزي، موسى. (2010). التطور التنظيمي - اساسيات و مفاهيم حديثة- (ط4). الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

ب. رسائل الماجستير و الدكتوراه

35. بزايد، نجات. (2000). دراسة علاقة مصادر الضغوط المهنية بالاجهاد النفسي و النمط السلوكي لدى مسيري لوحات النسق الموزع للمراقبة بسوناطراك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، وهران.
36. عطوي، سعد الدين. (2009). الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين مُجَد بوضياف لبلدية بوقاعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.
37. سعدي، عربية. (2017). العلاقة بين مصادر الضغط المهني على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام. أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في علم النفس العمل و الأرغونوميا. جامعة وهران2، وهران.

38. شويطر، ليلي. (2005). الضغط المهني (صراع الدور و غموض الدور) و علاقته بالاضطرابات السيكوسوماتية لدى الموظفين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي. جامعة الجزائر.
39. صحراوي، وافية. (2013). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى اطارات الجامعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر،
40. ملاحظة، زهير بسام. (2011). المسايرة - المغايرة و ضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظة غزة، دراسة مقدة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحة النفسية. الجامعة الاسلامية، غزة.
41. مطاطة، موسى. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية سكيكدة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في عمل النفس العمل و التنظيم.
42. نجاح، بنت قبلان قبلان. (2004). مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية.
43. مُجَّد صلاح الدين، أبو العلا. (2009). ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال.
44. سعدو، سامية. (2007). أهمية الدعم الاجتماعي كاستراتيجية للتخفيف من الضغط المهني ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. جامعة الجزائر.

45. تغريد، زياد عمار. (2006). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الادارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة.
46. صحراوي، وافية. (2013). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى اطارات الجامعة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر،
47. شريط، الشريف مُجد. (2008). الاتصال التنظيمي و علاقتة بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على - هيئة الاطارات الوسطي- لمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوي مُجد قسنطينة. قسنطينة
48. عناصري، مُجد نجيب (2012). علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني و مركز التحكم و الدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر. الجزائر.
49. العون، عطية. (2015). الثقة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة وهران2، وهران
50. سامي ابراهيم حمادة، حنونة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية غزة.
51. ناصر بن حمدان، بن سعيد الناعي. (2010). الولاء التنظيمي و علاقتة بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثامنة من التعليم الاساسي في سلطنة عمان. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية (الادارة التعليمية). جامعة نزوى
52. سعد الدوسري، سعد بن عميقان. (2005). ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على مستوى المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

53. كعبار، جمال. (2011). ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى المليية بولاية جيجل. مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة.
54. بن حفيظ، شافية. (2012). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
55. سايب، ليلة. (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر.
56. الزهراني، عبد الوهاب بن سعود. (2005). الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، دراسة ميدانية. دراسة مقدمة الى قسم الادارة التربوية و التخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية.
57. شمالي حماني، صفية. (2007). استراتيجية مقاومة الضغوط المهنية و علاقتها بظهور الاضطرابات السيكوسوماتية دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بمستشفيات مدينة الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. جلامعة الجزائر.
58. ميسون، سليم السقا. (2009). أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة. دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال. الجامعة الاسلامية غزة.
59. سلامة، زكريا. (دت). التوتر الوظيفي و علاقه بالأداء و ثقافة الادارة.

الملاحق



جامعة وهران 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الارطوفونيا

اخي العامل...، اختي العاملة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في اطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تنسيير الموارد البشرية، بعنوان:

مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

ولذا فان نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الاجابة بكل صدق عن اسئلة الاستبانة، كما نؤكد بأن اجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. وشكرا على حسن تعاونكم.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة و المرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) امام العبارة التي تناسب اختيارك.

