

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا قَدِيرُ
وَمَا يَدْرِي لِمَ كُنْتُ كَاتِبُ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي رحمة ونور العالمين

***** سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم *****

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى

من أحمل إسمه بكل افتخار

***** والدي العزيز *****

عز الدين أحمد

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ، إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراح

***** أمي الحبيبة *****

بشيرى مرزاقه

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد ، إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

***** إخوتي وأخواتي *****

إلى الأخواني اللواتي لم تلهن أمني .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب

الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

***** أصدقائي *****

شكر وتقدير وكرامات

قال تعالى " وإن شكرتم لأزيدنكم "

صدق الله العظيم

شكرا وحمدا لله سبحانه وتعالى الذي بتوفيقه وقدرته
تم إنجاز هذا العمل، ونرجوا من الله أن يكون صدقة جارية.
نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف 'صالح جيلح'
لمتابعته الدائمة وتوجيهاته القيمة .

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق إلى جميع أساتذة كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر بسكرة.
وبالمناسبة نتقدم بالعرفان التام
إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لنا.

أصبح المورد البشري محل اهتمام كبير من قبل الباحثين و المسيرين، وهذا لقدرة هذا الاخير على إنتاج القيمة المضافة بإعتباره سر نجاح وتطور المنظمات، غير أن هذا المورد البشري أصبح عرضة لكثير من الضغوط المتعددة والمختلفة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، فالضغوط قد تكون ناتجة عن عدة عوامل وأسباب نذكر منها ما يعود ألى ما يعود عل الفرد بحد ذاته، او المنظمة التي يعمل بها، او البيئة الخارجية، مما انعكس على توازنه واستقراره الفسيولوجي والنفسي، وبطبيعة الحال التأثير على سلوكه وتصرفاته اليومية.

فالمنظمة التي تهدف إلى تحقيق أهدافها يجب عليها تحقيق نوع من رضا العاملين فيها وحاوله التخفيف من مستوى الضغوط التي تواجههم، فالتحقق المنظمة الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من خلال إنسجام قيمها وأهدافها بقيم واهداف العاملين، وعليه فإن موضوع ضغوط العمل وكذلك الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة بإعتبارها موضعين مرتبطين ببعضهما البعض، وفي هذه الدراسة سنحاول الكشف عن طبيعة هذه العلاقة.

Abstract

Human resource has become a place of great interest by researchers and managers, and that the ability of the latter to produce value-added as a secret of the success and development of the organizations, but this human resource has become susceptible to many of the multiple and different pressures in light of technological developments accelerating, pressures may be caused by several factors and causes, among them back as far back on the individual itself, or organization that works, or the external environment, which is reflected on the balance and stability of the physiological, psychological, and of course the impact on behavior, and everyday life.

The organization, which aims to achieve its goals it must achieve a kind of satisfaction employees and tried it mitigate the level of the pressures they face, the organization checks organizational commitment to its employees through the harmony values and objectives to the values and objectives of the workers, and therefore the subject of the pressures of work, as well as the organizational commitment of important topics as the two places linked to each other, and in this study we will try to detect the nature of this relationship.

فهرس المحتويات

الجانب النظري

أ	مقدمة
03	الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة
03	المبحث الأول : مدخل للدراسة
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
04	المطلب الثاني: أهداف الدراسة وأهميتها
04	المبحث الثاني : منهج الدراسة وحدودها
04	المطلب الأول: منهج الدراسة
05	المطلب الثاني: مفاهيم ومصطلحات الدراسة
05	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
05	المطلب الأول الدراسات العربية
12	المطلب الثاني الدراسات الأجنبية
19	الفصل الثاني : ضغوط العمل
19	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل
19	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
21	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
23	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
27	المبحث الثاني : نماذج ومصادر ضغوط العمل
27	المطلب الأول : نماذج ضغوط العمل
36	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
42	المبحث الثالث: اثار ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها
42	المطلب الأول : اثار ضغوط العمل
44	المطلب الثاني: واستراتيجيات مواجهة ضغوط العمل
الجانب التطبيقي	
49	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

49	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: نشأة و موقع المؤسسة
50	المطلب الثاني: أهمية المؤسسة
51	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
56	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
56	المطلب الثاني : أدوات و عينة الدراسة
56	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات
58	المبحث الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
58	المطلب الأول: تحليل البيانات
58	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
82	الخاتمة
83	قائمة المراجع
87	فهرس الجداول
87	فهرس الاشكال
	الملاحق



قائمة
الجدول

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	29
02	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	72
03	يريز منشآت المؤسسة	92
04	الموارد البشرية بالمؤسسة	93
05	درجات مقياس ليكرت الخماسي	95
06	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	95
07	معاملات صدق أبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل)	97
08	معاملات صدق المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	99
09	معاملات ثبات الاستبانة	100
10	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	101
11	توزيع العينة حسب الجنس	102
12	توزيع العينة حسب السن	103
13	توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي	104
14	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	105
15	توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	106
16	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (صراع الدور)	107
17	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني(عبء العمل)	109
18	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث ظروف العمل المادية	110
19	إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (النمو والتقدم الوظيفي)	111
20	إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس (تقييم الأداء)	112
21	إجابات أفراد العينة حولالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	113
22	تحليل التباين للإنحدار	115
23	نتائج تحليل الإنحدار لتأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي	116
24	نتائج تحليل الإنحدار لصراع الدور على الالتزام التنظيمي	117
25	نتائج تحليل الإنحدار لعبء العمل على الالتزام التنظيمي	118
26	نتائج تحليل الإنحدار لظروف العمل المادية على الإلتزام التنظيمي	119

120	نتائج تحليل الانحدار للنمو والتقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي	27
121	نتائج تحليل الانحدار لتقييم الأداء على الالتزام التنظيمي	28



قائمة
الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	نمذج الدراسة	01
20	الحد الأمثل لضغوط العمل	02
21	عناصر ضغوط العمل	03
23	يوضح مراحل ضغوط العمل	04
26	يوضح تكاليف ضغوط العمل	05
32	نمذج بيرو نيومان سنة 1978	06
33	نمذج جيسون وزملائه سنة 1982	07
34	نمذج سيزلاقي والاس	08
35	نمذج كرايتنر وكينيكي لدراسة ضغوط العمل	09
46	يوضح عناصر الاحتراق النفسي.	10
62	مداخل الالتزام التنظيمي	11
90	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد	12
102	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	13
103	يمثل توزيع العينة حسب السن	14
104	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	15
105	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	16
106	يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية	17

قائمة الملحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	01
	الإستبانة في صورتها النهائية	02

مقدمة:

من المؤكد أن موضوع ضغوط العمل أصبح من الموضوعات الشائعة ليس فقط في مجال البحوث العلمية والمجالات العلمية والمجالات التدريبية ولكن على المستوى العام، كما أنه صار مادة جيدة بالنسبة لوسائل الإعلام المختلفة، المقروءة منها والمسموعة والمرئية، أن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى شيوع موضوع ضغوط العمل، تعود في مجملها بالدرجة الأولى إلى وعي المتخصصين في مجال على النفس والتنظيم الإداري بما يترتب على هذه الضغوط من نتائج سلبية على الفرد والمنظمة على حد سواء تعوق الطرفين عن تحقيق الأهداف المرجوة منهما.

لهذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف إلى إتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن آثار ذلك على المشاعر الإيجابية والسلبية، ومقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ومواقفهم تجاه وظائفهم، للرفع من جودة إنتاج أي مؤسسة من المؤسسات.

وبذلك أخذ يفسر كثيرا من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر إرتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوى، وأخطاء العمل المتكررة، وضعف الأداء وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل، أو العلاقات المتعددة، مما يسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل، وبدأ النظر في حلها بالإهتمام بالجانب الحسي في الميدان الوظيفي ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة، وتجنب الإدارة مشاكل عديدة هي في غنى عنها، نتيجة عدم توافر المناخ النفسي المناسب للعاملين الذي يؤدي إلى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها.

إلا أن الإهتمام الفعلي من قبل الحكومات ظهر بشكل واضح مع الإحصائيات التي بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد، والخسائر المالية الناتجة عنه في المؤسسات والمنظمات، وعلاقتها بالبيئة الإجتماعية العامة التي يصعب فصلها عن بيئة العمل، لاسيما أن معظم المنظمات الإدارية في الوقت الراهن أخذت تعاني هي الأخرى من إزدیاد السلوك غير المرغوب في بين العاملين.

نجد أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الإهتمام بها مؤخرا وهذا السلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث الشعور بالإنتماء للمنظمة والإنغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاح المنظمة التي يعمل بها إنه "الإلتزام التنظيمي" الذي يعد من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الإضواء، إذا أكدت العديد من الدراسات والإبحاث

أن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات بينما يؤدي زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي إلى تحسين أداء المنظمات وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها.

إشكالية الدراسة:

تعتبر الضغوط من الأمور التي تصيب العمال في جميع أطوار مسارهم الوظيفي وذلك لعديد من الظروف والعوامل التي قد تكون وراثية وبيئية مكتسبة او لظروف مجتمعية لأن هذا الأمر قد يشكل لبعض الأفراد مصدرا للقلق والخوف، وبالتالي يفقده الكثير مما يمكن تقديمه للوظيفة الأمر الذي قد يؤدي إلى الوقوع في مصيدة عدم التقبل من قبل مجموعة العمل، مما يدفع مجموعة العمل إلى إيقاع الأذى بمختلف أشكاله على هذا العامل.

كل هذه الاسباب من شأنها أن تؤثر على الإلتزام التنظيمي وتنبع مشكلة البحث في أن هناك ضعف وقصور في توفير المناخ التنظيمي الملائم للموارد البشرية في المنظمة.

ترتبط ضغوط العمل بالعديد من المتغيرات التنظيمية كمستوى الأداء، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، فالمسير الكفاء هو الذي يعرف كيف يرفع من درجة رضا مرؤوسيه لتحقيق أداء أفضل وبالتالي ضمان ولائهم وإلتزامهم إتجاه العمل والمنظمة على حد سواء.

وبناء على مما سبق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هو تأثير ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية وهي على النحو التالي:

- هل يوجد أثر لعبء العمل على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟
- هل يوجد أثر لظروف العمل المادية على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟
- هل يوجد أثر لصراع الدور على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟
- هل يوجد أثر لتقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟
- هل يوجد أثر لنمو والتقدم الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة ؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.
- إبراز الآثار المتوقعة لضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي .
- التعرف على مستوى كل من ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة، وماهي مصادرها حسب وجهة نظرهم.
- التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة.

أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين هما: ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي.
- تنبثق أهمية هذه الدراسة في تحديد مستويات ومصادر ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة.
- مساهمة هذه الدراسة في التوصل لفهم طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل التي تواجه الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة، وبين مستوى إلتزامهم عموماً.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات

بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وهو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الإختبار والتحليل.

هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب البحث والتمكن من إنجازها سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: نعرض فيه المتغير المستقل والمتمثل في ضغوط العمل.

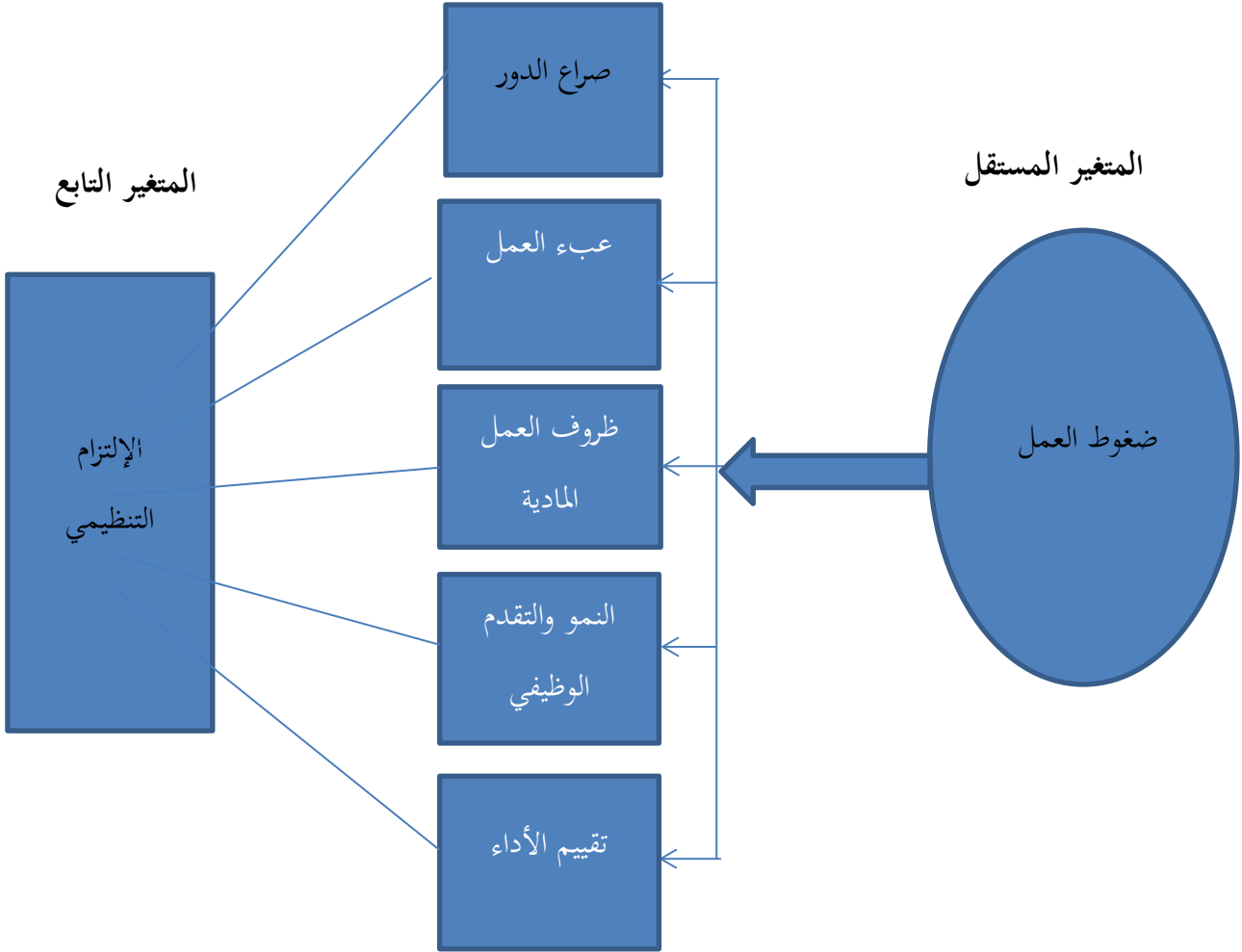
الفصل الثاني: نعرض فيه المتغير التابع والمتمثل في الإلتزام التنظيمي وكذلك التطرق إلى العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: فسيتم من خلاله عرض تفصيلي لمختلف المعلومات الميدانية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك إختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وبعدها إبراز بعض الاستنتاجات وتقديم الاقتراحات من خلال إجراء الدراسة الميدانية.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

فرضيات الدراسة: يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

✓ الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمو والتقدم الوظيفي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" طولقة عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عويد سلطان المشعان مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي

تهدف الدراسة إلى بحث مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. وتكونت عينة الدراسة من (289) من الموظفين، بواقع (243) من الكويتيين و(46) من غير الكويتيين، و(162) من الذكور، و(127) من الإناث. وإستخدم مقياس مصادر الضغوط المهنية من تأليف كوبر سلون وويليامز، تعريب المشعان، Williams, 1988 & Cooper, Sloan.

أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين الكويتيين والموظفين غير الكويتيين من مصادر ضغوط العمل، حيث إن الموظفين الكويتيين أكثر شعورا بضغوط العمل من الموظفين غير الكويتيين ما عدا متغير التطور المهني حيث إن غير الكويتيين أكثر تعرضا لضغوط العمل من الكويتيين. وكذلك توجد فروق دالة إحصائية بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في مصادر ضغوط العمل حيث إن الموظفات الإناث أكثر تعرضا لضغوط العمل، من الموظفين الذكور، وأيضا لا توجد فروق دالة إحصائية بين الحاصلين على الثانوية والجامعيين في مصادر ضغوط العمل سوى في متغيري دور المدير والمناخ والهيكل التنظيمي حيث إن الجامعيين أكثر تعرضا لضغوط العمل من غير الجامعيين، أما من حيث متغير المناخ والهيكل التنظيمي فنجد أن الحاصلين على الثانوية العامة أكثر تعرضا لضغوط العمل من الجامعيين، وأيضا أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين.

الدراسة الثانية: دراسة (عماد الكحلوت ونصر الكحلوت، 2006) "الضغوط النفسية وعلاقتها بأداء معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا":

هدفت إلى الكشف عن مدى مستويات الضغوط المدرسية ومستوى الأداء والعلاقة بينهما. وتكونت عينة الدراسة من "66" من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا من الجنسين بواقع "34" من المعلمين و"32" من المعلمات بمحافظة غزة وشمالها.

وتمثلت الأدوات التي استخدمها الباحثان بمقياس الضغوط المدرسية واستبانته ملاحظة الأداء من إعداد الباحثين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الضغوط المدرسية شائعة عند أفراد العينة من معلمي التكنولوجيا بالمرحلة الأساسية العليا عند مستوى 55.19%، وأن الضغوط المدرسية تتدرج في سلم أعلاه ضغوط سلوكيات التلاميذ وأدناه ضغوط العلاقة مع المدير. كما أن أداء المعلمين يقع عند مستوى 77.95%. وأن الأداء يتدرج في سلم أعلاه المجال الشخصي

والإداريون أدناه مجال التقييم والتقييم. ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الضغوط المدرسية وأداء معلمي التكنولوجيا.

الدراسة الثالثة: دراسة الوائلي مستويات ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون القانونيون العاملون في المستشفيات الحكومية، والخاصة بالأردن وعلاقة الممرض بالطبيب والمريض والإدارة والزوار والزملاء في العمل ، 1998

تهدف دراسة إلى التعرف على ، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الخاصة بعلاقة الممرض بكل من الطبيب والمريض والزوار في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الزملاء في المهنة وتوصلت إلى أن أفراد العينة من المستشفيات الخاصة يشعرون بمستوى أعلى من ضغوط العمل بالمقارنة مع زملائهم في المستشفيات الحكومية ."

الدراسة الرابعة: باسل الخضري، إستراتيجيات التأقلم المستخدمة من قبل الممرضين العاملين تحت الضغوط في مكان العمل، 2001.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات التأقلم المستخدمة من قبل الممرضين العاملين تحت الضغوط في مكان العمل ، وذلك باستخدام مقياس التأقلم للبالغين، وقد شملت الدراسة مائة وأربعة ممرضاً "104" من العاملين في مستشفى كمال عدوان ، ومستشفى شهداء الأقصى ودلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممرضين والممرضات في أبعاد مقياس إستراتيجيات التأقلم

الدراسة الخامسة: دنيهام ستيف 1992 Dinham Steve,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب استقالة المعلمين من مهنة التدريس. وهل الاستقالة هي استجابة واضحة للتعرض لضغوط قوية جداً؟. وتكونت عينة الدراسة من (57) معلم حديثي الاستقالة من التعليم الابتدائي بمقاطعة نيوويولز باستراليا. وكانت المقابلة هي الأداة المستخدمة في الدراسة لسؤال هؤلاء المعلمين عن رؤيتهم للأسباب التي أدت بهم إلى ترك المهنة وقد بينت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب الاستقالة كان وصول المعلم إلى نقطة حرجة في اتجاهاته نحو مهنة التدريس تلك التي يعجز المدرس فيها عن مسايرة التغيرات في العملية التعليمية ومقاومتها، وأيضاً معاناته من الاتجاهات السلبية للمجتمع نحو مهنة التدريس ونقص العائد المادي وسوء أخلاق الطلاب وسوء العلاقة مع الزملاء.

الدراسة السادسة: schwarzer & Burk Greenglass: 1996 " تأثير ضغوط العمل والدعم الاجتماعي وأثر عدم الثقة بالنفس على الاحتراق الوظيفي:

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسببات وآثار الاحتراق الوظيفي بين المعلمين ومديري المدارس ، وذلك عبر إستبانة قدمها الباحثون وقاموا بمقارنة نتائجها مع نتائج الإستبانة نفسها بعد توزيعها مرة ثانية بعد مرور سنة من توزيع الإستبانة الأولى ، وقد أسفرت النتائج عن أن مصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة تتمثل في كمية العمل ، وغموض الدور ، وصراع الدور ، والدعم الإشرافي ، وقد أوضحت الدراسة أن من الآثار الناتجة عن ضغوط العمل هي : أمراض القلب ، والشعور بالاكتئاب ، كما أظهرت أيضاً أن هناك علاقة قوية بين التوقعات ، وبين مستوى الاحتراق الوظيفي .

الدراسة السابعة: دراسة الفهداوي بعنوان دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية ميدانية-2008:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي للعاملين في مدينة الحسن الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى تصورات المبحوثين عن الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة وهناك علاقة ما بين أبعاد فرق العمل والالتزام التنظيمي ووجود دلالة إحصائية ذات أثر لإنجاز فرق العمل والالتزام التنظيمي وفروق إحصائية بين المبحوثين إزاء دور أبعاد فرق العمل في الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل النوعية الجنس والمستوى الوظيفي والخبرة وقد استخدم الباحث معايير الالتزام التنظيمي الثلاثة وهي:(العاطفي،المادي،الأخلاقي) وضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية لترسيخ أبعاد فرق العمل في البيئة التنظيمية يمكن أن يترجم إلى الالتزام الأخلاقي قبل أن يكون ماديا أو عاطفيا وكذلك التركيز على الموارد البشرية الوطنية والاستفادة من مؤشرات اتجاهاتها نحو العمل كفريق واتجاهه الأخلاقي في الالتزام من خلال التدريب.

الدراسة الثامنة: دراسة القطان(1978): وهي دراسة بعنوان " العلاقة بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية بعاً فيها الاداء الوظيفي " والتي هدفت إلى:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى مجموعات عمل من أصول مختلفة(أسيوية، أجنبية، عربية، وسعودية).
 - التعرف على العلاقة بين المتغيرات الفردية(الجنس، مدة الخدمة، التعليم، والأداء الوظيفي) والالتزام الوظيفي.
- وقد استهدفت الدراسة جموع العاملين في المؤسسات الخاصة والحكومية في المملكة العربية السعودية، وتمثلت عينة الدراسة بأربعة مجموعات عاملة اختيرت بطريقة عشوائية والتي بلغ عددها 470 فردا(مجموعة عمال أسيويين، مجموعة عمال

غربيين، مجموعة عمال عرب، ومجموعة عمال سعوديين)، وتم استخدام الإستبانة في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، والتي كانت نتائجها كالتالي:

- وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وكلا من المتغيرات التالية (الجنس، مدة الخدمة، والأداء الوظيفي).
- ثبوت تمتع العمالة الآسيوية بمستوى عالي من الالتزام التنظيمي تفوق العمالة العربية والسعودية.

الدراسة التاسعة: دراسة خضير وآخرون (1996): وهي دراسة مقارنة بعنوان "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة" والتي هدفت إلى:

- الكشف عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة.
- الكشف عن الفروق المعنوية بين الكليات العلمية والانسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي.

وقد استهدفت هذه الدراسة المدرسين ومساعدتي المدرسين في الكليات الانسانية والعلمية بجامعة بغداد والبالغ عددهم 1274 مدرس ومساعد، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية تمثل 10% منهم أي 128 فرد موزعين على 9 كليات ذات تخصصات إنسانية و10 كليات ذات تخصصات علمية، وتم استخدام الاستبيان المكون من جزئين الأول منهما لقياس الالتزام التنظيمي والذي عبر عنه في 30 فقرة، والثاني والذي يقيس الفاعلية التنظيمية ومؤشراتها، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والانسانية بين الارتفاع في الإنتاجية والأرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف.
- وجود علاقة إيجابية بين الامزام التنظيمي والفاعلية بنسبة 59.20% أي أن زيادة الالتزام تزيد من الفاعلية التنظيمية.

- وجود تماثل في درجة الولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة واختلاف في رغبة أعضاء هيئة التدريس في موصلة العمل في الجامعة أو الكلية، وكذلك وجود تماثل في درجة الفاعلية بصورة عامة قبل المجموعتين باستثناء مؤشر الإشراف والذي أظهر وجود فروق معنوية بينهما.

الدراسة العاشرة: دراسة العجمي (1998): وهي دراسة بعنوان "تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية" والتي هدفت إلى:

- إيجاد مفهوم تحليلي لطبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإحساس بالعدالة التنظيمية.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 500 موظف موزعين على خمسة منظمات حكومية كويتية وعلى مستويات إدارية متعددة، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع النتائج التالية:

- وجود ارتباط موجب قوي بين مستوى الالتزام التنظيمي وإحساس العاملين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات.
- وجود ارتباط موجب ضعيف بين الالتزام التنظيمي والإحساس بعدالة التوزيع.

الدراسة الحادية عشر: دراسة المشعان (2005): بعنوان طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاعتراب والمعاناة النفسية.

فقام بدراسة تكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاعتراب والمعاناة النفسية على عينة 418 عملا في القطاع الحكومي، وقد توصل الى وجود علاقة سلبية بين الالتزام وكل من الاعتراب والمعاناة النفسية، كما أنه توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والعمر.

الدراسة الثانية عشر: دراسة جودة والياقي (2007): بعنوان علاقة الاسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه، وبعض المتغيرات الديموغرافية في احدى شركات القطاع العام.

فوجدت الباحثة أن هناك فروق بين المتزوجين والعزاب من جهة والالتزام التنظيمي من جهة ثانية، وأرجعت ذلك إلى ان المتزوج بحاجة الى الاستمرار في وظيفته أكثر من غير المتزوج، ومن ثم عليه أن يظهر التزاما أكبر تجاه مؤسسته، لأن الفرص الوظيفية المتاحة أمامه محدودة.

الدراسة الثالثة عشر: دراسة الفهداوي، القطاونة (2004): والتي هدفت الى تعرف أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في الاجهزة الإدارية لمراكز المحافظات في الأردن، وكذلك تعرف أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي. وقد خلصت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي والراتب، وان هناك علاقة ارتباطية قوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

الدراسة الرابعة عشر: دراسة كومار وجيري (2009Kumar and Giri):

"Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment".

او ما ترجمته " تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

تمهيد:

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت، وأصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي. والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد حلاً في الأسلوب الذي تدار به المنظمة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم، حيث يصعب أن توجد منظمة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها.

