



## الموضوع

**أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر  
\* مصلحة الاستعمالات \* بسكرة**

**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

تخصص: إدارة موارد البشرية

الأستاذ المشرف:

دايركان دليلة

إعداد الطالب(ة):

بركات بسمينة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مناصريه إسماعيل	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بركان دليلة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019





## الموضوع

**أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشرير بن ناصر  
\* مصلحة الاستعمالات \* بسكرة**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد البشرية

الأستاذ المشرف:

دايركان دليلة

إعداد الطالب(ة):

بركات يسمينة

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصنف	مؤسسة الانتماء
1	مناصريه إسماعيل	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	بركان دليلة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	دالي علي لمياء	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

الحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته  
ونشكر فضله حتى يبلغ الفضل منتهاه  
الصلاة على محمد والسلام عليه وآله وصحبه .  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى زوجي والدتي وأفراد عائلتي وأحبائي  
و أصدقائي وزملائي في العمل والدراسة على الدعم المعنوي والتشجيع  
.وكذا كل من مدير مستشفى بشير بن ناصر ونائبه على المساعدة و  
تسهيل الشق التطبيقي للموضوع لدى مصالحتهم .  
واخص ذكرا و احتراما أساتذة الكلية الذين اشرفوا على تكوين  
فرع الماستر إدارة الموارد البشرية دفعة 2020.  
وخاصة الأستاذة المشرفة الرائعة بركان دليلة  
والى كل من ساعدنا على إتمام  
العمل .

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله

و إلى والدتي الغالية و أولادي الأعزاء

وإلى زوجي رفيق دربي.

## الملخص

تناولت هذه الدراسة إلى اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر وبالضبط في مصلحة الاستعجالات بسكرة. وهدفت إلى معرفة مستوى ضغوط العمل وكذا الالتزام التنظيمي ،ومعرفة أثر أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في ( عبء العمل ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة من الموارد البشرية في مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة والتي قدرت ب( 120 ) عاملا ، ولقد تم استرجاع( 47 ) استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS-V20 كما تم الاعتماد على عدة أدوات إحصائية للقياس أهمها :مقاييس الإحصاء الوصفي ، الانحدار الخطي البسيط ، تحليل التباين الأحادي الخ .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها الأربعة (عبء الدور ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل ) على الالتزام التنظيمي . وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج نقترح انه من الضروري على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بالظروف المادية للعمل من حيث تخفيف مدة العمل والبقاء بالمستشفى بالعمل بنظام 3\*8 بالتالي تقل مدة تواجد الأطقم الطبية والشبه طبية بالمستشفى ويزيد من فترة راحتهم بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تفعيل أكثر الخدمات الاجتماعية والمكلفة بنادي للعاملين .. وضع إستراتيجية مناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية و يسمح بالوصول إلى تحسين رعاية الصحة العمومية ويؤدي الى المحافظة على الكفاءات الطبية والشبه طبية المرتبطة أخلاقيا وعاطفيا بالمستشفى وتعزيز ذلك .

## الكلمات المفتاحية

ضغوط العمل، عبء الدور ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل ، الالتزام التنظيمي .

## **Abstract:**

This study examined the deterioration which addressed the pressure on the organizational commitment of the employees of the Holy-based Hospital of Bashir Ben Nasser exactly in the emergency service; To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data. It was distributed to a sample of human resources In emergency public hospital information Bashir Bennasser Biskra showing (120) workers, and (47) questionnaires valid for analysis can be retrieved and analyzed by the SPSS-V20 program as was done Reliance on several measurement statistics, the most important of which are: descriptive statistics measures, simple linear regression, single-factor variance analysis, etc.

The study found a set of results, the most important of which are: That there is no statistically significant effect of work pressures with its four dimensions (role burden, work difficulty, role ambiguity, and material work conditions) on organizational commitment. . In light of the results obtained, we suggest that it is necessary for the institution under study to pay attention to the material work conditions in terms of reducing the length of work and staying in the hospital by working on the 3 \* 8 system, and thus the duration of the presence of medical personnel and paramedics in the hospital decreases and increases their rest period in addition To pay attention to the social services aspect within the organization by activating the most costly social services in a workers' club. In addition to paying attention to the issue of ventilation and reducing the temperature by using air conditioning and central ventilation. In addition to the necessity to provide appropriate preventive means and work tools at the right time. Setting an appropriate strategy to enhance the organizational commitment of the employees in order to achieve the objectives of the General Hospital Corporation, allow access to improving public health care, and lead to the preservation of medical and paramedical competencies and the strengthening of them morally and emotionally. hospital.

**Keywords:** keywords: work pressures, role burden, difficulty working, role ambiguity, physical conditions of work. Regulatory compliance..



# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإهداء
	كلمة شكر
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل</b>
01	تمهيد
01	<b>المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل</b>
01	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصره
01	الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل
03	الفرع الثاني: عناصر ضغوط العمل
04	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

04	الفرع الأول: مرحلة التعرض للضغوط
04	الفرع الثاني: مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط
04	الفرع الثالث: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف
05	الفرع الرابع: مرحلة التعب والإرهاك
05	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
05	الفرع الأول: حسب مستوى الحدة
06	الفرع الثاني: حسب الآثار الناجمة عنها
07	الفرع الثالث: من حيث الشمول
07	الفرع الرابع: حسب الفترة الزمنية والتأثير على صحة الإنسان
08	المبحث الثاني: ضغوط العمل: مصادرها وتكاليفها و الآثار الناجمة عنها
08	المطلب الأول: مصادر ومسببات ضغوط العمل
08	الفرع الأول: ضغوط العمل الناجمة عن مسببات شخصية
09	الفرع الثاني: ضغوط العمل الناجمة عن متطلبات المهام
12	الفرع الثالث: ضغوط العمل المتعلقة بالجماعة والعلاقات الاجتماعية
12	الفرع الرابع: ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة
13	المطلب الثاني: تكاليف ضغوط العمل
13	الفرع الأول: التكاليف المباشرة للضغوط المهنية
13	الفرع الثاني: التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية
13	المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

14	الفرع الأول: الآثار الإيجابية
14	الفرع الثاني: الآثار السلبية على الفرد والمنظمة
15	المبحث الثالث : نظريات واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل و الطرق الإدارية للوقاية منها
15	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
15	الفرع الأول: نظرية سيلبي <i>Selye</i>
16	الفرع الثاني: نظرية أحداث الحياة
16	الفرع الثالث: نظرية لازاروس سنة 1970
16	الفرع الرابع: نظرية بير ونيومان
16	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل
17	الفرع الأول: الاستراتيجيات الفردية
17	الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنظيمية
19	المطلب الثالث: المقاربات الإدارية للوقاية من ضغوط العمل
19	الفرع الأول: مقارنة تركز على العمل
19	الفرع الثاني: مقارنة خلق أو زيادة مرونة الفرد و المقاربة العلاجية الدوائية
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغط العمل
21	تمهيد
21	المبحث الأول أساسيات حول الالتزام التنظيمي
21	المطلب الأول: الالتزام التنظيمي: المفهوم ، الخصائص و الأهمية

21	الفرع الأول: مفهوم الالتزام والالتزام التنظيمي
22	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
23	الفرع الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي وأنواعه والآثار المترتبة عليه
24	الفرع الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
25	الفرع الثاني: أنواع الالتزام التنظيمي
26	الفرع الثالث: آثار الالتزام التنظيمي
27	المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي: الأبعاد وطرق القياس و إجراءات تدعيمه
27	المطلب الأول: أبعاد و عناصر و مستويات الالتزام التنظيمي
27	الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي
30	الفرع الثاني: عناصر الالتزام التنظيمي
32	الفرع الثالث: مستويات الالتزام التنظيمي
33	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي وطرق قياسه و إجراءات تعزيزه
33	الفرع الأول: محددات الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه
37	الفرع الثاني: الطرق الإدارية لقياس الالتزام التنظيمي
38	الفرع الثالث: الإجراءات التنظيمية التي تشجع الالتزام التنظيمي
40	المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي
41	المطلب الأول: العلاقة بين عبء الدور و الالتزام التنظيمي

41	الفرع الأول: العلاقة_ الايجابية بين عبء الدور و الالتزام التنظيمي
42	الفرع الثاني: العلاقة_ السلبية بين عبء الدور و الالتزام التنظيمي
43	المطلب الثاني:العلاقة بين صعوبة العمل و الالتزام التنظيمي
43	الفرع الأول:العلاقة_ السلبية بين صعوبة العمل و الالتزام التنظيمي
44	الفرع الثاني:عدم وجود علاقة_ بين صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي
44	المطلب الثالث:العلاقة بين غموض الدور و الالتزام التنظيمي
45	الفرع الأول عدم وجود علاقة_ بين غموض الدور و الالتزام التنظيمي
46	الفرع الثاني: العلاقة_ الايجابية والسلبية بين غموض الدور و الالتزام التنظيمي
47	المطلب الرابع: العلاقة بين الظروف المادية للعمل و الالتزام التنظيمي
48	الفرع الأول: العلاقة الايجابية بين الظروف المادية للعمل و الالتزام التنظيمي
48	الفرع الثاني: العلاقة السلبية بين الظروف المادية للعمل و الالتزام التنظيمي
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة ضغوط العمل و اثرها على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر – مصلحة الاستعجالات .بسكرة
51	تمهيد
51	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر ومصلحة الاستعجالات بسكرة
53	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
53	المطلب الأول: منهجية البحث
53	الفرع الأول: البيانات الأولية
53	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية
54	الفرع الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
54	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية
60	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
60	الفرع الثاني: درجات القياس المستخدمة وطريقة تحديد الاتجاهات
61	الفرع الثالث: صدق ثبات أداة البحث (الاستبانة)
63	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: تحليل وتفسير عبارات ضغوط العمل والالتزام التنظيمي
64	الفرع الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور ضغوط العمل

71	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو التزام التنظيمي:
74	المطلب الثاني: دراسة علاقة الارتباط بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي والتوزيع الطبيعي
74	الفرع الأول: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة باستخدام معامل برسون <i>Corrélation de Pearson</i>
75	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثالث اختبار وتفسير فرضيات الدراسة
76	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية
79	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية
83	خلاصة الفصل
88-84	خاتمة
96-90	قائمة المراجع
103-98	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	المقارنة بين الضغوط الايجابية والسلبية	01
54	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
55	توزيع المبحوثين حسب السن	03
56	توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي	04
57	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	05
57	توزيع المبحوثين حسب أقدميه العمل	06
58	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	07
59	توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية	08
61	درجات مقياس ليكرت الخماسي	09
61	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	10
62	معامل ألفا ومعامل الصدق	11
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لضغوط العمل	12
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات نتائج عبء العمل	13
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات نتائج صعوبة العمل	14

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات نتائج غموض الدور	15
69	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات نتائج الظروف المادية للعمل	16
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للالتزام التنظيمي	17
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات نتائج محور الالتزام التنظيمي	18
74	نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد ضغوط العمل مع الالتزام التنظيمي	19
75	اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح	20
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر أبعاد ضغوط العمل (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل)	21
77	نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير ضغوط عبء الدور على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	22
78	نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير ضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	23
78	نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير غموض الدور على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	24
79	نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة	25

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	نموذج الدراسة	01
3	عناصر ضغوط العمل	02
26	العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي	03
30	أبعاد الالتزام التنظيمي	04
32	العناصر التنظيمية المشككة للالتزام التنظيمي	05
32	مستويات الالتزام التنظيمي	06
36	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	07
40	الإجراءات التنظيمية لتشجيع الالتزام التنظيمي	08
41	العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي	09
43	العلاقة بين صعوبة العمل والالتزام التنظيمي	10
54	العلاقة بين غموض الدور والالتزام التنظيمي	11
47	العلاقة بين الظروف المادية للعمل والالتزام التنظيمي	12

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
استبانة البحث	01
الهيكل التنظيمي	02
قائمة المحكمين	03
مخرجات برنامج التحليل spss v20	04

# مقدمة

## مقدمة

في ظل بيئة سبمتها الأساسية التغيير المتسارع والمستمر، واجهت المنظمات المعاصرة تحديات فرضتها العولمة والتطور التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتغيير الفكر الإداري، أدت بالمنظمات إلى حتمية التكيف مع مختلف المتغيرات، بما في ذلك تكيف إدارة الموارد البشرية. خاصة من ناحية الاحتفاظ بالأصول البشرية وتنمية مهاراته وقدراته على الالتزام والإبداع، وعليه يجب على المنظمات دراسة المناخ التنظيمي والإمام بجميع نواحيه.

أن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر المنتشرة بالمنظمات، و يظهر تأثيرها على كل الأفراد على اختلاف المستويات الإدارية و بدرجات متفاوتة. وتختلف بذلك استجابة الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعهم ضغوط العمل إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المسطرة، ومنهم من تدفعهم إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل. وبالتالي فإن المنظمات تواجه نتيجة ذلك مشاكل عديدة تعيقها على تحقيق أهدافها.

وبين الضغوط المهنية التي يواجهها الأفراد و إلزامية إخلاصهم في العمل والولاء للمنظمة التي ينتمون إليها و إلزامية البقاء فيها لدواع أخرى تتضح جليا أهمية الالتزام التنظيمي في استثمار الكفاءات وتطويرها. ولهذا من الطبيعي أن يلقي موضوعا ضغوط العمل والالتزام التنظيمي اهتمام كبير من طرف المسؤولين الإداريين.

إن العمل بالمنظمات العمومية الاستشفائية يتسم بنوع من الصعوبة، والخطورة على المورد البشري المتمين إليها لأسباب متعلقة أساسا بمشاكل التسيير العمومي بالإضافة إلى تبعات التعامل المباشر مع المرضى وذويهم، في ظل الإمكانيات المتاحة. بالإضافة إلى عوامل أخرى من شأنها أن تترك آثارا سلبية على سلوك الموارد البشرية وعلى صحتها النفسية والجسدية.

و من هنا برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من التداخل بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، من خلال دراسة كل من ضغوط العمل كمتغير مستقل وكل ما يتعلق به ودراسة الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وكل ما يتعلق به. ولمعرفة الأثر الناتج عن تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي ارتأينا تسليط الضوء على بعض مصادره (بعض أبعاد ضغوط العمل) ونرصد آثارها على الالتزام لدى العاملين.

## 1- الدراسات السابقة:

بعد البحث في التراث الأدبي حول موضوع الدراسة وباختيار أهم واحداث الدراسات المرتبطة بصفة مباشرة بإشكالية الدراسة ومتغيراتها البحثية ويمكن عرضها ومناقشتها كالتالي :

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

#### أ- الدراسات المتعلقة بضغط العمل

- دراسة الدكتورة جوهرة أقطي (2020) تحت عنوان: ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى "بشير بن ناصر" و"الحكيم سعدان" ، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 18، الرقم 20 (2020)، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد الصفحات 189-202.

#### هدفت الدراسة إلى

- ✓ اختبار أثر ضغوط العمل بأبعده (ضغوط بيئة العمل، عبء العمل، صراع الدور، وغموض الدور) على الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء المتخصصين العاملين في المستشفيات العمومية بمدينة بسكرة
  - ✓ قياس مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة.
  - ✓ تشخيص واقع الضغوط المهنية لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة.
  - ✓ اختبار درجة تخفيض الضغوط المهنية من الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع وباستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية و باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS للمعالجة وكانت عينة الدراسة المحددة بشكل مقصود والمقدر عدد أفرادها ب 52 طبيب مختص بالمستشفيات العمومية لمدينة بسكرة وحدد مجالها الزماني بالفترة الممتدة من ابريل إلى مايو 2019 والمكاني بالمستشفيات العمومية بمدينة بسكرة ومستشفى بشير بن ناصر ومستشفى الحكيم سعدان بسكرة. وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي تمثل مجتمع الدراسة في فئة الأطباء المتخصصين العاملين في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة .

#### توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها :

- ✓ وجود مستوى ضغوط عمل متوسط لدى الأطباء المتخصصين العاملين بالمستشفيات العمومية بمدينة بسكرة، كما لهم مستوى متوسط من الاستقرار في العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن عبء العمل يؤثر سلبا في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الأطباء في حين أن كل من بيئة العمل وصراع الدور وغموض الدور ليس لها أثر معنوي على الاستقرار

الوظيفي للأطباء المتخصصين العاملين بالمستشفيات العمومية بمدينة بسكرة . إن الباحثة لم تقدم حدود أو جوانب القصور التي تحول دون تعميم نتائجها أو ثبات نتائجها لتمكين الباحثين من تكملة البحث والدراسة.

- **دراسة بوخلوه باديس و جعفرور إيمان (2018)** تحت عنوان اثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، عدد 2018/12 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، عدد الصفحات 248-267.

### هدفت الدراسة إلى

- ✓ التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى في المؤسسة الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع وباستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية و باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS للمعالجة وكانت عينة الدراسة المحددة بشكل مقصود والمقدر عدد أفرادها ب 97 طبيب وممرض وحدد مجالها الزماني بالفترة الممتدة من 2018/03/18 إلى 2018/04/16 والمكاني المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي.

### توصلت الى مجموعة من النتائج منها :

- ✓ شعور الأطباء والمرضى بضغوط عمل مرتفعة ناجمة عن عبء العمل، صراع الدور، بيئة العمل المادية، طبيعة الوظيفة، والهيكلة التنظيمي. وهذه الأبعاد لها اثر سلبي على جودة الخدمة الصحية، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل، وجود فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة تعزى إلى متغير الخبرة. إن الباحثان لم يقدم حدود أو جوانب القصور التي تحول دون تعميم نتائجها أو ثبات نتائجها.

ب- الدراسات المتعلقة بعلاقة ضغوط العمل و بالالتزام التنظيمي



- دراسة فراح العربي و بوتلجة عبد الناصر ( 2018) تحت عنوان :العلاقة بين الضغوط المهنية و الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية بمطاحن بني شقران بولاية معسكر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 04 / 2017 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر ، عدد الصفحات 155-170.

هدفت هذه الدراسة إلى:

فحص العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة مطاحن بني شقران بمعسكر من خلال اختيار عينة عشوائية من 100 موظف وقد أظهرت نتائج التحليل عامة من وجود علاقة عكسية بين كل من الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي ،

توصلت الى مجموعة من النتائج منها :

✓ توصلت الدراسة إلى أن الضغوط الشخصية وحدها هي ترتبط عكسيا وبدلالة إحصائية مع الالتزام التنظيمي كما خلصت الدراسة إلى أن الضغوط المهنية عامة لها تأثير سلبي على مستوى الالتزام لدى الموظفين، وهو ما يشير ضمنا إلى أن الموظف الذي يتعرض لضغوط مهنية بقدر عالي ينخفض مستوى التزامه بالمؤسسة، وهو ما يدفع إلى ضرورة اتخاذ مسؤولي المؤسسة الخطوات المناسبة للحد من تلك الضغوط بما يساهم في تحسين مستوى التزام الموظفين ورفع إنتاجيتهم..

- دراسة موزه بنت حمود بن علي المعمرية ( 2018):تحت عنوان ،ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط . رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ،جامعة نزوى،سلطنة عمان ، 1436هـ / 2014م .

هدفت الدراسة إلى:

تقدير ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط ، والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ولتحقيق اهداف الدراسة ، اعتمدت على المنهج الوصفي ، وإعداد استبانة تكونت من (50) مفردة وزعت على عينة مكونة من 106 معلما .

توصلت الى عدة نتائج من أهمها :

✓ وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي التعليم ما بعد الأساسي ، الالتزام التنظيمي تراوح بين المرتفع والمتوسط في تقدير وجودها لدى نفس الفئة ، وجاء الترتيب التنازلي لضغوط العمل كالآتي: صراع الدور، ظروف العمل، غموض الدور، عبء والدور ، وملائمة الدور ، و الترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالآتي : الالتزام التنظيمي المعياري ، الالتزام التنظيمي العاطفي ، والالتزام التنظيمي المستمر ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل في كل المحاور ، تبعا لمتغيرات النوع ، العمر ، سنوات الخبرة ، ما عدا المحور الثالث (ملائمة الدور ) ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل لصالح الذكور ، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعا لمتغير النوع ، لصالح الإناث ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر وسنوات الخبرة وظهر من الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية وعكسية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي ووجود علاقة ارتباط موجبة وطردية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي .

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة سيمر سوما Saimir Suma و جونيدا لاشا Jonida Lesha (2013) تحت عنوان: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي(2013) دراسة حالة بلدية شكودرا ألبانيا ، المجلة العلمية الأوروبية ، المجلد 09 العدد 2013/17 ، الجامعة الأوروبية في تيرانا ، ألبانيا ، عدد الصفحات 41-51.

Saimir, S., & Jonida, L. (2013 , June). Job satisfaction and organizational commitment:The case of Shkodra Municipality. *ISSN European scientific Journal edition vol 9 N° 17*, p. من 41 إلى 51.

هدفت الدراسة إلى :

تحديد مستويات رضا موظفي القطاع العام و أبعاد العمل وتحديد الالتزام التنظيمي في القطاع العام في شكودرا ,البانيا. كما تهدف أيضا إلى استكشاف مدى التزام هؤلاء الموظفين بأعمالهم ورضاهم بمختلف أبعاد العمل اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع وباستخدام وسائل متنوعة مثل التواصل الشخصي و البريد الالكتروني كأداة لجمع البيانات الميدانية و باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS للمعالجة وكانت عينة الدراسة المحددة بشكل

مقصود والمقدر عدد أفرادها ب 160 من العاملين لدى بلدية شكودرا - ألبانيا فقط . إلا انه تم إعادة 56 استبياننا قابلا للاستخدام الإحصائي . وحدد مجالها الزماني بالفترة الممتدة من 18 اغسطس 2012 والمكاني.بلدية شكودر البانيا.

توصلت الى عدة نتائج من أهمها :

✓ إن الرضا عن العمل بإبعاده (العمل نفسه ونوعية الإشراف و الرضا عن الأجور ) أظهرت دلالات تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي لدى عمال البلدية . إذ يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي والرضا بأبعاده (العمل ذاته , الإشراف , الأجور, فريق العمل, وفرص الترقية) حيث جددت الدراسة هذه علاقة الارتباط الموجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . وبالتالي كلما زادت الوظيفة رضا العاملين في بلدية شكودرا زاد الملتزمون تجاهها, وحسب نتائج عرض الدراسة كان الموظفون راضون عن وظائفهم في حين أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي من حيث الأبعاد ( جوانب العمل و الإشراف وفريق العمل ) كانت مستويات معتدلة , ولم يكن الموظفون كذلك راضين عن الترقية و الأجر . إن الباحثان لم يقدموا حدود أو جوانب القصور التي تحول دون تعميم نتائجها أو ثبات نتائجها ولم يقدموا اقتراحات للدراسات لتمكين الباحثين من تكملة البحث.

• دراسة اناس سعد (2018) تحت عنوان : ضغوط العمل والالتزام التنظيمي في المستشفيات :الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتوقع ، المجلة الدولية للتحليل التنظيمي ، المجلد 09 العدد 2018/10 جامعة الأردن ، عدد الصفحات18.

Saadeh, Inas Mohamed; Suifan, Taghrid Saleh. (2019, August). Job stress and organizational commitment in hospitals ;The mediating role of perceived organizational support International Journal of Organizational Analysis. vol 10N° 1108 , p. 14

هدفت الدراسة إلى :

اختبار التأثير الوسيط للدعم التنظيمي المتصور في العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي . في المستشفيات في عمان ,الأردن . اعتمدت الدراسة على منهج المسح المقطعي الكمي لجمع بيانات 500 موظف في ستة مستشفيات في عمان,

الأردن. باستخدام النسخة العربية من أداة القياس واختيار عينة ملائمة من العاملين بمستشفيات المستهدفة في عمان - الأردن .

### توصلت الى عدة نتائج من أهمها:

كشفت النتائج عن وجود لأثر سلبي معنوي لضغوط العمل على الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير وسيط سلبي تماما للدعم التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي. إن لدراسة قدمت اقتراحات تتضمن ضرورة تشجيع تنفيذ الاستراتيجيات التي تقلل ضغوط العمل وزيادة مستويات الدعم المتوقع بين العاملين في المستشفيات , والتي بدورها سوف تساهم في تعزيز التزام الموظفين بمستشفياتهم .

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا" اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي " وبالبالغ عددها (06) أجريت بين الأعوام (2013-2020) والتي تناولت الدراسات المتعلقة بضغوط العمل و الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي والعلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي والتي توصلنا من خلالها الى استنتاج الامور التالية :

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولهما لموضوعي ضغوط العمل والالتزام التنظيمي بشكل عام .
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الجانب النظري لضغوط العمل والالتزام التنظيمي ان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها:
- إن طرح موضوع ضغوط العمل بالأبعاد السالفة الذكر ضمن الدراسات السابقة كانت محفزا لنا للقيام بدراسته تكملة للدراسات السابقة و لتناوله من منظور بعدين إضافيين هما صعوبة العمل والظروف المادية للعمل
- و تختلف عن الدراسات السابقة في الاطارين الزمني والمكاني نوعا ما من حيث ظروف عمل مختلفة تماما خلال فترة وهي انتشار المرض المعدي والقتل الوباء العالمي كوفيد 19.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهداف ونتائج البحث

### 2- طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

إن ظروف العمل لا تتعلق بالجانب المادي، أو بالحواجز ، أو بساعات العمل و المكافآت ....بل تعداه إلى جوانب أخرى كالجانب المعنوي والاجتماعي. لذا تسعى التنظيمات الحديثة إلى الإلمام بالشروط اللازمة لكي يستطيع أفرادها أداء مهامهم

بفعالية, في ضل التأثير المتبادل بمحيطهم و مناخهم التنظيمي .احد الجوانب اللازم مراعاتها التزام الأفراد نحو المنظمة.اذ يعد الأفراد الملتزمون مصدر قوة وعامل بقائها. وبين إلزامية تأدية الواجب المهني و الرغبة الذاتية للأفراد في البقاء كأعضاء فيها. و بذل الجهود الإضافية في العمل تتضاعف وتيرة الضغوط المهنية عليهم . فالضغوطات تنشأ نتيجة مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته وتتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل التوتر والقلق هذا بالإضافة إلى مصادر أخرى مثل طبيعة العمل ، وأعباؤه وتداخل الأدوار كلها من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغوط . خاصة عند ارتباطها بظروف عمل صعبة جدا قد تؤدي الى فقدان الحياة مثلما وقع بالعاملين لدى المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر – مصلحة الاستعجالات بسكرة خلال فترة انتشار الوباء العالمي المسمى كوفيد19 . وانطلاقا مما سبق فان ضغوط العمل وعلى اختلاف مسبباتها وأنواعها فهي ظاهرة موجودة لدى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة محل الدراسة ومن هنا تبرز أهمية موضوع ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بالناصر بالعاليا مصلحة الاستعجالات . وتم اختيار مصلحة الاستعجالات كمحل الدراسة الميدانية لفتحها كفرع ملحق لمرضى الكوفيد 19 بعدد اقل من المؤسسة الأصلية مستشفى الحكيم سعدان لإضفاء مصداقية أكثر في دراسة الموضوع .

مما سبق نطرح التساؤل التالي : كيف تؤثر ضغوط العمل بابعادها (صعوبة العمل ،عبء الدور،غموض الدور،الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة .

#### الاسئلة الفرعية :

للإجابة على التساؤل البحثي الرئيسي تم تجزئته إلى أسئلة فرعية بالشكل التالي :

- 1- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟
- 2- ما هو مستوى التزام العاملين بالمنظمة محل الدراسة؟
- 3- كيف يؤثر بعد عبء العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة ؟
- 4- كيف يؤثر بعد صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة ؟
- 5- كيف يؤثر بعد غموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة ؟
- 6- كيف يؤثر بعد الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة ؟

3- فرضيات و نموذج الدراسة

أولاً-فرضيات الدراسة:للإجابة على الأسئلة البحثية السابقة نصيغ الفرضيات التالية :

-الفرضية الرئيسية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها المتمثلة في (عبء العمل ،صعوبة العمل ،غموض الدور ،الظروف المادية للعمل ) على الالتزام التنظيمي في مصلحة الاستجابات بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة .

-الفرضيات الجزئية :

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- 1-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 2-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 3-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 4-يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة

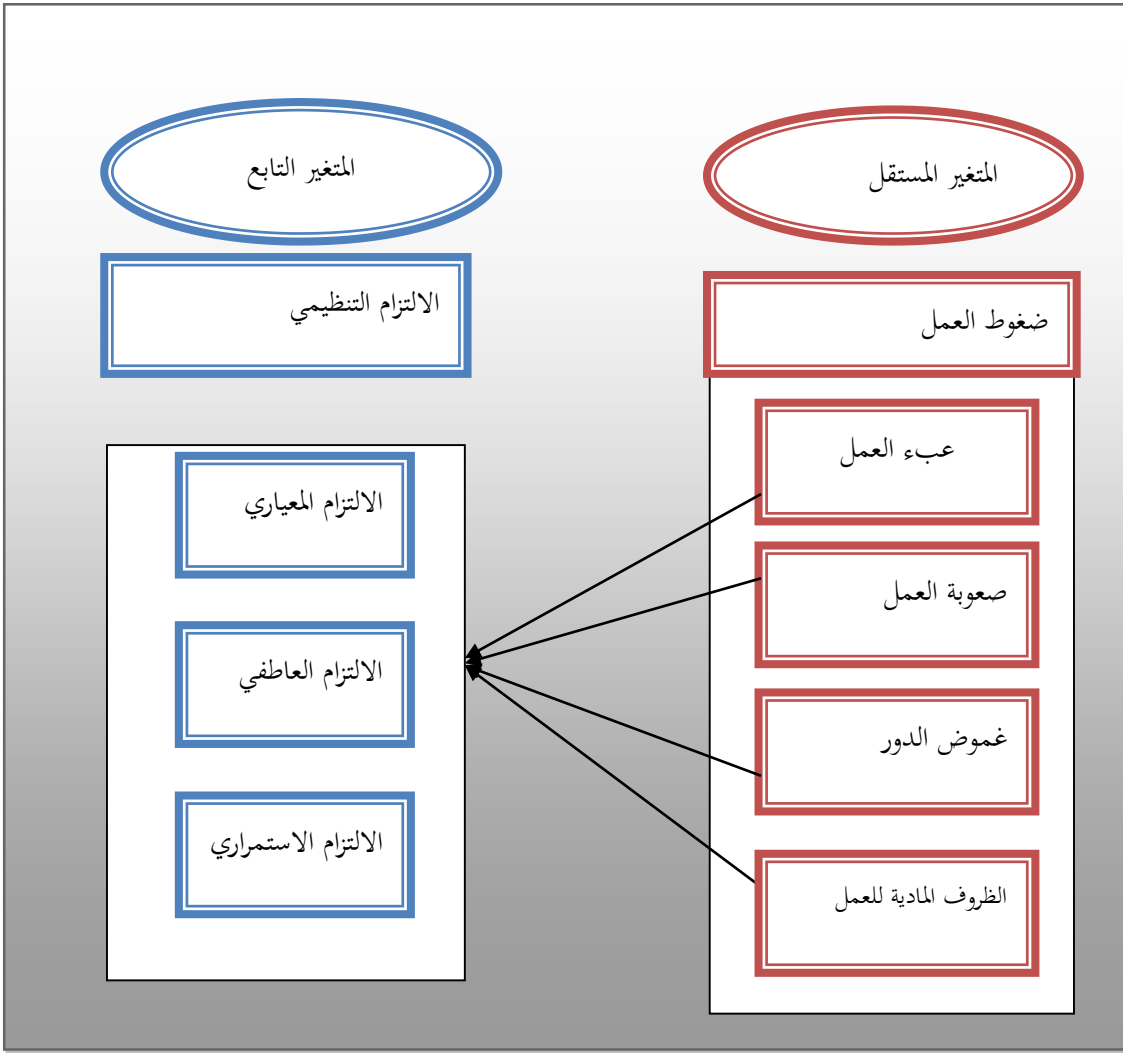
ثانيا -نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما :

1-المتغير المستقل : ضغوط العمل بأبعادها المتمثلة في : (عبء العمل ،صعوبة العمل ،غموض الدور ،الظروف

المادية للعمل )

2-المتغير التابع : الالتزام التنظيمي

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة:



المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

#### 4- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية لأهم ما ورد في أدبيات الموضوع الواردة ضمن الدراسات

السابقة لكل من متغير ضغوط العمل ومتغير الالتزام التنظيمي وإتباع منهج رئيسي هو المنهج الكمي الاستكشافي

عند مرحلة جمع البيانات وعند معالجتها. تم اعتماد المنهج الكمي وقد اعتمدنا على الأستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وملاحظة أفراد العينة لاستشعار الجوانب المعنوية للموضوع وبالاعتماد على التحليل الإحصائي الكمي في معالجة البيانات الأولية لأننا نراه الأنسب وملائم لتحقيق أهداف البحث

## 5- أهمية الدراسة

تكتسي دراسة موضوع ضغوط العمل أهمية بالغة لان كل المستشفيات العمومية في الوقت الحالي تواجه ضغوط متنوعة منها الناتجة عن الوظيفة ومنها الناتج عن ظروف العمل وصعوبته والعبء الناجم عنه الخ... ومما زاد الأمر تفاقمًا هو انتشار الوباء أمام تحدي نقص الإمكانيات و نقص الأطباء والعاملين نتيجة للغيابات عن العمل ووفيات في صفوف العاملين بالقطاع الصحي العمومي بالإضافة إلى الضغوط المهنية داخل بيئتها التنظيمية والتي أن استمرت تترك آثار سلبية على العاملين بها، كالقلق والاضطراب وكذا الإحباط مما يؤثر سلبًا على حالتهم الصحية والنفسية، وهذا أيضا قد يؤثر على التزامهم التنظيمي مما يخلق نوعا من الروتين والملل لديهم وبالتالي يتسبب في انخفاض أدائهم، وأيضا شعورهم بعدم الرضا والاستقرار، ولعل ما يمكن أن نستفيده من هذه الدراسة:

### 1- الأهمية العلمية:

- تفسير وتحليل ظاهرة الالتزام أو عدمه تفسيرًا علميًا، ومقارنة بالتراث الأدبي من الدراسات السابقة.  
- أن يكون متواجدا بقوة في المؤسسات الاستشفائية لحساسية هذا القطاع الحيوي.

### 2- الأهمية العملية:

تظهر أهمية البحث خاصة في ظل الاهتمام الذي أصبح يحيط بالموارد البشرية . كما يمثل هذا الموضوع بالإضافة لأهميته الاقتصادية أهمية إنسانية واجتماعية بالغة فحالات عدم الالتزام التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي ينتج عنها تبعات تترك آثارا سلبية متعددة تمس أكثر من جانب الحياة.

## 6- أهداف الدراسة :

تمثل أهداف دراستنا في مايلي:

- تشخيص ضغوط العمل ومستوياتها وأنواعها وتأثيرها الالتزام التنظيمي .
- توضيح أهمية معالجة الضغوط المهنية وسبل تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين .



- الكشف عن طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي.
- تقديم التوصيات والمقترحات الملائمة المتعلقة معالجة الضغوط المهنية وسبل تعزيز الالتزام التنظيمي.

## 7- أسباب اختيار الموضوع :

- الرغبة والميول الشخصي لمثل هذه المواضيع خاصة ونحن في عصر تكثر فيه الضغوط المختلفة.
  - التعرف أكثر على الموضوع لأهميته والقيمة التي يكتسبها في الوقت الحالي ومواصلة البحث فيه.
  - تزايد الاهتمام بالفرد العامل واعتباره رأس مال ومورد بشري هام.
- محاولة تسليط الضوء على العلاقة بين طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي في مصلحة الاستعدادات بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة .

## 8-التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

- 1-**ضغوط العمل**: الحالة الشعورية التي يواجهها الفرد خلال قيامه بمهامه بالمنظمة وقد يستطيع التكيف معها ايجابيا ويتحملها كما انه قد لا يستطيع مجابته وتشكل مشكلا بالنسبة له .
- 2-**عبء الدور**: هو شعور الفرد بعبء المهام التي يكلف بها والتي قد تفوق طاقته او تحتاج الى وقت اكبر من الوقت المتاح له لانجازها .
- 3-**صعوبة العمل**:هي الحالة التي يشعر بها الفرد عند قيامه بمهامه التي لا يعرف جوانبها أو تتطلب وقت اكبر او قدرات اكبر مما لديه .
- 4-**غموض الدور**:هو عدم الوضوح الذي ينتاب الفرد عند قيامه بمهامه .
- 5-**الظروف المادية للعمل** هي كل الجوانب المادية التي يجب توفرها لدى الفرد حتى يستطيع القيام بمهامه بدأ من مكان العمل والجو ، والتجهيزات المكتبية وأدوات العمل.

**6-التزام التنظيمي:** هو حالة شعورية لدى الفرد تجاه منظمته تجعله يحدد اتجاه العلاقة التي تربطه بها وتنعكس ظاهريا في سلوكه داخل المنظمة ويختلف الأفراد في ارتباطهم بالمنظمة بين مرتبط عاطفيا أو أخلاقيا أو استثماريا .

## 9- هيكل البحث

ومن اجل الإلمام بجوانب الموضوع ، سوف نقسم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث نقوم بتقسيم الفصل الأول الخاص بالمفاهيم الأساسية لضغوط العمل إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول نتطرق فيه الإطار النظري لضغوط العمل وفيه سوف نتناول فيه ماهية ضغوط العمل ، ثم يليه المبحث الثاني الذي يتكون من مصادرها وتكاليفها و الآثار الناجمة عنها ثم يليه المبحث الثالث يتضمن نظريات واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل و الطرق الإدارية للوقاية منه ؛ أما الفصل الثاني والذي يقع تحت عنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل فقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث حيث يتعلق المبحث الأول بأساسيات حول الالتزام التنظيمي ، حيث سنتطرق إلى مفهومه وخصائصه ثم محدداته وأنواعه، كذلك العوامل البيئية المؤثرة فيه . أما المبحث الثاني فسوف نتطرق فيه إلى مفهوم الأبعاد وطرق القياس و إجراءات تدعيمه أما المبحث الثالث سيتم تخصيصه العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي حيث سنتطرق أولا الى العلاقة بين عبء الدور و الالتزام التنظيمي ، يليه بعدها العلاقة بين صعوبة العمل و الالتزام التنظيمي ، ثم نتطرق الى العلاقة بين غموض الدور و الالتزام التنظيمي ، ثم أخيرا العلاقة بين الظروف المادية للعمل و الالتزام التنظيمي. أما الفصل الثالث فهو يتعلق بالجانب التطبيقي حيث سوف نقوم بإسقاط ما تم التطرق له نظريا حول موضوعي ضغوط العمل والالتزام التنظيمي على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مصلحة الاستعمالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة حيث ينقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث حيث سيتم التطرق في المبحث الأول الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني سنتناول فيه الاطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثالث والأخير يتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

# الفصل الاول

## الإطار النظري لضغوط العمل

### تمهيد :

إن وجود واستمرار أي منظمة مرتبط بتوفر رأس المال البشري الفعال والذي لا يمكنه أداء مهامه خارج مناخه التنظيمي الذي يتفاعل معه باستمرار والذي لا يتعلق بالجوانب المادية كالتعويضات و المكافآت أو ساعات العمل ، بل يتعداه إلى الجوانب المعنوية والاجتماعية لهذا تسعى المنظمات إلى دراسة المناخ اللازم لكي يستطيع الفرد أداء مهامه بفعالية.

إن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات من خلال تأثيرها على كل أفرادها في مختلف المستويات الإدارية و بدرجات متفاوتة. وتختلف بذلك استجابة الأفراد لتلك الضغوط، فقد تدفعهم ضغوط العمل إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المسطرة، أو تدفعهم إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل . و في هذا الفصل سنسلط الضوء على مفاهيم ضغوط العمل و مسبباتها و نتائجها. بالإضافة إلى تكاليفها وأساليب التعامل معها والوقاية منها.

### المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

أحد اهتمامات الإدارة المعاصرة هو الاحتفاظ بالأفراد ذوي الكفاءات ، وتبرز لها تحديات ما يعرف بإدارة ضغوط العمل و الوقاية منها. إذ نجد من بين الباحثين في هذا المجال Pauline Marien حيث ترى أن إدارة الضغوط مجال واسع جدا، يتضمن تحسين أو تطوير الكفاءات والتقنيات لمساعدة الأفراد على مواجهة المتطلبات المهنية. (Marien, 2012, p. 84) وبالتالي المساهمة في تحقيق الصحة النفسية والبدنية لهم ، في هذا المبحث سنتطرق إلى كل ما يتعلق بضغوط العمل ومراحلها وأنواعها .

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصره

#### الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

قبل الخوض في ضغوط العمل نتعرف على ما يعرف بالضغوط بشكل عام :

أولاً مفهوم الضغوط: لقي موضوع الضغوط اهتمام الباحثين بعد النصف الثاني من القرن العشرين حيث تعود الجهود الأولى لبعض الباحثين في علم الأحياء وعلم النفس الذين تناولوا موضوع الضغوط كل حسب اختصاصه وبعد ذلك بدأ يلقي هذا الموضوع اهتماماً لدى العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية (Gamassou, 2004, p. 3) وقد استخدم ذات المصطلح ضمن علم الفيزياء والطب، وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فان الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع من حوله، وتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع وعدم الارتياح والشعور بالألم. (عليجات خ.، 2005، صفحة 49)

و يرجع أصل مصطلح الضغط Stress إلى المصطلح الفرنسي Estrece والذي يرجع بدوره إلى المصطلح للاتيني ringer الذي يقصد به يسحب بشدة (étreindre .serrer). (Stora, 1993, p. 3)

ثانياً: تعريف ضغوط العمل: عرفت ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمية أو في أدائهم لأعمالهم . (عبد الباقي ص.، 2001، صفحة 283) ضمن هذا التعريف نجد الباحث يحدد مصدر المثيرات المتمثلة في البيئة العمل حتى يعتبر الضغط ضغطاً مهنيًا ، ويحدد أيضاً مجال التأثير بردود الأفعال السلوكية والنفسية والجسمية والتي يقع تأثيرها في الأخير على الأداء .

أما كوبر يعتبر أن الضغوط المهنية عبارة عن مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر سلباً على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد (السيسي، 2002، صفحة 356) . إلا أن كوبر أهمل بهذا جانباً من الضغوط المهنية الإيجابية التي تشكل عند بعض الأفراد تحدياً لتحقيق أفضل النتائج . كما تعتبر الضغوط المهنية بأنها تلك الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور . و من أمثلة الضغوط المهنية هو ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي ، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه ، ومنها أيضاً الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية . (عبد فليح و محمد عبد المجيد،

السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، بدون سنة نشر، صفحة 305) ونجد كذلك من يرى أن ضغط العمل هو أية خصائص موجودة في بيئة عمل الفرد والتي تخلق تهديدا له . (العميان، 2005، صفحة 160). وهم بذلك يعتبرون خصائص المناخ التنظيمي فقط أساس نشأة الشعور بالتهديد وبالتالي ظهور ضغوط العمل ، دون إدراج بقية العوامل الشخصية للفرد وكفاءاته المهنية أو أية دوافع أخرى تؤثر على أدائه بالمنظمة. و يضيف علي عباس تعريفاً اعتبره أكثر شمولاً من سابقه لضغوط العمل باعتبار الضغوط المهنية أنها استجابة الأفراد الموظفين للمؤثرات السلوكية القوية و هذه المؤثرات تسبب نوع من الإثارة في النفس والتي بدورها تؤدي إلى الشعور بالضغط ؛ إن الضغوط ليست دائماً سيئة ففي غياب الضغوط ينشأ الخمول والركود وتدني الإنتاجية بصورة ملحوظة ولكن يجب الحذر من أن الضغوط المتواصلة على الموظفين يؤدي إلى النتائج السلبية. (عباس، 2008، صفحة 120)

### الفرع الثاني: عناصر ضغوط العمل

حددت عناصر الضغوط بالمهنية بالمنظمة بثلاثة عناصر (أقطي، 2020، صفحة 193) هي كالتالي :

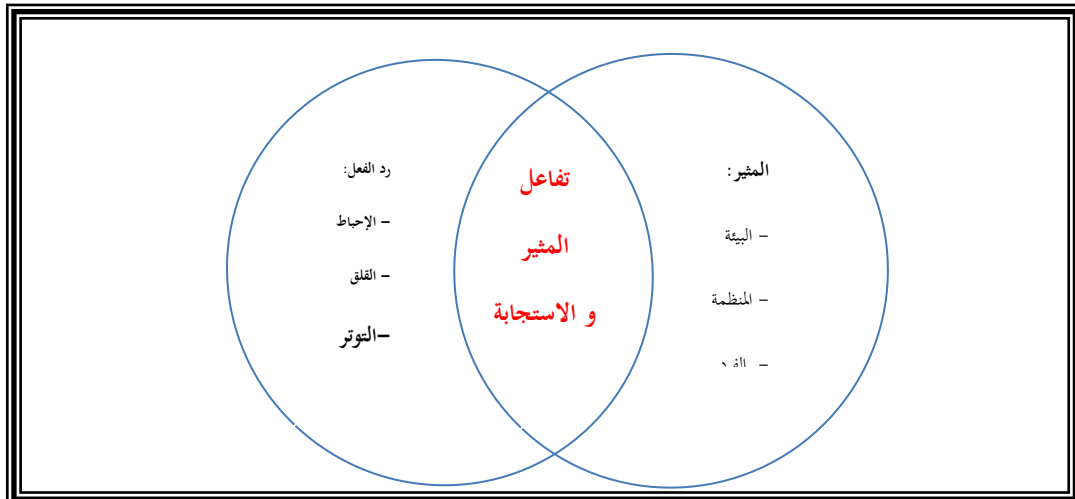
1 - **عنصر المشير:** ويشمل القوى المسببة للضغط وقد يكون مصدرها البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه.

2- **عنصر الاستجابة:** ويمثل ردود الفعل الجسمية والنفسية والسلوكية التي يديها الفرد كالقلق والتوتر والإحباط .

3- **عنصر التفاعل** بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له .

تتمثل استجابة الفرد في آثار نفسية كالقلق والتوتر وغيرها ، آثار جسمية كالصداع، القرحة، أزمات القلب ، آثار تنظيمية كالتأثير السلبي على الأداء، تكاليف الدوران . (شارف، 2011، صفحة 54) وفيما يلي الشكل التالي لتوضيح عناصر ضغوط العمل.

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل



المصدر: (عبد الباقي ص.، السلوك الفعال في المنظمات 2004، صفحة 337)

### المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل تمر بأربع مراحل هي (حاج، 2016، صفحة 19):

#### الفرع الأول: مرحلة التعرض للضغوط

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط. (حاج، 2016، صفحة 19) إن هذه المرحلة (الإنذار أو التنبيه للخطر) يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه بإفراز هرمون من الغدد الصماء ويترتب عليها ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم. (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17)

#### الفرع الثاني: مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط (حاج، 2016، صفحة 19).

#### الفرع الثالث: مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف

عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمون من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية. (حاج، 2016، صفحة 19) بمعنى ان يشعر الفرد في هذه

المرحلة بالتعب والقلق والتوتر ويحاول مقاومة مسببات الضغط فإذا استطاع النجاح والتغلب على المشكلة فإن أعراض الضغط تزول . (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17)

#### الفرع الرابع: مرحلة التعب والإنهاك

تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة ، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة. (ابراهيم، 2009، الصفحات 16-17) و يستدل على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية واللامبالاة والاكتئاب، الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم. (حاج، 2016، صفحة 19)

#### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

لضغوط العمل أنواع تتعدد بتعدد معايير التصنيف نذكر منها:

#### الفرع الأول: حسب مستوى الحدة

يمكن تقسيم الضغوط إلى أربعة فئات هي الضغوط الجيدة وهي التي تحفز الفرد وتجعله يتحدى المواقف. والضغوط السيئة وهي الأشياء التي تجعل الفرد يشعر بالاستنزاف والإحباط والضغوط الزائدة وذلك عندما تكون أعباء العمل أكبر من أن يستطيع الفرد إدارتها والتعامل معها والفئة الرابعة الضغوط دون المستوى وذلك عندما يكون العمل محدودا بدرجة كبيرة بما يؤدي إلى استشارة السأم أو الملل وذلك فليس من الضروري أن تنتج الضغوط عن زيادة الأعباء فقط فيمكن أن تنتج عن محدودية العمل ووفرة الوقت . (عامر و المصري، 2018، صفحة 70)

الجدير بالذكر أن ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد، وذلك عندما تكون هذه الضغوط قليلة (معتدلة)، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل و الإنتاج ومثال ذلك النجاحات التي تحققها الأفراد في مجال التجارة والدراسة والرياضة حيث نجد إن التحدي والرغبة في النجاح تكون محفزا قويا بالرغم من أنها



نوع من أنواع الضغوط .أما إذا تجاوزت هذه الضغوط لمستوى معين بحيث تكون حادة أو سيئة غالباً في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط سلبية ضارة سواء على المنظمة أو الفرد. (ابو العلاء، 2009، صفحة 12)

### الفرع الثاني : حسب الآثار الناجمة عنها

البعض الآخر من العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية :

**أولاً الضغوط الإيجابية المرغوبة :** وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها ، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر . وقد أوضح الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة ، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل . (دن، 2019، صفحة 565)

**ثانياً: الضغوط السلبية:** وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل. (نشوان، 2017، صفحة 188)

### ثالثاً: المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

جدول رقم (01): المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية

الرقم	الضغوط الإيجابية	الضغوط السلبية
01	تمنح دافع للعمل	تسبب انخفاض في الروح المعنوية
02	تساعد على التفكير	تولد الإحباط
03	تحافظ في التركيز على النتائج	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
04	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
05	تحافظ على التركيز في العمل	تشعر الفرد بان كل شيء ممكن ان يصيبه بمشقة عالية
06	النوم جيداً	الشعور بالأرق
07	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	ظهور انفعالات وعدم القدرة على التعبير
08	تمنح الإحساس بالمتعة	الإحساس بالقلق
09	تمنح الشعور بالإنجاز	تؤدي إلى الشعور بالفشل
10	تمد الفرد بالقوة والثقة	تسبب للفرد الضعف

التشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل	11
عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة سارة	12

المصدر: (ابو العلاء، 2009، صفحة 12)

### الفرع الثالث: من حيث الشمول

قسمت ضغوط العمل إلى **ضغط كلي شامل** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها و **ضغط جزئي فرعي** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها. (الدوسري، 2010، صفحة 21)

### الفرع الرابع: حسب الفترة الزمنية والتأثير على صحة الإنسان

قسمت الضغوط إلى:

- **الضغوط البسيطة**: وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادر عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
- **الضغوط المتوسطة**: تمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه .
- **الضغوط المضاعفة**: وهي التي تستمر لأسابيع و أشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز. (لوكيا و بن زروال، 2006، الصفحات 15-16)

يمكن القول في نهاية هذا المبحث أن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات من خلال تأثيرها على كل أفرادها الذين يبدون استجابات مختلفة تجاهها نتيجة لتفاعل العوامل المسببة لها ومختلف الخصائص الفردية والتنظيمي. ولضغوط العمل أنواع تتعدد بتعدد معايير التصنيف وتتحقق من خلال مرور الفرد بأربعة مراحل ويوجد من الباحثين من يحددها بثلاث مراحل تبدأ بالإحساس بالمشير وصولاً إلى مرحلة الإنهاك في حالة الاستجابة العكسية .

### المبحث الثاني: ضغوط العمل: مصادرها وتكاليدها و الآثار الناجمة عنها

ستعرض ضمن هذا المبحث إلى مختلف مصادر الضغوط المهنية التي يواجهها الفرد وكيف تنعكس تكاليفها على

المنظمة وتنتقل إلى جملة من الآثار على كل من الفرد و المنظمة.

#### المطلب الأول: مصادر ومسببات ضغوط العمل

هناك العديد من المسببات نابعة من مجال العمل وأخرى من محيط الفرد وأخرى تمثل عوامل متداخلة ذات العلاقة بالعوامل والمسببات الأخرى بالإضافة إلى عامل الوقت فيعزى قدر كبير من الضغوط إلى عدم وضوح الأهداف واستخدام أنماط قيادية وإشرافية غير فاعلة وضعف تماسك الجماعة، وعدم التقدير، وغموض المهام و الأدوار، وعدم استقرار العمل ، بالإضافة

إلى الاغتراب في محيط الأعمال . (مساعدة، 2016، صفحة 184)

#### الفرع الأول: ضغوط العمل الناجمة عن مسببات شخصية

**أولاً: الإدراك:** عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه

فتنعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة (ابراهيم،

2009، صفحة 23)

**ثانياً: نوع شخصية الفرد:** يختلف نظرة الأفراد بالمنظمة إلى العمل باختلاف شخصياتهم فمنهم محب للعمل

ومكره عليه وملتزم ومن يأخذ بمجدية المهام إلى غيرها. كل هذه الفئات تتباين فيما بينها من حيث سلوكها

وردود أفعالها تجاه المؤثرات التي تتعرض لها في حياتها ، فالمنظمات تحرص عند توظيفها للأفراد على التأكد من

وجود سمات محددة تتلاءم والعمل الذي سيكلف به الشخص وقد توصلت الدراسات إلى أن الشخصية

العدوانية أكثر احتمالاً من أن تكون عرضة للضغوط من غيرها والشخصية القلقة تكون أكثر عرضة

للإصابة بالأمراض البدنية والنفسية من الشخصية الهادئة. (مقدر، بدون سنة، صفحة 247)

**ثالثاً: القدرات والمهارات والخبرات:** تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود

فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت

معاناته من ضغوط العمل فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط

بالنسبة له (بحري، 2015، صفحة 17) تعد الخبرات المكتسبة التي يملكها الفرد من العوامل المؤثرة على

استجابته نحو ضغوط العمل وتحدد الخبرة درجة صعوبة مسببات الضغط أو سهولتها بالنسبة للفرد (ابراهيم، 2009، صفحة 24)

رابعاً: مستوى الثقة في النفس: نجد انه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه

فلا يشعر بضغط وتوتر نفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل . (ابراهيم، 2009، صفحة 24)

خامساً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات الوظيفة: يقصد بمتطلبات الوظيفة القدرة على تعزيز المكانة المهنية بتطوير القدرات واكتساب خبرات جديدة ومواكبة التطورات العلمية والمهنية (قدور، 2017، صفحة 297) وتميل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المقيّد بلوائح وإجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمرتكز على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية، ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات. ويلقى ذلك التعارض ضغوطاً نفسياً على العاملين (ماهر ا.، 2005، صفحة 33)

سادساً: ضغوط العمل الناجمة عن عامل الوقت: إن الوقت هو الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص التالية (السرعة، الجهد، التكلفة، الإتقان) (قاسني و بلخير، 2012، صفحة 295). وسوء إدارة الوقت يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى الضغط المهني، إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان المهام، إنما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل. (مقدر، بدون سنة، صفحة 248)

### الفرع الثاني : ضغوط العمل الناجمة عن متطلبات المهام

أولاً: صعوبة العمل: تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم التوازن، وترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال. فعدم وجود بطاقات وصف يقوم بها المشروع باطلاع الأفراد عليها، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل . وقد ترجع صعوبة العمل أحياناً إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد. (ماهر ا.، 2005، صفحة 32)

**ثانياً عبء الدور :** ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن الزيادة أو الانخفاض في الدور الذي يكلف به الموظف ، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته أو تكون الزيادة كتكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكها . أما انخفاض عبء العمل فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتمامه . (مصطفى، 2016 ، صفحة 171) وقد يتجسد عبء الدور في اتجاهين هما زيادة عبء الدور و انخفاض عبء الدور، فبالنسبة للاتجاه الأول المتمثل في زيادة عبء الدور فهموا ما عبء كمي إذ يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير. أو عبء كيفي ينتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة. (سلطان، 2004، صفحة 204). ان انخفاض عبء الدور يقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة". (بلال، 2005، صفحة 60) وفي نفس السياق أن زيادة عبء العمل تنتج عن بعض المظاهر مثل: (ابوبكر، 2003، صفحة 140)

- 1- زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.
- 2- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.
- 3- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

4- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي .

**ثالثاً صراع الأدوار:** هو الشعور بعدم القدرة على تحقيق الأداء والتوقعات المتعددة و المتناقضة . (أقطي، 2020، صفحة 193) وينشأ عادة صراع الدور عندما يطلب من الفرد العديد من الوظائف المتعارضة مع بعضها البعض وهو من الأسباب الكامنة للضغط ويظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور والتوقعات المرتبطة بالدور (دن، 2019، صفحة 566) فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كـ

أسرة أو قد يطلب منها محاباة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع وهذا يولد عند الموظف توترا أو اضطرابا. (عليما ت.خ.، 2015، الصفحات 66-70)

رابعا عدم وضوح العمل والأدوار (غموض الدور) : إن التداخل في المهام من شأنه هو الآخر أن يسبب التوترات والنزاعات التي تؤدي حتما إلى الصراع وقد نضرب مثلا عن ذلك في كون طبيعة عمال المطاعم أين نجد بان هناك ارتباط وتداخل بين مهام الطهي النظافة، وتقديم الوجبات . (محمد مسلم ، 2010، صفحة 152) و يعني غموض الدور نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله. أن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره يمكن حصر أسبابه في أربعة مصادر رئيسية هي:

أ-عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من الأشخاص الأساسيين  
ب-تقديم المعلومات الغير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو الزملاء إلى الموظف وبخاصة في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات تحمل مصطلحات فنية غير مألوفة للموظف. (عليما ت.خ.، 2015، الصفحات 66-70)

خامسا اختلال ظروف العمل المادية : هناك من الباحثين من يدعوها بيئة العمل المادية وهي إحدى العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الزيادة في المعاناة من ضغوط العمل إذ أن ظروف العمل غير المريحة أو التي تتصف بالخطورة فإنها تؤدي إلى المعاناة من ضغط العمل (دن، 2019، صفحة 567)

سادسا الأجور والحوافز : الحوافز هي مجموعة العوامل التي تمنح للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة. (رجم، زيراري، و عوني، 2019، صفحة 480) أما الأجور فهي المصدر الأساسي لدخول الأفراد للمنظمات المختلفة وعلى الأجر يتوقف المركز والمكانة للفرد بين زملائه في العمل و باعتبار الأجر من أهم البواعث المالية التي تتم عن طريقها إشباع

الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم واستمراريتهم في عطاءهم للعمل، وعدم كفاية الأجر يعتبر من

أهم مصادر الضغوط. (بحري، 2015، صفحة 14)

### الفرع الثالث: ضغوط العمل المتعلقة بالجماعة والعلاقات الاجتماعية

**أولاً: جماعة العمل:** تعتبر جماعة العمل من مصادر الضغط المهني الذي يتعرض له العامل، فإذا قل تماسك الجماعة

يشعر العامل بانخفاض الروح المعنوية لديه. (مقدر، بدون سنة، صفحة 251)

**ثانياً: الصراع بين أعضاء جماعة العمل:** يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الأفراد والمدبرين

في عملهم اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين الطرفين أو أكثر، وللصراع صورتان السلبية

والإيجابية، فالصراع السلبي يجعل الفرد يواجه مظاهر الانسحاب السيكولوجي كعدم المبالاة والانسحاب المادي كالتعب

والغياب وترك العمل. أما الاتجاه الإيجابي فيؤدي إلى عملية الابتكار والتغيير كما أنه يعطي فرصة للإفراد للحصول على

مكافآت مادية ومعنوية. (بحري، 2015، صفحة 18)

**ثالثاً: العلاقات الاجتماعية:** العلاقات الاجتماعية هي عبارة عن تنظيم وممارسة العلاقات بين العمال وهذه العلاقات

تعتمد بقدر كبير على إيصال ونقل المعلومات بين عمال المؤسسة. (مقدر، بدون سنة، صفحة 252)

### الفرع الرابع: ضغوط العمل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة

**أولاً: الهيكل التنظيمي للمنظمة:** يعبر الهيكل التنظيمي على المستويات الإدارية التي تكون التنظيم، وكذا نمط السلطة

ومراكز اتخاذ القرار، فطبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر على انجاز العاملين لأعمالهم ومهامهم، وكلما تميز بالجمود وضعف

المرونة وتصميم الوظائف على أساس دقيق وكثرة إجراءات وقواعد العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة إحباط العاملين

وشعورهم بضغوط العمل مما يدفعهم إلى الغياب أو ترك العمل (بن عقون، 2016، صفحة 388) حسب

استطلاع الرأي في أوروبا فإن 72% من العمال يعتقدون أن سبب الضغوط هو إعادة تنظيم الوظائف وانعدام الأمن

الوظيفي (أقطي، 2020، صفحة 193)

**ثانياً: نمط القيادة والإشراف:** نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي وكذا تحديد

درجة ضغوط العمل الناتجة من مبادرة أو عدم مبادرة العاملين ومساهماتهم في التعامل مع المشكلات الاقتصادية. (بن

عقون، 2016، صفحة 388)

### المطلب الثاني: تكاليف ضغوط العمل

#### الفرع الأول : التكاليف المباشرة للضغوط المهنية

تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

**أولاً: تكاليف المشاركة في العمل:** وتتضمن تكلفة التأخير عن العمل بسبب الضغوط المهنية، تكلفة الغياب عن

العمل ولا يدخل في ذلك العطل الرسمية والإجازات . (مقدر، بدون سنة، صفحة 254) وتكلفة تشغيل العمال

الإضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل ، وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل . (عبد فليه و

محمد عبد المجيد، بدون سنة نشر، الصفحات 313-314)

**ثانياً: تكاليف الأداء في العمل:** ومن أمثلتها : تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج وتكلفة انخفاض الجودة ، وتكاليف

عطل الآلات واصطلاحها ، وتكلفة المفقود من المواد أثناء العمل ، وتكلفة الإصابات . (عبد فليه و محمد عبد المجيد،

بدون سنة نشر، صفحة 314) وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا تكاليف الانقطاع عن العمل

وتكلفة الفارق من المواد أثناء العمل . (مقدر، بدون سنة، صفحة 254)

**ثالثاً: تكاليف التعويضات:** ومن أمثلتها التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة نتيجة للأحكام القضائية أو طبقاً للنظم

المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة . (عبد فليه و محمد عبد المجيد، بدون سنة نشر، صفحة 314)

#### الفرع الثاني: التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية

بينما تتضمن التكاليف غير المباشرة التكاليف الناتجة عن سوء الاتصالات ، اتخاذ قرارات خاطئة ، سوء العلاقات في

العمل ، ضياع الفرص المحتملة وانخفاض الدافعية . (مقدر، بدون سنة، صفحة 254)

### المطلب الثالث: آثار ضغوط العمل

تعد ظاهرة ضغوط العمل سمة طبيعية للحياة تترتب عليها مجموعة من النتائج ، الأولى سلبية تؤثر على الفرد والمنظمة تتفاوت

درجات تأثيرها بتغير مستويات هذه الضغوط ، فوجد البعض يملك القدرة على مواجهتها، بينما يستسلم البعض الآخر



ويفشل في مقاومتها ، أما تأثيرها الايجابي مرغوب فيه بالنسبة للفرد وللمنظمة كونه ينشط ويحفز الأفراد على تحقيق الأهداف . (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 252)

### الفرع الأول: الآثار الايجابية

الشعور بالسعادة والإثارة ، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتعاطف معهم، فهم من حولك بصورة سهلة، الهدوء، والقدرة على التحكم في الأمور، والثقة في النفس، القدرة على الإبداع والتأثير وارتفاع الكفاءة، صفاء الذهن والتفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة ، والجدية في العمل و زيادة الإنتاجية . (ماهر ا.، 2005، صفحة 79) بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في الحياة العملية وتحقيق أداء متميز (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 252)

### الفرع الثاني: الآثار السلبية على الفرد والمنظمة

إن تعرض الافراد لضغوط العمل بشكل حاد أو مستمر له عدة مظاهر ، وتنتج عنه عدة تأثيرات على صحتهم وسلوكياتهم ويتضح ذلك من خلال :

#### أولاً: الآثار السلبية على الفرد

- الآثار العضوية الجسدية: وهي تلك التي تظهر على البدن ، مثل اضطرابات في ضربات القلب ، ضيق في التنفس ، وورم في الحنجرة، جفاف الفم ، واضطرابات في المعدة ، وعسر الهضم، اضطرابات في عملية الإخراج وميل زائد للإخراج ، وانتفاخ المعدة ، الشد العضلي خاصة في الفك، إحكام قبضة اليد وتحذب الأكتاف، وآلام في العضلات و الشد العضلي ، القلق وكثرة الحركة وعض الأظافر . وهز الأقدام ، وارتعاش اليد. (ماهر ا.، 2005، صفحة 70)

- الآثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية ، التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض الحزن ، الكآبة ، الشعور بالقلق ، فقدان الثقة بالغير ، النظر إلى المستقبل بتشاؤم ، النسيان المتكرر ، التردد ، اللامبالاة . (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 252)

- الآثار السلوكية: ينتج عن التعرض المستمر للضغوط تغيرات سلبية في سلوكهم مثل التعامل مع الموقف بكل برود ، الهروب من الموقف، العدوانية في التعامل ، استهلاك الطعام بشراهة ، فقدان الشهية وعدم الرغبة بالطعام ، ارتفاع معدلات التدخين (لدى المدخنين ) و اللامبالاة في كل شيء . (ماهر ا.، 2005، صفحة 74)

ثانياً: الآثار السلبية على المنظمة: تتمثل الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة في ما يلي: زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل والإصابات وحوادث العمل وزيادة معدل دوران العمل و انخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل. (بن عقون، 2016، صفحة 391) بالإضافة إلى انخفاض في الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين. (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 253)

يمكن القول في نهاية هذا المبحث أن تعرض الأفراد بالمنظمة إلى الضغوط المهنية يتم عبر عدة عوامل مسببة الفردية والتنظيمية ومنها ما يتعلق بالمناخ التنظيمي او من العوامل الخارجية وتحمل المنظمة تكاليف مالية مباشرة وغير مباشرة و ينتج عن هذه الضغوط آثار ايجابية ترفع من فعالية المنظمة وآثار سلبية تقع نتائجها على الفرد بمجموعة من المشاكل النفسية والجسدية والسلوكية.

### المبحث الثالث : نظريات واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل و الطرق الإدارية للوقاية منها

#### المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

تعددت النظريات التي تفسر وتحدد المراحل التي يمر بها الفرد عند مواجهته لضغوط العمل وتوضح المصادر التي تؤثر على حدوثه و الأعراض النفسية والعضوية التي تلحق بالفرد نتيجة تعرضه للضغوط. من بينها نظرية سيلبي Selye 1956 و نظرية هولمز وراه في عام 1967 (نظرية أحداث الحياة) و نظرية الموازنة بين الفرد والبيئة ونظرية بير ونيومان

#### الفرع الأول: نظرية سيلبي Selye

من بين أكثر الأسماء شهرة في بحوث الضغوط نجد هانس سيلبي والذي يطلق عليه أب الضغوط حيث قدم سنة 1956 مفهوم فكرة التكيف العام GAS. والتي كشف من خلالها أن استجابة الكائن الحي للضغوط تمر بثلاث مراحل أساسية هي مرحلة الإنذار ، مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك ، (شاطر، 2010، صفحة 69). قدم "هانز سيلبي Hans Selye" نظريته

لتفسير ضغوط العمل عام 1956 تنطلق من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل ، وإنما هو استجابة لعامل ضاغط يميزه الشخص ويصفه على أساس استجابته للبيئة الضاغطة ، و إن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعتبر "سيللي" أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة . (عثمان، 2000، صفحة 99)

### الفرع الثاني: نظرية أحداث الحياة

نظرية أحداث الحياة لهولمز في عام 1967 حدد قائمة بأحداث الحياة التي تسبب الضغوط للناس في حياتهم العملية تلك التي تدفع الفرد إلى أن يحدث تغيرات في نفسه لما ينسجم مع متطلبات العمل لتحقيق التكيف المطلوب مع تلك الأحداث وانطلاقاً من الأبعاد الفكرية للنظرية نجد أنها تركز في تفسيرها لمسببات الضغوط على الضغوط الخارجية باعتبارها من الأحداث التي يواجهها الفرد في الحياة . (عامر و المصري، الضغوط المهنية وضغوط العمل، 2018، صفحة 66)

### الفرع الثالث: نظرية لازاروس سنة 1970

إنشأ لازاروس نظريته التقدير المعرفي حيث يرى أن تقدير التهديد ليس مجرد إدراك بسيط للعناصر المكونة للموقف . ولكنه رابطة بين بيئة الفرد وخبراته الشخصية من الضغوط ، وبذلك يستطيع الفرد تغيير الموقف ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها الشخصية ، العوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية و العوامل المتصلة بالموقف نفسه . ويتم تقييم التهديد وإدراكه وفق مرحلتين هما المرحلة الأولى الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث في ذاتها شيء يسبب الضغوط ، المرحلة الثانية وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف . (أقطي، 2020، صفحة 194)

### الفرع الرابع: نظرية بير ونيومان:

تعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تناولت موضوع ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات حيث تفترض أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد، و المنظمة. إن التفاعل المستمر بين هذين المصدرين قد يترك ضغوطاً يتأثر بها كل من الفرد والمنظمة مما يدفع الفرد إلى تبني طرق وأساليب معينة للتكيف مع تلك الضغوط. (عامر و المصري، 2018، صفحة 68)

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة ضغوط العمل

فضل علماء السلوك التنظيمي تصنيفها في نمطين هما الاستراتيجيات التنظيمية والاستراتيجيات الفردية (عبده فليه و محمد عبد المجيد، بدون سنة نشر، صفحة 316) ومن أبرز تلك الاستراتيجيات :

### الفرع الأول: الاستراتيجيات الفردية

أ) إجراء الفحوصات الطبية الدورية، التدريب على متابع تغيرات الجسم، التأمل ، التمرينات الرياضية ، التغيير في النظام الغذائي .

ب) تشجيع الفرد على الاعتقاد بان إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه فاشل أو سيء ،أي بمعنى إعادة البناء المعرفي للفرد.

ت) التخطيط المسبق للتعامل مع الأحداث الضاغطة وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتوافق مع النتائج والآثار المتوقعة، وان يقلل تلك الضغوط عندما يدرك انه يستطيع إن يعيش ويحيا ويتعامل مع الآثار التي قد لا يكون هناك مفر من التعامل معها.

ث) قيام الفرد بتغيير نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر ، وذلك هو السبيل الوحيد المناسب لمواجهة حالات ضغوط العمل المزمنة أو المستعصية .

### الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنظيمية

تجدر الإشارة إلى انه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية، بحيث يعد هذا النموذج مطلقا وعماما، وإنما تتوقف فعالية أي نهج على مدى ملائمته لظروف الفرد والتنظيم، وتكلفته ، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليتها.

وبالتالي فان الأمر يتطلب إن يتوفر على الشروط التالية (عبده فليبه و محمد عبد المجيد، بدون سنة

نشر، صفحة 315)

أ) **خاصية الفردية والخصوصية** : فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة ان ينجح مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التي يواجهونها .

ب) **تفضيلات الفرد** : أن تكون مبنية على أساس اختيارات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط.

ت) تعدد الأبعاد : أن تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية .

ث) المرونة: وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

ج) الاستعمال الجيد لتكنولوجيات الاتصال: بالإضافة إلى إن ضغوطات العمل في الإدارة كثيرة ولا يتم حصرها مرة واحدة ، ومهما كانت تلك الضغوطات كثيرة داخل المؤسسة وخارجها فإنها قد تدوب أمام الاستعمال الجيد لتكنولوجيات الاتصال في الخدمة .

فالحد من ضغوط العمل يبقى عملاً مضمناً تحاول المنظمات تطبيقه من خلال: تنفيذ سياسة استخدام شبكة الانترنت بتزويد كل عامل بوسيلة الدخول الى الشبكة وتحمل ذلك الوقت الكبير الذي يقتضيه في اكتشاف الواقع ، وارساء سياسة البريد الالكتروني، وتتم بتدريب الموظفين على كيفية استخدامه وتوفير ثقافة استعماله ، وثقيف العاملين ومراقبتهم . (حمام، 2017، صفحة 111)

وتتمثل الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة الضغوط المهنية في (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 253):

أ) العمل على تطوير نظم الاختيار والتعيين ، فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية كفاءة ، دونما الاهتمام بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الضغوط المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها .

ب) التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، مع توفر كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

ت) القيام بتصميم وظائف ذات معنى ، فبعض الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب ، منها زيادة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل ، وينقلب العمل إلى روتيني ممل ، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها .

ث) القيام بأنشطة اجتماعية مثل الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو الألفة بعيداً عن رسميات العمل.

### المطلب الثالث: المقاربات الإدارية للوقاية من ضغوط العمل

ذكرت Marien. أن الباحثان Quick et Nelson انشأ نظرية الإدارة الوقائية للضغوط و لأمر يتعلق بفلسفة تنظيمية ومبادئ مستعملة لأساليب محددة من اجل تعزيز أو ترقية الصحة على المستوى التنظيمي و الفردي ويشمل مجال الوقاية ثلاث مناهج أو مقاربات (Marien, 2012, p. 84) هي :

#### الفرع الأول: مقارنة تركز على العمل

وتهدف إلى تقليل الضغوطات الجسدية والنفسية من خلال عدة أبعاد مثل الأدوار أو التوقعات المتعلقة بأدوار الفرد في المنظمة و الخصائص المهنية مثل نوعية وكمية العمل و رد الفعل والتقييم الذي يتلقاه الفرد على أدائه و بيئة العمل و الضغوطات الشخصية يمكن أن تؤدي إلى السلبية والانزعاج .

#### الفرع الثاني: مقارنة خلق أو زيادة مرونة الفرد و المقاربة العلاجية الدوائية

أولاً: مقارنة خلق أو زيادة مرونة الفرد: وفقاً لـ جيتا وآخرون 2003 هناك العديد من البرامج بعضها فردي وقد يتعلق بالتكيف ، ويهدف إلى تقليص الشعور بالضغط وزيادة الشعور بالكفاءة ومن الناحية الإستراتيجية الوقاية فان العمل يتم من خلال السيطرة على الأعراض والضغوطات بالاستعانة بمذكرات الضغوط؛ الاسترخاء العضلي ؛ تجميع الطاقات بالاستعانة ببرامج من نوعية التدريب على المهارات الاجتماعية أو مهارات حل المشكلات و تحمل الضغوطات بالمعالجة السلوكية المعرفية .

ثانياً: المقاربة العلاجية الدوائية : وفقاً لـ ( Hargrove وآخرون ، 2011) يمكن أن يكون العلاج تحليلاً نفسياً ، إدراكياً ، سلوكياً ... .

### خلاصة الفصل

تهدف المنظمات باختلاف طبيعتها و نشاطها لحفظ مكانتها وحصتها السوقية او ميزتها التنافسية و أو إلى تعظيم الفارق بين إيراداتها ونفقاتها وبالتالي تعمل جاهدة على سد كل الثغرات التي من شأنها استنزاف مواردها أو زيادة تكاليفها. مثل تلك التكاليف الناجمة عن ضغوط العمل التي ان تعددت النظريات المفسرة لها فانها تتفق أن هناك مصدران للضغوط الأول يتعلق بالفرد، والثاني بالمنظمة. وتختلف قدرات الأفراد في الاستجابة لهذه الضغوط التي يواجهونها في العمل والتي قد تترك أثارا سلبية يجب تجنبها بمختلف الطرق الوقائية منها أو التكيفية أو العلاجية . ويتم إدارة ضغوط العمل بعدة طرق تختلف بحسب تعلقها بالفرد او بالمنظمة , فتلك المتعلقة بالفرد فان أساليب إدارتها تسمى بالمنهج الذاتي في مواجهة الضغوط مثل التخطيط السليم للعمل اليومي والاسترخاء والتأمل وإزالة ما يمكن إزالته من أسباب الضغوط الخ... اما على مستوى المنظمة فإنه لا مناص من تقديم استراتيجيات معينة لإدارة هذه الضغوط، بإتباع جملة من الأساليب منها :تحليل الأدوار والوظائف وتوضيحها حتى يعي كل فرد ما عليه من واجبات وحقوق ومهام ، وتحسين الاتصال داخل المؤسسة وتطويره إضافة إلى تحسين الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية والعناية بنظام المكافآت والحوافز، هذا إلى جانب العناية بمواجهة الصراعات في بيئة العمل وتبني برنامج محاضرات وندوات للتوعية من مخاطر الضغوط المهنية وأبعادها المختلفة توضح أساليب التعامل معها.

## الفصل الثاني

الإلتزام التنظيمي و علاقته بضغوط العمل



## تمهيد

خلال العقود الأخيرة لقي موضوع الإلتزام التنظيمي اهتماما لدى الباحثين والمسيرين ، لارتباطه بفعالية المنظمة. إذ تسعى كل المنظمات للاحتفاظ بأفرادها ذوي الكفاءات العالية والأكثر التزاما بلوائحها وقوانينها والأكثر احتراما وتبنيها لقيمها واتجاهاتها. وبين تعرض الأفراد للضغوط المهنية المتعددة المستويات والمختلفة الآثار التي تقع نتائجها على الفرد والمنظمة و بين إلزامية قيامهم بالواجب المهني و دوافعهم الذاتية في استمرار علاقة العمل بالمنظمة و بذل الجهود الإضافية التطوعية في العمل، برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية. إن دراسة الإلتزام التنظيمي أمر مرتبط بعدة أبعاد ومجالات مختلفة مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة والتسيير . في هذا الفصل سنتناول الإلتزام التنظيمي من خلال الإمام بالإطار النظري المستمد من التراث الأدبي للموضوع إضافة إلى علاقة ضغوط العمل بالإلتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي

بدأ الاهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، إذ برز مفهوم الإلتزام في السلوك التنظيمي بداية عام 1950 حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة تبعا لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (سلمان، 2013، صفحة 78)

## المطلب الأول: الإلتزام التنظيمي: المفهوم ، الخصائص و الأهمية

## الفرع الأول: مفهوم الإلتزام والإلتزام التنظيمي

أولاً: تعريف الإلتزام: طبقا لمعجم المفتاح فان ألزم الشيء (إلزما) باللغة الفرنسية raffermir qc وألزمه ب..باللغة الفرنسية obliger qn.à (بن حمودة، 2003، صفحة 189). وبالنسبة للدليل اللغوي الشامل فان التزم باللغة الإنجليزية :to commit ,to engage ,to bint, وباللغة الفرنسية: s'engager التزم باللغة الإنجليزية: engagement, obligation, وباللغة الفرنسية: observance. (الياس، 2006 ، صفحة 63) من الناحية اللغوية حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (احمد م.، 2016، صفحة 167). و اصطلاحا طبقا لمعجم (Oxford) فقد حدد معنى الإلتزام (بأنه أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك) (سلمان، 2013، صفحة

78). و يعرف ضمن السياق التنظيمي ، الإلتزام بأنها درجة عالية من الامتثال ،تطابق الفرد مع أهداف المنظمة (Hamdi, 2015, p. 6)

ثانيا: تعريف الإلتزام التنظيمي: يعد الإلتزام التنظيمي متغيرا أساسيا في فهم سلوك العامل الذي قد يكون له عواقب وخيمة محتملة على الأداء العام للمنظمة وتجاهله يشكل خطرا عليها و يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه الدرجة النسبية لتحديد الهوية الفردية مع المنظمة ومشاركته فيها (Saadeh & Suifan, 2019, p. 2). ويتميز بإيمان قوي وقبول أهداف المنظمة وقيمها وبالاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة ،وبالرغبة القوية في المحافظة على العضوية بها (Saimir & Jonida, 2013, p. 44) وقد عرف بوتر الإلتزام بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة .(احمد م.، 2016، صفحة 167) بينما حسب الين و ماير فان الإلتزام هو حالة نفسية تميز علاقة الأفراد بالمنظمة ولها تأثير على قرار استمرار العضوية بالمنظمة. (Anthony, 2017, p. 3) كما ينظر إلى الإلتزام الوظيفي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاث عناصر وهي: (مشتي و خطار، 2020، صفحة 138)

- التتابع: *Identificatio* ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- الإلتزام (*Involvement*): ويقصد به الاستغراق أو الإهتمام النفسي للفرد في أنشطة المنظمة .
- الولاء (*Loyalty*): والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي

أولاً: الخصائص الذاتية المرتبطة بالفرد: تتمثل خصائص الإلتزام التنظيمي المرتبطة بالفرد بذاته في ما يلي (مومن، 2019، صفحة 45) أ) إن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

ب) يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .

ت) انه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

ثانيا :الخصائص المرتبطة بالمنظمة : تتمثل مخرجات الإلتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام حضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (مشتي و خطار، 2020، صفحة 139). كما أضافت (مومن، 2019، صفحة 45) الخصائص التي ترتبط بالمنظمة وهي :

- ا) انه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم،
- ب)انه يفقد خاصية الثبات، بمعنى إن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه،
- ت)الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم ،
- ث)يستغرق الإلتزام في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد قناعة تامة للفرد ، و أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة .

### ثالثا: الخصائص العامة :

- ا) يزيد الإلتزام التنظيمي من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبدى رغبة قوية في البقاء فيه والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء كما يقلل السلوك السليبي كالإهمال والتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل أو الشعور بالإحباط (احمد م.، 2016، صفحة 168)
- ب) الإلتزام التنظيمي اقل تأثرا بالأحداث اليومية من الرضا الوظيفي ، ويتطور بشكل أبطأ ولكن باستمرار بمرور الوقت ، ولذلك ينظر إليه على أنه على أنه مكون أكثر تعقيدا واستمرارية .
- ت ) يركز الإلتزام التنظيمي على الارتباط بالمنظمة ككل ، بما في ذلك أهداف المنظمة وقيمها، كما يساهم الإلتزام في الموقف الايجابي العام تجاه الوظيفة (Saimir & Jonida, 2013 , p. 45).
- ث) إن الإلتزام الوظيفي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (مشتي و خطار، 2020، صفحة 138) .

### الفرع الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي

أولا :بالنسبة للفرد: إن التزام الموارد البشرية يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد النواحي السلوكية، و خاصة معدل دوران العمل فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف

المنظمة. و زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، و بالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية. و ارتفاع الروح المعنوية للأفراد. انخفاض المشكلات والصراع بين الأفراد والإدارة (مومن، 2019، صفحة 42) و يمكن معرفة أهمية الإلتزام التنظيمي بالمسألة العكسية فقد يؤدي الفشل في البحث والتعرف على التزام الموظفين بالمنظمة إلى زيادة كبيرة في النفقات بسبب دوران القوى العاملة وتوظيف الموظفين الجدد. (Saadeh & Suifan, 2019, p. 3)

ثانيا: بالنسبة للمنظمة: في بيئة تنافسية لا يمكن لأي منظمة الأداء بأقصى مستوى ما لم يكن أفرادها ملتزمين بأهدافها ومن هنا تبرز أهمية فهم الإلتزام وتأثيره على النتائج. وقد أظهرت دراسات سابقة بان الممارسات العليا للإلتزام يمكن أن تدعم بشكل جيد وتعكس الإستراتيجية العامة للإلتزام. علاوة على أن الممارسات الجيدة للعمل الملتزم تحسن من الأداء وإنتاجية العمل. (Anthony, 2017, p. 2) كما يمثل التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا في التنبؤ بفاعلية المنظمة يمثل عنصرا هاما بين المؤسسة وعمالها وخاصة في الأوقات التي على المنظمة أن تقدم لهم فيها الامتيازات والاستحقاقات اللازمة: (مومن، 2019، صفحة 41)

المطلب الثاني: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي وأنواعه والآثار المترتبة عليه

### الفرع الأول: مراحل الإلتزام التنظيمي

يتم الإلتزام التنظيمي وفقا لثلاث مراحل وهي :

أولا : مرحلة التجربة : وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة ، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد . (المعاني، 1999 ، صفحة 21) وهناك من يطلق عليها مرحلة الإلتزام يكون التحاق الفرد بالمنظمة مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة (حنونة، 2006، صفحة 20). إن الخبرات التي تظهر خلال هذه المرحلة هي تحديد العمل ، إدراك التوقعات ، وضوح الدور، التضارب والإلتزام و الولاء ، ظهور جماعات متلاحمة، الشعور بالصدمة ، نمو الاتجاهات الجماعية نحو التنظيم (مشتي و حطار، 2020، صفحة 139)

ثانيا: **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ،فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها. (حنونة، 2006، صفحة 20) بينما يطلق عليها تسمية مرحلة العمل والانجاز ،تتراوح هذه المرحلة بين عاملين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة . (المعاني، 1999 ، صفحة 21).

**ثالثا مرحلة الثقة بالتنظيم :** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج (المعاني، 1999 ، صفحة 21) وهي نفسها مرحلة التبنى أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة . (حنونة، 2006، صفحة 21)

### الفرع الثاني: أنواع الإلتزام التنظيمي

يذكر خالد محمد أحمد تقسيمات أخرى للإلتزام التنظيمي وهي (احمد خ.، 2006، صفحة 47):

(أ) الإلتزام المعنوي : وهو يمثل اتجاهها ايجابيا وقويا نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه وقواعده الداخلية وعلى طاعة السلطة .

(ب) الإلتزام التراكمي يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم (ت الإلتزام الاضطراري يمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها سلوك الفرد دائما بالاضطرار أو الإكراه ونستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزام الفرد.

(ج) الإلتزام المستمر ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من اجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم تضحيات شخصية واستثمارات تنسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو .

(ح) الإلتزام القائم على التماسك: يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم و افراده .

(خ) الإلتزام الرقابي : يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل السلوك في الشكل المرغوب ، ويوجد الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه .

### الفرع الثالث: آثار الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي "السمة المميزة" لنجاح المنظمة ومن المتوقع أن يكون الموظفون الملتزمون أكثر إنتاجية في وظائفهم "

(Saadeh & Suifan, 2019, p. 2) وللاللتزام التنظيمي آثار على مجموعة من المتغيرات نذكر بعضها منها:

**أولاً : الروح المعنوية :** إن زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال زيادة مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة

بعملهم يؤدي إلى إظهار الإمكانيات الإبداعية والفنية لدى العاملين, مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في

عمليات التحسين . (مريزق، 2015، صفحة 107)

**ثانياً: الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز

الناتج عن حب وحماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. (الغوي، 2005، صفحة 34) ومن بين الذين درسوا

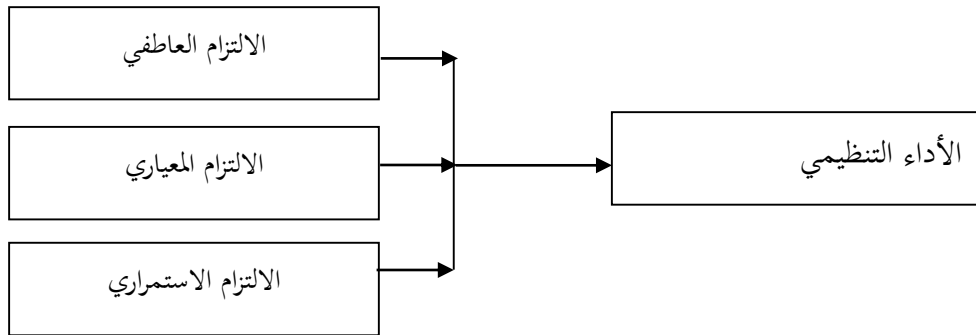
العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وأداء العمل الباحثون "شين وآخرون" وجدوا أن هناك علاقة طردية أو ايجابية بين الإلتزام

التنظيمي و أداء، خلصت دراستهم إلى ضرورة تعزيز المنظمات وتدعيم التزام لدى موظفيها من اجل تعزيز الأداء

التنظيمي

و فيما يلي الشكل التالي يوضح العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و الأداء التنظيمي

الشكل (03): العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء التنظيمي



المصدر: (Anthony, 2017, p. 4)

في نهاية هذا المبحث توصلنا إلى أن الإلتزام التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة

القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها ؛ ويعتبر السمة المميزة لنجاح المنظمة ومن المتوقع أن

يكون الموظفون الملتزمون أكثر إنتاجية في وظائفهم و الإلتزام هو مؤثر فعال على الروح المعنوية والأداء المتميز؛ يتم من

خلال انتقال الفرد عبر مراحل ابتداء من مرحلة تجربة العمل بالمنظمة إلى مرحلة تطابق الأهداف بين الفرد والمنظمة إلى أن يصل إلى مرحلة الثقة بالتنظيم ؛ وتظهر أهميته والإدارة بالنسبة للفرد وللمنظمة من خلال تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية. و ارتفاع الروح المعنوية للأفراد . انخفاض المشكلات والصراع بين الأفراد .

### المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي: الأبعاد وطرق القياس و إجراءات تدعيمه

يتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة ضمن هذا المبحث سنتعرض إلى كل من أبعاد وعناصر الإلتزام التنظيمي والتعرف على مستوياته ، والوقوف على العوامل المؤثرة عليه وكيف يمكن قياسه وتعزيزه .

#### المطلب الأول: أبعاد و عناصر و مستويات الإلتزام التنظيمي

##### الفرع الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي

في عصر التغيير السريع، يجب الاحتفاظ برأس المال المعرفي من أجل بقاء المنظمة منتجة ومستجيبة لاحتياجات أصحاب المصلحة. وحسب "ماير Meyer و اخرون 1997" تشير الأدبيات إلى أن الأفراد يصبحون ملتزمين بالمنظمات من أجل مجموعة من الأسباب ، بما في ذلك الارتباط العاطفي بقيم المنظمة ، وإدراك التكاليف المترتبة عن تركها ، والشعور بالإلتزام تجاه المنظمة (Saimir & Jonida, 2013 , p. 42) وجود اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي مما أدى إلى صعوبة بناء نموذج ومفهوم للإلتزام التنظيمي ، وان هناك أمور ذكرها ماير Meyer تتشابه فيها كل النماذج وتمثل في الإلتزام الوجداني و الإلتزام الاستمراري والإلتزام المعياري . (المصاروة و الحفاجي، 2015، صفحة 52)

أولا بعد الإلتزام العاطفي **Affective Commitment** : و هو الذي اقترحه الين وماير Allen et Meyer 1990 ،

حيث رأوا ان الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، واهمية ، ومهارات

مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له . (احمد م.، 2016، صفحة 167). و يتميز الإلتزام العاطفي ب:

أ) يصف جاروس وآخرون أن الإلتزام الشعوري أو العاطفي بأنه الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة

من خلال جملة من المشاعر مثل الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء . (يوسف و بخاششة، 2018، صفحة 5) .

ب) هذا البعد الذي اقترحه الين وماير ( Allen And Meyer; 1990 ) حيث ذكر أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، و قرب المشرفين و توجيههم له . (احمد م.، 2016، صفحة 169)

ت) وهو يدعى كذلك بالإلتزام الوجداني يعبر عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويؤيد المشاركة في تحقيقها (المصاروة و الخفاجي، 2015، صفحة 53)

ث) يشير الإلتزام العاطفي إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتعرف عليها والمشاركة فيها ويحدث عندما الفرد يريد البقاء (Saimir & Jonida, 2013 , p. 44)

ج) إن الأفراد الملتزمين عاطفياً بالمنظمة هم الأكثر بقاءً بها لأنهم يرون أن أهداف المنظمة تطابق أهدافهم الشخصية هذا و يشير نموذج الإلتزام التنظيمي الين وماير ( Allen And Meyer, 1990 ) إلى أن بعد الإلتزام العاطفي يتأثر بعوامل مثل الوظيفة، التحدي، وضوح الدور، وضوح الهدف وصعوبة الهدف. (Anthony, 2017, p. 3)

ثانياً بعد الإلتزام الاستمراري **Continuance Commitment** : يشير الإلتزام البقائي او الاستمراري لقوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لانه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمانية، 2019، صفحة 57). ويتميز الإلتزام الاستمراري ب:

أ) هو البعد الثاني ضمن النموذج الثلاثي الين وماير ( Allen And Meyer; 1990 ) للإلتزام التنظيمي؛ وقد عرفا الإلتزام الاستمراري على انه الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة . وهو بطبيعته قابل للحساب والقياس بسبب تصورات الأفراد أو حجم التكاليف والأخطار المرتبطة بالتخلي عن المنظمة الحالية (Anthony, 2017, p. 3) كما يقصد به الإلتزام على أساس التكاليف التي تواجه الموظفين عند مغادرة المنظمة. يحدث الإلتزام الاستمراري عند الفرد الذي يحتاج للبقاء (Saimir & Jonida, 2013 , p. 44)

ب) كذلك إن الأفراد الذين يقوم ارتباطهم الأساسي بالمنظمة على أساس الإلتزام الاستمراري يستمر لأنهم يحتاجون لفعل ذلك وهذا يبين الاختلاف بين الإلتزام الاستمراري والعاطفي. لان هذا الأخير يستلزم بقاء الأفراد بالمنظمة لأنهم يريدون ذلك . كما يمكن النظر إلى الإلتزام الاستمراري على انه الارتباط الفعال بالمنظمة التي يرتبط بها الفرد على أساس تقييم



الفوائد الاقتصادية المكتسبة. والأعضاء المنظمة يطورون التزامهم إلى المنظمة بسبب المكافآت الخارجية الايجابية المتحصل عليها من صفقة الجهد غير المرتبطة بأهداف وقيم المنظمة (Anthony, 2017, p. 4)

ت) ان درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها مرتبطة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة . (احمد م.، 2016، صفحة 169)

**ثالثا بعد الإلتزام المعياري Normative Commitment** : ان الإلتزام الأخلاقي المعياري يقصد به إحساس الموظف

بالإلتزام نحو البقاء مع المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها ، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الايجابي ليس فقط الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم . (المعمرية، 2014م/1436 هـ، صفحة 26) و يتميز بعد الإلتزام المعياري ب:

أ) البعد الثالث لنموذج الين و ماير للإلتزام التنظيمي هو الإلتزام المعياري . عرف الين و ماير الإلتزام المعياري على انه الشعور بإجبارية استمرار الفرد بالمنظمة . الاعتقادات المعيارية الذاتية حول الواجب والإلتزام تجعل من الأفراد ملزمين بالحفاظ على العضوية بالمنظمة وفقا لالين وماير فان الأفراد الملتزمين معياريا يشعرون بأنه يجب عليهم البقاء بالمنظمة ومن حيث الإلتزام المعياري فان الأفراد يبقون لأنهم يجب أن يفعلوا ذلك أو يفعلوه لأنه الشيء المناسب لفعله (Anthony, 2017, p. 4)

ب) يشير الإلتزام المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء عاملا في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين . (المصاروة و

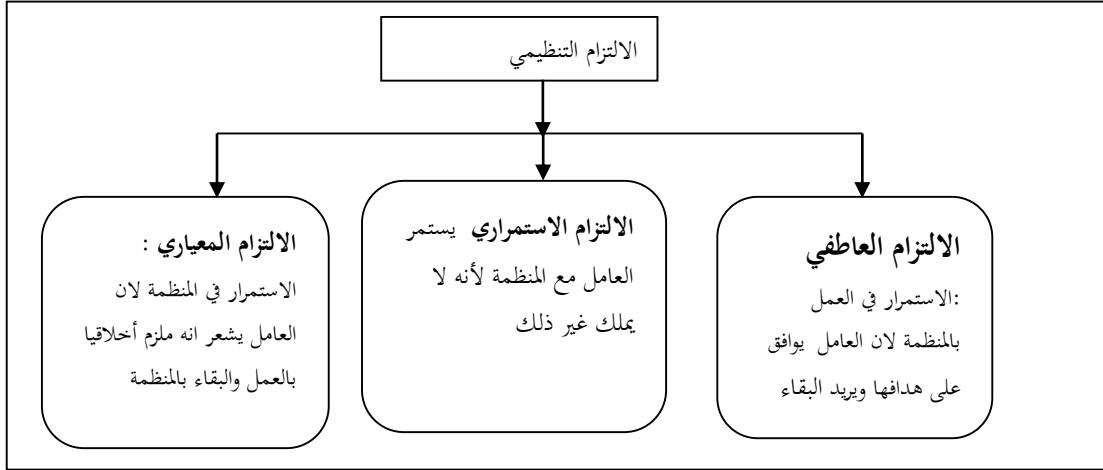
الخفاجي، 2015، صفحة 53)

ث) وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الايجابي ، ليس فقط إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي . و أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (احمد م.، 2016، صفحة 169) يشير الإلتزام المعياري إلى شعور الأفراد بالإلتزام بالبقاء بالمنظمة؛

يحدث عندما يشعر الفرد بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة (Saimir & Jonida, 2013 , p. 44)

ج) إن الإلتزام المعياري يعبر عن شعور العاملين بالإلتزام الأخلاقي للاستمرار بالعمل بالمنظمة وهو ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية (يوسف و بخاخشة، 2018، صفحة 5)

الشكل (04): أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: (سلمان، 2013، صفحة 95)

### الفرع الثاني: عناصر الإلتزام التنظيمي

إن الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من العوامل منها سلوك الفرد ونشاطه و ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة ، وارتباطه بسمات ودور الموظف كالأستقلالية والمسؤولية ، وارتباطها بالسمات الشخصية للموظف، ومن كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها. (حمادات، قيم العمل والإلتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، 2006، صفحة 67).

حدد سكوت (2005) العناصر التي تؤثر تعزز الإلتزام بخمسة عناصر وهي (العلاقات ، البيئة ، المكافآت ، النمو ، والتوازن) وضعها في شكل دوائر متداخلة ؛ وحدد مبادئ الإلتزام بستة عناصر و هي الإلتزام أو الانضباط ، المشاركة ، الانتماء ، الاحترام ، التقدير ، والفخر ووضعها في دوائر خارجية . (Hamdi, 2015, p. 9)

### أولا العلاقات :

العلاقات العامة هي كل نشاط تنظيمي إداري اتصالي أو تخطيطي تقوي يهدف إلى بناء الصورة الجيدة للمؤسسة قصد تحقيق التوافق والتفاهم والمحبة والتعاون بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي بما يخدم

الأهداف المسطرة مسبقا . و منه فالعلاقات العامة تلك الوظيفة الإدارية التي تشمل مختلف النشاطات والسياسات التي تهدف إلى تنظيم العمل. (لحمر، 2018، صفحة 106)

### ثانيا المحيط

عنصر آخر مثل البيئة التي لا توفر فقط الشعور بالرفاهية المادية لكن يجب الاعتقاد بأنها خالية من الخوف أو التهيب أو المضايقات انه موجه لمبدأ الثقة، يثق الموظفون بقيادة منظمتهم ويتشاركون نفس القيم مع المنظمة. (Hamdi, 2015, p. 9)

### ثالثا الاستحقاقات (المكافآت )

تشير استحقاقات الموظفين على أنها مزايا إضافية ، إلى كل من الأجر غير المباشر، أي المكافآت المالية التي لا تتخذ أي شكل من أشكال المدفوعات النقدية المباشرة مثل مساهمات صندوق الرعاية الصحية و المكافآت غير المالية التي تتراوح بين مخصصات الإجازات غير المدفوعة وبرامج الصحة والخدمات الاستشارية . (بلخضر و عماد، 2019، صفحة 812)

رابعا النمو : عنصر آخر يمكن وصفه بالنمو والذي يميل إلى تحقيق مبدأ الاعتراف (يحصل الموظفون على تعويضات مالية أو غيرها تقديرا لسلوكهم أو أعمالهم فإذا تم الاعتراف بمساهماتي و تمت معاملتي بشكل عادل وحصلت على اجر جيد سأحصل على المزيد من المسؤوليات (Hamdi, 2015, p. 9)

خامسا التوازن: عنصر التوازن الذي يسعى إليه الموظف ينشأ من عنصرين هما توازن الحياة و توازن في العمل والذي ينعكس على العمل مع زملاء العمل والحياة مع العائلة والأصدقاء، بعد تحقيقه للتوازن يشعر بانتماء قوي للمنظمة.



نلاحظ أن كل مستوى من الهرم يعتمد على المستوى السابق، وإن أدنى مستوى تنظيمي مقبول للإلتزام هو المستوى الأساسي، وهو الضروري لضمان تحقيق أهداف المنظمة. المستوى الثاني هو المستوى القياسي، وهو المشترك لدى غالبية الموظفين؛ بينما المستوى الثالث هو مستوى القوي والذي يعتبر المستوى المقبول للإلتزام بين الموظفين لأنهم يشعرون أنهم يحملون نفس القيم مثل المنظمة. إن المستوى الرابع هو المستوى المكثف الذي يوجد لدى عدد قليل من الموظفين مثل الخير، المستوى الأخير هو المستوى العاطفي يوجد لدى بعض الموظفين الذين يعتقدون بأن مصيرهم مرتبط بمصير المنظمة (Hamdi, 2015, p. 11)

المطلب الثاني: محددات الإلتزام التنظيمي وطرق قياسه و إجراءات تعزيزه

### الفرع الأول: محددات الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه

أولاً: محددات الإلتزام التنظيمي: تضمن نموذج بورتر وستيرز 1991 المحددات التالية: (مومن، 2019، صفحة 66)

أ) محددات شخصية: وهي المحددات ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على

تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو محددات تتعلق باختياره العمل

ب) محددات تنظيمية: وهي المحددات التي تتعلق بالخبرة العملية، ونطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية

فضلاً عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فوضوح

الأهداف وتحديد الأدوار يساعد ووضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت

الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام التنظيمي أكبر.

ث) محددات غير تنظيمية: وهي محددات تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في

الالتحاق بالمنظمة و بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل

مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطي تبريراً لاختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توافر فرص لاحقة

بديلة لتغيير قراره الأول.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي: هناك دراسات لمارش و ماناري *Marsh et Manary* تعد من

الدراسات المتميزة التي تم الإشارة فيها إلى العوامل التنظيمية الأساسية لتشكيل الإلتزام التنظيمي:

أ) **السياسات التنظيمية:** هي جملة الإجراءات والسياسات التي تعتمدها المنظمة لتحقيق أهدافها (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية، 2019، صفحة 68)

ب) **وضوح الأهداف:** إن الهدف هو النتيجة المنتظرة أو النتيجة التي يتم تحقيقها ، ولكن لا ينبغي أبدا أن يصاغ الهدف على شكل تمنيات لان هذه الأخيرة غير قابلة للقياس . (مسلم، 2010، صفحة 45) إن وضوح الأهداف التنظيمية يساعد على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية أدراك وفهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر . (اسماعيل، ادارة السلوك التنظيمي، 2004، صفحة 154)

ت) **مشاركة العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل. (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية، 2019، الصفحات 68-69) إضافة إلى توطين مبدأ التعاون بحيث يجب العمل على تحقيق و تأمين جانب التعاون بين أعضاء المنظمات و ينبغي أن يمتد أيضا ليشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمتخصصين. (مريزق، 2015، الصفحات 83-84)

ث) **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** يعرف المناخ التنظيمي بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي (نعمي و كرفس، 2018، صفحة 158) فالمناخ التنظيمي الجيد يساهم في تفعيل وترشيد السلوكيات الايجابية مثل الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، المواطنة الوظيفية، و الانتماء والولاء التنظيمي . (الاحول و بركان، 2020، صفحة 264) و المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ، ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية، 2019، صفحة 69)

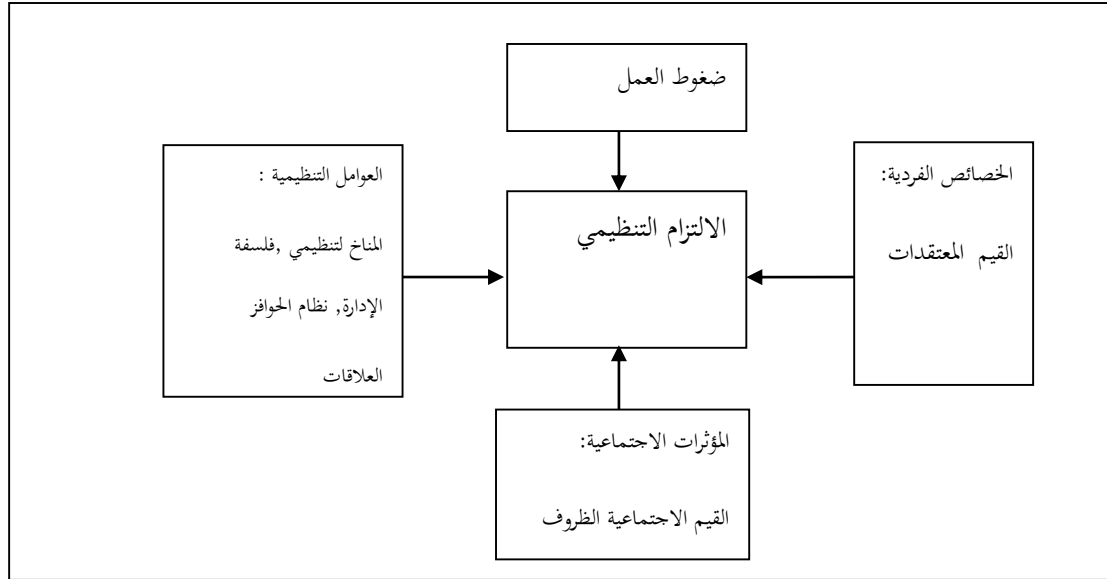
ج) **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** المقصود بما مجموعة العوامل التي تهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع

كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة. (رحم، زيراري، و عوني، 2019، الصفحات 480-481)

**ح) العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** يقصد بالثقافة التنظيمية لدى "زيد سعيد الخليفة" بأنها الممارسات السلوكية المرصودة الناتجة عن تفاعل الأفراد، القيم و المعايير التي تظهر في مجموعة العمل، والفلسفة التي توجهها سياسة الأفراد تجاه التنظيم. بالإضافة إلى أنها مجموعة القيم السائدة (القوة، النخبة، المكافأة، النظام، الكفاءة، العدالة، العمل الجماعي، والفاعلية) بين العاملين التي تحكم الإطار وضوابط أفعالهم وتؤثر على التزامهم التنظيمي (Tabbeni & Mssaoudi, 2019, p. 100) وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دور بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة. (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية، 2019، صفحة 70)

**خ) نمط القيادة:** القيادة ليست عملية أحادية خاصة فقط بالقائد أو المسؤول بل هي عملية اتفاق بين النظرة والعمل التي يقترحها القائد، واحتياجات ورغبات الفريق (بلعيد، حداد، و مخلوف، 2014، صفحة 122) يمكن القول بان القيادة الإدارية هي تلك المسؤولية التي يتحملها قائد المنظمة في سعيه لتحقيق الأهداف المشتركة (المنظمة والعاملين) وذلك من خلال إتباع وسيلة فعالة للتأثير على المرؤوسين وتوحيد جهودهم إلى الهدف الأسمى للمنظمة وفق متطلبات الموقف والظروف ودون استغلال قوة السلطة والمنصب في ذلك، ويتحقق هذا عن طريق استخدام القائد قدراته الذاتية ونوع من السلوكيات الخاصة الإيجابية والتي تعبر عن شخصيته بالإضافة إلى القدرات الإدارية، بحيث تساهم في تغيير سلوك المرؤوسين ودفعهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (يوسف و بخاخشة، 2018، صفحة 4) ومن أهم مزايا القيادة خاصة القيادة التشاركية: تنمية القدرة على الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم، إعداد قيادات إدارية مستقبلية و مستوي عالي من الأداء، زيادة ولاء العاملين بجانب زيادة الرضاء الوظيفي، تحسين الأداء التنظيمي بالإضافة إلى تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة، معرفة الظروف التي تم اتخاذ القرارات فيها وإيضاحها بكل شفافية، زيادة الإلتزام التنظيمي وكذلك زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض، تحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة. (الرميدي، 2018، صفحة 46)

الشكل رقم ( 07 ) : يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي



المصدر: (حنونة، 2006، صفحة 20)

د) الروح المعنوية : على الرغم من عدم وجود تعريف عام متفق عليه للروح المعنوية إلا أننا نجد عدد من الباحثين ينظرون إليها من ناحيتين الأولى هي المشاعر والعواطف التي يكونها الأفراد نحو بعضهم والثانية تمثل مشاعرهم وعواطفهم نحو التنظيم، والالتزام الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية . (مجلخ، علي، و بشيشي، 2019، صفحة 327). فهي اتجاهات الفرد نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية(النجار، 2003، صفحة 141). وهي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها ، اذ تؤدي المعنويات العالية إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليه تدني في مستوى الإلتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية. (الغوي، 2005، صفحة 33) .

ر) الصحة النفسية في العمل :

إن أغلبية الدراسات التي درست الرفاهية أو الصحة النفسية (BEP) le bien être psychologique تناولتها من خلال متغيرات مشابهة للصحة النفسية مثل الرضا الوظيفي وآثاره الايجابية بدون استعمال مقياس الرفاهية أو الصحة النفسية (BEP) وفقا للسياق التنظيمي (Boudrias, Vandenberghe, & Marcoux, 2020, p. 1) ينطلق تحديد مفهوم الصحة النفسية من إحدى النظريتين احدهما المرض النفسي إذ أن الفرد يكون بصحة نفسية إذا كان خاليا من هذه الأمراض



، والأخرى نظرة ايجابية تعني أن الصحة النفسية هي التكيف والتلاؤم مع متطلبات الحياة والتي من مظاهرها التوافق الذاتي والتوافق الاجتماعي والقدرة على التعامل مع الإحباط والشعور بالطمأنينة والرضا و الكفاءة في الإنتاج التي تتناسب مع إمكانياته وقدراته وكذلك المساهمة في محيطه ايجابية. (بن ناصر و بوجمعة، 2017، صفحة 149) BEP في العمل يمكن تعريفها بأنها الحالة الايجابية التي يشعر الموظف إثرها بالحماية والأمان وفي تناسق مع محيطه ويلتزم نفسيا بعمله ومنصبه ، وفي المقابل فان في حالة الصحة النفسية السيئة لدى الموظفين تتسبب في زيادة الغيابات وانخفاض الإنتاجية وكذلك زيادة تكاليف تأمينات العطل المرضية" (Boudrias, Vandenberghe, & Marcoux, 2020, p. 2)

### الفرع الثاني الطرق الإدارية لقياس الإلتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي عملية إدارية واعية وهادفة تخني المنظمة وكذا العاملون من ورائها فوائد كثيرة أهمها تقديم مؤشرات حول مستويات الأداء الوظيفي ، مما يمكن للمنظمة من تحديد خططها المستقبلية وأن تستخدم أيضا مستويات الإلتزام التنظيمي للمقارنة مع مستويات الولاء في المؤسسات المنافسة الأخرى. تدخل أيضا في تركيب أبعاد مادية ومعنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء. تعتبر عملية القياس بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد أدوات ناجحة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها . (مومن، علاقة الإلتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية، 2019، صفحة 72)"

من بين مقاييس مستويات الإلتزام التنظيمي المتنوعة نذكر ما يلي :

أولا: مقياس الين وماير : أن الين و ماير قدما في عام 1990 أول مقياس يتضمن 24 عنصر (08 عناصر للعاطفي

و08 للاستمراري، و08 عناصر للإلتزام المعياري ) وبعد ذلك بالضبط في سنة 1997 ، استبدلوه بصيغة "اعتقد "

يحتوي المقياس بأكمله على 9 عناصر سلبية (Hamdi, 2015, p. 11) ويطلق عليه اسم اختبار الإلتزام التنظيمي ويرمز

له بالرمز (L'OCQ) rganizational Commitment Questionnaire اختبار يمكن تكيفه لمختلف مجتمعات البحث.

(مومن، 2019، صفحة 73)

ثانيا: مقياس بورتو وزملاؤه (1979) : أطلق عليه استبانة الإلتزام التنظيمي ويتكون من 5 فقرات تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة و ولاء وإخلاص الأفراد و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها واستعان بمقياس ليكوت السباعي أو الحماسي لتحديد درجة الاستجابة . (مومن، 2019، صفحة 74) باستخدام صيغ موافق بشدة ، موافق بدرجة معتدلة ، موافق قليلا ، لا موافق ولا غير موافق ، لا أوافق قليلا ، لا أوافق إلى حد ما ، لا أوافق بشدة . (Hamdi, 2015, p. 11) . ويستخدم هذا المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام .

ثالثا مقياس مارش وماناري(1977): قدما مقياس للإلتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة في الأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات هي إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام التنظيمي مدى الحياة، تعزيز استحسان المنظمة ،حث الفرد على الإلتزام بقيم المنظمة ، الولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للمتقاعد؛ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة . (مومن، 2019، صفحة 75)

### الفرع الثالث: الإجراءات التنظيمية التي تشجع الإلتزام التنظيمي

أولاً: وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: تقوم بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الإلتزام لدى الفرد داخل المنظمة :

أ) ان العامل حين يكون محفزا في عمله ، فان ذلك يولد لديه الشعور بالاهتمام بالمستقبل وبمصير المجتمع الذي يعمل فيه ومن اجله . كما أن ذلك يدفعه إلى خدمة مصلحة المؤسسة التي توظفه ويرى بل يجد في ذلك خدمة لنفسه وهذا للارتباط الذي يحدث بين المصلحة العامة والخاصة ، وحين نجد إن كان أعضاء الفريق يسعون لخدمة هذه المصلحة العامة فان عوامل الصراع ستضمحل . (مسلم، 2010، صفحة 151)

ب) قد أشار (Dessler;2003) إلى بعض الممارسات التي يجب أن يعرفها مدير المنظمة بأن الأفراد هم أهم وأعلى أصول المنظمة التي يجب الوثوق فيها وإشراكها في عملية اتخاذ القرارات . وضمان معاملة طيبة وعادلة .وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين .إشعار الموظف الأمان ، ووضع نظام للحوافز والمكافآت . (سلمان، 2013، الصفحات

ت) علاوة على ذلك إن (AL-Hawajrah (2011 كشفت أن نظرة الموظفين حول مقياس العدالة في المنظمة قد اثر على سلوك الإلتزام التنظيمي . حيث الشعور بغياب الإنصاف في التقييمات بالإضافة إلى عدم الرضا يمكن أن يؤدي إلى خيبة الأمل في نظام التقييمات ، كما يؤدي إلى انخفاض سريع في الروح المعنوية الموظفين والإلتزام التنظيمي والقدرة على تحقيق كفاءة الإنتاجية و الإنتاجية وتعزيزها . (Saadeh & Suifan, 2019, p. 7)

**ثانيا: مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات :** يمكن إيضاح تلك الإجراءات التنظيمية لتشجيع

الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه المنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم. إذ يمكن لنظام الموارد البشرية تسهيل تطوير الكفاءات التنظيمية بتفعيل التزام الموظفين وقد أثبتت الأبحاث أن شعور الأفراد بالإلتزام تجاه المنظمة يصبح أكثر ايجابية باعتماد المنظمة لجدولة الوقت المرن . ومن الضروري لكل منظمة أن تكسب قدر كبير من التزام أفرادها من اجل أن تتمتع بأداء متميز على المدى الطويل. (Anthony, 2017, p. 2)

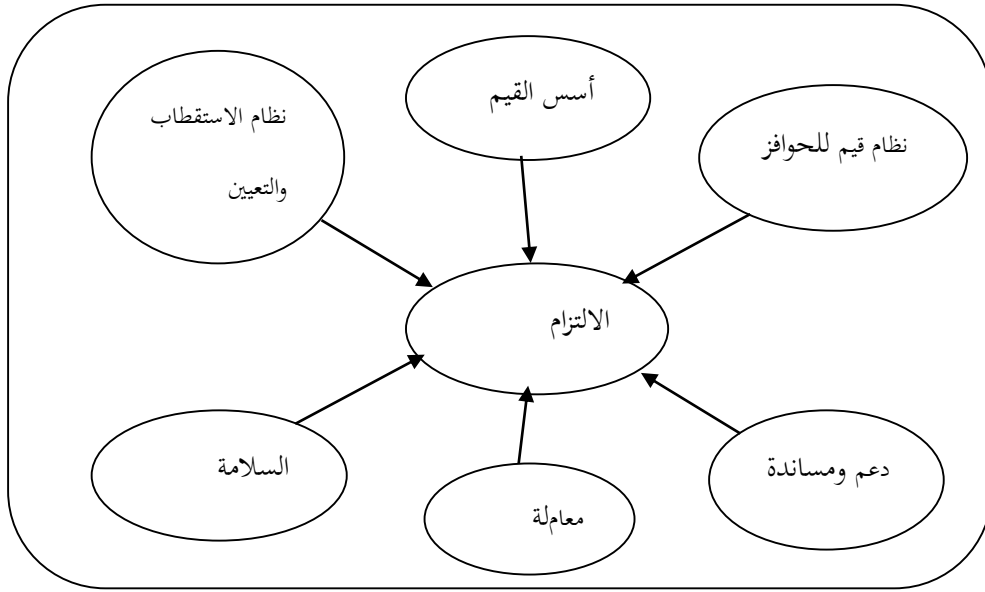
**ثالثا تفادي مصادر وأسباب الصراع التنظيمي :** تتنوع أسباب الصراع التنظيمي وتختلف مصادره في المنظمة منها ما يرجع إلى الاتصال التنظيمي أو نمط التسيير وبعضها إلى الجانب النفسي، وقد تكون أسبابه ظروف العمل وبعض الجوانب الاجتماعية. ومن بين أهم مصادر الصراع التنظيمي :

**أ) الإدراك :** انه يتوجب التركيز على ان الإنسان يمتلك نسفا فكريا مولدا للبنية العقلية المنظمة ذاتيا بحيث ان الكيفية أو الطريقة التي تفك بها الشفرات وتتعرف على الرموز قد تختلف من إنسان إلى آخر وهذه الاختلافات في إدراك الأشياء قد تكون مصدرا من مصادر الصراع في المؤسسة . (مسلم، 2010، صفحة 149)

**ب) النطاعات :** إن تطورات العاملين أو الفاعلين في المؤسسة تتفاوت نتيجة لعدة اعتبارات منها عامل الأمن وعامل التغيير الذي هو الآخر قد يكون سببا أو مصدرا للصراع لما يحمله من الاختلافات حول فهم طبيعة المرحلة والخوف من المجهول . (مسلم، 2010، صفحة 149) ويمكن إيضاح تلك الإجراءات التنظيمية لتشجيع الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد تجاه

المنظمة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (08): الإجراءات التنظيمية لتشجيع الإلتزام التنظيمي



المصدر: (سلمان، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، 2013، الصفحات 99-100)

### المبحث الثالث: العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي

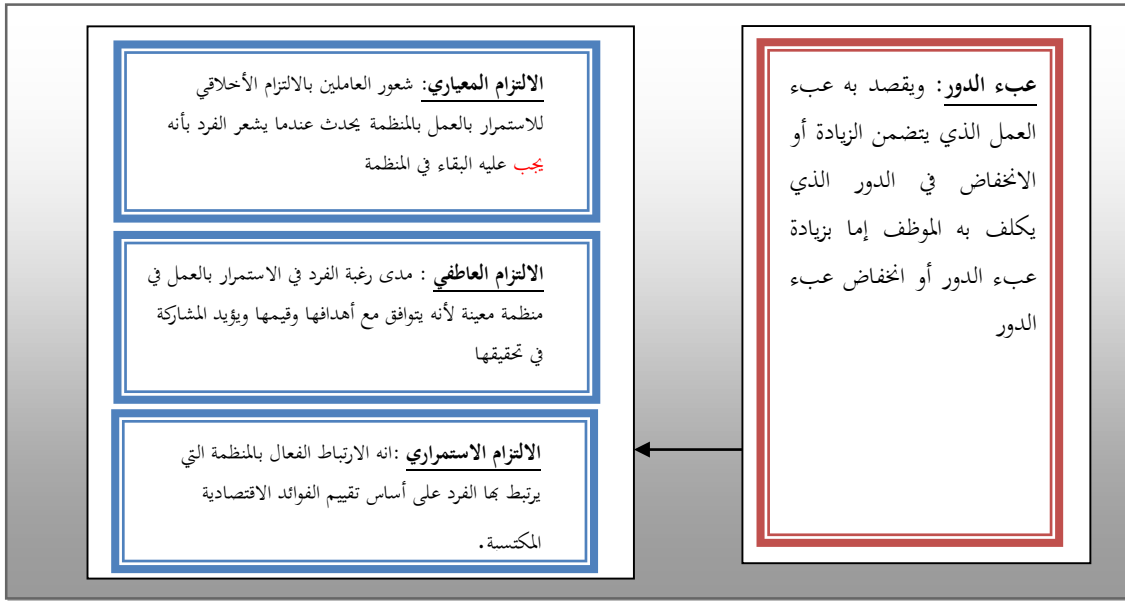
كما رأينا في الفصل السابق يواجه الأفراد ضغوطاً متنوعة وكثيرة قد تكون متعلقة بالدور الوظيفي مثل عبء الدور، صعوبة العمل وغموض الدور، وقد تكون من منشأ مرتبط بالبيئة الداخلية مثل الظروف المادية للعمل وهي الأبعاد محل الدراسة الحالية، ومنها المتعلقة بعوامل تنظيمية وأخرى متعلقة بتأثير البيئة الخارجية على الفرد والمنظمة، وفي ظل اختلاف الخصائص الشخصية للأفراد من حيث (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية والعائلية والمؤهل العلمي و المنصب العمل) تختلف نتائج التفاعل الحاصل بين هذه الخصائص و عوامل نشأة الضغوط المهنية؛ التي تظهر في شكل استجابات تكيفيه أمنة مثل (الرضا الوظيفي الولاء التنظيمي والاتصال الجيد مع الآخرين، الروح المعنوية عالية ومن ثم الإلتزام التنظيمي الجيد)، كما قد تكون في الاتجاه المعاكس وتصيب في سوء تكيف الأفراد وتبرز سلوكيات غير مرغوب فيها مثل انخفاض مستوى الأداء، عدم الرضا وتذمر العاملين و التغيب عن العمل و النزاعات والصراع التنظيمي؛ ومن هنا تبرز أهمية دراسة هذا النوع من التداخل بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي. فمن خلال هذا المبحث سنحاول عرض الآثار التي يمكن أن تسببها

الضغوط المهنية على التزام الأفراد بمعرفة هل تؤثر فعلا ضغوط العمل بإبعادها المنفردة(صعوبة العمل ، عبء الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين .

### المطلب الأول: العلاقة بين عبء الدور و الإلتزام التنظيمي

إن إمكانية توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها من موقعه بالميكال التنظيمي و دوره الوظيفي بها تحتمل أمرين ،الأول هو حالة تكيف الفرد مع المنظمة ايجابيا والأمر الثاني هو حالة عدم التكيف مع المنظمة .وباعتماد نموذج الدراسة الحالية يمكن تصور العلاقة بين عبء الدور و الإلتزام التنظيمي كالتالي:

الشكل رقم ( 09): العلاقة بين عبء العمل والإلتزام التنظيمي



المصدر : إعداد الطالبة

### الفرع الأول: العلاقة الإيجابية بين عبء الدور و الإلتزام التنظيمي

العلاقة الإيجابية بين ضغوط عبء الدور و الإلتزام التنظيمي توافق وضعية وجود توازن بين أعباء الدور و إمكانيات الفرد ،ففي حالة عدم وجود أعباء تزيد عن الحجم المقبول يكون هناك توافق بين الكفاءات المطلوبة لأنجاز المهام و القدرات و المهارات المتوفرة لدى الفرد ، في هذه الوضعية يكون تكيف الفرد مع المنظمة تكيفا ايجابيا لصالحه والمنظمة، ويقترن التزام الفرد بالخصائص الشخصية الفردية وبالبدائل المتاحة

بالمخطط الخارجي التي توفر نفس المناصب ، خاصة إذا ارتبط الفرد بنوع من الإلتزام الاستمراري إذ يمكنه التخلي عن المنظمة في حالة توفر الفرصة البديلة . من جهة أخرى يمكن أن يستجيب الفرد تلقائيا ويعبر عن مدى رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويؤيد المشاركة في تحقيقها ،نتيجة تأثره بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية ، ومهارات مطلوبة ، و قرب المشرفين و توجيههم له. وان الضغوط التي يواجهها يمكن اعتبارها ضغوط ايجابية تدفع إلى التحدي والإبداع تشير هذه العلاقة إلى أن الموظف لكي يكون لديه الإلتزام نحو مؤسسته يتعرض لضغوطات كبيرة من أجل أن يبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها . (المعمرية، 2014م/1436 هـ، صفحة 34)

فالضغط الايجابي يحتاج إليه كل واحد منا ، لأنه يعمل كحافز يساعد على مواجهة التحديات اليومية (بن عقون، 2016، صفحة 388) . وهذا ما تبينه دراسة (دربال و بن زاهي، 2019، صفحة 164) من خلال عرض وتحليل النتائج بعد تطبيق مقياس الضغوط المهنية الايجابية والسلبية على عينة الدراسة أنه توجد ضغوط مهنية معتدلة لدى الإطارات الوسطى بشركة توزيع الكهرباء والغاز بوهران ووجود ضغوط مهنية ايجابية تحفيزية .

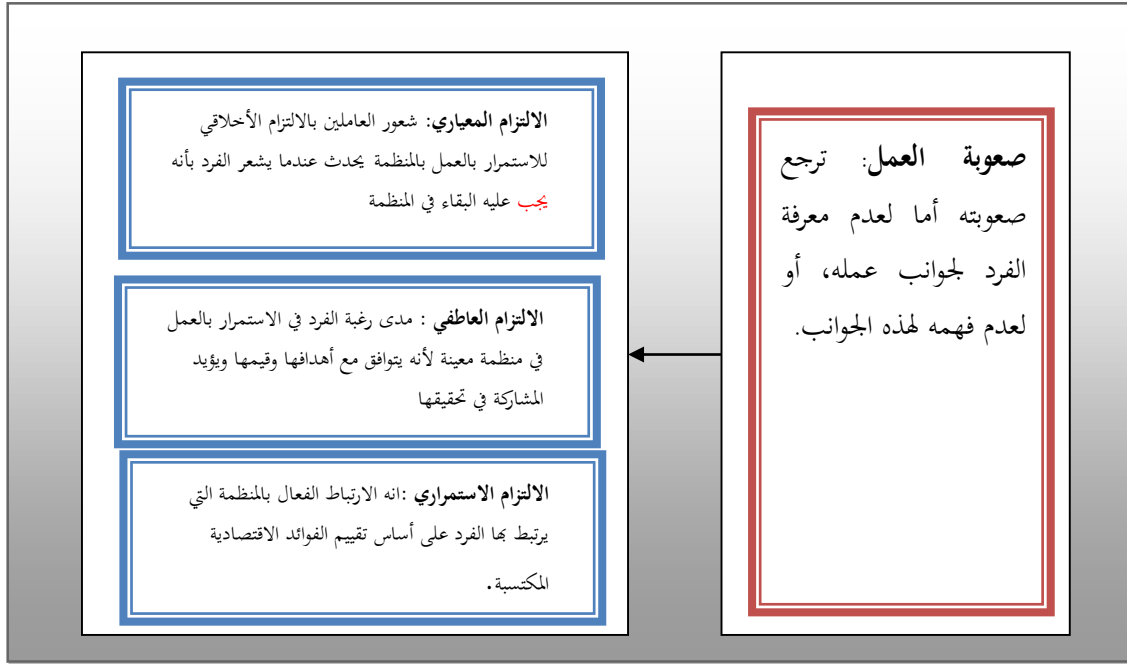
### الفرع الثاني: العلاقة السلبية بين عبء الدور و الإلتزام التنظيمي

وهي تشير إلى وضعية عدم التوازن بين حجم الأعباء مع القدرات الفردية، في هذه الحالة يحدث عدم التوافق بين الكفاءات المطلوبة لانجاز المهام و القدرات و المهارات المتوفرة لدى الفرد ،فكما سبق الذكر يكون هذا سواء بزيادتها من الناحية الكمية كأن يطلب منه القيام بأعمال أكثر مما يستطيع انجازها بالوقت المحدد ،أو زيادتها من الناحية النوعية كما قد ينشأ من تقليل شأن الفرد بإسناده مهامها تقلل عن قدراته بما يدفعه للملل وعدم الاكتراث ، بالإضافة إلى وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة. مما يسبب عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم. ويؤدي إلى ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل. وهنا يمكن الاستدلال على نشأة الضغوط بناء على غموض الدور بدراسة (مطلاوي، 2017، صفحة 77) أين قدرت نسبة العمال الذين يجدون غموضا وصعوبة

في أداء أعمالهم ب 49 بالمائة وهذا نتيجة لقلة الخبرة من جهة ونقص التغذية المرتدة التي تبين لهم نتائج دائهم من جهة أخرى ، ويترتب عن هذا شعور العمال بالضغوط نتيجة غموض الدور . كما يوافق الأمر دراسة أقطي جوهرة ، 2020 التي استجوبت 32 طبيب مختص لدى المستشفيات العمومية بسكرة وأظهرت الدراسة بأن ضغوط العمل الناتجة عن عبء العمل من كثرة المهام وتداخلها وكثرة التعليمات الإدارية المتناقضة بالإضافة إلى تدخل المسؤولين في العمل فهو يحقق اللا عدالة وذلك لكثرة الجهود مقارنة بالأجر المدفوع وقلة فترات الراحة وعدم وفرة الحوافز خاصة المعنوية كتدني المكانة الاجتماعية للطبيب .

### المطلب الثاني: العلاقة بين صعوبة العمل و الإلتزام التنظيمي

الشكل رقم ( 10): العلاقة بين صعوبة العمل والإلتزام التنظيمي



المصدر : إعداد الطالبة

### الفرع الأول: العلاقة السلبية بين صعوبة العمل و الإلتزام التنظيمي

ترجع صعوبة العمل إلى أمرين أما لعدم معرفة الفرد لجوانب عمله أو لعدم فهمه لهذه الجوانب ، و يلعب المشرف ونظام الإدارة دورا هاما في هذا المجال. ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد. (ماهر ا.، 2005، صفحة 32) .

### الفرع الثاني: عدم وجود علاقة بين صعوبة العمل على الإلتزام التنظيمي

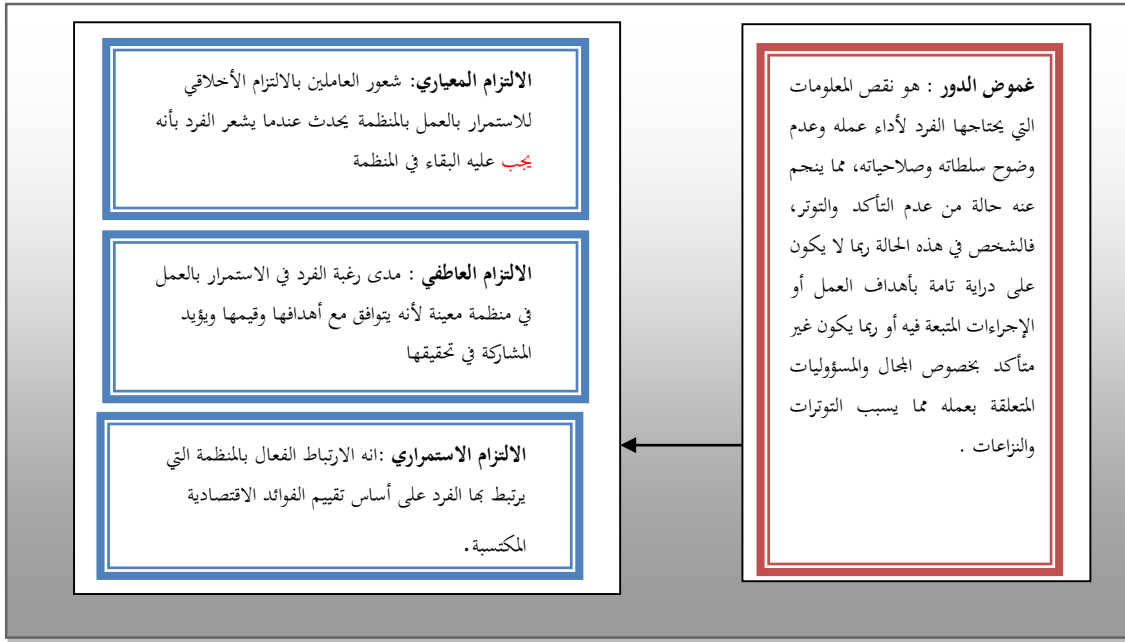
لا يمكن تصور علاقة ايجابية وطردية بين ضغط صعوبة العمل والالتزام التنظيمي بالشكل الذي يسمح بقول زيادة الضغوط المهنية الناتجة عن صعوبة العمل تؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي بل بالعكس فان التعرض للضغوط بشكل دائم أو مستديم حتى لو كان هذا الضغط معتدلا ربما له آثار سيئة على صحة الفرد الجسمية والنفسية والتي تنعكس بدورها على أدائه كلما كانت المهمة معقدة ، ويعتمد هذا التأثير على عدة عوامل منها درجة حدة الضغوط ، درجة تعقيد المهمة ، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون المهام و الفروق الفردية بين الموظفين والعاملين . (مقدر، بدون سنة، صفحة 254) . ان الإلتزام التنظيمي الذي يتوافق به العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبتة في المحافظة على عضويته بها. يصبح رهينة لاستجاباته التكيفية للضغوط المهنية النابعة من هذه الصعوبات، فمن الأفراد من تؤثر صعوبة العمل على التزامه تجاه منظمته ومنهم من لا يتأثر .فقد أظهرت نتائج دراسة (فراح و بوثلجة، 2017، صفحة 167) ان من بين الضغوط المهنية التي يتعرض لها موظفي مطاحن بني شقران بمعسكر تلك المتعلقة بطبيعة الوظيفة والصعوبات الضمنية بها هي ضغوطات متوسطة وان ما يتمتع به الأفراد من صفات أو ما أطلقت عليه الصلابة النفسية يجد من تأثير تلك الضغوط. وان الضغوط الشخصية وحدها تعرض تلك العلاقة العكسية ذات الدلالة الإحصائية بينها وبين أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري) .

### المطلب الثالث: العلاقة بين غموض الدور و الإلتزام التنظيمي

إن الخوض في العلاقة بين الضغوط المهنية الناتجة عن غموض دور الفرد والتزامه التنظيمي يقودنا إلى وضع تصور لهذه العلاقة بناء على ما تقدم من دراسات نظرية للمتغيرين .



الشكل رقم ( 11): العلاقة بين غموض الدور والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبة.

### الفرع الأول: عدم وجود علاقة بين غموض الدور و الالتزام التنظيمي

إن حالة التوحد مع المنظمة وأهدافها ومبادئها سواء من الناحية العاطفية أو الاستمرارية أو المعيارية قد لا تتأثر بالضغوط المهنية الناتجة عن غموض الدور فمن ناحية الالتزام عاطفياً بالمنظمة يجعل الفرد يبدي رغبته بالبقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويؤيد المشاركة في تحقيقها حتى وإن كان يعاني نقص المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته. كما لا يمكنه مغادرة المنظمة لعدم وجود فرص بديلة أو لارتباطها بالواجب الأخلاقي. وهذا ما أكدته وبينته نتائج دراسة أقطي جوهرة، 2020 أن الضغوط الناتجة عن صراع الدور و غموض الدور ونقص به عدم فهم الأطباء لما هو متوقع منهم بمهام أخرى خارج مجال اختصاصهم أو قيامهم بأعمال نيابة عن زملائهم في العمل قد سجلت نسبة متوسطة لان الطبيب المختص لديه الكفاءة والخبرة المهنية التي تخفف من حدة صراع وغموض الدور رغم وجود تداخل بين صلاحيات الإدارة والأطباء (أقطي، 2020، صفحة 201). و تشير هذه العلاقة إلى أن الموظف لكي يكون لديه الالتزام نحو مؤسسته يتعرض لضغوطات منخفضة من أجل أن يبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها والتي بدورها تساهم في رغبة الموظف في البقاء والاستمرار في مؤسسته كذلك يتكون لديه ولاء وانتماء بشكل كبير لمؤسسته كما اظهر خارابي 2014 آثار ضغوط العمل والمواطنة على الالتزام التنظيمي و وجد أن الالتزام التنظيمي

للعاملين يرتبط بالإيثار، والوعي بفضل المنظمة، والمعاملة وتقبل الآخرين بروح رياضية (المعمرية، 2014م/1436 هـ، صفحة 33)

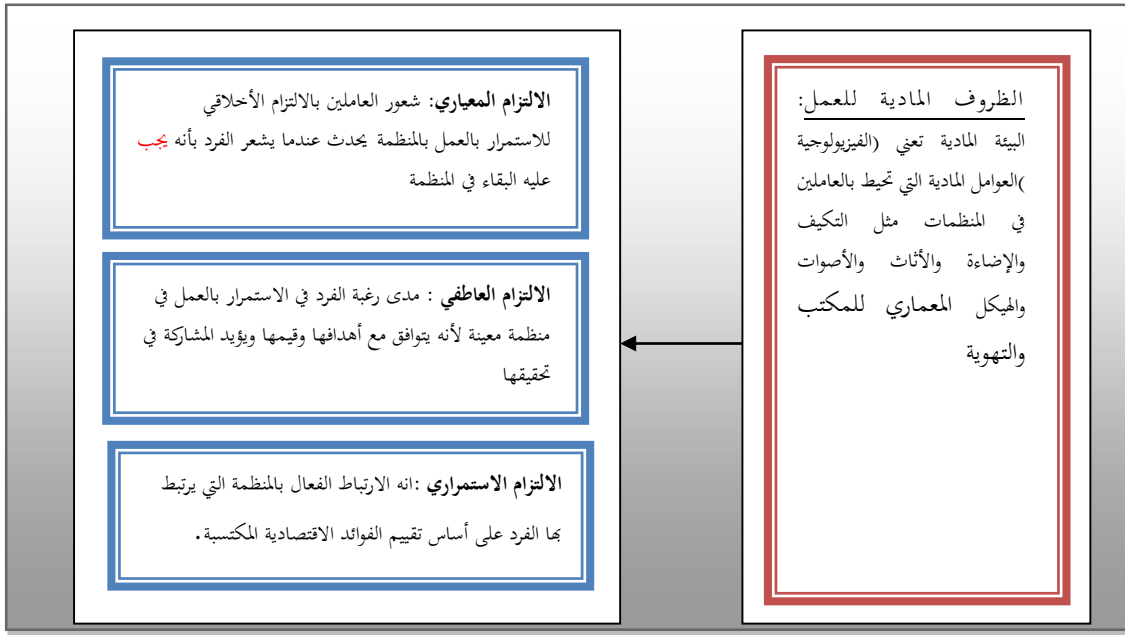
### الفرع الثاني: العلاقة الايجابية والسلبية بين غموض الدور و الإلتزام التنظيمي

- قد يكون التأثير ايجابي والعلاقة طردية بمعنى أنه كلما زادت الضغوط الناتجة عن غموض الدور نتيجة نقص المعلومات التي يحتاجها لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، كلما زاد تمسك الفرد بمنصبه بالمنظمة خاصة إذا ارتبط عاطفياً بها وهذا تفسره النزعة المواجهة والتحدي وأثبتت الذات أو ما تسميه بعض الدراسات الصلابة النفسية . إن فترة مواجهة فيروس كورونا كوفيد19 على الرغم من عدم ثبات معرفة خصائص الفيروس و عدم وجود علاج و ظهور عدة دراسات مختلفة حول سلوكيات الفيروس وأثاره إلا أن الأطقم الطبية في كل أنحاء العالم رفعت شعار تحدي الفيروس ومجابهته وهذا ما بينته دراسة أقطي 2020 السالفة الذكر أعلاه .

- كما قد تكون التأثير سلبى والعلاقة عكسية ، أي كلما زادت الضغوط الناتجة عن غموض الدور كلما أثرت سلباً على التزام العاملين وادي السلوكيات غير المرغوب فيها المعاكسة لأهداف المنظمة ويظهر هذا في بعض الصناعات و خاصة التي تتطلب تسلسل في مراحل الإنتاج أو في الحالة التي تتطلب تحديد المسؤوليات الضبط . وان الأمر في هذه الحالة قد يؤول إلى توقيف سلسلة الإنتاج أو اللامبالاة في تكبيد المنظمة تكاليف المباشرة وغير المباشرة .

المطلب الرابع: العلاقة بين الظروف المادية للعمل و الإلتزام التنظيمي

الشكل رقم ( 12): العلاقة بين الظروف المادية للعمل والإلتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبة

عملية البحث العلمي في طبيعة الترابط بين ضغوط العمل بمختلف مسبباتها والإلتزام التنظيمي هي في الأصل البحث عن استراتيجيات التعامل مع مشكلة ضغوط العمل ، و تصبح في واقع الأمر مضيعة للوقت والجهد ما لم يكن لدى إدارة المنظمة إدراك وفهم كامل، وأن مشكلة ضغوط العمل هي إحدى المشكلات الأساسية، وأن حل تلك المشكلة يقع بالدرجة الأولى على كاهلها وليس على كاهل الأفراد العاملين بالمنظمة، ومن ثم فإن الإدارة الواعية عليها أن تتعرف على أهم المصادر المسببة للضغط في محيط العمل، وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها، إن واحدة من مسببات الضغوط المهنية هي تلك الضغوط الناشئة عن الظروف المادية للعمل والتي تتضمن عدم ملائمة طبيعة العمل و عدم ملائمة مكان العمل. فهل تؤثر الظروف المادية للعم على التزام العاملين؟ هنا نجد عدة دراسات أوضحت العلاقة الإيجابية بين المتغيرين كما أثبتت العديد من الدراسات العلاقة العكسية بين ضغوط العمل الناجمة عن الظروف المادية للعمل و الإلتزام التنظيمي .

الفرع الأول: العلاقة الايجابية بين الظروف المادية للعمل و الإلتزام التنظيمي

تشير الدراسة التي أجرتها "المعمرية" التي تهدف الى تقدير ضغوط العمل وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط بسلطنة عمان سنة 2014 إلى ارتباط قوي جدا موجب الاتجاه ، أي كلما تحسنت ظروف العمل كلما زاد الإلتزام التنظيمي المعياري بالإضافة نفس النتيجة بالنسبة للإلتزام التنظيمي العاطفي ، كذلك كلما تحسنت الظروف المادية للعمل كلما زاد الإلتزام التنظيمي الاستمراري ، وبالشكل العام فان ظروف العمل ترتبط ارتباطا قويا وموجب الاتجاه فكلما تحسنت ظروف العمل كلما زاد الإلتزام التنظيمي (المعمرية، 2014م/1436 هـ، صفحة 87)

فمثلا خوف العامل من حرمانه من الترقية أو الحوافز المادية، يجعله يبذل جهد أكبر في أدائه مما يزيد من مستويات الأداء الكلي للمنظمة. وتظهر زيادة درجة انضباط العاملين وتحفيزهم (بن عقون، 2016، صفحة 391) .

الفرع الثاني: العلاقة السلبية بين الظروف المادية للعمل و الإلتزام التنظيمي

كما وقد أبرزت العديد من الدراسات وجود العلاقة العكسية بين الضغوط المهنية والإلتزام التنظيمي وذلك على خلفية أن الضغوط المهنية هي من أبرز العوامل التي تؤثر سلبا على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الموظف الرغم من اختلاف مجالات العمل فنجد مثلا :

أن دراسة (مطلاوي، 2017، صفحة 77) تشير إلى أن الظروف الفيزيائية لبيئة العمل من أهم مصادر ضغوط العمل بما يتوافق مع دراسة التون مايو فمن خلال الدراسة الميدانية صرحت نسبة من العمال بعدم الارتياح في مكان عملهم بسبب الظروف الفيزيائية المتمثلة في الحرارة والغبار ، والضوضاء ، الروائح . وهذه الدراسة توفق نتائج بحث (بوخلوه و جعفرور، 2018، صفحة 261) حيث بينت ان مستوى ضغط العمل الناتج عن بيئة العمل المادية يأتي في المرتبة الأولى ويمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة عمل الموظفين من الفئتين الأطباء والمرضى الذي يتطلب تنظيم ساعات العمل وكذلك توفير جو مناسب بالإضافة إلى توفير التجهيزات المطلوبة لأداء العمل ، كما أن مهنة التطبيب والتمريض التي لا تتيح للموظف بيئة عمل مناسبة

بالشكل السليم تزيد من مستوى الضغط لديه ، خاصة في ظل حجم العمل وعدم وجود الوقت الكافي للتركيز على العمل . كذلك أوضحت (المعمرية، 2014م/1436 هـ، صفحة 34) أن: "الخميني وشمس الدين وسبرامانيم 2013 " وضحا وجود علاقة بين ضغوط العمل القليلة و الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي يعتبر رد فعل مهم ومعقول للمحفزات في بيئة العمل ولكن أكد الباحثون على أهمية الدعم التنظيمي في التخفيف من تأثير الضغط على الأداء الوظيفي ولو كانت ضغوط العمل جزئية، وترجع الدراسة أن هذه الضغوط القليلة متمثلة في المتابعة المباشرة من قبل المسئول لنجاح سير العمل .