أولاً : المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر انثى

السن:

من 25 الى 30 من 31 الى 35 من 36 الى 40 من 41 الى 45 اكثر من 45

المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة اكثر من 16 سنة

المستوى الوظيفي:

رئيس دائرة نائب رئيس دائرة رئيس مصلحة نائب رئيس

مصلحة :

موظف اداري عامل مهني

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
المحور الاول :مصادر الضغوط المهنية						
البعد الاول : صراع الدور						
1	انجز اعمالا بطريقة اعتقد أنها خاطئة					
2	القرارات والسياسات العليا يشوبها بعض التناقضات أحيانا					
3	الضغوط الاجتماعية تؤثر على متطلبات العمل (الوساطة، متطلبات اخرى)					
4	أشعر بتضارب في بعض الأعمال بين المهام المطلوبة واعتقاداتي الخاصة					
5	ما أتخذه من قرارات ومواقف تؤثر على مصالح الآخرين من حولي					
6	أقوم بأعمال تكون مقبولة عند شخص ومرفوضة عند شخص اخر					
7	اعاني من خلافات مهنية بيني وبين زملائي					
البعد الثاني : غموض الدور						
8	مسؤولية الوظيفة غير محددة					
9	الية العمل لتحقيق الاعمال المكلف بها غير واضحة					
10	لا أتمتع بالسلطة الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي					
11	الاهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة					
12	لا يوجد التزام بخصوص السلطة بالمصلحة التي أعمل بها					
13	أقوم باعمال اشعر بانها غير ضرورية					
14	القواعد والاجراءات والوامر في المؤسسة غير مفهومة للجميع					
15	حدود صلاحياتي غير واضحة					
16	الاعمال الوظيفية لا تتبع الخطة الاجرائية للمؤسسة					
17	الادارة العليا لا تفوض صلاحيات واسعة لانجاز الاعمال المكلفين بها					

البعد الثالث : عبء الدور					
				توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت.	18
				وقت العمل الرسمي لا يكفي لانهاء المهام المطلوب	19
				اتلقى تعليمات متعارضة من اكثر من مسؤول	20
				افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	21
				اكلف بمهام خارج نطاق عملي وعلى حساب وقت عملي الرسمي	22
				اشعر بالملل بسبب تكرار نفس المهام في عملي وعدم تحديدها	23
				يتكرر استندعائي للعمل ايام اجازتي بصورة كبير	24
				لا أستطيع الحصول على وقت راحة تاء العمل	25
				الراتب لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به	26
				يتم توزيع نقاط الحوافز مع نهاية الشهر حسب الكفاءة	27
				تناسب العلاوات و الامتيازات مع الجهد المبذول	28
				تقدم الادارة امتيازات وحوافز لأصحاب الافكار الجديدة	29
المحور الثاني : الولاء التنظيمي					
				أنا مستعد أن ابذل قصارى جهدي أكبر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح المصلحة التي أعمل بها	30
				نتوافق الكثير من قيمي مع قيم المصلحة التي أعمل بها	31
				أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع أن أستمر في عملي لهذه المصلحة	32
				اشعر بالسعادة لانتمائي لهذه المصلحة دون غيرها من المصالح التي اردت أن اعمل فيها	33
				انا شديد الاهتمام بمستقبل هذه المصلحة	34

					35	. الخدمات التي تقدمها هذه المصلحة أفضل من غيرها في باقي المصالح
					36	لا افكر ابدا في ترك هذه المصلحة.
					37	أشجع الناس للانضمام الى هذه المصلحة.
					38	أتبرع ببعض ساعات عملي للمصلحة التي أعمل بها.
					39	أقدم كل ما لدي من قدرات من اجل المصلحة التي أعمل فيها .
					40	أشعر بأن هذه المصلحة أصبحت جزء من حياتي الخاصة .
					41	أشارك في التظاهرات التي تعرف بخدمات المصلحة التي أعمل بها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة

بتاريخ 2020/02/10 توجهت الى المؤسسة التي تم اختيارها لاجراء الدراسة الميدانية وهي مؤسسة سوناتراك مجمع GL2/Z ب "بطيوة. وهران" مرفقة ب اتفاقية اجراء التربص لايداعها على مستوى ادارة المؤسسة بهدف طلب اجراء التربص الميداني بها، تم استلامها من طرف المسؤول عن ادارة الموارد البشرية، وبعد مرور (20) يوم تلقينا اتصالا من طرف المؤسسة المعنية مفاده عدم القدرة على اجراء التربص الميداني بها وذلك نظرا لوباء كورونا (Covid 19) و الذي اجتاح العالم ومع الظروف الصحية التي كانت تمر بها البلاد أصبح اجراء التربص الميداني أمرا مستحيلا لاضطرار المؤسسة المعنية باتخاذ اجراءات وقائية صحية وتم على اثرها تأجيل كل التربصات الى غاية تجاوز الجائحة.