لهذا يعاني كثير من العاملين وعلى الأخص المديرين منهم، من الشعور بالإرهاق النفسي داخل العمل، أو الإحساس بضغوط نفسية من العمل أو ما يرتبط به من مناخ تنظيمي، وتولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان النفسي والجسمي، وتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة، ومحصلة عدم الاتزان النفسي والجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل، الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة إلى مواجهة مشاكل ضغوط العمل ومعرفة أسبابها والتعامل معها بالشكل الذي يجعل الأفراد داخل المنظمة أقل عرضة لتأثير تلك الضغوط.

ويضم هذا الفصل أهم العناصر النظرية المتعلقة بضغوط العمل من تعريف وخصائص وأنواع ومصادر من أجل الإلمام بشكل كبير بهذا الموضوع وتحديد مختلف أبعاده.

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

عرف موضوع ضغوط العمل في العقود الأخيرة اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين وخاصة علماء السلوك التنظيمي والإداري، ولعل من الأسباب وراء هذا الاهتمام، هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة، مما سببت له بدورها الكثير من الضغوط.

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

يتعرض الفرد إلى العديد من المؤثرات التي تولد ضغوطا عليه، لذلك نجد العديد من البحوث والدراسات قد اهتمت بمفهوم الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة. الضغوط النفسية في الحياة بشكل عام، وضغوط العمل في المنظمات بشكل خاص، ظاهرة معقدة ومتداخلة وقد أطلق العلماء الكثير من التعريفات للضغوط، و بالتأكيد هذه التعريفات قد اختلفت تبعا للمدارس الفكرية و الاجتماعية التي ينتمون إليها. وهو ما يتطلب من عرض وتحليل العديد من التعريفات لضغوط العمل قصد الإحاطة بمضمونها.

1. تعريف الضغوط لغة:

يرجع أصل مصطلح ضغط (stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) والذي يعني السحب بشدة. ونجد لمصطلح "ضغط" في اللغة العربية عدة معان حيث نجده في المجال الإنساني بمعنى القهر والضيق والشدة. ويختلف معنى الضغط من مجال علمي وعملي الأخر ففي مجال الطب يعبر مثلا ضغط الدم عن الأثر الذي يحدثه الدم على جدران الأوعية الدموية. وفي مجال العلوم الطبيعية نقول الضغط الجوي للدلالة عن الثقل الذي يحدثه الهواء على نقطة معينة.

ومن هذا نستنتج أن مصطلح "ضغط" لم يعرف بمعنى لغوي واحد ثابت، بل تغير معناه مع الظروف والأحداث التي عاشها الإنسان عبر الزمن كم أن معناه يختلف من علم لأخر فمعناه في العلوم الفيزيائية يختلف عن معناه في العلوم السلوكية ومعناه في العلوم الطبيعية يختلف عن معناه في العلوم الطبية... الخ¹

¹. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص 66.

2. تعريف الضغوط اصطلاحاً:

أما مفهوم الضغط إصطلاحاً في مجال العلوم السلوكية، فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيلبي (Hans Selye) والذي عرف الضغط بأنه: "استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين".²

ومنذ ذلك الوقت اختلفت آراء الباحثين في تعريف ضغط العمل حيث يعتبر التعريف من أهم المواضيع التي تواجه المهتمين والباحثين في تعريف ضغوط العمل من حيث التوصل الى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.³ تعرف ضغوط العمل: "بأنها مجموعة من المثبرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".⁴

ينطلق هذا التعريف لضغوط العمل من مدخل النظم، أي أن هناك مجموعة مدخلات من بيئة العمل والحياة، وهي تشكل ضغوطاً على الفرد، وينتج عنها مجموعة من المخرجات، تظهر في شكل آثار لهذه الضغوط.

كما تعرف على أنها " تلك الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور"⁵

يبرز التعريف السابق أهمية أعباء الوظيفة كمصدر رئيسي لضغوط العمل، وبالتالي فهو يهمل أعباء الحياة خارج المنظمة والعمل في تكوين الضغوط، أي أن ضغوط العمل هي محصلة فاعل عوامل كثيرة بعضها مرتبط بطبيعة الفرد وبعضها مرتبط بالوظيفة أو العمل، وبعضها الآخر مرتبط بحياة الفرد خارج المنظمة.

ويعرف الضغط على أنه: " هو حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته، وتغير من طريقة تفكيره".⁶

² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص162.

³ عيسى إبراهيم المعشر، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، أيار، 2009، ص15.

⁴ معين محمود عيا صرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص160.

⁵ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص305.

⁶ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص173.

يعتبر التعريف السابق أن الضغط هو حالة نفسية شعورية، أكثر من كونها ناتجة عن مؤثرات خارجية، وبالتالي فهو يختلف من شخص لآخر، حتى ولو تساوت كمية العمل ومتطلباته، كما أن بعض الأشخاص يعانون من ضغوط العمل بفعل كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، في حين أن آخرين يعاون من الضغوط بفعل قلة المهام والصلاحيات وعدم تناسبها مع قدراتهم ورغباتهم، ولذلك هناك من يقدم طريقة التشخيص التالية لظاهرة ضغوط العمل: إن كان الإحساس بالغرق في العمل قد راودك، فإنك تكون قد وقعت تحت توتر الضغط العصبي⁷

فظاهرة الغرق أو إدمان العمل تعتبر كشكل من أشكال ضغوط العمل، حيث تتسبب في إفقاد الإنسان السيطرة على حياته وتجعله عبداً لعادة يمتلكه وتسيّر حياته بدل أن يكون سيد نفسه، وهذا ما يجعل إدمان العمل حالة مرضية تفقد الشخص السيطرة على كافة جوانب حياته، فيقضي يومه كاملاً منذ أن يستيقظ وحتى يخلد للنوم وهو غارق في العمل على حساب صحته وعلاقاته العائلية والانسانية، وهو يشعر خلال هذا كله بالقلق والتوتر العصبي لإحساسه بأن كل ما يبذله رغم اجتهاده.

كما عرفها بيير ونيومان" على أنها حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية والنفسية للفرد وتدفعه الى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد"⁸. ينظر التعريف السابق لظاهرة الضغوط نظرة ديناميكية تفاعلية لنوعين من العوامل، بعضها يتعلق بالعمل وبعضها يتعلق بالعمل، مما يجعلها تترك آثاراً نفسية وجسمانية، أي أن لضغوط العمل آثار على السلوك الظاهر والباطن للفرد.

عرفه فريد لوثانز(Fred Luthans) بأنه:" استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفسي أو سلوكي لأفراد المنظمة"⁹. يعتبر التعريف السابق أن ضغوط العمل هي رد فعل لمؤثرات خارجية بهدف التكيف مع هذه المؤثرات، وبالتالي فهو يهمل دور الفرد في إحداث هذه المؤثرات وحتى تعديله، أي أنه يعطي للفرد دور سلبي إتجاه عوامل البيئة الخارجية.

⁷ زاهد محمد ديري، السلوك الانساني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2011، ص141.

⁸ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال ، دار وائل للنشر والطباعة ،الأردن 2002، ص160.

⁹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص162.

ويعرف جوزيف ماك جريث Joseph E. McGrath الضغط بأنه: "عبارة عن حالة تنتج عن تفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص"¹⁰.

ينظر التعريف السابق للضغط من منظور صراع الفرد مع بيئة العمل بمكوناتها المختلفة (أفراد، مهام، وسائل...)، ودور الفرد يتمثل في محاولة اقتناص الفرص وتجاوز العقابيل وفي سبيل ذلك يشعر الفرد بضغوط مقاة على عاتقه في سبيل القيام بذلك الدور.

ويرى (Cooper & Marsha) الضغوط بأنها: "مجموعة العوامل البيئية السلبية (غموض الدور- الصراع على الدور- ظروف العمل- عبء العمل...) والتي لها علاقة بأداء عمل معين"¹¹.

يأخذ التعريف السابق في الإعتبار العوامل السلبية المسببة لضغوط العمل، والتي تتوافر في بيئة العمل، والتي تؤثر على أداء العمل، أي على نوعية وكمية الجهد المبذول، رغم أن هناك عوامل فردية ذاتية قد تسبب ضغوط العمل مثل طموحات الفرد وأهدافه ونظرتة لسياسات المنظمة.

كما يعرفها (Pakes Decotus): "إدراك أو شعور الفرد باختلاف في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل"¹².

يعتبر التعريف أن ضغوط العمل هي عملية إدراكية تتطلب لحدوثها تلقي معلومات من بيئة العمل ثم تفسيرها، وبناء على ذلك يتكون للفرد شعور بالقبول أو الرفض لظروف العمل وأحداثه، هذا الشعور يتولد عنه القيام بسلوكيات معينة مثل التهاون، التغيب، الصراع... إلخ.

على ضوء التعاريف السابقة لضغوط العمل يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً: إن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه من ضغوط، في حين إن البعض الآخر نظرا إلى مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن تفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات واستعدادات وقدرات وخبرات... إلخ.

¹⁰ حضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، آراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص277.

¹¹ حضير كاضم مرجع سابق، ص277.

¹² عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، محمد بلال، محاضرات السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص181.

ثانياً: ينظر بعض الباحثين إلى الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو المطالب يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين البعض الآخر عرف الضغط باعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي فقط، وإنما من الممكن أن ينشأ عن فرص يستطيع الفرد أي المواقف الايجابية¹³.

بناءً على الملاحظات السابقة، يمكننا اعتماد التعريف الإصطلاحي التالي لضغوط العمل: شعور سلبي غير سار، يتولد نتيجة الأعباء، والمهام، وبيئة العمل، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقه حسب قوة هذا الشعور.

المطلب الثاني: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:¹⁴

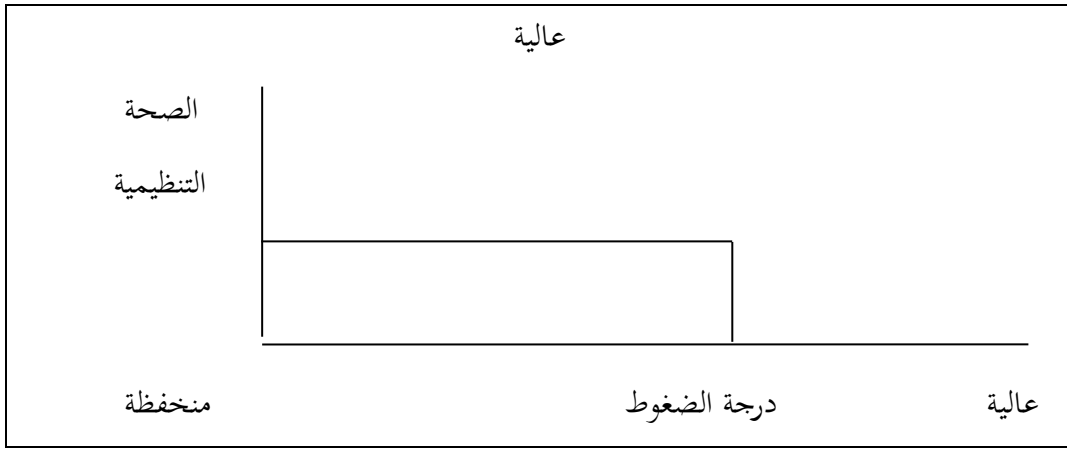
❖ ان الضغوط العمل منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر مثلاً: فزدحام المكاتب، أو زيادة طلبات الجمهور، أو زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية، وبالتالي لا يمكن في كل الأحوال إزالة أو التخلص من ضغوط العمل، وإنما يجب التعامل معها، وهو ما يعرف بإدارة أو تسيير ضغوط العمل.

❖ تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، وذلك بأن تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، كما قد تشكل فرصاً للتحسن والتطوير، وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على مستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه أثاراً ايجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة والشكل الموالي يوضح أكثر الحد الأمثل للضغوط.

¹³ معن محمود العياصرة، مرجع سابق، ص- ص109، 108.

¹⁴ سعد بن عميقان سعيد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية (دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص26.

الشكل رقم (2) الحد الأمثل لضغوط العمل



المصدر: سعد بن عميقان سعيد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية (دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص26.

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

المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل

قصد التعامل الجيد مع ضغوط العمل يجب فهمها جيداً، وذلك بالتعرف على العوامل المسببة لها، والعناصر المكونة لها.

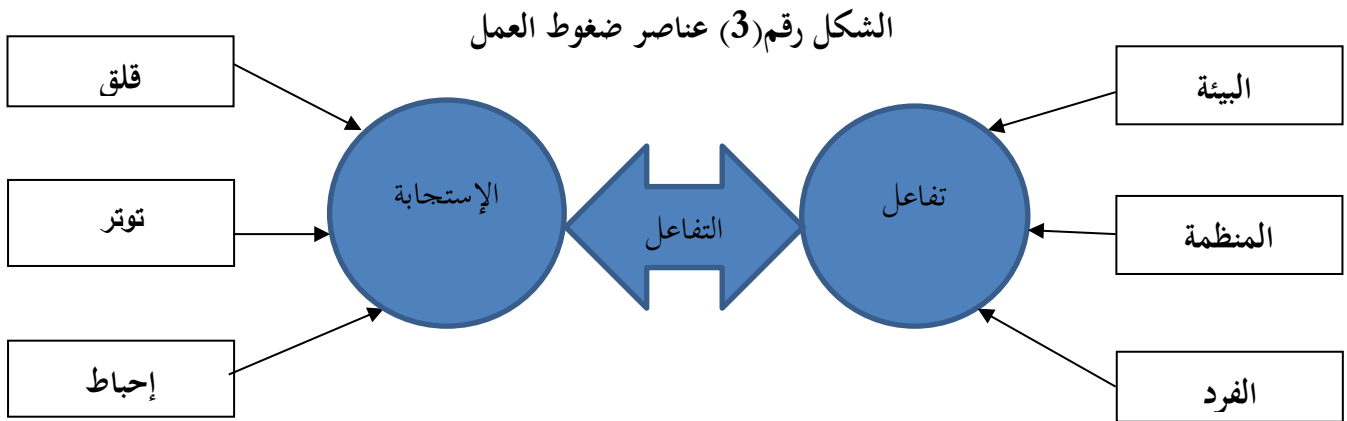
تتضمن الضغوط التي يتأثر بها الفرد أثناء قيامه بعمله ثلاث عناصر، تتمثل في (العنصر المثير - عنصر الاستجابة - عنصر التفاعل) نتناولها في ما يلي: ¹⁵

1. **المثير:** هو مجموعة العوامل المختلفة والمسببة للشعور بالضغط من قبل الفرد بمعنى أن المثير هو مجموعة المثيرات التي يتعرض لها الفرد سواء كانت شخصية أو بيئية أو وظيفية.

¹⁵ فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص306.

2. الاستجابة: هي ردود الأفعال من قبل الفرد اتجاه تعرضه لمجموعة من المثيرات الضاغطة وتشكل هذه الردود مجموعة الآثار التي تترتب عن التعرض للضغوط سواء من الناحية النفسية أو الجسدية أو السلوكية.
3. التفاعل: هو العنصر الذي يحدث من خلاله التفاعل التام بين العوامل المثيرة والآثار المترتبة عن الاستجابة لهاته المثيرات.

والشكل التالي يوضح عناصر ضغوط العمل :



المصدر: مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص125.

يبرز الشكل السابق عناصر ضغوط العمل الثلاثة، فالمثير قد يكون داخلي بسبب الفرد: الأهداف، الطموحات، القدرات، أو خارجي ناتج عن المنظمة: ظروف العمل، الوسائل، التكنولوجيا المستخدمة، أساليب التنظيم والرقابة، أنماط القيادة، أو خارجي بسبب البيئة الخارجية: الحياة الأسرية والعلاقات الاجتماعية.

المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل وأهميتها دراستها

إن دراسة ضغوط العمل في أي منظمة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

أولاً: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل عدة لا بد أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمها لمراحل وخطوات تكون الضغوط، إلا أنها بشكل عام تتفق على وجود أربعة مراحل هي:¹⁶

1. مرحلة التعرض للضغوط:

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر، والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط أم لا، وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

2. مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط):

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغييرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة لمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثانية حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

3. مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:

في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، إما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

4. مرحلة التعب والانهك:

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن ان نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار، أهمها الاستياء من جو العمل، وانخفاض معدلات الإنجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالإمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، والسلبية، والاكئاب وحتى الإصابة بالإمراض العضوية كالقرحة في المعدة، وضغط الدم.

الشكل التالي يوضح مراحل ضغوط العمل:

¹⁶ محمد حسن خميس أبورحمة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص 33.

الشكل رقم(4): يوضح مراحل ضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبورحمة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص33.

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي الى المرحلة التالية، لا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

ثانياً: أهمية دراسة ضغوط العمل:

أصبح موضوع ضغوط العمل أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، وهناك جوانب عديدة تكمن في أهمية دراسة هذا الموضوع منها ما يلي:¹⁷

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن ردود الفعل انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني أو الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

¹⁷ سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص - ص 25، 35.

- زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمؤسسين وزيادة التفهم والمشاركة الايجابية والبناءة، بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين واحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة (العليا، الوسطى، التنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة ويتلافى الأخطاء الناجمة من أي ضغط على متخذ القرار.
- تقليل المنفق على العلاج الصحي سواء النفسي او غير النفسي الناجم عن ضغوط العمل المدمرة المؤثرة على توازن الفرد النفسي او العاطفي.
- تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم، وكذا تكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار غير السليم الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

لذا فقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، هذا

الاهتمام يكمن رده إلى عاملين رئيسيين هما:

➤ الأمراض المترتبة على هذه الضغوط.

➤ التكاليف الناجمة عن هذه الضغوط.

وفيما يتعلق بالأمراض المترتبة على هذه الضغوط، فان الدلائل المرتبطة بدراسة ضغوط العمل تشير إلى أن هذه الضغوط من الممكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، ومن ثم الوقوع في الاضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية، مما يكون له العديد من الآثار السيئة على سلامة الفرد والمنظمة التي يعمل بها. ذلك إنه حينما يتجاوز الضغط لدى الفرد المستويات العادية أو المألوفة، فإنه قد تظهر عليه المشكلات الصحية التي قد تكون في شكل الإصابة بالصداع أو قرحة المعدة أو ارتفاع نسبة السكر في الدم وسرعة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وأمراض الشرايين، أو قد تؤدي به إلى الانتحار، كذلك فإن الاضطرابات قد تظهر في شكل ردود فعل سلوكية عديدة، تشمل القلق والنزعة العدوانية واللامبالاة والاكتئاب والإرهاق والتوتر العصبي،

وردود الفعل هذه قد تدفع بالفرد إلى ارتكاب الحوادث والمخالفات والدخول في مشكلات إدمان الكحول والمخدرات إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية.

أما فيما يتعلق بالتكاليف الناجمة عن هذه الضغوط، فإن ضغوط العمل يترتب عليها الكثير من المشكلات المالية سواء أكان ذلك على المستوى الوطني أو التنظيمي، فعلى المستوى الوطني هناك الكثير من الدراسات التي تشير إلى وجود خسائر اقتصادية كثيرة ناتجة عن تعرض العاملين للضغوط، فعلى سبيل المثال قدرت إحدى المجالات الأجنبية أن الأمراض المتعلقة بضغوط العمل تكلف الاقتصاد الأمريكي ما يقرب من مائة بليون دولار سنوياً، وهو يعادل عشرة أضعاف ما تسببه اضطرابات العمال التي قد تنجم عنها التوقف عن العمل.

أما على المستوى التنظيمي فعلى سبيل المثال قدرت تكاليف المخالفات الناجمة بسبب ضغوط العمل في القطاع الخاص الأمريكي بما يزيد عن (150) بليون دولار، حيث أدت هذه المخالفات إلى انخفاض الإنتاجية والغياب أو العجز عن العمل.

وأيضاً تبرز هذه الأهمية التي تخضع على الضغوط بسبب البلايين من الدولارات التي تنفق سنوياً بسبب الضغوط المهنية والتي ترجع لزيادة تكلفة التأمين الصحي للعاملين والإدارة والضغط الزائد على التسهيلات والمهنيين الطبيين الذين كان يمكن أن يوجهوا للعمل على مرضى آخرين وأمراض أخرى، بالإضافة إلى فقد الإنتاجية بسبب المرض. ونظراً لتعدد هذه التكاليف الناجمة عن الضغوط فقد قسمت إلى قسمين رئيسيين هما: التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة، وفيما يلي عرض لهذين القسمين وما يدخل تحتها من بنود كما يتضح من شكل رقم (5)، علماً بأن هذه البنود يدفع ثمنها الباهظ كل من الفرد والمنظمة إذا لم يتم الاهتمام بالضغوط وإدارتها.

الشكل رقم(5): يوضح تكاليف ضغوط العمل

أولاً: التكاليف المباشرة

1: المشاركة والعضوية:

- إنتاجية أقل كما وكيفاً.
- التأخير.
- الاضطرابات والتوقفات.
- ارتفاع معدل دوران العمل.

2: الاداء في العمل:

- الغياب عن العمل.
- معدل الشكاوى مرتفع.
- أعطال الالات كثيرة.
- سوء استخدام الموارد
- ضياع الوقت

ثانياً: التكاليف غير المباشرة

3: فقد الحماس في الأداء:

- انخفاض المعنويات.
- ضعف التحفيز.
- عدم الرضا عن العمل.

4: جودة العلاقات في العمل.

- عدم الثقة.
- عدم الاحترام.
- الكراهية.

5: انهيار خطوط الاتصال:

- تدني معدلات اللقاءات.
- تحريف الرسائل المتبادلة.

6: قرارات تنظيمية خاطئة.

7: تكلفة الفرصة الضائعة

المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية (دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص35.

يتضح من الشكل السابق تنوع وتعدد تكاليف ضغوط العمل، فهي تؤثر على الحالة النفسية للعاملين، وبالتالي تؤثر سلباً وعلى العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما ينعكس سلباً على إنتاجية الأفراد، وع أن التكاليف المباشرة يمكن ملاحظتها وقياسها بسهولة نسبية، لذا غالباً توليها الإدارة عنايتها وتضع الإجراءات والقواعد لعلاجها، إلا أن الأخطر هو تلك التكاليف غير المباشرة الناتجة عن الضغوط، مثل تدهور الروح المعنوية، وضعف الدافعية

للعمل، وانعدام الرضا عن العمل ، مما يولد فقدان الحماس للعمل، وهذا كله يؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية وعدم الفعالية في تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: أنواع ومصادر وأثار ضغوط العمل

لقد ظهرت العديد من التصنيفات والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفيها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهن.

المطلب الأول: أنواع ضغوط العمل

يقول هانز سيلبي¹⁸ (Hans Selye): "أن يكون المرء من دون ضغوط، فهذا يعني الموت"، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى إيجابياً، مع أن المتعارف عليه بأن الضغط يحمل معنى سلبياً، "وعادة عند مناقشة الضغط، فإننا نتحدث عن الضغط السلبي، مع أننا نربط بينه وبين المواقف أو المناسبات السارة، أي ان تغيير- إيجابي كان ام سلبي- يتطلب استجابة من اجسامنا بغرض التكيف، والرجوع الى حالتها الطبيعية، المتزنة، والمتوافقة نسبياً"، وفرق العالم سيلبي (sely) بين نوعين من الضغوط وفق معيار الآثار المترتبة عنها وهما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.¹⁹

وتوجد عدة معايير أخرى نذكر منها:

أولاً: وفق معيار الآثار المترتبة عنها: ويتضمن هذا التصنيف:²⁰

1. الضغوط الإيجابية: وهو ذلك المستوى من الضغوط الذي يحفز الأفراد على العمل أكثر وتحقيق الانجازات وتحسين الأداء ومواجهة التحديات وتجاوزها. مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

وهذا النوع من الضغط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط ويتطلبه الموقف التشغيلي لكل من المؤسسة والعاملين فيها على حد سواء. فكثير من الاعمال تحتاج الى ضغط تمارسه القائد او

¹⁸ Hans Selye (1907-1982): طبيب نمساوي مؤسس ومدير معهد الطب والجراحة التجريبي بجامعة مونتريال بكندا، ويعتبر أحد الرواد الأوائل في دراسة الضغوط النفسية.

¹⁹ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص166.

²⁰ طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص- ص 20، 22.

الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهر اي تكاسل او تخاذل تنجم عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال. ومثل هذا الضغط تنبغي أن يكون:

■ في حدود ما يتطلبه العمل فعلا بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلى سلبي ضار ولا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى وعديم التأثير.

■ في أيطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقا للمعلمين فيحد من ارتباطهم الذاتي بقيمه العمل ويفقداهم الشعور بأنهم شركاء في العملية الإنتاجية.

ويرى البعض أن الفرد يحتاج قدر من الضغط ليؤدي بفعالية، غير إن هذه الفعالية تقل إذا تجاوز الضغط عتبة تحمل الفرد في مواجهة الموقف الضاغط، وحاجة الفرد إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني ان يتجاوز الضغط قدرات الفرد وإمكاناته.

2. الضغوط السلبية: وهي تشمل باقي انواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيئ وضار، وتولد

معها مجموعة من السلوكيات والامراض تكلف المؤسسات تكاليف باهضة وتلحق بالعاملين فيها اضرار جسيمة. وتجدر الإشارة إلى انه ليست كل الأحداث والخبرات السلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن ان تكون هناك أحداث ايجابية وينتج عنها الضغط السلبي فالترقية في الوظيفة مثلا حدث ايجابي يرفع من المكانة الاجتماعية للفرد وقد يزيد من دخله، ولكن ما تتطلبه الترقية من بذل جهد إضافي وتحمل للمسؤولية بشكل اكبر قد يشكل ضغطا على الفرد.

غير أن الإشارة إلى ان إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الايجابي والضغط السلبي، فما يعتبر ضغطا سلبيا وهداما لفرد ما قد يعتبر ايجابيا وبناء لآخر على ان لا يتجاوز قدراته في التعامل و التكيف معه.

وقد وضع عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان جدولا للمقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية نوره

فيما يلي:

الجدول رقم(1) المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب انخفاضاً في الروح	1- تمنح دافعا للفرد.
2- تولد ارتباكاً.	2- تساعد على التفكير.
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	3- تحافظ على التركيز على النتائج.
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	4- تجعل الفرد ينظر الى العمل بتحد.
5- تشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يقاطعه ويشوش عليه.	5- النوم جيداً.
6- الشعور بالارق.	6- القدرة على التعبير على الانفعالات.
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	7- تمنح الاحساس بالمتعة.
8- الاحساس بالقلق.	8- تحافظ على التركيز على العمل.
9- تؤدي الى الشعور بالفشل.	9- تمنح الشعور بالانجاز.
10- تسبب للفرد الضعف.	10- تمد الفرد بالقوة والثقة.
11- التشاؤم من المستقبل.	11- التفاؤل بالمستقبل.
12- عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غير

منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص- ص 20، 22.