في الأخير إن العديد من الدراسات قدمت العلاقة الايجابية التي تربط الالتمزام التنظيمي للموظف بالعديد من مخرجات العمل المرغوب فيها من أداء عالي ودرجة تكيف مع العمل وكذا الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى التغيب ودوران العمل ويتأثر الالتمزام كغيره من العوامل بمجموعة من المؤثرات من طبيعة العمل ودرجة تنوعه ومقدار السلطة ودرجة المسؤولية وكذا طبيعة العلاقات الاجتماعية في العمل ومقدار التعويضات التي تقدم للموظف إلى جانب حجم الفرص الممنوحة والتي يمكن للموظف من خلالها تطوير مساره الوظيفي فكل هذا وأكثر من شأنه التأثير على مستوى الالتمزام التنظيمي لدى الموظف.

## خلاصة الفصل:

إن ارتباط موضوع الإلتزام التنظيمي بفعالية المنظمة جعله محل اهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين، إذ تسعى المنظمات للاحتفاظ بأفرادها الأكثر التزاما وتبنيا لقيمها في ظل بيئة ذات عوامل ضاغطة ومختلفة، دراستنا المسحية للتراث الأدبي لهذا النوع من الظواهر الإدارية سمحت ببناء تصور عام للإلتزام التنظيمي المرتبط بأبعاد نفسية للأفراد تحدد اتجاهات عواطفهم ودوافع ارتباطهم بالمنظمة والاستمرار بها؛ بين محب للبقاء بمنظمتهم ومجبر لمختلف الأسباب وبين الملتزم بها معياريا، ضمن بيئة عمل تندمج فيها العلاقات الاجتماعية والمنهية وما يتولد من ضغوط العمل من مختلف العوامل التنظيمية و الاجتماعية والبيئة العامة؛ ومجال التقاطع بينما من خلال الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والإلتزام التنظيمي وتحديد آثارها، حيث يتمكن الأفراد من التوفيق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم؛ الأمر الذي يدفع إدارة المنظمة لاستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعدها في بناء وتعزيز الإلتزام لدى أفرادها والاستفادة من إيجابيات الضغوط المهنية، وتفادي الضغوط المهنية السلبية وتقويم آثارها وبالتالي إمكانية التدخل المسبق لتعزيز الجوانب الإيجابية الداعمة لأهداف الطرفين الفردي والمنظمة ومن جهة أخرى تقويم الجوانب السلبية بالشكل الذي والتي تصب في صالح الفرد والمنظمة.

## الفصل الثالث

دراسة أثر ضغوط العمل و اثرها على الالتزام

التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن

ناصر - مصلحة الاستعجالات . بسكرة

## تمهيد

الالتزام التنظيمي أكثر القضايا التحفيزية في المستشفيات ، وقد يؤدي الإجهاد الوظيفي بين مقدمي الرعاية الصحية إلى أخطاء طبية وإهمال يؤثر على سلامة المرضى وتدني جودة الرعاية " (Saadeh & Suifan, 4) p. 2019, فبعد أن تم التعرف في الإطار النظري على أبعاد كل من متغيري البحث وكذا العلاقة التي تربطهما على ضوء الدراسات السابقة لهما واستيعاب الظاهرتين الإداريتين ( ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي )، نكمل معالجة الموضوع بالدراسة التحليلية للإجابة على الإشكالية المطروحة و المتمثلة هل يوجد أثر لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر خاصة مصلحة الاستعجالات خلال فترة انتشار واسعة للوباء العالمي المتمثل في جائحة كورونا 19 ؟ وذلك من خلال الاجابة على فرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل الي ثلاثة مباحث ، الاول عرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة ، والثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة ، والثالث قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سنقوم في هذا المبحث باعطاء نظرة شاملة ومختصرة على المؤسسة محل الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية .

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة

أجريت الدراسة الميدانية بمصلحة الاستعجالات بالمستشفى العمومي بشير بن ناصر والذي أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في ماي 2007 المتضمن أنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية المحل الدراسة المصالح التالية(مصلحة الاستعجالات ، مصلحة الرعاية المركزة ، مصلحة غرفة العمليات الجراحية المركزية ، مصلحة غرفة العمليات الجراحية الاستعجالية ، مصلحة جراحة رجال ، مصلحة جراحة نساء ، مصلحة جراحة الأطفال ، مصلحة جراحة العظام رجال ، مصلحة جراحة العظام نساء، مصلحة أمراض الثدي ، مصلحة أمراض الأنف والأذن والحنجرة، مصلحة المخبر، مصلحة الاشعة ، مصلحة الصيدلية، مصلحة الطب الشرعي ، مصلحة إعادة التكييف ، مصلحة تصفية الدم).



- **نشاطاتها:** تتكفل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة بجميع النشاطات التي تخص مجال اختصاصها وتمثل في

التدخلات الجراحية والطبية العادية والاستعجالية

- **الموارد البشرية للمستشفى محل الدراسة :** يقدر التعداد الإجمالي للعاملين بالمستشفى إلى غاية

2019/12/31 ب 687 من بينهم :عدد الأطباء الأخصائيين ب39 ط م ، عدد الأطباء العاميون 51 ،

عدد المرضى 362 مقسمين على كل مصالح المستشفى و التعداد الإجمالي للإداريين والأعوان التقنيين

والعمال المهنيين وسائقي السيارات وأعوان الوقاية والحراس والعمال المهنيين المتعاقدين يقدر ب325 فرد . أما

**مصلحة الاستعجالات** فهي إحدى مصالح المستشفى للاستعجالات الطبية والجراحية تضم 120 فرد

مقسمين كالتالي : 25 طبيب عام للصحة العمومية و 48 ممرض للصحة العمومية و 16 ممرض بغرفة العمليات

الاستعجالية ، 08 مخبرين ، 08 عاملين بالأشعة و 05 صيدليين و 02 إداريين و 08 أعوان مهنيين .

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة**

صمم الهيكل التنظيمي سنة 1986 و عدل عدة مرات آخرها سنة 2007 وهو كالتالي :

- قمة الهيكل التنظيمي يمثلها المدير العام للمستشفى يصل به مباشرة مكاتب الأول مكتب التنظيم والثاني مكتب

الاتصال، وينحدر منه أربعة مديريات هي :

- المديرية الفرعية للموارد البشرية ينبثق منها مكتب إدارة الموارد البشرية والمكتب الثاني مكتب التكوين .تقوم بكل

الوظائف الخاصة بالموارد البشرية للمستشفى ككل .

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل وهي مكلفة بالتسيير المالي والممتلكات والعقارات للمستشفى ينبثق منها ثلاث

مكاتب الأول مكتب المحاسبة والميزانية والمكتب الثاني خاص بالصفقات العمومية والمكتب الثالث مكتب الوسائل العامة

والهياكل.

- المديرية الفرعية للمصلح الصحية مكلفة بإدارة كل الشؤون الطبية والصيدلانية والمخبرية والابوثة ؛ ينبثق منها ثلاث

مكاتب الأول مكتب الدخول والمكتب الثاني التقاعد وحسابات التكاليف والثالث مكتب النشاطات الصحية ومتابعتها

وتقييمها.

- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية وصيانة التجهيزات المرافقة مكلفة بتهيئة المستشفى بالتجهيزات والمعدات المختلفة الادارية والطبية وصيانتها .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعد الاعتماد على إستراتيجية منهجية متكاملة من تحويل البيانات النظرية إلى حقائق واقعية ، ذلك من خلال انجاز الجانب الميداني من الدراسة ، والتي عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي ، للتوصل إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وبالتالي تحقيق أهدافها .وسيتيم في هذا المبحث استعراض منهج البحث، الوصف الإحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة و تحليل اتجاهات آراء الأفراد حول متغيرات الدراسة .

#### المطلب الأول : منهجية البحث

من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في (ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي) وذلك في اطار دراستنا الميدانية قمنا باستخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي . وفي وفي بحثنا هذا اعتمدنا على مصدرين لجمع البيانات.

#### الفرع الأول: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان الدراسة وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث في المؤسسة محل الدراسة، ثم فرز الاستمارات الصالحة للدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **spss v20 statistical package for social science** وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

#### الفرع الثاني: البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات من خلال مراجعتنا الرسائل الجامعية والمقالات والكتب المتعلقة بموضوع دراستنا هذه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا على فهم موضوع دراستنا التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفقا للخصائص الشخصية

### الفرع الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث في الافراد العاملين لدى مصلحة الاستجالات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة ، والموزعين على مختلف الفئات المهنية.

ثانياً: عينة البحث : تمثل عينة الدراسة عينة مقصودة متمثلة في أفراد مصلحة الاستجالات بالمؤسسة الاستشفائية البشير بن ناصر بسكرة ، حيث تم توزيع 60 استمارة في الفترة الممتدة من جوان إلى جويلية 2020 وقد استرجعنا 55 استمارة منها 47 واحدة صالحة للتحليل الإحصائي . وقد تم اختيار طريقة التسليم المباشر في توزيع استمارات الاستبانة بمساعدة إدارة المستشفى والتأكد من فهم الأفراد لها ومعرفة طريقة ملئها .

### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية

تتمثل خصائص العينة في الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية (أقدميه العمل بالمؤسسة محل الدراسة)، الوظيفة المشغولة خلال فترة الدراسة، الدورات التكوينية والتدريبية خلال فترة تواجد الفرد بالمستشفى. شملت العينة 47 عاملاً لدى مصلحة الاستجالات بالمستشفى العمومي بشير بن ناصر بسكرة

أولاً الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	36,2
	انثى	30	63,8
المجموع		47	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (2) أعلاه أن نسبة 63.8 % من أفراد العينة هم من الإناث، بينما نسبة 36,2 % هم من الذكور ، و هذا يدل على أن غالبية موظفي مصلحة الاستعجالات بسكرة هم مجتمع أنثوي . رجع ذلك لطبيعة العمل في مصلحة الاستعجالات بسكرة

ثانيا الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
العمر	اقل من 30 سنة	18	38,3
	من 31 الى اقل من 40	20	42,6
	من 41 إلى اقل من 50	7	14.9
	من 51 فما فوق	2	4,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03) أعلاه أن نسبة 38,3% من أفراد العينة سنهم اقل من 30 سنة ، بينما نسبة 42,6 % من أفراد العينة سنهم يتراوح بين 31 – 40 ، في حين 14.90 % من أفراد العينة سنهم يتراوح بين 41 – 50 ، كما أن نسبة 4,3% من أفراد العينة سنهم من 51 فما فوق .

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين الاقل من 30- الى 40 سنة حيث بلغ عددهم 38 موظف و بنسبة 81 % ، و هذا يدل على أن غالبية العاملين بمصلحة الاستعجالات بسكرة هم من فئة الشباب ، و هذا يتناسب مع خصائص المجتمع الجزائري ، حيث أن الفئة الأكبر من الأيدي العاملة في الجزائر هم من فئة الشباب ،

ثالثا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دراسات أعلى من الليسانس	17	36,2
	ليسانس	3	6,4
	بكالوريا	5	10,6
	ثانوي	17	36,2
	أخرى	5	10,6

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 36,2% من الموظفين هم من حاملي دراسات أعلى من الليسانس وسبة

36,2% من الموظفين هم من مستوى ثانوي ، بينما نسبة 6,4% هم من حاملي شهادة ليسانس، كما أن نسبة

10,6% هم من حاملي شهادة بكالوريا ، في حين أن نسبة 10,6% هم من فئات اخرى دون ذلك

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي شهادة اعلى من الليسانس ومن مستوى الثالثة

ثانوي يفسر ذلك طبيعة عمل مصلحة الاستعمالات الطبية والجراحية أي أن طبيعة عملها الأصلي هو التدخل

المستعجل طبييا و جراحيا .

رابعا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الحالة العائلية .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	فئات المتغير	فئات المتغير
42,6	20	أعزب	الحالة العائلية
51,1	24	متزوج	
6,4	3	مطلق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (05) أعلاه أن نسبة 42,6% من أفراد العينة هم من العزاب، بينما نسبة 51,1%

من أفراد العينة هم من المتزوجين، في حين نسبة 6,4% من أفراد العينة هم من المطلقين.

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من المتزوجين حيث بلغ عددهم 44 بنسبة 93,7%.

خامسا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب أقدميه العمل بالمستشفى

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب أقدميه العمل.

النسبة	التكرار	فئات المتغير	المتغير
25,5	12	اقل من 05 سنوات	أقدميه العمل بالمستشفى
27,7	13	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
27,7	13	من 10 الى اقل من 15 سنة	
19,1	9	من 15 سنة فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أعلاه أن نسبة 25,5% من الموظفين هم ذوي خبرات اقل من 5 سنوات، بينما نسبة

27,7% من الموظفين تتراوح سنوات العمل لديهم بين 5- 10 سنوات، في حين نسبة 27,7% من الموظفين هم

ذوي اقدمية تتراوح بين 10 - 15 سنة ، كما اننسبة %19,1 من الموظفين تتراوح سنوات العمل لديهم بين 15 سنة فما فوق . وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي خبرات اقل من 15 سنة، حيث بلغ عددهم 38 موظف أي بنسبة تعادل 89 % ، و يرجع ذلك الى خروج فئة كبيرة من الموظفين ذوي خبرات تتعدى 20 سنة الى التقاعد بسبب الغاء الدولة لنظام التقاعد المسبق القانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/13 .

سادسا : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب الوظيفة .

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الوظيفة الحالية بالمستشفى	طبيب	17	36,2
	شبه طبي	23	48,9
	عون تقني	2	4,3
	إداري	3	6,4
	عامل مهني	2	4,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) أعلاه أن نسبة %36,2 من الموظفين يشغلون منصب طبيب ، بينما نسبة %48,9 من الموظفين ينتمون لفئة الشبه طبي ، في حين نسبة %4,3 من الموظفين ينتمون لفئة عون تقني و نسبة %6,4 من الموظفين ينتمون لفئة الإداريين وبقية الموظفين يشغلون منصب عامل مهني. وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة يشغلون في مهام الشبه طبي و طبيب و يرجع ذلك إلى طبيعة عمل مصلحة الاستعمالات بسكره الطبي أكثر ، و بالتالي طبيعة هذا العمل تفرض وجود عدد كبير من الموظفين المتخصصين طبيًا و عدد قليل من الفئات الإدارية.

سابعاً: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الدورات التكوينية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الدورات التكوينية	لا مرة	16	34%
	دورة واحدة	8	17%
	دورتان	7	15%
	03 دورات فاكثر	16	34%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أعلاه أن نسبة 34% من الموظفين لم يتلقوا دورات تكوينية ، بينما نسبة 17 % من الموظفين تقلو دورة واحدة ، في حين نسبة % 15 من الموظفين تقلو دورتين و نسبة % 34 من الموظفين تقلو عدة دورات ، نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة تلقوا دورات تكوينية في مهام الشبه طبي و طبيب و يرجع ذلك إلى طبيعة عمل مصلحة الاستعمالات بسكرة الطبي أكثر ، و بالتالي طبيعة هذا العمل تفرض وجود خبرة مهنية طيبا .

اذن شملت العينة 47 عامل لدى مصلحة الاستعمالات بالمستشفى العمومي بشير بن ناصر بسكرة .63.8% منهم اناث ، أغلبهم شباب تتراوح اعمارهم ما بين الاقل من 30 سنة الى 40 سنة ب نسبة 80.9 % (38.3% اقل من 30 سنة و42,6% اقل من 40 سنة) أغلبهم متزوج بنسبة 51.1% و 42.6% عزاب % .تنوع اقامة العاملين بالمصلحة بنسب متقاربة ما بين اقل من 05 سنوات الى من 15 سنة فما فوق. اغلبية افراد العينة هم من فئة الشبه طبيين بنسبة 48.9 % واطباء بنسبة 36.2 % و هذا ما يوافق طبيعة عمل المصلحة كذلك الموظفون الاداريين يشكلون نسبة 6.4 % لانه تشكل فرع من فروع المستشفى الواقعة ضمنه بينما يشكل العمال المهنيين وهم فئة المنظفات نسبة 4.3 % وهي نسبة ضئيلة بالنسبة لحجم عمل التنظيف والتطهير والتعقيم . كما يتنوع عدد افراد العينة من حيث عدد الدورات التدريبية وتتراوح بين نسبة 34 % ممن لم يتفيدو من اى تدريبية غير التكوين الاولي ومنهم 31.9% ممن استفادو من



أكثر من 03 دورات تدريبية خلال فترة عملهم بالمستشفى ومنهم 17 % أجرو تدريباً مرة واحدة والبقية بنسبة 14.9 استفادوا من دورتين تدريبيتين. (الملحق رقم 03 يبين الدوائر النسبية لتوزيع العينات وفقاً للخصائص الفردية )

**المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة**

#### الفرع الأول : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

نظراً لطبيعة الموضوع وللمتغيرين الدراسة، الضغوط المهنية بأبعاده المنفردة (صعوبة العمل ، عبء العمل ، غموض الدور ، البيئة المادية للعمل) كمتغير مستقل و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع ، فإنه تم تصميم الأداة لتحقيق أغراض الدراسة المتعلقة بكل من المتغيرين السابقين الذكر. بالشكل النهائي متكون من 03 ثلاث أجزاء هي :

**الجزء الأول :** خصص للبيانات الشخصية لأفراد الدراسة (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الحالة العائلية ، الخبرة المهنية ، عدد دورات التكوين) .

**الجزء الثاني :** خصص لمجاور وأبعاد المتغير المستقل ضغوط العمل تتكون من 20 فقرة وزعت على 04 أربعة أبعاد ( 05 فقرات لبعدها صعوبة العمل ، 04 فقرات لعبء العمل و 06 فقرات لبعدها غموض الدور ، 06 فقرات لظروف المادية للعمل )

**الجزء الثالث :** خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمصلحة يتكون من 8 فقرات موزعة بين الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي 03 لبعدها العاطفي ، 03 لبعدها الاستمراري و 02 لبعدها المعياري.

#### الفرع الثاني: درجات القياس المستخدمة و طريقة تحديد الاتجاهات

**أولاً: درجات القياس المستخدمة**

اعتمدت في تطوير الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي ( Likert Scale ) وقد تم احتساب اوزان فقراتها على النحو التالي :

الجدول رقم (09) درجات مقياس ليكرت الخماسي :

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة النسبية (الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكرت

ثانيا: طريقة تحديد الاتجاهات حسب حساب قيم المتوسط المرجح:

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

الجدول رقم (10) الحدود الدنيا والقصى لمقياس ليكرت الخماسي :

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(الدرجة)	1 — 1.79	1.80 — 2.59	2.60 — 3.39	3.430 — 4,19	4.20 — 5.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

الفرع الثالث: صدق ثبات أداة البحث (الاستبانة )

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الشروط الواجب توفرها في الاستبيان، حيث تحدد درجة صحة نتائج الدراسة وقدرته على تعميم هذه النتائج على المجتمع؛

أولا: صدق أداة البحث

ولغرض اختبار صدق استمارة الاستبيان الخاص بالدراسة ، هناك عدة طرق منها :

- **صدق المحكمين** : والذي يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة الى مجالها وانها تقيس العوامل التي صممت الاستبانة لقياسها ، ومن اجل صدق أداة البحث قمنا بما يلي : تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي على عدد من الأساتذة المحكمين (انظر للملحق 01) الذي يوضح أسماءهم أبدو ملاحظاتهم حول محتويات الاستبانة والحكم على درجة ملائمة الفقرات ومدى مناسبتها من حيث الانتماء للمجال التي وضعت فيه صياغتها اللغوية وقد تم أخذها بعين الاعتبار لتصل إلى الشكل النهائي للاستبانة من خلال تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعض البنود . الملحق (02) الاستبانة في شكلها النهائي .

- **صدق المحك**: حيث يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، فصدق المحك كلما كان مرتفع كلما كان مناسب لأهداف هذا البحث.

#### ثانيا: اختبار الثبات :

ويقصد به قدرة الاداة في الحصول على البيانات نفسها أو مقارنة لها كلما اعيد تطبيقها ، وقد تم استخدام طريقة الفا كرومباخ لتحديد درجة ثبات الاداة ؛ حيث بلغت نتيجة الاختبار (0.770) وهو أعلى من الحد الأدنى المقبول و البالغ (0.60)

الجدول رقم ( 11 ) يوضح معامل الفا كرومباخ ومعامل الصدق محاور الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الفا	معامل الصدق
الاستبانة ككل	28	0.770	0.877
ضغوط العمل	20	0.837	0.915
الضغوط الناتجة عن عبء العمل	04	0.585	0.765
الضغوط الناتجة عن صعوبة العمل	05	0.706	0.840
الضغوط الناتجة عن غموض الدور	06	0.685	0.828
الضغوط الناتجة عن الظروف المادية للعمل	05	0.515	0.718
الالتزام التنظيمي	8	0.680	0.825

. المصدر: الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول نجد أن معامل الصدق والثبات لكل عبارات وابعاد ضغوط العمل والالتزام التنظيمي جاء بقيمة 77 % ، وهو أكبر من 60 % أي مقبول جدا . فالنسبة لكل عبارات ابعاد ضغوط العمل جاء بقيمة 83.7 % ، وهو أكبر من 60 % أي مقبول جدا اما بالشكل المنفرد فنجد معامل الصدق والثبات لفقرات بعد عبء العمل جاء بقيمة 58,5 بالمئة ، وهو قريب من 60 بالمئة أي مقبول نوعا م ؛ و لبعده صعوبة العمل جاء بقيمة 70,6 بالمئة ، وهو أكبر من 60 بالمئة أي مقبول جدا و لبعده غموض الدور جاء بقيمة 68,5 بالمئة ، وهو أكبر من 60 بالمئة أي مقبول جدا و لبعده الظروف المادية للعمل جاء بقيمة 51,5 بالمئة ، وهو اقل من 60 بالمئة أي حيادي أما بالنسبة لمعامل الصدق والثبات للالتزام التنظيمي جاء بقيمة 68 بالمئة ، وهو أكبر من 60 بالمئة أي مقبول جدا

#### الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على أسئلته واختبار صحة فرضياته فقد تم استخدام العديد من أساليب الإحصاء

الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الأساليب (statistical package for social science spssV20 ) من اجل

تحليل البيانات التي تم جمعها وهذه الأساليب تتمثل في:

مقاييس الإحصاء الوصفي: استخدام مختلف الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب

المئوية... الخ).

معامل الثبات ألفا كرونباخ: ( Alpha de Cronbach ) وهو المعامل الذي يستخدم من أجل معرفة مدى

ثبات فقرات الاستبانة.

معامل صدق المحك: يقصد به عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين للحكم على مدى صلاحيتها.

معامل الارتباط بيرسون: من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة. (خير الدين)، 175، صفحة 2015

حساب معامل الالتواء ومعامل التفلطح: من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

الانحدار البسيط (الخطي) linear regression وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل ( ضغوط العمل بأبعاده عبء

الدور صعوبة العمل ، غموض الدور، الظروف المادية للعمل ) على المتغير التابع للالتزام التنظيمي

تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova ) لمعرفة ملائمة نموذج الدراسة .

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتطرق الى تحليل محاور الاستبيان من أجل الإجابة حول تساؤلات الدراسة، وللوصول الى ذلك قمنا باستخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة التي تتعلق بضغط العمل و الالتزام التنظيمي، والجدول التالي يوضح دلالات مستوى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين.

#### المطلب الأول: تحليل وتفسير عبارات ضغوط العمل والالتزام التنظيمي

لإظهار نتائج محور ضغوط العمل والالتزام التنظيمي تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة العبارات التي تقيس مؤشرات مصادر ضغوط العمل المتعلقة ب صعوبة العمل لدى العاملين بمصلحة الاستعمالات بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة وقد تم الاعتماد على المعيار التالي :

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 1-1.80 فهو مؤشر ضعيف جدا لكل بعد .

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 1.81 الى 2.61 فهو دال على مؤشر ضعيف لكل بعد.

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 2.62 إلى 3.42 فهو دال على مؤشر متوسط لكل بعد.

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 3.43 إلى 4.23 فهو دال على مؤشر قوي لكل بعد.

إذا كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من 4.24 إلى 5.04 فهو دال على مؤشر قوي جدا لكل بعد.

#### الفرع الأول: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور ضغوط العمل

في هذا العنصر يتم الإجابة عن السؤال الأول: ما هو مستوى ضغوط العمل والالتزام التنظيمي بمصلحة

الاستعمالات بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة؟

وللإجابة على السؤال المطروح يجب علينا تحليل النتائج الموضحة في الجداول الموالية :

الجدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لضغوط العمل بأبعاده الأربعة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى القبول
الضغوط الناتجة عن عبء العمل	2.893	1.065	موافق	متوسط
الضغوط الناتجة عن صعوبة العمل	3.680	1.131	موافق	قوي
الضغوط الناتجة عن غموض الدور	3,155	1,107	موافق	متوسط
الضغوط الناتجة عن الظروف المادية للعمل	4.042	0.839	موافق	قوي

. المصدر الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الأفراد المستجوبين موافقون بدرجة متقاربة حول ضغوط العمل بأبعادها الأربعة ، تشكل ضغوط صعوبة العمل و الظروف المادية للعمل مؤشر قوي لضغوط العمل ، بينما الضغوط الناتجة عن عبء العمل و الضغوط الناتجة عن غموض الدور فهي مؤشر متوسط لمصادر ضغوط العمل.

## 1- تحليل اتجاهات المبحوثين نحو عبء العمل

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات المبحوثين حول عبارات نتائج

عبء العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	إن الأعباء المؤكدة لي تزيد عن الحجم المقبول	3,96	0.977	1	قوي
2	إضافة إلى مهامي السابقة ، كلفت بمهام أخرى لا أستطيع القيام بها في الوقت المتاح	3,15	1,042	2	متوسط
3	إن العمل الذي أقوم به يتطلب مهارات لا امتلاكها	2,21	1,020	4	ضعيف
4	تنقصني الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام .	2,26	1,224	3	ضعيف

. المصدر الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعبء العمل بلغ 2.893 بانحراف معياري 1.065 ووفقا لمقياس

الدراسة فان المتغير عبء العمل يعتبر مؤشر متوسط لمصادر ضغوط العمل وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة

عن متغير عبء العمل بين 3,96 و 2,21 و بانحراف معياري 0.977 و 1.224. اذ تفسر الإجابات كالتالي:

أعلى متوسط حسابي للفقرة الأولى التي تظهر ان 45% من العاملين موافقون أن الأعباء المؤكدة للأفراد بالمصلحة خلال

فترة انتشار المرض تزيد عن الحجم المقبول ب متوسط حسابي يقدر ب 3,96 و بانحراف معياري 0,977 . ثم تليها

الفقرة الثانية حيث يرى فئة معتبرة من الأفراد (28% من العاملين) أنهم كلفوا بمهام أخرى لا يستطيعون القيام بها في

الوقت المتاح إضافة إلى مهامهم السابقة. بمتوسط حسابي 3,15 و بانحراف معياري 1,042 ؛ تليها الفقرة الرابعة

المتثلة في عبارة "تنقصني الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام". بمتوسط حسابي يقدر ب 2,26 و بانحراف معياري يقدر

ب 1,224 وهذا يشير أن العمل في فترة تفشي الوباء بمصلحة الاستعمالات لا يتطلب مهارات لا يمتلكها أفرادها ولا

تنقصهم الخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام نتيجة لتلقيهم التكوين المتخصص واستفادتهم من الدورات التدريبية بالاضافة الى

الخبرة المكتسبة لديهم . في الاخير تظهر الفقرة الثالثة بمؤشر ضعيف بعبارة إن العمل الذي أقوم به يتطلب مهارات لا امتلكها بمتوسط حسابي 2.21 وانحراف معياري 1.224 . وان 62% من العاملين غير موافقين على انهم تنقصهم المهارات التي لا يمتلكونها للقيام بالمهام .

## 2- تحليل اتجاهات الباحثين نحو صعوبة العمل

جدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات الباحثين حول عبارات

نتائج صعوبة العمل:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
1	نوع العمل الذي أقوم به صعب جدا .	3,13	1,296	4	متوسط
2	العمل الذي أقوم به يفوق قدراتي النفسية .	3,02	1,170	5	متوسط
3	أحيانا لا يكون لدي وقت كاف للراحة .	4,21	1,160	1	قوي
4	أشعر دائما بالتوتر بسبب صعوبة الأعمال.	3,85	1,179	3	قوي
5	يطلب مني الاهتمام بعدة مرضى في نفس الوقت	4,19	0,851	2	قوي

. المصدر الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي صعوبة العمل بلغ 3.680 وانحراف معياري 1.131 . ووفقا لمقياس الدراسة فان المتغير صعوبة العمل يعتبر مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة عن متغير صعوبة العمل بين 3.02 و 4.19 وانحراف معياري 0.851 و 1.296 . اذ تفسر الإجابات كالتالي: أعلى متوسط حسابي سجل لل فقرات الثالثة بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 1.160 التي يوافق 83 % من العاملين بمصلحة الاستعمالات عن عدم وجود أوقات للراحة وبالتالي تشير إلى أقوى مؤشر للضغوط المهنية و الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4.19 و انحراف معياري 0.851 ، توافق خلالها 81 % من العاملين على عبارة



يطلب الاهتمام بالمزيد من المرضى في نفس الوقت وهي تشير إلى ثاني أعلى مؤشر حيث و الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.85 و بانحراف معياري يقدر ب 1.179 تشير إلى ثالث مؤشر عال الناجمة عن التوتر الذي يصيب الأفراد نتيجة صعوبة الأعمال بموافقة 74 % . بينما تشكل كل من الفقرة الثانية و الأولى مؤشر متوسط لضغوط العمل ؛ حيث تظهر الفقرة الثانية بانحراف معياري يقدر ب 3.02 و بانحراف معياري 1.170 كإشارة للعمل الذي يقوم به الأفراد يفوق قدراتهم النفسية. في الأخير تظهر الفقرة الأولى كمؤشر متوسط لصعوبة نوع العمل الذي يقوم به العاملين بمصلحة الاستعجالات بمتوسط حسابي 3.13 و بانحراف معياري 1.296 .

