

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

انعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكرتاريا

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- فالتة اليمين

من إعداد الطالبتين:

- ذراع فاطمة الزهراء

- تلي الزهرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- فالتة اليمين
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر-ب-	- بن صوشة رياض

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

انعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكرتاريا

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- فالتة اليمين

من إعداد الطالبتين:

- ذراع فاطمة الزهراء

- تلي الزهرة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- استاذ التعليم العالي	- طاهري فاطمة الزهراء
بسكرة	مشرفا	- استاذ التعليم العالي	- فالتة اليمين
بسكرة	مناقشا	- استاذ محاضر-ب-	- بن صووشة رياض

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر و عرفان

نشكر الله عز وجل على أن وفقنا لإتمام هذا العمل..

أستاذي الكريم الدكتور " **فائلة اليمين** " الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنا لها لي
نشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذ أحلام خان.

نتقدم بال شكر أيضا إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،

ونتقدم بالشكر والتقدير لكل من لقننا من العلم حرفا طيلة المسار الدراسي، كما نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كل هؤلاء أشكرهم وأقدر تعاونهم ومساعدتهم لي لإتمام هذا العمل

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل إليه لولا فضل الله علينا.

أهدي هذا العمل إلى الذين قال الله عز وجل فيهما " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا. ..."
إلى نبع الحنان وحضن الأمان، إلى من حملتني وهنا على وهن وأغدقت عليا بدعواتها وبركاتها، إلى التي
جعلت الجنة تحت أقدامها، التي قادتني حيث أنا الآن " أمي " الغالية أطال الله في عمرها وحفظها لي.
إلى من كان السند الأول والأخير للوصول إلى ما أنا فيه الآن " أبي " أطال الله في عمره.

إلى جميع إخوتي وأخواتي.

إلى جميع صديقاتي.. ..

إلى صديقتي الحبيبة عائشة التي ساعدتني ووجهتني.
إلى كل من تجمعني بهم مودة ومحبة. ..
إلى كل النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي.
إلى كل من يؤمن بأن الحياة أمل يتبعه عمل وينتهيه أجل. ..

فاطمة الزهراء ذراع

اهـداء

إلى أسمى آيات العطاء البشري، أمي وأبي الغاليين، أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث

المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما . وإلى أخواي وأختاي

إلى ذلك الذي يفرحه نجاحي ويحزنه فشلي إلى جدي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من العقبات والصعاب، إلى الكتاكيت شاهين

ومولود أبناء أختي

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم ثمرة مجهودي هذه

تلي الزهرة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاس ضغوط العمل لدى المرأة العاملة عينة الدراسة من عاملات الاستقبال والسكريتاريا على ولائهن واتجاهاتهن نحو منظماتهن. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف مستويات ضغوط العمل والولاء التنظيمي باختلاف الأبعاد والظروف وكذلك المتغيرات الشخصية والاجتماعية لمفردات الدراسة مثل العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 45 عاملة استقبال وسكريتاريا، ولتحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (spss)، فقد قامت باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام نموذج التوزيع الطبيعي ومعامل ألفا كرونباخ وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي على مايلي:

- أن مستوى ضغوط العمل جاء بدرجة متوسطة لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة.
- أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط وعلاقة عكسية كلما زادت الضغوط نقص الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا.
- وجود أثر سلبي لضغوط العمل على الولاء التنظيمي

تبين نتائج الدراسة أن العاملات اللاتي تعانين من مستويات مرتفعة من الضغوط في العمل هن الفئة التي تعد الأقل ولاء، والعكس صحيح. مما يعني إن الولاء التنظيمي يرتبط عكسيا بضغط العمل. وعلى ضوء هذه النتائج تم تقديم مجموعة من الاقتراحات العملية تهدف لتخفيف من عبء العمل لدى هذه الفئة من العاملين وفي مقابل ذلك نقترح إعادة النظر في طبيعة عقد العمل بالنسبة لعقود الإدماج لتحسين مستوى الولاء التنظيمي، وتحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، عاملات الاستقبال والسكريتاريا، عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل

Summary:

This study aims to identify the reflection of the working pressures of working women, the sample of receptionists and secretaries on their loyalty and their attitudes towards their organizations. The study also aims to identify the different levels of work pressures and

organizational loyalty according to dimensions and circumstances, as well as personal and social variables of the study vocabulary such as age, social status, scientific qualification and experience. To achieve these objectives, this study was conducted on a sample of 45 receptionists and secretaria, and to analyze the data to answer the study questions and test the validity of its hypotheses was used by the statistical program (spss), it used mathematical averages and standard deviations, pearson link factors, and the use of the natural distribution model and alpha kronbach laboratories.

The results of the statistical analysis have yielded:

- The level of work pressures came moderately among the secretarial workers at Mohammed Kheder University- Biskra.
- The level of organizational loyalty is moderate among the secretarial workers at Mohammed Kheder University- Biskra.
- A correlation and a reverse relationship the greater the pressures of lack of regulatory loyalty among secretarial workers.
- A negative impact of labour pressures on organizational loyalty

The results of the study show that female workers with high levels of pressure at work are the least loyal, and vice versa. This means that regulatory loyalty is inversely linked to work pressures.

In the light of these results, a series of practical proposals have been made aimed at reducing the workload of this group of workers and in return we propose to review the nature of the employment contract for integration contracts to improve the level of organizational loyalty and improve the working environment.

Keywords: Organizational loyalty, receptionists and secretaries, role burden, role conflict, role ambiguity, work environment

قائمة الجداول

- الجدول (02-1): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية 20
- الجدول رقم (03-2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... 38
- الجدول (03-3): توزيع العينة حسب العمر 39
- الجدول (03-4): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية 40
- الجدول (03-5): توزيع العينة حسب الأقدمية 41
- الجدول (03-6): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل 42
- الجدول (03-7): الاتجاه العام حسب المتوسط الحسابي..... 43
- الجدول (03-8): الاتجاه العام للعبارات حسب المتوسط العام 44
- الجدول (03-9): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها 44
- الجدول (03-10): معامل الصدق والثبات 45
- الجدول (03-11): معاملات الالتواء والتقاطع 46
- الجدول (03-12): قياس درجة غموض الدور 48
- الجدول (03-13): قياس صراع الدور 49
- الجدول (03-14): قياس عبء الدور 50
- الجدول (03-15): قياس بيئة العمل 51
- الجدول (03-16): قياس ضغوط العمل 51
- الجدول (3-17): قياس الولاء المستمر 52
- الجدول (3-18): قياس الولاء الأخلاقي 53
- الجدول (3-19): قياس الولاء العاطفي 54
- الجدول (3-20): قياس المتغير الأول الولاء التنظيمي 55
- الجدول رقم (3-21): معامل الارتباط بيرسون 56
- الجدول (3-22): القدرة التفسيرية للنموذج 57
- الجدول (3-23): صلاحية النموذج 57
- الجدول (3-24): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ضغوط العمل على الولاء التنظيمي 58

قائمة الأشكال والرسوم البيانية:

- الشكل (أ-1): نموذج الدراسة ح
- الشكل (2-02): تصوير لتعريف بيير ونيومان لضغوط العمل 13
- الشكل (3-02): يوضح عناصر ضغوط العمل 14
- الشكل (4-02): مراحل ضغوط العمل والظواهر المرتبطة بها 15
- الشكل (5-02): مراحل ضغوط العمل 17
- الشكل (6-01): الحد الأمثل لضغوط العمل 18
- الشكل (7-03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 39
- الشكل (8-03): توزيع العينة حسب العمر 40
- الشكل (9-03): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية 41
- الشكل (10-03): توزيع العينة حسب الأقدمية 41
- الشكل (11-03): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل 42
- الشكل (12-03): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 47

قائمة الملاحق:

العنوان	رقم
الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
الاستبيان الخاص بالدراسة	02

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

عند الحديث عن مفهوم ضغوط العمل، فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض، ولا يزال العمل الذي يقوم به مصدر تعب وإرهاق على قدر كبير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية وعليه، فقد كانت ضغوط العمل ولا تزال من بين أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين في مختلف العلوم بغرض معرفة مؤشرات وأسابيها وكيفية التغلب عليها، وتحديد نتائجها وآثارها وكيفية الحد من انعكاساتها على الفرد وعلى المنظمة التي يشتغل فيها، ولا شك بأن الأفراد العاملين في جميع مواقع عملهم يتعرضون بشكل أو بآخر إلى الكثير من ضغوط العمل، والتي قد تؤثر على ما يقومون به من مهام وأدوار. البعض يستطيع التكيف معها، بينما يفشل البعض الآخر في التعامل معها، وقد ينعكس ذلك كله على أدائهم، وعلى اتجاهاتهم ومشاعرهم السلبية منها واليجابية نحو الوظيفة التي يقومون بها وعلى مستوى ولائهم وانتمائهم لمنظمتهم.

في الواقع، فقد ارتبط مفهوم ضغوط العمل بتلك التجربة الذاتية التي تحدث للفرد في مكان عمله تسبب له نوع من الاختلال النفسي وتعرضه لحالات التوتر والقلق أو الإحباط في عمله، أو اختلالا عضويا تنعكس عليه سلبا وأشارت العديد من الدراسات التطبيقية أن هذا الضغط يحدث نتيجة عوامل كثيرة ومتعددة المصادر، منها ما تتعلق ببيئة العمل ذاتها ومنها ما ترتبط بطبيعة الفرد نفسه، بينما وفي مقابل ذلك يرتبط موضوع ولاء الأفراد باتجاهاتهم وأنماط سلوكهم في بيئة العمل، فإذا تكونت لدى الفرد مشاعر ايجابية نتيجة وجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي لديه عامل الولاء والانتماء لمكان عمله، ويعزز من إنتاجيته ومدى تبنيه لأهداف مؤسسته ومصالحها ويسعى لتحقيقها، والعكس صحيح.

إشكالية الدراسة:

إن تزامن شعور الفرد بالضغوط في عمله مع اتجاهاته وولائه وانتمائه الوظيفي في مكان عمله ومؤسسته، يعكس مدى الأثر الذي قد يسببه هذا الشعور على اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ومؤسساتهم، بالأخص عند النساء العاملات وضمن فئة عاملات الاستقبال والسكريتاريا والتي لم تحظى بالاهتمام والدراسة، وعليه تطرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

ما مدى انعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

ويندرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى الضغوط التي تتعرض لها عاملات السكريتاريا؟ وما مختلف مصادر هذه الضغوط؟
- ما مستوى ولاء عاملات السكريتاريا نحو مؤسساتهن؟ وما العوامل التي تنمي لديهن مشاعر الولاء؟
- هل يرتبط ولاء المرأة العاملة بما تعانينه من ضغوط في العمل؟
- هل يؤثر غموض الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل يؤثر صراع الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل يؤثر عبء الدور على الولاء التنظيمي لعاملات لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

- هل تؤثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي لدى جامعة عاملات السكريتاريا في محمد خيضر بسكرة ؟

الدراسات السابقة:

حظي موضوع ضغوط العمل والولاء التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، رسائل الماجستير وغيرها، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة لكل متغير :

الدراسات المتعلقة بضغوط العمل :

الدراسة الأولى :دراسة وسام إبراهيم موسى (2015) بعنوان " :اثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 ، العدد 81، جامعة بغداد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية من خلال بيان وجود علاقة الارتباط والتأثير من عدمها وبيان قوة هذه العلاقة وتأثيرها في حالة وجودها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ضغوط العمل وأداء العاملين، أي كلما زادت ضغوط العمل زاد أداء العاملين، ويبرر ذلك بان ضغوط العمل كانت ايجابية وعملت على تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية والذي بدوره أدى إلى زيادة الأداء للعاملين، ويفسر ذلك بوجود علاقة طردية بين ضغوط العمل وأداء العاملين

الدراسة الثانية: دراسة صيحة عزيز حسن ورغيد خورشيد نامق (2012) بعنوان " :ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك" ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02 ، العدد 02 ، جامعة كركوك.

هدفت الدراسة إلى:

- قياس مستوى ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك.
- المقارنة بين مدرسي التعليم العالي بمدينة كركوك في مستوى ضغوط العمل وفق متغير اللقب العلمي
- التعرف على المصدر الأكثر تأثيراً في مستوى ضغوط العمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك. وتوصلت الدراسة إلى:
- عدم وجود ضغوط عمل لدى مدرسي التعليم العالي في مدينة كركوك، وهذا ناجم عن الخبرات التربوية والنفسية واتجاهات المدرسين الايجابية نحو مهنة التدريس.
- عدم وجود فروق في مستوى ضغوط العمل بين المدرسين عند اختلاف الألقاب العلمية، وهذا يأتي من التفاعل الاجتماعي والثقافي الايجابي وتبادل الخبرات بينهم.

الدراسة الثالثة:دراسة رجاء مريم،(2008) بعنوان " :مصادر ضغوط العمل بين موظفي مستشفيات وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية،مجلة دمشق،مجلد 24، عدد الثاني.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر موظفي مستشفيات وزارة الصحة العاملين بمدينة الرياض .دراسة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى ضغوط العمل لدى الموظفين وكذلك العلاقة الارتباطية بين مستوى ضغوط العمل والنتائج المتوقعة، استناداً لطبيعة الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.وقد تم استقصاء آراء كل من الأطباء،

وجهاز التمريض، والفنيين، والإداريين، والمعالجين (Therapists) العاملين في مستشفيات الوزارة بمدينة الرياض وذلك باستخدام استبانته تم تصميمها لخدمة أهداف الدراسة. وقد تم توزيع 211 استبانته وكان عدد الإستبانات العائدة والمناسبة للتحليل 404 استبانته. ولتحليل بيانات الدراسة فقد تم استخدام التحليل الوصفي والمتمثل في عرض التكرارات والنسب، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام التحليل الاستدلالي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقد اشتمل ذلك على الاختبار التائي بين مجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وقد تم التحليل عند مستوى الثقة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج أن الإمكانيات الفنية غير الكافية، وغياب تقدير العمل الجيد، وساعات العمل الطويلة، وقصر فترات الراحة كانت ذات دلالة إحصائية في تفسير التغير في مستوى ضغوط العمل لدى مفردات الدراسة وقد كانت العلاقة بين هذه المتغيرات (المصادر) ومستوى الشعور بضغوط العمل علاقة إيجابية.

كما بينت نتائج ارتباط بيرسون أن كلا من العمر والخبرة أظهرت علاقة ارتباط سلبية مع ضغوط العمل. كما بينت نتائج الأخبار التائي وتحليل التباين أن مفردات الدراسة من السعوديين يواجهون مستوى من ضغوط العمل يفوق في حجمه مستوى ضغوط العمل لدى غير السعوديين، في حين لم يتبين لبقية المتغيرات الشخصية والوظيفية أي علاقة لها دلالة إحصائية بمستوى ضغوط العمل. وأخيراً أظهرت نتائج معاملات ارتباط بيرسون أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وكل من المشاكل الصحية، والتخطيط لتغيير المستشفى، والتخطيط لتغيير الوظيفة، والتخطيط لترك المهنة، والعلاقات غير الجيدة مع زملاء العمل، وذلك على التوالي من حيث قوة العلاقة.

النتائج: خلصت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى موظفي مستشفيات وزارة الصحة يعتبر مرتفعاً ويعود ذلك إلى الإمكانيات الفنية غير الكافية، وغياب تقدير العمل الجيد، وساعات العمل الطويلة، وقصر فترات الراحة.

- إضافة إلى ذلك فإن تقدم الموظف في العمر والخبرة يتصاحب بشعور أقل بضغوط العمل.

- كما تبين أن ازدياد الشعور بضغوط العمل مرتبط بظهور المشاكل الصحية، والتخطيط نحو تغيير المستشفى، والتخطيط نحو تغيير الوظيفة، والتخطيط نحو ترك المهنة، والعلاقات غير الجيدة مع زملاء العمل.

الدراسة الرابعة:

دراسة حمزة خليل الخدام، عادل سعد البلاونة: (2015) "ضغوط العمل وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية في وزارة الداخلية الأردنية"، مجلة الآداب، المجلد 27، العدد 01، جامعة الملك سعود، الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الإداريون العاملون في وزارة الداخلية في محافظة البلقاء عند اتخاذهم القرارات الإدارية، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية واتخاذ القرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الضغوط المتعلقة بالفرد والضغوط المتعلقة بالتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ضغوط العمل واتخاذ القرارات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة.

الدراسة الخامسة:

دراسة صالح القحطاني(2008) ، "الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية،دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنظمة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على العلاقة بين الضغوط الاجتماعية واتخاذ القرارات الإدارية.
- التعرف على أبرز الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على الآثار المتوقعة للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر ضباط الجوازات منطقة مكة المكرمة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظر ضباط منطقة مكة المكرمة حول الضغوط الاجتماعية التي تواجه ضباط الجوازات عند اتخاذ القرارات الإدارية والآثار المتوقعة لها والعوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية لها على اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)،ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المنهج الاجتماعي لأنه أنسب إلى معرفة الواقع لجوانب الدراسة.

كما تم أخذ عينة عرضية بسيطة مقدارها(159) مفردة من الضباط العاملين في الجوازات بمنطقة مكة المكرمة تمثل (50%) تقريبا من المجتمع المستهدف بالدراسة.وقد تم استخدام استبيان مقسم إلى جزئين الجزء الأول يتضمن المتغيرات الضابطة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد الدراسة من ضباط ادارة الجوازات وهي(المؤهل العلمي،عدد سنوات الخبرة،العمر) أما الجزء الثاني من الاستبانة يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ويتكون من(53) عبارة مقسمة على ثلاث محاور،وقد تم استخدام المقياس المتدرج ذي النقاط الثلاثة لقياس العبارات(53)السابقة.
ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي:

- هناك ضغوط اجتماعية تواجه ضباط الجوازات بدرجة متوسطة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة عالية عامل ضغط اجتماعي واحد فقط عند اتخاذ القرارات الإدارية ويتمثل في(ضغوط بعض الأصدقاء والمعارف لمساعدتهم في قضاء مصالحهم الخاصة).
- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة متوسطة أربعة عشر عامل ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية أهمها:(مجاملة بعض أصحاب الشأن من ذوي المراكز الاجتماعية على حساب الأنظمة والتعليمات، علاقات الفرد الشخصية خارج نطاق العمل، علاقات الفرد الشخصية مع أصحابه، والاعتبارات الشخصية لبعض المراجعين).
- ضباط الجوازات يواجهون بدرجة ضعيفة عاملي ضغط اجتماعي عند اتخاذ القرارات الإدارية مثلا في استشارة الأسرة في بعض القرارات التي تخص العمل، والمشكلات الإدارية.

- أهمية لوجيهه ضباط الجوازات بمراعاة فصل علاقتهم الشخصية والقبلية والأسرية عن العمل.
- أهمية العمل على توفير العوامل التي تؤدي إلى الحد من الآثار السلبية للضغوط الاجتماعية على اتخاذ القرارات الإدارية.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى : المحتسب لينة حسام، جلود مروان سعيد، 2007، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، جامعة القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، العدد 11، فلسطين، عدد الصفحات 58.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته، ولقد تكون مجتمع الدراسة من 210 موظف وموظفة وعينته مقصودة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث، وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس ولصالح الذكور كما توجد علاقة ايجابية ذات دلالة لمتغير العمر لصالح فئة 50 عاما والدرجة العلمية لصالح الثانوية، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وفقا للراتب وكذلك التدريب وكذلك طبيعة المكان .

الدراسة الثانية : مريم الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2009، ص ص 3-03 .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة والجنسية، على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة خاصة لذلك، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بالطرق الملائمة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزو، وظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2009/2008. أما بالنسبة لعينة الدراسة فهي مجتمعها . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل هي درجة ولاء عالية، وأن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة للأفراد عينة الدراسة بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة مكان العمل والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة .

الدراسة الثالثة: الأحمدى، طلال بن عايد، " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجلد 24، العدد الأول، 2004 .

هدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، و معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضين لعملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض بالسعودية، وقد تألف مجتمع الدراسة من المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم 5236 ممرض من جنسيات مختلفة، حيث تم اختيار عينة تتألف من 500 ممرضة تم

اختيارهن من تسع مستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وعدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ووجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، ووجود علاقة بين الخبرة والولاء التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بأنه على المستشفيات إجراء دراسة دورية حول مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين لديها، وكذلك إجراء دراسات حول أثر الولاء التنظيمي على رضا المريض، وضرورة تدعيم أنظمة الحوافز الحالية داخل مستشفيات القطاع العام والخاص بالمملكة، والاهتمام بإجراء دراسات ميدانية حول أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في القطاعات الصحية.