يتبين من الجدول السابق أنه ليست الضغوط كلها سلبية، وإنما لها إيجابيات كثيرة، رغم أنه عند النظر الضغوط يتبادر للذهن فقط الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها لذلك، من الأفضل الاستفادة من الجوانب الإيجابية فيها، ومحاولة معالجة الجوانب السلبية لها، من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها والتخفيف من سلبياتها، وهنا يشترك الفرد والمنظمة في هذه العملية.

ثانيا: تصنيف وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها: يتضمن ثلاثة انواع هي:²¹

1. الضغوط البسيطة: وهي التي تستمر من ثوان قليلة الى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من اشخاص تافهين او احداث قليلة الاهمية في الحياة.

2. الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات الى ايام مثل فترة العمل الاضافية، او زيارة شخص غير مرغوب فيه، او الآلام الصادرة عن مرض في المعدة او الامعاء.

3. الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من اسابيع الى اشهر بل سنوات مثل غياب شخص عزيز للسفر او الموت، ومثل النقل من العمل او الايقاف عن العمل حتى زوال السبب.

والملاحظة ان "زيادة الضغوط او نقصانها عن الحد المقبول من الممكن ان يؤثر على اداء وسلامة الفرد والمنظمة سلبيًا".

ثالثا: تصنيف وفق معيار نطاق التأثير: يتضمن هذا التصنيف:²²

1. ضغط عمل ذو نطاق ضيق أو محدود: يشمل فئة من العاملين والوظائف أو مجالات محددة، كأن نتكلم عن الضغوط التي تحدث على مستوى الإدارة العليا أو القيادات في قمة الهيكل التنظيمي.

2. ضغط عمل ذو نطاق واسع: ويشمل مجالات عمل متعددة داخل المنظمات وفئات واسعة من العاملين، كأن نتناول ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملين في مواقع التصنيع

رابعا: تصنيف حسب معيار الاستمرارية: وهي تنقسم إلى قسمين هما:

1. ضغوط وقتية متقطعة: وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات، ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها، وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائما على استعداد للمواجهة أو الهرب لتجنب الموقف.

2. ضغوط مستمرة: وهي ضغوط عمل مستمرة ودائمة، وهي التي غالبا ما تشكل خطر على الفرد، نتيجة لتراكم آثارها النفسية والبدنية، مما يؤثر على صحة وسلامة العاملين.

خامسا: تصنيف حسب معيار المصدر: يتضمن هذا التصنيف:²³

²¹ فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص307.

²² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص595.

²³ فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص308.

1. ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية او اجتماعية او تقنية.
2. ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد...
3. الضغوط الناتجة عن نظام الشخصي للفرد: ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلا الشخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط مقارنة بالشخص الهادئ.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

إن ضغوط العمل تشكل عائق يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة نتيجة لتأثيرها على مستوى سلوك عناصرها البشرية، مما ينعكس على أدائهم، ومن أجل فهم ودراسة الضغوط وتحديد مصادرها، قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتشكيل عدة نماذج بهدف كبح هذه الظاهرة وجعلها ذات بعد ايجابي لخدمة مصالح وأهداف المؤسسة واهداف العاملين على حد سواء.

اولا: النماذج المتخصصة في دراسة ضغوط العمل.

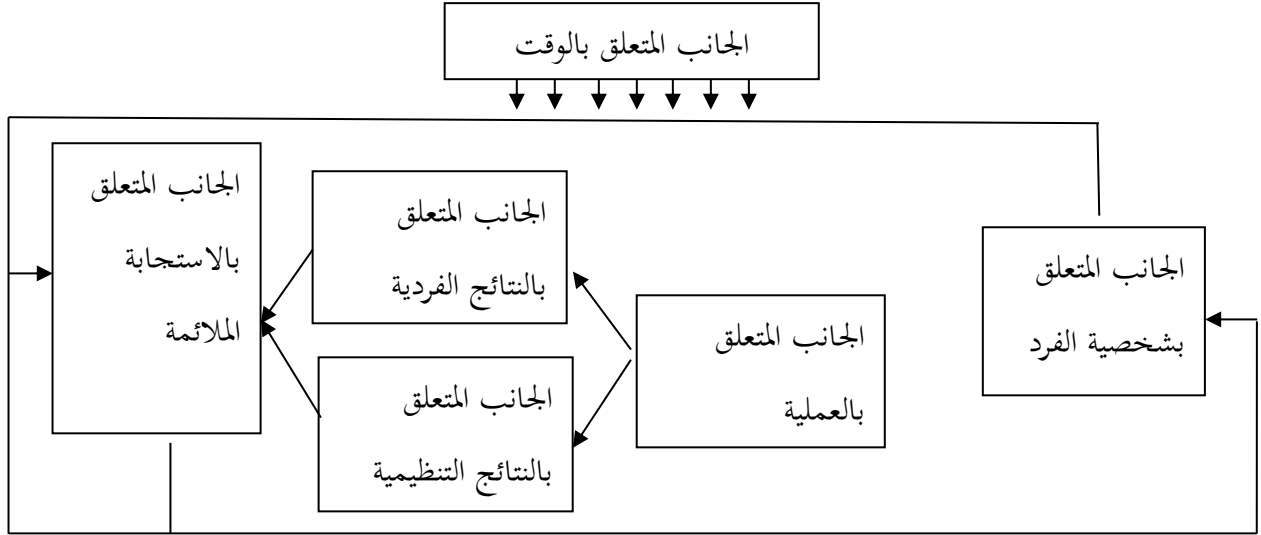
النموذج هو رؤية عاكسة يحاول من خلالها الكاتب أو الباحث تبسيط وتجسيد الظاهرة المدروسة، ومن بين النماذج البارزة والمتخصصة في مجال ضغوط العمل نذكر:

1. نموذج ضغوط العمل بيرو نيومان 1978:

ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغط العمل التي تمت في الفترة ما قبل 1978، وهو يمثل نقطة البداية لتطور العديد من النماذج والنظريات في هذا المجال. و يفترض هذا النموذج أن الضغوط لدى الفرد تأتي من مصدرين هما الفرد والمنظمة والتفاعل بين الاثنين في زمن محدد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على الفرد والمنظمة مما يلزم كليهما على الاستجابة.²⁴

²⁴ عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص62.

الشكل رقم (6) نموذج بيرو نيومان سنة 1978 .



المصدر: عبد الرحمان أحمد بن محمد الهيجان، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص62.

بما أن استمرار المنظمة وبقائها مرتبط بأفرادها فإن أي ضغط يواجهه هذه الأخيرة يؤثر عليها ويسبب لها آثار تنعكس على المنظمة ككل ، لذا يجب وضع خطة استعماليه لتفادي عواقبها خلال زمن محدد.

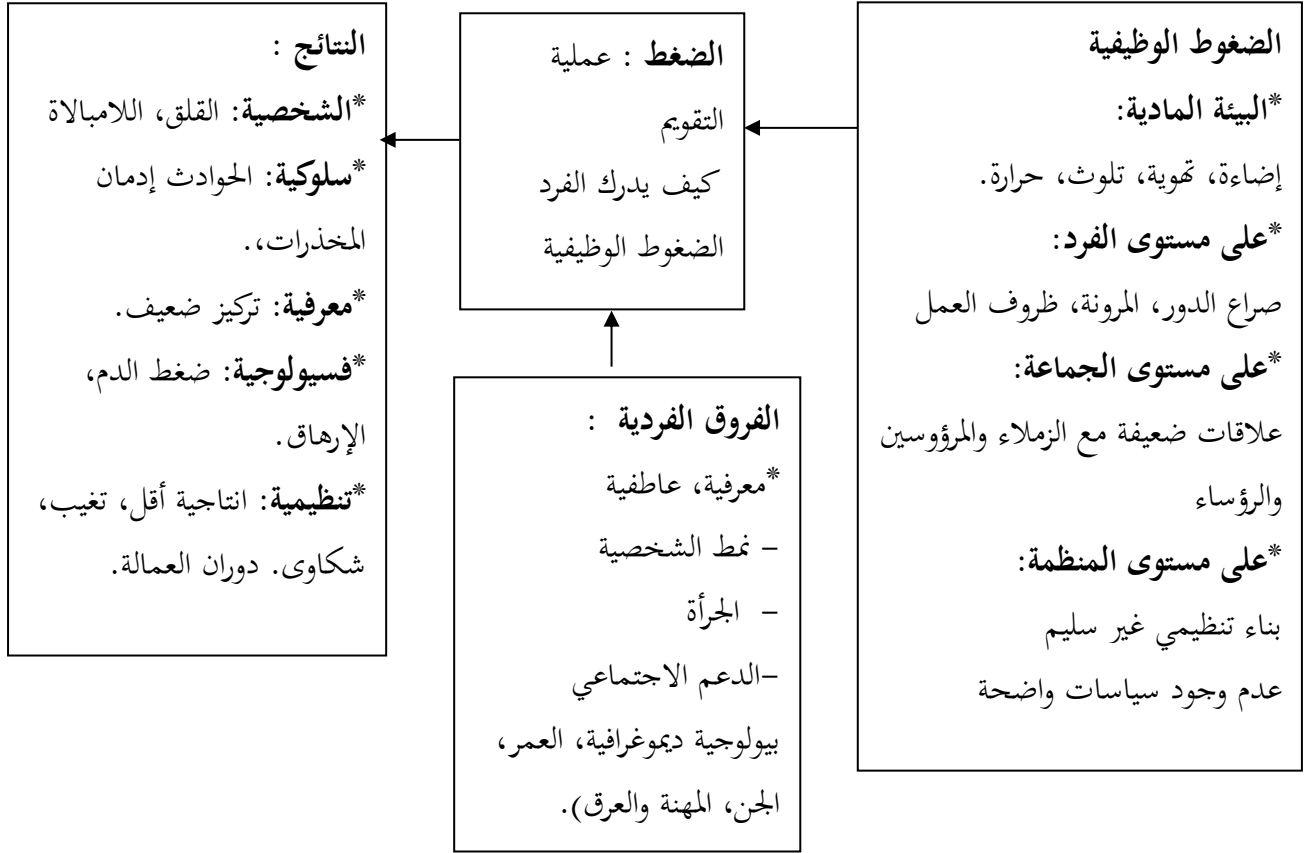
2. نموذج جيبسون وزملائه (Gibson .Ivanc and donnelly) 1982:

من خلال هذا النموذج تتضح الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به، ويشير هذا النموذج إلى الفروق الفردية سواء المعرفية، عاطفية، بيولوجية والديموغرافية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.²⁵

وفيما يلي سيتم عرض نموذج جيبسون وزملائه من خلال الجدول التالي:

²⁵ - حسن حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، مطبعة الحامد، الأردن، 2004، ص286.

الشكل رقم (7) نموذج جيسون وزملائه سنة 1982:



المصدر: حسن حريم، السلوك التنظيمي و سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، مطبعة حامد، الأردن، 2004، ص286.

إن سمات الخاصة التي يتميز بها الفرد تمكنه من تفادي الضغوط الوظيفية سواء كانت مادية داخل العمل مع زملائه، من خلال الإجراءات والسياسات وغيرها التي تنجز عنها عدة نتائج تمس الجانب الشخصي، السلوكي، المعرفي والفسيولوجي وكذا التنظيمي.

3. نموذج سيزلاقي والاس:

من خلال هذا النموذج يتضح أن الضغط ينشأ من ثلاثة مصادر هي : البيئة ، المنظمة والعوامل الفردية، وأن الفروق الفردية هي عوامل وسيطة وأن ردود الأفعال مختلفة بحسب هذه الفروق، مما يؤدي إلى نتائج سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المؤسسة.²⁶

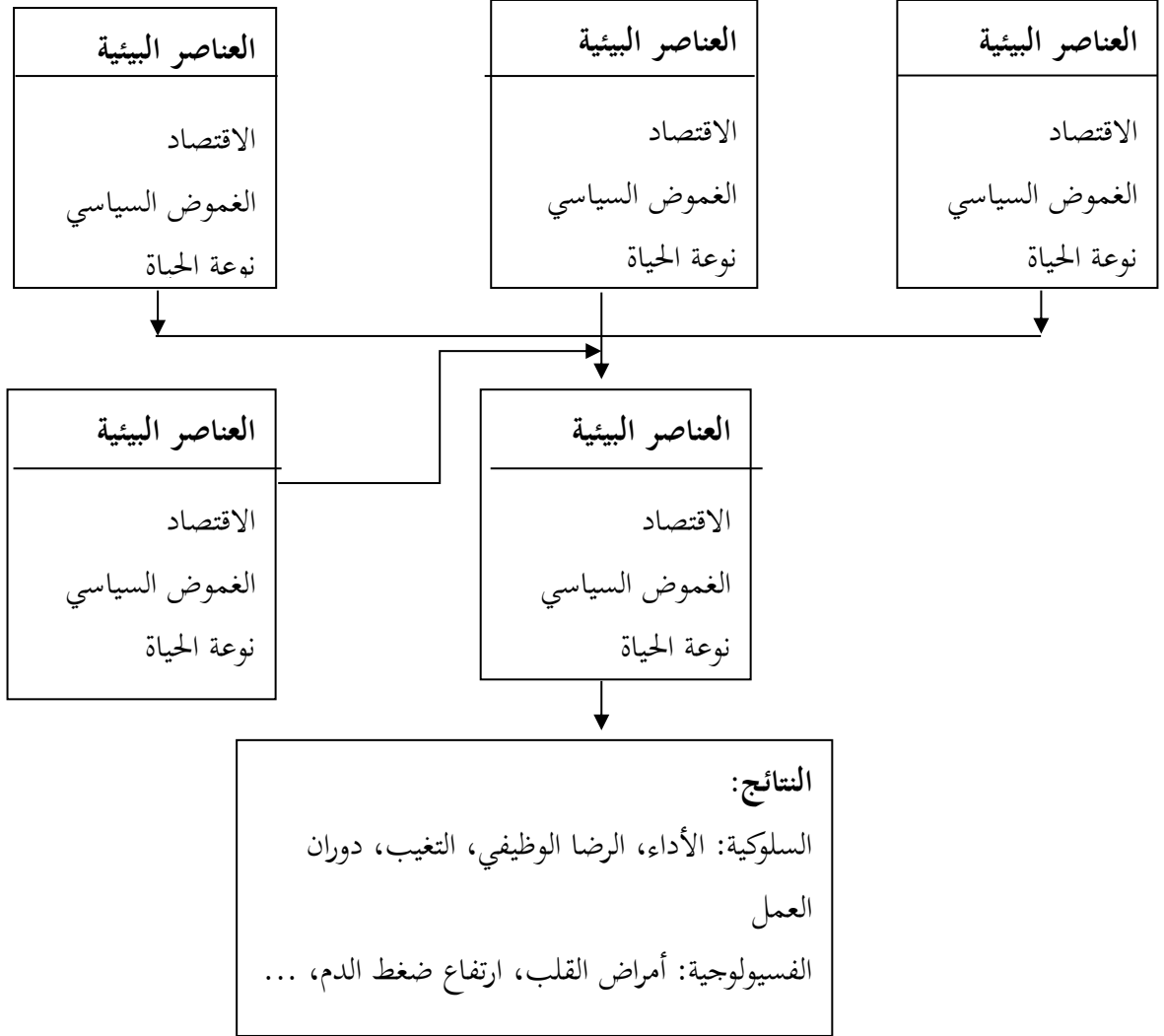
²⁶ أندرو دي سيزلاقي، مارك ج والاس، السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية

السعودية، الرياض، 1991، ص62.

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

وفيما يلي عرض لنموذج سيزلاقي والاس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (8) نموذج سيزلاقي والاس



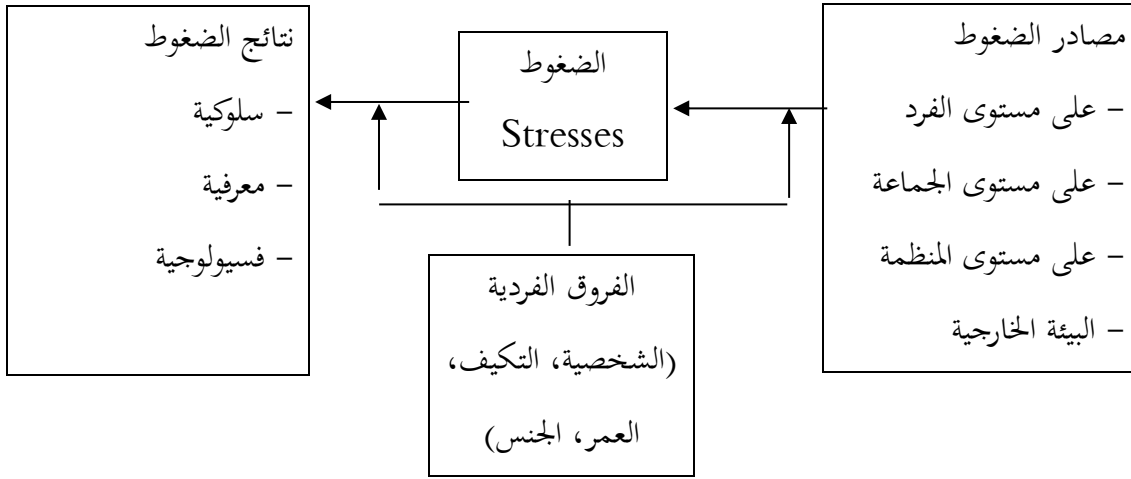
المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك ج والاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991، ص62.

من خلال النموذج السابق نجد أن الفروقات الفردية تلعب دورا رئيسيا في تحديد مدى مقاومة الفرد للضغوط المختلفة التي تواجهه والتي يسعى إلى تفادي نتائجها السلبية.

4. نموذج كراينتر وكينكي Kinicki-kreinter:

يشبه هذا النموذج إلى حد ما نموذج جيسون وزملائه، حيث يقسم مصادر الضغوط إلى ضغوط على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة وإلى ضغوط خارجية (أوضاع اقتصادية، أسرية، ونوعية الحياة وغيرها)، وحسب هذا النموذج فإن الفروق الفردية تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، كما يوضحه الشكل التالي:²⁷

الشكل رقم (9) نموذج كراينتر وكينكي لدراسة ضغوط العمل



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص286.

يتضح من استعراض النماذج السابقة بشأن دراسة ضغوط العمل أنه لا يوجد اتفاق جامع بين الباحثين والكتاب حول نموذج واحد يمكن استخدامه لدراسة ضغوط العمل وان كل نموذج يركز على عناصر ومتغيرات معينة.

²⁷ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، مرجع سابق، ص286.

ثانياً: مصادر ضغوط العمل حسب النماذج السابقة

إن العوامل التي يمكن أن تكون مصدر للضغوط هي عديدة، وكما يرى جاري جونز Gary Jones 1983، أن مسببات الضغط هي الأحداث أو الظروف البيئية التي يمكن أن تؤدي إلى الضغط، لكن مسببات الضغط لا توجد في المنظمة فقط بل تنشأ من داخل الفرد وتحدد تبعاً لشخصية وطريقة تفكيره أو من البيئة الخارجية، وسنعرض فيما يلي أهم مسببات ضغوط العمل أو مصادر ضغوط العمل.

1. المصادر التنظيمية

يقصد بالمصادر التنظيمية لضغوط العمل تلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالمنظمة والتي تكون مصدر ضغط للأفراد العاملين. ومن أهم تلك المصادر: عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، تطور والنمو المهني، تقييم الأداء، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.

وسنقوم بتوضيح أبرز المصادر التنظيمية التي تناولتها مختلف الدراسات وهي كالتالي:

1.1. عبء العمل:²⁸

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف.

أ- عبء العمل الزائد:

ويعتبر سبباً أساسياً من أسباب ضغوط العمل التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في هذا المجال. وذلك لما يترتب عليه من كثرة لأخطاء في الأداء وتدني مستوى صحة الفرد. والمقصود بعبء العمل الزائد هو أن مهام الموظف ومتطلبات عمله تكون تفوق طاقته وتحمله ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني والنفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين.

في حالة زيادة العبء في العمل قد يكون ناتج عن الزيادة في المهام مقارنة مع قدرات الفرد، وقد يكون العبء نوعياً مثل تكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسيمة أو مهارات علمية وفكرية تفوق قدراته، مما يجعل الموظف يتعجل في عمله ويكون فرصة للوقوع في الأخطاء مما يؤدي إلى تدهور في مستوى أدائه.

ب- عبء العمل الناقص:

²⁸ عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص12.

عبء العمل الناقص يقصد ب هان الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب قدراته وطاقاته واهتماماته، أي يكون لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها، وهذا ما يسبب شعوراً بعدم الارتياح والملل لأن هذا العمل القليل لا يؤدي إلى استئارة حماس واهتمام الافراد مما يؤدي بهم إلى الإهمال والقلق وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم في العمل.

2.1. غموض الدور:

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحياتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها. مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفاً من ارتباك أخطاء تعرضهم للمساءلة. وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغوط، وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة، لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه يساهم في وضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين.²⁹

ولكن مقدار الغموض يختلف من ثقافة لأخرى، «أظهرت نتائج إحدى الدراسات التي تم إجراؤها في (21) دولة أن غموض الدور منخفض في الدول الآسيوية والإفريقية وذلك لسببين هما (وجود فروق كبيرة بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث السلطة والمكانة والقوة، ويميل الأفراد فيها للعمل كجماعات) في حين يرتفع غموض الدور في الدول الأوروبية لغياب هذه الأسباب نسبياً»³⁰

إن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تتركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموماً يمكن إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى أربعة أسباب رئيسية هي³¹:

- نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل.
- تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.

²⁹ ميسون سليم السقا، اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص12.

³⁰ ليلى محمد وليد بدران، ضغوط العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008/2009، ص22.

³¹ ميسون سليم السقا، مرجع سابق، ص12.

- عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.
- غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور.

3.1. صراع الدور:

يحدث صراع الدور في العمل عندما يتلقى العامل أوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة، أو عندما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة الانجاز، وهنا يشعر بتداخل مع مهام أخرى كتداخل عمل الفرد مع واجباته الأسرية. وبالتالي فإن صراع الدور هو الموقف الذي يجد فيه الفرد أن أدائه لدور معين على أكمل وجه يؤدي إلى تعطيل التوقعات الخاصة بدور آخر، الأمر الذي يؤدي إلى إحساس بالذنب³².

وهناك عدة صور قد يظهر عليها الصراع الدور في المنظمات منها:³³

- تعارض أولويات مطالب العمل: يتعرض لهذا المأزق خاصة الإدارة الوسطى والمديرين نتيجة لتعارض أدوار العمل اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء، أو نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية والتنفيذية.
- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: يحدث صراع الدور خاصة في المؤسسات أو المنظمات التي تعتمد بصفة جدية على التعليمات الرسمية على عكس الموظفين الذين يفضلون إتباع طرق غير رسمية في العمل، كما أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة يزداد عندما يرغب الفرد في تحقيق ذاته والاستقلال، في حين تحاول المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة.
- تعارض قيم الفرد مع القيم المنظمة: يعتبر تعارض القيم مشكلة تواجه المؤسسات تحول دون انسجام الأفراد مع بيئتها وقد تحول دون تحقيق أهدافها.

4.1. الحاجة الى النمو والتقدم الوظيفي:

تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي احد مصادر الضغوط، مثل الافتقار الى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح، والشك في المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد. ومن العوامل الضغط المرتبطة بهذا المصدر الخوف من الفشل في العمل الجديد أو الخوف من العجز على مجارات التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، فان لم يتمكن الفرد من هذا التوافق مع التغييرات الجديدة

³² علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص14.

³³ . مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص- ص 128،129.

المصاحبة للترقية الوظيفية فانه حتما سيشعر بالضغط، كما ان التقدم في الوظيفة يكون مصدر للضغط بسبب الشعور بالامن الوظيفي والنفسي او الشعور بالخوف من الفصل او التقاعد المبكر، او الترقية غير مناسبة.³⁴

5.1. ظروف العمل المادية:

إن اختلاف ظروف العمل المادية من تهوية، اضاءة، رطوبة، درجة حرارة عالية، ضوضاء، او التعامل مع مواد كيميائية يمكن ان يؤدي الى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه. ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية فانها يمكن ان تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل.³⁵

6.1. الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الادارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالاضافة الى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما يواجه مشكلة تدير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشكل العاملين. بينما يعاني رجال الادارة الوسطى من ضغوط صراع الدور، اما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. كما تبين ان شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والافراط في التخصص وتقسيم العمل ونطاق الاشراف غير الملائم والاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة لضغوط العمل.

7.1. تحمل مسؤولية الاخرين:³⁶

اسفرت العديد من الدراسات ان الاشخاص المسؤولين عن الاخرين، وعليهم التعامل معهم ومحاسبتهم سواء بالسلب(العقاب) او بالايجاب(الترقية) يقعون تحت تأثير الضغط العصبي أكثر من اي شخص يقوم باعمال اخرى في المنظمات وغالبا ما يكون هذا الشخص هو المدير. ويدرج ذلك تحت سببين رئيسيين:

- ان المدير هو المسئول عن نقل التعبير عن أداء المنظمة وقراراتها وسياساتها للادارة العليا.
- ايضا ان عملهم الأساسي هو التعامل مع الاحتكاكات والخلافات الموجودة في أي مجتمع فيه أفراد يعملون سويا، ومنها الاستماع الى الشكاوى والفصل في الخلافات.

³⁴ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص175.

³⁵ ميسون سليم السقا، مرجع سابق، ص14.

³⁶ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام ، مرجع سابق، ص176.

هو مسبب لضغوط العمل مثل المركزية والرسومية المفرطة ومحدودية فرض الترقية وارتفاع درجة التخصص الوظيفي، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي يحدد نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها.³⁷

8.1. تقييم الاداء الوظيفي:³⁸

يقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث ان عدم وجود معايير منطقية يقتنع بها العاملون، من الممكن ان يكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل اذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في نفس الوقت. ويؤدي ذلك كما تقول "هنداوي" الى ان العاملون لن يؤدوا عملهم وفقا لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقههم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد ان الجميع سواسية وان من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الاحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض.

9.1. عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

ان عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلا للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفرادا بحاجة الى تقدير الذات وثباتها، ويقود أيضا الى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدتهم، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. ان عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر في علاقاتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم والجمهور الذين يتعاملون معه مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم.

2. المصادر الفردية:

يقصد بالمصادر الفردية لضغوط العمل تلك العوامل والمتغيرات المتعلقة بالفرد والتي تكون مصدرا للضغط، وهي تتعلق بشخصية الفرد وطبيعته النفسية وقدراته البدنية والعقلية.

³⁷ معين محمود العياصرة ، مرجع سابق، ص120.

³⁸ صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة مقدمة رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007، ص32.

1.2. نمط الشخصية:

تشير نتائج الدراسات العلمية الى ان طبيعة ونمط شخصية الفرد لها دور حاكم ومؤثر في ادراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، ويميز الباحثون في هذا المجال بين نمطين اساسيين للشخصية هما النمط (أ) والنمط (ب) وذلك على النحو التالي:³⁹

النمط (أ):

الملامح الشخصية العامة للنمط (أ):

- يميل الى العمل بمفرده ويستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير.
- ترتفع لديه قوة الدافع الى الانجاز.
- يتحدث لبق فيما يتعلق بالعمل (يكمل الجملة التي يبدأها المتحدث معه)
- منافس عنيد وغيور وحشن المعاملة.
- تظهر لديه القوة الدافعة لغريزة السيطرة.
- تظهر عليه أعراض مرض العجلة اي نفاذ الصبر على النمط البطيء للحياة ولذلك نجده يعمل باجتهد الا أنه لا يعمل بأناقة.

التعامل مع الضغوط عند النمط (أ):

- يظهر دائما أنه راض عن عمله ولذلك لا يلاحظ ولا يستجيب ولا يشير ولا يعترف بوجود ضغوط في العمل خاصة أمام الزملاء أو الرؤوساء فهو يتكيف معها.
- يكون أكثر فعالية في المستويات التنفيذية كالأدارة الدنيا والأدارة الوسطى ونادرا ما يكون فعالا في المستويات الادارية العليا.

النمط (ب):

الملامح الشخصية العامة للنمط (ب):

- يفضل العمل في جماعة على العمل منفردا.
- صبور هادئ سهل المعاملة.
- يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.

³⁹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، محمد بلال، مرجع سابق، ص - ص 186، 187.

■ لديه قدرة على الابتكار والتجديد.

التعامل مع الضغوط عند النمط (ب):

- يعترف بالضغوط في حالة وجودها ويحاول التعامل معها لأنه يعرف أثارها طويلة الاجل.
 - يكون أكثر فعالية عندما يتولى مهام ادارة البحوث والتطوير والابتكار.
 - يكون فعالا في المستويات الادارية العليا رغم أن أداء النمط (أ) في الاعمال التنفيذية يكون أفضل منه.
- وقد أثبتت الدراسات ان النمط (أ) أكثر عرضة للاصابة بأمراض القلب وارتفاع ضغط الدم بالمقارنة بالنمط (ب).

2.2. الحالة النفسية والبدنية:

تعتبر الحالة النفسية والبدنية للفرد ذات تأثير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة، فالتعب أو الاجهاد الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط ومن ثم له تأثير كبير على إدراكه لمستوى الضغوط، لقد وجد ان الاكتئاب يقلل من مقاومة الفرد لمصادر ضغوط العمل، كذلك فإن الفرد الذي يفقد الثقة بنفسه والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحديد، فتبين الدراسات أن التقدير الذاتي يمثل عاملا مؤثرا في الاستجابة لضغوط العمل، فبعض الأفراد يتمتعون بصحة بدنية ونفسية عالية، والبعض الاخر يتمتعون بصحة بدنية ونفسية سيئة عند مواجهة الضغوط، وأرجعت ذلك الى التقدير الذاتي في العمل.

كذلك تؤثر الحالة الجسمانية للفرد على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهة المواقف الضاغطة الحادة، كذلك فإن الافراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف والسيطرة على الضغوط بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

3.2. اختلاف قدرات الافراد:

تتفاوت القدرات من فرد الى اخر، حيث تعمل دورا اساسيا في درجة تحمل الضغوط ومن القدرات نذكر

مايلي⁴⁰:

- القدرة على تحمل الاعباء المهام والصعاب
- القدرة على تحمل المسؤولية، وقد تكون مسؤولية الاشراف على الاخرين او الاشياء الاخرى.

⁴⁰ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي (بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص51.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الافراد لديهم القدرة على التكيف مع الضغوط، مع ان مصادر الضغوط واحدة الا ان الافراد لها ردود فعل مختلفة من جانب الافراد.
- مدى ادراك الفرد للضغوط، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

4.2. العلاقة مع الآخرين:

يوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم فإذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلط أو انعدام التفاهم، فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين للضغوط، كما تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستنتصف بالعداء والكراهية، وقد تتعمق هذه الحالة إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد عن الجماعة أو ما يشبه دخوله في حالة اغتراب⁴¹.

المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل او في الحياة، تحدث في داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم، ولدى جميع الأفراد. أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص إلى آخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالمطلق، وإنما يوجد للضغوط المهنية آثار إيجابية عند حد ملائم، ولكن إذا زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية، وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن ضغوط العمل.

⁴¹ محمد حسن خميس أبورحمة، مرجع سابق، ص 22.

1. الآثار الإيجابية:

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة فيما يلي:⁴²

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، ذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح الضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- اكتشاف المهارات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبرتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها من خلال المواقف العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

⁴² فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد ، مرجع سابق، ص309.

2. الآثار السلبية:

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي⁴³:

1.2. الآثار الفسيولوجية:

كشفت العديد من الدراسات ان هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية ان أكثر من 50% من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته، وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب، والسكر وضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن زيادة العبء وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكولسترول في الدم.

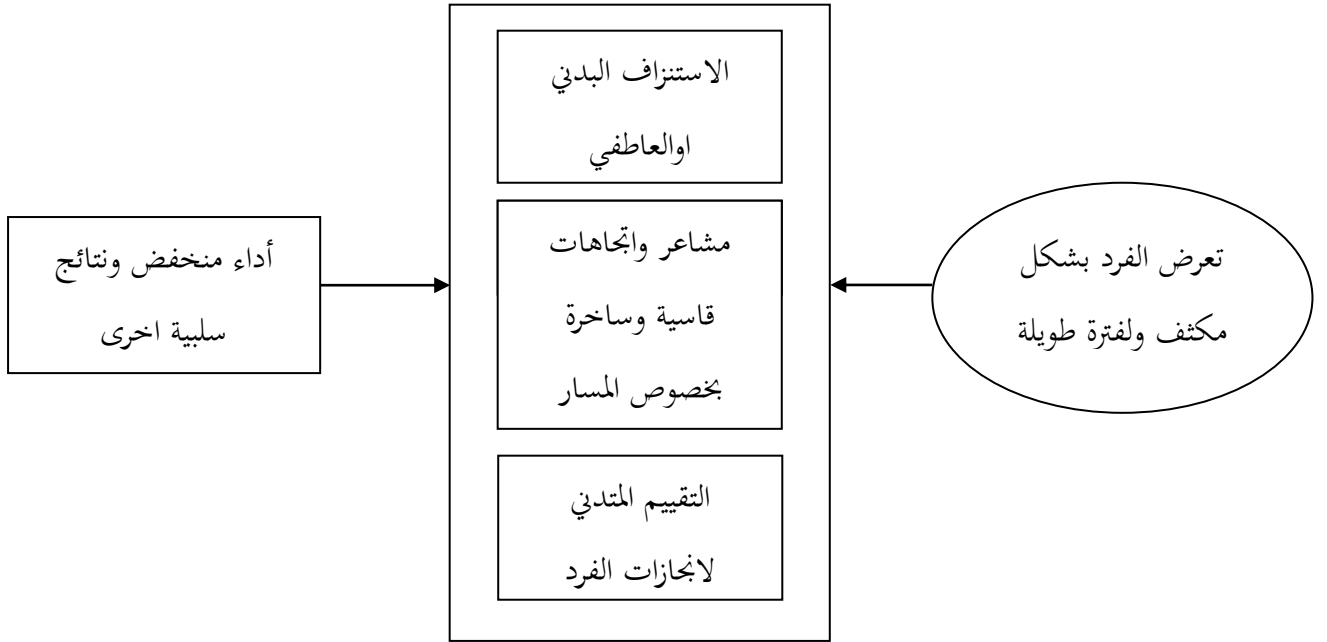
2.2. الآثار النفسية:

تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الأخر لا يستطيع ذلك. ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من آثار نفسية عديدة اهمها الاحتراق النفسي وهو عبارة عن التعرض فترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

- **الاستنفاد العاطفي:** ويتمثل في حالة مزمنة من الارهاق البدني و العاطفي حيث يشعر الفرد بالارهاق والتعب و عدم القدرة على التوافق مع العمل.
- **تحول الشخصية:** حيث ينو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي. حيث يشعر الفرد بانه لا يعمل شيئا له قيمة وان الاخرين يرون ذلك ايضا.
- **انخفاض مستوى الإنجاز:** حيث يكون تقييم الفرد لانجازه في العمل تقييما سلبيا. وينظر على انه لم يفعل شيئا ذا قيمة في الماضي كما انه لا يأمل ان ينجز شيئ له قيمة في المستقبل أيضا، الشكل التالي يوضح عناصر الاحتراق النفسي:

⁴³ عبد القادر أحمد مسلم، مرجع سابق، ص20.

الشكل رقم(10) يوضح عناصر الاحتراق النفسي



المصدر: عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص21.

3.2. الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة الى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي ينتمي اليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة او الفعالية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على العلاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على الضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة او فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية او الأطفال، وقد كشفت إحدى الدراسات ان الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب و في العلاقات، والشعور بالجزلة الاجتماعية⁴⁴.

⁴⁴ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص312.

4.2. الآثار التنظيمية:

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده إنما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

المبحث الثالث: طرق إدارة ضغوط العمل

بما أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، ونتيجة لإفرازات تفاعلات عناصر الحياة المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها، ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها، وذلك بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم. حيث من الممكن أن يواجه الإنسان في حياته العديد من الضغوط ويتعامل معها بفاعلية ويحد من آثارها السلبية عليه، ويمكن أن يساهم كل من الأفراد العاملين وإدارة المنظمة في التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل كما يأتي:

المطلب الأول: طرق إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة

يقع الإدارة في المنظمات في نطاق مسؤولياتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث إن الحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليلها في مساحة محدودة منطقياً يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم، وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة، وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية، وتشمل طرق إدارة الضغوط المتعلقة بالعمل في المنظمات العديد من الجوانب، على أن من أهمها⁴⁵:

1. تحليل أدوار الأفراد:

يقصد بتحليل أدوار الأفراد تحديد مكوناتها وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.

2. إعادة النظر في تصميم الأعمال:

هذا يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير المزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف بالجهد، وفرص التقدم الوظيفي.

⁴⁵ محمد حسن محمد حماد، مرجع سابق، ص 195.

3. المؤازرة الاجتماعية:

من خلال توفير علاقات اجتماعية ايجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملائه ورئيسه يؤازرنه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منهم، وإنهم يساعدونه في حل المشكلات، ويشركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.

4. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد:

بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي اي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

5. برامج مساعدة العاملين:

وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجود معالجة لضغوط العمل التي يتعرضون لها.

6. الإرشاد:

يهدف إلى إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة. والإرشاد نوعين وهما:

1.6 الإرشاد الموجه: وفيه يتم الاستماع إلى مشكلة الموظف، ويقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

وهذا الإرشاد هو تعامل مباشر مع الموظف بالاستماع إلى مشكلته وتقرير الحل المناسب لها، ويمكن للمرشد أيضا أن يتابع حالة الموظف بشكل مباشر وعلى فترات.

2.6 لإرشاد غير الموجه: وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة اذا التركيز في هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كناصر وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها.

3.6 الارشاد التعاوني: وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والمسترشد) مسيطرا على عملية الإرشاد. " يحتل الإرشاد التعاوني مكانة بين الإرشاد الموجه وغير الموجه، فالإرشاد التعاوني يركز على جهود مشتركة بين المرشد والموظف (المسترشد)، فهو علاقة متبادلة بين المرشد والموظف، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول الى حل للمشكلة. وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظف، فهو وسيلة لتقريب وجهات النظر

للوصول إلى حل للمشكلات في إطار إرشادي تعاوني، فهذا النوع من الإرشاد يجمع بين الإرشاد الموجه وغير الموجه ويتلاقى سلبيات كلا النوعين.

المطلب الثاني: طرق إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها⁴⁶:

1. ممارسة التمارين الرياضية:

فقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم، وتعمل التمرينات الرياضية على إيقاف وإنهاء الضغط النفسي فهي بالتحديد تؤثر في الهرمونات داخل الجسم مما يؤدي إلى منع الآثار السلبية للضغط النفسي على الجسم.

2. الاسترخاء للتخلص من الضغوط:

لقد أصبح الاسترخاء ضرورة من ضروريات الحياة لا بد من تعلمه لمواجهة ضغوط الحياة والتغلب على مشاكلها وضغوطها. فعادةً عندما يسيطر التوتر النفسي على شخص ما عندئذ لا يستطيع الإنسان أن يفكر بشكل سليم وحينئذٍ تصبح ردود أفعاله مبالغ فيها أو غير طبيعية ولهذا يمكن أن تنعكس بشكل سلبي على الصحة الجسمية والنفسية معاً.

الاسترخاء طريقة فعالة في طرد جميع الضغوطات النفسية والإجهاد الذي يتعرض له الأفراد، ويتم باتخاذ وضع مريح للجسم، وهو ما يتطلب اختيار مكان هادئ خالي من أي إزعاجات قد تزيد من حدة الضغط النفسي، والتخلص من أي ملابس أو أحذية ضيقة، كما يتطلب الجلوس على كرسي مريح أو الاستلقاء على سرير أو على الأرض.

3. تخصيص فترات للتأمل:

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي، وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية)، والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة، و يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة لممارسة التأمل، فاليوغا مثلاً تعتبر من أهم الوسائل التأملية التي تمنح صاحبها قدرات خارقة قياساً بقدرات الآخرين، ويقول بعض الخبراء أن حياة الطبيعة في الماضي كانت تساعد الناس على التأمل المفتوح،

⁴⁶ خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، مرجع سابق، ص - ص 206، 207.

أما الآن فالحياة مليئة بالحركة والضغوط النفسية والعصبية، ولربما كان هذا الفارق بين حياة أمس واليوم، وهو ما يوضح سر انتشار الامراض النفسية والعضوية على نحو لم يسبق له مثيل.

4. الفكاهة وروح الدعابة أثناء العمل:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

5. التغذية البيولوجية الراجعة:

وتتضمن هذه الطريقة استخدام الاجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة ادراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، فمثلاً إذا ما اشار الجهاز الى اعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الفرد ان يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، جعلها عميقة، ومن سلبيات هذه الطريقة هو ان الأجهزة عالية التكلفة، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

6. ضبط السلوك ذاتياً:

من خلال أن يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك، والتي تعيقه وبها يستطيع أن يسيطر على سلوكه، ويتم ذلك بملاحظة الذات وضبط السلوك للتخلص من الشعور بالضعف أو الانفعال والغضب في المواقف الضاغطة، وكذلك تعديل العادات والسلوكيات السلبية غير المرغوبة مثل الخجل، الخوف، التهيب، الرهبة أو الارتباك عند التحدث أمام حشد من الناس، أو الخوف عند مواجهة شخصيات معينة مثل رئيس العمل أو المدير .. الخ .

7. إعادة البناء المعرفي:

هي عملية علاجية نفسية لتعلم كيفية التعرف على الأفكار غير المنطقية أو سيئة التكيف ومناقشتها، وهي تهدف لتشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.

8. بناء شبكة من العلاقات:

وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

9. الاهتمام بالفرد:

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

* مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

* التوعية الغذائية.

* تخفيف الضغوط والاسترخاء.

* اللياقة البدنية.

* الحساسية تجاه البيئة

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

خلاصة الفصل:

يمكن لضغوط العمل أن تكون لها آثار إيجابية أو سلبية لذلك وجب على المنظمة استغلالها في صالحها من أجل خلق روح إبداع وتطوير قدرات الموارد البشرية، والحفاظ على هذه الضغوط في نسب مقبولة لتجنب الآثار السلبية التي قد تعود على المنظمة بما لا يحمده عقباة كون المورد البشري هو المتأثر الرئيسي بالضغوط وهو عماد الأداء الأمثل للمنظمة والمحرك الرئيسي لنشاطها.

وتبدأ معالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين بوصفهم بشراً لهم احتياجاتهم التي يعملون على تلبيتها من المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المنظمة وفلسفتها الإدارية التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع دوافع العاملين.

لقد انتقلت الدراسات المتعلقة بضغوط العمل من تفسير وتحليل الظاهرة إلى محاولة وضع علاج للحد من آثارها الاجتماعية والاقتصادية، وما ينتج عنها من هدر للموارد على مستوى الفرد، الأسرة، المنظمات أو المجتمع ككل، وذلك و لرفع كفاءة إنتاجية العمل والأداء.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي منذ الثمانينات من القرن الماضي، باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب، وذلك في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، لما له من أثر كبير على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليه الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسستهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظمتهم.

إن مفهوم الالتزام التنظيمي لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي تؤكد على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة، وتشير الدراسات في مجال الإدارة إلى أن الالتزام التنظيمي صار في الوقت الحالي من الموضوعات التي تهتم بها إدارة المنظمات، ويرجع سر اهتمام الممارسين والأكاديميين بالالتزام التنظيمي كظاهرة سلوكية وإدارية، إلى العناية بدور الفرد في المنظمة حيث أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، وفي نفس الوقت فإن الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به.

ورغم تعدد الدراسات العربية التي تناولت الالتزام التنظيمي، غير أنها استعملت مصطلحات مختلفة لهذا المفهوم، وذلك يعود للاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، فمنهم من ترجم مصطلح Organizational Commitment إلى الالتزام التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي، ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي، إلا أنه من خلال الإطلاع على معنى هذه المفاهيم، نجد أنه بينها بعض التداخل في المضامين، إلا أن ذلك لا يعني أنها متماثلة واضحاً، وهو ما جعلنا نستخدم مصطلح الالتزام التنظيمي.

ويتميز الالتزام التنظيمي بالتعقيد وتنوع المضمون، فمن الالتزام نحو العمل إلى الالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، إلى الالتزام نحو المهنة، إلى الالتزام نحو جماعة العمل، إلى الالتزام نحو المنظمة ككل، وهو المقصود بالالتزام التنظيمي.

لمعالجة مفهوم الالتزام التنظيمي نظرياً سنلجأ لعرض مختصر لما قدمته مختلف الدراسات في هذا المجال، وذلك في ثلاث مباحث، حيث سنتناول المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي في المبحث الأول، ثم نستعرض ممارسة الالتزام التنظيمي في المنظمات من حيث الأنواع والأبعاد والقياس في المبحث الثاني، على أن نعالج آثار الإلتزام وتنميته وعلاقته بضغوط العمل في المبحث الثالث.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الالتزام التنظيمي

لاشك أن الوقوف على تعريف محدد ودقيق للالتزام التنظيمي، يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقته وإدراك مضمونه، والالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية وتنظيمية معقدة، حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد تعريف مقبول لها، ذا نحاول من خلال عرض التعريفات التي قدمها الباحثين لهذا المفهوم، استخلاص تعريف شامل له، وهو ما يسمح لنا بتمييز العناصر والخصائص التي يتكون منها، بالإضافة إلى محاولة تمييزه عن بعض المفاهيم التي تتداخل معه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي وأهميته

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية بشكل عام والإدارية بشكل خاص، وقد برز بشكل خاص مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر النصف الأول من القرن العشرين، وذلك من خلال الدراسات الميدانية التي حاولت استكشاف وفهم العلاقة بين العامل والمنظمة، حيث تبين أهمية مشاعر الفرد إتجاه المنظمة والعمل فيها، ومدى تأثيره على إنتاجيته.

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين الى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض بعض هذه التعريفات:

1. التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب لابن منظور، عن معنى الالتزام: ألزمته الشيء فإلتزمه، والالتزام: الاعتناق، كما يعني كذلك في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة.

وقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا في قاموس الإنجليزي ويستر Webster على ثلاث تعريفات¹:

المعنى الأول: ارتبط بالإرسال والشحن أي الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

المعنى الثاني: ارتبط بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

المعنى الثالث: وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام، وهو حالة تمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو الموقف.

2. التعريف الاصطلاحي:

اعتبر أورلي وكالدويل David F. Caldwell & Charles A O'Reilly، الالتزام التنظيمي مفهوم سلوكي وليس مفهوم إدراكي أو معرفي، أي أنه سلوك عملي يمكن ملاحظته وقياسه، كما يمكن أن يتطور ارتفاعا وانخفاضا تبعا لعدة عوامل².

وقد اقترح الباحثين العديد من التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي ، نذكر منها ما يلي:

يعرف الإلتزام بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تتمثل في رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه ومنظمته في العمل³.

يمكن اعتبار هذا التعريف تعريفا عاما، حيث أن الإلتزام قد يكون اتجاه الأفراد، منظمة العمل، أو المجتمع ككل، وينظر للإلتزام باعتباره عواطف تتطور مع الزمن، أما نتائجها ومظاهرها الخارجية فهي التضحية والعطاء، أي أن للإلتزام جانبان، أحدهما غير محسوس وغير مرئي وهو بالعواطف والمشاعر، وجانب محسوس ومرئي وهو التضحية من أجل الآخرين.

يرى جيرالد جرينبرج وروبرت بارون R. Baron & J. Greenberg، أن الإلتزام التنظيمي يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار بالعمل فيها⁴.

¹ . ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس الفوت بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 37.

² هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الثانية، 1999، ص 29.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 23.

⁴ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، الرياض، ص 215.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

يعتبر التعريف السابق أن للالتزام التنظيمي جانبين، أحدهما غير ظاهر يشمل شعور الفرد أنه جزء لا ينفصل من المنظمة، وأن أهدافها هي أهدافه، وجانب ظاهر هو استمراره بالعمل فيها وتفضيله لها على غيرها من المنظمات، حتى وإن كانت الظروف المادية والأجر أقل، بمعنى استعداده للتضحية من أجل المنظمة.

كما ينظر للالتزام التنظيمي باعتباره: عاطفة وجدانية وشعورية للفرد نحو المنظمة، أكثر من مجرد ارتباط بالمنظمة لأسباب نفعية مادية، وهو يمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها⁵

يربط هذا التعريف الإلتزام بالجانب العاطفي للإنسان، إذ لو كان متعلق بالجانب العقلي، فإن العامل أو الموظف يغادر المنظمة بسهولة لمجرد أن يجد منظمة أخرى تدفع له مكافآت أكبر أو فرصاً أحسن للترقية والتقدم المهني، إلا أنه يفضل البقاء في المنظمة بفعل الإنجذاب العاطفي نحوها، والفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام التنظيمي اتجاه لمنظمة يتصف ب: اعتقاد قوي بأهداف المنظمة وقيمها، استعداد لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق هذه الأهداف، رغبة قوية في المحافظة على عضويته فيها.

وفي مقالة نشرت في مجلة Journal of Vocational Behavior، حول قياس الإلتزام التنظيمي سنة 1979، عرف Richard T Mowday, Richard M Steers الإلتزام التنظيمي بأنه: ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت⁶.

ينظر التعريف السابق للإلتزام نظرة ديناميكية، فهو لا يحدث فجأة ودفعة واحدة، لكنه ينمو مع تقدم الوقت، إذا توافرت له جملة من الشروط والمقومات، وبالتالي فقد يتعرض للتراجع والإنكماش بغياب تلك المقومات، وهو ما بين أن المنظمة يمكنها التأثير على الإلتزام التنظيمي بتنميته والمحافظة عليه، كما أنه ليس من الواجب اختيار أفراد تتوافر فيهم أمارات الإلتزام – وإن كان ذلك ما تسعى إليه المنظمات –، ولكن يمكن زيادة إلتزام العاملين من خلال استخدام العديد من السياسات والاستراتيجيات التي تحسنه.

⁵ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 285.

⁶ مخلص شيباع علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الأنبار)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 295.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه: هو شعور متوحد بأهداف المؤسسة وقيمها وإندماج في أعمالها الوظيفية، وشعور بالولاء لها، ورغبة في البقاء فيها، وتقوم ايجابي لها⁷.

يعتبر هذا التعريف من أشمل التعاريف، لأنه يضم الجوانب الوجدانية والسلوكية للالتزام التنظيمي: الإيمان بأهداف وقيم المنظمة، الإندماج والإخلاص في العمل، تفضيل المنظمة على غيرها من المنظمات، لكن ما يضيفه هو النظرة الإيجابية لقيم وممارسات المنظمة.

حسب Anna Tolentino و Rebecca H. Bryant الإلتزام التنظيمي هو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها⁸.

يتضح من التعريف السابق أن الإلتزام التنظيمي هو ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة، يجعله يقبل بأهداف وقيم المنظمة، وتتولد لديه الدافعية للعمل الجاد لتحقيق الأهداف وتجسيد القيم، مع تفضيل البقاء في المنظمة كعضو فاعل ونشط.

من التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج أهم الصفات التي يتميز بها الفرد ذو الإلتزام المرتفع، عن الفرد ذو الإلتزام المنخفض إتجاه المنظمة التي يعمل بها، وهي:⁹

* الاعتقاد بأن أهداف وقيم المنظمة تتفق مع قيم الفرد، أي أن يعتبر أنه قيم المنظمة هي قيمه، فيخلص للمنظمة ويحافظ على ممتلكاتها وسمعتها.

* الاستعداد لبذل جهود غير تقليدية في العمل، وهذا بأن يسعى الفرد لبذل أكثر مما هو مطلوب منه، من خلال القيام بأعمال إضافية في حالة ظروف صعبة تمر بها المنظمة أو وجود فرص بيعية يتعين عدم تضييعها.

⁷ وردة العزيز، علاقة الإلتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009، ص28.

⁸ أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، دراسات العلوم الدارية، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014، ص 363.

⁹ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2010، ص33.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

* نية الفرد للبقاء عضواً في المنظمة، وتفضيلها على المنظمات الأخرى، مهما كانت الإغراءات النسبية للعاملين ذوي المهارات والمؤهلات العلمية والمعرفية.

نلاحظ اتفاق أكثر الباحثين على أن الالتزام التنظيمي يمثل جودة العلاقة بين العاملين والمنظمة من خلال إيجاد شعور إيجابي وارتباط وثيق بينهما.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الالتزام التنظيمي وهو الرغبة الذاتية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجة من الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على إستمراريتها وتطويرها.

ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز، إلا إذا كان أفرادها ملتزمون بأهدافها، وتتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:

- يؤدي الالتزام التنظيمي الى زيادة معدلات الأداء والانتاجية، حيث أن إيمان العامل بأهداف المنظمة، يدعله ببذل أقصى الجهود لتحقيقها عن رغبة وليس عن خوف، وهو ما يزيد من فاعلية الأداء، كما أن ارتفاع مستوى الإلتزام يجعل العامل يحافظ على موارد ووسائل المنظمة، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء.¹⁰
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين، يكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي الى زيادة تحمل العاملين للمسؤوليات في المنظمة، وهو ما يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء في مجال توجيه المرؤوسين، وهذا كله يرفع من مستوى الثقة والتفاهم بين الأفراد العاملين والمشرفين، كما يساهم الالتزام التنظيمي نتيجة لذلك، في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال¹¹.

¹⁰ حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، جامعة تكريت، العراق، 2010، ص 178.

¹¹ قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالى)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة السليمانية، السنة التاسعة، العدد 26، 2013، ص 81.

■ يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يدفع الإلتزام العمال إلى التعاون والعمل بروح الفريق للقيام بالأعمال، فيكمل بعضهم عمل البعض الآخر عن طواعية، لأن الهدف في النهاية هو نجاح المنظمة¹²

■ كلما زاد شعور العاملين بالإلتزام نحو المنظمة وأهدافها، زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل تفوق وازدهار المنظمة، فارتفاع الإلتزام يقلص من مقاومة التغيير، ويجعلهم يبادرون بالتطوير والتحسين لأساليب العمل ولا ينتظرون تدطلب الإدارة، وهذا من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في مجال تحسين جودة المنتجات وإجراءات العمل.

المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي ومداخله

يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وهو ما يجعل المنظمات تعطي لتنمية الإلتزام لدى العاملين أهمية تفوق أهمية تنمية المهارات والمعارف، لأن وجود الإلتزام يدفع الفرد على التعلم والنمو، وتوجد للإلتزام المهني أو التنظيمي عدة خصائص وأبعاد يتميز بها عن باقي المفاهيم السلوكية في المنظمات زيادة على اعتباره من الإتجاهات.

أولا: خصائص الإلتزام التنظيمي

بالنظر إلى أن مفهوم الإلتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإلتزام التنظيمي:¹³

- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية توطن العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- من السمات التي تميز الافراد الملتزمين تنظيميا، قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقييم المؤسسة تقويما إيجابيا.

¹² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي الفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 183.

¹³ هدى درنوني، الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، جامعة بسكرة، ديسمبر 2014، ص19.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

- باعتبار الإلتزام التنظيمي من الإتجاهات السلوكية وليس القيم التنظيمية، فإنه يفتقد لخاصية الثبات، بمعنى ان مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقت طويل، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.¹⁴
- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، ولاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.¹⁵
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل وإخلاص للمنظمة.
- يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والعاملين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- الإلتزام التنظيمي مفهوم متعدد ومتنوع الأبعاد، ترتبط به عوامل ونتائج ومضامين مختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد والتنوع يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة لهم أهدافهم الخاصة بهم، وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد.

ثانيا: مداخل الإلتزام التنظيمي:

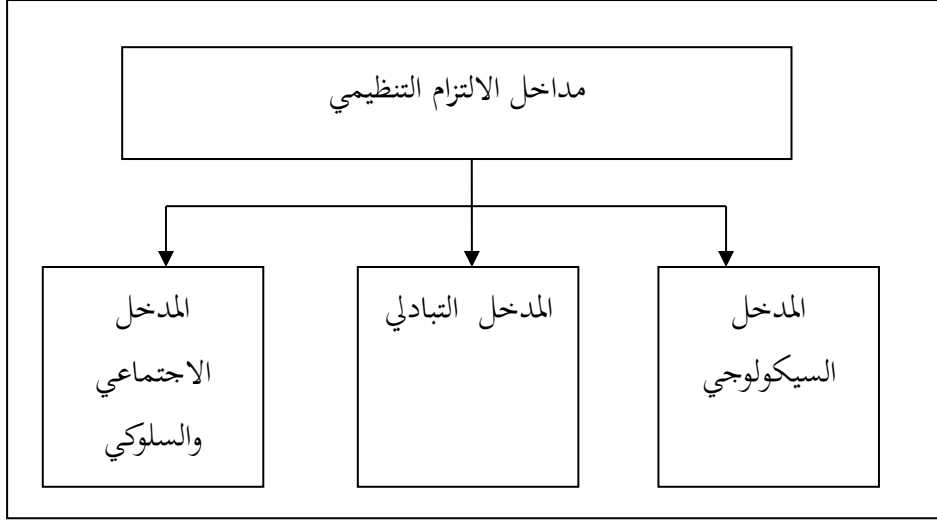
هناك ثلاثة مداخل للإلتزام التنظيمي هي المدخل التبادلي، المدخل السيكولوجي، والمدخل الاجتماعي السلوكي مثلما يوضحها الشكل التالي:¹⁶

¹⁴ سقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين(حالة دراسية على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص42.

¹⁵ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص13.

¹⁶ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية على البنوك التجارية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص- ص58،59.

الشكل رقم (11): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على البنوك التجارية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص58.

1. المدخل النفسي:

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى Sheldon, M (1971)، أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى Porter, L. و Richard T. Mowday و Richard M. Steers W. (1982)، أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما عرفه Van de Walle وآخرون (1995)، بأنه قوة ارتباط بين الفرد والتنظيم.

2. المدخل التبادلي:

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الاسهامات والمنافع، ويرى J. A. Alut و L. G. Hrebiniak (1972)، أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويرى James L. و Harold L. Angle و Perry (1983)، أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل، فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد، زادت درجة الالتزام التنظيمي لديه.

3. المدخل الاجتماعي والسلوكي:

حيث يرى Kanter, R. M (1972) أن الالتزام التنظيمي، يمثل رغبة الفرد كدور إجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، كما عبر Salancik, G.R. (1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية، بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله، والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وأرتباط الفرد بها.

المطلب الثالث: تمييز الالتزام التنظيمي عن بعض المفاهيم

قد يحدث التداخل بين الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم القريبة منه، ولذلك سنقوم بتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر من خلال التمييز بينه وبين: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الإنتماء التنظيمي.¹⁷

1. الالتزام التنظيمي والولاء:

الولاء التنظيمي أحد الاتجاهات السلوكية التي تربط الفرد بالمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها، ويعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.¹⁸

يعتقد بعض الباحثين كجورج لوقان George Logan، أن الولاء والالتزام مترادفان يدلان على نفس المعنى والمضمون، فكلاهما يمثل إتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، غير أن هذه النظرة تسود عند الباحثين الذين لا يؤمنون بتعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، فبالنسبة لهؤلاء، الإلتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما تعبير عن تقاطع قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة.

غير أن الدراسات الحديثة في مجال الإلتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، وانطلاقا من هذا يتحول الولاء من مرادف للإلتزام إلى إحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد وجهة أخرى داخل المنظمة أو في محيطها.

¹⁷ مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الانتاج-شمال)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، نوفمبر 2006، ص-ص 164، 166.

¹⁸ عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3 و4، 2009، ص12.

وبما أن الالتزام التنظيمي يتجسد في مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، لذا فإنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي¹⁹:

■ **التطابق Identification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

■ **الانهماك Involvement**: ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

■ **الولاء Loyalty**: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

وعلى هذا الأساس، يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاد المتعددة كالالتزام المعياري والالتزام المستمر والالتزام العاطفي، أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي والارتباط الوجداني للفرد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

2. الالتزام التنظيمي والانتماء:

يرى خضير لطفي إبراهيم أن هناك بعض الفروق بين الالتزام والانتماء، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوز الالتزام هذا المعنى، ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما (المشرف مثلاً)، كما أنه يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد داخل المنظمة.
- بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً لها ومقبولاً منها، يركز الالتزام على الصلات والعواطف وكذا على الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة أو بالقضية.
- في حين يركز الانتماء على العضوية، يركز الالتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الانتماء وينميه.

3. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

يعكس الرضا عن العمل مدى إدراك الفرد للعمل وظروفه، وما يعتقد فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه العمل وبيئته، وعندما يحدث التوافق بين هذين الجانبين يتحقق الرضا الوظيفي والعكس صحيح.

وهناك عوامل كثيرة ومنفصلة تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، فقد يكون الفرد راضياً عن جوانب معينة وغير راضٍ على جوانب أخرى، فيعبر عن الاستجابة الإيجابية إتجاه وجهة ما بصفة عامة والارتباط بها ككل، بما لها من

¹⁹ خير الدين أحمد موسى، محمود أحمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي (دراسة حالة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية)، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 12، العدد 3، الاحساء، المملكة العربية السعودية، مارس 2012، ص 12.

أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا أقل ثباتاً، فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل، كالإشراف والأجور وطرق التسيير.

إن الفرد قد يكون راضياً عن العمل أو الوظيفة التي يقوم بها، ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه بها، وهذا كله يبين أن الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي مفهومان مختلفان²⁰.

المطلب الرابع : أبعاد وأنواع الالتزام التنظيمي

الالتزام مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد من أجل التوافق مع بيئته واشباع حاجاته وحل مشكلاته، وبما أن الإنسان لا يمكن أن يعيش مرتبطاً بالمنظمات طوال حياته، مثل المدرسة والجامعة والإدارات العامة ومنظمات الأعمال، سواء كان عاملاً فيها أو متعاملاً معها، لذا فقد أعطاه الباحثون والممارسون في مجال السلوك الإنساني عناية فائقة، من أجل فهم أبعاده ومكوناته وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، حيث قدم الباحثون نماذج مختلفة لهذه الأبعاد وهذه أهمها:²¹

1. نموذج إترزيوني (1965):

تعد كتابات إترزيوني Amitai Etzioni من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي، ويأخذ ثلاثة أبعاد هي:

1.1. الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

²⁰ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 215.

²¹ هدى درنوبي، مرجع سابق، ص - ص 21، 23.

2.1. الالتزام التبادلي: إلتزام قائم على أساس حساب المزايا المتبادلة، وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته، ويتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يمكن في المقابل أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

3.1. الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2. نموذج كيدرون (1978):

يرى كيدرون Aryeh Kidron أن الإلتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:

1.2. الإلتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، وهو ما يعرف بالانتماء التنظيمي، لأنه ينتج عنه اندماج بين الفرد والمنظمة.

2.2. الإلتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المؤسسة، برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

يعتبر Aryeh Kidron أن النوع الأول (الإلتزام الأدبي) هو الأهم بالنسبة للمنظمات، وينطوي على توحيد واندماج بين الفرد والمنظمة، حتى أنه يشعر أنه جزء لا ينفصل منها، ليصل درجة الشعور بالانتماء للمنظمة، أما النوع الثاني (الإلتزام المحسوب) فيعتمد على الموازنة بين مزايا البقاء في المنظمة، والخسائر التي يتعرض لها عند تركها، مما لا يجعله إلتزاما حقيقيا ما دام دافعه المصلحة الذاتية فقط.

3. نموذج كانتور (1986):

يرى كانتور Romy Lee Kantor أن للإلتزام الاجتماعي في المنظمات ثلاثة أسس، إذا ما توفرت في أي منظمة، فإن إمكانية بقائها وتماسكها تقوى تزداد وهي:

1.3. الإلتزام المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك التنظيم الذي يعمل فيه الى تنظيم آخر.

2.3. الإلتزام التلاحمي: ارتباط الفرد بعلاقات انسانية داخل المؤسسة تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الإلتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء

والانتماء والالتزام، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المنظمة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.

3.3. الالتزام الموجه: وهو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمنظمة وأهدافها، وذلك في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المنظمة.

يعطي نموذج Kantor الأهمية للتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل بصفة عفوية بين الأفراد في تشكيل وتدعيم الإلتزام، فمن خلال علاقات الصداقة الإتصال والزماله بين العاملين، ومن خلال الإشراف المبني على الاحترام والمساندة يتم تنمية الإلتزام لدى العاملين، سواء بالتضحية من أجل المنظمة أو الجماعة (إلتزام مستمر)، أو من خلال احساس الارتباط مع الجماعة وعدم القدرة على الإنفصال عنها (إلتزام تلاحي)، أو من خلال إقتناع وقبول أهداف وقيم المنظمة ورسالتها (إلتزام موجه).

4. نموذج ألين، ماير وسميث (1990):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي" وهو يعو د ل Meyer J P, Allen N J and Smith C ، لأنه يستند في نظره للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، وهي:

1.4. الإلتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.

2.4. الإلتزام المستمر: وتحدد درجة الإلتزام للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفسية الاستثمارية التي يمكن ان يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى، وبصفة عامة يلاحظ ان تقييم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بينت عبر السنين.

3.4. الإلتزام المعياري: يعبر عن احساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يعتقد بأنه أخلاقي.

رغم اختلاف تصنيفات كل نموذج عن الآخر، إلا أن هذه المكونات للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العهامل بالمؤسسة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام. فالعامل الذي لديه التزاما عاطفيا يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج الى ذلك، فمن المتوقع ان الفرد يمكن ان يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر الى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

ثانيا: أنواع الالتزام التنظيمي

لقد ظل الباحثين يدرسون الإلتزام باعتباره أحادي البعد(البعد العاطفي) حتى فترة قريبة، غير أن البحوث التحريية مثل التي قام بها John P. ،Becker T. E ،Smith F. J. ،Porter, L. W. ،Barry Z. Posner ،Meyer أثبتت تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، فإضافة للإلتزام العاطفي، تم تمييز الإلتزام المعياري والإلتزام المستمر، وستناول بالشرح هذه الأنواع فيما يلي:²²

1. الإلتزام الاستمراري **Continuance commitment**:

ويشير الإلتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد، وبما أن كثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور، لذا فضلون البقاء في المنظمة، حتى ولو أتيحت لهم فرص أفضل للعمل من حيث الأجر الأعلى والظروف المادية الأحسن في منظمات أخرى.

يتصف ذوي الإلتزام المستمر بالمحافظة على مناصبهم في المنظمة، لسبب وحيد هو أن مما سيخسرونه أكبر مما سيحصلون عليه في منظمة أخرى، إذن دافع البقاء هو المصلحة الذاتية الخالصة وليس الشعور بالإنتماء والولاء والرغبة في التضحية من أجل المنظمة، وهو ما يجعل الأفراد المتصفين بهذا النوع من الإلتزام، أقل رغبة في بذل الجهود، بل كثيرا ما يقدمون مصلحتهم الخاصة على مصالح المنظمة.

2. الإلتزام العاطفي **Affective commitment** :

ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ولأن قيم هذه المنظمة تتفق مع قيمه ومبادئه في العمل والحياة، كأن تكون المنظمة تخدم

²² صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص 41.

الصالح العام وتلتزم الأخلاق والمثل في أعمالها، ويتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات: تشكيل الارتباط العاطفي بالمنظمة، الشعور القوي بالانتماء إليه، والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية.

وينمي الفرد ارتباطه العاطفي والوجداني بالمنظمة، عندما يتعرف على أهدافها، وعندما تتطابق قيمه مع قيمها، ويكون قادر على تبني قيم وأهداف المنظمة والإيمان بها، وبهذا يحدث اندماج نفسي للفرد في المنظمة وافتخار بالانتماء إليها والارتباط بها، وهو ما يجعل الأفراد ذوي الالتزام العاطفي القوي يظلون في أعمالهم لأنهم يريدون ذلك.

3. الالتزام المعياري Normative commitment:

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغط الآخرين، فالفرد الذي يقوى لديه الالتزام المعياري، يأخذ في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقاً أو مشكلة لمنظمتهم، أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي فهو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

وهذا النوع من الالتزام له آثار إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة، لأنه يجعل الفرد يشعر أنه مدين لها، وهذا يدفعه لبذل أقصى الجهود ليحقق أهداف المنظمة

وغالباً ما يعزز من الالتزام المعياري الدعم الذي يتلقاه الأفراد من قبل المنظمة، من خلال السماح لهم بالمشاركة في وضع الأهداف والخطط، ورسم السياسات العامة، وإتخاذ القرارات، وتحديد إجراءات وطرق تنفيذ العمل، والإصغاء لمقترحاتهم والعمل بها.

المبحث الثاني: تنمية الالتزام التنظيمي

لقد حظي موضوعاً الالتزام باهتمام كثير من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام بهذا الاتجاه التنظيمي لما يتركه من آثار على سلوك الأفراد وموافقهم واتجاه وضائفهم ومنظمتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على ترسيخ الالتزام لدى أفرادها، وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل التي تثبط وتعيق الإلتزام.

المطلب الأول: آثار الالتزام التنظيمي

ينجم عن التزام العاملين إتجاه المنظمات التي يعملون بها، عدة مخرجات أو نتائج، تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود على الأفراد، الجماعات، والمنظمة ككل، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.²³

1. آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد

تتضمن نتائج الإلتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الشعور بالأمان، التصور الذاتي الإيجابي، الشعور بالقوة والمكانة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الإلتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يحصلون على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، وهو ما يشجع على بذل الجهد في العمل.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد ان المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبرغم أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام منها:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي لا يتحقق في بعض الوظائف، إلا من خلال الحركة بين عدد من المنظمات، إذن فالإرتباط بمنظمة واحدة يجعل الفرد لا يستفيد من فرص التقدم التي قد تتاح له في منظمات أخرى، كما أنه تضيع عليه فرصة تجربة منظمة جديدة والتعامل مع أفراد جدد، وتغيير جو العمل، والاحتكاك بمهارات وأساليب عمل مختلفة.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم والنمو الذاتي، فقد لا تستطيع المنظمة توفير فرص الترقية السريعة للفرد، مما يجعله يقضي مدة طويلة في نفس أداء نفس المهام، من دون أن يستغل وظائف مختلفة في منظمات أخرى لتعلقه بالمنظمة.

²³ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف(2)، 2013/2014، ص-ص116، 114.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة، فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على التزاماته الاخرى، حيث يؤدي الى زيادة الضغوط على الفرد بفعل الصراع بين الإلتزام إتجاه المنظمة، والإلتزام إتجاه الأسرة والعائلة.

2. آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل

اما بالنسبة لمستوى بالنسبة إلى جماعات العمل، فنجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الألتزام يؤدي الى آثار متعددة على أداء الجماعة، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين، ورغم ذلك فإن للالتزام نحو جماعة العمل نتائج إيجابية تتمثل في:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت الثبات والفعالية.
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة التزام مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينها.
- في حين نجد أن النتائج السلبية للإلتزام نحو الجماعة تتمثل في:
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل، يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة، ويرون المنظمة بصورة أفضل.
- أن التفكير الجماعي أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

3. آثار الإلتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

يؤثر الإلتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص النتائج الإيجابية في العناصر التالية:²⁴

²⁴ صقر محمد أكرم حلس، مرجع سابق، ص-48، 49.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة الى التنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
 - زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- أما النتائج السلبية فتتمثل في:

انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جنرال موتورز، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، عادة ما تحقق لديهم القدرة على الابتكار والخلق، والجدول التالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

جدول رقم(2): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

الآثار المترتبة		مستوى التحليل
آثار سلبية	آثار إيجابية	
-انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الشعور بالإنتماء والارتباط	1- الفرد
-انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	الأمان الوظيفي	
-زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد	
	التصور الذاتي الإيجابي	
	المكافآت التنظيمية	2- جماعة العمل
	الجاذبية للعاملين المحتملين	
	ثبات العضوية	
*انخفاض الفاعلية ترجع الى:	فعالية الجماعة	
-انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	التماسك	
-الصراع بين الجماعات		
*انخفاض الفاعلية ترجع الى:	* زيادة الفاعلية ترجع الى:	3- التنظيم
-التفكير الجماعي	- جهد الفرد	

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

	-انخفاض معدل الدوران	
-انخفاض القدرة على التطور والتكيف	-انخفاض نسبة الغياب	
	-انخفاض نسبة التأخير	
	-الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

المصدر: صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص49.

المطلب الثاني: مراحل تنمية الالتزام التنظيمي

لا يتكون الإلتزام لدى الفرد العامل أو الموظف نحو المنظمة بمجرد إلتحاقه بها، بل يحتاج إلى وقت ويمر بخطوات حتى ينمو ويتطور، وقد قدم الباحثين نماذج متعددة لتطور الإلتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الإلتزام التنظيمي مرحلتين تتعلقان بدرجة ارتباط الفرد بالمنظمة، وهما:²⁵

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

2. مرحلة الإلتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مرحلة الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل وهي:²⁶

1.2. الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية، مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2.2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للإلتزام والفخر بها .

3.2. مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمتها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

²⁵ المثالي عبد الله الطجم، علاقة الإلتزام التنظيمي ببيئة العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2002، ص 19.

²⁶ عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاسكندرية، مصر، 1990، ص- ص180.190.

إلا أن أهمها هو النموذج الذي قدمه Bruce Buchanan سنة 1974، وهو يتكون من 3 مراحل أساسية هي²⁷:

1. مرحلة التجربة:

تكون هذه المرحلة بعد التحاق الفرد بالمنظمة، وتعيينه فيها سواء للعمل أو الدراسة، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، ويكون هدف الفرد هو الحصول على القبول من أعضاء المنظمة (الشعور بالأمان الوظيفي)، كما يحاول أن يتعرف ويفهم بيئة العمل الجديدة، ويأخذ في اكتساب الخبرات والمهارات، وتغيير إيجابياته حتى تتلائم مع الاتجاهات السائدة في المنظمة، ومحاولة إدراك ما هو متوقع ومطلوب منه من المنظمة والعاملين فيها، كما يتضح له مع مرور الوقت دوره في المنظمة، أي مسؤولياته وصلاحياته.

ونتيجة لتعدد وتنوع الجماعات في المنظمة، إذ أنه تختلف حسب موقعها في التنظيم أو طبيعة الأنشطة التي تمارسها، أو حسب العلاقات بين الأعضاء (جماعات رسمية، جماعات غير رسمية)، فقد يحدث تضارب للولاء لدى الفرد إتجاه الجماعات والأفرد، فيبدأ يتكون تلاحم للفرد مع جماعات معينة، أو شعور بالصدمة إتجاه الجماعات أو الأفراد أو حتى السلوكيات لم يتوقعها.

وقد تبرز في هذه المرحلة بعض التحديات والصعوبات في العمل، وهذا لعدم إلمام الفرد كفاية بالمعارف والمهارات المطلوبة، كما قد يرتكب الفرد بعض الأخطاء في العمل أو في التعامل مع بقية الأعضاء في الجماعة أو المنظمة، وهذا لقلة خبرته وتجربته المهنية والوظيفية، وهذا كله قد يؤثر سلباً على إلتزامه في العمل في المراحل اللاحقة

2. مرحلة العمل والإنجاز:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة وتستمر لفترة تتراوح بين سنتين وأربع سنوات، ويسعى الفرد فيها إثبات مكانته في المنظمة من خلال السعي لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة، ويشعر الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة، مما يولد لديه الخوف من الفشل في أداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهو ما يكون لدافعا له للحرص على الإنجاز، وبالتالي تبدأ إتجاهات الإلتزام نحو المنظمة في التكون والنمو لديه.

²⁷ وردة العزیز، مرجع سابق، ص - ص 38.37.

3. مرحلة الثقة بالمنظمة:

تبدأ هذه المرحلة إنطلاقاً من السنة الخامسة من وجود الفرد في المنظمة، وتستمر غالباً حتى مغادرة الفرد لها، وتتعزز إتجاهات الإلتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة، أي أن إتجاهات الإلتزام تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

المطلب الثالث: مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام العاطفي من خلال²⁸:

1. الإثراء الوظيفي:

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد

2. توظيف الأفراد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الإلتزام (وخاصة الإلتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

3. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

²⁸ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد (دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 36.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة في تنمية الالتزام التنظيمي

أشارت العديد من الدراسات الى مجموعة من العوامل من شأنها ان تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين اهم هذه العوامل نذكر²⁹:

1. الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي:

إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لا بد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.

2. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:

يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى الى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته إلى الأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، فظلا عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع حاجاته يعد تنظيمًا مقصرا يدفع العامل الى ترك العمل ساعيا الى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

3. وضوح الأهداف والأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة الى عملية تحديد الادوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظرا الى ما يترتب عليها من استقرار وتجنب الصراع في حال التحديد للادوار

4. العمل على وضع نظام مناسب للحوافز:

ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للافراد والجماعات، وتصدر الإشارة هنا إلى أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها، لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والالتزام عند العاملين.

²⁹ محمد مصطفى الخشرون، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد3، جامعة حلب، 2011، ص- ص 173، 174.

5. اشراك العاملين في التنظيم:

إن اشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدثون عن المنظمة بقول "نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون على اليها على أنها "مشكلتهم"، ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد.

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

إن الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة العمل واحدة، ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين، وإعطائهم دوار كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة وتماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.³⁰

7. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الادارة هو اقناع الآخرين، وفي جو مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بأستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

المطلب الخامس: قياس الالتزام التنظيمي

قام بعض الباحثين المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله، باقتراح عددا من النماذج بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وفيما يلي ستناول بعض هذه المقاييس وهي³¹:

1. مقياس ثورتين:

تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي.

³⁰ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص39.

³¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين (دراسة حالة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص - ص 21، 22.

2. مقياس بورتر وزملائه:

أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس ثلاث أبعاد هي: درجة التزام الأفراد بالمنظمة، وولائهم وإخلاصهم لها، وأخيرا الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها، وقد استعان هؤلاء الباحثين بمقياس ليكيرت Rensis Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3. مقياس مارش ومافري:

قدما مقياس للالتزام مدى الحياة متمثلة بالاعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس الإلتزام خمسة أبعاد هي:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة، فلا يكون الإلتزام وليد ظروف معينة كالرغبة في الحصول على ترقية، أو زيادة الأجر، أو كان عن ضرورة لصعوبات تمر بها المنظمة .
- تعزيز استحسان المنظمة والإعجاب بها وبنشاطاتها ومنتجاتها ودورها في المجتمع، إضافة لتقدير جهودها في خدمة وتطوير العاملين والحفاظ عليهم
- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل، مثل احترام مواقيت العملن تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية، إتقان المهام وأدائها بتفان وإخلاص.
- الولاء للمنظمة حتى إحالة الفرد على التقاعد، أي أن يعتبر الفرد كأسرة ثانية له يفضل الإرتباط بها طوال حياته المهنية.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة، وهذا حتى لو اتاحت له فرص للعمل في منظمات أخرى، مما يعطي إشارة لاستعداده للتضحية من أجل المنظمة، فهي ليست مجرد مكان للحصول على الأجر والخبرة فقط.

4. مقياس جورج وزملاءه:

هو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات كل منها عن واحدة من القيم التنظيمية التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، وأخيرا المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

5. مقياس كوردن وزملائه:

عتمد كوردن وزملائه في بناء المقياس على المقابلات مع عدد من أعضاء النقابات لتحديد خصائص الإلتزام لديهم نحو النقابة، وهذا من خلال ثلاث أبعاد هي: المشاعر، المعتقدات، والأعمال المتعلقة بالإنتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، وبمراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها بـ 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 3 فقرات ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من الأدبيات المذحورة أعلاه، استطاع هولاء الباحثين تحديد 30 فقرة خماسية وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء للمنظمة.
- 7 فقرات تصف الشعور بالمسئولية نحو المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل في المنظمة .
- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بأهداف المنظمة.

المبحث الثالث: علاقة ضغوط العمل بالإلتزام التنظيمي

لقد أخذت المداخل الحديثة في الإدارة تحرص على الربط بين أداء الأفراد وفعالية المنظمات، ومما لا شك فيه أن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد، وبالتالي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، ومما أن أداء الأفراد يتأثر بدرجة أساسية بمستوى إلتزام العاملين نحو العمل، وشعورهم بالولاء والإنتماء للمنظمة، مما يجعلنا نستنتج أن لضغوط العمل الأثر المباشر على الإلتزام التنظيمي، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث، من خلال محاولة عرض العلاقات بين بعض مصادر الضغوط والإلتزام التنظيمي.

المطلب الأول: علاقة عبء العمل بالإلتزام التنظيمي

عندما تسند إلى الفرد مهام كثيرة، والمطلوب منه إنجازها في وقت قصير وغير كاف للقيام بها، أو عندما تتطلب هذه المهام مهارات ومعارف تفوق قدراته، أو لا يمتلك الفرد هذه المهارات من الأساس، في هذه الحالات ترتفع أعباء العمل ومسؤولياته، وقد يزيد عبء العمل عندما تكون معايير الأداء المطلوبة مرتفعة ومن الصعب تحقيقها³².

وينعكس عبء العمل على إلتزام وولاء العاملين إتجاه العمل والمنظمة، وبالنسبة للعلاقة بين عبء العمل والإلتزام التنظيمي، يميل الباحثين لاعتبارها علاقة غير خطية، ففي حالة ما إذا كان حجم العمل قليلا وبسيطاً،

³² ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مديري ومدبرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 15.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

ولا يحتاج إلى بذل جهد فكري أو بدني كبير، ينخفض الإلتزام التنظيمي للعاملين، وهذا لأن الدافعية تنعدم لدى الأفراد لأداء عمل أفضل وأكثر، وكذلك الحال بالنسبة لارتفاع حجم العمل لمستويات عالية، فعندما يرتفع الجهد المطلوب من العامل إلى درجة غير معقولة، فإن الإلتزام ينخفض بصورة ملحوظة، نتيجة تكريس الفرد قدرًا من جهده وطاقاته لتخفيض الضغط الواقع عليه من توجيه جهده نحو العمل، ولشعوره أن المنظمة تستغله ولا تحتم بحالته الصحية، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة مثل الغياب والرغبة في ترك العمل، مما يشير إلى ضعف الإلتزام التنظيمي، وتعتبر المستويات المعتدلة من الضغوط هي المستويات المثلى للإلتزام حيث تزداد رغبة الفرد في البقاء في المنظمة بصورة ملحوظة.

إن عبء العمل الزائد يعدد سببا أساسيا للضغوط، لما يترتب عليه من كثرة الأخطاء في الأداء، وتدني مستوى صحة الأفراد النفسية والجسدية، كما أنه يقتضي من الفرد العمل لساعات طويلة متواصلة دون التمكن من أخذ فترات للراحة، مما يؤثر سلبا على حبه للعمل في المنظمة، بتعبير آخر تؤدي أعباء العمل الشديدة إلى تراجع الإلتزام التنظيمي للعمل.

المطلب الثاني: علاقة ظروف العمل المادية بالإلتزام التنظيمي

تعتبر ظروف العمل المادية من أهم وسائل ضمان ولاء وانتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون به، وتشمل (درجة الضوضاء، الحرارة، الرطوبة والبرودة، تجهيزات الأمن والسلامة...إلخ)، فالظروف المادية الجيدة تزيد من الرضا الوظيفي وبالتالي يزيد من إلتزامه إتجاه المنظمة التي يعمل بها.

تؤثر الظروف المادية للعمل أو ما يعرف البيئة المادية الداخلية للعمل على مستويات الإلتزام التنظيمي تأثيرات متباينة حسب إيجابية أو سلبية هذه الظروف، وأهم المكونات المادية لبيئة العمل هي³³ :

1. الضوضاء:

تثير الضوضاء أعصاب بعض العاملين، وتعد من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل الإلتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي وتزيد من إفرازات هرمون الأدرينالين من الغدة

³³ عايد رحيل عياد الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص119.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل

الكظرية، والذي يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر بجانب زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وبصفة خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز.

2. الإضاءة:

يعد الضوء المبهر من مصادر ضغوط العمل لأنه يجذب انتباه الموجودين، ويشير جو من الصخب، بخلاف الضوء الهادئ أو المناسب لطبيعة العمل، فنظام الإضاءة الجيد يزيد من قدرة العاملين على التركيز ويحسن من مستوى إلتزامهم وأدائهم، بخلاف الإضاءة السيئة التي تجلب شعوراً بالانقباض وتؤدي إلى شعور العاملين بسرعة التعب الإجهاد، فضلاً عن إمكانية وقوع بعض الأخطاء نتيجة سوء الرؤية بسبب الإضاءة غير المناسبة، وهو كله يؤدي إلى التوتر والتعب، وبالتالي عدم الرغبة في مواصلة العمل وحتى تغييره.

3. درجة الحرارة:

ختلف استجابات العاملين للحرارة بحسب البيئة التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيفاً مع البيئة الحارة، والبعض الآخر أكثر تكيفاً مع الأجواء الباردة، وتعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر الضغوط في ظل تأثيرها على جسم الإنسان، حيث يؤدي ارتفاع درجة الحرارة إلى فقد الفرد كميات كبيرة من السوائل في شكل عرق، مما قد يؤدي على المدى البعيد إلى إصابة بالإجهاد أو التصلب الحراري الذي يدفع العامل لعدم الإلتزام بساعات الدوام والتفكير في البحث عن عمل آخر يتضمن ظروف مادية أفضل لا تعرضه للحرارة المرتفعة التي قد تعرضه للخطر، ومنه فدرجات الحرارة غير الملائمة غالباً ما تؤثر سلباً على إلتزام العاملين إتجاه العمل والمنظمة.

4. تصميم المكاتب:

يساعد التصميم الجيد للمكاتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية والإضاءة في مساعدة العاملين على الإلتزام بوقت الدوام وعدم الهرب بحثاً عن جو ملائم أو للهروب من سوء التكدس والزحام وما يترتب عليهما من إصابة بالإرهاق، أو من سوء تصميم المكتب، ولذلك فحسن تصميم المكاتب ووضعيتها، تمنح العاملين مزايا مهمة من أبرزها زيادة مستويات الإلتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الفرد، وإدخال السرور على الموظف وتحفيزه على الإلتزام والولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة صراع الدور بالالتزام التنظيمي

وعادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على العامل، سواءً من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، بحيث تكون مسايرة العامل لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل، تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للعامل، وقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف العمل واضحة، والأدوار محددة ، بحيث يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

ويعتبر الضغوط الناتجة عن صراع الدور من أخطر المشاكل التي تعاني من الزوجة العاملة، حيث أن خروج المرأة لميدان العمل، يزيد من عدد الأدوار المنوطة بها، فإضافة إلى أدوارها كأم وزوجة وربة بيت، يضاف إليها دورها كعاملة خارج بيتها، وبذلك تتعدد واجباتها وتتزامن التوقعات المنتظرة منها، مما يجعلها تعيش حالة صراع أدوار، وخاصة عند إحساسها بالتقصير في الواجبات التي يفرضها كل دور من هذه الأدوار، وفي ضوء هذه التوقعات المتعددة والمسؤوليات المتداخلة والواجبات المختلفة، قد تشعر بالضيق والتوتر والضغط النفسي، هذا الأخير الذي يتجلى في شكل أعراض نفسية وجسدية، وهو بدوره يمكن أن يقلل من إلتزامه الوظيفي، مما يؤدي بها إلى القلق والخوف على مستقبلها الوظيفي، وإذا أرادت إرضاء إلتزاماتها المهنية، فقد يكون ذلك على حساب إلتزاماتها الأسرية.

المطلب الرابع: علاقة تقييم الاداء بالالتزام التنظيمي

تقييم الأداء الوظيفي هي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير، عملية تقييم الأداء هي أحد أهم الوسائل المتوفرة لدى المنظمة لتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين بها وتطويرهم، وهو العملية التي بموجبها وعلى ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترقيته أو فصله، أو نقله أو تهيئته، وكذلك تحدد الأجر أو المكافأة التي يجب أن يحصل عليه العامل، وكذا تحدد من يجب أن يقوم بتدريب ومجال التدريب.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في أعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيةهم لوظيفة أخرى³⁴.

ولا شك أن تقييم الأداء يشكل ضغط كبير على العامل سواء أثناء التقييم، نظرا لأنه يكون تحت الإختبار، كما أن فترة انتظار نتائج التقييم تشكل مصدرا آخر للضغط لما تسببه للعامل من قلق حول النتائج المتوقعة من التقييم، كما أن ظهور إعلان نتائج التقييم تشكل مصدرا آخر للضغط حيث لا يتقبل في الغالب العاملين نتائج التقييم إذا لم تكن في جيدة أو في مستوى توقعاتهم، إضافة إلى أن العامل لا ينظر إلى نتائج تقييمه فقط، بل يقارنها مع نتائج تقييم الآخرين، وإذا ما تصور واعتقد أن عملية تقييم الأداء غير عادلة بمعاييرها ونتائجها، فإنه يشعر بالضغط التي قد تؤثر على إلتزامه نحو المنظمة، سواء بتقليل الجهود، أو بكثرة الصراعات والتوترات مع الزملاء وأعضاء الإدارة والمشرفين، وقد تصل إلى التغيب وحتى ترك المنظمة، مما يدل على تراجع الإلتزام نحو المنظمة.

التقييم العادل للأداء والبعيد عن المحسوبيات والعلاقات الشخصية والعوامل غير الموضوعية، يؤثر على طمأنينة الأفراد بأن جهودهم وعملهم يقدر ويثمن بشكل صحيح، مما يجعلهم يعملون بجد ومثابرة فيزيد من ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها، وهو ما يقوي إلتزامهم بأداء واجباتهم بتفان وإخلاص، بل إن التقييم العادل والصحيح لجهود العاملين، شرط أن يتبعه استثمار نتائجه في مجال الحوافز يشكل دافعا للإلتزام ببذل أقصى الطاقات في العمل.

المطلب الخامس: علاقة ضغوط النمو والتقدم الوظيفي بالإلتزام التنظيمي

يحاول العامل أو الموظف تحقيق التقدم والنمو الوظيفي من خلال الانتقال من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى في المنظمة، أو من مكان لآخر في نفس المستوى الوظيفي، وذلك بغرض الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات واشباعها، ويتم ذلك من خلال الموازنة والتوفيق بين رغبات وطموحات الفرد في التطور وبين إمكانيات المنظمة في توفير الترقية من ناحية أخرى.

³⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، 2002، ص 257.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

ولهذا يكون العامل راضيا عن عمله وأكثر ولاء وإلتزاما فيه، متى علم أنه سيحقق له مستقبلا وظيفيا ومهنيا مضمونا، يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والاحترام والتقدير، ومنه فالعامل الذي لا تتيح له المنظمة فرص التقدم والتطور في العمل، يحس برغبة في تغيير المنظمة، والبحث عن عمل في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة، لذا تشكل الرغبة في النمو والتقدم الوظيفي مصدرا للضغط التي قد يعاني منها الفرد.

كما أن احساس الفرد بأن فرص الترقى والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها، تحكمه معايير أخرى بخلاف الكفاءة في الأداء، يعتبر أحد المصادر الهامة لضغوط العمل، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني، وتولد عوائق النمو والتقدم المهني حالة من الكسل واللامبالاة والتراخي، مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة، مما يدل على ضعف وتدهور الإلتزام نحو العمل والمنظمة³⁵.

وتؤثر الفرص الوظيفية المتاحة للأفراد سواءً بالمنظمة الحالية أو تلك المتاحة في محيط العمل على درجة الإلتزام التنظيمي، حيث تقل درجة الإلتزام التنظيمي لدى الافراد الذين يمكنهم الحصول على فرص وظيفية مناسبة خارج إطار منظماتهم الحالية والعكس صحيح.

³⁵ خال دعيادة عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1432هـ - 2011، ص 70.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتعلق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، تعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المفاهيم المشابهة له، وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وإبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي، كما تم التطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب، وإيضاً إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه وفي الأخير التطرق إلى الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي وكذلك إبراز العلاقة بين إبعاد ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.

تمهيد

بعد أن تم التعرف في الإطار النظري على الأبعاد الأساسية لمتغيرات البحث، وكذا العلاقة التي تربط بينهما وهو جانب مهم لفهم واستيعاب الظواهر المدروسة، وحتى تكتمل معالجة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، نخصص هذا الفصل لدراسة حالة عملية لتطبيق المفاهيم النظرية، وقد وقع اختيارنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" (طولقة)، وهذا لوقوعها في مقر إقامتنا، وملءناها للموضوع المدروس، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" (طولقة)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" (طولقة)

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد طولقة من أهم المؤسسات الاستشفائية في ولاية بسكرة، وبما أنه قد عرف عدة تغييرات تنظيمية منذ نشأته وحتى الآن، لذا سنحاول تقديم لمحة تاريخية عن المركب، وشرح لمهام مختلف الوحدات التنظيمية.

المطلب الأول: نشأة وموقع المؤسسة

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428، الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة طولقة في الجنوب الشرقي للوطن، وهي دائرة تكون من ثلاث دوائر، وإحدى عشر بلدية، بمساحة إجمالية تقدر ب: 3454 كلم²، ويقطنها حوالي 213578 نسمة، أي بكثافة سكانية وتقدر ب 61.83 نسمة للكلم الواحد، يحدها شمالا دائرة بريكمة، ومن الجنوب دائرة لمغير، ومن الجنوب الغربي دائرة أولادجلال، والجنوب الشرقي دائرة سيدي عقبة.

المطلب الثاني: أهمية المؤسسة

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة من بين المؤسسات الصحية المهمة بالولاية، بما يتميز به موقعه الجغرافي، حيث أن بلدية طولقة التي تحتضن المؤسسة، تتوسط جميع بلديات من جهة، ومن جهة أخرى وجودها على الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بوسعادة وبسكرة.

إن هجرة قطعان المواشي شمالا وجنوبا مرورا بمنطقة طولقة، كان له أثرا إيجابيا في تطوير، وتنوع تربية المواشي، لكنه ومع الأسف، ساهم إلى حد كبير، في ظهور وانتشار بعض الأمراض المتنقلة، عن طريق الحيوانات منها (الحمى المالطية ، الكيس المائي ... إلخ)، وهذا ما ترتب عنه إقحام نشاطات صحية جديدة، ونفقات جد معتبرة، أثرت سلبا على الإمكانيات المادية للمؤسسة.

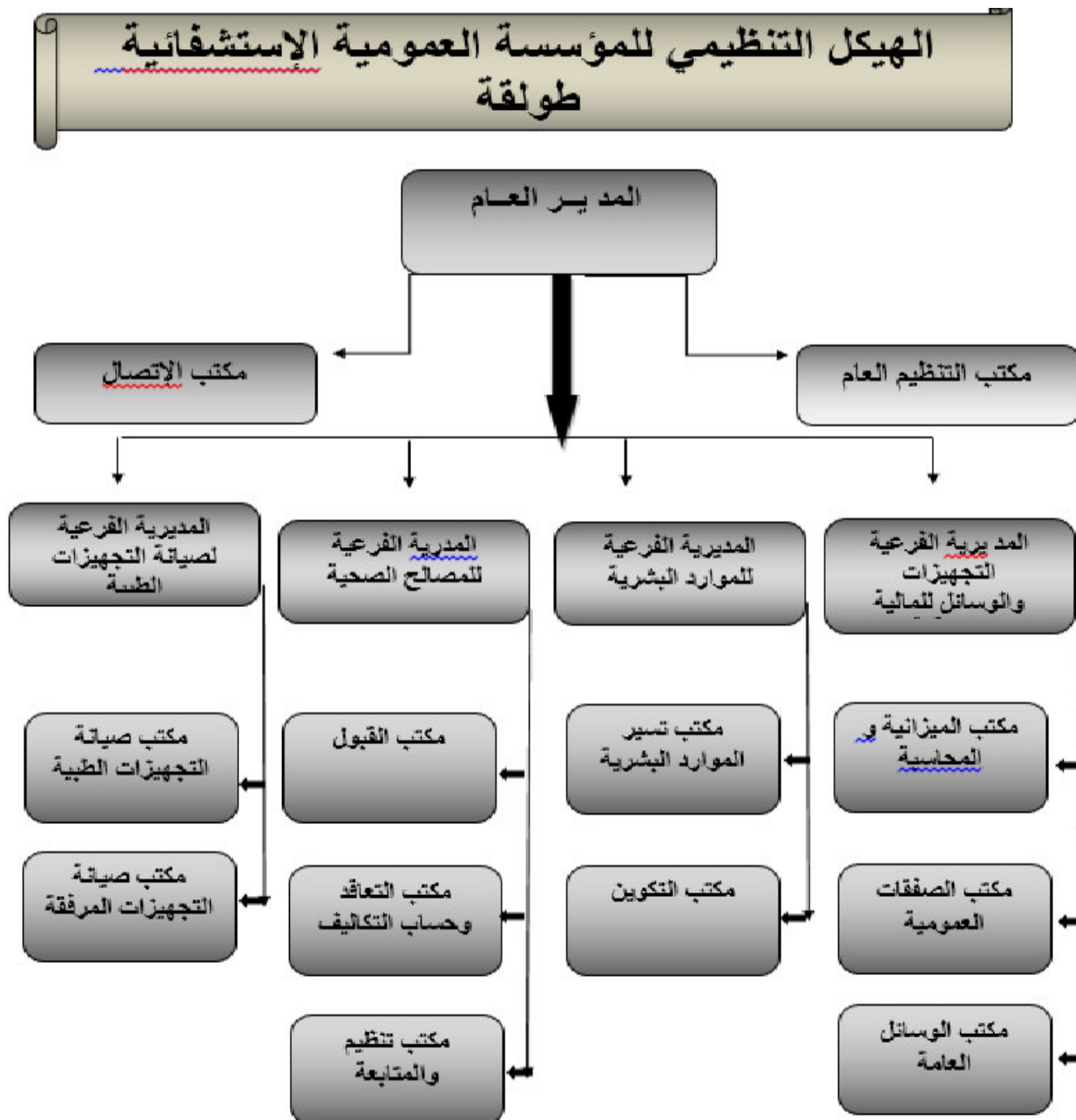
وهذا ما يتجلى في نشاطات المؤسسة، والخدمات المقدمة لمختلف شرائح المجتمع، من داخل المؤسسة وخارجها، إلا أن المصالح المتواجدة بها، جعلت توافد المرضى لا ينقطع، لا سيما المقبلين على مصلحة الإستعجلات، وكذا مختلف المصالح الإستشفائية، التي عرفت تطورا ملحوظا في نوعية الخدمات المقدمة للمرضى،

أضف إلى ذلك، تطور وإقحام خدمات جديدة على مستوى المصالح التقنية (المخبر، الأشعة... إلخ)، مند افتتاح الهيكل الأستشفائي الجديد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد

للمؤسسة العمومية الاستشفائية هيكل تنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد



المصدر: المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد

1. مدير المؤسسة:

وهو المشرف العام على التسيير والتوجيه والمراقبة داخل المؤسسة، وهو الممثل المسؤول، على مستوى مديرية الصحة، وتحويل إليه جميع الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر.

2. المديرية الفرعية للمصالح الصحية :

وهي المسؤول الأول والأخير، عن جميع المصالح الصحية، أمام مدير المؤسسة، ويتفرع عن هذه المصلحة ما

يلي

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف؛

- مكتب القبول؛

- مكتب التنظيم والمتابعة.

3. المديرية الفرعية للموارد البشرية:

وهي التي تشرف على العمال بجميع فئاتهم، خلال المهام التي تقوم بها يوميا، من ترقية، الأجر، الخصم، التعيينات، منح التعويضات، تنظيم أوقات العمل.

4. المديرية الفرعية للتجهيزات والوسائل المالية:

وهو المسؤول على جميع المصالح الاقتصادية بما فيها المخازن العامة، مخازن المواد الغذائية، مصلحة الأمن والوقاية، ومصلحة المحاسبة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة في كيفية وطريقة تسيير المعاملات المحاسبية.

5. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة:

وهو السؤل على مصلحة الجرد، الصيانة، وتعتبر الممثل الوحيد أمام مدير المؤسسة، في كيفية وطريقة تسيير التجهيزات.

المطلب الرابع: الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة

تتوافر المؤسسة الاستشفائية العمومية زيوشي محمد بطولقة، على هياكل وتجهيزات هامة، وطاقم من العاملين الطبيين والإداريين والمهنيين المحترفين، وهو ما ساعدها على تقديم خدمات صحية جيدة لسكان المنطقة وضواحيها، ونبر هذه الامكانيات في ما يلي:

1. المنشآت في المؤسسة:

الجدول رقم (3): يبرز منشآت المؤسسة

المؤسسة العمومية الإستشفائية	عدد المصالح	عدد الوحدات	عدد الأسرة	عدد الغرف الجراحية	عدد قاعات الجراحة	التغطية السكانية	التغطية البلدية
طولقة	05	19	120	01	02	213578	11

المصدر: المؤسسة الاستشفائية زيوش محمد

يتضح من الجدول، أنه رغم الوسائل التي تتوفر بالمؤسسة الاستشفائية، إلا أنها ضعيفة مقارنة بعدد سكان المنطقة التي تخدمها، فمثلا يبلغ عدد السكان لكل سرير 1778 مواطن لكل سرير، وهي نسبة ضعيفة، مما يولد ضغطا على مختلف مصالح وقاعات المؤسسة، كما أن وجود غرفة جراحة وحيدة، لا يسمح بالقيام بالعمليات في ظروف ملائمة للمواطنين، ويضطرهم، لانتظار دورهم.

كما تتوفر المؤسسة العمومية الاستشفائية، زيوشي محمد بطولقة، على مستشفى سعته 127 سرير، موزعة كما يلي:

مصلحة الولادة	24 سرير
مصلحة طب النساء وتوليد	12 سرير
مصلحة طب الرجال	10 سرير
مصلحة طب النساء	10 سرير
مصلحة طب الأطفال	13 سرير
مصلحة طب حديثي الولادة	12 سرير
مصلحة جراحة الرجال	12 سرير
مصلحة جراحة النساء	12 سرير
مصلحة تصفية الدم	12 سرير
مصلحة الإستعجلات بها	10 أسرة للمراقبة الطبية

2. الموارد البشرية في المؤسسة:

تتوافر المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، على كادر طبي وشبه طبي، بالإضافة لعمال إداريين ومهنيين، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(4): الموارد البشرية بالمؤسسة

شبه طبي(ممرضين)		عدد صيادلة	جراحي الأسنان		أطباء أخصائيين		أطباء عامون	مهنون وفنيون	
عدد	تخصص		عامون	أخصائيين	عدد	تخصص		عدد	تخصص
149	شهادة دولة	01	02	00	04	جراحة عامة	36	161	المهنيون
15	ممرض مؤهل				02	جراحة		37	الإداريون
47	ممرض مساعد				03	عضام			
16	عون تخدير				01	أمراض الدم			
28	قابلات				30	الأشعة			
01	علم نفس				01	طب			
					01	الأطفال			
						طب داخلي			

المصدر: المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد(طولقة)

يتضح من الجدول أن هناك نقص حاد في الأطباء المتخصصين في مجال الجراحة، مما يدفع المؤسسة لتوجيه المرضى لإجراء العمليات الجراحية في بسكرة وباتنة، إلا أنه يوجد تضخم في العمال غير الطبيين، وهذا في إطار توجه الدولة لتوفيراً مناصب العمل لهؤلاء، ولو على حساب الخدمات الطبية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة، وسنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، إعدادها واستخدامها.

المطلب الاول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية، في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات، عن متغيرات البحث، للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر من أكثر الأدوات استخداما في جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا، من أجل الحصول على إجابات لها.

وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات، عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

1. المدى المكاني والزمني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" بدائرة طولقة ولاية بسكرة، حيث تم توزيع الاستمارات بطريقة عشوائية، على مختلف الموظفين في هذه المؤسسة، من إداريين وأطباء، شبه الطبيين، وهذا لمحاولة تجسيد الجانب النظري للدراسة على هذه المؤسسة. وقد أجري الجانب النظري في الفترة من بداية شهر نوفمبر إلى نهاية شهر مارس الجانب التطبيقي فقد أجري من 25 من شهر أفريل إلى غاية 10 ماي.

2. محاور الاستبيان

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي، متكون من ثلاثة محاور وهي:

1.2. المحور الأول (البيانات الشخصية): وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الرتبة المهنية).

2.2. المحور الثاني (ضغوط العمل): ويشمل هذا المحور على (26) عبارة قياس، موزعة على خمسة أبعاد هي: (05) عبارات لصراع الدور، (05) عبارات لعبء العمل، (05) عبارات ظروف العمل المادية، و(06) عبارات النمو والتقدم الوظيفي، (05) عبارات تقييم الأداء.

3.2. المحور الثالث (الالتزام التنظيمي): ويتضمن هذا المحور (12) عبارة قياس، وهي تغطي أبعاد الالتزام التنظيمي، التي تم التطرق لها في الجانب النظري، وهي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

3. درجات القياس المستخدمة:

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية، على السلم الخماسي لرنسيس ليكرت Rensis Likert، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من أعداد الطالب.

4. طريقة تحديد الإتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس -Renée Decarte-

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ($4 = 1 - 5$)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ($0.8 = 5/4$)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1.00 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5.00

المصدر: من إعداد الطالب.

5. أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على اشكالية الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وفيما يلي عرض مجموعة الأساليب الإحصائية المستخدمة. تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

1.5. أدوات الإحصاء الوصفي:

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي، لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت، تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري، لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى اتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام معاملات الالتواء والتفلطح، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة، وعلاقة الارتباط بين المتغير المستقل (ضغوط العمل)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

2.5. أدوات الإحصاء الاستدلالي:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة، بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدى.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الشروط الواجب توافرها في الاستبيان، حيث تحدد بدرجة كبيرة صحة نتائج البحث، وقدرته على تعميم هذه النتائج على المجتمع، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك، نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

أولاً: اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به، أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

1. الصدق الظاهري:

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة محمد خيضر بيسكرة، والذين يقدر عددهم ب(4) أساتذة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق قائمة الاساتذة المحكمين.

2. الصدق البنائي:

يتم التأكد من الصدق البنائي، من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والبند أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07): معاملات صدق أبعاد المتغير المستقل (ضغوط العمل)

رقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	أعاني من صراع الأدوار بين عملي والواجبات المنزلية.	.353*	.037
02	أتلقي توجيهات وتعليمات متناقضة من الرؤساء.	.650**	.000
03	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة.	.648**	.000
04	أحيانا يطلب مني القيام بمهام تتناقض مع قلبي الشخصية.	.693**	.000
05	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.	.422*	.012
I	صراع الدور:	1	/

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" (طولقة)

06	.632**	.000	أشعر بالتعب والإرهاق عند الانتهاء من العمل.
07	.693**	.000	كمية العمل الملقاة علي أكبر من قدراتي واستعدادي.
08	.775**	.000	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة وصعبة.
09	.843**	.000	أكلف بمسؤوليات بدون صلاحيات كافية لتنفيذها.
10	.799**	.000	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به.
II	1	/	عبء العمل:
11	.512**	.002	قلة التجهيزات تحد من اداء عملي.
12	.785**	.000	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكثبي تعد غير مناسب لطبيعة عملي.
13	.789**	.000	أعاني من كثرة الضجيج في عملي.
14	.769**	.000	مساحة المكتب لا تناسب كثرة الموظفين.
15	.435*	.018	تتوفر ظروف الأمن والسلامة أثناء عملي.
III	1	/	ظروف العمل المادية:
16	.413*	.014	أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي.
17	.614**	.000	أجد في عملي فرص النمو والترقيات محدودة.
18	.643**	.000	تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعبة.
19	.795**	.000	لدي فرص قليلة للتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة في عملي.
20	.672**	.000	سياسات الترقية والتقدم الوظيفي غير واضحة.
21	.451**	.007	ترتبط فرص الترقية بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.
IV	1	/	النمو والتقدم الوظيفي:
22	.724**	.000	أجهل كيف يتم تقييم عملي.
23	.772**	.000	يقيم عملي بناءا على المجاملة و العشوائية.
24	.781**	.000	يقيم عملي بمعايير غير دقيقة.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" (طولقة)

25	تقييم عملي لا يهدف إلى تحسين أدائي.	.801**	.000
26	تقييم الأداء إذا كان غير منطقي لا يحق لي الطعن.	.680**	.000
V	تقييم الأداء:	1	/

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط، بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والمحور الأول، موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الإتساق الداخلي للاستبانة.

جدول رقم (08): معاملات صدق المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

الرقم	العبارة	معامل ارتباط	قيمة Sig
01	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.	.381*	.024
02	يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.	.644**	.000
03	تشابه قلبي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المنظمة.	.468**	.005
04	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي.	.490**	.003
05	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل (شخصية، مهنية، اقتصادية، أو اجتماعية).	.605**	.000
06	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.	.480**	.004
07	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المنظمة.	.345*	.020
08	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية.	.642**	.000
09	أشعر حقا أن مشاكل المنظمة هي مشاكلنا أنا شخصا.	.626**	.000
10	أشعر بأن الالتزام الأخلاقي من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء.	.405*	.016
11	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.	.482**	.001
12	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي كي أساهم في نجاح منظمتي.	.422**	.003

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

* ارتباط عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

يتضح كذلك من الجدول السابق، أن معظم معاملات الارتباط، بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه (الالتزام التنظيمي)، موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق العبارات مع محورها، وبالتالي يتحقق الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثانيا: اختبار ثبات الإستبانة

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل Alpha Cronbach، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): معاملات ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	α - Cronbach	معامل الصدق
صراع الدور	05	.762	.873
عبء العمل	05	.731	.855
ظروف العمل المادية	05	.776	.881
النمو والتقدم الوظيفي	06	.764	.874
تقييم الأداء	05	.762	.873
ضغوط العمل	26	.695	.833
الالتزام التنظيمي	12	.833	.813

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات α - Cronbach أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة ذات درجة كافية من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق، هو أيضا كبير (أكبر من 0.8)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للإستبانة.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار، لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة، تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kartosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال $[-1, +1]$ ، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال $[-3, +3]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
المحور الثاني (ضغوط العمل)	-0.068	.514
المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)	.162	-.618

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الإلتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين -1 و $+1$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي)، تتبع بشكل كبير للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

المطلب الثالث: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وهو في بحثنا يتمثل في مجموعة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" -طولقة- أما عينة الدراسة فشملت توزيع (40) استمارة في الفترة الممتدة من 25 إلى 27 أبريل 2016، وقد استرجع منها 35 استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة، وهذا لتوضيح المغزى من الاستبانة، والتأكد من فهم الموظفين لها ومعرفتهم لطريقة ملئها.

وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث قمنا بالمرور على عدة مصالح، وقمنا بتسليم الاستمارات لمن وجدناه صدفة من الموظفين.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات الموظفين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

1. حسب الجنس:

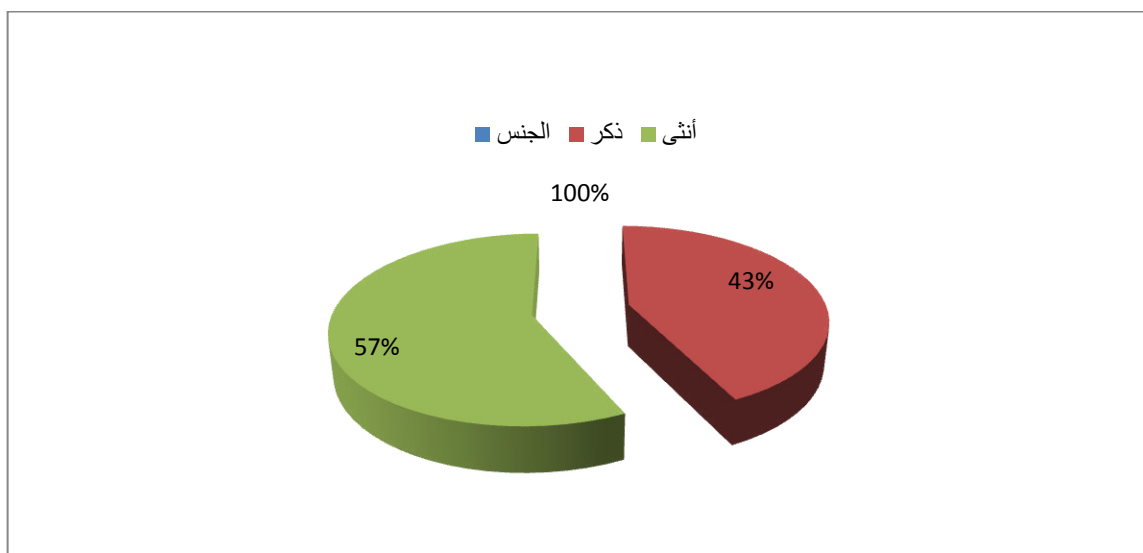
الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	15	20	35
النسبة%	42.86	57.14	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن توزيع العينة وفق الجنس نسبته متقاربة فنسبة الاناث تقريبا هي 57% أما نسبة الذكور هي 43%، والشكل الموالم يوضح أكثر توزيع العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (13): يمثل توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

2. حسب السن:

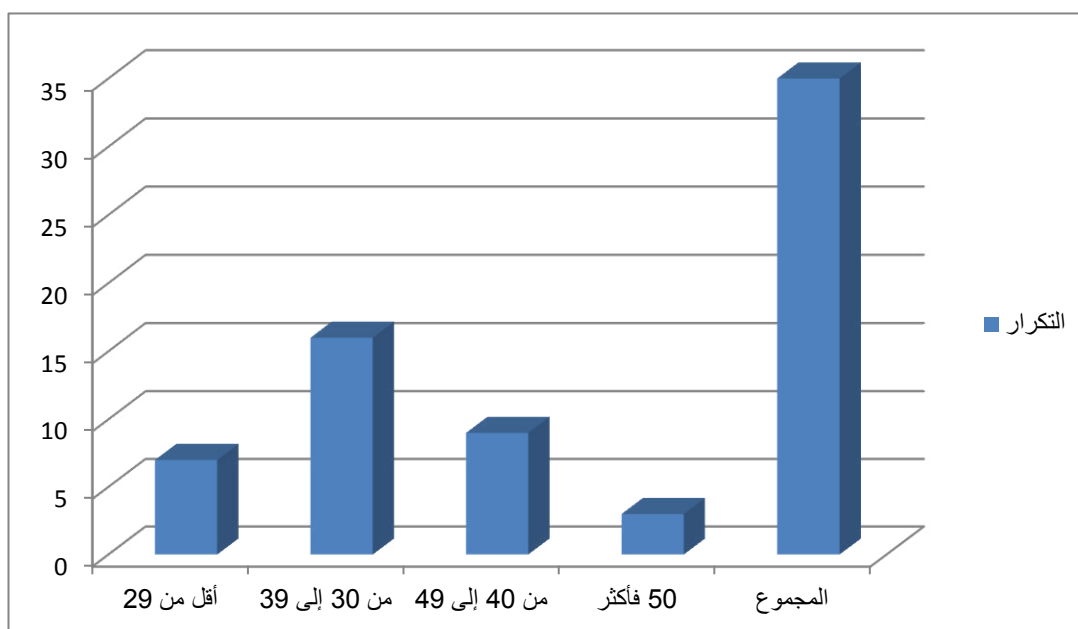
الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب السن

السن	أقل من 29	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 فأكثر	المجموع
التكرار	7	16	9	3	35
النسبة %	20	45.71	25.71	8.58	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين، هي من فئة من 30 سنة إلى 39 سنة، بنسبة تقارب 46%، ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الشباب أقل من 29 سنة، هي قليلة أي تمثل 20%، وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تقوم بالتوظيف بصفة مستمرة، والملاحظ أيضا هو نسبة الكهول الذين يفوقون 50 سنة، هم نسبة قليلة، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين في المؤسسة هم أقل من 40 سنة، والشكل الموالي يوضح أكثر توزيع العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (14): يمثل توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على برنامج Excel

3. حسب المؤهل التعليمي:

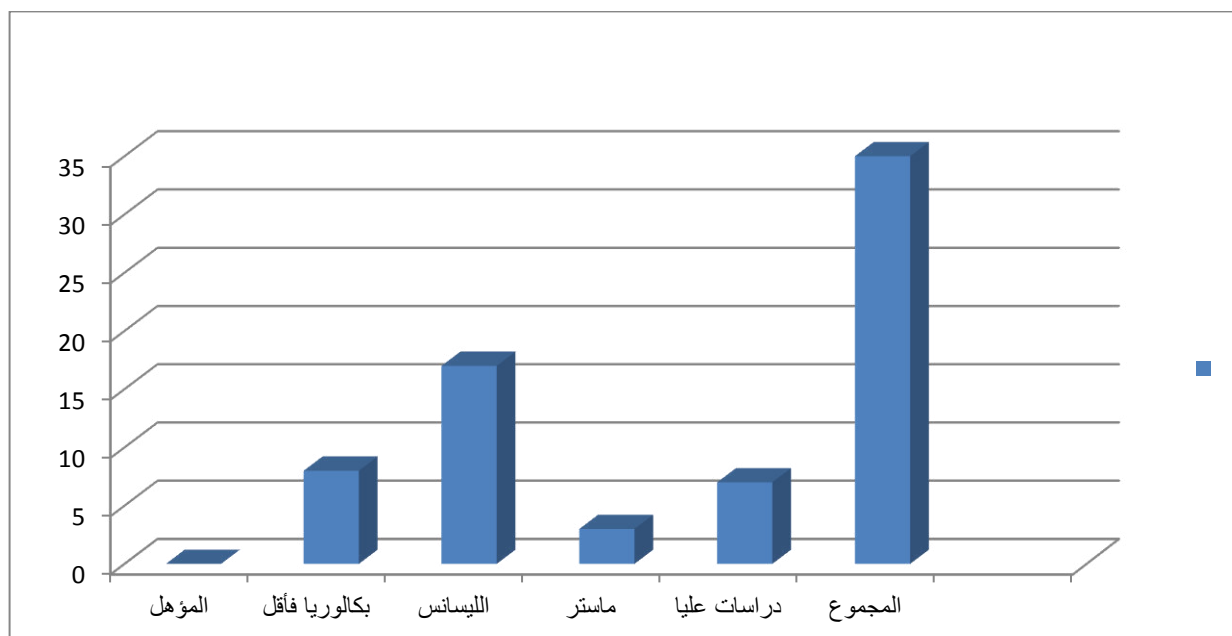
الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل	بكالوريا فأقل	الليسانس	ماستر	دراسات عليا	المجموع
التكرار	8	17	3	7	35
النسبة %	22.86	48.57	8.57	20	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن المستوى التعليمي مرتفع، حيث لا يتعدى عدد الموظفين ذوي المستوى بكالوريا فأقل 22%، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة لانها مؤسسة إستشفائية، تتطلب مستويات تعليمية مرتفعة، فنلاحظ ان نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس، يقارب 50% أما شهادة الماستر فهو 3% فقط، اما نسبة الحاصلين على دراسات عليا يقدر بنسبة 20%، والملاحظ عن هذه الأرقام أو النسب أن أغلب أفراد العينة، هم من المتحصلين على شهادات من مراكز متخصصة أو من الجامعة، وهذا راجع لطبيعة عملها، والذي يتطلب كفاءات ومهارات معينة، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (15): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

4. حسب سنوات الخبرة

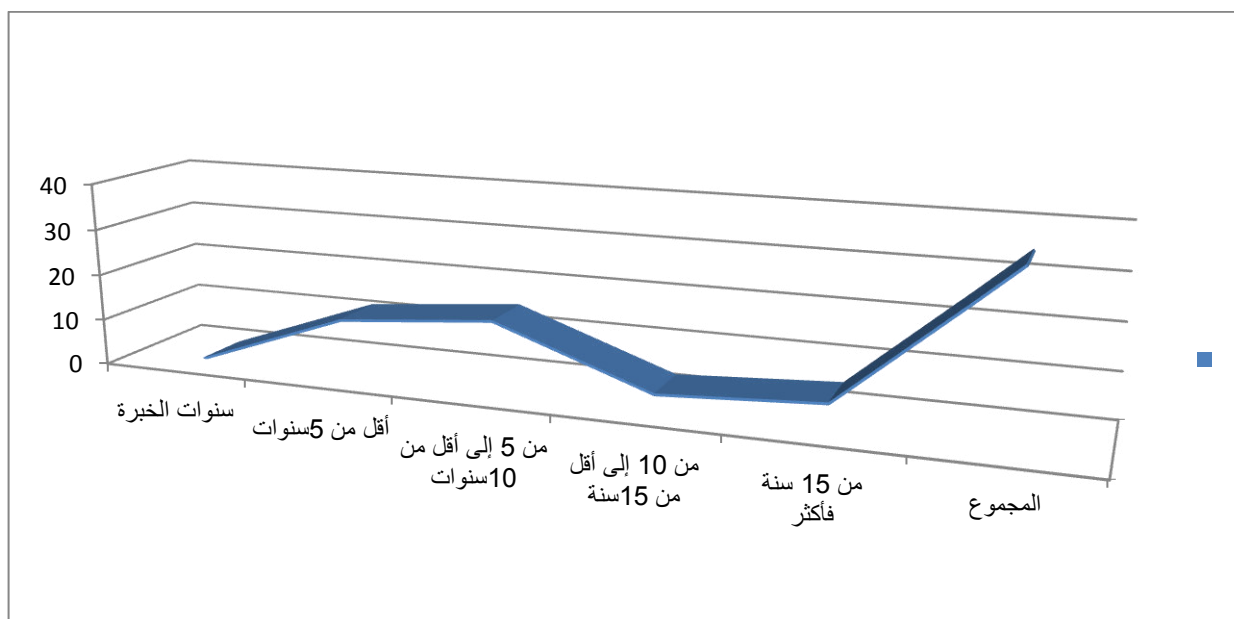
الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	34.29
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	42.86
من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	8.57
من 15 سنة فأكثر	5	14.28
المجموع	35	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول، أن أكبر نسبة قدرت ب 42.86%، كانت للذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وفاقته نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنة، نسبة 34% تقريبا، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها فئات شابة، نظرا لطبيعة عملها، أما النسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، فكانت نسبتهم 14% تقريبا وهي نسبة قليلة مقارنة بباقي الفئات، والشكل التالي يوضح أكثر توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

الشكل رقم (16): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على برنامج Excel

5. الرتبة المهنية:

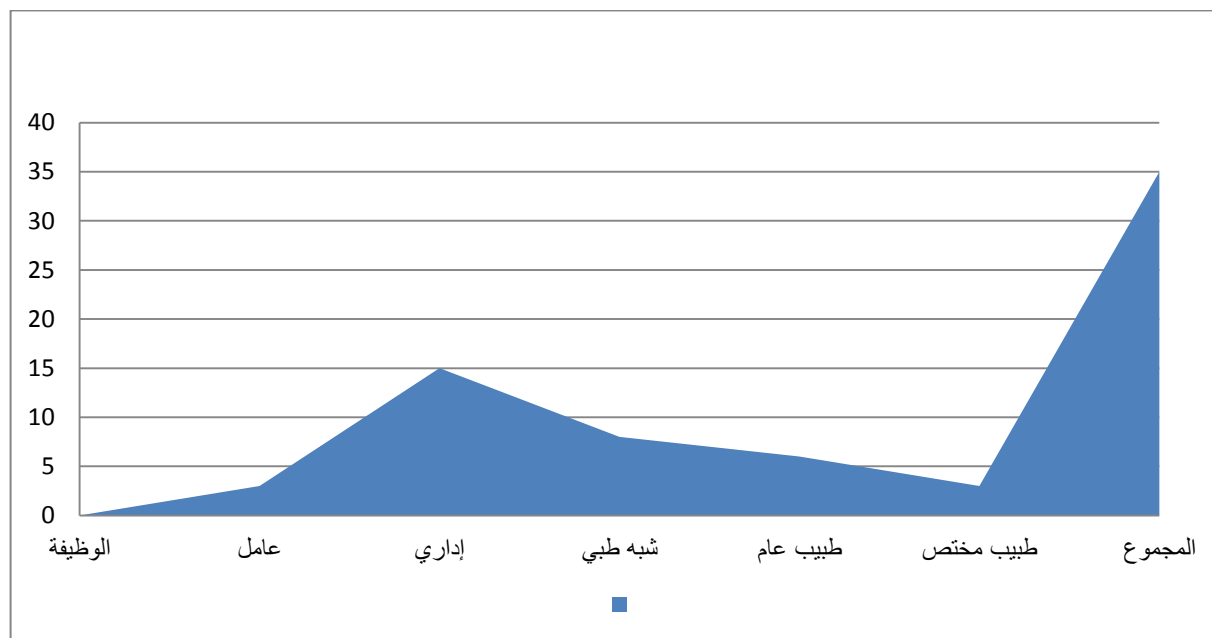
الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب الرتبة المهنية

الوظيفة	عامل	إداري	شبه طبي	طبيب عام	طبيب مختص	المجموع
التكرار	3	15	8	6	3	35
النسبة %	8.57	42.86	22.86	17.14	8.57	100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول، أن أغلب أفراد العينة من الإداريين أي نسبة تقريبا 43%، أما فئة العاملين فكانت قليلة تقدر بنسبة 9% فقط، هي فئة طبيب مختص، أما فيما يخص الشبه طبي، فكانت نسبتهم تقريبا 18%، أما نسبة الأطباء العامون، فكانت تقدر بنسبة 17%، والملاحظ من الجدول السابق، أن أغلب من شاركوا في ملء الاستمارات المقدمة هم من فئة الإداريين، والشكل التالي يوضح أكثر توزيع العينة حسب الرتبة المهنية.

الشكل رقم (17): يمثل توزيع العينة حسب الرتبة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نحاول معرفة مستوى ضغوط العمل، وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد (طولقة)، وكذلك الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات التي وضعت في بداية الدراسة، وعليه سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة، وهذا عن طريق عرض وتحليل نتائج المحور الثاني ضغوط العمل بأبعاده (5) في المطلب الاول، ثم عرض نتائج محور الثالث الالتزام التنظيمي في المطلب الثاني، واختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث، اما المطلب الرابع عرض الاقتراحات والتوصيات الدراسية الميدانية.

المطلب الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني (ضغوط العمل)

في هذا المطلب نعرض نتائج دراسة المتغير المستقل وهو ضغوط العمل، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده الخمسة باستخدام الأساليب الإحصائية.

1. عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الاول لضغوط العمل (صراع الدور):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد صراع الدور، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات

الجدول رقم (16): إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (صراع الدور)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب عبارات
01	أعاني من صراع الأدوار بين عملي والواجبات المنزلية.	2.94	1.514	محايد	1
02	أتلقي توجيهات وتعليمات متناقضة من الرؤساء.	2.89	1.451	محايد	2
03	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة.	2.57	1.461	غير موافق	3
04	أحيانا يطلب مني القيام بمهام تتناقض مع قيمي الشخصية.	2.00	1.057	غير موافق	5
05	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.	2.20	1.279	غير موافق	4

1	صراع الدور	2.52	1.352	غير موافق	/
---	------------	------	-------	-----------	---

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد صراع الدور، حقق متوسط حسابي بلغ (2.52) وانحراف معياري (1.352)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [1.80 - 2.59] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة غير موافق في هذا البعد كانت هي الغالبة، وهذا يدل على أن الموظفين في هذه المؤسسة غير موافقين، أنهم يعانون من صراع الدور، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات معظمها كانت درجة غير موافق تسمو عليها، ما عدا عبارتين كان الإتجاه حولها بدرجة محايد، حيث بلغت متوسط حسابي 2.94 والتي تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت المستخدم، أما الانحراف المعياري فيتجاوز قيمة 1، وهي قيمة مرتفعة تدل على تشتت كبير لآراء الموظفين حول رأيهم في بعد صراع الدور.

2. عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني لضغوط العمل (عبء العمل):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد عبء العمل، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (عبء العمل)

الرقم	العبءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
06	أشعر بالتعب والإرهاق عند الانتهاء من العمل.	3.75	1.082	موافق	2
07	كمية العمل الملقاة علي أكبر من قدراتي واستعدادي.	3.81	1.123	موافق	1
08	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة وصعبة.	3.15	1.337	محايد	5
09	أكلف بمسؤوليات بدون صلاحيات كافية لتنفيذها.	3.35	1.376	محايد	4
10	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به.	3.38	1.347	محايد	3
2	عبء العمل	3.49	1.253	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول، أن بعد عبء العمل، حقق متوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف معياري (1.253)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد أيضا كانت عبارة موافق، وهذا يدل على أن الموظفين يعانون من عبء العمل، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (05) عبارات طغى عليها الحياد والباقي الموافقة. أما من حيث ترتيب العبارات فجاءت العبارة (07) كمية العمل الملقاة على أكبر من قدراتي واستعدادي، مما يدل على الموظفين يعانون من كمية العمل، وجاءت العبارات (08) أحيانا ما تكون المهام المسندة الي معقدة وصعبة في المركز الأخير، مما يدل على أن الموظفين يقومون بمهام غير معقدة وصعبة.

3. عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثالث لضغوط العمل (ظروف العمل المادية):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد ظروف العمل المادية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث ظروف العمل المادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
11	قلة التجهيزات تحد من اداء عملي.	3.67	.996	موافق	2
12	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكثبي تعد غير مناسب لطبيعة عملي.	3.63	1.231	موافق	3
13	أعاني من كثرة الضجيج في عملي.	3.50	1.272	موافق	5
14	مساحة المكتب لا تناسب كثرة الموظفين.	3.42	1.302	موافق	7
15	تتوفر ظروف الأمن والسلامة أثناء عملي.	3.69	1.095	موافق	1
3	ظروف العمل المادية	3.58	1.179	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد ظروف العمل المادية، حقق متوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.179)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة أيضا في هذا البعد كانت عبارة موافق، وهذا يدل على أن الموظفين موافقين على هذا البعد أي أنهم يعانون من الضروف المادية للعمل، والدليل أن قياس هذا البعد من خلال (5) عبارات كلها اتسمت بدرجة الموافقة.

أما من حيث ترتيب العبارات، فجاءت عبارة تتوفر ظروف الامن والسلامة اثناء العمل في المرتبة الأولى، مما يدل توفر الامن والسلامة داخل المؤسسة، أما العبارة الأخيرة فكانت اعاني من كثرة الضجيج في عملي، مما يدل على الهدوء متوفر اثناء اداء المهام المطلوبة.

4. عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الرابع لضغوط العمل (النمو والتقدم الوظيفي):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد النمو والتقدم الوظيفي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (النمو والتقدم الوظيفي)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
16	أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي.	3.06	1.435	محايد	6
17	أجد في عملي فرص النمو والترقيات محدودة.	3.25	1.263	محايد	5
18	تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعبة.	3.65	1.120	موافق	2
19	لدي فرص قليلة للتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة في عملي.	3.38	1.248	محايد	3
20	سياسات الترقية والتقدم الوظيفي غير واضحة.	3.67	1.136	موافق	1
21	ترتبط فرص الترقية بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.	3.35	1.194	محايد	4
4	النمو والتقدم الوظيفي	3.39	1.232	محايد	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد النمو والتقدم الوظيفي، حقق متوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (1.232)، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [2.60 - 3.39] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن هذا البعد يتسم بدرجة محايد، وهذا يدل على أن النمو والتقدم الوظيفي محدود، حيث تم قياس هذا البعد من خلال (06) عبارات، عبارتان منها اتسمت بدرجة الموافقة، أما الباقي منها (04) عبارات كانت درجة محايد تطغى عليها. لكن ارتفاع قيم الإحراف المعياري لكل عبارة عن الواحد 1، يدل على تشتت آراء العاملين حول هذا البعد.

وجاءت العبارة (20) في المرتبة الأولى تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعبة، مما يدل على أن الموظفين يجيدون صعوبة في تحقيق طموحاتهم، وجاءت العبارة (16)، المتعلقة اشعر بالمان ازاء مستقبلي الوظيفي في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن الموظفين غير متخوفين من المستقبل الوظيفي، وهذا راجع ممكن إلى انها مؤسسة عمومية.

5. عرض اتجاهات أفراد العينة حول البعد الخامس لضغوط العمل (تقييم الأداء):

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد النمو والتقدم الوظيفي، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس (تقييم الأداء)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
22	أجهل كيف يتم تقييم عملي.	3.06	1.435	محايد	5
23	يقيم عملي بناء على المحاملة و العشوائية.	3.25	1.263	محايد	4
24	يقيم عملي بمعايير غير دقيقة.	3.65	1.120	موافق	2
25	تقييم عملي لا يهدف إلى تحسين أدائي.	3.38	1.248	محايد	3
26	تقييم الأداء إذا كان غير منطقي لا يحق لي الطعن.	3.67	1.136	موافق	1
5	النمو والتقدم الوظيفي	3.40	1.240	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول، أن بعد تقييم الاداء، كان بمتوسط الحسابي (3.40) وانحراف المعياري (1.240)، حيث يقع المتوسط الحسابي في المجال [3.40 - 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة أيضا في هذا البعد كانت عبارة موافق، أما في ما يخص ترتيب فجاءت العبارة (26) المتعلقة بتقييم الاداء، إذا كان غير منطقي لا يحق لي الطعن في المرتبة الاولى، وهذا يدل على ان الموظفين ليس لديه الحق في الطعن، اذا كان تقييم ادائهم غي عادل، أما عبارة (22): أجهل كيف يتم تقييم أدائي، جاءت في المرتبة الاخيرة، وهذا يدل أن غالبية الموظفين يعرفون كيف يقيم ادائهم.

المطلب الثاني: عرض نتائج تحليل المحور الثالث (الالتزام التنظيمي)

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير التابع الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بأبعاده بوسطة الأساليب الإحصائية.

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب العبارات
01	استمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.	3.77	.818	موافق	7
02	يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.	4.06	.616	موافق	1
03	تشابه قيمتي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المنظمة.	3.79	.771	موافق	5
04	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي.	3.85	.812	موافق	2
05	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل (شخصية، مهنية، اقتصادية، أو اجتماعية).	3.69	.734	موافق	8
06	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.	3.54	.922	موافق	10
07	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المنظمة.	3.38	.937	محايد	12
08	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية.	3.48	1.021	موافق	11
09	أشعر حقا أن مشاكل المنظمة هي مشاكلنا أنا شخصا.	3.83	.663	موافق	4
10	أشعر بأن الالتزام الأخلاقي من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء.	3.75	.934	موافق	6
11	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.	3.84	.967	موافق	3
12	أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي كي أساهم في نجاح منظمتي.	3.58	1.028	موافق	9
1	الالتزام التنظيمي	3.71	0.552	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن متغير الالتزام التنظيمي بلغ متوسطه الإجمالي (3.71) وانحرافه المعياري (0.552). حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، والملاحظ هنا أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19]، وعليه فإن درجة الموافقة إتسم بها متغير الالتزام التنظيمي، وتم قياس هذا البعد من خلال (12) عبارة معظمها كانت درجة موافق هي التي تغلب عليها، ماعدا عبارة واحدة كانت درجة محايد عليها وهي: أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المنظمة، مما يدل على عدم أهمية العلاقة التي قامت بين الموظفين. وقد جاءت عبارة (02) يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة في المرتبة الأولى، مما يدل على ان علبية الموظفين يرغبون في البقاء والاستمرار في المنظمة بقية حياتهم المهنية، وجاءت عبارة (04) أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي، في المرتبة الثانية وهو يدل على أغلب الموظفين في المؤسسة العمومية الاستشفائية يرون انفسهم على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملهم.

نستنتج ان في هذه المؤسسة فيها ضغوط عمل متنوعة يتعرض لها الافراد العاملين، مثل عبء العمل وظروف العمل المادية، ومشاكل في النمو والتقدم الوظيفي تؤثر بشكل من الأشكال على مستوى التزامهم بأعمالهم بدرجة كافية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها احصائيا ببرنامج SPSS.

1. اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة ارتباط بين مستوى ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، ولهذا سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح، باستخدام تحليل التباين للإنحدار، ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تحليل التباين للإنحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الإنحدار	2.965	5	0.593	0.393	3.753	0.02**
الخطأ	4.582	29	0.158			
المجموع	7.547	34				

** ذات دلالة إحصائية عند 5% . المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 3.753، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي $F_{(5, 29), 5\%} = 3.05$ ، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.02، وهي أقل من 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي 0.393، مما يعني أن 39.3% من التباين في الالتزام التنظيمي يفسر بالمتغير المستقل (ضغوط العمل).

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو ما يسمح لنا باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

2. اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

نلجأ إلى أسلوب الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (ضغوط العمل)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الإنحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار لتأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
X	Beta	4.333	0.023*	-0.6268	0.393

* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 5\%$ ، بين المتغير المستقل ضغوط العمل والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، في المؤسسة الاستشفائية، وهذا يدل على وجود أثر لضغوط العمل في الالتزام التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو قيمة T المحسوبة 4.333، وهي أكبر من T الجدولية، التي 2.045 عند مستوى معنوية 5%، ودرجة حرية 35-1=34، كما أن مستوى دلالة T المحسوبة يساوي 0.023، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 5%، مما يعني أن T ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الانحدار ذو قيمة سالبة (-0.134)، وهو ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى ضغوط العمل، قل مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، في المؤسسة العمومية الاستشفائية (زيوشي محمد)، كما أن درجة الارتباط بين المتغيرين قوية، حيث يقدر معامل الارتباط الخطي بينهما ب -0.6268، وهي نسبة ارتباط عالية، وهذا يوضح الدور الهام الذي يلعبه مستوى ضغوط العمل في الالتزام التنظيمي.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.393، فيدل على أن 39.3% من التباين الكلي الحاصل في الالتزام التنظيمي، يمكن تفسيره بمستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون داخل المنظمة.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي

محمد (طولقة)، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

3. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال، حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور ضغوط العمل، وبين محور الالتزام التنظيمي.

1.3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد (طولقة)، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الإنحدار لصراع الدور على الالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل	معامل الإنحدار	قيمة T	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
X_1	Beta	المحسوبة	دلالة T	الإرتباط R	التحديد R^2
صراع الدور	-0.595	2.149	0.00**	-0.251	0.069

** ذات دلالة إحصائية عند 1%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة $\alpha = 5\%$ ، بين بعد ضغوط العمل: صراع الدور كبعد مستقل والالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، وبالتالي وجود أثر لصراع الدور في الالتزام، وما يثبت ذلك هو قيمة T المحسوبة بمستوى 0.00 هو أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$. كما نلاحظ من الجدول، أنه توجد علاقة ارتباط سالبة بين صراع الدور، كبعد من أبعاد ضغوط العمل، ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين، حيث يقدر معامل الارتباط بـ -0.251، وذات دلالة معنوية عند 5%، ويؤكد ذلك أن معامل الإنحدار الخطي سالب (-0.595)، أي أنه كلما زاد مستوى صراع الأدوار على العاملين، نقص وتراجع مستوى التزامهم نحو المؤسسة، وهذا لأن جزء من التزامهم يكون موجه لأداء أدوار أخرى، مثل القيام بالواجبات الأسرية مثلا، لكن إلا أن بعد صراع الدور لا يفسر إلا 6.9% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، حيث يقدر معامل التحديد بـ 0.069.

كما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور في الالتزام التنظيمي للعاملين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية (زيوشي محمد) بطولقة، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

2.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية (زيوشي محمد) بطولقة، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الإنحدار لعبء العمل على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X_2	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
عبء العمل	-0.221	4.721	0.00**	-0.374	0.140

** ذات دلالة إحصائية عند 1%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير معطيات الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 5\%$ ، حيث أن قيم T مستوى دلالتها 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما نلاحظ من الجدول السابق، أنه توجد علاقة ارتباط سالبة بين الضغوط الناتجة عن عبء العمل في المستشفى والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث يقدر معامل الارتباط بـ -0.374، وهو ذو دلالة عند مستوى معنوية 5%، إلا أنه مع ذلك، فإن عبء العمل لم يستطع تفسير إلا حوالي 14% فقط في التباين في ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في المستشفى، وهذا يدل على أن أعباء العمل في مستشفى زيوشي محمد بطولقة، ليست بالمرتفعة، مما يجعلها لا تؤثر بشكل كبير على التزامهم في العمل.

كما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى زيوشي محمد بطولقة، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

3.3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الإنحدار لظروف العمل المادية على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X_3	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
ظروف العمل المادية	-0.168	8.859	0.032*	-0.483	0.234

* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 5\%$ ، وبالتالي وجود أثر لظروف العمل المادية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، وما يؤكد معنوية هذا الأثر هو قيمة T المحسوبة، والتي بلغت 8.859 عند مستوى دلالة بلغ 0.032، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد $\alpha = 5\%$.

كما نلاحظ من الجدول يتضح أنه توجد ارتباط عكسية (سالبة)، بين ظروف العمل المادية، والالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفى، ويدل على ذلك معامل الإرتباط السالب -0.483، وهي قيمة معتدلة ومتوسطة ودالة عند مستوى معنوية 5%، مما يدل على أن العاملين في المستشفى يعانون من نقص الوسائل والتجهيزات، التي تسمح لهم بالتكفل الجيد بالمرضى من جهة، والقيام بواجباتهم المهنية في شروط مريحة من جهة أخرى، كما أن معامل الإنحدار الخطي -0.168، يدل على أنه الظروف المادية السيئة في بيئة العمل، تؤثر سلباً على التزام العاملين تجاه العمل والمستشفى.

ويبلغ معامل التحديد 0.234، مما يعني أن ظروف العمل المادية كمصدر محتمل لضغوط العمل، تفسر 23.4% من التباين في الالتزام التنظيمي للعاملين.

كما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل المادية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

4.3. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمو والتقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد (طولقة)، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار للنمو والتقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X_4	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2
النمو والتقدم الوظيفي	-0.211	5.360	0.03*	-0.394	0.156

* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 5\%$ ، بين البعد المستقل ضعف النمو والتقدم الوظيفي، والمتغير التابع الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، وما يثبت ذلك هو قيمة T البالغة 5.36، بمستوى دلالة بلغ 0.03 وهو أقل من $\alpha = 5\%$.

يتضح من الجدول أن هناك علاقة ارتباط عكسية بين امكانية النمو والتقدم الوظيفي (الترقية) في المستشفى والالتزام التنظيمي للعاملين، حيث بلغ معامل الإرتباط لبيرسون -0.211، وهي درجة ارتباط سالبة، مما يدل على أنه كلما تقلصت فرص الترقية في المستشفى، أو كانت متحيزة وغير مرتبطة بالأداء، فإن الالتزام نحو العمل يتراجع لدى العاملين، كما أن بعد النمو والتقدم الوظيفي يفسر 15.6% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، أما قيمة T فهي ذات دلالة عند مستوى معنوية 5%، حيث مستوى الدلالة 0.03 أقل من 5%.

أما معامل الإنحدار الخطي فهو سالب، ويساوي -0.211، مما يعني أنه أي تراجع في فرص النمو والتقدم الوظيفي، سيؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام لدى العاملين نحو العمل والمستشفى. مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للنمو والتقدم الوظيفي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$.

5.3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد (طولقة)، عند مستوى معنوي $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار لتقييم الأداء على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل X ₅	معامل الإنحدار Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²
تقييم الأداء	-0.040	0.861	0.261	-0.151	0.023

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول السابق، يتضح أنه لا وجود لعلاقة، عند مستوى دلالة احصائية $\alpha = 5\%$ ، بين بعد تقييم الأداء كمصدر من مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، بفعل تخوف العاملين من نتائج تقييم الأداء وتشككهم فيها، هو ما يعني أنه لا دور لتقييم الأداء في الالتزام التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو مستوى الدلالة 0.261 أكبر من $\alpha = 5\%$ ، وما يدعم ذلك هو قيمة T المحسوبة، والتي تساوي 0.861، وهي ليست أكبر من قيمة T عند مستوى دلالة 5%، ودرجة حرية 29، وهو ما يعني أن T غير دال عند مستوى 5%، كما أن علاقة الارتباط سلبية، مما يعني أن قيام الإدارة بتقييم الأداء، لا يزيد من ضغوط العمل، لإعتقاد العاملين أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل شفاف وعادل، ولا تسبب أي قلق للعاملين.

يشير معامل الارتباط -0.151، أن علاقة الارتباط ضعيفة، حيث لا يفسر متغير تقييم الأداء إلا 2.30% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الإنحدار ضعيفة.

مما سبق يمكننا أن نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية زيوشي محمد بطولقة، عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى ثلاث مباحث، حيث قمنا في المبحث الاول بتقديم صورة واضحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية " زيوشي محمد" - طولقة- من خلال ابراز اهميتها وأهم المنشآت داخلها وكذلك توضيح هيكلها التنظيمي ومختلف المصالح والمرافق بداخلها والموارد البشرية التي تعمل على تقديم خدماتها للمواطنين، اما في المبحث الثاني فتطرقنا الى الايطار المنهجي المتبع في تحليل الاستثمارات وايجابيات افراد عينة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل، أما في المبحث الثالث والأخير فتم خلاله عرض وتحليل نتائج الدراسة واخيار الفرضيات الموضوعية في الجانب النظري واخيرا عرض النتائج إقتراحات التوصل إليها من قبل الباحث.

الخاتمة العامة:

تضمن هذا البحث ثلاثة فصول، تطرقنا في الفصل الأول منه إلى ضغوط العمل تعريفها وأهميتها وكذلك مصادرها والنماذج المفسرة لها، أما في الفصل الثاني حاولنا التعرف على الالتزام التنظيمي من خلال ماهية الالتزام التنظيمي وأهميته وخصائصه ومحاولة التفريق بينه، وبين مصطلحات القربية منه وأبعاده غيرها من المحاور، وحاولنا في نهاية هذا الفصل إيجاد الروابط المشتركة، التي تميز طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وفي الاخير أي الفصل الثالث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة مستوى ضغوط العمل ومصادرها السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية "زيوشي محمد" التي تم إختيارها كعينة من باقي المؤسسات الجزائرية الأخرى، كما حاولنا الكشف عن طبيعة العلاقة أو مدى تأثير ضغوط العمل في الالتزام التنظيمي، والتي كانت محور تساؤلنا الرئيسي.

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات، وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها واختبار فرضياتها، وفي هذه الخاتمة، سنحاول هنا الإشارة إلى ابراز هذه النتائج:

أولا: النتائج النظرية:

- ✓ تأكيد الدراسة على ما اتفقت عليه أغلب الدراسات السابقة، من أن ارتباط ضغوط العمل بالالتزام التنظيمي هو ارتباط سلبي، أي كلما زادت ضغوط العمل، وفاقته المستوى الذي يستطيع الفرد تحملها تراجع مستوى الالتزام لديه اتجاه المنظمة والعمل فيها.
- ✓ لضغوط العمل مصادر عدة نذكر منها ما هو مرتبط بالفرد ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة، ومنها ما هو مرتبط ببيئة المنظمة الخارجية.
- ✓ ضغوط العمل من الضواهر الحتمية، التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما محاولة التقليل من حدتها، من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات والأساليب التي يمكن بها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.
- ✓ ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر في المنظمات الحديثة، وهذا راجع للتغيرات المتسارعة والتعقيدات المتزايدة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.
- ✓ ضغوط العمل هي مؤثرات وأحداث ومواقف يتعرض لها الأفراد داخل بيئة العمل، فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية، وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم، لتعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- بينت النتائج إلى أن بعد صراع الدور كان له أثر على الإلتزام التنظيمي ذو دلالة إحصائية، أي كلما زاد مستوى صراع الأدوار على العاملين، نقص وتراجع مستوى التزامهم نحو المؤسسة، وهذا لأن جزء من التزامهم يكون موجه لأداء أدوار أخرى، مثل القيام بالواجبات الأسرية مثلاً ولكن بنسبة قليلة.
- كما أوضحت النتائج أن أعباء العمل في مستشفى زيوشي محمد بطولقة، ليست بالمرتفعة، مما يجعلها لا تؤثر بشكل كبير على التزامهم في العمل.
- من خلال نتائج الدراسة نستنتج أن بعد ظروف العمل المادية على الإلتزام التنظيمي، له أثر ذو دلالة إحصائية، أي أن العاملين في المستشفى، يعانون من نقص الوسائل والتجهيزات، التي تسمح لهم بالتكفل الجيد بالمرضى من جهة، والقيام بواجباتهم المهنية، في شروط مريحة من جهة أخرى.
- نستنتج من خلال نتائج الدراسة الميدانية، في المؤسسة الاستشفائية العمومية "زيوشي محمد"، أن أي تراجع في فرص النمو والتقدم الوظيفي، سيؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي، لدى العاملين نحو العمل والمستشفى.
- أشارت نتائج الدراسة، إلى أن بعد تقييم الأداء على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، ليس لديه أثر ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن قيام الإدارة بتقييم الأداء، لا يزيد من ضغوط العمل، لإعتقاد العاملين أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل شفاف وعادل، ولا تسبب أي قلق للعاملين.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لضغوط العمل (صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل المادية، النمو والتقدم الوظيفي)، على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.
- إن التأكد من ارتباط ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي، ارتباطاً سلبياً يفرض على القائمين على مختلف المؤسسات الجزائرية، سواء العامة أو الخاصة، العمل على تعزيز الإلتزام التنظيمي للموظفين لديها، ومحاولة التخفيف من مستوى ضغوط العمل التي تواجه الموظفين.

ثالثاً: التوصيات:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإننا نقدم بعض التوصيات نذكر منها:

- تكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل للموظفين في المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة.
- عقد دورات التدريبية للموظفين، والتي تهدف إلى التعريف بأهمية الالتزام التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وهذا ما يعود بالفائدة عليهم وعلى مؤسساتهم على حد سواء.
- رفع الحد الأدنى للأجور، بما يضمن المحافظة على الكفاءات الموجودة حالياً بالمؤسسة، وجذب الكفاءات من خارج المنظمة.
- وضع نظام موضوعي للمكافآت، يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيداً عن المحسوبية، وكذلك نظام الترقية يكون موضوعي، وليس مرتبط بالشواغر الوظيفية، إنما ارتباطه بالكفاءات.
- إثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها الموظفون، وذلك من خلال تنوعها، والتقليل قدر المستطاع من الأعمال الروتينية، التي يؤديها وتحسين الحياة الوظيفية لهم لأن، ذلك يؤدي إلى شعورهم بالتحدي والمتعة في العمل، ويقلل من الملل والاكتئاب، الناتج عن التكرار والنمطية.
- التأكد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين الرؤوسين والموظفين، لما ذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي للمؤسساتهم.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1 - أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، مصر 2008.
- 2 - أندرو دي سيزلاقي، مارك ج والاس، سلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية، الرياض، 1991.
- 3 - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2000.
- 4 - حريم حسن، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، مطبعة الحامد، الأردن، 2004.
- 5 - حلقات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 6 - حنفي عبد الغفار، ابو قحف عبد السلام، محمد بلال ، محاضرات السلوك التنظيمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
- 7 - خال دعيادة عليما، ضغوط العمل وأثرها على الأداء ، دار الخليج، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1432هـ - 2011.
- 8 - ديرري زاهد محمد، السلوك الانساني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان ، الأردن، 2011.
- 9 - الرحاحلة عبد الرزاق، العزام زكريا احمد، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 10 - السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 11 - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية، 2002.

- 12 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك والتنظيميا لفعال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 13 - عاشور أحمد، السلوك كإنسان في المنظمات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1990.
- 14 - عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 15 - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، 2002.
- 16 - عياصرة معين محمود، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 17 - الفريجات خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثر للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 18 - فليه فاروق عبده، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 19 - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 20 - الهيجان عبد الرحمان أحمد بن محمد، ضغوط العمل (منهج لدراسة مصادرها نتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 21 - هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الثانية، 1999.

المذكرات

- 1 - أبورحمة محمد حسن خميس، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

- 2 - بدران ليلي محمد وليد، **ضغوط العمل**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2009/2008.
- 3 - حلس صقر محمد أكرم، **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين(حالة دراسية على بلدية غزة)**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012.
- 4 - حنونة سامي إبراهيم حماد، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- 5 - الدوسري سعد بن عميقان سعيد، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية (دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية)** ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
- 6 - رفعت حواس أميرة محمد، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية(دراسة ميدانية على البنوك التجارية)**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 7 - السقا ميسون سليم، **اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)** ، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 8 - شاطرشفيق، **اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009.
- 9 - الشوابكة رائد ضيف الله، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى** ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2010.

- 10 - طاهري عبد الغاني، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.
- 11 - عبد القادر أحمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 12 - العزيز وردة، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010/2009.
- 13 - العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
- 14 - عياد الشمري عايد رحيل، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي (دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 15 - القحطاني صالح بن ناصر شغروود، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.
- 16 - المثالي عبد الله الطحج، علاقة الالتزام لتنظيم بيئة العمل، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2002.
- 17 - مرزوق ابتسام يوسف محمد، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

- 18 - المعشر عيسى إبراهيم، اثر ضغوط العمل على أداء العاملين (دراسة ميدانية في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الاردن، أيار، 2009.
- 19 - ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مدير يومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن) ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
- 20 - نعموني مراد، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة سونا طراك قسم الانتاج-شمال) ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، نوفمبر 2006.
- 21 - هواين فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة) ، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف(2)، 2013/2014.

المجلات:

- 1 - بنى عيسى أحمد محمد، رياض أحمد أبا زيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، دراسات العلوم الدارية، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014.
- 2 - الجميلي مخلص شياح علي، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4 ، العدد 9 ، 2012.
- 3 - الخشرون محمد مصطفى ، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد3، جامعة حلب، 2011.
- 4 - خليفات عبد الفتاح، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25 ، العدد 3 و4، 2009.

- 5 - خير الدين أحمد موسى، محمود أحمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي(دراسة حالة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية)، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد12، العدد3، الاحساء، المملكة العربية السعودية، مارس 2012.
- 6 - درنوني هدى، الالتزام التنظيمي(المفهوم، الابعاد والنتائج)، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد13، جامعة بسكرة، ديسمبر 2014.
- 7 - فليح حكمت محمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي(دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83 ، جامعة تكريت، العراق، 2010.
- 8 - قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي(دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخدي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- ديالى) ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة السليمانية، السنة التاسعة، العدد 26، 2013.



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أخي الموظف المحترم، أختي الموظفة المحترمة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.
يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم به، استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، في تخصص تسيير الموارد البشرية، وذلك حول موضوع:

" تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي "

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية زيوشي محمد – طولقة-)

أرجو التكرم بجزءا من وقتكم، والإجابة على جميع العبارات بدقة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي الذي وضع من أجله.

تقبلوا مني خالص التقدير والاحترام، وأشكركم سلفا على تعاونكم.

الطالب: إبراهيم عز الدين

المحور الاول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

29 سنة فأقل من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل الليسانس ماجستير دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل 10 سنوات من 10 سنة إلى أقل 15 سنة
من 15 سنة فأكثر

5- الرتبة المهنية:

عامل إداري شبه طبي طبيب عام طبيب مختص

المحور الثاني: ضغوط العمل:

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن مدى موافقتك من كل عامل من هذه العوامل.

رقم	عبارات قياس ضغوط العمل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
صراع الدور						
-1	أعاني من صراع الأدوار بين عملي والواجبات المنزلية.					
-2	أتلقي توجيهات وتعليمات متناقضة من الرؤساء.					
-3	لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة.					
-4	أحيانا يطلب مني القيام بمهام تتناقض مع قيمي الشخصية.					
-5	الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبراتي ومهاراتي.					
عبء العمل						
-6	أشعر بالتعب والإرهاق عند الانتهاء من العمل.					
-7	كمية العمل الملقاة علي أكبر من قدراتي واستعدادي.					
-8	أحيانا ما تكون المهام المسندة لي معقدة وصعبة.					
-9	أكلف بمسؤوليات بدون صلاحيات كافية لتنفيذها.					
-10	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به.					
ظروف العمل المادية						
-11	قلة التجهيزات تحد من اداء عملي.					
-12	الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في مكنتي تعد غير مناسب لطبيعة عملي.					
-13	أعاني من كثرة الضجيج في عملي.					
-14	مساحة المكتب لا تناسب كثرة الموظفين.					
-15	تتوفر ظروف الأمن والسلامة أثناء عملي.					
النمو والتقدم الوظيفي						
-16	أشعر بالأمان إزاء مستقبلي الوظيفي.					
-17	أجد في عملي فرص النمو والترقيات محدودة.					
-18	تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعبة.					
-19	لدي فرص قليلة للتعلم واكتساب معارف ومهارات جديدة في					

					عملي.
					-20 سياسات الترقية والتقدم الوظيفي غير واضحة.
					-21 ترتبط فرص الترقية بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة.
تقييم الأداء					
					-22 أجهل كيف يتم تقييم عملي.
					-23 يقيم عملي بناء على المجاملة و العشوائية.
					-24 يقيم عملي بمعايير غير دقيقة.
					-25 تقييم عملي لا يهدف إلى تحسين أدائي.
					-26 تقييم الأداء إذا كان غير منطقي لا يحق لي الطعن.

المحور الثالث: عبارات قياس الالتزام التنظيمي

					-27 استمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل.
					-28 يسرني أن أمضي بقية حياتي المهنية في هذه المنظمة.
					-29 تتشابه قلبي وتوجهاتي مع قيم وتوجهات المنظمة.
					-30 أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي.
					-31 أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل (شخصية، مهنية، اقتصادية، أو اجتماعية).
					-32 فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.
					-33 أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في المنظمة.
					-34 من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية.
					-35 أشعر حقا أن مشاكل المنظمة هي مشاكلنا أنا شخصا.
					-36 أشعر بأن الالتزام الأخلاقي من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء.
					-37 أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للموظف.
					-38 أنا مستعد أن أبذل قصارى جهدي كي أساهم في نجاح منظمتي.

قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	إسم الاستاذ
01	دبابش ربيعة
02	صولح سماح
03	شنافي نوال