### 3- تحليل اتجاهات الباحثين نحو غموض الدور

جدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات الباحثين حول عبارات

نتائج غموض الدور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
1	هناك تداخل في المهام و لا يوجد تقسيم للعمل	2,93	1,181	متوسط	3
2	أحيانا لا يمكنني تحديد ما المطلوب مني القيام به في عملي بدقة	2,64	1,187	متوسط	6
3	يوجد نقص في المعلومات التي احتاجها لإنجاز العمل بالمستشفى.	2,91	1,039	متوسط	4
4	أحيانا تصلنا المعلومات مشوشة وغير واضحة من طرف الزملاء	2,66	1,048	متوسط	5
5	ان عملي مرتبط بعوامل عديدة لذا يصعب التكهن بالنتائج	3,51	0,997	قوي	2
6	أقوم برعاية المرضى مهما تنوعت إصاباتهم	4,28	1,192	قوي جدا	1

المصدر : من الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي غموض الدور بلغ 3.155 بانحراف معياري 1.107 ووفقا لمقياس الدراسة فإن المتغير غموض الدور يعتبر مؤشر متوسط لمصادر ضغوط العمل وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة عن غموض الدور بين 4,28 و 2,64 و بانحراف معياري 0.997 و 1.192. إذ تفسر الإجابات كالتالي:

أعلى متوسط حسابي للفقرة السادسة التي تظهر إن الأفراد بالمصلحة خلال فترة انتشار المرض يقومون برعاية المرضى مهما تنوعت اصابتهم ب متوسط حسابي يقدر ب 4.28 و بانحراف معياري 1.192 . ثم تليها الفقرة الخامسة كمؤشر قوي ضمن بعد غموض الدور إذ يصعب التكهن بالنتائج لان عملهم مرتبط بعدة عوامل ؛ بمتوسط حسابي 3.51 و بانحراف معياري 0.997 ؛ تليها الفقرة الأولى التي تتضمن التداخل في المهام وعدم تقسيم العمل الذي يشكل مؤشر متوسط بمتوسط حسابي يقدر ب 2,93 و بانحراف معياري يقدر ب 1,181. ثم تليها الفقرة الثالثة التي تبرز ضغوط العمل الناتجة عن نقص في المعلومات التي يحتاجها لإنجاز العمل بالمستشفى. بمتوسط حسابي يقدر ب 2,91 و بانحراف معياري يقدر ب 1.039 ؛ ثم تأتي الفقرة الرابعة في إشارة متوسطة لضغوط العمل الناتجة عن وصول المعلومات المشوشة وغير الواضحة من طرف الزملاء. بمتوسط حسابي يقدر ب 2.66 و بانحراف معياري يقدر ب 1.048 . و في الأخير فإن عدم تحديد المهام المطلوبة من العامل أحيانا تشكل مصدرا متوسطا لضغوط العمل لدى العاملين بالمصلحة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.64 و انحراف معياري يقدر ب 1.187 .

#### 4-تحليل اتجاهات المبحوثين نحو الظروف المادية للعمل

جدول رقم (16): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات المبحوثين حول عبارات

نتائج الظروف المادية للعمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الاهمية النسبية
1	أتعامل مع حاملي الفيروس مباشرة	4,96	0,204	قوي جد	1
2	نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	3,89	0,961	قوي	4
3	التواجد الدائم في المستشفى يجعلني دائم القلق و التوتر .	4,30	0,805	قوي جد	2
4		4,06	0,845		3

	قوي			نعاني من نقص ادوات الوقاية وتجهيزات العمل	
5	متوسط	1,383	3,00	كثيرا ما يتوقف العمل نتيجة لنقص مواد العمل	5

. المصدر : الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الظروف المادية للعمل بلغ 4.042 بانحراف معياري 0.839 ووفقا لمقياس الدراسة فإن المتغير الظروف المادية للعمل يعتبر مؤشر قوي لمصادر ضغوط العمل وقد تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة عن متغير الظروف المادية للعمل بين 4,96 و 3.00 و بانحراف معياري 0.204 و 1.383 اذ تفسر الإجابات كالتالي:

أعلى متوسط حسابي للفقرة الاولى حيث وافق بشدة نسبة 96 % من العاملين بالمصلحة خلال فترة انتشار الفيروس بانها تتعامل مباشرة مع حاملي الفيروس قدر المتوسط الحسابي ب 4.96 و بانحراف معياري 0.204 وبهذا تشكل مؤشر قوي جدا لضغوط العمل . ثم تليها الفقرة الثالثة اذ توافق نسبة 87 % من العاملين بالمصلحة على ان التواجد الدائم في المستشفى يجعلني دائم القلق و التوتر بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.805 وبهذا تشكل مؤشر قوي جدا لضغوط العمل ؛ تليها الفقرة الرابعة حيث توافق 85% من افراد العينة على نقص ادوات الوقاية وتجهيزات العمل وهي تشكل مؤشر قوي بمتوسط حسابي يقدر ب 4.06 و بانحراف معياري يقدر ب 0.845. ثم تليها الفقرة الثانية التي يوافق 79 % من افراد العينة على تبرز ضغوط العمل الناتجة عن عدم ملائمة نظام التهوية بالمستشفى خلال فترة انتشار الوباء. بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89 و بانحراف معياري يقدر ب 0.961 ؛ ثم تأتي الفقرة الخامسة التي لا يوافق 59 % من افراد العينة على مسألة كثيرا ما يتوقف العمل نتيجة لنقص مواد العمل في حين ابدأ 39 % منهم الموافقة على ذلك وتحفظ 2% في إشارة متوسطة لضغوط العمل الناتجة عن ذلك ؛ بمتوسط حسابي يقدر ب 3.00 و بانحراف معياري يقدر ب 1.383 .

في الأخير وردا على السؤال المطروح أعلاه والمتعلق بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة فان نتائج التحليل لعبارات كل بعد من الأبعاد الأربعة السالفة الذكر أعلاه تشير إلى وجود مستوى عالي من الضغوط المهنية

بمتوسط حسابي يقدر ب 3.445 تعزى إلى الأبعاد التالية بالترتيب الضغوط الناتجة عن الظروف المادية للعمل بمتوسط حسابي يقدر ب 4.042 وبانحراف معياري 0.839 وهو مؤشر قوي؛ وفي المرتبة الثانية الضغوط الناتجة عن صعوبة العمل بمتوسط حسابي يقدر ب 3.680 وبانحراف معياري يقدر ب 1.131 وهو مؤشر قوي . تليها في المرتبة الثالثة الضغوط الناتجة عن غموض الدور بمتوسط حسابي 3,155 و بانحراف معياري يقدر ب 1,107 وهو مؤشر متوسط أخيرا تأتي الضغوط الناتجة عن عبء العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.893 وبانحراف معياري يقدر ب 1.065 وهو يمثل مؤشر متوسط للضغوط .

### الفرع الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي:

للإجابة على السؤال "ما هو مستوى الالتزام لدي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة" نحلل نتائج الجدول التالي .

الجدول رقم (17): نتائج يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للالتزام التنظيمي وفقا للأبعاد الثلاثة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى القبول
01	الالتزام العاطفي	3,28	0,937	2	متوسط
02	الالتزام الاستمراري	2,48	1,048	3	ضعيف
03	الالتزام المعياري	3,95	0,826	1	قوي
	الالتزام التنظيمي عامة	3,14	0,950		متوسط

. المصدر الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (17) نجد ان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية يظهران قبولاً متوسطاً للالتزام بمتوسط حسابي يقدر ب 3.14 وبانحراف معياري يقدر ب 0.950 يعزى بالترتيب الى الأبعاد التالية : - في المرتبة الأولى يظهر العاملون بالمؤسسة التزاماً معيارياً أخلاقياً قوياً تجاه المستشفى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 وبانحراف معياري يقدر ب 0.826 . يليه الالتزام العاطفي بمستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي يقدر ب 3.28 وبانحراف معياري يقدر ب 0.937 ؛ يعكس شعور العاملين بالمستشفى بارتباطهم بمؤسستهم رغم توفر فرص بديلة للعمل . ويأتي

الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة بمستوى ضعيف بمتوسط حسابي يقدر ب 2,48 وبانحراف معياري يقدر ب 1,048 . ويبين رفض كبير لاعتبار البقاء في العمل بالمستشفى مرتبط بالمزايا الاستثمارية بل بالعكس يعتبرون بقاءهم بالمستشفى خلال هذه الفترة ليس مرتبط بالمقابل المالي او أي امتياز .

جدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المحوئين حول عبارات

نتائج محور الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول النسبية	الاهمية النسبية
1	أشعر أن المستشفى تعني لي الكثير بشكل شخصي واعتبر أن مشاكل المستشفى هي مشاكل الشخصية	3,68	0,980	قوي	2
2	ارغب في البقاء في المستشفى لأشارك في الرعاية الصحية للمرضى.	3,17	0,842	متوسط	3
3	لا ارغب في ترك العمل بهذه المستشفى لان عملي بها مهم .	2,98	0,989	متوسط	5
4	انا مجبر على العمل بالمستشفى لأنه لا وجود للمناصب الشاغرة في قطاعات أخرى	2,47	1,018	ضعيف	7
5	لا يمكنني التخلي عن العمل بالمستشفى لأنني سأفقد الكثير من الامتيازات	2,64	1,092	متوسط	6
6	أحد أسباب استمرار عملي في هذه المستشفى هو دعم الإدارة لنا ونظام التسيير الجيد بها	2,33	1,034	ضعيف	8
7	ضميري يؤنني إذا رغبت في ترك هذه المستشفى	3,15	1,122	متوسط	4
8	إن العمل بالمستشفى هو عمل أخلاقي سامي	4,74	0,530	قوي جدا	1

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي إجمالاً بلغ 3.145 بانحراف معياري 0.950 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن المتغير الظروف المادية للعمل يعتبر مؤشر متوسط للالتزام العاملين بمصلحة الاستعجالات خلال فترة انتشار الوباء كوفيد 19 و من الجدول رقم (18) تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة عن متغير للالتزام التنظيمي بين 4,74 و 2.33 بانحراف معياري 0.530 و 1.122 . اذ تفسر الإجابات كالتالي:

- يلاحظ ان الالتزام المعياري يأتي في المرتبة الأولى للالتزام العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.95 و بانحراف يقدر ب 0.826 وهو مؤشر قوي للالتزام العاملين بالمصلحة معيارياً بما . حيث يشعر اغلب أفراد العينة بالسمو الأخلاقي للعمل بالمستشفى وقد سجلت متوسط حسابي يقدر ب 4.75 وانحراف معياري يقدر ب 0.530 وهو مؤشر قوي جدا . غير ان عبارة: "ضميري يؤنّبني إذا رغبت في ترك هذه المستشفى" سجلت مؤشراً متوسطاً بمتوسط حسابي يقدر ب 3015 و بانحراف معياري يقدر ب 1.122 .

- يليها في المرتبة الثانية الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي يقدر ب 3.28 و بانحراف معياري يقدر ب 0.937 وهو مؤشر متوسط للالتزام العاملين فأغلبية أفراد عينة الدراسة يشعرون ان المستشفى تعني لهم الكثير بشكل شخصي ويعتبرون أن مشاكل المستشفى هي مشاكلهم الشخصية بمتوسط حسابي 3.68 و بانحراف معياري 0.980 . وان فئة متوسطة من افراد العينة "ترغب في البقاء في المستشفى لأشارك في الرعاية الصحية للمرضى" بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 و بانحراف معياري 0.842 بالإضافة إلى فئة متوسطة أخرى أبدت موافقتها على عبارة: "لا ارغب في ترك العمل بهذه المستشفى لان عملي بما مهم" . مسجلة متوسط حسابي يقدر ب 2.98 وانحراف معياري يقدر ب 0.989 .

ونلاحظ أن الالتزام الاستمراري يظهر اضعف المؤشرات بمتوسط حسابي 2.045 و بانحراف معياري يقدر ب 1.048 وتسجل كل العبارات الموافقة للالتزام المعياري مؤشرات متقاربة بين الضعيف للعبارة الرابعة والسادسة ومتوسط للعبارة الخامسة ؛ اذ يظهر إجماع متوسط لأفراد العينة على إجابات عبارة: "لا يمكنني التخلي عن العمل بالمستشفى لأنني سأفقد الكثير من الامتيازات" ؛ ويظهر المتوسط الحسابي بقيمة 2.64 و الانحراف المعياري ب 1.092 بينما عبارة "انا مجبر على العمل بالمستشفى لأنه لا وجود للمناصب الشاغرة في قطاعات أخرى" بما يدل على وجود الفرص البديلة و المناصب الشاغرة خارج هذه المستشفى ، وهو مؤشر ضعيف بمتوسط حسابي 2.47 وانحراف معياري 1.018 . كذلك إجابة أفراد

العينة لعبارة : "أحد أسباب استمرار عملي في هذه المستشفى هو دعم الإدارة لنا ونظام التسيير الجيد بها " لاقت الإجابة بعدم الموافقة بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 1.034 . مما يدل ان التزام أفراد العينة ليس مرتبط بممارسات الإدارة تجاههم بقدر ما هو الارتباط الأخلاقي والعاطفي بالعمل بالمستشفى .

المطلب الثاني: دراسة علاقة الارتباط بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي و اختبار التوزيع

الطبيعي

الفرع الأول: دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون *Corrélation de Pearson*

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة بين أبعاد المغير المستقل (ضغوط العمل ) وبين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي ) لذلك سيتم استخدام معامل بيرسون كما يظهره الجدول رقم (19) والذي يوضح نتائج ارتباط أبعاد ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي . نتطرق فيما يلي إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد ضغوط العمل مع الالتزام التنظيمي و الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد ضغوط العمل مع الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	الارتباط / الدلالة	ابعاد ضغوط العمل
0.198-	الارتباط	ضغوط العمل
0.181	الدلالة	
0.115-	الارتباط	عبء الدور
0.441	الدلالة	
0.213-	الارتباط	صعوبة العمل
0.150	الدلالة	
0.010-	الارتباط	غموض الدور
0.947	الدلالة	
0.258-	الارتباط	الظروف المادية للعمل
0.080	الدلالة	

المصدر : الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS بين الجدول أعلاه أنه لا توجد علاقة ارتباط بين ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي عند معامل الارتباط (-0.198) بمستوى الدلالة (0.181) وهو أكبر من 0.05. مما يدل على عدم تأثير الضغوط المهنية الناتجة عن على مستوى التزام العاملين بمصلحة الاستعمالات التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة . حيث يظهر من خلال الجدول رقم (19) أن معاملات الارتباط على التوالي هي -0.115 ، -0.213 ، -0.010 ، 0.258) الموافقة للابعد ضغوط العمل الناتجة عن عبء الدور وصعوبة العمل وغموض الدور والظروف المادية وتظهر مستويات الدلالة على التوالي (0.181 ، 0.441 ، 0.150 ، 0.08) . وهي أكبر من القيمة 0.05 مما يثبت عدم تأثير أي بعد على مستوى الالتزام التنظيمي العام، وهذا يعزى الى ان النفسية الصلبة التي يتمتع بها الافراد بالمستشفى خلال فترة انشاز المرض ؛ وذا راجع لخصائص المجتمع الجزائري عموما .

### الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وجب علينا أولا اجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة (ضغوط العمل والالتزام التنظيمي)، وعليه قمنا باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح Aplatissement و Asymétrie سنقوم بحساب قيمة كلا من معامل الالتواء و معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وذلك من اجل اختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ،ذلك لان اختبار التوزيع الطبيعي يعد شرطا أساسيا لإجراء الاختبارات المعلمية ، و من المعروف ان البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي اذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل المجال [-3 ، 3] وقيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال [-7 ، 7] ، و في ما يلي قيم معاملات الالتواء و معاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (20): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح

الالتواء [-3 ، 3]		التفلطح [-7 ، 7]		
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
0.392	0.347	1.923	0.681	ضغوط العمل
1.238	0.347	2.164	0.681	عبء الدور
-0.020	0.347	1.339	0.681	صعوبة العمل
0.706	0.347	0.536	0.681	غموض الدور



-0.116	0.347	0.066	0.681	الظروف المادية للعمل
0.387	0.347	1.454	0.681	الالتزام التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء لمتغيري الدراسة وبكل ابعادها محصورة بين (1.238 و -0.116) ونجد أنها محصورة في المجال [-3 ، 3] أما معاملات التفلطح محصورة بين القيمتين (0.066 ، 2.164) ونجد أنها محصورة في المجال [-7 ، 7] ومن هذا المنطلق نقول أن متغيرات دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يعتبر شرطا لإجراء تحليل الانحدار ومن أجل أن يكون هناك وثوق وضمان لنتائجه.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية

أولا: الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستعمالات . من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار

( **Analysis of variance** ) موضحا في الجدول التالي :

الجدول رقم(21) : يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر أبعاد ضغوط العمل (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل)

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,181 <sup>b</sup>	1.843	0.341	1	0.341	الانحدار(بين المجموعات)
		0.185	45	8.321	الخطأ(داخل المجموعات)
			45	8.662	المجموع الكلي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

معامل الارتباط  $R = 0,198^a$

معامل التحدي  $(R2) = 0,039$

مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) يتضح لنا أن نموذج اختبار الفرضية الرئيسية صالح لاختبارها حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.843 بقيمة احتمالية 0.181 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . كذلك نلاحظ من الجدول ان المتغير المستقل ضغوط العمل يفسر (0.039) أي 3.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي وهذا اعتمادا على قيمة معامل التحديد وهي قيمة تفسيرية ضعيفة مما يدل على انه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستعجالات . وان 3.9% من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة سببها ضغوط العمل والبقية سببها عوامل اخرى ؛ وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين .

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة" .

جدول رقم (22): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير ضغوط عبء الدور على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب Sig
معامل الثبات	3,557	,370		9,615	0,000
عبء الدور	-00,090	,115	-0,115	-0,778	,441

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  لضغوط عبء العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تفسره النتائج الظاهرة في الجدول حيث بلغت قيمة T المحسوبة -0.0778 بمستوى الدلالة Sig (0.441) وهو يفوق مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  ،

ويتضح لنا أنه لا يوجد أثر لضغوط عبء الدور على الالتزام التنظيمي . وذلك عند القيمة  $Beta = (-0.115)$  ،

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصعوبة العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

جدول رقم (23): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير ضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب Sig
معامل الثبات	3,712	0,306		12,134	0,000
صعوبة العمل	-0,115	0,079	-0,213	-1,463	0,150

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تفسره النتائج الظاهرة في الجدول حيث بلغت قيمة T المحسوبة 1.463 - بمستوى الدلالة Sig (0.150) وهو يفوق مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، ويتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي . وذلك عند القيمة Beta = (-0.213) .

#### ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

جدول رقم (24): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير غموض الدور على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب Sig
معامل الثبات	3,294	,303		10,869	0,000
غموض الدور	-00,006	0,094	-00,010	-0,067	0,947

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تفسره النتائج الظاهرة في الجدول حيث بلغت قيمة T المحسوبة ( $-0.067$ ) بمستوى الدلالة Sig ( $0.947$ ) وهو يفوق مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، ويتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط غموض الدور على الالتزام التنظيمي . وذلك عند القيمة Beta =  $(-0.010)$  .

### ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ." جدول رقم (25): يوضح نتائج الانحدار الخطي البسيط لكيفية تأثير الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب Sig
معامل الثبات	4,279	0,564		7,589	0,000
الظروف المادية للعمل	-0,241	0,135	-0,258	-1,793	0,080

المصدر : الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لضغوط صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما تفسره النتائج الظاهرة في الجدول حيث بلغت قيمة T المحسوبة ( $-1.793$ ) بمستوى الدلالة Sig ( $0.080$ ) وهو يفوق مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، ويتضح لنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي . وذلك عند القيمة Beta =  $(-0.258)$  .

### الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية

و لتفسير الفرضيات الفرعية كلها نقول أنه لا يوجد أثر لضغوط العمل الناتجة عن (عبء الدور ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة (مصلحة الاستعمالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة خلال فترة انتشار الوباء) ، وهذا راجع الى التحدي والنفسية الصلبة لدى العاملين و الاطقم الطبية ، وهذا ما لوحظ في مجابهة المرض وعلى الرغم ان المرض تسبب في وفاة الكثير من

العاملين في المجال الطبي والشبه طبي الا ان المستشفى بقيت تشتغل بطاقة استيعاب كبير .

#### أولاً: تفسير نتائج اختبار الفرضية الأساسية

والتي كانت صيغتها "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعادها (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور

، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستعمالات".

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر أبعاد ضغوط العمل (عبء الدور، صعوبة العمل، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) عدم وجود أثر معنوي لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستعمالات . وان 3.9% من الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة سببها ضغوط العمل والبقية سببها عوامل اخرى؛ وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويمكن تفسير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين مصلحة الاستعمالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة لا يتأثر الضغوط المهنية التي يخضعون لها ، أي أن الالتزام التنظيمي لا يتأثر بعبء الدور وصعوبة العمل وغموض الدور والظروف المادية للعمل خلال فترة العمل المكثف والخطير ، و يعود إلى أسباب شعور الموظفين بالالتزام اخلاقيا وعاطفيا بالعمل في المستشفى وان الدافع للبقاء والاستمرار فيها ليس له علاقة بالمكاسب المادية خاصة خلال فترة التي اجريت فيها الدراسة.

#### ثانياً تفسير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

##### أ- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي كانت صيغتها "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عبء الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير

بن ناصر مصلحة الاستعمالات".

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر بعد عبء الدور من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) عدم وجود أثر معنوي عبء الدور على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستعمالات . وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويمكن تفسير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين مصلحة الاستعمالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة لم يتأثر بضغوط عبء الدور التي يخضعون لها ، خلال فترة العمل المكثف والخطير و يعود إلى أسباب شعور الموظفين بالالتزام أخلاقيا وعاطفيا بالعمل في المستشفى وان الدافع للبقاء والاستمرار فيها ليس له علاقة بالمكاسب المادية . وانه على الرغم من أن الأفراد لا تنقصهم الخبرة المطلوبة

لتنفيذ المهام إلا أن الأعباء الموكلة لهم تزيد عن الحجم المقبول و أنهم إضافة إلى مهامهم السابقة كلفوا بمهام أخرى لا يستطيعون القيام بها في الوقت المتاح .

#### ب- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي كانت صيغتها: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية صعوبة العمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستجالات " .

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر بعد صعوبة العمل من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23) عدم وجود أثر معنوي لصعوبة العمل على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستجالات . وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويمكن تفسير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين مصلحة الاستجالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة لم يتأثر بضغوط صعوبة العمل التي يواجهونها خلال فترة انتشار الوباء ، و يعود إلى أسباب شعور الموظفين بالالتزام أخلاقيا وعاطفيا بالعمل في المستشفى وان الدافع للبقاء والاستمرار فيها ليس له علاقة بالمكاسب المادية . وانه على الرغم من أن الأفراد أحيانا لا يكون لديهم وقت كاف للراحة ويشعرون دائما بالتوتر بسبب صعوبة الأعمال لانهم ملزمون بالاهتمام بعدة مرضى في نفس الوقت .

#### ت- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي كانت صيغتها: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية غموض الدور على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستجالات " .

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر بعد غموض الدور من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (24) عدم وجود أثر معنوي غموض الدور على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستجالات . وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويمكن تفسير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين مصلحة الاستجالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة لم يتأثر بضغوط صعوبة العمل التي يواجهونها خلال فترة انتشار الوباء ، و يعود إلى أسباب شعور الموظفين بالالتزام أخلاقيا وعاطفيا بالعمل في المستشفى وان الدافع للبقاء والاستمرار فيها ليس له علاقة بالمكاسب المادية . وانه على الرغم من أن عملهم مرتبط بعوامل عديدة متعلقة بالفيروس المستجد كوفيد 19 لذا يصعب التكهن بنتائجه وانهم يقومون برعاية المرضى مهما تنوعت إصابتهم .

#### ث- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي كانت صيغتها: " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستعجالات . "

أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر بعد الظروف المادية للعمل من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25) عدم وجود أثر معنوي الظروف المادية للعمل على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستعجالات . وهذا ما يفسر عدم وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ويمكن تفسير ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية التابعة لمستشفى بشير بن ناصر بسكرة لم يتأثر بضغوط صعوبة العمل التي يواجهونها خلال فترة انتشار الوباء ، و يعود إلى أسباب شعور الموظفين بالالتزام أخلاقيا وعاطفيا بالعمل في المستشفى وان الدافع للبقاء والاستمرار فيها ليس له علاقة بالمكاسب المادية . وانه على الرغم من عدم ملائمة نظام التهوية في مكان العمل و يتعاملون مع حاملي الفيروس مباشرة ورغم معاناتهم من نقص أدوات الوقاية وتجهيزات العمل ، و تواجههم الدائم في المستشفى الا انهم يستمرون في العمل بتفاني و اخلاص .

### خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر مصلحة الاستعجالات . بسكرة ، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ومما يتكون ، وتمت الإجابة على إشكالية الدراسة، وذلك من خلال اعتمادنا على ، الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة في دراستنا هذه حيث تحتوي هذه الاستبانة على قسمين الأول يخص البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني يخص محاور الدراسة وتحتوي على المتغير المستقل وهو ضغوط العمل والمتغير التابع الالتزام التنظيمي ويحتويان كل منهما على عبارات تدل على أبعاد الدراسة التي تم الاعتماد عليها. بالإضافة الى هذا فقد تضمن هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها بعد تحليل الاستبانة ومعالجة البيانات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد عينة الدراسة من خلال برنامج spss v20 وتبين لنا في الأخير أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ضغوط العمل المتمثلة في: (عبء الدور ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل) على الالتزام التنظيمي بمصلحة الاستعجالات بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة .



## خاتمة

يمثل الالتزام التنظيمي سلوك هاماً في الربط بين المنظمة و موظفيها من اجل دفعهم لتحقيق مستوى عال من الانجاز. اذ يعد الأفراد الملتزمون مصدر قوة وعامل بقائها. وبين إلزامية الواجب المهني و الرغبة الذاتية للأفراد في البقاء كأعضاء فيها. و بذل الجهود الإضافية في العمل تتشكل مجموعة من الضغوط المهنية نتيجة التفاعل بين الأفراد و مجموعة عوامل متعددة ذات الطبيعة الشخصية و التنظيمية و البيئية و عوامل أخرى و تعتبر مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوط .

ومن خلال هذه الدراسة تناولنا موضوعين، الأول وهو ضغوط العمل، أما الموضوع الثاني تمثل في الالتزام. تناولنا ادبيات كل متغير على حدى، ثم قمنا بتوضيح العلاقة النظرية مع أبعاد ضغوط العمل من خلال أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على الالتزام التنظيمي.

أما تطبيقياً وللتعرف على العلاقة بين المتغيرين قمنا في دراستنا هذه بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر – مصلحة الاستعمالات بسكرة، والإجابة على الإشكالية المطروحة صمم البحث بالشكل الذي يسمح بتحديد مختلف أبعاده وعناصره بحيث هدفت الدراسة إلى اختبار صحة فرضيات وجود تأثير لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى محل الدراسة ؛ وقد اعتمدنا على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، وبعد توزيعها على المبحوثين و فرزها تم الاعتماد في الأخير على 47 استبانة صالحة للتحليل بواسطة برنامج spss v20 والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية في القيام بذلك .