-الدراسة الرابعة: (العتيبي، سعود محمد، السواط، مطلق عوض الله، "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، الإداري، السنة 1997، العدد 70).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك عبد العزيز، وقد شملت الدراسة على عينة 271 موظف وموظفة بجامعة الملك سعود، وتوصلت الدراسة أن توافر الولاء العاطفي للأفراد الموظفين يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل، ومكافئات العمل بشكل ايجابي، وبين مكافئات العاملين وبين الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على زيادة الحوافز والمكافئات الخاصة بالعاملين مما يرفع نسبة الولاء لديهم، وبالاهتمام بتوفير مناخ وبيئة عمل جيدة للعاملين في جامعة الملك عبد العزيز، والعمل على الاختيار الموضوعي للموظفين، إجراء دراسات لزيادة الرضا الوظيفي لمنسوبي الجامعة مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي لهم.

الدراسات المتعلقة بضغط العمل والولاء التنظيمي معا:

الدراسة الأولى:

- دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلاء، 2009): بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ولقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على
- الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية.
- وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء.
- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثانية:

دراسة (ناهده طه غضية، 2008): بعنوان أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 300 مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقيّة، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين المتعدد). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة. وأن تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعاً للمؤهل العلمي) وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(1.12 \geq \alpha)$ لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين، وأن ضغوط العمل تفسر ما مقداره (69.3 %) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم.

الدراسة الثالثة:

- دراسة (سعد الدوسري، 2000) :بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية. كما تهدف أيضا إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، والتعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر أهمها:

- أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضباط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبيا.
- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضباط من أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم وبحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر ضغوطا إلى الأقل جاء على النحو التالي : طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور.
- وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية بين كل من (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي) من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

الدراسة الرابعة:

دراسة (مراد الكساني، 2000) :بعنوان أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

وتهدف إلى التعرف على أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء على ولاءهم التنظيمي، كما هدفت أيضا إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية وهي (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والخبرة) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، ولقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (321) معلما ومعلمة يشكلون ما نسبته 7% من مجتمع الدراسة البالغ (5094) معلما ومعلمة.

ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تبين الدراسة أن الضغوط الوظيفية تؤثر على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، وذلك في المجالات (طبيعة المهنة، الحوافز، علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بالزملاء، علاقة المعلم بالطلبة، علاقة المعلم بالأهالي)، وبدرجة مرتفعة في مجال ظروف العمل المادية.
- تظهر أيضا الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

نموذج الدراسة وفرضياتها:

أولا- نموذج الدراسة:

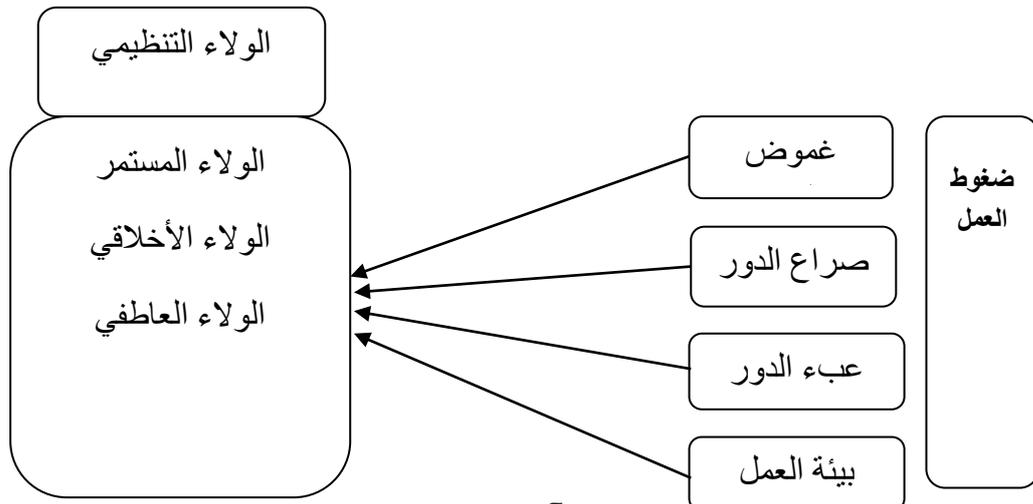
قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة :

-متغيرات الدراسة :اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي :

- **ضغوط العمل:** هي كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك الفرد داخل بيئة العمل ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، يؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو تلف نفسي يجعله غير قادر على العمل بشكل جيد أو القيام بسلوك رشيد اتجاه المواقف الإدارية.
- **الولاء التنظيمي:** هو الشعور بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يكون على أتم الاستعداد لبذل أعلى درجة من الجهد لصالح التنظيم.
- **المتغير المستقل:** وهو ضغوط العمل، ويتضمن أربعة أبعاد وهي غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، بيئة العمل.
- **المتغير التابع:** وهو الولاء التنظيمي ويتضمن ثلاثة أبعاد وهي: الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي.

نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

الشكل (أ-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى المرأة العاملة في جامعة محمد خيضر بسكرة

الفرضيات الفرعية:

- فرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور والولاء التنظيمي.
 - فرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والولاء التنظيمي.
 - فرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عبء الدور والولاء التنظيمي.
 - فرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والولاء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا تؤثر ضغوط العمل تأثيراً معنوياً على ولاء عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- الفرضيات الفرعية:

- فرضية الفرعية الأولى: لا يؤثر غموض الدور تأثير معنوي على الولاء التنظيمي لعاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- فرضية الفرعية الثانية: لا يؤثر صراع الدور تأثير معنوي على الولاء التنظيمي لعاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- فرضية الفرعية الثالثة: لا يؤثر عبء الدور تأثير معنوي على الولاء التنظيمي لعاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- فرضية الفرعية الرابعة: لا تؤثر بيئة العمل تأثير معنوي على الولاء التنظيمي لعاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة.

التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً - التموضع الابستمولوجي:

لأن الهدف من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (ضغوط العمل) ومجالات الظاهرة بأبعادها المختلفة بشكل يحفظ النسق العامل لظاهرة (الولاء التنظيمي) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل، اعتقاداً أن وجود وتفاقم ضغوط العمل بمختلف أبعادها سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو متفرقة سيؤدي إلى عدم وجود الولاء التنظيمي بالمؤسسة، مما يعني أن وجود هذه الظاهرة بالاستقراء والتقصي الميداني نفسه من منطلق وجود كلي أو جزئي لعامل ضغوط العمل. وبهذا الافتراض ومن منطلق التصور الفكري والمعرفي يتم التموضع ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديجم التفسيري Paradigme Inter.

يعرف عبد الوهاب المسيري النموذج التفسيري قائلاً: "عندما يتجه الإنسان إلى ظاهرة مستهدفاً تفسيرها، فإنه يقوم بعدة خطوات حتى يصل إلى هذا التفسير، وحينما يرى الإنسان ظاهرة ما، فعليه التعامل مع عدد كبير من العلاقات والتفاصيل والحقائق والوقائع، وعندئذ يقوم العقل باستبعاد بعضها لأنه يعتقد أن لا دلالة لها" من وجهة نظره "ويستبقي البعض الآخر (وهذا هو

التجريد) وتأتي بعد ذلك خطوة الربط بين العلاقات والوقائع والحقائق التي أبقاها فينسقها تنسيقا خاصا بحيث تصبح حسب تصوره مماثلة للواقع، أي أن تكون قادرة على تقديم صورة معبرة بشكل صحيح عن الواقع، و ما ينتج عن عملية التجريد وتصور العلاقات بين عناصر الظاهرة يسمى "النموذج" فهو بناء يماثل الواقع لكنه افتراضي، أي متخيل ومع هذا تشبه العلاقات بين عناصره العلاقات الموجودة بين عناصر الواقع. (دالكوس، 2017)

ثانيا- منهج الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين البيانات المعتمد عليهما في الدراسة :

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة مختلف الدراسات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. حيث تم استخدام ضوابط الاقتباس وفقا لأسلوب جمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة

تصميم الدراسة:

1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مستوى الضغوط الذي تتعرض له فئة عاملات السكريتاريا.
- قياس اتجاهاتهن ومدى شعورهن بارتباطهن وانتمائهن للجامعة خاصة وأنه تربطنهن عقود عمل مؤقتة.
- البحث فيما إذا كانت مستويات الضغوط لها تأثير على اتجاهات الولاء لدى هذه الفئة.
- معرفة إذا ما كان الولاء تحكمه عوامل أخرى لا ترتبط بما تعانينه من ضغوط الوظيفة.
- التعرف على أثر وانعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.
- تحديد العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا.

2. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع ضغوط العمل وموضوع الولاء التنظيمي موضوعين هامين جديرين بالدراسة والبحث ولقد لقي هذان الموضوعان اهتماما من العديد من الباحثين. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع ضغوط العمل والولاء لدى عاملات السكريتاريا باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين في عدد من المجالات ومنها مجال الإدارة بشكل خاص لما له من آثار سلبية سواء على الفرد أو المنظمة، وما يضيف على هذه الدراسة أهمية أكبر كونها تتناول فئة قلما تناولتها الدراسات وهي فئة عاملات الاستقبال والسكريتاريا، فهي واجهة المؤسسة أمينة أسرارها. ولذلك فان هذه الفئة من العاملات قد تعتبر من أكثر فئات المجتمع تعرضا لضغوط

العمل وذلك نظرا الى ما يتم تكليفهن بأعباء إضافية تتجاوز في اغلب الأحيان قدراتهن وإمكانياتهن .
وعليه جاءت هذه الدراسة بغرض توضيح ما تعانيه هذه الفئة من ضغوط وأثرها على ولائهن ومن
ثم تقديم بعض الاقتراحات العملية من اجل تخفيف الضغوط وبالتالي زيادة مستوى الولاء.

خطة مختصرة للدراسة :

تم تقسيم المذكرة الى ثلاث فصول مقسمة بمجموعة من المباحث نذكرها كالتالي :

الفصل الأول : يتناول هذا الفصل الولاء التنظيمي، وقد قسم الى أربع مباحث كل مبحث قسم الى
ثلاث مطالب كما قسمت المطالب الى فروع :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي ومراحلها

المبحث الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي ومستوياته وكيفية قياسه

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ونتائجه

الفصل الثاني : يتعلق بمتغير ضغوط العمل، حيث قسم لأربعة مباحث وكل مبحث قسم لثلاث
مطالب وكما قسمت المطالب الى فروع :

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: أنواع ضغوط العمل ومصادرها

المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل

الفصل الثالث : يتناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة يتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة
واختبار فرضياتها وذلك في المباحث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

الفصل الأول :
الولاء التنظيمي

مقدمة الفصل:

توجد العديد من الدراسات حول الولاء التنظيمي، بحيث تختلف كل واحدة عن الأخرى من حيث المفهوم لأن رغم تعددها الى أنها لم تصل لمفهوم محدد له .
لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق الى المفاهيم التي قدمت الولاء التنظيمي حيث نقوم بتحديد مفهومه وأهميته ومراحله ثم نتطرق الى أبعاده وكيفية قياسه، وتحديد بعض العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وذكر النتائج المترتبة عن هذا الولاء وأخيرا نتطرق الى بعض الدراسات السابقة الخاصة بالولاء التنظيمي .

المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي ومراحله

المطلب الأول: تعريف الولاء

أ. الولاء لغة : يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام. (يعقوب، 2003)
والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء والانتساب، عندما نقول بأن الأبناء ولاء لأبائهم فان ذلك يعني انتماءهم وأنسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام، والانسجام والجدب تجاه الغير.

ب. الولاء اصطلاحا: يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا عطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . (السبيعي، 2013)
كما عرف ستيوارت الولاء بأنه رغبة أو إرادة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه أو اندماجه بعمله ببعض الأبعاد المفاهيمية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية (stewart, jim, goldarick, & m, 1996, p. 20)

ذكر ريشارد كول (richard & scholl, 2003, p. 64) أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة، اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء وهي :

1. اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي تعود على مستوى أداء عال.
 2. العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء .
 3. مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- وأشار (الأحمدي، 2004) أن عمل بورتر PORTER من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إداريا، وقد عرفه بورتر بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد وهي :

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويرى جواد أن الولاء المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادرا على خلق الولاء لمروؤسيه، وبدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي

على تقديم العاملين ولأنهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولأنه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة. (جواد و ناجي، 2000) وكما عرف العتيبي والسواط الولاء التنظيمي بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي تتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها. (العتيبي، 1997، صفحة 18)

وأما بروس BRUCE فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

1. التوافق identification وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

2. الاستغراق involvement والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

3. الإخلاص والوفاء loyalty والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. ويلاحظ من هذا المفهوم أنه يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم المعني هو بذاته بغض النظر عن قيمته العملية. وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وأن أنشطتهم وإخلاصهم غالبا ما تكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وأنهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية لهم، وأن منازلهم تكون امتدادا لعملهم. (الأحمدي، 2004، صفحة 9)

في النهاية يخلص جرين بيرغ وبارون أن الولاء التنظيمي هو العملية التي تتجانس فيها أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لأن يستمر عضوا فيها. (jeard, bron, & A, 1993)

المطلب الثاني: مراحل الولاء

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمة ومن هذه المراحل تلك التي سنوضحها كما يلي:

أ. **مرحلة التجربة:** أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيميين وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب. **مرحلة العمل:** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة.

ج. **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم

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

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد حين يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث أو أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى .

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نرسمها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة . (علي، 2005)

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

- مثل الولاء التنظيمي عنصرًا هامًا في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي باتت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها. (الدوسري، 2005)

المبحث الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي ومستوياته وكيفية قياسه

المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي

لقد ميز كل من (مير وأولين وسميث) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي :

أ. الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانسحاب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة مع الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه .

ب. الولاء الأخلاقي:

ويقصد به الإحساس الذي يتولد بالفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان بتعزيز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم والتفاعل لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم

ج. الولاء المستمر:

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل. (mayer, allen, & smith, 1993)

المطلب الثاني: مستويات الولاء التنظيمي

تعتبر مستويات الولاء التنظيمي عما يتمتع به العامل في أية منظمة من ولاء يمكن أن يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر مستويات الولاء التنظيمي فيما يلي :

أ. **مستوى الولاء التنظيمي المنخفض:** عدم تلاؤم ظروف العمل وصعوباته وضغوطاته مع العاملين يرجع ذلك سلبا عليهم، بحيث يلجئون إلى الهروب والمماطلة في العمل والرغبة في التسرب والغياب أو اللامبالاة بمصلحة المنظمة حتى، ومما يؤدي ذلك إلى انخفاض الولاء التنظيمي

ب. **مستوى الولاء التنظيمي المتوسط :** يقوم العاملون بالعمل ولكن بحماسة أقل من المطلوب لتحقيق التميز، ويسعون لانجاز العم بشكل روتيني يعيق الإبداع والابتكار، كما ينتظرون الفرصة المناسبة لترك المنظمة والانتقال لموقع أفضل من وجهة نظرهم في ضوء عوامل تحفيز الراتب أو الحوافز أو المكانة الوظيفية، فالعمل في المنظمة يلي احتياجاتهم بشكل غير كاف فهم يعتبرونها مرحلة انتقالية

ج. **مستوى الولاء التنظيمي المرتفع :** يقوم العاملون هنا بأداء عملهم بكل حيوية ونشاط كما يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، ويزداد رضاهم الوظيفي، ويتغلبون على ضغوط العمل، ومن إبداعاتهم في مواجهة المشكلات وانجاز العمل بكفاءة وفاعلية أكثر (فهاد، 2011)

المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي

تعتبر وسائل قياس الولاء التنظيمي من الوسائل المهمة والتي لها تأثير مباشر على تحديد درجة ومستوى ولاء الفرد لمنظمتها، ولقد سعت غالبية المنظمات الحديثة إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال عدة أساليب تتضمن:

أ. **المقاييس الموضوعية :** هذا النوع من المقاييس يقيس الولاء التنظيمي للعاملين من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك الذي قد يعكس ولاء الفرد أو عدم ولاءه مثل : الرغبة في البقاء بالمنظمة، ومستويات الأداء، ومعدل الغياب، دوران العمل، معدل حوادث العمل، ومدى التحكم في استخدام التقنيات الحديثة

- ب. **المقاييس الذاتية** : أي قياس الولاء بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي حيث تتضمن مجموعة من الأدوات منها :
- **الاستبانة**: تعتبر الاستبانة من أفضل أدوات جمع البيانات والمعلومات عن الاتجاهات وردود الأفعال، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة التي يجب أن يجيب عنها المبحوث، على أن تكون واضحة ودقيقة، وقد تختلف قوائم الاستبانة في نوعية وطبيعة الأسئلة، ويطلب من الفرد اختيار ما ينطبق على توجهاته وردود أفعاله حول موضوع أو قضية معينة.
 - وتميز قوائم الاستبانة بأنها واضحة ودقيقة وتوفر وسيلة جمع معلومات سريعة وتناسب مع جمع البيانات من أعداد كبيرة من الجمهور المستهدف فضلا عن قلة التكلفة، كما توجد بعض السلبيات للاستقصاء منها:
 - لا تحقق الهدف منها إذا كان مستوى التعليم منخفضا بين الجمهور المستهدف أو إذا كان بعضهم يجهل القراءة والكتابة.
 - سوء فهم المجيب للأسئلة .
 - يحتاج الاستقصاء إلى جهود ضخمة في إعداد صياغة الأسئلة ثم تفرغ الإجابات وتحليلها.
 - **المقابلات**: تهدف المقابلات للوصول إلى الهدف من خلال الحوار المباشر وتنقسم إلى مقابلات فردية، وجماعية. ويعتبر أسلوب المقابلة الشخصية من أكثر أساليب جمع البيانات شيوعا واستخداما، ويرجع ذلك لسهولة إجرائها، فضلا عن كشفها عن الأعمال الإضافية التي قد يقوم بها الفرد نتيجة تأثره بمضمون المقابلة، وهناك بعض المشكلات التي تقلل من فاعلية أسلوب المقابلة وهي:
 - سوء فهم الشخص للأسئلة .
 - الرغبة في المبالغة لتضخيم ردود أفعال الفرد وإبراز أهمية دوره.
 - **الملاحظة المباشرة**: ويقوم هذا الأسلوب على ملاحظة سلوك العامل في عمله من أجل التعرف على درجة ولائه، حيث يقوم المحلل بالوقوف شخصيا وملاحظة الجوانب المختلفة في سلوكه من حيث توقيت مظاهر الأداء، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يمكننا من الحصول على بيانات واقعية قياسا بالأسلوبين السابقين، وتوفير وقت وجهد الأفراد في تعبئة استمارة الاستقصاء خاصة إذا كان مستواهم لا يؤهلهم لذلك، كما تزود المحللين بحقائق وخطوات العمل وتفصيله بطريقة دقيقة، وأهم سلبيات أسلوب الملاحظة تتمثل في :
 - قد لا تكفي البيانات المجتمعة لفهم حقيقة وجوانب الولاء المختلفة
 - لا تفيد في تحليل بعض المواقف، ووجود اعتراض بعض الأفراد على ملاحظة سلوكياتهم وردود أفعالهم (حمدان، 2010)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ونتائجه

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي بعضها عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى.

أ. **العوامل الشخصية:** يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي:

1. العمر: العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.
2. الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا الأخير غير حاسم.
3. المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.
4. مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
5. المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

ب. **العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية أهمها:

1. الأجور أو المردوديات المالية: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي .
2. نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.
3. المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي. (نجم عبد الله العزاوي، 2011)

ج. **خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

د. **العوامل الخارجية:** تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار المتاحة على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل . وقد سمي هذا بالمسابقات في عملية الولاء التنظيمي فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في بدء العمل . ومن جهة أخرى تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة من الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الولاء التنظيمي خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد . (عايدة، 1999)

المطلب الثاني: نتائج الولاء التنظيمي

يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء نتائج ايجابية ونتائج سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بالسلب ولهذا نذكر النتائج الايجابية والسلبية :

أولاً- النتائج الايجابية :

شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. (محمد، 2000)

- زيادة درجة فعال الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق الواحد.

- الموظف الأكثر التزاما يحق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي تكون درجة رضاه يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.

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

- المنظمة التي تصف أفرادها تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية. (ماهر، 2000)

ثانياً- النتائج السلبية:

النتائج السلبية للعمل تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره ما يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (العلا، 2009)

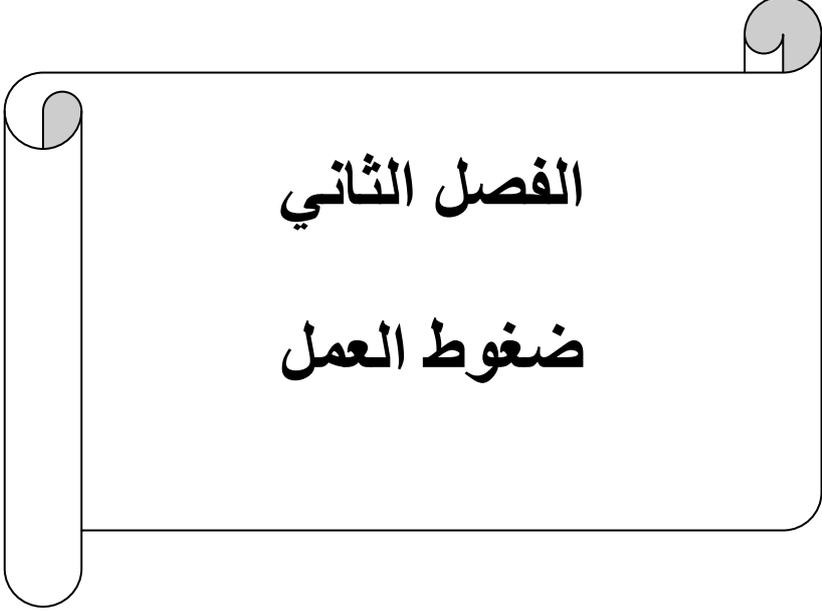
المطلب الثالث: مداخل الولاء التنظيمي

1. المدخل السلوكي:

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينتج المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

2. مدخل الاتجاهات:

وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للترقي بمنظّمته ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المذهب أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك. (العلا، 2009، صفحة



الفصل الثاني

ضغوط العمل

تمهيد:

يعد موضوع ضغوط العمل من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وغيرها، لما له من أثر كبير على الفرد والمنظمة على حد سواء. ويشير ضغط العمل إلى مجمل المؤثرات المادية، والمعنوية، والتنظيمية أو البيئية التي تؤثر على سلوك الفرد والتي تؤدي به إلى فقدان الاتزان في أدائه لوظائفه. فعندما يواجه الفرد هذه المؤثرات بصورة دائمة ومستمرة هذه المؤثرات أو الضغوط يفقد معها القدرة على مواجهتها والتعامل معها، مما يؤثر عليه سلوكيا وسيكولوجيا، وهذا ما ينعكس بصورة واضحة على مستوى على أدائه الوظيفي.

وهذا ما دفع بالباحثين في هذا المجال إلى وضع استراتيجيات فردية وتنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل قصد التقليل من أثارها السلبية وبالتالي زيادة أداء الموظف عن طريق رضاه وتحقيقه لمتطلباته الفردية والتنظيمية، وفي هذا الفصل يتم تناول ظاهرة ضغوط العمل من خلال حصر مصادرها وإبراز عناصرها وما يفسرها من تراث نظري وما تخلفه من أثار على الفرد والمنظمة، ناهيك عن الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها على مستوى الفردي والتنظيمي.

وللإحاطة بجوانب ضغوط العمل ومفهومها وكيفية تفاديها كظاهرة داخل المنظمة، قمنا بتقسيم هذا الفصل لثلاث مباحث:

- ماهية ضغوط العمل.
- أنواع ضغوط العمل ومصادرها.
- إدارة ضغوط العمل.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

عرف موضوع ضغوط العمل في العقود الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك التنظيمي والإداري، ولعل من أسباب هذا الاهتمام هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة.
أولا- مفهوم الضغط:

يرجع أحد الكتاب " كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stringer والتي تعني يسحب بشدة to draw tight وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر التي تعني " إكراه"، وقسر وجهد قوي، واجتهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية" (الفريجات، 2009، صفحة 277)

الضغوط " stress ": هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تُمثل تهديد للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه" (حسين، 2001، صفحة 336)
فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته، وإنما إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء، وبالتالي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.
ويمكن تعريف الضغوط بأنها" مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية غير سارة مثل القلق، التوتر" (محمد أ.، 2003، صفحة 95)
عادة ما يحدث شيء ما يجعل الفرد يواجه بطلب معين للقيام بسلوك معين، ويتوقف مدى الضغوط التي ينطوي عليها هذا الطلب على عدة عوامل هي: (راويةحسن، 2003، صفحة 399)

- إدراك لهذه الضغوط.
 - إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المختلفة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغط.
 - تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقرير مدى إمكانية مواجهتها وفقا لقدراته.
- تعني الضغوط" مجموعة الظروف المرتبطة سواء بالضبط أو التوتر، أو الشدة الناتجة عن متطلبات الحياة اليومية، حيث أن هذه الأخيرة قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية، تعود على صاحبها بخلق ما نسميه بالآثار الجسمية والنفسية حسب الفروقات الفردية" (حسن ر.، 2003، صفحة 4)

ثانيا - مفهوم ضغوط العمل :

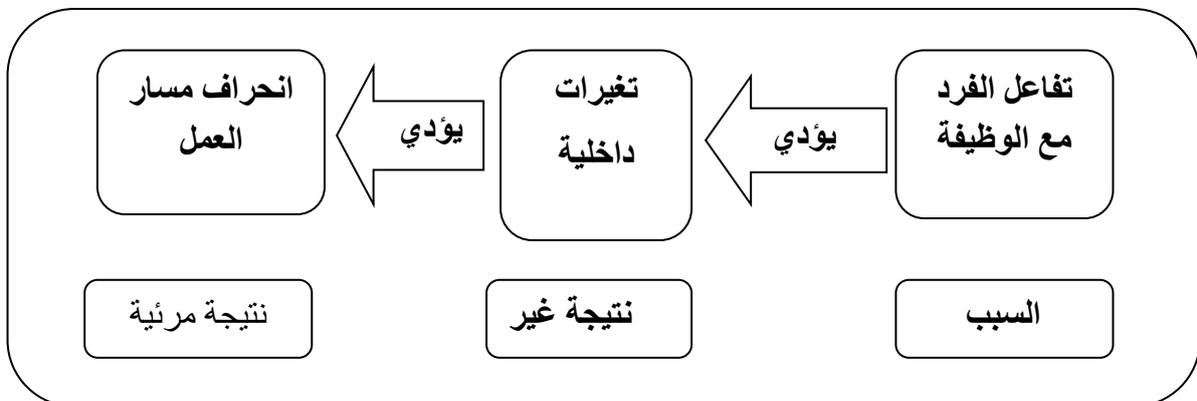
لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات المعبرة عن موضوع ضغوط العمل فاختلقت التعاريف باختلاف الباحثين والعلماء وكل حسب مجاله، وعليه قد لا نجد تعريفا محددًا ودقيقًا لهذا المفهوم يقبل به الجميع، ويرجع ذلك أساسا إلى ارتباط موضوع ضغوط العمل بكثير من العلوم الأخرى، فهو يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية، النفسية، الاجتماعية والتنظيمية، ومن هذا المنطلق سوف نقوم بعرض أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم ضغوط العمل من قبل مجموعة من الباحثين والعلماء.

مصطلح ضغوط العمل لم يستخدم إلا في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه وقسر وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية" (عليمات، 2015، صفحة 48)
"مجموعة التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد، في ردود فعله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به، والتي تمثل تهديدا له

حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصة ومحددات أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به، ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة، ومهمة" (عطية، 2003، صفحة 371)
يعرف **Grath** الضغط بأنه عبارة عن "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث ستضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص محددة"، أما **سيزلاقي وآخرون** فيعرف ضغوط العمل على أنها "تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه." (جلدة، 2011، صفحة 119)
كما عرفت ضغوط العمل على أنها "الحالة الناتجة من التفاعل بين ضغوط العمل وشخصية العامل، والذي يؤثر على حالته النفسية والبدنية، مما يدفعه إلى تغيير سلوكه." (محمد ع، 2016، صفحة 477)

عرف كل من **بيير ونيومان T-A-Beehr and J-E-Newman** ضغط العمل بأنه "حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي" (الصيرفي، 2009، صفحة 60)
حيث يتفاعل الفرد مع وظيفته من خلال ممارسة المهام والأعمال المطلوبة منه والتي قد تكون كثيرة وتفوق طاقته أو غير محددة وهذا سبب في ضغوط العمل (التفاعل مع الوظيفة ومع متطلباتها) وهذا يؤدي إلى إحداث تغييرات واضطرابات لدى الموظف وتكون غير مرئية وتكون تغييرات داخلية لديه، وهذه التغييرات تؤدي إلى انحراف الموظف عن مسار عمله قد يكون من خلال التهرب من العمل أو التغيب وارتفاع معدل دوران العمل لديه.
يمكن تصوير هذا التعريف كما يلي:

الشكل (02-2): تصوير لتعريف بيير ونيومان لضغوط العمل



المطلب الثاني: عناصر ومراحل ضغوط العمل

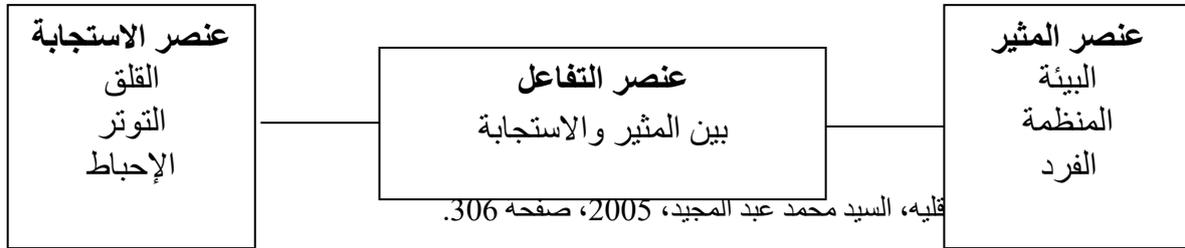
أولاً- عناصر ضغوط العمل. (الباقي، 1999، الصفحات 168-169)

يرى (سيزلاقي ووالاس) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة:

1. **عنصر المثير**: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2. **عنصر الاستجابة**: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد مثل: القلق والإحباط والتوتر وغيرها...
3. **عنصر التفاعل**: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

نستنتج أن كل من الفرد، المنظمة، البيئة تمثل مثيرات للضغوط، أما ردود الأفعال التي تخلق الاستجابات هي التوتر، القلق والإحباط. وقد وضع كل من قلية وعبد المجيد (2005، ص 306) عناصر ضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل (02-3): يوضح عناصر ضغوط العمل



ثانيا- مراحل ضغوط العمل:

يرتبط ضغط العمل بالمواقف الذاتية أو التجارب العلمية للفرد ذاته، ومن ثم يمكن تحديد المراحل التي ينتج عنها ردود الأفعال الجسدية والنفسية لضغوط العمل في المراحل الثلاث التالية:

1. **التنبية بالخطر (الإنذار):** وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولي تجاه الضغط والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض. وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل.

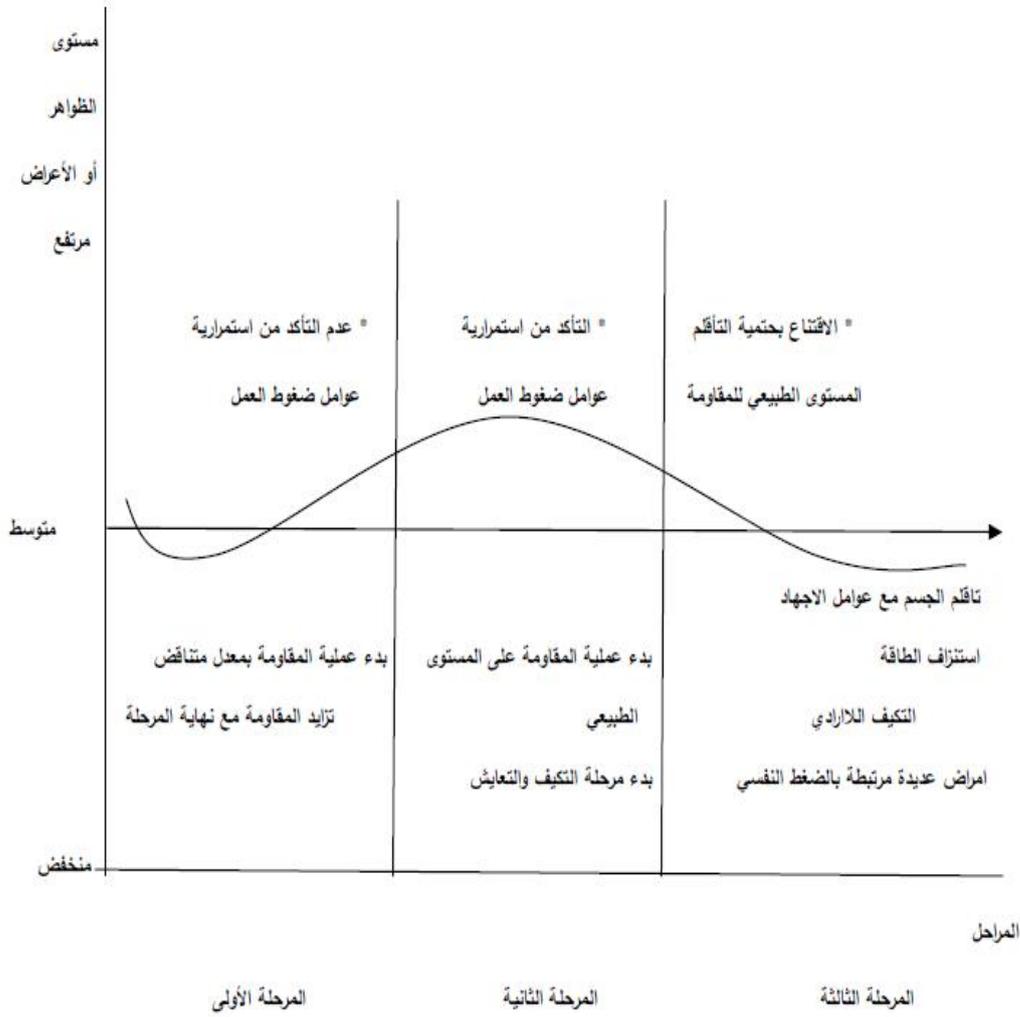
2. **المقاومة:** تبدأ هذه المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر وعادة ما يترتب على هذه المقاومة عديد من الظواهر السلبية منها إصدار قرارات متعددة وعاجلة وحوادث صدمات أو نزاعات قوية، وظهور عديد من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد والمنظمة بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات الأعراض السلبية.

3. **الإرهاق:** تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور عديد من الأعراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة ويوضح الشكل التالي رقم (02) تلك المراحل والأعراض الخاصة بضغوط العمل. ولكي تحقق المنظمة فعالية في التعامل مع مراحل وأعراض ضغوط العمل يتطلب الأمر أن يراعي المديرون مجموعة من الاعتبارات الأساسية أهمها أن استعدادات وقدرات الفرد الذهنية والجسدية لتحمل ضغوط العمل لها حدود وليست مطلقة، حيث عادة ما يترتب على استمرارية وتكرارية ضغوط العمل زيادة استعداد وقابلية الفرد للنزاعات والحوادث والمشكلات والتي لا بد وان تنعكس سلبيا على أداء وسلوك المنظمة والعاملين فيها.

ومع تزايد أهمية العمل في حياتنا والارتباط الوثيق بين ضغوط العمل وممارسة العمل داخل المنظمة وتعرض المديرين لضغوط نفسية عديدة، تظهر الحاجة إلى مزيد من الدراسات لتنمية معارفنا حول مكونات ضغوط العمل بالمنظمات وكيفية التعامل الفعال معها. (بكر، إدارة الموارد البشرية، 2008، صفحة ص 126)

ويمكن التعامل مع ضغوط العمل كمتغيرات وسيطة ناتجة عن مجموعة من المصادر، ويترتب عليها عدد من النتائج التي يكون لها التأثير الايجابي والسلبي على سلوك الأفراد وسلوك المنظمة.

الشكل(02-4):مراحل ضغوط العمل والظواهر المرتبطة بها

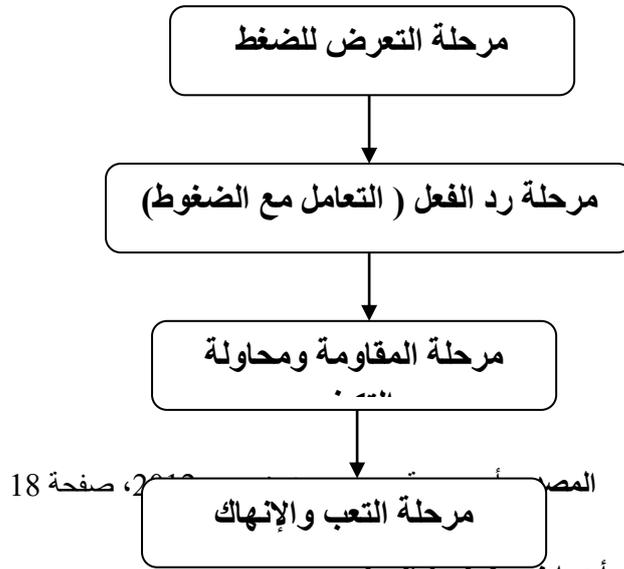


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2008، صفحة 127

- وهناك تقسيم آخر لمراحل ضغوط العمل: (محمد حسن، 20012، صفحة 17)
- أ. **مرحلة التعرض للضغوط:** وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الموظف لمثير داخلي أو خارجي حيث أدى هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط، وأهم هذه المظاهر زيادة ضربات القلب والأرق، ووتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت والحساسية للنقد.
- ب. **مرحلة ردة الفعل (التفاعل مع الضغط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ ردة الفعل احد الاتجاهين إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها وبذلك يعود الموظف إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.
- ج. **مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** وفي هذه المرحلة يحاول الموظف علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل للمرحلة التالية:

د. **مرحلة التعب والإرهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثلا النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالعمل وانخفاض معدلات الانجاز والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة بالأمراض النفسية مثلا النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة وضغط الدم، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل (02-5): مراحل ضغوط العمل



المصطفى، ص 18

المطلب الثالث: خصائص وأعراض ضغوط العمل

الفرع الأول: خصائص ضغوط العمل

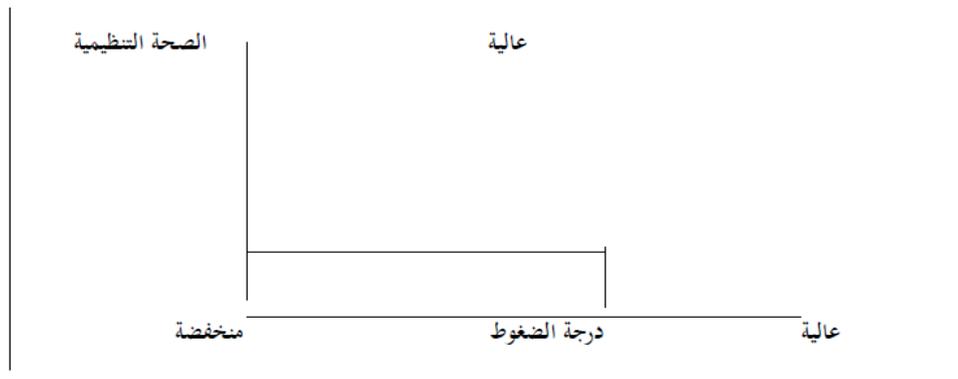
تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص الهامة والمتمثلة في: (الدوسري س، 2005، صفحة 26)

- إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر كازدحام المكاتب، زيادة طلبات الجمهور، زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية. وبالتالي لا يمكن إزالة أو التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل.
- لا يمكن في كل الأحوال إزالة أو التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها، وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل.
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة، وذلك بان تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، كما قد تشكل فرصا للتحسن والتطوير، وقد تكون مصدرا للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثارا ايجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة

- إن ضغوط العمل ليست مرادفا للقلق، ذلك أن القلق يعتبر أحد ردود الفعل للضغوط التي يواجهها الفرد .
- ضغوط العمل أمر لا يمكن ولا يستحسن تجنبه، حيث انه مادام الفرد يتفاعل مع بيئته، فانه عرضة لمطالب العمل والحياة التي تؤدي إلى الضغوط، بل إن الفرد في كثير من الأحيان بحاجة إلى درجة معتدلة ومقبولة من الضغوط التي تدفعه نحو تحقيق التميز والتفوق في الأداء.
- يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا، ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.
- ضغوط العمل كثيرة ولا توجد طريقة تكفل القضاء عليها، لكن هناك طرق تخفضها إلى حدها الأدنى

ويمكن توضيح الحد الأمثل لضغوط العمل في الشكل الموالي:(الدوسري،2005،ص26)

الشكل(01- 6) : الحد الأمثل لضغوط العمل



المصدر: بن عميقان سعد الدوسري،2005،ص26

يتضح من الشكل السابق انه لا يمكن تجنب الضغوط، إذ أنها ظاهرة ملازمة للإنسان مادام على قيد الحياة، سواء في الأسرة، المدرسة أو العمل. إلا أن هناك مستوى مقبول لهذه الضغوط إذا تجاوزته أثرت سلبا على الصحة النفسية والبدنية للفرد، وهو ما يتطلب من الفرد والمنظمة الانتباه لمستوى الضغوط، فإذا تجاوزت الحدود المقبولة فيجب عندئذ البحث عن الطرق المناسبة للتخفيف منها، وذلك بمعالجة أسبابها الذاتية المرتبطة بالفرد والخارجية المتعلقة ببيئة العمل .

الفرع الثاني: أعراض ضغوط العمل.

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الأعراض العضوية والنفسية وحتى السلوكية : (ماهر أ.، ابني مهاراتك وتدرّب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، 2005، الصفحات 75-77) أ. الأعراض العضوية:مثل

- اضطرابات في ضربات القلب.
- ضيق في التنفس.
- كثرة الحركة، وعض الأظافر، وهز الأقدام، وارتعاش اليد.
- التعب والإرهاق والخمول، وصعوبة في النوم، والصداع، والتعرض لنزلات البرد باستمرار.
- الإفراط في الأكل، أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.

- تحذب الأكتاف، والألام في العضلات والشد العضلي.
 - جفاف في الفم، واضطرابات في المعدة.
- ب. الأعراض النفسية: منها:
- الشعور بالملل، بالقلق، والحزن، والرغبة في البكاء.
 - الشعور باليأس والإحباط، وعدم القدرة على التكيف.
 - فقدان الصبر، وسرعة الانزعاج، والعدوانية.
 - عدم القدرة على الابتكار، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع.
 - سرعة التأثر، والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.
 - عدم المرونة في التعامل، واللاعقلانية، وضعف الكفاءة والإنتاجية.
 - التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة. (كمال، الأمراض النفسية (الوقاية -العلاج)، 2010، صفحة 16)

ج. الأعراض السلوكية:

إن الأعراض السلوكية تعتبر انعكاس لآثار الضغوط العضوية والنفسية المختلفة بحيث أنها تختلف من فرد لآخر وفقا لشخصيته، ووفقا للموقف المولد للضغط، ووفقا إلى مجموعة من العوامل البيئية الأخرى. ولكن الأعراض المحتملة كرد فعل للضغوط يمكن أن تتمثل في عدد من الأعراض ومنها مايلي: (كمال، الأمراض النفسية الوقاية والعلاج، 2010، صفحة 79)

- **العدوانية في التعامل:** هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع، مع أصدقائه، زملائه، عائلته، رؤسائه، مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.
- **ارتفاع معدلات التدخين (لدى المدخنين) أو البدء في التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.** (كمال، الأمراض النفسية الوقاية والعلاج، 2010، صفحة 81)
- **وانتهاك الأنظمة:** إن الكثير من الضغوط تؤدي إلى مخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.
- **عادات الأكل والشرب:** لقد تبين إن الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.
- **اضطرابات النوم:** يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط لأنها تمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري. (المعشر، 2009، الصفحات 29-30)

المبحث الثاني: أنواع ضغوط العمل ومصادرها.

المطلب الأول: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها:

أولا- أنواع الضغوط وفق معيار الأثر:

تقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى نوعين: (حسين س.، علاقة واثر استراتيجيات الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل) (دراسة، 2016، صفحة 110)

- أ. **الضغط الايجابي:** يعد هذا الضغط دافعا أو حافظا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس.

ب. **الضغط السلبي**: وهو ما يطلق عليه الضيق، وهو عبارة عن صورة مدمرة للضغوط حيث يؤدي الى اختلال وظيفي في تكيف الفرد في الاستجابة المعرفية والسلوكية، الأمر الذي يؤدي الى ضعف في الأداء. ويمكن توضيح هذين النوعين من خلال الجدول الموالي: (بن عميقان سعيد الدوسري، 2005، صفحة 29)

الجدول (1-02): المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1-تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية	1- تمنح دافعا للفرد
2-تولد ارتباكا	2- تساعد على التفكير
3-تدعو للتفكير في الجهد المبذول	3- تحافظ على التركيز النتائج
4-تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	4- تجعل الفرد ينظر للعمل بجد
5-ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها	5- القدرة على التعبير على الانفعالات
6-الشعور بالأرق	6- تمنح الإحساس بالمتعة
7-الإحساس بالقلق	7- تحافظ على التركيز في العمل
8-تؤدي الى الشعور بالفشل	8- تمنح الشعور بالإنجاز
9-تسبب للفرد الضعف	9- تمد الفرد بالقوة والثقة
	10-القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

يتبين من الجدول السابق انه بالرغم من الجانب السلبي للضغوط وما تخلفه من آثار سلبية على الفرد والمنظمة، إلا أنها تحتوي على الجانب الايجابي والذي يمكن الاستفادة منه والعمل على استغلاله. فالضغوط تمثل حالة طبيعية في الحياة لا يمكن تجنبها والتخفيف من سلبياتها، وذلك من خلال وضع أساليب لإدارة لذلك وجب العمل على التأقلم معها ومسايرتها، وذلك من خلال وضع أساليب لإدارتها والتخفيف من سلبياتها.

ثانيا- أنواع الضغوط وفق معيار المدة الزمنية :

تقسم الضغوط وفق معيار المدة الزمنية الى:

- ضغوط قصيرة المدة**: ومدتها من ثوان معدودة الى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن أحداث قليلة الأهمية أو مضايقات صادرة من أشخاص غير مهمين.
- ضغوط متوسطة المدة**: مدتها من ساعات الى أيام وتتجم عن بعض الأمور كمدة عمل إضافية، أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب به.
- ضغوط طويلة المدة**: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات، والتي تتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من مكان العمل أو الإيقاف عن العمل (حسين س.)، علاقة واثر استراتيجيات الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل (دراسة استطلاعية)، 2016، صفحة 110)

ثالثا- ضغوط العمل وفق معيار المصدر :

تم تصنيف ضغوط العمل وفق هذا المعيار الى:

- أ. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية مهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية ناتجة عن مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة والتي لا يستطيع الفرد مواكبتها ومسايرتها.
- ب. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تحدث من خلال تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، مثل الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين الفرد والجماعات أو خلاف مع رئيس العمل المباشر.
- ج. الضغوط الناتجة عن الخصائص الفردية للفرد: وتعود الى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة، كالقلق والأساليب الإدراكية.

رابعاً- ضغوط العمل وفق معيار الشمول :

تم تصنيف الضغوط وفق هذا المعيار الى:

- أ. ضغط كلي شامل: وهو الضغط الطاغي على كل شيء من اهتمامات العامل، والمسيطر على العوامل كافة في المنظمة التي يعمل بها.
- ب. ضغط جزئي فرعي: يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المنظمة وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ الى التكتل ضده وممارسة الضغط عليه. وكلما كانت هذه الفئة مؤثرة أجبرت متخذ القرار على الامتثال لمطالبهم. (العبودي، 2007-2008، صفحة 36)

خامساً- ضغوط العمل وفق معيار الموضوع:

- أ. ضغوط مادية: تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى الى الحصول عليها قوى الضغط مثل: الأجور، المكافآت.
- ب. ضغوط معنوية: وتتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار، وقد تؤدي الى اضطراب في تفكيره واهتزاز في قدرته على إصدار القرار السليم في الوقت المناسب.
- ج. ضغوط سلوكية: تتصل القيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظم والتعليمات.
- د. ضغوط وظيفية: تتصل هذه الضغوط بطبيعة الوظيفة وأعمالها، كما تتصل بالهيكل التنظيمي للمنظمة وموقع الوظيفة من خطوط السلطة وخطوط الاتصال والتنسيق، وما يعطيه لها من أهمية ومكانة بالمقارنة بالوظائف الأخرى للمنظمة. (حسين س.)، علاقة واثر استراتيجيات الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل (دراسة استطلاعية)، 2016، (صفحة 110)

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل.

1. المصادر التنظيمية:

هناك العديد من المصادر التنظيمية المؤدية إلى ضغط العمل داخل المنظمة، فغموض الدور، وعبء العمل، والمسؤولية عن الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمستقبل الوظيفي وبيئة العمل المادية كلها عوامل تؤدي إلى ضغط العمل داخل المنظمة.

أ. غموض الدور: يعتبر غموض الدور من أهم المصادر الرئيسية لضغط العمل في المنظمات، إذ يعبر عن "عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الموظف من اختصاصه، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، إضافة إلى عدم تأكده من توقعات الآخرين وافتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء عمله في المنظمة" (تايلور، 2008، صفحة 379)

فافتقار الموظف إلى المعلومة الخاصة بحدود دوره وسلطته، ومسؤولياته، والمعلومة الخاصة بسياسات المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها... كل هذا يسبب له ارتباكاً في

أداء مهامه، والشعور بالضغط في مجال عمله وعدم الرضا وبالتالي الميل إلى إهمال الوظيفة أو إلى ترك العمل.

ب. **عبء العمل**: ويقصد به عبء الدور إما بالزيادة أو بالنقصان (بريك، 2008، الصفحات 395-396)

زيادة عبء الدور تعني قيام الموظف بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح له، وبالتالي يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله. أو أن يعمل في وظيفة غير وظيفته الأساسية والتي لا تتناسب مع مؤهلاته، وقدراته ومهارته. أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن العمل الموكل للموظف قليل ولا يتناسب مع طاقاته واهتماماته، مما يجعل العامل يفتقر إلى الشعور بأهمية العمل، والملل والعزلة في العمل، وهذا ما يزيد من معدلات التأخر في العمل والغياب عنه لدى العامل.

ج. **المسؤولية عن الأفراد**: تُعد المسؤولية مصدراً من مصادر ضغط العمل، فتحمل المسؤولية عن الأفراد يحمل في ثناياه درجة من الضغط أكبر من تحملها عن الأجهزة والمعدات، فمثلاً قرار نقل أو ترقية أو فصل موظف يتضمن درجة عالية من الضغط على صاحب القرار بسبب الآثار الفردية والاجتماعية لمثل هذا النوع من القرارات حتى وإن وجد نظام موضوعي لتقييم الأداء في المنظمة وذلك يرجع إلى تباين الإدراك والتوقعات بين الأفراد وهذا ما تضح في نتائج العديد من الدراسات التي بينت أن المديرين والمسيرين يعانون في غالبية الأحيان من القرحة والتوتر الشديد نتيجة الضغط الكبير المتولد من مسؤولياتهم عن الأفراد.

د. **المشاركة في اتخاذ القرارات**: يعتبر مجال اشراك الموظف في وضع واتخاذ القرارات ذو أهمية بالغة حيث إذا لم يشترك الموظف بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته كانت النتيجة بالإضافة إلى شعوره بضغط في عمله، انخفاض أدائه ورضاه الوظيفي، وهذا راجع إلى شعوره بالإهمال والعجز وفقدانه التحكم في وظيفته. (الرحمان، 2001، الصفحات 531-532)

هـ. **المستقبل الوظيفي**: يتعلق بالخبرات والممارسات المختلفة في بيئة العمل والتي تؤثر في إدراك الموظف بنموه وتطوره الوظيفي إذ أن إحساسه بغياب فرص لتطوير مهاراته ورفع مستواه يعتبر مصدراً للقلق والتوتر، والإحباط والنفور من العمل وبالتالي مصدراً للضغط، وهنا تلعب التوقعات الشخصية للموظف دوراً هاماً فإذا كانت الترقية على سبيل المثال أقل من توقعاته فإن ذلك يساهم في زيادة ضغط العمل لديه والذي يؤثر سلباً على أدائه الوظيفي وبالتالي يضطر الموظف لاستعمال أساليب تكيفية، كالتقليل من الجهد المبذول وعدم إعطاء أهمية للعمل، وغيرها من الأساليب التي تجعله يفر من وظيفته وأعبائها. (حسن ر، السلوك في المنظمات، 2001، صفحة 372)

و. **البيئة المادية**: بكل عمل ظروف تؤثر في رؤية الموظف لوظيفته، ويقصد بالبيئة المادية "كل الظروف والعوامل المادية المرتبطة بصحة وسلامة الموظف بدنياً وراحته نفسياً كالضوضاء، ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة والتهوية في مكان العمل"، حيث أن انعدام ظروف مهنية مريحة ومناسبة يؤدي بالموظف إلى ترك العمل أو عدم الرغبة فيه، نتيجة مستويات الضغط المختلفة المتولدة لديه والتي تنعكس على أدائه الوظيفي. (ماهر أ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الصفحات 405-406)

- **الضوضاء:** تعتبر الضوضاء احد مصادر ضغوط العمل الرئيسية والتي تؤدي إلى إرباك وإعاقة الموظف في أدائه. علاوة على ما تحدثه من توتر نفسي وإجهاد وظيفي، إلى جانب ما يمكن أن تؤدي إلى إصابة الموظف بأمراض عضوية وغيرها.
- **الإضاءة:** تعد الإضاءة من العناصر المهمة في بيئة العمل، وبالتالي زيادة الضوء أو انخفاضه عن الحد المعقول يعد مصدر من مصادر ضغط العمل إذ تتسبب الإضاءة السيئة في الشعور والانقباض وزيادة التعب، والأخطاء لدى الموظف، أما إذا كان تصميم مصادر الإضاءة مناسباً من حيث الشكل واللون، والارتفاع والإسقاط فسيساعد ذلك بشكل كبير في تحقيق راحة الموظف وكفايته في العمل.
- **الحرارة والتهوية:** إن ارتفاع الحرارة وقلة التهوية في مكان العمل له تأثير سلبي على نفسية وجسم الموظف. كالتذمر، والقلق، والصداع، والعرق والملل وهذا ما يحدث له ضغطاً في عمله والذي بدوره ينعكس أو يؤثر في الأداء الوظيفي للموظف.

2. **المصادر الفردية:** (العطية، 2003، الصفحات 375-376)

هناك العديد من المصادر الفردية المسببة لضغوط العمل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر العوامل الخاصة بالاختلافات الفردية، كالإدراك والخبرة في العمل والدعم الاجتماعي والعدوانية، إضافة إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

أ. **العوامل الخاصة بالاختلافات الفردية:** يزدهر بعض الأفراد في مواقف عدة بينما يغمر البعض الآخر قلق، وتوتر، وضغط وهذا راجع إلى عدة عوامل منها:

- **الإدراك:** إن ردود فعل الأفراد يعتمد على أسلوب إدراكهم للحقيقة لا الحقيقة بحد ذاتها، فالإدراك يتوسط العلاقة بين ظروف ضغط العمل المحتملة وردود أفعال الأفراد العاملين تجاهها، فمثلاً: خوف موظف من أنه سوف يخسر وظيفته بسبب أن المنظمة تعمل على تقليص عدد العاملين لديها، قد ينظر إليه من طرف موظف آخر على أنه فرصة للحصول على مبلغ كبير كتعويض نهاية الخدمة والبدء بعمله الخاص. ولذلك فإن احتمال الضغط لا يكمن في الظروف الموضوعية وإنما يكمن في تفسير الموظفين أو العاملين لتلك الظروف.
- **الخبرة في العمل:** يطور الموظفون بمرور الزمن آلية التكيف مع الضغط، وبسبب أن ذلك يتطلب فترة زمنية فإن الأعضاء القدامى في المنظمة هم الأكثر قابلية على التكيف التام والأقل شعوراً بضغط العمل عكس الأفراد الجدد في المنظمة أو الذين لا يقاومون تلك الضغوط وبالتالي يضطرون إلى الانسحاب الاختياري من العمل أو الوظيفة.
- **الدعم الاجتماعي:** يعرف الدعم الاجتماعي على أنه "كافة أشكال المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد والجماعات الأخرى، كقيام أحد الموظفين من ذوي الخبرة بمساعدة أحد الملتحقين الجدد بالمنظمة، أو الاهتمام الذي يوليه أحد الزملاء لزميله الذي فشل في الحصول الترقية كان يسعى لها". (ادريس، 2001، صفحة 540)

وعليه يمكن للمؤشرات المتزايدة للدعم الاجتماعي (العلاقة مع المشرفين أو الزملاء) أن تصد تأثيرات ضغوط العمل، والنطق من وراء ذلك أن هذا المتغير الوسيط (الدعم الاجتماعي) يمكن أن يخفف من التأثيرات السلبية حتى في الأعمال عالية الضغط.

▪ **العدوانية:** يتميز بعض الأفراد أو الموظفين بشخصية عدوانية عالية وغضب شديد، فمثلهم تتعالى شكاوهم باستمرار ولا يتقون بالأخرين ومن الممكن جدا أن يصابوا بأمراض مزمنة (أمراض القلب، السكر، الربو،...) .
ب. **العوامل الاجتماعية والاقتصادية:**

▪ **العوامل الاجتماعية:** تعدد العوامل الاجتماعية المسببة لضغط العمل، فمنها ما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين (العلاقات غير الرسمية) ، ومنها ما يتعلق بأسرة الموظف ومحيطه الاجتماعي كاضطراب الحياة الزوجية والأحداث السلبية والايجابية (وفاة صديق، مرض مزمن، ولادة طفل، إجازة عمل) وأخرى تتعلق بتداخل الأدوار وتعدد المهام (موظف وزوج وأب).

▪ **العوامل الاقتصادية:** من أهمها نجد الأجر الذي إذا لم يحقق للفرد حاجاته المادية والاجتماعية سبب ضغطاً في العمل. وعادة ما يكون إنفاق الفرد أكثر من إراداته، إضافة إلى ذلك نجد سياسة الترقية والمكافآت التي تتبعها المنظمات تشكل في الغالب عوامل ضغط العمل.

المطلب الثالث: أبعاد قياس ضغوط العمل.

أولاً- أبعاد ضغوط العمل:

سننظر في دراستنا أربع إبعاد هي غموض الدور، صراع الدور، عبء الدور، بيئة العمل وذلك نظراً لأهميتها ومناسبتها لموضوعنا:

1. **غموض الدور:** ينشأ هذا الموقف بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية وواضحة تُكنه من أداء عمله بطريقة فعالة، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغوط لديه عندما يكون محروماً من التغذية المرتدة التي تبين له نتائج الأداء وما يترتب عليه، بل إن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبين أخطاه فقط دون الإشارة إلى ايجابياته مما يمثل له في الواقع مصدراً من مصادر الضغوط .

2. **صراع الدور:** يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين الأدوار، فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه القيام بأدوار متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع أدوار أشخاص آخرين سواء في جماعة عمله أو جماعة أخرى، فالفرد هنا يعاني من صراع الدور، فقد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات الوظيفة. (بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، 2004، الصفحات 137-138)

3. **عبء الدور:** يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم تحقيق الذات وذلك لما يحمله في طبيعته من خصائص التحدي والتجديد، كما إنها في نفس الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم، وبمعنى آخر فإن الأفراد غالباً ما يكونون سعداء في أعمالهم، عندما لا تكون هذه الأعمال تحمل طابع الضغط عليهم، أو أنها مملة لدرجة إنهم يفقدون الحماس في أدائها، وفي مجال الضغوط نفرق بين نوعين من عبء الدور هما زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور (Stora, 1998, p. 108) :

أ. **زيادة عبء الدور:** وتعني مهام لا يستطيع الفرد إنجازها في الوقت المتاح مما يضطر لأن يعمل وقتاً إضافياً لا يتحملة، وتبين الدراسات إن من يتعرض لعبء من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، وإن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي والنفسي وأمراض القلب وإن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين هؤلاء الذين يعملون لساعات طويلة جداً، وفي بعض الحالات تكون المرأة العاملة أيضاً سبب في زيادة العبء وهذا ناتج عن عملها والتزاماتها الأسرية، وبالتالي فإن العبء الزائد يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي (Choo, 1986, p. 34).

ب. **انخفاض عبء الدور:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وإن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته ومهاراته واهتماماته وتحقيق ذاته في عمله، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى شعور الفرد بنوع من الاحتقار والاستهانة بالقدرات، وبالتالي زيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة. (علي، 2009، صفحة 218)

4. **بيئة العمل:** يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة عمله مثل طرق تصميم مكان العمل وموقعه وأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة... الخ. فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم ملائمتها أو توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية.

ثانياً- قياس ضغوط العمل:

تواجه عملية قياس الضغوط صعوبة بالغة إذ تختلف باختلاف المداخل التي يتبعها الباحثون في دراستها ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأساليب على النحو التالي: (طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل، 2007-2008، صفحة 44)

- **قياس إدراك الفرد للضغوط:** ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط وقد استخدم هذه الطريقة بورك وريتشارد سن (Burk and Richardsen) عند دراسة الضغوط على الأطباء في كندا باستخدام العبارة (ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب). وطلب من المبحوثين الإجابة عن العبارة في مقياس حماسي.
- **قياس مصادر الضغوط** وقد قام كل من كاهن وولف وكوين وسنوك وروزينسال بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل يتكون من خمسة عشر بنداً، وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامه أو بتطويره منها دراسات (hackman، chesser؛ joeobson؛ gamal) وفيما يلي أحد بنود هذا المقياس: الشعور بأن لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

في حين اعتمدت أغلب الدراسات في قياس الضغوط على مصادر الضغوط منها (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور).

- **قياس الضغوط من خلال أعراضها:** وقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين ويعتقد أنها من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط أو على مستواها وقد أعدت

مقاييس لقياس هذه المظاهر التي يمكن أن يحدثها الضغط كالمظاهر النفسية أو الجسمية ومنها مقاييس الأعراض النفسية للضغوط Patchen ومقاييس أعراض القلق والضغوط ل House and Rizzo. (طاهري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الك وابل، 2007-2008)

المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل

إن تعدد مصادر ضغوط العمل يؤدي إلى تعدد نتائجها وأثارها على الفرد والمنظمة على السواء، وهذه الآثار لا يمكن التطهر منها نهائيا في الحياة بل في مقابل ذلك يمكن وضع أساليب واستراتيجياتها تساعد على التقليل من مصادرها وتجنب الوقوع فيها، لذا فإن الوسيلة الكفيلة لتخفيف من ضغوط العمل تتمثل في الأسلوب المستعمل في إدارتها من طرف المنظمة للوقاية من مسبباتها عن طريق السيطرة عليها أو محاولة الإنقاص منها، وذلك باستخدام وسائل تساعد الفرد في التأمل مع تلك الضغوط.

لذا يمكن تقسيم إدارة ضغوط العمل إلى قسمين هما:

القسم الأول: عن طريق الأساليب والبرامج الفردية.

القسم الثاني: يخص المنظمة عن طريق إدارة أفرادها أو تغيير برامجها التنظيمية وسياساتها المستقبلية.

1. الأساليب الفردية للتعامل مع ضغوط العمل:

المقصود بالأساليب الفردية تلك الجهود التي يقوم بها الفرد يقوم بها الفرد كي يستطيع أو يدير أو يتحمل مسببات ضغوط العمل التي تفوق قدرته وطاقته الشخصية. ويمكن القول أن رغبة الفرد في إصلاح شؤونه واقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعته بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة ونجاح الفرد في تعامله مع ضغوط العمل، ومن أهم تلك الطرق ما يلي: (ماهر أ.، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، 2004، الصفحات 416-419)

- **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى وأهمية ولمدة معينة يساعد في تخفيف حدة ضغوط العمل عليه، حيث أن التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويؤدي به إلى القيام بعمل خلاق، وانجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام.
- **ممارسة الرياضة:** يمكن القول أنه من الثابت أن للكفاءة البدنية للفرد دور في مواجهة الآثار الجاذبية السيئة لضغوط العمل حيث تؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد، ناهيك على أن الرياضة هي أساس الاسترخاء والتركيز وصرف العقل عن متاعب أو قلق.
- **مهاجمة الموقف المسبب للضغط:** تركز هذه الطريقة على سبب الضغط نفسه لتخفيف صراع الدور والعبء الزائد عنه، ويكون ذلك بترك العمل أو الغياب، وهذا الأسلوب يستعمله الفرد عند الضرورة، أو طلب النقل من الوظيفة التي يشغلها حاليا إلى وظيفة أخرى. (حسن ر.، السلوك في المنظمات،، 1999، صفحة 378)
- **الأساليب التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل:** تكمن فعالية إدارة المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بها. من خلال تحديد مسببات هذه الضغوط سواء كانت فردية أو تنظيمية، لأن ذلك يساعدها على تحديد

طبيعية الآثار ونوعيتها، ومن ثم تحديد الطرق والأساليب الكفيلة بالعلاج. ومن بين الأساليب التي تتخذها المنظمة لإدارة ضغوط العمل بها ما يلي:

- **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين من ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من ضغوط العمل لمروسيهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره ما يؤدي إلى إضفاء جو من الانضباط التنظيمي بين المستويات الدنيا.
- **تصميم وظائف ذات معنى:** تفقد الكثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص الذي يقلب العمل إلى روتين ممل ويفقد الموظف أي متعة في أدائه، كما أن الوظائف تفقد معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلاً في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية، ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام، كما تتيح مقدارا مناسباً من السلطة الأداء . (القيوتي، 2009، الصفحات 303-304)
- **إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:** يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق وذلك لعلاج مشاكل ضغوط العمل، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج وظائف، إضافة إلى إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام.
- **الاختيار السليم للأفراد :** يعتبر الاختيار السليم للأفراد أحد أساليب الإدارة الحديثة لإدارة ضغوط العمل والتعامل معها وذلك لما يترتب عليه من آثار على المنظمة والفرد معاً، فالاختيار المبني على أسس ومبادئ موضوعية يجنب المنظمة الوقوع في المشكلات ويسهل عملية تكيف الأفراد مع واقع وخصوصية المنظمة وكذا تحديد الأدوار المسندة، الأمر الذي يمكنها من الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للفرد في علاقة للعمل .(العميان -م، 2005، صفحة 170)
- **رفع مستوى المهارات (التوجيه الترتيب) :** إن المشرف الناجح هو الذي يستطيع فهم حاجات الموظفين معه وكسب رضاهم، وذلك بخلق جو معنوي مناسب للعمل معا بفعالية. والموظف الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصب عمله الحالي، سيعاني من تراجع مستوى أدائه. وعليه فحصول الموظفين على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره، تكون مصدراً مهماً للرضا والنجاح، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال توجيه وتدريب سليمين.
- **وضع نظام جديد للحوافز والاتصال :** تمثل الحوافز أبرز المشكلات المسببة لضغوط العمل بسبب قلتها أو عدم ملائمتها لطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به الموظف، إذ اقترح بعض الباحثين مجموعة من الوسائل والأساليب التي تؤدي إلى تحسين نظام الحوافز، كعدم الحاجات الاجتماعية والمشاركة، ووضع وتخطيط الأهداف، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي ضمن فرق العمل. كما أن للاتصالات دوراً هاماً في ممارسة العمليات الإدارية، إذ يساهم الاتصال الفعال في التقدم الوظيفي وتحقيق الذات، فلا يمكن للمشرف أو الرئيس تحديد المشكلات أو المواقف

التي تتسبب في ضغوط العمل وتحديد بدائل التصرف وتقييمها في غياب المعلومات التي يضمن توفرها الحوار والاتصال بين الطرفين) الرئيس والمرؤوسين). (القريوني، 2003، صفحة 304)

○ ترتيب بيئة العمل المادية : إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الموظف من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار، وبالتالي فهي من أهم أساليب القضاء على ضغوط العمل، ومن ثم علاجها بالشكل الأمثل.

المطلب الأول: آثار ونتائج ضغوط العمل.

يترتب على المستويات المختلفة لضغط العمل مجموعة من الآثار والنتائج على الفرد أو المنظمة على السواء، غير أنه لا يمكن الحكم بأن هذه الآثار والنتائج سلبية ولكن هناك الايجابي منها ويمكن توضيح ذلك كما يلي: (العميان م، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، الصفحات 165-166)

1. الآثار الايجابية لضغط العمل:

إن العديد من المنظمات إن لم تكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة ولكن الحقيقة غير ذلك إذ أن لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها يمكن أن تدرج في هذا السياق كما يلي:

- تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (الموظفين) حيث تؤدي إلى تنمية المعرفة لديهم ورفع روحهم المعنوية في مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة الدافعية لدى الأفراد للقيام بمهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات وتأكيد القدرة على مواجهة الضغوط والوقاية منها.
- إثارة روح التنافس في العمل وتحقيق الأداء المتميز بين الموظفين من أجل الاستقرار الوظيفي.
- تنمية وزيادة مهارات الأفراد (الموظفين) ورفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل تمكن من اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين الموظفين واستغلالها بشكل أفضل.

- زيادة قنوات الاتصال بين الموظفين من أجل مواجهة الضغوط .
يضيف محمود سلمان العميان الايجابيات التالية:

- زيادة تركيز الموظف عند أدائه لعمله بحثاً عن الموارد المتاحة وخوفاً منه على وظيفته .
تزويد الموظف بالحيوية والنشاط والثقة من خلال شعوره بالمتعة في الانجاز ونظرته للمستقبل الوظيفي بتقاول.

2. الآثار والنتائج السلبية لضغط العمل :

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار والنتائج السلبية الضارة للفرد وللمنظمة وأهمها ما يلي:

1.2. آثار ضغوط العمل على الفرد:

تنقسم الآثار السلبية لضغوط العمل على الفرد إلى: سلوكية، نفسية وجسدية كما هو آت:
أ. الآثار السلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات

أثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات ما يلي (العميان م، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، صفحة 166) :

- المعانات من الأرق الدائم أو المؤقت مع تغير وتذبذب في عادات النوم .
- الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة .
- الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن .
- العدوانية والتخريب، وعدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة .

ب. الآثار النفسية (السيكولوجية): يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغط العمل عليه أثناء تأديته لوظيفته حدوث بعض الاستجابات النفسية والتي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض ما يلي: (الله، 2008، الصفحات 82-83)

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط.
 - النظر إلى المستقبل بتشائم وفقدان الثقة بالغير .
 - التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز.
 - الحساسية للنقد من جانب الآخرين .
 - صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة.
 - عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
- ج. الآثار الجسدية (الفيسيولوجية) (حلمي، 2013، صفحة 299): إن استمرار الضغوط في العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى حدوث تغيرات في أجهزة الجسم والتي تؤثر على صحة الفرد، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية مما يؤدي إلى تغير في ضغط الدم.
- أما الآثار التي تنجم عن استمرار ضغوط العمل لفترة طويلة فهي تتمثل في الأمراض المزمنة، وأمراض القلب، والتوتر العصبي، والصداع، والتقرحات المعدية الحادة والمعوية، والربو، والسكري والتي يطلق عليها إثم أمراض التكيف، لأنها لا تنتقل بالعدوى.

2.2. آثار ضغوط العمل على المنظمة :

لا تقتصر آثار ضغوط العمل على الفرد بل تمتد إلى المنظمة، حيث يمثل الفرد فيها أهم عناصر الإنتاج والوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، فتعرض هذا الأخير للضرر سوف ينعكس على أدائه وعلى الأداء العام للمنظمة، وعلى قدرتها على البقاء والاستمرار والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وعليه يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة فيما يلي :

- زيادة التكاليف المادية المباشرة (التعويض المقدم لهيئة التأمين) وغير المباشرة (كالغياب والإضراب والتأخر عن العمل، والتوقف عنه، إضافة إلى الإصابات والحوادث وتعطل الآلات وإصلاحها وتكلفه التعاقد مع موظفين جدد).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته .
- صعوبة التركيز في العمل والاستياء من جوه وانخفاض الروح المعنوية.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات .
- التسرب الوظيفي (دوران العمل) (العميان م، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، صفحة 161)

المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي

لو دققنا وأمعنا النظر في العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي نجد أن ما توصل له العديد من الباحثين يرجع إلى طبيعة الاهتمام والدراسات المتعلقة بهذين المتغيرين وأثارهما على سلوك الأفراد نحو وظائفهم ومنظماتهم ورؤسائهم، خاصة وأن تحسين مستوى الولاء مطلب هام تسعى إليه كل منظمة وذلك من خلال محاولاتها الدائمة العمل على ترسيخ الولاء للبحث والتركيز عن كيفية تقويته وتعزيزه نجد بأن ضعف الولاء التنظيمي ينتج عنه تحمل كلفة الغياب وترك العمل وفقدان الرغبة في الإبداع والتميز وانخفاض الالتزام بالعمل، ومن ناحية أخرى تعمل المنظمات على إخفاء كل ما يمكن أن يؤدي إلى شعور العاملين والموظفين بضغوط العمل وما قد ينجر عنه من نتائج سلبية على المؤسسة وعلى الموظف في حد ذاته كما أشارت أيضا أن ضغوط العمل تمثل خطرا على العاملين وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من نتائج وتأثيرات غير مرغوب بها وسلبية تتمثل في عدم الرضا الوظيفي وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي، والتعب والصداع، والدوار مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة والتميز والإبداع المطلوبين، ومن ثم فإن الخلل الذي قد يصيب الفرد نتيجة لشعوره بضغوط العمل أو الناتج عن انخفاض مستوى ولائه ينعكس بشكل مباشر على أدائه ومن ثم على أداء المنظمة وعلى فعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية والمهنية المتغيرة.

لقد دلت نتائج العديد من الدراسات أهمها مراد الكاساني في دراسته عن أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بأن الربط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي فيه شيء من المنطق والواقعية، حيث في كثير من الأحيان فإنه عندما يتذمر بعض الموظفين في منظماتهم ويرغبون بتركها، وبعد دراسة أسباب وعوامل هذا التذمر والسخط ومحاولات ترك المنظمة، تبين أن ظروف عملهم كانت صعبة وأن الحوافز المقدمة لهم لا تلبي طموحاتهم ورغباتهم وانتظاراتهم من المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي توصى هذه الدراسة بأن التقليل من ضغوط العمل يجعل الأفراد أكثر انتماء لمنظماتهم، حيث يتناسب الولاء التنظيمي عكسيا في معظم الأحيان مع ضغوط العمل، فإذا ما زادت ضغوط العمل فإنها تؤثر سلبا على ولاء الأفراد لمنظماتهم والعكس صحيح. وكذا دراسة ناهدة طه غضية عن أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن أن الصراع الدور وغموض الدور تأثيرا سلبيا على ولاء الفرد، حيث العلاقة عكسية مما يعني أنه كلما زاد غموض الدور لدى الفرد انخفض مستوى ولائه التنظيمي وهي ذات النتيجة بالنسبة لصراع الدور أي أنه كلما زاد صراع الدور لدى الفرد انخفض مستوى ولائه التنظيمي وكل ذلك يعكس درجة تأثير ضغط العمل على الولاء التنظيمي للفرد، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين الغربيين بأن الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الولاء التنظيمي كان مستوى الضغوط عندهم منخفض.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل

تمارس المنظمات سياسات مختلفة في طرق علاج ومنع الضغوط الوظيفية، كما أن الأفراد في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، حيث من الممكن أن تمارس المنظمات بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تقلل أو تمنع الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية.

وبالرغم من تعدد التصنيفات لطرق وأساليب معالجة ضغوط العمل وإدارتها إلا أنها لم تخرج

عن إطار مجموعتين:

أولا- الأساليب الفردية:

التي تتعلق بشخصيات الأفراد ومدى تحملها للضغوط واستجابتها لها، كما تتعلق بسلوك الأفراد وصحتهم النفسية والجسدية، والإجراءات التي يمكن أن يتبعها الفرد للتخفيف من حدة الضغط أو علاجه. وتنقسم إلى قسمين فردية سلوكية والأخرى فردية نفسية (صابر، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، 2014، صفحة 136)

أ. الفردية السلوكية:

- **النظام الغذائي والرياضة:** يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم وإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل، كما إن تعرض العامل لوضعيات ضغوط كبيرة ودائمة يؤثر بصفة مباشرة، لذلك فإن العوامل التي تساهم في اللياقة البدنية مهمة وضرورية لمقاومة الضغوط وانعكاساتها.
 - **المساعدة الاجتماعية:** تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات، وهي الطريقة الأكثر استعمالاً اليوم في المنظمات، وذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين الذي تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين لتجاوزها.
 - **معرفة الذات والوقوف على قدرات الشخص:** عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي تظهر سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين، والتعرف على سلوك الفرد ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط والاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها.
 - **التخطيط المسبق وتحديد الأهداف:** عندما تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث، والذي من شأنه توقع الضغوط ومنه تقليل أثارها.
 - **المشاركة في النشاطات:** كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات، وتزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل، وتعتمد اليوم كبرى المنظمات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات والحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة.
 - **الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحاً وهدأناً في الاسترخاء يؤدي إلى راحة الفرد، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ما يعني أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي التي تترتب على راحة الجسم، وتعتمد اليوم الكثير من المنظمات هذه الطريقة للتخفيف من حدة ضغوط العمل.
 - **التأمل:** إن التأمل المنتظم يزيل الضغط، ويستطيع أن يحرر الفرد من التوتر، ما يؤدي إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.
 - **التركيز:** إن التركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط.
- ب. **الفردية النفسية:** تتمثل الإستراتيجيات المتبعة من أجل إدارة ضغوط العمل على المستوى النفسي للفرد كالتالي:
- **إستراتيجيات التحكم الانفعالي:** وتتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد، كالانسحاب، الإنكار، التعويض... ..

▪ **الفرع إلى الله:** إن نجاح الفرد وتغلبه على الضغوط راجع إلى درجة تقواه وإخلاصه إلى الله

ثانيا- الأساليب التنظيمية:

والمتمثلة في الإجراءات التي تقوم بها المنظمة بما فيها من علاقات رسمية وجوانب تنظيمية لإدارة الضغط وعلاجه بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة. (احمد، 2008، صفحة 93) وتتمثل في:

▪ **التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:** إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، تسبب الكثير من الضغوط للمرؤوسين، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا بدوره يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

▪ **تحليل الوظائف:** والتي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقييم الأداء يتسم بالعدالة والمنطقية، مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة، فتزول ضغوط العمل المرتبطة بهذه العوامل. (صابر، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، 2014، الصفحات 137-138)

▪ **تصميم وظائف ذات معنى:** يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن العديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، لذا وجب تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصرها مثل العبء الوظيفي، غموض الدور والعوامل البيئية، وهو ما يجعل الموظف يؤدي وظيفته دون ضغوط تذكر.

▪ **الاهتمام بالاختيار المهني:** حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي، الخبرة، المهارات والتدريب، وقد بدأت بعض المنظمات في إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل، وتتخذ حاليا إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل.

▪ **التدريب المهني:** إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات واكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية، ومستويات أقل من الضغط، حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالهم بهدف تدريبهم على كيفية مجابهة الضغوط والتعامل معها.

بالإضافة إلى: (صابر، أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية، 2014،

صفحة 140)

▪ **نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:** يؤدي عدم لإشراك العمال في اتخاذ القرارات، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغبرة وضغوط العمل، فبالمشاركة في اتخاذ القرارات يشعر الموظف بالانتماء الوظيفي الذي يقلل من الضغط عليه

- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل: تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة كتعيين مستشارين نفسيين واجتماعيين للعمل من أجل التخلص من الضغوط.
- فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال: وهذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة والمهنية قد أثارت اهتمام المسؤول، فإن معاناته من ضغوط العمل تقل.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، كإضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف، أو دمج الوظائف، أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل... أي أمور من شأنها تخفيف حدة ضغوط العمل.
- توفير الخدمات الاجتماعية: تكون عن طريق استحداث المنظمات لبرامج متكاملة توفر خدمات تساعد العاملين والمنظمة على الحد أو التقليل من مختلف ضغوط العمل التي تعترض العامل.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
واختبار الفرضيات

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة انعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر-بسكرة. وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث، و سنتناول في هذا الفصل المحاور الرئيسية التالية :

1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
2. مجتمع وعينة الدراسة
3. أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
4. تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة
5. اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيكون اهتمامنا في هذا المبحث منصبا على تقديم جامعة محمد خيضر_بسكرة_ أين تم إجراء الدراسة الميدانية والتعريف بها من حيث تاريخ نشأتها .

المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة محمد خيضر

الفرع الأول:تعريف جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا مستشفى بشير بن ناصر وطريق سيدي عقبة.

الفرع الثاني: نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة

حيث مرت جامعة محمد خيضر بالعديد من المراحل لتصبح بالصورة التي عليها في يومنا هذا، ومن هذه المراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1552-1594)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

- المعهد الوطني للري " المرسوم رقم م 42-252 المؤرخ في " 18/08/1984 "
- المعهد الوطني للهندسة المدنية"المرسوم رقم 42-252 المؤرخ في " 05 / 08 / 1984 "
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية"المرسوم رقم 46-868 المؤرخ في تاريخ 18 / 08 / 1986 "

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1998 - 1992)

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى مرسوم رقم 92 - 295: المؤرخ في / 07 / 07 / 1992 و، خلال هذه الفترة تم فتح فروع أخرى متمثلة في (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية)

المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة 1998 (الى يومنا هذا)

تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم سبعة معاهد وذلك بناء على المرسوم رقم 98 - 219 المؤرخ في 07 / 07 / 98 هذه المعاهد هي (: معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، معهد الكهرباء التقنية) وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 / 379 المؤرخ في 02 / 07 / 1998 /المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 83 - 544 المؤرخ في / 07 / 02 / 1998المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، حيث تحولت هذه المعاهد إلى كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 9 هي 09:المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 المؤرخ في 07 / 07 / 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة.أصبحت الجامعة تضم خمس كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الوضعية الحالية:

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 09 - 90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي لرقم 98 - 219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 أو أصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة الطبيعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب واللغات.
 - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كما عدل المرسوم التنفيذي للمادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
 - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
 - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (01) نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل تنظيمي مكون من:

1. مديرية الجامعة:

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يلي:

أ. نيابات مديرية الجامعة:

والذي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، وتوضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل مهامه الخاصة وتتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
 - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.
- تشمل هذه النيابة 4 مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم- مصلحة الشهادات والمعادلات- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي- مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية ومصليحتين هما مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تشمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج بناء وتجهيز الجامعة.

ب. الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
- ج. المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز وهي:
 - مركز التعليم المكثف للغات.
 - مركز الطبع والسمعي البصري.
 - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
 - البهو التكنولوجي.
- د. المكتبة المركزية للجامعة: تتكون من:
 - مصلحة الاقتناء.
 - مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي.
 - بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.
- هـ. الكليات والأقسام: تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في مادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المبحث الثاني: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول: لمحة عن مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من النساء العاملات السكرتارية في الجامعة المركزية وعددهن 120 و تم توزيع 50 استبانة استبعدت منها 5 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل. و قم تضمنت الدراسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعليه كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي 45 مفردة

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

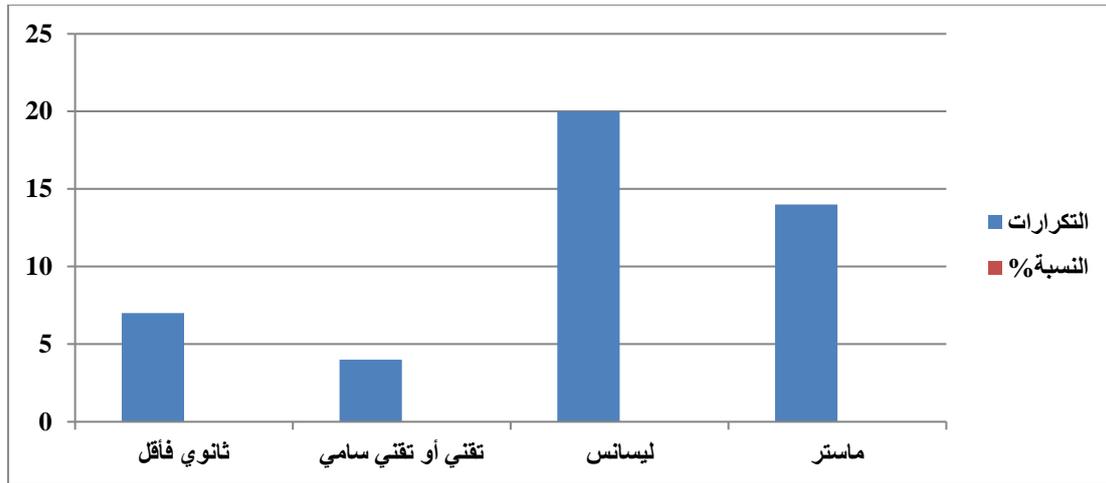
الجدول رقم (03- 2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	
8.9	7	ثانوي فأقل
15.6	4	تقني أو تقني سامي

ليسانس	20	44.4
ماستر	14	31.1
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20
نلاحظ من الجدول السابق تنوع في المستويات التعليمية المختلفة، حيث أن أغلب مفردات عينة الدراسة تحمل شهادة ليسانس بنسبة 44.4% ثم تليها شهادة ماستر بنسبة 31.1% أما الفئتين المتبقيتين من تقني أو تقني سامي فكانت ضئيلة بنسبة 15.6% وأخيرا مستوى ثانوي فأقل بنسبة 8.9% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (03-7): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

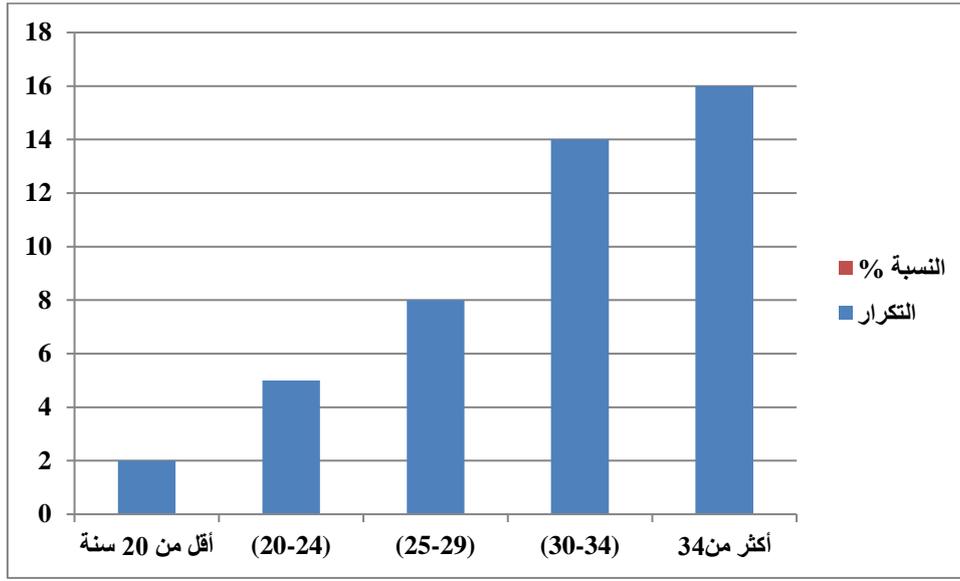
الجدول (03-3): توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
4.4	2	أقل من 20 سنة
11.1	5	(20-24)
17.8	8	(25-29)
31.1	14	(30-34)
35.6	16	أكثر من 34
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن أغلب مفردات العينة أعمارهم أكثر من 30، أي أن حوالي 67% أعمارهم ما بين 30 سنة وأكثر وهم من فئة الشباب، حيث تتوزع باقي مفردات العينة في الفئة

العمرية (25-29) بنسبة 17.8 % وبنسبة 11.1 % للفئة (20-24)، أما باقي العينة بنسبة ضعيفة لفئة أقل من 20 سنة. والشكل التالي يبين توزيع مفردات العينة بحسب هذه الفئات:

الشكل (8-03): توزيع العينة حسب العمر



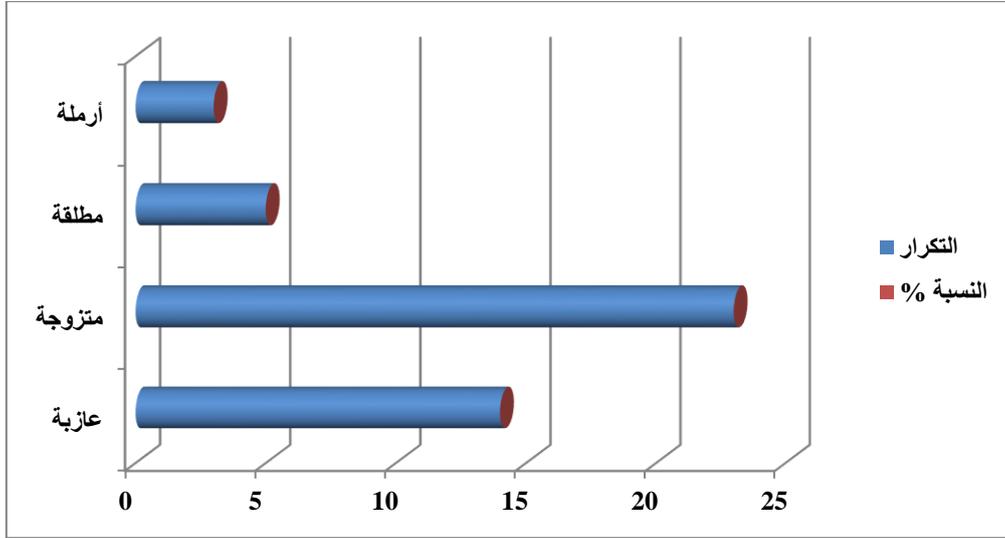
الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
الجدول (4-03): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	
31.1	14	عازبة
51.1	23	متزوجة
11.1	5	مطلقة
6.7	3	أرملة
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة متزوجون بنسبة 51.1 %، كما أن أكثر من ربع مفردات الدراسة عازيات بنسبة 31.1 %، وباقي أفراد العينة مطلقات بنسبة 11.1 % وأرامل بنسبة 6.7 % والتمثيل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الشكل (9-03): توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية



الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية

الجدول (5-03): توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	أقل من سنة
2.2	1	(03-01)
20.0	9	(06-04)
28.9	13	(09-07)
20.0	9	أكثر من 9
28.9	13	المجموع
100	45	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة تفوق خبرتهم المهنية 9 سنوات بنسبة 28.9% وبنفس النسبة لفئة (04-06)، تليها الفئتين (01-03) و(07-09) بما نسبته 20%، أما الخبرة المهنية لفئة أقل من سنة لا تشغل حيزا كبيرا وتشغل ما نسبته 2.2%، ذلك يعكس التنوع في تركيبة النساء العاملات في الخبرات المتنوعة وكلما كانت خبرتهن المهنية كبيرة وطويلة كلما زادت قدرتهن على التعامل مع ضغوط العمل وتزيد نسبة ولائهن للجامعة، حيث يمكن تمثيل توزيع المفردات في الشكل التالي:

الشكل (10-03): توزيع العينة حسب الأقدمية



الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل:

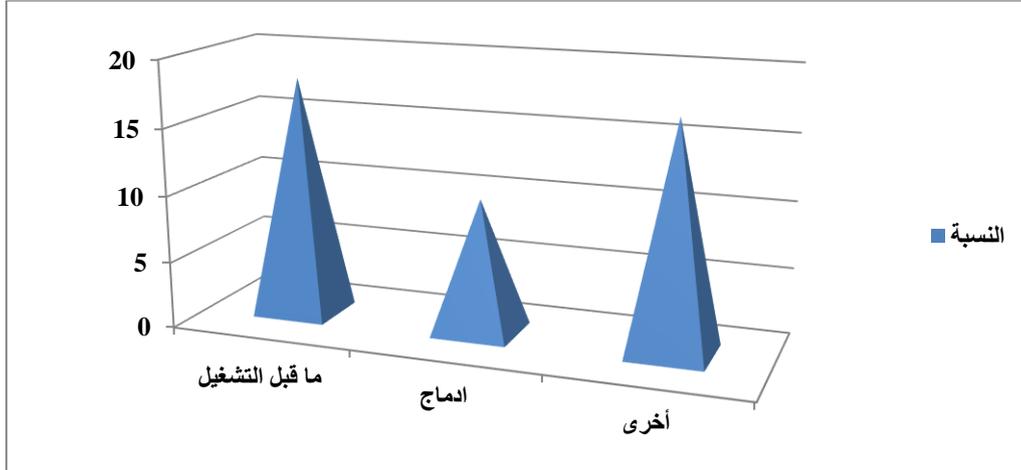
الجدول (03-6): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل

النسبة %	التكرار	
40.0	18	إدماج
22.2	10	ماقبل التشغيل
37.8	17	أخرى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات الدراسة هم من فئة العاملات اللاتي يشتغلن بعقود إدماج بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث نسبتهم في تركيبة العينة 40% وهذا ما يعكس أهمية هذه الفئة بالنسبة لمتغيرات الدراسة سواء من حيث ضغوط العمل أو الولاء التنظيمي، أما باقي المفردات فهن عاملات بعقود أخرى بنسبة 37.8%، وفئة عقود ما قبل التشغيل بنسبة 22.2% والتمثيل يوضح ذلك:

الشكل (03-11): توزيع العينة حسب طبيعة عقد العمل



المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصا لقياس اتجاهات مفردات العينة وفق المحاور الرئيسية (انظر للملاحق) فقد قسم هذا الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، يشمل كل من المستوى الدراسي، الحالة العائلية، العمر، طبيعة العقد، الأقدمية في الوظيفة الحالية، وقد خصص الجزء الثاني لمحور ضغوط العمل، يتكون من 20 عبارة مقسمة على أربع أبعاد لقياس ضغوط العمل في جامعة محمد خيضر بسكرة وهي:

- البعد الأول: يقيس هذا البعد غموض الدور من خلال العبارات (1-3-6-12-16)
 - البعد الثاني: يقيس هذا البعد صراع الدور خلال العبارات (8-9-11-13-14)
 - البعد الثالث: يقيس هذا البعد عبء الدور من خلال العبارات (5-17-18-2-4)
 - البعد الرابع: يقيس هذا البعد بيئة العمل من خلال العبارات (7-10-15-19-20)
 - أما الجزء الأخير من الاستبيان يتعلق بالولاء التنظيمي ويتكون من 12 عبارة مقسمة إلى ثلاث أبعاد لقياس الولاء التنظيمي في الجامعة وهي:
 - البعد الأول: يقيس هذا البعد الولاء المستمر من خلال العبارات (21-24-27-30)
 - البعد الثاني: يقيس هذا البعد الولاء الأخلاقي من خلال العبارات (22-25-28-31)
 - البعد الثالث: يقيس هذا البعد الولاء العاطفي من خلال العبارات (23-26-29-32)
- تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، وخيارات أخرى تتسق مع طبيعة الفقرات غير المتجانسة تشمل: موافق تماما، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق تماما وقد تم إعطاء كل الخيارات أوزانا نسبية ليتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي:

الجدول (03-7): الاتجاه العام حسب المتوسط الحسابي

الاتجاه العام		الاتجاه العام		مجالات المتوسط الحسابي
العبارات السلبية		العبارات الايجابية		
موافق	دائما	غير موافق	إطلاقا	(01 إلى 1.79)

تماما		تماما		
موافق	غالباً	غير موافق	نادراً	(1.8 إلى 2.59)
لا ادري	أحياناً	لا ادري	أحياناً	(2.6 إلى 3.39)
غير موافق	نادراً	موافق	غالباً	(3.4 إلى 4.19)
غير موافق تماماً	إطلاقاً	موافق تماماً	دائماً	(4.2 إلى 05.0)

ويتم تحديد الاتجاه العام للعبارات حسب موقع قيمة المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-8): الاتجاه العام للعبارات حسب المتوسط العام

الاتجاه العام		مجالات المتوسط الحسابي
للأبعاد أو المتغيرات	للعبارات	
درجة قليلة جداً	إطلاقاً	(01 إلى 1.79)
ضعيفة/ قليلة	نادراً	(1.8 إلى 2.59)
متوسطة	أحياناً	(2.6 إلى 3.39)
كبيرة	غالباً	(3.4 إلى 4.19)
كبيرة جداً	دائماً	(4.2 إلى 05.0)

المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية

المقصود من صدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

الفرع الأول: الاتساق الداخلي للأداة

يتعلق هذا النوع بمدى دقة الاستبيان في القياس الحقيقي للسمة أو الخاصية التي نهدف لقياسها. فهو أقرب ما يكون للصدق الصدق البنائي أو صدق محتوى عبارات القياس. ومن أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، يتم قياس مدى الاتساق والترابط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول (03-9): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة ومحاورها

معامل الارتباط	مستوى الدلالة	عدد العبارات	محاور الدراسة
—	.000	20	المحور الأول: ضغوط العمل
.626**	.000	5	البعد الأول: غموض

الدور			
البعد الثاني: صراع الدور	.000	5	.621**
البعد الثالث: عبء العمل	.000	5	.587**
البعد الرابع: بيئة العمل	.000	5	.734**
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	.000	12	—
البعد الأول: الولاء المستمر	.000	4	319*
البعد الثاني: الولاء الأخلاقي	.000	4	324*
البعد الثالث: الولاء العاطفي	.000	4	147*

(** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل)

(* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS. V20

يتضح أن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون لكل بعد من أبعاد متغير ضغوط العمل موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يدل على قوة ارتباط هذه الأبعاد واتساقها الجيد مع المتغير الذي تعبر عنه. كما يتضح أن قيم معامل ارتباط أبعاد متغير الولاء التنظيمي أيضاً موجبة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، وهذا يدل على الارتباط القوي لهذه الأبعاد واتساقها الجيد مع متغير الدراسة الولاء التنظيمي. وبالتالي تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بصفة كلية.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

بالموازاة مع اختبار الاتساق الداخلي، يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach ومنه نستنتج معامل الصدق، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (10-03): معامل الصدق والثبات

عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
5	.548	.740
5	.675	.821
5	.767	.875

العمل	بيئة العمل	5	.405	.636
الصدق والثبات العام للضغوط		20	.802	.895
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	الولاء المستمر	4	.683	.826
	الولاء الأخلاقي	4	.683	.826
	الولاء العاطفي	4	.879	.937
الصدق والثبات العام للولاء		12	.879	.937
معامل الصدق والثبات العام			.719	.847

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS. V20

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لأداة البحث بلغ 0.719 وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، وكذلك بلغ الصدق والثبات العام لضغوط العمل 0.802 وثبات وصدق الولاء التنظيمي 0.879 وهو معامل ثبات قوي جدا. لذلك نقول أنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية، وهو ما يؤكد أنه أيضا معامل الصدق الذي يتجاوز 80%.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار العشرين، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وبعض الرسومات البيانية لتمثيل خصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس للنزعة المركزية، ومن أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- كما يتم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوير الدراسة.
- ولقياس مدى ثبات الاستبيان نستعمل معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE و معامل CRONBACH ومعامل الصدق.
- معامل الارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (03- 11): معاملات الالتواء والتفلطح

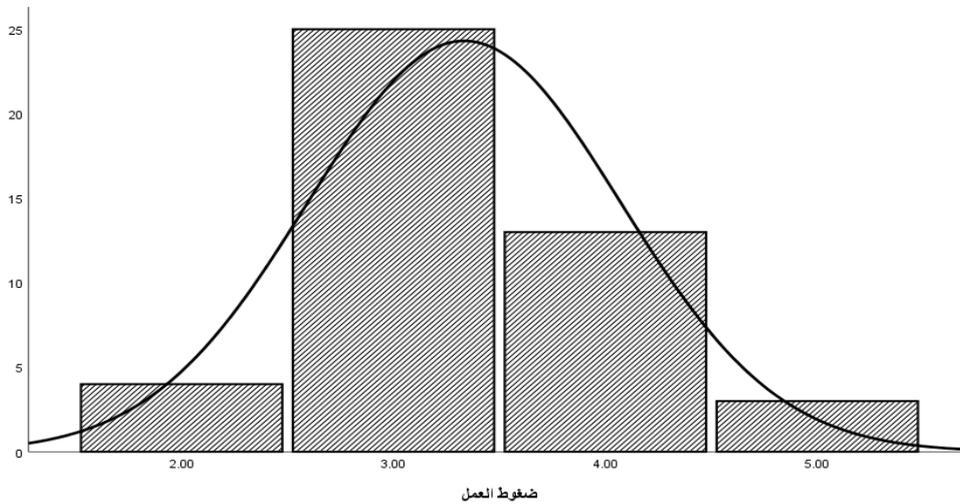
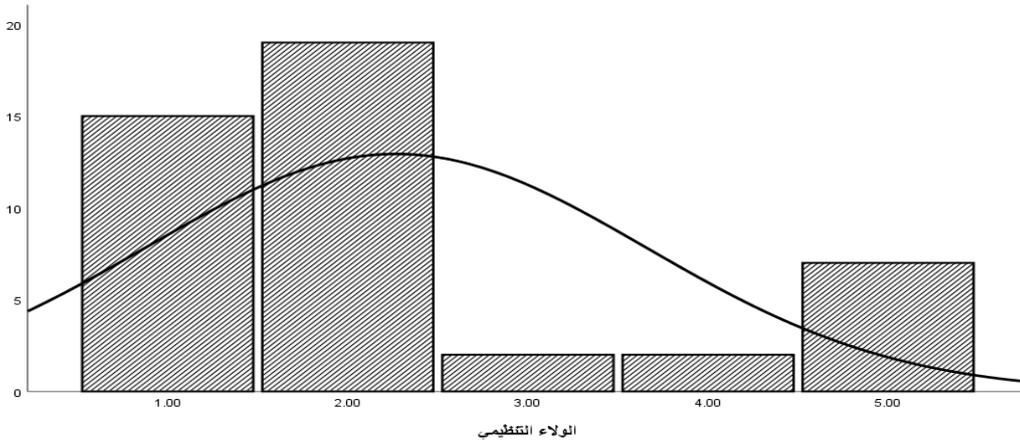
المتغيرات	المتوسط الحسابي	المنوال	معامل الالتواء	الخطأ المعياري	معامل التفلطح
ضغوط العمل	3.3333	3	0.433	.11010	0.170

-0.074	.20695	1.096	2	2.2667	الولاء التنظيمي
--------	--------	-------	---	--------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

يشير الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة (ضغوط العمل) (الولاء التنظيمي) أقل من القيمة 2 مما يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع مع ملاحظة أن الولاء التنظيمي يلتوي يساراً وهو ما يعكسه معامل التفلطح حيث يأخذ قيمة سالبة وهذا لأن المتوسط الحسابي أقل من المنوال على عكس متغير ضغوط العمل حيث قيمة المتوسط الحسابي يتجاوز المنوال، وأن جميع هذه القيم (المنوال والمتوسط الحسابي) تقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي، والشكل التالي يبين التوزيع الطبيعي

الشكل (03-12): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS.V 20)

المطلب الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

الفرع الأول: تحليل المحور الأول والإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى الضغوط التي تتعرض لها عاملات السكريتاريا؟ وما هي مختلف هذه مصادر هذه الضغوط؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل بعد من أبعاد ضغوط العمل.

أولاً- قياس مستوى غموض الدور:

الجدول (03-12): قياس درجة غموض الدور

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المقياس	البعد الأول: غموض الدور
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
غالباً	3	1.036	3.51	9	13	16	6	1	التكرار	غير واضح في الكثير من جوانبه
				20.0	28.9	35.6	13.3	2.2	%	
أحياناً	5	1.092	2.87	16	14	11	2	2	التكرار	روتيني وممل وغير ضروري
				35.6	31.1	24.4	4.4	4.4	%	
غالباً	1	1.215	3.58	14	8	16	4	3	التكرار	يتجاوز حدود مهمامي
				31.1	17.8	35.6	8.9	6.7	%	
أحياناً	4	1.406	2.98	8	9	12	6	10	التكرار	العلاقات الرسمية هي السائدة
				17.8	20.0	26.7	13.3	22.2	%	
غالباً	2	1.076	3.58	11	12	15	6	1	التكرار	لسبب أو لآخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء عملي
				24.4	26.7	33.3	13.3	2.2	%	
غالباً	-	.902	3.78	أولاً : غموض الدور						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

تبين نتائج الجدول السابق أنه غالباً ما تعاني مفردات الدراسة من غموض في الدور، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.902) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والذي يعني أن عينة الدراسة تعاني بدرجة كبيرة من غموض الدور لأن عملهم غير واضح في الكثير من جوانبه ويتجاوز حدود مهمهم. حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.87-3.58) والانحرافات المعيارية ما بين (1.036-1.406) ويتضح من خلال الفقرات التي تقيس درجة هذا البعد التي جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وأغلب علامات السكريناري في جامعة محمد خيضر يقعون في غموض الدور بسبب عدم وضوح العمل

في كثير من جوانبه وعملهم يتجاوز حدود مهامهم بما نسبته 35.6%، كما أن ما نسبته 33.3% غالبا ما يجدن صعوبة في التركيز أثناء عملهن، وأحيانا ما كانت علاقتهن رسمية في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين وبلغت نسبة العلاقات الرسمية 26.7%

ثانيا- قياس مستوى صراع الدور:

الجدول (03-13): قياس صراع الدور

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المقياس	البعد الثاني: صراع الدور
				نادر	أحيانا	غالب	دائم	التكرار		
غالبا	1	1.392	3.71	20	7	6	9	3	التكرار	مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح
				44.4	15.6	13.3	20.0	6.7	%	
غالبا	2	1.466	3.62	21	2	11	6	5	التكرار	أن ما أقوم به يقع خارج مجال تخصصي
				46.7	4.4	24.4	13.3	11.1	%	
أحيانا	5	1.153	3.11	5	12	16	7	5	التكرار	توتر وصراعات شخصية بين الموظفين في العمل
				11.1	26.7	35.6	15.6	11.1	%	
غالبا	4	1.408	3.53	16	8	11	4	6	التكرار	أتلقي الأوامر من أكثر من مسؤول واحد
				35.6	17.8	24.4	8.9	13.3	%	
غالبا	3	1.358	3.56	15	9	13	2	6	التكرار	تدخل بعض الأطراف في عملي
				33.3	20.0	28.9	4.4	13.3	%	
غالبا	-	1.090	3.64	ثانيا: صراع الدور						

تبين نتائج الجدول السابق أنه غالبا ما تقع عاملات والسكريتاريا في صراع الدور، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والانحراف المعياري 1.090 وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت والذي يعني أن صراع الدور غالبا ما يكون من خلال عدم وضوح مسؤوليتهن وتكون غير محددة كذلك خارج مجال عملهن. حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.11)، الانحرافات المعيارية ما بين (1.153-1.408). ويتضح من خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد التي جاءت جميعها بدرجة كبيرة، وما تفسره نسبة 35.6% أنه غالبا ما يكون توتر وصراعات شخصية بين الموظفين في العمل، وأغلب عاملات السكريتاريا بالجامعة ما يتم التدخل في عملهن

وطريقة انجازه والقيام به ومن نفس هذه الفئة غالبا ما تتلقى العلامات الأوامر من أكثر من مسؤول واحد.

ثالثا- قياس مستوى عبء الدور:

الجدول (03-14): قياس عبء الدور

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المقياس	البعد الثالث: عبء الدور
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً		
أحيانا	3	1.272	2.87	8	2	18	10	7	التكرار	متعب نوعا ما
				17.8	4.4	40.0	22.2	15.6	%	
أحيانا	1	1.321	3.27	11	8	13	8	5	التكرار	يزداد تراكما يوما بعد يوم
				24.4	17.8	28.9	17.8	11.1	%	
أحيانا	2	1.217	3.20	8	11	11	12	3	التكرار	يفوق طاقتي وأحتاج لمن يساعدني
				17.8	24.4	24.4	26.7	6.7	%	
أحيانا	4	1.198	2.80	5	5	19	8	8	التكرار	أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل
				11.1	11.1	42.2	17.8	17.8	%	
أحيانا	5	1.223	2.78	4	8	16	8	9	التكرار	ما أقوم به من عمل يحول دون قيامي بواجباتي الأسرية والاجتماعية
				8.9	17.8	35.6	17.8	20.0	%	
أحيانا		1.095	3.07	ثالثا: عبء الدور						

تبين نتائج الجدول السابق أنه أحيانا ما يكون عبء الدور على عاملات السكريتاريا، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.07، والانحراف المعياري 1.095 وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلك ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير الى أن عبء الدور جاء بدرجة متوسطة حيث تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (278-3.23) و الانحرافات المعيارية (1.198-1.321)، ويتضح من خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد التي جاءت جميعها بدرجة متوسطة، ويتضح أيضا من خلال الجدول أنه أحيانا ما تجد عاملات السكريتاريا أنفسهن يعانين من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل بسبب بيئة العمل الغير مريحة بما نسبته 42.2%، ومن ذات الفئة وبنسبة متوسطة ما يكون عملهن منهك ومتعب نوعا ما بما نسبته 40%، وبنسبة 35.6% ما يكون العمل الذي يقمن به يحول دون قيامهن بواجباتهن الأسرية والاجتماعية وفي بعض الحالات فقط يزداد تراكما ويفوق طاقتهن ويحتجن لمن يساعدهن.

رابعا-قياس مستوى بيئة العمل :

الجدول (03-15):قياس بيئة العمل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المقياس	البعد الرابع بيئة العمل
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبًا	دائمًا		
أحيانا	3	1.246	3.24	11	5	16	10	3	التكرار	ظروف العمل غير مناسبة وغير مشجعة
				24.4	11.1	35.6	22.2	6.7	%	
أحيانا	4	1.403	2.82	8	7	8	13	9	التكرار	عدم وجود فترات راحة كافية أثناء العمل
				17.8	15.6	17.8	28.9	20.0	%	
نادرا	5	1.408	2.20	6	2	7	10	20	التكرار	الراتب الذي أتقاضاه غير مناسب مقارنة بالمهام التي أقوم بها
				13.3	4.4	15.6	22.2	44.4	%	
غالبا	2	1.205	3.84	20	6	12	6	1	التكرار	أجد صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وبرامجها الحديثة
				44.4	13.3	26.7	13.3	2.2	%	
غالبا	1	1.996	3.91	15	15	12	2	1	التكرار	أواجه مواقف محرجة كالمعاملة السيئة، أو معاكسة بعض الأفراد
				33.3	33.3	26.7	4.4	2.2	%	
غالبا		1.889	3.40	رابعا:بيئة العمل						

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أنه غالبا ما تكون بيئة العمل عاملا لضغوط العمل لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر لضغوط العمل، بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.889، وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير الى أن بيئة العمل هي مصدر ضغوط العمل لعاملات السكريتاريا. تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (2.20-3.91) والانحرافات المعيارية ما بين (1.205-1.996)، ويتضح من خلال الجدول أن ما نسبته 35.6% يجدن أن ظروف العمل غير مشجعة وغير مناسبة، ومن نفس الفئة بنسبة 26.7% ما يجدن صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وبرامجها الحديثة كذلك يواجهن مواقف محرجة كالمعاملة السيئة، أو معاكسة بعض الأفراد، من ذات الفئة بنسبة 15.6% يجدن أن الراتب الذي يتقاضينه لا يناسب ما يقمن به من عمل

خامسا- قياس مستوى ضغوط العمل:

الجدول (03-16): قياس ضغوط العمل

الدرجة	الاتجاه العام	الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المتغير الأول: ضغوط العمل	
					أبأ	أبب	أبج	أبد	أبه		
كبيرة	غالباً	1	.902	3.78	10	19	12	4		التكرار	غموض الدور
					22.2	42.2	26.7	8.9		%	
كبيرة	غالباً	2	1.090	3.64	11	15	13	4	2	التكرار	صراع الدور
					24.4	33.3	28.9	8.9	4.4	%	
متوسطة	أحياناً	4	1.095	3.07	5	10	16	11	3	التكرار	عبء الدور
					11.1	22.2	35.6	24.4	6.7	%	
كبيرة	غالباً	3	.889	3.40	6	12	21	6		التكرار	بيئة العمل
					13.3	26.7	46.7	13.3		%	
متوسطة	أحياناً	-	1.739	3.33	أولاً: ضغوط العمل						

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أنه أحياناً ما تكون ضغوط العمل لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة، بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.739، وهذا المتوسط يقع في الدرجة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والذي يعني أن الاتجاه العام يشير إلى أن ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة، تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.40-3.78)، والانحرافات المعيارية ما بين (1.6-889%)، ويتضح من خلال الفقرات التي تقيس هذا البعد التي جاءت جميعها بدرجة متوسطة، تمارس ضغوط العمل بما نسبته 55.6%، من نفس الفئة يتضح أن سبب ذلك أحياناً ما تكون بيئة العمل بنسبة 46.7% وكذلك بنسبة 35.6% يكون عبء الدور عاملاً لضغوط العمل، وصراع الدور بنسبة 28.9%

ونجد من أهم المصادر لضغوط العمل التي تتعرض لها عاملات السكريتاريا أن العمل يكون متعب نوعاً ما، التوتر والصراعات الشخصية بين الموظفين والمعاملة السيئة من الرؤساء أو بعض الأطراف.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني والإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى ولاء عاملات السكريتاريا نحو الجامعة؟ وما مختلف العوامل التي تنمي مشاعر الولاء لديهن؟

أولاً: قياس الولاء المستمر

الجدول (3-17): قياس الولاء المستمر

الاختيارات المتاحة	أ	ب	ج	د	هـ	و
--------------------	---	---	---	---	----	---

				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تمام	المقياس	البعد الأول: الولاء المستمر
غير موافق تماماً	4	1.277	2.22	17	13	6	6	3	التكرار	اختياري للعمل في هذه المؤسسة كان عن قناعة شخصية
				37.8	28.9	13.3	13.3	6.7	%	
لا أدري	2	1.467	2.93	9	9	7	10	10	التكرار	أشياء كثيرة في هذه المؤسسة تجعلني لا أفكر أن أعمل في مكان آخر
				20.0	20.0	15.6	22.2	22.2	%	
غير موافق	3	1.227	2.28	15	14	9	2	5	التكرار	أشعر بالاستقرار في وظيفتي، لأنني غير مهددة بإنهاء خدماتي في هذه المؤسسة
				33.3	31.1	20.0	4.4	11.1	%	
غير موافق	1	1.353	3.62	16	11	7	7	4	التكرار	لن أغير هذه المؤسسة إذا أتاحت لي فرصة عمل براتب أفضل
				35.6	24.4	15.6	15.6	8.9	%	
لا أدري		1.227	2.75	أولاً : الولاء المستمر						

جاءت درجة الولاء المستمر متوسطة بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 1.227، مما يشير إلى أن الولاء المستمر لدى العاملات جاء بنسبة متوسطة حيث أشارت أغليبيتهم إلى أنهم اخترن العمل عن قناعة في البداية ولكن مع مرور الوقت ولأن ما نسبته 52% يعملن في إطار عقود الإدماج أو ما قبل التشغيل يجعلهن يشعرن بعدم الاستقرار في العمل، فقد أشارت ما نسبته 33.3% إلى أنه هناك شعور بعدم استقرار في العمل ومنه الشعور بتهديد بإنهاء خدماتهن في المؤسسة، مما يزيد من عدم ولائهن المستمر أن لهن الرغبة في ترك عملهن في حال ما أتاحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى براتب أفضل.

ثانياً - قياس الولاء الأخلاقي:

الجدول (3-18): قياس الولاء الأخلاقي

١٠	٥	٦	٩	٤	الاختيارات المتاحة
----	---	---	---	---	--------------------

				غير موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تمام	المقياس	البعد الأول: الأخلاقي
				تماما	تماما					
غير موافق	2	1.264	3.24	9	13	8	12	2	التكرار	أنا مدين لهذه المؤسسة بما تقدمه لي من امتيازات
				20.0	28.9	17.8	26.7	6.7	%	
غير موافق	1	1.321	3.26	9	12	13	4	7	التكرار	أشعر بتأنيب الضمير لو تركت عملي بهذه المؤسسة
				20.0	26.7	28.9	8.9	15.6	%	
لا أدري	3	1.227	2.64	3	9	12	11	10	التكرار	أتلقي الدعم والمساندة للبقاء في هذه المؤسسة
				6.7	20.0	26.7	24.4	22.2	%	
موافق	4	1.177	1.97	2	4	6	12	21	التكرار	أبدل قصارى جهدي في عملي لأنني أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة
				4.4	8.9	13.3	26.7	46.7	%	
لا أدري		1.236	2.71	ثانيا: الولاء الأخلاقي						

بلغ المتوسط الحسابي 2.71 وانحراف معياري 1.236 مما يشير إلى أن الولاء الأخلاقي لعملاء الاستقبال جاء بدرجة متوسطة، وذلك راجع لأسباب نفسية تعود إلى أنهم يشعرون بعدم التزامهم اتجاه هذه المؤسسة نظير ما تقدمه لهم من امتيازات وجاء ذلك بنسبة 28.9 % وذلك أن ما نسبته 26.7 % منهم أشروا إلى أنهم يشعرون بعد الالتزام اتجاه المؤسسة وعلى استعداد تام لتتركها دون تأنيب ضمير كما أن الآراء تباينت حل تلقي الدعم الكافي في العمل مما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الولاء الأخلاقي لديهم.

الجدول (3-19): قياس الولاء العاطفي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المقياس	البعد الأول: العاطفي	
				غير موافق	تماما	غير موافق	لا أدري	موافق			موافق تمام
غير موافق	1	1.475	3.22	12		10	7	8	8	التكرار	أعتقد أن هذه المؤسسة هي

				26.7	22.2	15.6	17.8	17.8	%	الأفضل من وجهة نظري
لا أدري	2	1.400	2.75	7	7	10	10	11	التكرار	هذه المؤسسة لها مكانة كبيرة في نفسي
				15.6	15.6	22.2	22.2	24.4	%	
مؤاف	4	1.287	2.42	5	4	8	16	12	التكرار	أشعر بالفخر والاعتزاز بامتاني لهذه المؤسسة
				11.1	8.9	17.8	35.6	26.7	%	
لا أدري	3	1.270	2.57	4	10	8	15	8	التكرار	أشعر أن شيئاً ما يشدني نحو العمل في هذه المؤسسة
				8.9	22.2	17.8	33.3	17.8	%	
لا أدري		1.391	2.71	6	8	10	9	12	التكرار	ثالثاً: الولاء العاطفي
				13.3	17.8	22.2	20.0	26.7	%	

جاءت درجة الولاء العاطفي متوسطة بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 1.391 أي أن الولاء العاطفي متوسط غير قوي، حيث أشارت نسبة 48% من مفردات العينة أنهم لا يشعرون بأن المؤسسة التي يعملون بها هي الأفضل، وهذا ما يعني أن الولاء العاطفي لديهم منخفض فهن لا يشعرون بحب العمل في المؤسسة بنسبة 30% من مفردات العينة.

الجدول (3-20): قياس المتغير الأول الولاء التنظيمي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات المتاحة					المتغير الأول: الولاء التنظيمي	
				غير موافق تماماً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق تمام		
متوس	1	1.227	2.75	4	9	12	12	8	التكرار	الولاء المستمر
				8.9	20.0	26.7	26.7	17.8	%	
متوس	2	1.236	2.71	3	10	13	9	10	التكرار	الولاء الأخلاقي
				6.7	22.2	28.9	20.0	22.2	%	
متوس	3	1.391	2.71	6	8	10	9	12	التكرار	الولاء العاطفي
				13.3	17.8	22.2	20.0	26.7	%	
متوسط	-	1.100	2.71	2	9	15	12	7	التكرار	أولاً: الولاء التنظيمي
				4.4	20.0	33.3	26.7	15.6	%	

من خلال نتائج الجدول التالي تبين أن مستوى الولاء التنظيمي قد جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.71 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكارت الخماسي والتي تعني أن معاملات الاستقبال والسكريتاريا على درجة متوسطة من الولاء وبانحراف معياري 1.100، ولقد جاءت مختلف أبعاد الولاء التنظيمي متقاربة وجميع هذه الأبعاد تشير إلى أن الولاء معتدل حيث حل في المرتبة الأولى الولاء المستمر بسبب رغبة العاملين في ترك المؤسسة وذلك راجع أيضا إلى العمل بدن قناعة شخصية ثم يليه الولاء الأخلاقي والعاطفي معا بدرجات متوسطة ولكن أقل ذلك راجع إلى أن أغلب العاملين لديهم أقدميه كبيرة في العمل مما كون لهن ولاء عاطفي وأخلاقي برغم الضغوط المهنية .

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الضغوط المهنية، ومحور الولاء التنظيمي، وبعد إجراء عملية قياس متغيرات الدراسة ومنها الوقوف على واقع الضغوط المهنية من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى، يأتي هذا المبحث من أجل معرفة مدى التلازم بين المتغيرين من خلال تحليل علاقة الارتباط ومن ثم تفسير انعكاس الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا بالمؤسسة الجامعية محمد خيضر _ بسكرة.

لذلك وبغرض اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية بمختلف أبعادها (غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور، بيئة العمل) والولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا ومن ثم القيام بتحليل الانحدار الخطي للوقوف على انعكاس الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي ومنه الإجابة على إشكالية هذه الدراسة:

1. تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر بسكرة.
من أجل اختبار هذه الفرضية، لا بد من معرفة مدى ارتباط أبعاد متغيرات الدراسة فيما بينها ولهذا لا بد من حساب معامل بيرسون كما في مصفوفة الارتباط التالية:

الجدول رقم (3-21): معامل الارتباط بيرسون

بيئة العمل	صراع الدور	عبئ الدور	غموض الدور	ضغوط العمل		
معامل الارتباط بيرسون	-.624**	-.671**	-.600**	-.533**	-.554**	الولاء التنظيمي
مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	
المجموع	45	45	45	45	45	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

مما سبق يتضح أنه هناك علاقة (1%)، عكسية متوسطة في الاتجاهين بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عاملات السكرتاريا، بمعامل ارتباط قدره (0.554) عند مستوى دلالة (0)قل من (1%)، مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل خاصة بعد صراع الدور باعتباره يسجل أعلى معامل ارتباط بلغ (0.671) عند مستوى الدلالة (0.000) وأيضا بيئة العمل بمعامل ارتباط (0.624) ومستوى دلالة (0.000) ويليهما بعد عبئ الدور على الترتيب بمعامل ارتباط (0.600) ومستوى دلالة (0.000) وبدرجة أقل نوعا ما غموض الدور بمعامل بلغ (0.533) عند مستوى الدلالة (0.000)، أدى ذلك إلى انعكاس سلبي مؤثرا في مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة والعكس صحيح حيث تؤدي ضغوط العمل المختلفة لدى النساء العاملات إلى التقليل من ولائهن التنظيمي للمؤسسة، وحسب قوة علاقة الارتباط نلاحظ أن الولاء التنظيمي يرتبط ب صراع الدور وبيئة العمل وعبئ الدور أكثر من ارتباطه بغموض الدور.

النتيجة الأولى: رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد علاقة عكسية ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي"

فإذا كان وجود علاقة بين المتغيرين لا يعني بالضرورة وجود الأثر، كان لا بد من التحقق من مدى تأثير ضغوط العمل باعتبارها المتغير المفسر للولاء التنظيمي لأننا نعتقد أن العمل على التقليل من ضغوط العمل لدى عاملات السكرتاريا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي لديهن لذلك جاءت الفرضية الأساسية الثانية كالتالي :

H₁: الفرضية الأساسية الثانية: لا تؤثر ضغوط العمل على ولاء عاملات السكرتاريا بجامعة محمد خيضر_ بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار القياسي للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكرتاريا بجامعة محمد خيضر- بسكرة.

الجدول (3-22): القدرة التفسيرية للنموذج

خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R- deux	معامل الارتباط R	النموذج
90822	572	611	782	العدالة التنظيمية

يوضح الجدول السابق، ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكرتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.782) وهو ارتباط قوي، حيث أن معامل التحديد بلغ (0.611). (%)، ارتباطها من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي لدى العاملات ناتجة عن الضغوط المهنية، و(39%) الباقية تعود لعوامل أخرى خارج النموذج الحالي للدراسة، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة قيمته (0.90822) والتي تشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية وعدم ارتباطها .

الجدول (3-23): صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة

الانحدار	51.806	4	12.951	15.701	*0.000
الخطأ	32.994	40	.825		
المجموع	84.800	44			

*دال الارتباط عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل مستوى معنوية (5%) أن النموذج صالح لاختبار أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي، إذ يوجد على الأقل واحد من أبعاد ضغوط العمل له تأثير في الولاء التنظيمي لدى العاملات، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية.

الجدول (3-24): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ضغوط العمل على الولاء التنظيمي

معالم النموذج		المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية		T	مستوى الدلالة	معاملات تضخم التباين	
الثابت	B	الخطأ المعياري	B	Beta			Tolerance	VIF	
7.279	.676	//	//	//	10.770	.000	//	//	
صراع الدور	-0.541	.180	-0.386	-3.012		.004	.591	1.693	
عبء الدور	-0.490	.178	-0.333	-2.759		.009	.667	1.500	
بيئة العمل	-0.454	.215	-0.292	-2.111		.014	.507	1.972	

يتبين من خلال النتائج في الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعو محمد خيضر -بسكرة ولأغراض تفسيرية يتضح أن ضغوط العمل ذات دلالة معنوية عند مختلف الدرجات الآسية، فهي أقل من مستوى الدلالة (1%) بحيث كانت قيمة معامل بيتا المفسرة لضغوط العمل لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر بسكرة سلبية لأبعاد ضغوط العمل مما يدل على تأثيرها السلبي على الولاء التنظيمي، حيث أن قيم T المحسوبة جاءت عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وأن جميع قيم B سالبة مما يؤكد أن العلاقة عكسية، وهذا ما يدل على التأثير السلبي لضغوط العمل على جميع أبعاد الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا، كما يؤكد اختبار الاستقلالية في أبعاد العدالة التنظيمية عدم وجود تضخم في التباين حيث جاءت جميع المعاملات مقبولة، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار المتعدد باعتبار أن الولاء التنظيمي دالة بدلالة أبعاد ضغوط العمل مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي :

$$Y = 7.279 - 0.541 (x1) - 0.490 (x2) - 0.454 (x3)$$

حيث أن:

(y) : الولاء التنظيمي

(x1) : صراع الدور

(x2): عبء الدور

(x3): بيئة العمل

النتيجة الثانية : نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة.

المطلب الثاني: الإجابة على الفرضيات:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر -بسكرة . عند مستوى دلالة (0.000)، حيث أن قيمة t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي يمكن القول أننا:

- نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر-بسكرة

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر-بسكرة عند مستوى دلالة (0.004)، حيث أن قيمة t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقول أننا:

- نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر - بسكرة

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر-بسكرة عند مستوى دلالة (0.009)، حيث أن قيمة t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.05). وبالتالي نقول أن:

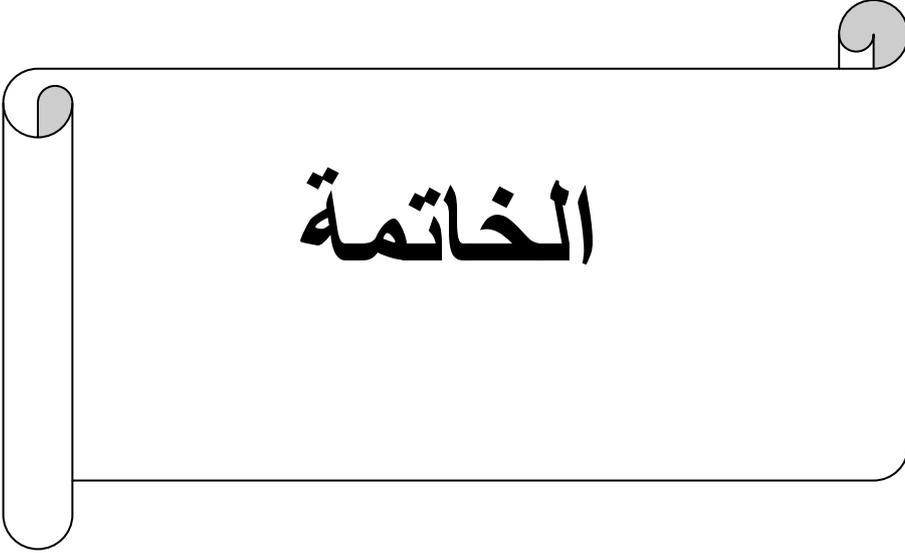
- نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر - بسكرة

4. (014)، ثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر-بسكرة عند مستوى دلالة (0.014)، حيث أن قيمة t المحسوبة جاءت بمستوى دلالة أقل من (0.05). وبالتالي نقول أن:

- نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر - بسكرة

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تاريخ إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة- وفروعها وأهم مصالحها، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما " ضغوط العمل" و" الولاء التنظيمي" على عاملات السكريتاريا بالجامعة، حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها : مستوى الولاء التنظيمي بالجامعة جاء بمستوى متوسط، ومستوى ضغوط العمل أيضا جاء بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ضغوط العمل بأبعاده المختلفة (غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور، بيئة العمل) على الولاء التنظيمي.



الخاتمة

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المنظمة لكونه المورد الأهم والعامل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها وهو ما جعل منظمات اليوم تهتم به وبكل جوانبه، من أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته، لكن كل ذلك لا يتحقق إلا إذا نجحت المنظمة في ضمان ولاء الأفراد العاملين بها.

و لعل من أهم المتغيرات التنظيمية التي تمنع هذا الشعور هو " ضغوط العمل" وهو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة انعكاس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال إسقاط هذا الأثر على عاملات السكريتاريا في جامعة محمد خيضر -بسكرة، وقد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية أهمها :

1.النتائج :

- أن مستوى غموض الدور لدى عاملات السكريتاريا ضعيف مما يعني أنه لا يؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي لديهن
- أن مستوى صراع الدور مرتفع وذلك راجع إلى قيام العاملات بأعمال خارج تخصصهن كما يعود أيضا سبب صراع الدور إلى أنهن غالبا ما يتلقين أوامر من أكثر من مسؤول
- أن درجة عبئ الدور جاءت مرتفعة وذلك راجع بدرجة أولى إلى أن العمل في حد ذاته متعب بالنسبة إليهن، حيث أشرن إلى أنهن عانين من إجهاد وتعب بعد العمل كما يحول من قيامهن بواجباتهن الأسرية والاجتماعية .
- أن مستوى بيئة العمل مرتفع وذلك راجع إلى أن الراتب الذي يتقاضينه لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد حتى أن فترات الراحة غير كافية بالنسبة إليهن، كما أن ظروف العمل بالنسبة لهن غير مناسبة لهن غير مناسبة وغير مشجعة، مما يعني أن بيئة العمل تشكل مصدرا لضغوط العمل لهن .
- أن مستوى الولاء المستمر جاء بدرجة متوسطة وذلك راجع إلى عدم شعورهن بالاستقرار في وظيفتهن والشعور بالتهديد بإنهاء خدماتهن، كما يعود أيضا إلى عدم كفاية الراتب المتحصل عليه في المؤسسة الجامعية
- أن درجة الولاء الأخلاقي جاءت متوسطة نظرا إلى أن العاملات غير مديونات للمؤسسة بما تقدمه لهن من امتيازات كما أنهن على استعداد لترك العمل دون الشعور بتأنيب الضمير .
- أن مستوى الولاء العاطفي متوسط وذلك راجع لاعتقاد العاملات أن هذه المؤسسة ليست الأفضل من وجهة نظرهن.
- أن مستوى ضغوط العمل جاء بدرجة متوسطة لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة وفقا لمقياس الدراسة
- أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى عاملات السكريتاريا بجامعة محمد خيضر -بسكرة وفقا لمياس الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا
- وجود أثر سلبي لضغوط العمل على الولاء التنظيمي وعلاقة عكسية كلما زادت الضغوط نقص الولاء التنظيمي لدى عاملات السكريتاريا .

2.التوصيات:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تقديم مساهمة بسيطة في انخفاض ضغوط العمل من أجل زيادة مستوى الولاء عندعاملات الاستقبال والسكريتاريا والتي نوردها فيما يلي :

- توفير فترات راحة كافية ودعم اجتماعي وأسري لهن
- يساهم وضوح الأهداف بجعل العاملات أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين تحدد الأدوار يكون ضغط العمل أقل وأكثر ولاء للمؤسسة
- تحسين ظروف العمل وتوفير الأجهزة اللازمة للعمل والجو المناسب وبالتالي يشعرون بالراحة عند العمل ومنه زيادة الولاء التنظيمي .

فهرس المحتويات

الموضوع	
شكر و عرفان	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ.....

الفصل الأول :

الولاء التنظيمي

مقدمة الفصل	2.....
المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي ومراحله	2.....
المطلب الأول: تعريف الولاء	2.....
المطلب الثاني: مراحل الولاء	3.....
المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي	4.....
المبحث الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي ومستوياته وكيفية قياسه	4.....
المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي	4.....
المطلب الثاني: مستويات الولاء التنظيمي	5.....
المطلب الثالث: وسائل قياس الولاء التنظيمي	5.....
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ونتائجه	7.....
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	7.....
المطلب الثاني: نتائج الولاء التنظيمي	8.....
المطلب الثالث: مداخل الولاء التنظيمي	8.....

الفصل الثاني

ضغوط العمل

تمهيد	11.....
المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل	12.....
المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل	12.....
المطلب الثاني: عناصر ومراحل ضغوط العمل	13.....
المطلب الثالث: خصائص وأعراض ضغوط العمل	17.....
المبحث الثاني: أنواع ضغوط العمل ومصادرها	19.....
المطلب الأول: أنواع ضغوط العمل	19.....
المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل	21.....
المطلب الثالث: أبعاد قياس ضغوط العمل	24.....
المبحث الثالث: إدارة ضغوط العمل	26.....
المطلب الأول: آثار ونتائج ضغوط العمل	28.....
المطلب الثاني: علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي	30.....
المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل	30.....

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

35	تمهيد.....
35	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
35	المطلب الأول: تعريف ونشأة جامعة محمد خيضر.....
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.....
38	المبحث الثاني: خصائص مجتمع وعينة الدراسة.....
38	المطلب الأول: لمحة عن مجتمع الدراسة.....
38	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية.....
38	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
43	المبحث الثالث: أدوات وأساليب الدراسة.....
43	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة.....
44	المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية.....
46	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
46	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.....
46	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
47	المطلب الثاني: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.....
56	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
56	المطلب الأول: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.....
59	المطلب الثاني: الإجابة على الفرضيات.....
60	خلاصة الفصل.....
62	الخاتمة.....
67	قائمة المراجع:.....
71	الملاحق.....



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

مقالات:

- بحري صابر. (2014). أهم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل الفردية والتنظيمية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد - 2
- سعدون حمود جثير، وحسين وليد حسين. (2016). علاقة واثر استراتيجيات الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل (دراسة استطلاعية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(87).
- سعود محمد، السواط، مطلق عوض الله العتيبي. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والمؤثرة فيه (الإصدار العدد 19).
- طلال بن عايد الأحمد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، 8. (العدد 1، المترجمون)
- عبد الرزاق وآخرون محمد. (2016). أثر ضغوط العمل في مستوى الإغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مستشفى الإسراء. مجلة دراسات، 477

الكتب

- أبادي بن يعقوب. (2003). القاموس المحيط. بيروت: دار الجيل.
- أبو النصر مدحت محمد. (2003). اكتشاف شخصيتك وتعرف على مهاراتك الحية والعمل. مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. 231. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2004). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. (2005). ابني مهاراتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. مصر: الدار الجامعية.
- أحمد ماهر. ابني مهاراتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. مصر.
- أحمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان. (2001). لسلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والتوزيع.
- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس. (2001). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي إدارة المنظمة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والتوزيع.
- جواد، وشوقي ناجي. (2000). سلوك تنظيمي. الطبعة الاولى، 276. عمان: دار الحامد.
- خالد عيادة نزال عليومات. (2015). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- خضير كاضم حمود الفريجات. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان-الأردن: ثراء للنشر والتوزيع.
- خطاب عايدة. (1999). الإدارة الاستراتيجية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر. جامعة عين الشمس، القاهرة.
- راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- رونا لدي ريجيو، ترجمة الدكتور فارس حلمي. (2013). مدخل علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار الشروق للنشر والتوزيع.

- سليم بطرس جلدة. (2011). *الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات*. عمان: دار الراهبة للنشر والتوزيع.
- شيلي تايلور ترجمة فوزي شاكرا داوود، وشام درويش بريك. (2008). *علم النفس الصحي*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين الباقي. (1999). *قضايا إدارية معاصرة*. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- طارق كمال. (2010). *الأمراض النفسية الوقاية والعلاج*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي. (2011). *الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان: دار اليازوري.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد. (2000). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- علي فايز حسين. (2001). *دراسات في الصحة النفسية*. مصر : المكتب الحديث.
- الكبتي محسن علي. (2009). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماجدة العطية. (2003). *سلوك الفرد والجماعة*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع..
- مجدي أحمد محمد عبد الله. (2008). *علم نفس الصحة وعلاقته بالطب السلوكي*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- محمد الصيرفي. (2009). *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات*.
- محمد سليمان العميان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر، ط. 6.
- محمد قاسم القريوتي. (2009). *السلوك التنظيمي دراسة سلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2005). *لسلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2004). *إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية: دار الجامعة.
- مصطفى محمود أبو بكر. (2008). *ادارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- معن محمود عياصرة، ومروان محمد بني احمد. (2008). *ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل*. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

مذكرات:

- خميس أبو رحمة محمد حسن. (20012). *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة*. كلية التربية - قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة.
- سعد بن عميقان سعيد الدوسري. (2005). *ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية)*. رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الغني طاهري. (2007-2008). *ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الك وابل*. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عبد الله بن فهاد. (2011). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى لعاملين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- عيسى ابراهيم المعشر. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة خمس نجوم. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية العلوم المالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- غنام ختام عبد الله علي. (مارس، 2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير (العدد 18)، 40، 41. كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، فلسطين
- فاتح العبودي. (2007-2008). الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية) ولاية جيجل. رسالة ماجستير غير منشورة . ميلية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جيجل: جامعة منتوري قسنطينة.
- محمد بن فلاح بن سعد السبيعي. (2013). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي (رسالة ماجستير). 20. كلية الدراسات العليا جامعة نايف، الرياض.
- محمد صلاح الدين أبو العلا. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي. ماجستير، 49. الجامعة الاسلامية، غزة
- ناصر بن حمدان. (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، 34. كلية العلوم والاداب.

ملتقيات والمؤتمرات

- عبد الله دالكوس. (2017). النماذج التفسيرية : دراسة في الأدوات التحليلية لعبد الوهاب المسيري . تاريخ الاسترداد 03-09، 2020، من الملتقى الفكري للابداع .

المراجع الأجنبية:

- Choo. (1986). F"Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics". *Auditing A Journal of Practice and theory* .
- Jearld, g, bron, & A, r. (1993). *behavior in organizations*. boston: allyn and bacon.
- Mayer, j allen و N and smith .(1993) .commitment to organizations and occupations . *journal of applied psychology*..538
- Richard, & scholl. (2003, april). human resource strategies. *perspectives* . *strategies.practice* . university of rhode island ، island.
- Stewart, jim, goldarick, & m. (1996). *human resource development .perspectives* . *strategies . and and practice*. london: pitman publishing.
- Stora, J. B. (1998). le cout du stress, la revue française de gestion 67ja،

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي

عند عاملات الإستقبال والسكرتاريا

تقديم:

المعروف أن وظيفة الاستقبال أو السكرتيرة كما تسمى هي واجهة الشركة أو المؤسسة، وهي المسؤولة عن إحداث الانطباع الأول لدى الشخص الزائر ونقطة عبور إلى المدير أو المسؤول، وهي أيضا كاتمة أسرارها، وعليها أن تتحلي بالصبر والهدوء والحكمة في التعامل .

وعلى الرغم من تزايد أعداد الفتيات اللاتي يعملن كموظفات استقبال إلا أن أغلبهن يواجهن العديد من المشكلات. كالمعاملة السيئة من قبل بعض الأفراد إلى جانب التعرض للعديد من المواقف المحرجة، ومع كل هذا فإن رواتبهن منخفضة جدا بالنسبة لحجم العمل وتعدد المهام وطول ساعات العمل، الأمر الذي يترتب عليه أعراض الإرهاق والإجهاد بسبب تعرضهن لشتى أنواع الضغوط، فقد تتمكن إحداهن من مواجهة متاعب وضغوط هذه المهنة والتغلب عليها، كما يضطر البعض منهن إلى التفكير في ترك هذه المؤسسة والبحث عن العمل في مكان آخر، مما يقلل من درجة ولائهن لمؤسساتهن خاصة ممن تربطها بها عقد إدماج أو عقد ماقبل التشغيل . في هذا الإطار نود من خلال مساعدتك: " كيف يمكن أن تنعكس ضغوط العمل على الولاء التنظيمي " وهذا من خلال

أجابتك الصريحة على جميع أسئلة بوضع علامة (x) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيك الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي لدراستنا هذه مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

إعداد الطالبتين :

الأستاذ:

ذراع فاطمة الزهراء

فالتة اليمين

تلي الزهرة

السنة الجامعية: 2021/2022

بيانات شخصية

- المستوى الدراسي: ثانوي فأقل تقني أو تقني سامي ليسانس ماستر

الحالة العائلية: عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

العمر: أقل من 20 سنة 24-20 29-25 34-30 أكبر من 34 سنة

طبيعة عقد العمل : إدماج ماقبل التشغيل أخرى.....

الأقدمية في الوظيفة الحالية: أقل من سنة واحدة 03-01 06-04 09-07 10 فأكثر

أسئلة الاستبيان

الاختيارات					العبارات	الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أشعر بأن العمل الذي أقوم به	أ-
		أ			✓ غير واضح في الكثير من جوانبه	01
					✓ متعب نوعا ما	02
					✓ روتيني وممل وغير ضروري	03
					✓ يزداد تراكما يوما بعد يوم	04
					✓ يفوق طاقتي وأحتاج لمن يساعدي	05
					✓ يتجاوز حدود مهامي	06

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب:	ب-
					✓ ظروف العمل غير مناسبة وغير مشجعة	07
					✓ مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح	08
					✓ أن ما أقوم به يقع خارج مجال تخصصي	09
					✓ عدم وجود فترات راحة كافية أثناء العمل	10
					✓ توتر وصراعات شخصية بين الموظفين في العمل	11

الملاحق

					✓ العلاقات الرسمية هي السائدة	12
					✓ أتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول واحد	13
					✓ تدخل بعض الأطراف في عملي	14

ج-	بصفة عامة:	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
15	الراتب الذي أتقاضاه غير مناسب مقارنة بالمهام التي أقوم بها					
16	لسبب أو لآخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء عملي					
17	أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل					
18	ما أقوم به من عمل يحول دون قيامي بواجباتي الأسرية والاجتماعية					
19	أجد صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وبرامجها الحديثة					
20	أواجه مواقف محرجة كالمعاملة السيئة، أو معاكسة بعض الأفراد					

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق تماما
21	اختياري للعمل في هذه المؤسسة كان عن قناعة شخصية					
22	أنا مدين لهذه المؤسسة بما تقدمه لي من امتيازات					
23	أعتقد أن هذه المؤسسة هي الأفضل من وجهة نظري					
24	أشياء كثيرة في هذه المؤسسة تجعلني لا أفكر أن أعمل في مكان آخر					

					25	أشعر بتأنيب الضمير لو تركت عملي بهذه المؤسسة
					26	هذه المؤسسة لها مكانة كبيرة في نفسي
					27	أشعر بالاستقرار في وظيفتي، لأنني غير مهددة بإنهاء خدماتي في هذه المؤسسة
					28	أتلقي الدعم والمساندة للبقاء في هذه المؤسسة
					29	أشعر بالفخر والاعتزاز بإنمائي لهذه المؤسسة
					30	لن أغير هذه المؤسسة إذا أتحت لي فرصة عمل براتب أفضل
					31	أبذل قصارى جهدي في عملي لأنني أشعر بالانتماء لهذه المؤسسة
					32	أشعر أن شيئاً ما يشدني نحو العمل في هذه المؤسسة