**أولاً: النتائج:** توصلنا في هذه الدراسة الى النتائج التالية

**أ- النتائج النظرية:** من خلال المعالجة النظرية للمتغيرين توصلنا الى النتائج التالية:

- 1- إن الضغوط المهنية هي ظاهرة إدارية دائمة الوجود بالمنظمات؛
- 2- تنشأ الضغوط المهنية من تفاعل الخصائص الفردية ومختلف العوامل الموجودة بالمنظمة ؛
- 3- اختلاف قدرات الأفراد في الاستجابة والتكيف مع مختلف الضغوط ؛
- 4- تترك الضغوط المهنية أثارا سلبية يجب تجنبها بمختلف الطرق الوقائية منها أو التكيفية أو العلاجية؛

- 5- يتم إدارة ضغوط العمل بعدة طرق تختلف بحسب تعلقها بالفرد او بالمنظمة .
- 6- يتم اتباع المنهج الذاتي في مواجهة الضغوط من طرف الفرد ، كما تتبع المنظمة استراتيجيات معينة لإدارة هذه الضغوط.
- 7- تسعى المنظمات للاحتفاظ بأفرادها الأكثر التزاما وتبنيها لقيمها في ضل بيئة ذات عوامل ضاغطة ومختلفة
- 8- يتولد من ضغوط العمل ضمن بيئة العمل التي تندمج فيها العلاقات الاجتماعية والمنهية والعوامل التنظيمية و المجتمعية والبيئة العامة بين مختلف الأفراد المتزمين بالمنظمة بمستويات مختلفة بين محب للبقاء بمنظمتها ومجبر لمختلف الأسباب وبين المتزم بها معياريا .
- 9- الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي وتحديد أثارها يتمكن إدارة المنظمة يساعدها في بناء وتعزيز الالتزام لدى أفرادها والاستفادة من إيجابيات الضغوط المهنية .
- ب- **النتائج التطبيقية:** من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر - مصلحة الاستعجالات بسكرة؛ من اجل معرفة أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي تم التوصل الى مجموعة من النتائج هي :

1- بينت الدراسة أن غالبية العاملين يوافقون على وجود الضغوط الناتجة عن الظروف المادية للعمل لدى موظفي مصلحة الاستعجالات وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 4.042 ما يؤكد أن العاملين يواجهوا ضغوط تتعلق أساسا بالتعامل المباشر مع حاملي الفيروس و طول مدة المداومة بالمستشفى ، ونقص الأدوات الوقائية وتجهيزات العمل .

2- بينت الدراسة أن غالبية العاملين يوافقون على وجود الضغوط الناتجة عن صعوبة العمل لدى موظفي مصلحة الاستعجالات وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3.680 ما يؤكد أن العاملين يواجهوا ضغوط تتعلق

أساسا بعدم وجود وقت كاف للراحة، بالإضافة إلى الحجم الكمي للرعاية الصحية في وقت واحد، وشعور الأفراد بالتوتر بسبب صعوبة الأعمال.

3- بينت الدراسة أن غالبية العاملين يوافقون على وجود الضغوط الناتجة عن غموض الدور لدى موظفي مصلحة الاستعجالات وبدرجة متوسطة حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 3,155 ما يؤكد أن العاملين يواجهوا ضغوط تتعلق أساسا برعاية المرضى مهما تنوعت إصابتهم، بالإضافة إلى يصعب التكهن بالنتائج لان عملهم مرتبط بعدة عوامل، وشعور الأفراد التداخل في المهام وعدم تقسيم العمل.

4- بينت الدراسة أن من العاملين يوافقون على وجود الضغوط الضغوط الناتجة عن عبء العمل لدى موظفي مصلحة الاستعجالات وبدرجة متوسطة حيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي 2.893 ما يؤكد أن العاملين يواجهوا ضغوط متوسطة تتعلق أساسا بزيادة الأعباء الموكلة للأفراد بالمصلحة خلال فترة انتشار المرض تزيد عن الحجم المقبول أنهم كلفوا بمهام أخرى لا يستطيعون القيام بها في الوقت المتاح إضافة إلى مهامهم السابقة.

5- بينت الدراسة وجود مستوى عالي من الضغوط المهنية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.445 تعزى إلى الأبعاد التالية بالترتيب الضغوط الناتجة عن الظروف المادية للعمل بمتوسط حسابي يقدر ب 4.042 وبانحراف معياري 0.839 وهو مؤشر قوي؛ وفي المرتبة الثانية الضغوط الناتجة عن صعوبة العمل بمتوسط حسابي يقدر ب 3.680 وبانحراف معياري يقدر ب 1.131 وهو مؤشر قوي . تليها في المرتبة الثالثة الضغوط الناتجة عن غموض الدور بمتوسط حسابي 3,155 و بانحراف معياري يقدر ب 1,107 وهو مؤشر متوسط أخيرا تأتي الضغوط الناتجة عن عبء العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2.893 وبانحراف معياري يقدر ب 1.065 وهو يمثل مؤشر متوسط للضغوط .

6- بينت الدراسة ان العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يظهرون مستوي قبول متوسط للالتزام التنظيمي بشكل عام

بمتوسط حسابي يقدر ب 3.14 وبانحراف معياري يقدر ب 0.950 يعزى بالترتيب الى الابعاد التالية :

✓ في المرتبة الأولى يظهر العاملون بالمؤسسة التزاما معياريا اخلاقيا قوي تجاه المستشفى بمتوسط حسابي يقدر ب

3.95 وبانحراف معياري يقدر ب 0.826 .

✓ يليه الالتزام العاطفي بمستوى قبول متوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.28 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.937

؛ يعكس شعور العاملين بالمستشفى بارتباطهم بمؤسستهم رغم توفر فرص بديلة للعمل .

✓ ويأتي الالتزام الاستمراري في المرتبة الأخيرة بمستوى ضعيف بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,48 وبانحراف معياري

يقدر بـ 1,048 . ويبين رفض كبير لاعتبارالبقاء في العمل بالمستشفى مرتبط بالمزايا الاستثمارية بل بالعكس يعتبرون

بقاءهم بالمستشفى خلال هذه الفترة ليس مرتبط بالمقابل المالي او أي امتياز .

7- كشفت هذه الدراسة أنه لا علاقة ارتباط بين ضغوط العمل بأبعاده والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة المعنوية

(0,05)، مما يدل على أن الالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعيارى) لم يتأثر بالضغوط المهنية الناتجة عن الأبعاد

(عبء الدور ، صعوبة العمل ، غموض الدور ، الظروف المادية للعمل ) رغم وجودها مستوى متوسط من الضغوط المهنية

السالفة الذكر أعلاه .

#### ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها ومن اجل تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وتخفيض من حدة

ومستويات الضغوط المهنية التي تعزى إلى الأبعاد محل الدراسة نقترح الآتي:

1- ضرورة الاهتمام أكثر بالظروف المادية للعمل من حيث تخفيف مدة العمل والبقاء بالمستشفى بالعمل بنظام 3\*8

وبالتالي تقل مدة تواجد الأطقم الطبية والشبه طبية بالمستشفى ويزيد من فترة راحتهم بالإضافة إلى الاهتمام بالجانب

الاجتماعي داخل المؤسسة عن طريق تفعيل أكثر الخدمات الاجتماعية والمكلفة بنادي للعاملين . بالإضافة إلى الانتباه إلى

مسألة التهوية وتخفيض درجة الحرارة باستخدام التهوية المركزية . بالإضافة إلى ضرورة توفير الوسائل الوقائية وأدوات العمل

بالشكل الكافي في حينه .

2- اعتماد رزنامة زمنية لتوزيع المهام وإدماج عدد أكبر من العاملين .

3- إتباع المستشفى إستراتيجية للوقاية والحماية والتأمينات ضد الأمراض بشكل عام والأمراض المعدية بشكل خاص وضع

إستراتيجية لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة عن طريق برنامج تنفيذي مثل

عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية و ورشات العمل أو لزيادة الممارسات من قبل العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة

العمومية الاستشفائية من اجل الوصول إلى تحسين الصحة العمومية و الرعاية الصحية عموما وتؤدي الى المحافظة على الكفاءات الطبية والشبه طبية التي ترتبط اخلاقيا وعاطفيا بالمستشفى وتعزيز ذلك .

4- إعادة النظر في الفئة التي لا ترغب في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة محل الدراسة .

### ثالثا: آفاق البحث

وفي الأخير يمكننا أنه القول أن دراستنا هذه يمكن أن تكون بمثابة مرحلة تمهيدية يمكن استثمارها للبحث في مواضيع مستقبلية أخرى وإشكاليات جديدة لها، وعليه تفتح آفاقها البحثية جديدة مثل:

أ- اثر ممارسات الإدارة الحديثة في جودة الصحة العمومية.

ب- اثر ضغوط العمل على التسيير العمومي في الجزائر

ت- استراتيجيات التكوين المهني في الجزائر

ث- اثر التكوين المهني الأولي والتكميلي في جودة الرعاية الصحية العمومية

ج- معالج الالتزام التنظيمي بالمنظمات العمومية .

ح- استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل في المنظمات الاستشفائية العمومية

خ- مشاكل التسيير العمومي و الالتزام التنظيمي لدى عمال القطاع العام

# المراجع

## المراجع باللغة العربية

## اولا الكتب

1. أحمد ماهر. (2005). سلسلة ابن مهارتك و تدرب على كيفية التعامل مع و إدارة ضغوط العمل. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. السالم هاجم ابو قريش. (2016). الدليل العلمي للموارد البشرية في الشركات- قانون الموارد البشرية . الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع .
3. السيد فاروق عثمان. (2000). القلق وادارة الضغوط . القاهرة : دار الفكر العربي.
4. بوعلام بن حمودة. (2003). المفتاح. قاموس جامع عربي فرنسي ، الطبعة الثانية. برج الكيفان، الجزائر: شركة دار الامة للطباعة والنشر والتوزيع.
5. جرينبيرج جيرالد بيارون -ترجمة محمد بسيوني اسماعيل. (2004). ادارة السلوك التنظيمي. الطبعة الاولى. السعودية: دار المريخ.
6. خالد عيادة نزال عليما . (2015). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي (الإصدار 1). عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
7. سليم الياس. (2006). الدليل اللغوي الشامل. الطبعة الثانية. بيروت، لبنان: المركز الثقافي اللبناني للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع.
8. شعبان على الحسين السيسي. (2002). اسس السلوك الانساني بين النظرية والتطبيق . مصر: دار المكتب الجامعي الحديث .
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). السلوك الانساني في المنظمات. جامعة الاسكندرية: الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع.
10. طارق عبد الرؤوف عامر، و إيهاب عيسى المصري. (2018). الضغوط المهنية وضغوط العمل (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
11. عدمان مريزق. (2015). التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. المحمدية، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
12. علي عباس. (2008). ادارة الموارد البشرية الدولية. عمان - الاردن: اثراء للنشر والتوزيع مكتبة الجامعة .
13. علي محمد احمد المصاروة، و نعمة عباس الخفاجي. (2015). ادارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي . عمان الاردن: دار الايام للنشر.
14. فاروق عبده فليح، و السيد محمد عبد المجيد. (بدون سنة نشر). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. المنصورة: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

15. فريد راغب محمد النجار. (2003). السياسات الادارية واستراتيجيات الاعمال . مؤسسة الكتاب .
16. لهاشمي لوكيا، و فتيحة بن زروال. (2006). الاجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة . عين مليلة : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع
17. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2016). السلوك التنظيمي. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
18. محمد حمام. (2017). القيادة والاشراف في الادارة الجزائرية. القبة الجزائر: دار الخلدونية.
19. محمد سعيد انور سلطان. (2004). السلوك التنظيمي . مصر : دار الجامعة الجديدة .
20. محمد مسلم . (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وادوات . المحمدية الجزائر : دار الطليعة .
21. محند شريف بلعيد، سامية حداد، و فريد مخلوف. (2014). دليل تطبيقي لتسيير الموارد البشرية. الجزائر، الجزائر: Maison d'édition pour l'enseignement et de la formation .
22. مصطفى محمد ابوبكر. (2003). ادارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية -مصر: الدار الجامعية.

#### المجلات العلمية

23. احمد دن. (2019). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل : دراسة حالة اتصالات الجزائر تندوف. مجلة البشائر الاقتصادية ، 4 (3)، الصفحات 559-575.
24. احمد محمد احمد مصطفى. (2016). اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ظغوط العمل والاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. أماراباك ، المجلد 7 (20)، الصفحات 161-204.
25. خالد رجم، بثينة زيراري، و بوجمعة عوني. (12 09, 2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة لمؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، 15 (21)، الصفحات 477-494.
26. العربي فراح، و عبد الناصر بوثلجة. (ديسمبر، 2017). العلاقة بين الضغوط المهنية والالتزام التنظيمي. مجلة البشائر الاقتصادية ، الثالث (04)، الصفحات 155-170.
27. امال دربال، و منصور بن زاهي. (23 05, 2019). الضغوط المهنية لدى الإطارات العاملة بشركة سونلغاز وهران في ظل بعض المتغيرات الشخصية و المهنية. مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 5 (العدد1)، الصفحات من 253-265.
28. ايمان لحمر. (أكتوبر، 2018). واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية "أنموذجا مديرية التربية لولاية جيجل". المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات (4)، الصفحات 100-113.



29. أيمن عودة المعاني. (1999). الولاء التنظيمي لدى المدربين في الوزارات الاردنية - دراسة ميدانية. مجلة الاداري ، 21 (78).
30. باديس بوخلوه، و إيمان جعفرور. (2018). أثر ضغوط العمل على جودة الخدمة الصحية من وجهة نظر الاطباء والمرضى دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب بمدينة جامعة ولاية الوادي ، الجزائر . مجلة آداء المؤسسات الجزائرية (2018/13)، الصفحات 248-267.
31. بسام سمير الريميدي. (جوان ، 2018). دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية (20)، الصفحات 44-54.
32. بلال بن عقون. (جوان، 2016). مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الصناعي (10)، الصفحات 382-399.
33. جوهرة أقطي. (07، 2020). ضغوط العمل لدى الأطباء المختصين في المستشفيات العمومية وأثرها على الاستقرار الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى " بشير بن ناصر " و"الحكيم سعدان " بسكرة. مجلة الدراسات الاقتصادية ، 18 (2020/02)، الصفحات 189-202.
34. راضية يوسف، و موسى بخاخشة. (جوان، 2018). اثر ممارسة الانماط القيادية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائيةبراهمية مسعود ببوشقوف ولاية قلمة. مجلة التنمية الاقتصادية ، 3 (05).
35. ربيع مطلاوي. (جانفي، 2017). ضغوط العمل وأثرها على استقرار العامل في التنظيم (من منظور سوسيوتنظيمي) دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بالمديرية الجهوية قاسي الطويل. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ، المجلد الاول (العدد الاول).
36. سليم مجلخ، خالد علي، و وليد بشيشي. (ديسمبر، 2019). الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحترق الوظيفي. الانسانية ، 30 (2)، الصفحات 321-341.
37. صابر مجري. (جوان، 2015). المصادر التنظيمية والعامه لضغوط العمل. مجلة الرواق (01)، الصفحات 12-21.
38. طارق مقدر. (بدون سنة). استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة. (جامعة زيان عاشور الجلفة، المحرر) مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، العدد الاقتصادي (1)25).
39. عبد القادر بلخضر، و ريم عماد. (2019). تأثير استحقاقات الموظفين على رضا الموظفين: دراسة حالة مديرية السكن والتجهيزات العمومية الاغواط. مجلة البشائر الاقتصادية ، 5 (1)، الصفحات 800-826.

40. عبد القادر نعمي، و نبيل كرفس. (جوان, 2018). تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية. مجلة مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي جامعة الجزائر (16)، الصفحات 155-167.
41. عثمان قدور. (سبتمبر, 2017). ضغوط العمل التنظيمية واثرها على الاداء الوظيفي للعامل الجزائري. مجلة ابحاث نفسية و تربوية (11)، الصفحات 287-334.
42. فرحات بن ناصر، و حريزي بوجمعة. (ديسمبر, 2017). الصحة النفسية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط. دراسة ميدانية ببعض متوسطات مدينة المسيلة. دراسات نفسية و تربوية (19).
43. فيصل قاسني، و عبد القادر بلخير. (أفريل, 2012). علاقة ادارة الوقت بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر عمال المركبات الرياضية : دراسة ميدانية لمركبات ولايتي سطيف والمسيلة. مجلة الابداع الرياضي (05)، الصفحات 290-310.
44. لروي مشتي، و زهية خطار. (26 04, 2020). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي. مجلة العلوم النفسية والتربوية ، 6 (1)، الصفحات 134-150.
45. محمد احمد مصطفى احمد. (2016). اثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والاداء التدريسي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. اماراباك :مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، 7 (20)، الصفحات 161-204.
46. محمد حمادات. (2006). قيم العمل والالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين في المدارس . عمان الاردن : مكتبة حامد للنشر والتوزيع.
47. محمد كباس نشوان. (مارس, 2017). ضغوط العمل التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في ادارة رعاية الشباب في جامعة صنعاء. مجلة علوم وممارسات الانشطة البدنية الرياضية والفنية ، 11 (2017/02).
48. نوال الاحول، و زهية بركان. (10 01, 2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد ، 11 (01)، الصفحات 263-278.

#### 49.المجلات العلمية

50. شفيق شاطر. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع ادارة الاعمال . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس الجزائر، بومرداس الجزائر.
51. عيسى المعشر ابراهيم. (ايار, 2009). اثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الاردنية فئة الخمسة نجوم(دراسة ميدانية ) (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال). رسالة ماجستير في ادارة

- الاعمال . كلية العلوم الادارية والمالية - قسم ادارة الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
52. نواره مومن. (2019). علاقة الالتزام التنظيمي بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدماتية. مذكرة دكتوراه . بسكرة -الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة /الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
53. خالد محمد الوزان احمد. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير في العلوم الادارية . جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية
54. سامي ابراهيم حماد حنونة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . رسالة ماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية - غزة . غزة ، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال -الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين .
55. فراس محمد حاج. (2016). اثر ضغوط العمل في مستوى اداء العاملين في القطاع الصحي : دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق . رسالة ماجستير . ادارة الاعمال، الجمهورية العربية السورية : الجامعة الافتراضية السورية .
56. مبارك بن فاتح مبارك الدوسري. (2010). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود . رسالة ماجستير . الرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية ، المملكة العربية السعودية .
57. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية جامعة نايف العربية ، الرياض - المملكة العربية السعودية .
58. محمد صلاح الدين ابو العلاء. (2009). ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة . رسالة ماجستير . كلية التجارة - قسم ادارة الاعمال ، غزة فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة .
59. مليكة خوجة شارف. (2011). مصادر الضغوط المهنية لدى المتدربين الجزائريين دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث (الابتدائي ، المتوسط والثانوي ، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو ). رسالة ماجستير . الجزائر : كلية الادب والعلوم الانسانية جامعة تيزي وزو .

60. موزة بنت حمود بن علي المعمرية. (2014م/1436 هـ). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم مابعد الاساسي بمحافظة مسقط . رسالة الماجستير . كلية العلوم والادب قسم التربية والدراسات الانسانية ، سلطنة عمان : جامعة نزوى.
61. هادي عذاب سلمان. (2013). دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. اطروحة دكتوراه في الادارة العامة . بغداد، St Clements University جامعة كليمنتس العالمية، العراق.

### - المراجع باللغة الأجنبية

#### الكتب

62. Stora, j. b. (1993). *le stress* (éd. 2). france: édition dahleb.

#### المذكرات والاطروحات

63. Marien, P. (2012, 12 21). ANALYSE PSYCHOPATHOLOGIQUE ET INTERACTIONNISTE DU STRESS PROFESSIONNEL CHRONIQUE DANS LES METIERS DE L'URGENCE. *DOCTORAT DE L'UNIVERSITE BORDEAUX II MENTION SOCIETES ,POLITIQUE ,SANTE PUBLIQUE SPECIALITE PSYCHOLOGIE* . L'UNIVERSITE BORDEAUX II MENTION SOCIETES ,POLITIQUE ,SANTE PUBLIQUE SPECIALITE PSYCHOLOGIE, FRANCE.

#### المجلات العلمية

64. Gamassou, C. E. ( 2004, février). prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travaille une enjeu de gestion des ressources humaines. *les cahier de GEORGE , 04 (01)* . paris,france.
65. Anthony, A. (2017, December 16). Employees ,Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics ,Business and Accounting* , p. 13.
66. Boudrias, J.-s., Vandenberghe, C., & Marcoux, R. (2020, July). LE BIEN-ÊTRE PRÉDIT-IL L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DIFFÉREMMENT SELON LE DEGRÉ DE SPÉCIALISATION DE L'EMPLOI ? ., 14. Montréal, Département de psychologie, Université de Montréal,, Québec: Département de psychologie, Université de Montréal.
67. Hamdi, A. (2015, 01). The Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment among Bouchrit Corporation Employees. *Revue DIRASSAT*, 6(1), p. Algeria.

68. Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2019, August 27 June2019). Job stress and organizationnal commitment in hospitals :The mediating role of perceived organizational support . *International Journal of Organizational Analysis* , p. 18.
69. Saimir, S., & Jonida, L. (2013 , June). Job satisfaction and organizational commitment:The case of Shkodra Municipality. *ISSN European scientific Jornal edition vol 9 N° 17* , p. 41 إلى 51.
70. Tabbeni, A., & Mssaoudi, t. (2019, 12 05). The Organizational culture and its relationship with organizational commitment among the employees in Ministry of Youth and Sports of Algeria. *مجلة الابداع الرياضي* , 10 (02), pp. 94-120.

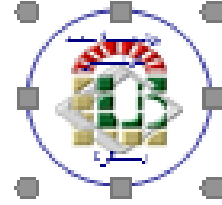
71.

# الملاحق

## الملحق رقم (01)



جامعة محمد فيض - يسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
\*\*\*\*\*



## استمارة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته -  
~~~~~

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر إدارة الموارد البشرية فرع تسيير المنظمات بقسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة يسكرة يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعدت لجمع البيانات اللازمة للبحث حول موضوع: "أثر ضغوط العمل في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية و نظرا لأهمية رأيكم، أرجو تكريمكم بالإجابة على ككل عبارات الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة المعبرة عن رأيكم الشخصي الذي تعتمد عليه صحة نتائج دراستنا. وأتقنت انتباهكم إن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

في الأخير تشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا أسمى عبارات التقدير.

الأستاذة المشرفة : بركان دليلا

إعداد الطالبة : بركات يسميته  
~~~~~

السنة الجامعية 2020/2019

أولاً: البيانات الشخصية :  
 ~~~~~

|                                                              |                                        |                                                   |                                                  |                                            |                                    |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|
| الجنس :                                                      | <input type="checkbox"/> ذكر           | <input type="checkbox"/> أنثى                     |                                                  |                                            |                                    |
| العمر :                                                      | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 31 إلى أقل من 40 سنة  | <input type="checkbox"/> من 41 إلى أقل من 50     | <input type="checkbox"/> من 51 فما فوق     |                                    |
| المؤهل العلمي :                                              | دراسات أعلى من الليسانس                | <input type="checkbox"/> ليسانس                   | <input type="checkbox"/> بكالوريا                | <input type="checkbox"/> ثانوي             | <input type="checkbox"/> أخرى      |
| الحالة الاجتماعية :                                          | أحزاب                                  | <input type="checkbox"/> متزوج                    | <input type="checkbox"/> أرمل                    | <input type="checkbox"/> مطلق              |                                    |
| توقيت العمل بالمستشفى :                                      | أقل من 05 سنوات                        | <input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات | <input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة | <input type="checkbox"/> من 15 سنة فما فوق |                                    |
| انتمى الوظيفة الحالية :                                      | طبيب                                   | <input type="checkbox"/> شبه طبي                  | <input type="checkbox"/> جون تقني                | <input type="checkbox"/> إداري             | <input type="checkbox"/> عامل مهني |
| النورات التفريرية التي شاركت فيها خلال فترة وجودك بالمؤسسة : | لا مرة                                 | <input type="checkbox"/> نورة واحدة               | <input type="checkbox"/> نورتان                  | <input type="checkbox"/> من 03 نورات فأكثر |                                    |

ثانياً محاور الامتثانة

المحور الأول: ضغوط العمل  
 ~~~~~

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تلمس ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون بالمستشفى وأنواعها ، و أرجو تحديد موافقتك او عدمها بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		الجداد		درجة عدم الموافقة	
		موافق تماما	موافق	تجايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق
01	إن الأعباء الموكدة لي تزيد عن الحجم المقبول .						
02	إضافة إلى مهام السابقة ، كلفت بمهام أخرى لا أستطيع القيام بها في الوقت المتاح .						
03	إن العمل الذي أقوم به يتطلب مهارات لا أمتلكها						
04	تتضمن احمرة المطلوبة لتنفيذ المهام .						



					توع العمل الذي أتوم به صعب جدا . www	01	الجدد الثاني : صعوبة العمل
					العمل الذي أتوم به يفوق قدراتي الشخصية .	02	
					أحيانا لا يكون لدي وقت كاف للراحة .	03	
					أشعر دائما بالتوتر بسبب صعوبة الأعمال .	04	
					يطلب مني الاهتمام بعدة مرضى في نفس الوقت .	05	
					هناك تداخل في المهام و لا يوجد تقسيم للعمل	01	الجدد الثالث : غموض الدور
					أحيانا لا يمكنني تحديد ما المطلوب مني القيام به في عملي بدقة	02	
					يوجد نقص في المعلومات التي احتاجها لأتجاز العمل بالمستشفى . www	03	
					أحيانا تصلنا المعلومات مشوشة وغير واضحة من طرف الزملاء .	04	
					إن عملي مرتبط بعوامل عديدة لذا يصعب التكيف بالتأخر	05	
					أتوم برعاية المرضى مهما توسعت إحصياتكم	06	
					أتعامل مع حاملي الفيروس مباشرة	01	الجدد الرابع : الظروف المادية للعمل
					نظام التهوية غير ملائم في مكان العمل	02	
					التواجد الدائم في المستشفى يجعلني دائم القلق و التوتر .	03	
					تعدني من نقص أدوات النظافة وتجهيزات العمل	04	
					كثيرا ما يتوقف العمل نتيجة لنقص مواد العمل	05	

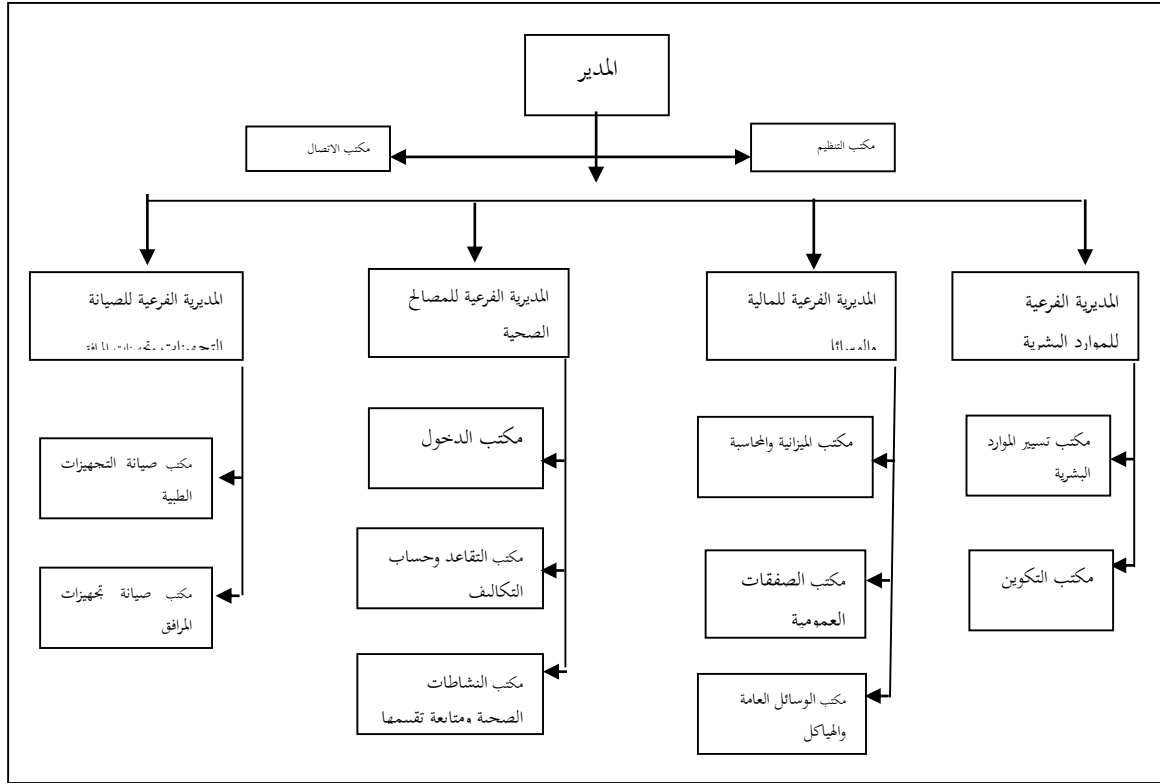
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى ، وأرجو تحديد موافقتك أو عدمها بوضع العلامة (X) في المربع المناسب لاختيارك .

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		الحياد		درجة عدم الموافقة	
		موافق تماما	موافق	متزايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق
01	بعد الالتزام المهني أشعر أن المستشفى تعني لي الكثير بشكل شخصي واعتبر أن مشاكل المستشفى هي مشاكل الشخصية						
02							
03							
04	بعد الالتزام الإداري أنا مجبر على العمل بالمستشفى لأنه لا وجود للمناصب الشاغرة في قطاعات أخرى						
06							
07							
08	بعد الالتزام الأخلاقي ضميري يؤتيني إذا رغبت في ترك هذه المستشفى						
09							

أرجو إجابتيكم على كل الفقرات وعدم ترك فراغ لأن ذلك سيؤثر على صحة نتائج التحليل لكم كل الشكر

## الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشرير بن ناصر بسكرة



المصدر: رئيس مصلحة الموارد البشرية

## الملحق رقم (03)

## قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	الرتبة والوظيفة	المكان الوظيفي
01	خان احلام	استاذ محاضر أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
02	بوروبة فهيمة	استاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
03	قاسمي خضرة	استاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
04	بنوناس صباح	استاذ محاضر ا	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة