

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

### أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- دوباخ سعيدة

من إعداد الطالبان:

- صولة خديجة

- سيدي عثمان عبير

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

### أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- دوباخ سعيدة

من إعداد الطالبان:

- صولة خديجة

- سيدي عثمان عبير

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- جبيرات سناء
بسكرة	مقررا	- أستاذ محاضر أ	- دوباخ سعيدة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438

# شكر وتقدير

قال تعالى: (لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ )

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بادئً أشكر رب العباد العليّ القدير شكرا جزيلًا طيبًا مباركا فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة "دوباخ سعيدة" التي قبلت تواضعا وكرامة الإشراف على هذا العمل، فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات وعلى كل ما خصتنا به من جهد ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة حيث نصائحها القيمة وتوجيهاتها الكريمة ظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه الرسالة.

كما نتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه الرسالة وعلى قراءتها وتقييمها.

كما ونتوجه بجزيل الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل الإداريين والعاملين في الجامعة.

ونشكر كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد ولو بكلمة أو بدعوة صالحة أو أمدنا بيد العون في هذا العمل المتواضع.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلًا...

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتي بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود "أمي" الحبيبة.

إلى من عمل بكد وعلمي معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي" الكريم أدامه الله لي سندي في الحياة.

إلى شموع حاضري ومستقبلي أخي وأخواتي "مهدي مريم وإيمان".

إلى كافة الأهل والأقارب والأحباب.

إلى رفيقة دربي وزميلتي في العمل "عبير".

إلى كافة صديقاتي خاصة "حنان وصفاء" وكل زملائي في قسم علوم التسيير.

إلى كل من حملته ذاكرتي ولم تحمله مذكرتي.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي، وأسأل الله أن يجعله نبراساً لكل طالب علم.

صولة خديجة

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى .

مهداة ..

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدتي العزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوننا وسندا لي وكان لدعائهما المبارك أعظم أثر في تسيير هذه المسيرة.

إلى رفقاء البيت أشقاقيو شقيقتي.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي وتقاسمت معي الصعاب صديقة العمر "خديجة".

إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته "صفاء وحنان".

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالتقدير والنصيحة والتوجيه والإرشاد.

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

\_عبير سيدي عثمان\_

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة وفق منهج وصفي، وتم تحديد أبعاد ضغوط العمل (المتغير المستقل) لتشمل: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل والعلاقات في العمل، فيحين تم قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين (المتغير التابع) من خلال ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي.

تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" - بسكرة-، والبالغ عددهم 200 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية، وزعت عليهم 40 استبانة وقد تم استرجاعها جميعا وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- مستوى ضغوط العمل لدى العاملين كان متوسطا في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" - بسكرة-، وجاء بعد عبء الدور في الترتيب الأول، يليه بعد صراع الدور ثم بعد بيئة العمل ويليهما بعد العلاقات في العمل وأخيرا بعد غموض الدور.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعا في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" - بسكرة-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل والعلاقات في العمل) على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

**الكلمات المفتاحية:** ضغوط العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل، العلاقات في العمل، الالتزام التنظيمي.



**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of the pressures of work on the organizational commitment in the central unit of the civil protection” Ben Dada Omar” \_Biskra\_ according to a descriptive approach. The dimensions of work pressures have already been identified (independent variable) and they involve: Role conflict, Role ambiguity , Role load , Work environmen and the Relationships at work. On the other side, the organizational commitment of the employees (dependent variable) was measured through the three following essential dimensions: the continuity commitment, normative commitment and emotional commitment.

The study community is made up of all 200 workers in the central unit of the civil protection” Ben Dada Omar” \_Biskra\_, and a random sample was selected, and distributed to them 40 questionnaires, all of which were recovered and were valid for statistical analysis, and to analyze the data a range of statistical methods were used based on the program of statistical packages for social sciences (SPSS.V20), the study reached a number of results, the most prominent of which are:

- The level of work pressure for workers was medium in the central unit of the civil protection “Ben Dada Omar” Biskra. And it ranked after role burden that came in the firs rank followed by role conflict, work environment, relationships at work and finally role ambiguity.
- The level of the organizational commitment for workers was high in the central unit of the civil protection “Ben Dada Omar” Biskra.
- There is no statistical impact of work pressures whit its different dimensions (Role conflict, role ambiguity, role burden, Work environmen and the Relationships at work) on the organizational commitment for agents of civil protection in the central unit “Ben Dada Omar” Biskra at significance level (0.05).

**Key words:** Work pressures, role conflict, role ambiguity, role burden, work environment, relationships at work, the organizational commitment.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	المقارنة بين الضغوط السلبية والإيجابية	1
30	مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Kreitner&kinick	2
31	مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Robbins & Gibson	3
47	مقترح لاختيار حجم العينة المناسبة	4
48	تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول	5
50	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	6
51	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	7
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	8
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	9
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	11
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	12
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد ضغوط العمل	13
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي	14
58	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	15
59	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	16
60	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
60	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
61	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
62	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	20

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	1
05	مراحل الإلتزام التنظيمي	2
8	أبعاد الإلتزام التنظيمي	3
23	مراحل ضغوط العمل حسب سيلبي	4
25	نظرية لازاروس لضغوط العمل	5
26	نظرية كوتلر	6
26	نظرية مارشال	7
27	عناصر ضغوط العمل	8
38	مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Lussier	9
45	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للحماية المدنية -بسكرة	10

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	استبانة الدراسة	1
86	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانة الدراسة	2

# المقدمة العامة

### مقدمة:

إن التطور والتغير المستمر الذي يجسده عصرنا الحالي بصورة معقدة في مختلف ميادين الحياة إنما يعكس بوضوح مدى تزايد المسؤوليات والأعمال على الفرد في شتى المجالات بشكل عام وفي المجال الوظيفي على وجه التحديد، حيث تتسم بيئة العمل في منظماتنا المعاصرة بشكل عام بمعالم وسمات فرضت على المورد البشري العمل والإنتاج بشدة من أجل البقاء في الوظيفة ما شكل ضغطاً كبيراً على هذا الأخير والذي يعتبر حجر الزاوية في كل مؤسسة ويتوقف عليه نجاحها في تحقيق أهدافها أو ميزتها التنافسية.

وتعتبر ضغوط العمل ظاهرة ليست بوليدة الحاضر، إنما هي ظاهرة إنسانية قديمة ظهرت بصورة واضحة في العصر الحديث، وأصبحت من أبرز الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في موضوع السلوك التنظيمي لما له من أهمية في مجال التنظيم والسلوك والأداء، ويعود الاهتمام المتزايد بموضوع ضغوط العمل إلى ما تسببه من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمتغيرات والمنبهات البيئية المختلفة، فهذه الضغوط جعلت الفرد في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية أو النفسية، وبالتالي انعكس على تأديته لمهام وظيفته بالشكل المطلوب أو علاقته مع بقية العاملين في المؤسسة.

وتختلف مصادر ضغط العمل التي يواجهها العاملون بحسب الخصوصية المهنية لكل عمل، كما تتباين درجة الشعور بضغط العمل تبعاً لعوامل عديدة تتعلق بالفرد ذاته من حيث شخصيته وجنسه أو مستواه التعليمي، وإن من بين أهم المشكلات التنظيمية المترتبة على ارتفاع مستوى ضغوط العمل مشكلة الالتزام التنظيمي، فالمنظمات التي يتسم موظفوها بمستويات ودرجات عالية من الالتزام التنظيمي هي منظمات فعالة، فالالتزام العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة، ويعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل أو المؤشرات الإيجابية حيث كلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها.

لقد أصبحت حاجة أي مؤسسة للأفراد ذوي الالتزام التنظيمي مهمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، والالتزام الأفراد لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً، لذلك لا بد من قياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط الضعف والقوة بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف للوصول إلى إنتاجية مرضية والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

### أولاً: الإشكالية والأسئلة البحثية:

تعتبر ضغوط العمل أحد المواضيع الرئيسة والهامة التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي لما لها من أثر مباشر على الالتزام التنظيمي لأفراد المنظمة، بحيث أن فاعلية الموارد البشرية وحيويتهم لا تعتمدان على إعداد أفرادها ومسؤوليات تدريبهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب، بل تعتمدان اعتماداً مباشراً على درجة التزامهم للمنظمات التابعين لها، إذ أصبح ينظر للالتزام التنظيمي على أنه من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد التنظيمي، وتبعاً لهذا التأثير يتكون مستوى رضاهم عن العمل

والمنظمة، انطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة والتي تتبلور فكرتها حول العلاقة التأثيرية لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

وبناء على ما سبق، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

**ما هو أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة؟**

وتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة؟
2. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة؟
3. هل يوجد أثر لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة؟

ثانياً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

1. الدراسة الأولى: (سعدى إبراهيم حماد حنون، 2006): حول قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل)، تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية عددها (340 عامل وعاملة) من أصل (1676 عامل و عاملة) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، موزعة حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم، وأظهرت نتائج الدراسة أن:

➤ وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

➤ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

والمغيرات الديمغرافية التالية (العمل، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي والمغيرات (الجنس، مكان العمل).

2. الدراسة الثانية: (جودة محفوظ أحمد، 2008): حول تطبيق قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام التنظيمي للعاملين في

شركات الألبان الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى التعرف على تأثير

العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام التنظيمي، ولتحقيق غايات الدراسة، قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها 900 فرد، أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود تأثير معنوي للأداء المؤسسي على الالتزام التنظيمي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر.
- كما أشارت النتائج إلى اختلاف إجابات الباحثين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي.
3. الدراسة الثالثة: (محمد مصطفى الخشروم، 2011): حول تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، قسم إدارة الأعمال.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسة، واختيار عينة عشوائية عددها (120) من العاملين في المعاهد التقانية والتابعة لجامعة حلب، توصلت نتائج الدراسة إلى:
- أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر وعدد سنوات الخبرة، وأن متغير النوع لم يكشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي.
- وأن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدرسه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام التنظيمي.

### ب- الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

1. الدراسة الأولى: (سعدي عربية، 2017): حول العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام المؤسسة الاستشفائية العمومية 1 نوفمبر 1954 نموذجاً، رسالة دكتوراه في علم نفس العمل والأرغونوميا، جامعة وهران 2، الجزائر.
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة مصادر الضغط المهني بمؤشراتها (إكراهات العمل ونقص الدعم التنظيمي) في التنبؤ بالولاء التنظيمي بمؤشراته (الولاء العاطفي، الولاء المحسوب، الولاء المعياري) لدى عينة من أطباء القطاع العام، علاوة على ذلك تهدف إلى الكشف عن دور مستوى الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين مصادر الضغط المهني بمؤشراتها والولاء التنظيمي بمؤشراته، تم استخدام المنهج الوصفي، وقامت الباحثة باختبار عينة عشوائية بسيطة قوامها 206 طبيبا من أصل مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن:
- المستوى المنخفض للرضا الوظيفي له دور كمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين مصادر الضغط المهني (نقص الدعم التنظيمي) والولاء التنظيمي (الولاء المعياري والمحسوب) إذ جاءت العلاقة سالبة ودالة إحصائياً.
- ليس للمستوى المرتفع للرضا الوظيفي دور كمتغير وسيط في تحديد العلاقة بين مصادر الضغط المهني (إكراهات العمل ونقص الدعم التنظيمي) والولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري والمحسوب) إذ جاءت العلاقة صفرية.
2. الدراسة الثانية: (حنان عبد الرحيم الأحدي، 2002): تحت عنوان ضغوط العمل لدى الأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض.



تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء من خلال توضيح ماهية ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها، وكذا التعرف على مدى اختلاف مصادر ضغوط العمل باختلاف الخصائص المهنية والشخصية وقياس مستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها النفسية والجسدية، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وقد تم اختيار أفراد العينة عشوائياً حيث تم استقصاء عينة مكونة من 900 طبيب في سبعة مستشفيات حكومية وثلاث مستشفيات خاصة بنسبة 16% من إجمالي الأطباء في مدينة الرياض، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ بينت وجود بعض الأعراض الجسدية بدرجات متوسطة لبعض أفراد عينة الدراسة بلغت 14% أحياناً وبدرجة عالية لدى نسبة منهم تصل إلى 31%.

➤ كما بينت وجود أعراض نفسية بدرجة أقل تصل أحياناً إلى 25% من إجمالي العينة بينما تنتشر الأعراض النفسية بدرجة عالية لدى 25% من أفراد العينة مما يعد مؤشراً على ارتفاع مستوى الضغوط.

3. **الدراسة الثالثة:** (مكناسي محمد، 2007): حول التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسات إعادة التأهيل بقسنطينة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل والتعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية لديهم، وكذلك التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما العينة فقد قام الباحث بتطبيق دراسته على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة وعددهم 176 عون، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

➤ وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية، النفسية والسلوكية.

➤ كما أشارت إلى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني.

### ت- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وضغوط العمل:

1. **الدراسة الأولى:** (ناهدة طه غضبه، 2008): تحت عنوان أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، والتعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى:

## المقدمة العامة

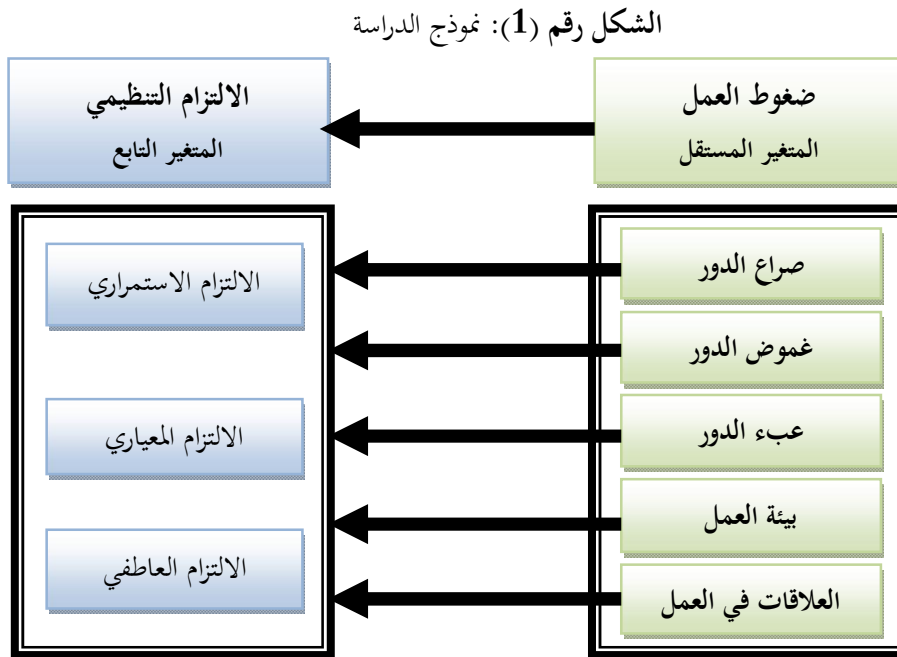
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعاً (للمؤهل العلمي)، وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى الباحثين، وأن ضغوط العمل تفسر ما مقداره (3, 69%) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم.
2. الدراسة الثانية: (أحمد محمد أحمد مصطفى، 2016): تحت عنوان أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي، مجلة اماراباك، المجلد 07، العدد 20، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى:
- تميز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه الجامعة وبصفة خاصة الالتزام المعياري.
- ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل المحددة في الدراسة باستثناء غموض الدور.

### ث - أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. الوقوف على الخلفية النظرية لموضوع ضغوط العمل وعلاقته بالالتزام التنظيمي لبناء وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
2. تم التوجه إلى الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
3. سهلت الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة، عينة الدراسة، وبناء أداة قياس أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

### ثالثاً: نموذج وفرضيات الدراسة:

#### أ - نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يوضح الشكل متغيرات الدراسة، المتغير المستقل والمتغير التابع، وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية:

1. **المتغير المستقل:** ضغوط العمل، ويتفرع عنها خمسة أبعاد، وهي: صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل، العلاقات في العمل.

2. **المتغير التابع:** الالتزام التنظيمي، ويتضمن ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي.

ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسية:**

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

2. **الفرضيات الفرعية:**

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:**

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:**

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

3. **الفرضية الفرعية الثالثة:**

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

4. **الفرضية الفرعية الرابعة:**

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

### 5. الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

### رابعا: التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

#### أ- التموضع الاستمولوجي:

في علوم التسيير، يمكن للباحث بناء بحثه انطلاقا من عدة نماذج استمولوجية والتي ترتبط بتطوير المعارف، بناء المعارف الجديدة، كما تشمل الإجابة على إشكالية معينة في جانب معين من المعارف.

وفي هذا الإطار، قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي، الواقعي أو الوصفي Positivite، والذي يقوم على جملة من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم، من بينها أن المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف، إضافة إلى حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي، والفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية تقبل التأكيد أو الرفض.

#### ب- منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها والمعلومات المراد الحصول عليها للكشف عن أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، فقد استخدمنا المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما أنه لا يقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، بل يقوم بتحليلها، وكشف علاقاتها المختلفة من أجل تفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

ولقد تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات، وذلك كما يلي:

1- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والملتقيات والمقالات والرسائل العلمية والجرائد الرسمية ومواقع الانترنت....، ولقد تم الاستفادة منها في جميع مراحل هذه الدراسة.

2- المصادر الأولية: من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة الدراسة.

### خامسا: تصميم الدراسة:

#### أ- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1. التعرف على مستوى كل من ضغوط العمل والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

2. اختبار أثر ضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
3. اختبار أثر صراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
4. اختبار أثر غموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
5. اختبار أثر عبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
6. اختبار أثر بيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
7. اختبار أثر العلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.
8. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة، والتي يمكن أن تساهم في تطوير الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة والتخفيف من ضغوط العمل لديهم.

### ب- نوع الدراسة:

يتمثل نوع الدراسة في بناء علاقة سببية بين متغيرات الدراسة، وذلك لتحديد أثر المتغير المستقل (ضغوط العمل) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

### ت- مدى تدخل الباحث:

بما أن الدراسة تعتمد على النموذج الوضعي والذي أساسه الحيادية والموضوعية، فإنه تم دراسة الأحداث كما هي دون تدخل.

### ث- التخطيط للدراسة:

الدراسة غير مخططة (ميدانية).

### ج- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

شملت الدراسة إداريين وأعوان التدخلات بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

### ح- المدى الزمني:

الدراسة هي مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، تم إجرائها في الفترة الممتدة من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر جوان 2022.

### سادسا: أهمية الدراسة:

يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول موضوعين هما: ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.
2. تقديم إطار نظري للتعريف بماهية ضغوط العمل والالتزام التنظيمي.
3. تقديم إطار عملي يربط بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة والالتزام التنظيمي للأفراد.
4. محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل.

5. تزويد المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على التقليل من ضغوط العمل فيها وتحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين للوصول للأهداف المنشودة.

### سابعاً: هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: قياس الالتزام والعوامل المؤثرة فيه والمتربة عنه

الفصل الثاني: الإطار النظري لضغوط العمل

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل

المبحث الثالث: قياس ضغوط العمل، نتائجها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى الموارد البشرية في المؤسسات، ونتيجة لذلك فقد بررت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات، وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية التي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة به، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة في البقاء فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه مؤسساتهم مصدر قوة، تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وتأسيسا على ما تقدم، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والمترتبة عنه.



## المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي خلال الفترة الأخيرة سواء لدى المديرين أو الأكاديميين، على اعتبار أن العامل الملتزم يكون أكثر التصاق بمؤسسته وأكثر جدية في تحقيق أهدافها، فقد تعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة لهذا برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية لتوضيح مفهوم الالتزام التنظيمي بشكل واسع.

## المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى الالتزام التنظيمي بطرق مختلفة ومتعددة ومن عدة جوانب للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

عرف Kan (1990-1992) الالتزام التنظيمي بأنه "يظهر أو يعكس التزام العامل في وجوده المعرفي والبدني والعاطفي في أداء دوره في المؤسسة، يعكس الالتزام التنظيمي من جانبه موقف الفرد وتعلقه بالمؤسسة". (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 390)

كما عرفه Porter "هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة". (محمود ، 2015، صفحة 91)

أما شلدون (sheldon1971) يرى بأن الالتزام التنظيمي "التقييم الإيجابي المتولد لدى الأفراد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها والإخلاص لها، تحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها". (محمود ، 2015، صفحة 91)

يعرف الالتزام التنظيمي حسب Moore بأنه "تعلق الأفراد بالمؤسسة وينطوي على العلاقة بين العامل والمؤسسة". (ال عاتق الغامدي، 2012، صفحة 17)

وتم تعريفه كذلك على أنه "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني هذه المؤسسة". (دودين، 2015، صفحة 180)

ويرى كل من (جرينبرج وبارون، 2004) "بأن مفهوم الالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة اندماج الفرد العامل بالمؤسسة واهتماماته بالاستمرار فيها، وأنه يختلف تماما عن مفهوم الرضا الوظيفي، ولأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المؤسسة التي يعمل فيها، و يود ممارسة العمل نفسه في مؤسسة أخرى، وبالعكس يجب الفرد العمل في المؤسسة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه". (ماجد، 2013، صفحة 69)

وفي تعريف آخر للالتزام التنظيمي "هو الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفق لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك". (دودين، 2015، صفحة 180)

عرفه جودة والباقي (2006) بأنه "نزعة الفرد للاندماج في مؤسسة ما، معبرا عنها بالرغبة في البقاء والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المؤسسة والإيمان بقيمتها". (الجامصي، 2016، صفحة 10)

ومن خلال التعريفات السابقة للالتزام التنظيمي نجد أنها اشترآكهم في مجموعة من السمات أبرزها ما يلي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن مدى التزام واستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.
- الارتباط الوثيق بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها، والذي يعكس طواعية العامل ورغبته بالاستمرار في مؤسسته.
- إيمان العامل برسالة وأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

### المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص أبرزها:

1. الالتزام التنظيمي كغيره من التغيرات السلوكية لا يمثل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي. (دليلي، 2017، صفحة 742)
2. يفقد خاصية الثبات وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها مما يجعل مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثيره بالعوامل الأخرى، ومع ذلك فإن درجة التغير التي يحصل فيها تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى. (دليلي، 2017، صفحة 742)
3. يعبر الالتزام التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها. (حنونة، 2002، صفحة 13)
4. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المؤسسة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمؤسسة. (حنونة، 2002، صفحة 14)
5. يتميز الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية: قبول الأهداف وقيم المؤسسة الإنسانية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويم ايجابي. (عاشوري، 2015، صفحة 56)

### المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره، على المستوى الفردي والتنظيمي، فهو مصدر كفاءة وفعالية المؤسسة وتحقيق الشعور بالتوافق النفسي للفرد، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط وهي: (شما و شرمان، 2019، صفحة 708)

#### أولاً: المستوى القومي

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج كحصوله لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد.

ثانيا: المستوى الاجتماعي

تعزز العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة بغض النظر عن موقعهم في المؤسسة، ويشدد أواصر العلاقات العائلية والسعادة والشعور بالرضا، وهذا يساهم إلى حد كبير في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

ثالثا: مستوى المؤسسة

يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وكذلك من تقليل الظواهر السلبية كالغياب والتأخر عن العمل والتسرب الوظيفي، وتقبل العاملين لأي تغيير تنظيمي يحدث داخل المؤسسة والأهم من ذلك تبني أهداف المؤسسة والسعي من أجل تحقيقها.

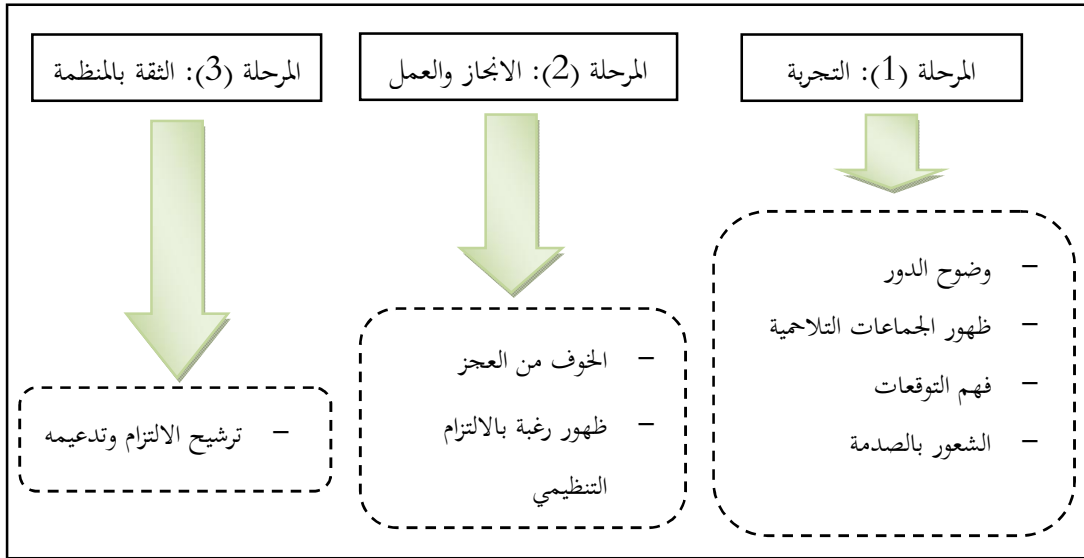
رابعا: مستوى الفرد

الالتزام التنظيمي يمنح العامل الأمان الوظيفي والاستقرار الاقتصادي بالإضافة إلى الشعور بالرضا الوظيفي وترتفع لديه شعور بالروح المعنوية والعطاء لمؤسسته، وكذلك تحقيق الذات من خلال إيجاد هدفه في الحياة.

المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: (بنوناس، 2016، صفحة 10)

يوضح الشكل أعلاه المراحل التي يمر بها الالتزام التنظيمي، والتي تتمثل في:

أولاً: مرحلة التجربة

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول (بوكنان) أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم الشعور بالصدمة. (الجامصي، 2016، صفحة 16)

ثانياً: مرحلة الإنجاز والعمل

تترواح هذه المرحلة ما بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور في وضوح الولاء للعمل والمؤسسة. (العوي، 2005، صفحة 36)

ثالثاً: مرحلة الثقة بالمنظمة

وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمؤسسة، وتمتد إلى ما بعد ذلك حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات التزامه التنظيمي التي تكونت في المرحلتين السابقتين نحو المنظمة، وتنقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (بنوناس، 2016، صفحة 9)

**المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي**

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المقومات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها، لذلك وجدت عدة نظريات لتفسير هذه الظاهرة الإدارية، وهذا ما سنوضحه من خلال هذا المبحث، بالإضافة إلى التطرق لكل من أبعاد الالتزام التنظيمي ومكوناته وأهم مداخله.

**المطلب الأول: نظريات الالتزام التنظيمي**

اختلفت نظريات دراسة الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات وتعددت، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي: (المعمرية، 2014، الصفحات 30-32)

أولاً: نظرية الالتزام البقائي Coninuance couinement theory

تعتبر هذه النظرية أولى دراسات الالتزام التنظيمي واعتمد على مفهوم (بيكر) الذي تعرض مقدمه إلى الالتزام في السلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي، وأطلق عليه الالتزام التنظيمي وعرف الالتزام بأنه "اندماج الفرد في خطط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة، ويكون الالتزام درجة ارتباط الفرد بمؤسسة معينة، والالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المؤسسة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المؤسسة التي تعمل.

### ثانياً: نظرية المراهقات الجانبية SideRetTheory

إن هذه النظرية تنسب إلى هورد بيكر (Howard Becker's، 1960)، التي تعرف بنظرية المراهقات الجانبية وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام، والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المؤسسة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المؤسسة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إغراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر أو زيادة المكانة، فإن الالتزام التنظيمي يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت، ويتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق أو خصائص الالتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المؤسسة ويستطيع ممارسة أي أعمال أو أنشطة أخرى في نفس مجال مهنته ولن يمارس أي أعمال أو أنشطة أخرى غير تلك التي كان يقوم بها في السابق، ويمكن أن يمارس أعمال أخرى غير عمله ولكن في مؤسسته كذلك تجانس أو توافق السلوك فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، والفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلتزم فرصه وأهدافه ويعد عن البدائل السلوكية.

### ثالثاً: نظرية الواجب Theory of obligation

تطورت هذه النظرية على يد وينر (wiener, 1982) فقد انتقد (وينر) المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تعلم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر (وينر) إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافاً كلياً عن التوجهات النفعية الوسيطة، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحيد وتعد امتداداً أو تطوير لها، وقد تأثر وينر في ذلك بنموذج (fishbien, 1967)، المقاصد السلوكية (Behairoral intention) وبناء على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمؤسسة أو بعد الالتحاق بها، ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمؤسسة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد الالتحاق بالمؤسسة فتسمى بالتنشئة التنظيمية، وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمؤسسة، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما القيم العامة للولاء والواجب والتوحيد التنظيمي.

### رابعاً: نظرية التوحيد مع المنظمة Theory of identification

نظرية التوحيد مع المؤسسة (March & sinvon, 1958)، تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد خاصة، ويرى المؤلفان أن أنماط التوحيد هي: التوحيد مع المؤسسة التي يعمل بها الأفراد، التوحيد مع جماعات العمل الفرعية، التوحيد مع الأنشطة أو المهام، التوحيد مع المؤسسات خارج مؤسسة الفرد، التوحيد مع جماعة المجتمع المحلي، التوحيد المهني، التوحيد مع جماعة أسرة الفرد الخاصة.

وتتفق الدراسة أن العوامل المؤثرة على التوحيد مع المؤسسة متمثلة في عوامل متعلقة بخصائص الأفراد في المؤسسة، وبيئة العمل الداخلية للمؤسسة، وبالبيئة العمل الخارجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، واتفقوا على وجود ثلاث أبعاد للالتزام التنظيمي في المؤسسات، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (3): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (جودة، 2008، صفحة 281)، (بن عصمان، 2019، صفحة 649)، (ماجد، 2013، صفحة 71)

أولاً: الالتزام العاطفي Emotional commitment

يعكس الالتزام العاطفي علاقة العامل وارتباطه العاطفي مع المؤسسة التي يعمل لديها، وهو أيضا ارتباط العامل نفسيا مع المؤسسة من خلال المشاعر، كمشاعر العاطفة والحب والدفء، ويرتبط الالتزام المؤسسي إيجابيا بمخرجات تنظيمية عديدة كمعدل دوران العمل، ومعدل التغيب عن العمل ومستوى الأداء.

يعبر الالتزام العاطفي عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله، من استقلالية وتنوع في المهارات وعلاقته بالمشرفين، وكذلك درجة إحساس العامل ببيئة المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. (جودة، 2008، صفحة 281)

ثانياً: الالتزام الاستمراري Continuity commitment

هذا البعد يشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء بالعمل في مؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها تكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في مؤسسة زاد تمسكه بها، وأن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل "خطط التقاعد والصدقة القوية مع بعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة ولائهم في الاستمرارية عالية".

وقد يحصل الالتزام المستمر من خلال عدم توافر بدائل العمل في مؤسسات أخرى، ولذلك يضطر الفرد إلى البقاء في المؤسسة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن مسألة التوظيف تعتمد على أمور كثيرة منها: الظروف الاقتصادية، ومعدل البطالة والمهارات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الموظف. (ماجد، 2013، صفحة 71)

ثالثا: الالتزام المعياري أو الأخلاقي Normative commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة، غالبا ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (بن عصمان، 2019، صفحة 649)

**المطلب الثالث: مكونات الالتزام التنظيمي**

يؤكد (Bochnane) أن الالتزام التنظيمي يركز على عدة مرتكزات منها الإحساس بالانتماء والمشاركة الفعالة والإخلاص، وهي كالآتي: (المصري و عامر ، 2014، صفحة 82)

أولا: الإحساس بالانتماء

يتجلى عادة في الافتخار بالمؤسسة والافتناع بأهدافها ورسالتها ووسائلها.

ثانيا: المشاركة الفعالة

تتجلى بمساهمة الفرد في المؤسسة العامل فيها وبأنشطتها وفعاليتها المختلفة.

ثالثا: يتجلى الإخلاص

بالرغبة من قبل الفرد في المؤسسة بالبقاء فيها والتفاني في سبيل إنجاز أهدافها.

فإذا كانت هذه المرتكزات من حق الفرد العامل في المؤسسة، فهي كذلك من حق مدير المؤسسة ويفترض أن تكون هذه المرتكزات في أعلى مستوى داخل المؤسسة تحقيقا لأهدافها ورسالتها.

**المطلب الرابع: مداخل الالتزام التنظيمي**

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي التي لها أثر على فعالية العاملين والمؤسسة، وهي كالآتي:

أولا: المدخل التبادلي

طبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد ووظيفته من حيث طبيعة الفرد، و يعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها مع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة، والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى. (بن معتوق، 2021، صفحة 169)

ثانياً: المدخل السلوكي

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى العامل أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها. (العوي، 2005، صفحة 35)

ثالثاً: المدخل السيكولوجي

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى (sheldon) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمؤسسة، وكذلك يرى (Mowdy, Porter, 1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها، وكذلك عرفه (Vadwall et al , 1995) أنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم. (حواس، 2003، صفحة 58)

**المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والمرتبة عنه**

الالتزام التنظيمي هو الاتجاه الذي تستطيع الإدارة التأثير عليه، لذا تم استخدام عدة طرق لقياس مستويات الالتزام داخل المؤسسة للحصول على التزام تنظيمي ذو آثار ايجابية تمكنها من تحقيق أهدافها.

**المطلب الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي**

تعددت وتباينت مقاييس الالتزام التنظيمي في طبيعتها ومكوناتها في تحديد مستويات التزام الفرد داخل المؤسسة وهذا ما ستطرق له في ما يلي:

أولاً: مقياس "نورتن"

والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني. (حنونة، 2002، صفحة 21)

ثانياً: مقياس "بورتر" وزملائه

وقد أطلق عليه استبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي ( Organizationacommittmentquertionaire ) ويتكون القياس من 15 فقرة، تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمؤسسة واستعان بمقياس (ليكرت) السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويمكن المقياس من وصف الالتزام بشكل عام. (ال عاتق الغامدي، 2012، صفحة 66)

ثالثاً: مقياس "جورج" وزملائه (Jauche and hais collègues , 1978)

وهو محاولة قياس الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن القيم التالية: (بن معتوق، 2021، صفحة 205)



- أ- استخدام المعرفة و المهارة.
  - ب- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
  - ت- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
  - ث- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص وبناء سمعة جيدة كأستاذ.
  - ج- العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات .
- وقد تم استخدام مقياس خماسي لتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات.

رابعاً: مقياس "مارش وماناري"

الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة، متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم كأداة للقياس: (حنونة، 2002، صفحة 21)

- أ- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- ب- تعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ت- الولاء لها في حالة إحالته على التقاعد.
- ث- إبراز نية الفرد للبقاء في مؤسسة.

خامساً: مقياس "كوردن" وزملائه

التي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة، ومرجعية الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية، وبالاستفادة من مصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة، وهي: (حنونة، 2002، صفحة 22)

- أ- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- ب- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المؤسسة.
- ت- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- ث- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

**المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي**

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، لتشمل هذه العوامل ما يلي:

**أولاً: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة**

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة الصراع بها في مستوى الالتزام التنظيمي، فتتعدد مجالات الوظيفة والاستقلالية والتحديات والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد درجة الالتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح، كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (دودين، 2015، صفحة 187)

**ثانياً: العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي**

فاللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر دراجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابياً يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (دودين، 2015، صفحة 188)

**ثالثاً: وضوح الأهداف**

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة، ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمؤسسة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية. (الجماصي، 2016، صفحة 17)

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابية أو سلبية قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإن أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية. (الجماصي، 2016، صفحة 18)

**خامساً: إشراك العاملين في التنظيم**

إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فيتحدث عن المؤسسة بقوله "نحن"، وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها بأنها مشكلتهم، ومن ثم يكونون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي. (الخشروم، 2011، صفحة 175)

سادسا: العمل على وضع نظام مناسب للحوافز

ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للأفراد والجماعات، تجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الحكومية هي أقل المؤسسات استخداما للحوافز مما يستدعي لفت النظر للقائمين عليها اعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء عند العاملين. (الحشروم، 2011، صفحة 175)

سابعاً: الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي، ويعد مقياساً أقل ثبات يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، حيث يشكل الرضا حصول العامل على حاجات تناسب وتوقعاته أو تزيد بها ويحقق سعادته في أداء عمله، بينما يعتبر الالتزام التنظيمي استجابة إيجابية اتجاه المؤسسة ككل وتنمو تلك المشاعر ببطء وثبات مع مرور الزمن، الالتزام يتأثر بشكل كبير بمستوى الرضا الوظيفي للفرد في المؤسسة من خلال العناصر المكونة له كعدالة العائدة، ومستوى العمل، تنوع المهام، الاستقلالية ودرجة السيطرة، إمكانيات الأفراد وقدراتهم وكذلك فرص التطور والترقية، ونمط القيادة المتبع وبالتالي يعتبر الرضا من أهم المحددات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي، وأن الترابط بين تحقيق الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية هو أحد أهم الأسباب التي تقود إلى ارتفاع أو انخفاض إنتاجية الفرد، وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي بأبعاده يتفاعل بسرعة مع الرضا الوظيفي والأداء، بما يزيد من مستوى الالتزام بتوفر الرضا وتحسن الأداء أو تسهم في انخفاض مستوى الالتزام من خلال فقدان بعض روافد الرضا الوظيفي التي تنعكس على الأداء بشكل مباشر. (السياني، 2015، صفحة 126)

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي**

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي، وقد أشارت عدة دراسات إلى مجموعة من العوامل لها أثر فعال على المؤسسة والعاملين، والمتمثلة في:

أولاً: ثقافة الفرد

الإنسان هو نتاج ثقافة، فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام. (جودة، 2008، صفحة 282)

ثانياً: تشجيع المنظمة للالتزام

يقع للمؤسسة دوراً أساسياً في تعزيز الالتزام، من خلال إعطاء العامل حقوقه وتحفيزه، وتوفير مناخ الإبداع. (المعمرية، 2014، صفحة 29)

ثالثا: طبيعة الوظيفة

تلعب الوظيفة ومحتواها، دور محوري في زيادة الالتزام التنظيمي من حيث احتوائها على عناصر التحدي والتنوع والإثراء التي تحفز الفرد على الحرص على العمل بالشكل المناسب والممتع، والذي سيزيد الالتزام اتجاه المؤسسة. (السياني، 2015، صفحة 128)

رابعا: العوامل الخارجية

وهي العوامل المرتبطة بمعدل البطالة والفرص المتاحة أمام العاملين للحصول على فرص انتقال بشروط أفضل، حيث تلعب دورا في التأثير على الالتزام التنظيمي إذ أن زيادة فرص الانتقال للعمل لدى المؤسسات الأخرى ستسهم بشكل كبير في بحث الأفراد عن فرص جديدة، وهذا يهدد الالتزام التنظيمي بسبب ارتفاع نسبة دوران العمل وعدم الاستقرار الوظيفي. (السياني، 2015، صفحة 127)

خامسا: العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين

إن علاقة الفرد الجيدة مع رؤسائه ومرؤوسيه، تولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المؤسسة واستمرارية العمل فيها، إن لمسؤولية القيادة أهمية كبيرة في حياة المؤسسات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد واتمائمهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل. (جودة، 2008، صفحة 282)

سادسا: توقعات الفرد من العمل

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين واقع ذلك العمل فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد. (جودة، 2008، صفحة 282)

**المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي**

يمكن حصر الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي وتقسيمها إلى قسمين رئيسيين، هما:

أولا: تأثير الالتزام على الفرد

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن العامل يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق والانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. (عاشوري، 2015، صفحة 72)

#### ثانياً: تأثير الالتزام على المنظمة

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة كإخفاض معدل دوران العمل، استقرار العمالة والانتظام في العمل وبذلك المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على إخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة.

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل، إذا ينتج عنه إخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأثيره على ظاهرة الغياب والتهرب من أداء العمل، فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وإخفاض درجات الرضا الوظيفي والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانية المؤسسات. (المصري و عامر ، 2014، صفحة 73)

## خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير نستطيع القول بأن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه مؤسسته التي يعمل بها، بحيث أن هذا الأخير يجنب المؤسسة مختلف التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بل هو يعتبر من أهم العوامل التي تضمن لها البقاء في عالم يتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة مما جعل عملية خلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة.

## الفصل الثاني:

ضغوط العمل وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي

## تمهيد:

تتسم بيئة العمل في المنظمات المعاصرة وبشكل عام بسمات ومعالم فرضت على العامل أن ينتج أكثر وأن يعمل أطول وأن ينافس أشد للبقاء في الوظيفة، وخاصة في ظل الانفجار المعرفي وعدم التأكد والاضطراب البيئي، ولكل ذلك نتائج وآثار سلبية على نفسية وصحة العامل وصفائه الذهني، النفسي أو البدني، ما يسبب ضغوط متفاوتة في قوتها من شخص لآخر نتيجة المواقف التي يتعرضون لها وما يصاحبها من قلق وإحباط وتوتر وغضب وبالتالي التأثير سلباً على أدائهم في العمل أو مواقفهم اتجاه منظماتهم أو من ناحية التزامهم وولائهم، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العاملين يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في تلك المنظمات ويبتعثها.

وقد حظي موضوع ضغوط العمل بعناية واهتمام علماء اجتماع المنظمات لما له من أثر كبير على نجاح المنظمة وفعاليتها أو فشلها، هذه الضغوط وبالرغم من اختلاف مسبباتها ومصادرها من منظمة لأخرى، إلا أنها تعد من أكثر الظواهر المؤثرة على المورد البشري ومردوديته وخاصة التزامه التنظيمي.

وبناء على ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، كالتالي:

المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل في المنظمة.

المبحث الثالث: قياس ضغوط العمل، نتائجها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.



## المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

عرف موضوع ضغوط العمل في العقود الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والدارسين، ولعل من أسباب هذا الاهتمام هو حجم المشاكل التي أصبح يتعرض لها العنصر البشري في حياته اليومية في المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

قبل البدء في ذكر مفاهيم ضغوط العمل، ينبغي أن نحدد مصطلح "الضغط" في حد ذاته.

ضغوط ( stress ) ترجع للكلمة اللاتينية ( stringere )، والتي تعني يسحب بشدة، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراها وقسرا وجهدا قويا، وإجهادا وتوترا لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. (مساعدة، 2016، صفحة 185)

ويقابلها في العربية أيضا كلمة: إجهاد، كرب، ضائقة، إرهاق وأول من استخدم هذا المصطلح هو "والف wolf" في الخمسينيات في مجال الهندسة بمعنى القوة المجهدة. (ابن خرو، 2011، صفحة 20)

لقد تباينت آراء ووجهات النظر بشأن ما يعنيه ضغط العمل فلا نجد اتفاقا جامعا بين الكتاب حول تعريف ضغوط العمل، وفي ما يلي بعض أبرز التعاريف التي تناولت ضغوط العمل: (حریم، 2009، صفحة 331)

يعرف "مارجوس" وزملاؤه ضغوط العمل بأنها "حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويزداد عليها خلافا في الاتزان الفسيولوجي والسيكولوجي لذلك الفرد". (حنفي، أبو قحف، و محمد، 2002، صفحة 182)

ويعرف كل من "French, Rogers & Cobb" ضغوط العمل بأنه "عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله". (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009)

ووفقا لتعريف "Cooper & Marshal" يقصد بضغط العمل "مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة ) والتي لها علاقة بأداء عمل معين". (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 277)

أما "زيلاجي والاس" يعرف ضغوط العمل بأنها "تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته". (حمادات، 2008، صفحة 123)

وبالرجوع لمفكرينا وكتابتنا العرب نجد مثلا "عثمان الخضر" الذي عرف في كتابه "علم النفس التنظيمي" ضغوط العمل بأنها "عملية يدرك الفرد من خلالها بأن هناك فرصا هامة أو تهديدا محتملا لا يستطيع التعامل معها بصورة فاعلة" (عدان، 2019، صفحة 20).

ويرى "عامر خضير الكبيسي" أن ضغوط العمل هي "الظروف أو الأحداث أو المواقف غير العادية التي يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسدية أو كليهما" (عدان، 2019، صفحة 22).

مما سبق نستنتج أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في تقديم تعريف موحد لضغوط العمل إذ هناك من يراها مثيرات في بيئة العمل وهناك من يرى بأنها رد فعل فسيولوجي أو هناك من يجمع بين كلا الرأيين، وعليه يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها: كل ما يتعرض له العامل من مثيرات في مكان عمله سواء الناتجة عن البيئة الداخلية أو الخارجية أو حتى من الفرد نفسه والتي تسبب له حالة من التوتر والقلق وعدم الرضا والقبول والتكيف مع عمله، والذي ينعكس سلبا على أداء الفرد وإنتاجيته.

### المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل

دراسة ضغوط العمل أهمية كبيرة وبالغ الأثر سواء كان على مستوى الفرد أو المنظمة فهي تمكن مما يلي: (القحطاني، 2007، الصفحات 21-22)

- تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع مختلف الأطراف.
- زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم المسؤوليات والمهام التي توكل لهم مما يساهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المنظمة.
- تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف على نواحي القوة والضعف في أداء العاملين.
- إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تساهم في توفير الظروف المناسبة والجو الصحي الملائم لبيئة العمل وتنمية مهارات التوافق السريع.
- دراسة ضغوط العمل وتدعيمها بنتائج وحلول في المستوى يساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد فيضفي مزيدا من الثقة والارتياح في أنفس العاملين والمنظمة مما يؤدي لتحسين النمط الثقافي السائد هناك.
- إعطاؤها أبعاد جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.

### المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم ضغوط العمل وذلك بالاعتماد على اعتبارات متعددة كالاتي :

أولاً: من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل والضرورة

يمكن تقسيمها إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية كالاتي: (مكناسي، 2007، صفحة 92)

أ- الضغوط الايجابية: يعد الضغط الايجابي ضروري لكل فرد، وذلك من أجل تحقيق قدر كبير من النجاح في حياته، كما يعد حافزا لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء، والضغوط الايجابية تكون ضرورية ومفيدة ونافعة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، تتسم بأنها معتدلة تثير الحافز للنجاح وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فعالية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية والتنوعية.

ب- الضغوط السلبية: وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية العامل ومن ثم تنعكس على أداءه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل، كما وتسبب الضغوط السلبية انخفاض في الروح المعنوية والشعور بالتعب والأرق والتشاؤم من المستقبل.

والجدول الموالي يوضح المقارنة بين الضغوط السلبية والضغوط الايجابية:

الجدول رقم (1): المقارنة بين الضغوط السلبية والاييجابية

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

المصدر: (عثمان، 2010، صفحة 28).

كما يوضح الجدول أعلاه فإن ضغوط العمل ليست بالضرورة سلبية فقط هناك ضغوط ايجابية والتي تعمل على زيادة الدافعية للعمل وتمنح شعوراً للإنجاز والتحدي والإبداع في العمل.

ثانياً: من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها أو الشدة

يمكن تقسيمها إلى ضغوط بسيطة، متوسطة ومضاعفة كالاتي: (مكناسي، 2007، صفحة 92)

- أ- الضغوط البسيطة: تستمر من ثوان معدودة لساعات طويلة، تكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية.
- ب- الضغوط المتوسطة: تستمر من ساعات لأيام، تنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
- ت- الضغوط المضاعفة: تستمر لأسابيع وأشهر، وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل أو الإيقاف من العمل أو موت شخص عزيز.

### ثالثاً: من حيث محور وموضوع ضغط العمل

وفقاً لهذا الأساس يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع وهي: (جثير و حسين، 2016، صفحة 110)

- أ- ضغوط مادية: متصلة بالمزايا المادية التي يسعى العاملون للحصول عليها مثل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت.
- ب- ضغوط معنوية: متعلقة بالجانب النفسي والعاطفي للعاملين من أمثلتها الضغوط الناجمة عن المشاحنات والتوترات لسوء الفهم أو سوء التقدير.
- ت- ضغوط سلوكية: تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك العاملين في المؤسسة وعلى حركتهم من حيث قدرتهم على تنفيذ الأوامر والإنجازات في مواعيد مناسبة.
- ث- ضغوط وظيفية: تتصل أساساً بالاعتبارات الوظيفية والأعمال التي تتم فيها والأنشطة التي تمارس ضمنها، والأهداف المتصلة بها والغايات التي يصبو العاملون لتحقيقها كما تتعلق بالبنية التنظيمية للمؤسسة وموقع الوظيفة وأهميتها بالمقارنة بالوظائف الأخرى.

### رابعاً: من حيث مصادر الضغوط

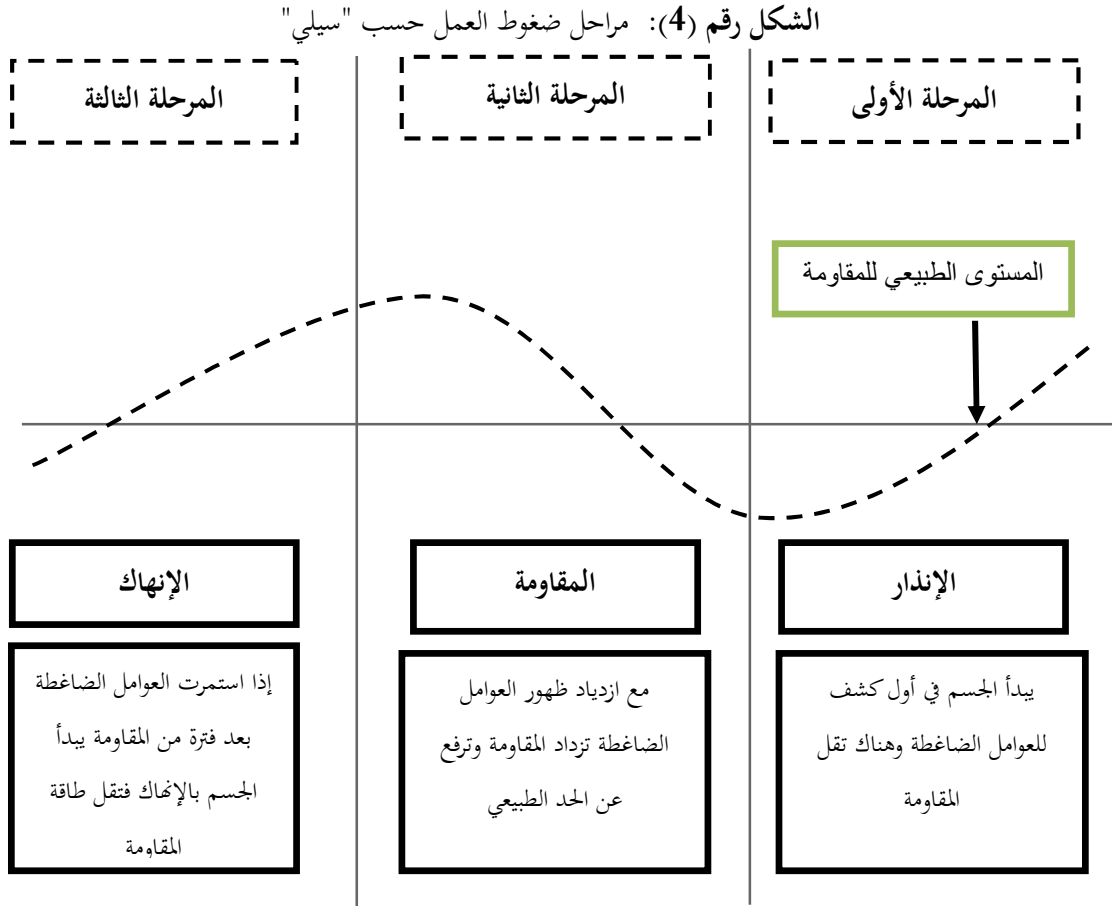
هناك عدة مصادر لضغوط العمل فقد يكون مصدر داخلي، خارجي أو ذاتي: (ابن خرو، 2011، صفحة 50)

- أ- مصدر داخلي للضغط: أي من داخل المؤسسة، ويشمل هذا المصدر كل من الضغوط الناجمة عن العاملين، وعن نظام العمل وعن اللوائح والنظم الداخلية للمؤسسة.
- ب- مصدر خارجي للضغط: فهو يتصل بالبيئة المحيطة بالمؤسسة من تنظيمات ومؤسسات مختلفة داخل المجتمع، بما تضعه من قيود وضوابط تأثيرية على تلك المؤسسة وبما تفرضه من ضغوط للاستجابة لمطالبها المختلفة.
- ت- مصدر ذاتي للضغط: وهو من أخطر المصادر لأنه يرتبط بالعامل ذاته والذي تتولد لديه نوازع واتجاهات وتنشأ لديه بواعث واحتياجات وتنمو داخله رغبات وأهداف وهي جميعاً تؤثر على طموحاته وأماله وتولد ضغوطاً تؤثر على سلوكياته.

### المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل

إن الجسم البشري يقوم برد فعل فسيولوجي في مقابل أي شيء يؤثر على توازنه، ولقد قام العالم والطبيب (Hans Selye) بدراسة هذه الظاهرة وأطلق عليها تسمية "أعراض التكيف العام"، واقترح (سيلبي) أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما وهي: مرحلة الإنذار، مرحلة المقاومة ومرحلة الإجهاد أو الاستنزاف. (حمادات، 2008، صفحة 189)

يوضح الشكل الموالي هذه المفاهيم بشكل مبسط:



المصدر: (المعشر، 2009، صفحة 17).

كما يظهر الشكل السابق فإن لأعراض التكيف ثلاث مراحل، وهي:

#### أولاً: التنبيه بالخطر (الإنذار) Alarm reaction

وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسدية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض، وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد لدرجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوط العمل. (المرسى و إدريس، 2002، صفحة 517)

#### ثانياً: المقاومة Resistance

وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغوط أي التكيف، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية منها: إصدار قرارات متعددة وعاجلة، وحدوث مصادمات ونزاعات قوية، ظهور العديد

من المواقف والمتغيرات التي تخرج عن سيطرة الفرد بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية. (المرسى و إدريس، 2002، صفحة 517)

### ثالثاً: الإجهاد أو الاستنزاف (الإرهاق) Exhaustion

مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط، وتنهيار نظم ووسائل التكيف، وتظهر العديد من الأعراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل: ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر، أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر تمثل تهديدات مباشرة لكل من الفرد والمنظمة. (مساعدة، 2016، صفحة 186)

### **المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل**

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف أكثر على ضغوط العمل والإلمام أكثر بجيئيات الموضوع، حيث سنتطرق لكل من أهم النظريات المفسرة لضغوط العمل، عناصرها، أبعادها وأخيراً مصادر هذه الضغوط.

### **المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل**

جاءت مقاربات نظرية كثيرة لتفسير ضغوط العمل وقد اختلفت باختلاف الأطر النظرية التي تبنتها وانطلقت منها، وعليه سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

### أولاً: نظرية "هنري موراي" ( Henry Moray )

يمثل الضغط بالنسبة "لموراي" خاصية لموضوع، شيء أو شخص يعوق جهود الفرد لهدف معين، وقد ميزه لنوعين أو نمطين هما:

أ- ضغوط ألفا (Alpha stress): وهي خصائص الموضوعات البيئية كما توجد في الواقع.

ب- ضغوط بيتا (Beta stress): وهي دلالات الموضوعات البيئية كما يدركها الفرد.

وتنشأ الضغوط حسب "موراي" عندما يكون للفرد حاجة مثارة والتي يرتبط إشباعها ببعض الأشخاص، القوى أو الأوضاع الاجتماعية، كما تنشأ عند تفسير الفرد لهؤلاء الأشخاص والأوضاع على أنها ضاغطة، بعبارة أخرى فإن تلك الموضوعات ليست ضاغطة في حد ذاتها وإنما تكون كذلك عندما يدركها الفرد ويفسرها. (سعدي، 2017، صفحة 18)

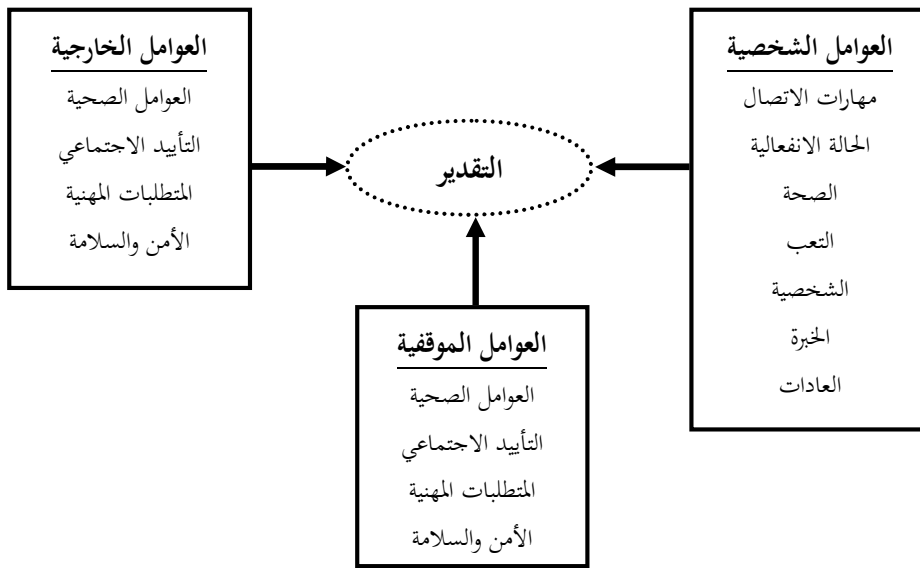
### ثانياً: نظرية "لازاروس" ( Lazarus )

تعرف بنظرية "التقدير المعرفي" وقد نشأت نتيجة للاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب ما جاء فيها هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، وتقدير كم التهديد ليس مجرد أدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط.

ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها: العوامل الشخصية، العوامل الخارجية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه. تعرف هذه النظرية "الضغوط" بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الشخصية للفرد فيؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه وفق مرحلتين هما:

أ- المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.  
ب- المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف، ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي: (ابن خرو، 2011، صفحة 43)

الشكل رقم (5): نظرية "لازاروس" لضغوط العمل



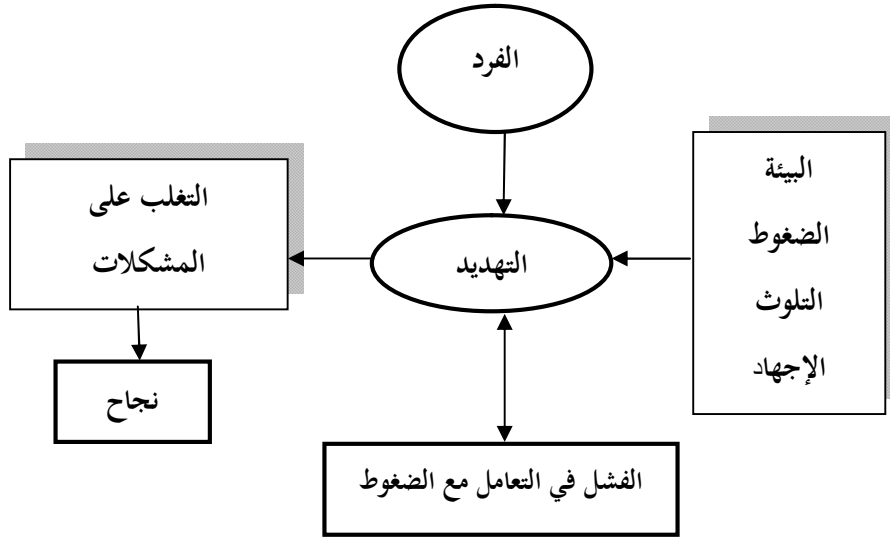
المصدر: (ابن خرو، 2011، صفحة 43).

يتضح من الشكل أن ما يعتبر ضاغظاً بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر، ويتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد وخبراته الذاتية ومهارته في تحمل الضغوط وحالته الصحية، كما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد، وأخيراً عوامل البيئة الاجتماعية كالتغيير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة. (ابن خرو، 2011، صفحة 44)

ثالثاً: نظرية "كوبر"

مؤدى هذه النظرية أن "كوبر" يوضح تأثير الضغوط على الفرد وأسباب ذلك، حيث أكد أن بيئة الفرد تعتبر مصدراً للضغوط مما يؤدي إلى وجود تهديد لحاجة من حاجات الفرد أو يشكل خطراً يهدد الفرد وأهدافه في الحياة فيشعر بحاله ضغطاً، ويحاول استخدام بعض الاستراتيجيات للتوافق مع الموقف وإذا لم ينجح في التغلب على المشكلات، واستمرت الضغوط لفترات طويلة، فإن هذه الضغوط ستؤدي إلى توليد بعض الأمراض، كما تؤدي إلى زيادة القلق والاكتئاب وانخفاض تقدير الذات، ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي: (السيد عثمان، 2001، صفحة 103)

الشكل رقم (6): نظرية كوبر

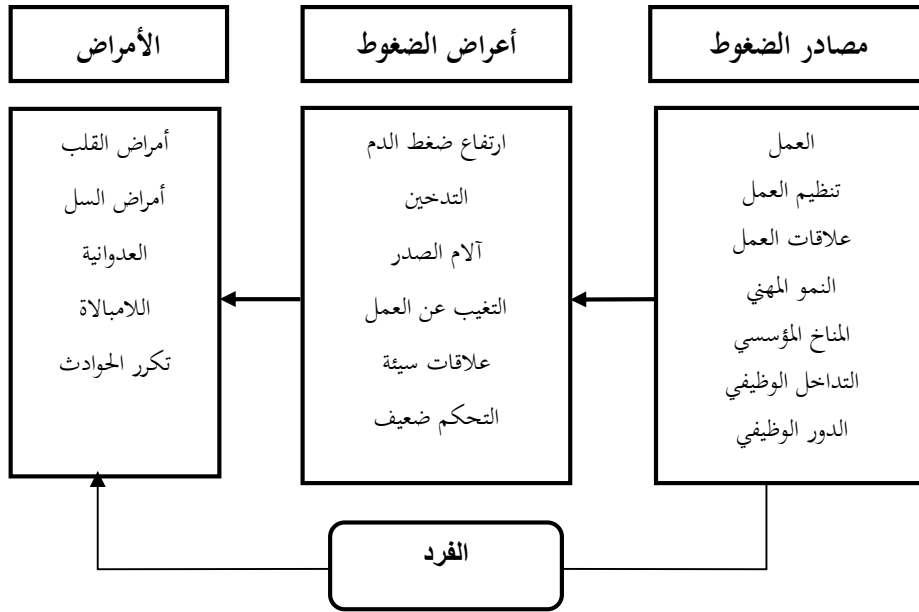


المصدر: (السيد عثمان، 2001، صفحة 103)

رابعاً: نظرية "مارشال"

حدد "مارشال" العوامل المسببة للضغط في العمل، والأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لها، هذه الأخيرة التي تكون إما أعراض خاصة بالفرد أو أعراض خاصة بالمؤسسة. (السيد عثمان، 2001، صفحة 102)، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (7): نظرية مارشال



المصدر: (السيد عثمان، 2001، صفحة 102)



المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

يرى (Szilagi & wallace) أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة هي: (مساعدة، 2016، صفحة 185)

أولاً: عنصر المثير

هو ما يتعرض له من مؤثرات قد يكون مصدرها البيئة، المنظمة أو الفرد ويترتب عليها شعور الفرد بالضغط.

ثانياً: عنصر الاستجابة

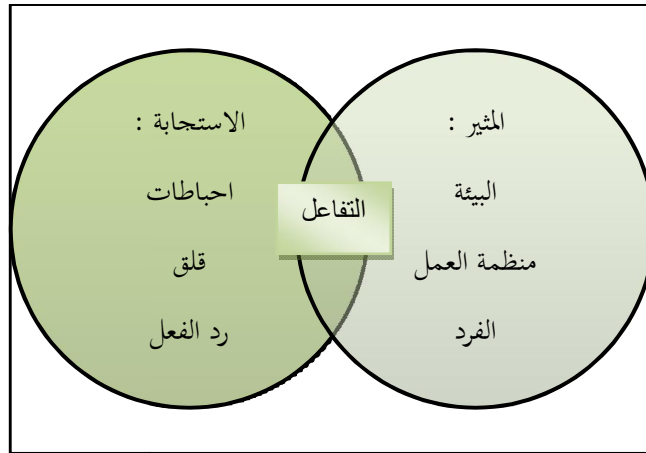
ويمثل ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يديها الفرد مثل القلق والإحباط والتوتر وغيرها.

ثالثاً: عنصر التفاعل

هو التفاعل الذي يحدث بين العوامل المثيرة (مسببات الضغط المختلفة) وما يحدث من استجابات.

والشكل الموالي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (8): عناصر ضغوط العمل



المصدر: (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 306)

هذا ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغوط المهنية هما عنصر الإدراك والفروق الفردية حيث: (فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 306)

- الإدراك: له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه.
- الفروق الفردية: تفسير العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلباً أو إيجاباً.

المطلب الثالث: أبعاد ضغوط العمل

تتمثل أبعاد ضغوط العمل فيما يلي:

أولاً: صراع الدور ( Role conflict )

يقصد بصراع الدور هنا تعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد الوفاء بها والقيام بها، حيث نجد الأفراد في بعض المؤسسات قد يجدون أنفسهم في بيئة تشعرهم بالحرج نتيجة للمطالب المتعارضة والتي تقود في نهاية الأمر لفشلهم، أو عجزهم عن تحقيق هذه المطالب إما جزئياً أو كلياً، يؤكد "شولار" (1977) أن صراع الأدوار يسبب حالات سلبية متمثلة في "الضغوط". (العبودي، 2008، الصفحات 32-33)

وصراع الأدوار يمكن أن يتخذ عدة صور في المؤسسات حسب "هيجان" وهي كالآتي: (أحمد مصطفى، 2016، صفحة 172)

أ- تعارض في مطالب العمل من حيث الأولويات.

ب- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة.

ت- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة.

ث- تعارض قيم الفرد مع قيمة المؤسسة التي يعمل فيها.

وهكذا يتضح أن صراع الأدوار يعتبر مشكلة شائعة في كثير من بيئات العمل والتي يمكن أن تواجه الأفراد من خلال طرق متعددة.

ثانياً: غموض الدور ( Role ambiguity )

يتمثل غموض الدور في نقص أو عدم كفاية المعلومات المطلوبة لسلوك الدور المتوقع، ويحدث أيضاً نتيجة عدم وضوح أهداف ومتطلبات العمل المراد إنجازه. (مشنت داوي و عبد عابر، 2010، صفحة 14)

ويعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المؤسسات لأنه يعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكيد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه أو ما هي توقعات الآخرين منه، أيضاً افتقاره للمعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المؤسسة مثل المعلومات الخاصة بمحدود سلطته ومسؤولياته أو المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه. (حنفي، أبو قحف، و محمد، 2002، صفحة 195)

ثالثاً: عبء الدور ( Role load )

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن الزيادة أو الانخفاض في العمل الذي يقوم به الفرد ويتمثل في: (حنفي، أبو قحف، و محمد، 2002، صفحة 198)

أ- زيادة عبء الدور (Role overload): وتعني القيام بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحملة أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، أي أن زيادة عبء الدور تشير أن كمية العمل زائدة (ويسمى بالعبء الكمي)، هناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل (ويسمى بالعبء النوعي) يرجع ذلك لعدم توفر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، أو عدم وضوح الإشراف والإدارة، ويترتب على هذا العبء شعور الفرد بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمانية.

ب- انخفاض عبء الدور (Role low load): ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتمامه فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، فيفقد الشعور بالأهمية أو التحدي والإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوي والعصبية والعزلة.

#### رابعاً: بيئة العمل ( Work environment )

لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات، الفرد نحو العمل، وتؤثر على سلوكه عموماً، فالفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية ساعات العمل الغير منتظمة أو الطويلة، الإضاءة الغير مناسبة، التهوية والرطوبة درجة الحرارة، والضوضاء. (حنفي، أبو قحف، و محمد، 2002، الصفحات 201-208)

#### خامساً: العلاقات في العمل ( Relationships at work )

تلعب العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دوراً هاماً في حياته، بما يمكن أن تتيحه من فرص لإشباع بعض الحاجات الاجتماعية الهامة كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قوة هذه العلاقات، وحينما تكون هذه الأخيرة غير مرضية فإنها تكون مصدراً هاماً من مصادر الضغوط في العمل، وذلك من النواحي التالية:

أ- مدى توفر علاقات قوية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.

ب- مدى وجود صراع بين أعضاء جماعة العمل.

ت- مدى توفر الدعم الاجتماعي للفرد في العمل.

ث- مدى وجود تلاحم وتماسك بين أعضاء جماعة العمل.

تعتبر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء تفاعل بين أشخاص، وتتوقف فاعليته على مدى فهمهم لبعضهم البعض، وبالتالي فإنها إن لم تتسم بالتعاون والموودة، وإذا لم تشبع حاجات الود والصدقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن النتيجة تكون التوتر والقلق والملل الناجم عن سوء العلاقات أو الصراع أو تعارض المصالح وعدم توافق الرغبات. (حنفي، أبو قحف، و محمد، 2002، صفحة 200)

## المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل

حدد الباحثين والدارسين العديد من المصادر أو الأسباب التي تقف خلف التعرض إلى الضغوط، ومنها: (دهش جلاب، 2011، الصفحات 192-197)

أولاً: حسب وجهة نظر (Kreitner & kinick , 2001\_ 2007)

حدد هذين الكاتبين أربعة مصادر محتملة للضغط وهي :

أ- مصادر على المستوى الفردي؛

ب- مصادر على مستوى المجموعة؛

ت- مصادر على مستوى المنظمة؛

ث- مصادر خارج المنظمة.

ويوضح الجدول التالي هذه المصادر أكثر:

الجدول رقم (2): مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Kreitner & kinick

خارج المنظمة	على مستوى المنظمة	على مستوى المجموعة	على المستوى الفردي
العائلة ✓	الثقافة التنظيمية ✓	السلوكيات الإدارية ✓	طلبات الوظيفة ✓
الظروف الاقتصادية ✓	الهيكل التنظيمي ✓	عدم تماسك المجموعة ✓	صراع الدور ✓
الضحيج، والحرارة، ✓	التكنولوجيا ✓	الصراع ✓	غموض الدور ✓
والازدحام وتلوث ✓	التمهيد لإحداث تغيير في العمل ✓	تعارض المكانة ✓	عبء العمل ✓
الهواء			العلاقات مع المشرف ✓

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (دهش جلاب، 2011، صفحة 195).

ثانياً: حسب وجهة نظر (Robbins & Gibson ; 2003 )

يرى هؤلاء الكتاب أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المسببة للضغط وهي : العوامل البيئية ، العوامل التنظيمية و

العوامل الشخصية، يمكن توضيحها أكثر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Robbins & Gibson

العوامل الشخصية	العوامل التنظيمية	العوامل البيئية
✓ المشكلات العائلية	✓ متطلبات المهمة	✓ عدم التأكد الاقتصادي
✓ المشكلات الاقتصادية	✓ متطلبات الدور	✓ عدم التأكد السياسي
✓ المشكلات الشخصية	✓ الهيكل التنظيمي	✓ عدم التأكد التكنولوجي
	✓ القيادة التنظيمية	
	✓ دورة حياة المنظمة	

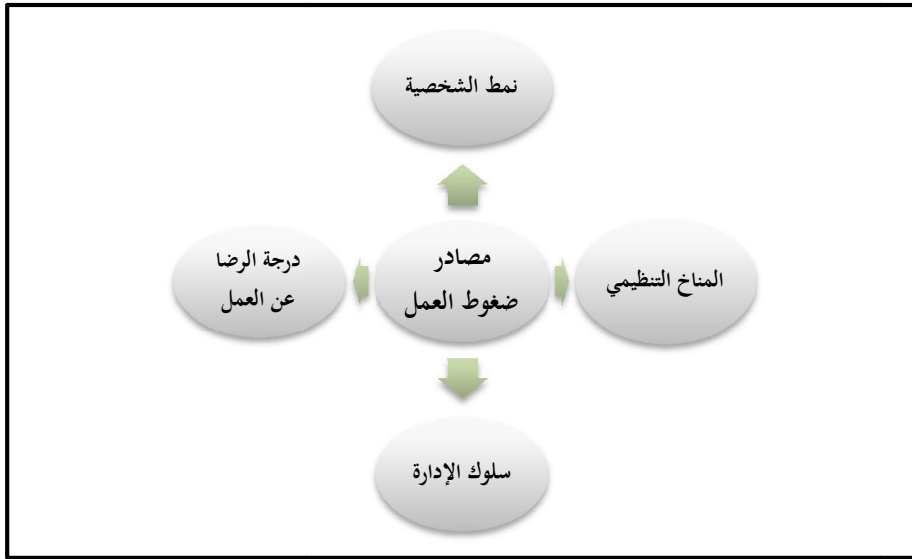
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (دهش جلاب، 2011).

ثالثاً: حسب وجهة نظر (Lussier , 2005)

ينظر هذا الكاتب إلى مسببات الضغط في إطار أربعة أنواع، هي:

- أ- نمط الشخصية: حيث يتأثر مستوى الضغط الذي يعانيه الأفراد بنمط الشخصية الذي يميزهم عن غيرهم، فهناك أنماط للشخصية تتسبب لحاملها بالعديد من الضغوطات التي لا يشهدها الأفراد من يحملون أنماط أخرى من الشخصية.
- ب- المناخ التنظيمي: يشكل كل من المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية الإيجابية في المنظمة عوامل مهمة في بقاء مستويات الضغط عند حدودها الدنيا.
- ت- سلوك الإدارة: يؤدي انتهاج النمط المشارك من قبل الإدارة والهدوء إلى الشعور بالقليل من الضغط، في حين تؤدي الرقابة الصارمة الناجمة عن النمط الاستبدادي في الإدارة إلى زيادته، كما يؤدي السلوك الفاسد للرؤساء في العمل وانتهاج السلوكيات المروعة من قبل هؤلاء الرؤساء اتجاه الآخرين إلى زيادة مستويات الضغط أو حتى إجبار الأفراد العاملين على ترك العمل في المؤسسة بصورة قطعية.
- ث- درجة الرضا عن العمل: يعاني الأفراد الذين يستمتعون بعملهم أو يشعرون بالرضا إزاءه من الضغط بصورة أقل من نظرائهم الذين لا يشعرون بالمتعة أثناء العمل أو أنهم يشعرون بعدم الرضا عنه، وعليه يتم في بعض الأحيان اللجوء إلى تغيير عمل الفرد في محاولة لتخفيف الضغوطات التي يعاني منها.

الشكل رقم (9): مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر Lussier



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (دهش جلاب، 2011، الصفحات 196-197).

### المبحث الثالث: قياس ضغوط العمل، نتائجها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

تعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المؤسسات حيث أنها تؤثر على كل أعضائها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة، حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعه إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع بعضهم الآخر إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع دوران العمل وعدم الالتزام التنظيمي، وضعف الانتماء الوظيفي، وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: قياس ضغوط العمل

تواجه عملية قياس الضغوط بشكل مباشر صعوبة، نظرا لتناقض وجهات النظر حول مفهوم الضغوط، والخلط القائم بين العوامل المسببة للضغوط وبين آثارها. ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأساليب على النحو التالي: (عبد الرحيم الأحمد، 2002، الصفحات 52-53)

أولاً: قياس إدراك الأفراد للضغوط من خلال السؤال المباشر عن مدى شعورهم بالضغوط

وقد تم إتباع هذا الأسلوب في الدراسة التي قام بها (ريتشاردسون وبيورك) على الأطباء في كندا، إذ تم قياس الضغوط من خلال مقياس شامل للضغوط، تمثل في عبارة واحدة "ما درجة الضغوط التي تمثلها لك ممارسة مهنة الطب؟"، وتم الاستجابة لها من خلال مقياس خماسي، ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تقدم مقياسا موضوعيا للضغوط، إذ أنها تقيس إدراك الأشخاص للضغوط، وليس مدى تعرضهم لها فعلا، وبالتالي فهي تخضع للاختلافات الشخصية في تفسير وتقييم هذه الظاهرة.

ثانياً: قياس مسببات الضغوط كمؤشر لدرجة الضغوط

من الدراسات التي اتبعت هذه الطريقة الدراسة التي قام بها (سيمبسون وجرانث) والتي تم فيها قياس الضغوط من خلال (12) عبارة حول المسببات المختلفة للضغوط، ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تقيس السبب وليس النتيجة.

ثالثاً: قياس الضغوط من خلال أعراضها النفسية والبدنية

لقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين ويعتقد أنها من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط أو على مستواها وقد أعدت مقاييس لقياس هذه المظاهر التي يحدثها الضغط منها النفسية ومنها الجسمية.

تشمل الأعراض النفسية كل من: الفتور واللامبالاة والاكتئاب والملل والسأم وعدم الرغبة في العمل والإحباط وعدم الرضا عن النفس وعن مستوى الانجاز وسرعة الغضب والانفعال والنسيان وصعوبة التركيز والقلق والخوف من المستقبل.

في حين شملت الأعراض الجسمية: الصداع وضيق التنفس والتعب والقابلية للمرض وفقدان الشهية وضغط الدم وغيرها.

وقد عمد الكثير من الباحثين لاستخدام هذه الطريقة لوجود دلائل قوية على الارتباط بين الضغوط والصحة.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن ضغوط العمل

لضغوط العمل العديد من الآثار والنتائج بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة التي يعمل بها وفيما يلي سنذكر أبرز هذه الآثار:

أولاً: تصنف الكاتب "كوكس" (COX)

يصنف الكاتب "كوكس" الآثار المترتبة على الضغوط إلى خمس مجموعات كالتالي: (حرتم، 2009، صفحة 340)

أ- سلوكية (Behavioral): مثل الميل للحوادث والإدمان على الخمور واستخدام المخدرات والمسكنات والانفجار العاطفي والإفراط في الأكل والتدخين والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

ب- موضوعية (Subjective): منها القلق والعدوانية واللامبالاة والملل والاكتئاب والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات والوحدة.

ت- فسيولوجية (Physiological): تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، العرق وارتفاع أو انخفاض في حرارة الجسم.

ث- إدراكية/ذهنية (Cognitive): عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف التركيز وانتباه قصير المدى وحساسية زائدة تجاه النقد وحواجز ذهنية.

ج- تنظيمية (Organizational): مثل الغياب، الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية، العزلة عن الزملاء وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه.

ثانياً: تصنيف "الفرماوي" و"عبد الله"

حدد "الفرماوي" و"عبد الله" آثار الضغوط في 3 محاور، كل محور يضم مجموعة من العوامل وهي كالتالي: (زربي، 2014، صفحة 36)

- أ- الآثار المعرفية: تناقص مدى الانتباه، تزايد اضطراب القدرة، تدهور في الذاكرة قصيرة المدى، صعوبة التنبؤ بالاستجابات، زيادة معدل الأخطاء، غلبة الاضطرابات الفكرية والوهم.
- ب- الآثار الانفعالية: زيادة التوتر الفسيولوجي والنفسي، زيادة في الوسواس، تغيير سمات الشخصية، زيادة المشكلات الشخصية، الاكتئاب، انخفاض الشعور بتأكيد الذات.
- ت- الآثار السلوكية: اضطراب في الكلام، نقص الحماس، زيادة التغيب عن العمل، سوء استخدام العقاقير، انخفاض مستوى الطاقة، اضطراب النوم، التهديد بالانتحار.... إلخ .
- للهولمة الأولى يظن الفرد أن لضغوط العمل نتائج سلبية فقط على الفرد أو المنظمة، ولكن بخلاف ذلك أثبتت الدراسات أن هناك آثار إيجابية تحدثها ضغوط العمل سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وهي كالتالي:
- أ- الآثار الإيجابية: تمثلت في (بن سعيد العمري و سعود السهلي، 1437هـ، صفحة 12):
1. تنمية المعارف لدى الفرد وإثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة على القيام بالعمل.
  2. تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة.
  3. زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.
  4. اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل.
  5. تنمية الاتصال بين العاملين حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

ب- الآثار السلبية:

1. على المستوى الفردي: وتمثلت في (عكاشة، 1999، الصفحات 91-92):
- الغياب عن العمل أو التأخر في الحضور إليه.
  - كثرة الشكاوي وزيادة معدل دوران العمل ونقص كمية الإنتاج وانخفاض جودة المنتج.
  - فقدان الروح المعنوية والحماس للعمل وعدم الرضا عن المهنة.
  - الاحتراق النفسي للعامل والذي يمثل حالة من الاستنزاف نتيجة الاستشارة الزائدة عن حد الاحتمال والناجمة عن عدم وجود أساليب تكيفية لدى الفرد لمواجهة الضغوط التي يتعرض لها.



2. على المستوى التنظيمي: تمثلت في (الملحم، 2007، صفحة 57):

- زيادة التكاليف المالية.
- تدني مستوى الإنتاج وجودته.
- عدم الرضا الوظيفي وصعوبة التركيز في العمل.
- كثرة الإصابات وحوادث العمل.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة وكثرة النزاعات والصراعات.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية وضعف مبادرة العاملين وابتكارهم.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات وإضعاف المنظمة في تحقيق أهدافها ورسائلها.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- إعطاء انطباع سيئ للجهات الأخرى عن سير العمل بالمنظمة.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

هناك العديد من الاستراتيجيات لمواجهة ضغوط العمل، ويقصد باستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل السبل المتبناة من قبل الفرد والمنظمة في سبيل التقليل من الضغوط والحد منها، ويفضل علماء السلوك التنظيمي تصنيفها إلى نمطين أو صنفين، الاستراتيجيات الفردية والاستراتيجيات التنظيمية.

#### أولاً: الاستراتيجيات التنظيمية (الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل)

تستطيع المنظمات تخفيف الضغوط الناشئة عن العمل وذلك بالاعتماد على العديد من الوسائل نذكر منها ما يلي:

(الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 303)

- أ- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقع هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع وتضارب الأدوار.
- ب- إعادة النظر في تصميم الأعمال: مما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية وفرص التقدم... الخ.
- ت- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الانفتاح والاتصالات، والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة، واللامرسمية والمرونة.
- ث- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

- ج- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال: والتي تساعدهم في التغلب على الكثير من المعوقات النفسية للاتصال وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل وأكثر استيعابا للمعلومات.
- ح- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات واتخاذ القرارات: حيث أن مشاركتهم تقلل من فرص شعورهم بالإحباط.
- خ- إزالة الأخطار من بيئة العمل: ينتج الضغط في بعض الوظائف من تعرض العاملين لأخطار ميكانيكية أو كيميائية أو درجات حرارة شديدة أو ضوضاء وإضاءة غير مناسبة، ولهذا فإن تغيير هذه الظروف وإزالة الأخطار هو طريقة أخرى للتصدي للضغط في المستوى التنظيمي.

يمكن أيضا أن توفر المنظمة الخدمات الطبية لعلاج الأفراد الذين يعانون من ضغط العمل، وإجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب لهم الضغوط وهذا من أجل الكشف مسبقا عن أي مؤشرات لوجود مشكلات تسببها تلك الضغوط واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة بشأنها. (مساعدة، 2016، صفحة 193)

هناك أيضا استراتيجيات أخرى متمثلة في: (حمادات، 2008، صفحة 195)

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
- برامج مساعدة العاملين: وتشمل برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجود معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
- الإرشاد: والذي يهدف أساسا لتحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة.

ثانيا: الاستراتيجيات الفردية (الطرق الفردية في معالجة الضغوط)

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة من أهمها:

- أ- إستراتيجية الصحة الجسمية (Physical Strategies): إذ أن العوامل التي تحسن اللياقة البدنية يمكن أن تساعد الفرد على مقاومة التأثيرات السلبية للضغوط، وتشمل عوامل استعادة والمحافظة على اللياقة البدنية ( التمارين الرياضية المختلفة، تخفيض الوزن، الغذاء الجيد... الخ). (مشتت داوي و عبد عابر، 2010، صفحة 19)
- ب- الاسترخاء (Relaxation): يؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإفقال العينين، في مكان هادئ.
- ت- التأمل (Meditation): وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي، وتفرغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط.
- ث- الفكاهة (Humor): حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغط الذي يواجهه الناس.

- ج- التغذية البيولوجية الراجعة (Biofeedback) : تتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الإلكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيرات، من سلبيات هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف ولا تتمتع جميعها بدرجة من الدقة والمصداقية.
- ح- ضبط السلوك ذاتياً (Behavioral self control) : بموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه.
- خ- إعادة البناء المعرفي (cognitive restructuring) : وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيئ.
- د- شبكة العلاقات (Networking) : وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقات والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.
- ذ- الاهتمام بالفرد (Personal wallness) : وهي طريقة تتعدى تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، تتضمن هذه الإستراتيجية خمسة أبعاد:
1. مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.
  2. التوعية الغذائية.
  3. تخفيف الضغوط والاسترخاء.
  4. اللياقة البدنية.
  5. الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على الموازنة بين البيئة والظروف التي يعيشون فيها. (حريم، 2009، الصفحات 344-345)

#### المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي

سيتم في هذا المطلب دراسة العلاقة بين كل بعد من أبعاد ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي وأثر ذلك على أداء الفرد، وذلك لكون هذا الأخير يتأثر بدرجة أساسية بمستوى التزام العاملين ودافعيتهم نحو العمل ومدى شعورهم بالولاء والالتزام تجاه المنظمة التي يعملون بها.

#### أولاً: أثر صراع الدور في الالتزام التنظيمي

عادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على الفرد، سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، بحيث تكون مسايرة الفرد لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للعامل. (طه غضبه، 2008، صفحة 47)

وقد أظهرت الدراسات أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف العمل واضحة، والأدوار محددة، بحيث يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها، والعكس ينخفض التزام الفرد عندما تكون التوجيهات والتعليمات التي يتلقاها الفرد متناقضة من الرؤساء، أو عدم وجود رئيس مباشر يتم الرجوع إليه وقت الحاجة، أو تكون الأعمال المكلف بها بعيدة عن خبرات الفرد ومهاراته، أو هناك تناقض واختلاف بين جماعات العمل التي يتعامل معها الفرد. (طه غضبه، 2008، صفحة 41)

#### ثانياً: أثر غموض الدور في الالتزام التنظيمي

يشير غموض الدور إلى افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال الوظيفة المحددة له، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل في المنظمة، وينعكس غموض الدور على التزام وولاء الأفراد تجاه العمل والمنظمة، إذ أن الالتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف العمل واضحة تتماشى مع قدرات وإمكانات الفرد وآرائه الخاصة وتتضمن المعلومات والوسائل اللازمة لتطبيقها وتمثيلها على أرض الواقع، والعكس ينخفض التزام الفرد إذا كان هناك خلل في إيصال المعلومات المتعلقة بالدور المطلوب منه القيام به أو كان هناك غموض في الأعمال والمهام المكلف بها أو وجود تعارض بين هاته الأعمال وآرائه الخاصة. (طه غضبه، 2008، صفحة 15)

#### ثالثاً: أثر عبء الدور في الالتزام التنظيمي

يقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادة أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به العامل، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبته بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد أو نوعية كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يمتلكها، أما انخفاض عبء العمل فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته.

وقد كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة عكسية بين عبء العمل والالتزام التنظيمي، حيث أن عبء العمل سواء كان بالزيادة أو النقصان يتسبب في خلق شعور بعدم الارتياح والملل والرتابة مولدة خلفها ضغوط عمل قد تتسبب بتدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء والدافعية نحو الانجاز وبذل الجهد على الصعيد الوظيفي، وتكرار الوقوع في الأخطاء بسبب عدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته أو لتعجيله في الانجاز وإسناد بعض الأعمال المعقدة له، أو لنقص العمل الذي لا يستثير حماس الأفراد ويؤدي بهم للشعور بعدم أهميتهم في المؤسسة فيقل ولائهم والتزامهم تدريجياً ما يؤدي لنتائج غير مرغوبة كالغياب والرغبة في ترك العمل. (أحمد مصطفى، 2016، صفحة 171)

#### رابعاً: أثر بيئة العمل في الالتزام التنظيمي

تعتبر بيئة العمل من أهم وسائل ضمان التزام الأفراد في المنظمة التي يعملون بها، وتشمل (درجة الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، الرطوبة والبرودة، تجهيزات الأمن والسلامة....)، فبيئة العمل الجيدة تزيد من الرضا الوظيفي للأفراد وتقلل من حوادث وضغوط العمل وبالتالي تنمية الاستقرار وزيادة الولاء والالتزام لديهم نحو المنظمات التي يعملون بها. (طه غضبه، 2008، صفحة

خامسا: أثر العلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي

يوجد داخل المنظمة أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين المرؤوسين فيما بينهم، وتؤدي كلها دورا مهما وفعالا في تحديد درجة ولاء والتزام الأفراد فيها، حيث إذا كانت العلاقة بين الرئيس والتابعين له يغلب عليها التسلسل وانعدام التفاهم، فذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط لدى الأفراد، وإلى ظهور الصراعات داخل المنظمة وتعرض العاملين للضغوط، كما تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دورا هاما في الحياة العملية واستقراره الوظيفي، فهذه العلاقات قد ينتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات، فإنها بلا شك ستتصف بالعداء والكراهية، وقد تتعمق هذه الحالة إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد عن الجماعة وعدم رضاه أو التزامه أو ما يشبه دخوله في حالة اغتراب. (خميس أبو رحمة، 2012، صفحة 22)

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال عرضنا لهذا الفصل يتضح لنا أن الإنسان لا يستطيع ولا يمكنه تجنب الضغوط الناشئة عن مصادر مختلفة تتعلق بعمله أو المنظمة التي يعمل فيها أو شؤون حياته الشخصية، وغالبا ما تكون الضغوط التي يواجهها الناس هي محصلة التفاعل بين عدة عوامل ومؤثرات.

إن الضغوط ليست بالضرورة جميعها ضارة وسلبية للفرد والمنظمة بل إن بعض الكتاب والباحثين يثنون على ضرورة تعرض الفرد لقدر مناسب من الضغوط لإيجاد نوع من التحدي له، ولكن الضغط الشديد والزائد عن قدرة الفرد على التحمل يؤدي لنتائج وآثار سلبية عديدة، ويمكن علاج ضغوط العمل والوقاية منها من خلال التركيز على مواجهة مسبباتها ومصادرها، فهناك طرق ووسائل فردية وأخرى تنظيمية للحد منها.

لقد تم التطرق لموضوع ضغوط العمل باعتباره خطرا يهدد أمن واستقرار بيئة العمل خاصة فيما يتعلق بموضوع التزام الموظفين في المنظمة، حيث أن تعرض الفرد لمزيد من الضغوط في عمله يؤدي إلى عدم مبالاته بعمله وبأهداف المنظمة وقلة شعوره بأهمية انتمائه لها، ومن ثم يقل مستوى التزامه التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد من السلوكيات المرغوب فيها، والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى الموارد البشرية في المنظمات لما له من أهمية بالغة في فعالية المنظمة وزيادة فرص نجاحها.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لأثر ضغوط العمل على  
الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية  
المدنية "بن دادة عمر" بسكرة

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة للإطار النظري لمتغيرات الدراسة، سيتم خلال هذا الفصل محاولة إسقاط أهم جوانبه على الواقع العملي، حيث تم اختيار دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة لتكون محلا للدراسة، ولقد تم اختيارنا لهذه المؤسسة كدراسة حالة باعتبارها أحد أهم المؤسسات ومن أكثرها تأثيرا على المجتمع لما لها من علاقة مباشرة بجوانب الحياة المختلفة، ولذلك يتطلب منها المواجهة والتعامل مع مختلف التحديات التي يواجهها المجتمع، وهذا ما يتطلب التزام عالي من طرف عمالها، فهم المسؤولون على تحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات التي تقابلها، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي كالآتي:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة



**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تقديم الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" -بسكرة- أين تم إجراء الدراسة الميدانية.

**المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة**

الحماية المدنية هي جهاز خاص برجال الإطفاء والدفاع المدني في الجزائر للخدمة العمومية تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وهو جهاز له مجموعة من الإجراءات والأعمال اللازمة لحماية السكان والممتلكات العامة والخاصة من أخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية في حالة السلم وحالة الحرب والطوارئ وذلك بالاتصال على الرقم الأخضر (14).

**المطلب الثاني: وحدات الحماية المدنية لولاية بسكرة**

تضم الحماية المدنية لولاية بسكرة عدة وحدات، هي:

- الوحدة الرئيسية بسكرة (بن دادة عمر).
- الوحدة الثانوية بسكرة.
- الوحدة الثانوية أولاد جلال.
- الوحدة الثانوية سيدي عقبة.
- الوحدة الثانوية طولقة.
- الوحدة الثانوية زريبة الوادي.
- الوحدة الثانوية أورلال-القنطرة-.

وفي دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة يضم أعوان الحماية المدنية العاملين بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة، وتعرف الوحدة الرئيسية للحماية المدنية: هي وحدة تدخل مسؤولة على عمليات التدخل في قطاع مقر الدائرة والبلديات التابعة لها، وهي تعمل على التسيير الإداري للأعوان وصيانة العتاد الموجود تحت تصرفها والقيام بتنظيم التكوين، والمناورات وهي تشكل أساسا من كتيبة يسيروها رئيس الوحدة برتبة ملازم أول.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة**

يتحدد الهيكل التنظيمي للحماية المدنية في مختلف مديريات الولاية وفق المرسوم التنفيذي رقم 92/54 المؤرخ في 12 فيفري 1992، حيث هناك مناطق تتفرع مصالحها إلى أربع مكاتب وأخرى إلى مكاتبين حسب الخريطة الجغرافية المتواجدة بها

الولاية، وعليه تحتوي مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة على ثلاث مصالح، كل مصلحة يترأسها رئيس ويتفرع عن كل مصلحة مكتبين نظرا لتواجدها بالمنطقة 03، وهي كالآتي:

#### أولاً: مصلحة الإدارة والإمداد:

يتولى رئيس مصلحة الإدارة والإمداد بالتكفل بما يلي:

- التسيير الغير ممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية للولاية.
  - يتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت ويتولى صيانتها.
  - يتابع وينسق أعمال التكوين ويسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.
  - يتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول الإمدادات والمعدات وخروجها، ويتابع نشاط الحظائر وورشات الصيانة.
  - يتولى متابعة مراحل الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية.
- وتقسم هذه المصلحة إلى مكتبين للمساهمة في ضمان السير الحسن لنشاطاتها كالآتي:

أ- مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الاجتماعي.

ب- مكتب الأملاك والمالية والمحاسبة.

#### ثانياً: مصلحة الوقاية:

تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية وأيضاً تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية، كما تعد خطط الوقاية أو تأمر من يدها وتراقبها، تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها، تتكون من مكتبين:

أ- مكتب الدراسات والإحصائيات والإعلام.

ب- مكتب المراقبة والخرائط والأخطار الخاصة.

#### ثالثاً: مصلحة الحماية العامة:

يتولى رئيس مصلحة الحماية العامة بإعداد مخططات تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث ويسهر على ضبطها باستمرار، ويعمل على تحقيق إقامة مختلف دوائر الإنذار، ويراقب صلاحية استعمالها وفي مجال التدخل يتابع استخدام الوسائل وذلك في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار، ينظم رئيس المصلحة وينفذ ويراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة

الأشخاص والممتلكات، كما يقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وينمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة وذلك بالاتصال مع التنظيمات ذات الطابع الإنساني.

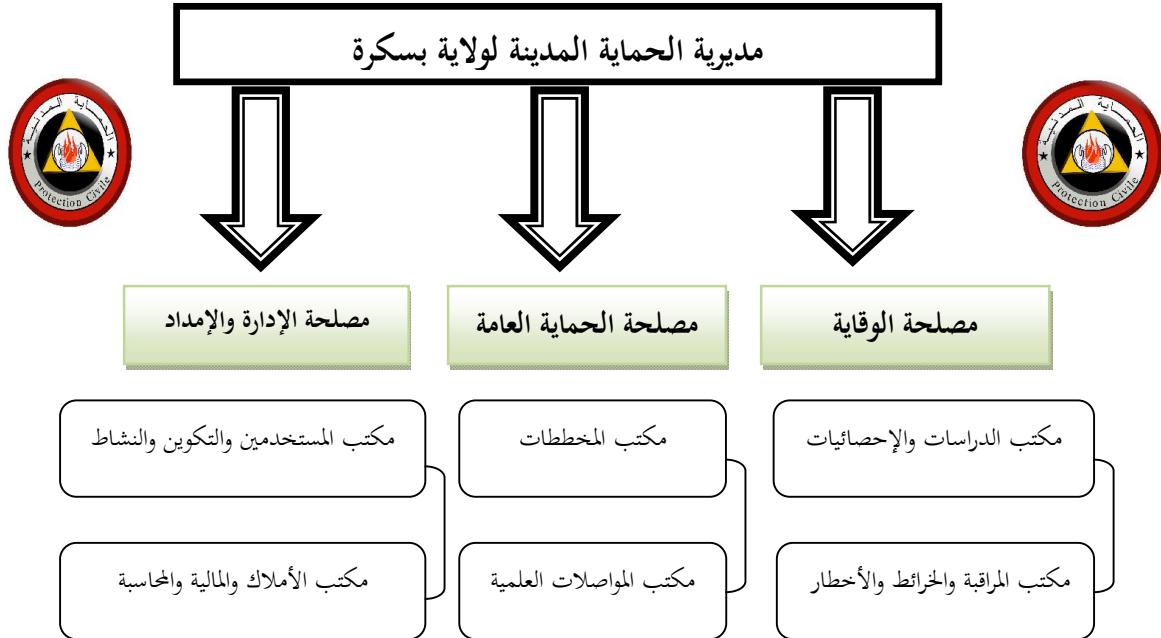
ويساعد رئيس المصلحة في أداء مهامه رؤساء المكاتب التالية:

أ- مكتب المخططات والأجهزة الخاصة.

ب- مكتب المواصلات العملية.

كما يتولى مدير الحماية المدنية في الولاية زيادة على التنسيق لنشاط المصالح، تنسيق الإسعافات عند وقوع الكوارث وفقا للأحكام التنظيمية المعمول بها، حيث تعد وظيفة المدير الولائي للحماية المدنية وظيفته عليا في الدولة، وعلى ذلك فهو مسؤول أمام كل من وزير الداخلية، المدير العام للحماية المدنية ووالي الولاية على كل نشاطات الحماية المدنية بالولاية لا سيما مخطط تسيير الوسائل، التكوين المتواصل للمستخدمين، الوقاية وكل تدخلات الوحدات التابعة لمديرية الحماية المدنية التي تضم الأعوان بمختلف الرتب "عقيد، مقدم، رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم، مساعد، رقيب، عريف، وعون" حيث يبلغ مجموع مستخدمي مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة بمختلف الأسلاك والرتب حوالي (750) موزعة على مختلف المصالح والوحدات الخاصة بالجانب العملي "تدخلات".

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للحماية المدنية - بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرسوم التنفيذي رقم 92/54 المؤرخ في 12/02/1992 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها.

## المطلب الرابع: نشاط المؤسسة محل الدراسة

من بين المهن الإنسانية في المجتمع مهنة الحماية المدنية التي يحاول أفرادها تقديم يد المساعدة لمختلف أطراف المجتمع وفئاته في سبيل تحقيق السلامة والأمن للجميع، ونتيجة هذا الدور المنوط برجال الحماية المدنية فإنهم يكونون دائما عرضة لحوادث العمل التي يسعى الكثير منهم إلى تجنبها بأخذ احتياطات عملية وبيئية في سبيل المحافظة على سلامتهم من أي خطر محتمل.

تختص الحماية المدنية في حماية الأشخاص والممتلكات من جميع الأخطار التي قد تتعرض لها وذلك عن طريق ثلاث مقاييس تعمل بها وهي إسعاف، إنقاذ وإطفاء، حيث تقوم بالرعاية الصحية لجميع شرائح المجتمع بتقديم يد المساعدة وإسعاف المصابين والضحايا جراء مختلف الحوادث سواء المنزلية أو حوادث الطرقات والسكك الحديدية والمطارات أو الحوادث في مكان العمل وكذا مختلف الكوارث ومكافحة حرائق الغابات والمحاصيل الزراعية وكذلك حماية الشواطئ ومناطق الاستحمام.

كما تقدم خدمة إدارية متمثلة في:

- دراسة القواعد والإجراءات الأمنية في مجال الحماية المدنية ضد كل أخطار الحريق والفرع وما ينجر عنهما في مختلف البنايات السكنية والمؤسسات الصناعية والمستقبلية للجمهور، ومراقبة تنفيذ ذلك وهذا وفق الأمر الرئاسي 76/04 المؤرخ في 20/02/1976 والمتعلق بالقواعد المطبقة في ميدان الحماية ضد أخطار الحريق والفرع وتكوين لجان الوقاية والحماية المدنية.
- الوقاية من الأخطار الصناعية والتكنولوجية الكبرى وفق القانون 04/20 المؤرخ في 25/12/2004 والمتعلق بالوقاية من الأخطار الكبرى وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة.
- تنفيذ وتنسيق مخططات الإسعاف في حالة حدوث كوارث كبرى وما إلى ذلك.

أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة الوحدة الرئيسية بسكرة "بن دادة عمر" حسب المرسوم التنفيذي رقم 18/308 المؤرخ في 10 ديسمبر 2018 والمتضمن إعادة تنظيم وحدات الحماية المدنية، وخاصة المادة 4 منه فإنها تختص في:

- ضمان عمليات الإسعاف والإنقاذ والإطفاء.
- ضمان التنظيم والتنسيق العملي بين جميع وحدات التدخل الموجودة عبر إقليم اختصاصها.
- تقديم الدعم في إطار المساعدة ما بين الولايات أو ما بين الدوائر حسب الحالة.
- ضمان أجهزة الحماية خلال التظاهرات لاسيما منها ذات الطابع السياسي والاقتصادي والديني والثقافي والرياضي.
- ضمان أجهزة حماية الحواجز المائية والسطحية والبحرية المهياة والمرخصة للنشاطات الرياضية والترفيه.
- ضمان مهام الوقاية والتوقع داخل قطاع تدخلها.
- ضمان تنفيذ برامج المناورات والتمارين اليومي.
- ضمان الدعم اللوجستي المرتبط بالنشاط العملي وصيانة وسائله.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعد الإطار المنهجي للدراسة عنصراً أساسياً في توجيه أي دراسة وفق الأسس العلمية، وعن طريقه يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويتناول هذا المبحث إجراءات الدراسة من حيث الحدود التي اقتضت عليها الدراسة، ومجتمع الدراسة وكيفية اختيار عينة وأداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات مستعرضين طريقة بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصل عليها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعوان الحماية المدنية في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر"، والبالغ عددهم 200 عون.

ولقد استعنا في تحديد حجم العينة (20%) على اقتراح عدد من المنظرين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (04): مقترح لاختيار حجم العينة المناسبة

أسلوب البحث	عدد أفراد العينة الدراسية
الدراسات الارتباطية	- 30 فرد على الأقل.
الدراسات التجريبية	- 15 فرد في كل مجموعة من المجموعات التجريبية والضابط، وكلما زاد عدد أفراد العينة الدراسية كان أكثر صدقا في نتائج الدراسة.
الدراسات الوصفية	- 20% من أفراد المجتمع صغير نسبيا (بضع مئات). - 10% لمجتمع كبير (بضعة آلاف). - 5% لمجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف).

المصدر: (ملحم، 2000، صفحة 224).

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، حيث بلغ حجمها (40) عامل وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (40) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20، وهي كالتالي:

## أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة المحددة في هذه الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب الأهمية.

ولقد تم الاعتماد على مقياس المتوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة، الموضحة في الجدول الموالي لتحديد مستوى القبول في كل عبارة من عبارات الاستبانة، وأيضا في كل بعد من أبعادها.

#### الجدول رقم (05): تقسيم المتوسط الحسابي حسب مستوى القبول

مستوى القبول	المتوسط الحسابي
منخفض	[2.33-1]
متوسط	[3.67-2.34]
مرتفع	[5-3.68]

المصدر: (الرقاد وأبو دية، 2012، ص1208).

تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس(5) - الحد الأدنى للمقياس(1))/عدد الفئات المطلوبة (3)، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهاية كل فئة.

ثانيا: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ومعامل صدق المحك:

معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

ثالثا: اختبار معامل الالتواء (SKewenes) ومعامل التفلطح (Kintosis):

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

رابعا: تحليل التباين للانحدار (Analisy of Variance):

لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

خامسا: تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression):

وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل "ضغوط العمل" بأبعاده المختلفة (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة

العمل، العلاقات في العمل)، على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

#### المطلب الثالث: أداة الدراسة

يستخدم الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم بعض الظواهر، إلا أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة، فقد يتطلب موضوع ما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب آخر المقابلة أو الاستبانة، بالنسبة لهذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة فلقد تم الاعتماد على الاستبانة، حيث تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، لأنها "ترك الحرية للمستجوب للإجابة دون أي تأثيرات من قبل الباحث، إضافة لتدني التكاليف المرتبطة بالجهد والوقت"، وبناء على ذلك فقد تم إعداد استبانة بحث وجهت إلى أفراد العينة العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية بسكرة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم (01)) من قسمين:

أولاً: القسم الأول:

خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والوظيفة.

ثانياً: القسم الثاني:

ويحتوي على محاور الاستبانة، وتضمن (32) عبارة توزعت على محورين:

أ- المحور الأول: خصص لضغوط العمل (المتغير المستقل)، اشتمل على (20) عبارة غطت الأبعاد التالية:

1. صراع الدور: وشمل العبارات من (1-4).
2. غموض الدور: وشمل العبارات من (5-8).
3. عبء الدور: وشمل العبارات من (9-12).
4. بيئة العمل: وشمل العبارات من (13-16).
5. العلاقات في العمل: وشمل العبارات من (17-20).

ب- المحور الثاني: خصص للالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، اشتمل (12) عبارة، غطت الأبعاد التالية:

1. الالتزام الاستمراري : وشمل العبارات من (21-24).
2. الالتزام المعياري : وشمل العبارات من (25-28).
3. الالتزام العاطفي : وشمل العبارات من (29-32).

صممت هذه الاستبانة حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، إذ يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة".

وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتين، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

**المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة**

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة تطبيقها على دراستنا:

أولاً: اختبار صدق الاستبانة:

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

أ- الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، محاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات، وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق قائمة الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم (2)).

ب- صدق المحك: للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.93)، وهو معامل مرتفع ومناسب لأهداف الدراسة، كما نلاحظ أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة، وبهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل (Cronbach Alpha)، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
صراع الدور	4	0.72	0.84
غموض الدور	4	0.73	0.85
عبء الدور	4	0.74	0.86
بيئة العمل	4	0.68	0.82
العلاقات في العمل	4	0.812	0.90
ضغوط العمل	20	0.905	0.95



0.86	0.746	4	الالتزام الاستمراري
0.92	0.856	4	الالتزام المعياري
0.88	0.78	4	الالتزام العاطفي
<b>0.94</b>	<b>0.902</b>	<b>12</b>	الالتزام التنظيمي
<b>0.93</b>	<b>0.87</b>	<b>32</b>	جميع عبارات الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين ( 0.68-0.905) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0.87) وهو معامل ثبات مرتفع، كذلك قيمة معامل صدق المحك مرتفعة حيث بلغت (0.93) لجميع العبارات وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائيا وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية ذات ثبات وصدق، مما يجعل الطالبتين على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

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

سنحاول في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرض للنتائج وتحليلها في إطار محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي ( اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

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

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء S	معامل التفلطح k
صراع الدور	0,258	-0,369
غموض الدور	0,361	-0,865
عبء الدور	-0,055	-0,956
بيئة العمل	0,053	-0,404
العلاقات في العمل	0,364	-1,045
ضغوط العمل ككل	<b>-0,047</b>	<b>-0,762</b>

1,981	-0,834	الالتزام الاستمراري
5,089	-1,485	الالتزام المعياري
1,556	-1,316	الالتزام العاطفي
<b>4,869</b>	<b>-1,513</b>	<b>الالتزام التنظيمي ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، نعرضها في الجدول الموالي وفقا لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. أولا: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

أ- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	38	95,0
	أنثى	2	5,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح جليا أن ما نسبته (95%) من مفردات الدراسة هم ذكور أما ما نسبته (5%) كانت لصالح الإناث، وهذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين في المؤسسة هم ذكور.

ب- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	25,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	35,0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	12	30,0
	من 50 سنة فأكثر	4	10,0
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن (25%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، و (35%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) وهي أعلى نسبة، وأن (30%) منهم ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، أما الباحثين الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (10%) فقط، وهذه النتيجة تبين أن غالبية الباحثين هم من فئة الشباب.

ت- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	متوسط	5	12,5
	ثانوي	16	40,0
	جامعي	19	47,5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من العاملين هم الجامعيين بنسبة (47.5%) تليها الثانوي بنسبة (40%) وفي المرتبة الأخيرة المتوسط بنسبة (12.5%)، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية.

ث- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	8	20,0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3	7,5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	35,0
	أكثر من 15 سنوات	15	37,5
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

بالنسبة لمتغير مدة الخدمة للباحثين نجد أن (20%) منهم لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، و(7,5%) منهم لديهم خبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، وأن (35%) منهم لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين الباحثين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنوات) بلغت نسبتهم (37.5%).

ج- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفية	جانب إداري	13	32,5
	جانب تدخلات	27	67,5
	المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

أخيراً، بالنسبة لمتغير الوظيفة للمبحوثين نجد أن (32,5%) منهم يعملون في الجانب الإداري، بينما النسبة الأكبر ترجع لجانب التدخلات حيث بلغت نسبتهم (67,5%).

ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور ضغوط العمل:

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور ضغوط العمل، للإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة؟.

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل، العلاقات في العمل)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالاً على مستوى منخفض من الضغوط، ومن [2.34-3.67] دالاً على مستوى متوسط من الضغوط، ومن [3.68-5] دالاً على مستوى مرتفع من الضغوط، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل بعد من أبعاد محور ضغوط العمل على النحو التالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات أبعاد ضغوط العمل

الرقم	أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
<b>أولاً: صراع الدور</b>					
2		3,087	0,888	متوسط	
1	تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل	2,73	1,281	متوسط	4
2	كثيراً ما يطلب مني تأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من مهام وظيفتي	3,32	1,185	متوسط	1
3	أتلقي أوامر متناقضة من أكثر من مسؤول واحد	3,15	1,189	متوسط	3
4	يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة	3,15	1,167	متوسط	2
<b>ثانياً: غموض الدور</b>					
5	مسؤوليائي في العمل غير محددة بوضوح	3,35	1,231	متوسط	1
6	أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية	3,03	1,121	متوسط	2
7	أحياناً لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	2,80	1,114	متوسط	3
8	لا أملك معلومات كافية لأداء عملي	2,50	1,177	متوسط	4

ثالثا: عبء الدور				
1	متوسط	0,885	3,243	
9	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	1,248	3,07	
10	أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به	1,269	3,32	
11	أشعر بالإرهاق والتعب عند الانتهاء من عملي	1,008	3,60	
12	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي	1,100	3,00	
رابعا: بيئة العمل				
13	الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير كافية	1,090	3,12	
14	الإمكانات البشرية اللازمة لإنجاز العمل غير كافية	1,130	3,58	
15	ظروف الأمن والسلامة غير متوفرة في عملي	1,194	2,60	
16	يتوقف العمل بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة لإتمامه	1,137	2,87	
خامسا: العلاقات في العمل				
17	أشعر أن مجهوداتي في العمل لا تلقى التقدير من الإدارة	1,196	3,57	
18	لا أستطيع الاعتماد على زملائي في الحصول على المساعدة التي أحتاجها	1,265	2,80	
19	جماعة العمل التي أنتهي إليها تفتقر للتماسك	1,244	2,70	
20	هناك نقص في تبادل المعلومات بيني وبين زملاء العمل	1,230	3,03	
إجمالي محور ضغوط العمل ككل				
/	متوسط	0,716	3,063	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ضغوط العمل بأبعاده الخمسة قد بلغ (3.063) وبانحراف معياري قدره (0.716)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى ضغوط متوسط، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2.34-3.67]، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور ضغوط العمل وعباراتها فنقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

أ- صراع الدور: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.087) بانحراف معياري (0.888)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.73-3.32) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.167-1.281).

ب- غموض الدور: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.918) بانحراف معياري (0.868)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط"، والشيء الملحوظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.50-3.35) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.114-1.231).

ت- عبء الدور: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.243) بانحراف معياري (0.885)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.008-1.269).

ث- بيئة العمل: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.043) بانحراف معياري (0.711)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.60-3.58) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.090-1.194).

ج- العلاقات في العمل: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.025) بانحراف معياري (0.986)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.70-3.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.196-1.265).

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج محور الالتزام التنظيمي:

سوف نقوم في هذا العنصر عرض وتحليل نتائج محور الالتزام التنظيمي، للإجابة على السؤال التالي: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة؟.

حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحور الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي)، ولقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من [1-2.33] دالاً على مستوى منخفض من الالتزام، ومن [2.34-3.67] دالاً على مستوى متوسط من الالتزام، ومن [3.68-5] دالاً على مستوى مرتفع من الالتزام، وفيما يلي عرض وتحليل نتائج كل بعد من أبعاد محور الالتزام التنظيمي على النحو التالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات أبعاد الالتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
	أولاً: الالتزام الاستمراري	3,750	0,820	مرتفع	2
21	أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه عملي	3,90	1,033	مرتفع	1
22	أطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الوحدة التي أعمل بها	3,80	1,091	مرتفع	3
23	أرى أن عملي في الحماية المدنية أفضل جهات العمل	3,85	1,075	مرتفع	2
24	مستعد للقيام بأي مهمة توكل لي لأستمر في عملي بهذه الوحدة	3,45	1,154	متوسط	4

ثانيا: الالتزام المعياري				
1	مرتفع	0,752	3,943	
25	أشعر بواجب أخلاقي يلزمي بالاستمرار في الوحدة التي أعمل بها	0,749	4,05	مرتفع
26	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوحدة التي أعمل بها	0,846	4,05	مرتفع
27	أرى ارتباطي بالعمل في الوحدة قرارا صائبا	1,025	3,78	مرتفع
28	تستحق الوحدة التي أعمل بها ولائي وإخلاصي	0,955	3,90	مرتفع
ثالثا: الالتزام العاطفي				
29	أعتبر مشاكل عملي وكأنها مشاكل الشخصية	1,250	3,03	متوسط
30	أشعر برابطة قوية تربطني بالوحدة التي أعمل بها	0,939	3,70	مرتفع
31	هناك علاقة أخوية بيني وبين زملائي في العمل	0,992	3,70	مرتفع
32	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بمكان عملي	0,974	3,78	مرتفع
-	إجمالي محور الالتزام التنظيمي ككل	0,703	3,747	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة قد بلغ (3.747) وانحراف معياري قدره (0.703)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا المحور يشير إلى مستوى التزام مرتفع، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [3.68-5]، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور الالتزام التنظيمي وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

أ- **الالتزام الاستمراري:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.750) وانحراف معياري (0.820)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.80-3.90) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (1.033-1.091) إلا عبارة واحدة بنسبة قبول "متوسط" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.154).

ب- **الالتزام المعياري:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.94) وانحراف معياري (0.75)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفع"، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.74-4.04) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.74-1.02).

ت- **الالتزام العاطفي:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.550) وانحراف معياري (0.818)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطاً"، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل

قبولا "مرتفعا"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.70-3.78) بانحرافات معيارية محصورة ما بين (0.939-0.974)، إلا عبارة واحدة بنسبة قبول "متوسط" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.250).

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية لتحديد أثر ضغوط العمل (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل، العلاقات في العمل) على الالتزام التنظيمي في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الرئيسية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.008	1	0.008	0.016	0.900
الخطأ	19.290	38	0.508		
المجموع	19.298	39			

معامل الارتباط  $R = 0.020$

معامل التحديد  $R^2 = 0.000$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.016) عند مستوى الدلالة (0.900) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية ( $H_0$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.



ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.000	1	0.000	0.000	0.986
الخطأ	19.298	38	0.508		
المجموع	19.298	39			

معامل الارتباط  $R = 0.003$

معامل التحديد  $R^2 = 0.000$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.986)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.107	1	0.107	0.213	0.647
الخطأ	19.191	38	0.505		
المجموع	19.289	39			

معامل الارتباط  $R = 0.075$

معامل التحديد  $R^2 = 0.006$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.213) عند مستوى الدلالة (0.647) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H02) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.000	1	0.000	0.000	0.992
الخطأ	19.298	38	0.508		
المجموع	19.298	39			

معامل الارتباط  $R = 0.002$

معامل التحديد  $R^2 = 0.000$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.992) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H03) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.014	1	0.014	0.027	0.871
الخطأ	19.285	38	0.507		
المجموع	19.298	39			

معامل الارتباط  $R = -0.027$

معامل التحديد  $R^2 = 0.001$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.027) عند مستوى الدلالة (0.871)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H04) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة سيتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقبل إجراء الاختبار سيتم التأكد من صلاحية النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (20):** نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.001	1	0.001	0.001	0.970
الخطأ	19.298	38	0.508		
المجموع	19.298	39			

معامل الارتباط  $R = 0.006$

معامل التحديد  $R^2 = 0.000$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.001) عند مستوى الدلالة (0.970) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبهذا نستدل على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

وفي ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ( $H_05$ ) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة.

#### المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل منهما، في ضوء الإطار النظري والنتائج أعلاه.

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما هو مستوى ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة؟، أن هناك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ضغوط العمل بأبعاده الخمسة (3.063) وبانحراف معياري قدره (0.716)، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور ضغوط العمل كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد تقع ضمن المجال (2.34-3.67)، ويرجع هذا لطبيعة العمل الملقى على عاتقهم لأن مؤسسة الحماية المدنية من أهم المؤسسات الخدمية الرائدة في أعمال الرعاية الصحية وإنقاذ الأفراد الواقعين تحت الأخطار بكل مهنية، ما يشكل ضغطاً بالنسبة لهم لأداء واجبهم على أكمل وجه.

ولقد احتل بعد "عبء الدور" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.243) وانحراف معياري (0.885)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى قبول متوسط، واحتلت عبارة "أشعر بالإرهاق والتعب عند الانتهاء من عملي" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لطبيعة العمل في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

وجاء بعد "صراع الدور" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.087) وانحراف معياري (0.888)، وقد جاءت عبارات هذا البعد بمستوى قبول متوسط، واحتلت عبارة "كثيرا ما يطلب مني تأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.

أما عن بعد "بيئة العمل" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.043) وانحراف معياري (0.711)، وقد جاءت عبارات هذا البعد كلها بمستوى قبول متوسط، واحتلت عبارة "الإمكانات البشرية اللازمة لإنجاز العمل غير كافية" من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لنقص الموارد البشرية اللازمة في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية مقارنة مع الأعمال المطلوبة.

في حين بعد "العلاقات في العمل" قد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.025) وانحراف معياري (0.986)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى قبول متوسط، واحتلت عبارة "أشعر أن مجهوداتي في العمل لا تلقى التقدير من الإدارة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لطبيعة العمل حيث أن الإدارة ترى أن هذه المجهودات المبذولة من قبل العمال ما هي إلى واجبات لا بد من تأديتها على أكمل وجه نظرا لطبيعة المؤسسة الخدمية.

بعد "غموض الدور" جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.918) وانحراف معياري (0.868)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى قبول متوسط، واحتلت عبارة "مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل تعتمد على فرق العمل والعمل الجماعي.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة؟، أن هناك مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.747) والانحراف المعياري (0.703)، ويرجع الالتزام العالي للعاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية كون طبيعة عملهم وطبيعة الخدمات الإنسانية المقدمة من طرفهم تجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز كونهم جزءا من مكان عملهم، أيضا تجعلهم يرون أنه أفضل الجهات للعمل، فيشعرون بواجب أخلاقي نحوه، وبالتالي فإن انتماءهم والتزامهم الوظيفي يكون عاليا.

أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور الالتزام التنظيمي فلقد احتل بعد "الالتزام المعياري" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.943) وانحراف معياري (0.752)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت أغلبها بمستوى قبول مرتفع، واحتلت

عبارة "أشعر بواجب أخلاقي يلزمي بالاستمرار في الوحدة التي أعمل بها" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لأهمية العمل في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ولحاجة المجتمع للخدمات التي تقدمها.

أما بعد "الالتزام الاستمراري" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.750) وانحراف معياري (0.820)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، واحتلت عبارة "أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه عملي" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لتمتع العاملين بروح المثابرة والتحدي لطبيعة العمل في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

بالنسبة لبعده "الالتزام العاطفي" فقد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.550) وانحراف معياري (0.818)، أما على مستوى عبارات هذا البعد فجاءت أغلبها بمستوى قبول مرتفع، واحتلت عبارة "أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بمكان عملي" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يرجع هذا لطبيعة العمل في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.016) عند مستوى الدلالة (0.900) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (-0.020) أي أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي وهي علاقة جد ضعيفة، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.000)، وهي قدرة تفسيرية منعدمة.

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

أ- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (0.000) عند مستوى الدلالة (0.986) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (0.003) أي أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين صراع الدور والالتزام التنظيمي ولكنها علاقة ضعيفة جدا، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.000)، وهي قدرة تفسيرية منعدمة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن صراع الدور لا يؤثر على التزام الأفراد، بمعنى التوجيهات والتعليمات المتناقضة والتي تكون من أكثر من جهة كذلك الأعمال التي تكون خارج نطاق المهام المكلف بها الفرد، نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل... وجدت أنها لا تؤثر على التزام وولاء العاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية.

ب- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.213) عند مستوى الدلالة (0.647) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (-0.075) أي أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين غموض الدور والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.006)، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جدا.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن غموض الدور لا يؤثر على التزام العاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية، أي نقص المعلومات اللازمة لأداء الأعمال، والصعوبات التي تعيق عمل الفرد والمسؤوليات الغير محددة بوضوح، كل هذه العوامل لم تؤثر على درجة التزامهم في العمل.

ت- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.000) عند مستوى الدلالة (0.992) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (0.002) أي أن هناك علاقة موجبة (طرديّة) بين عبء الدور والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ  $R^2$  (0.000)، وهي قدرة تفسيرية منعدمة.

يمكن تفسير هذا إلى أنه بالرغم من أن العاملين بالمؤسسة ونظرا لطبيعة عملهم يعانون من عبء في مهامهم سواء من الناحية الكمية الزائدة للعمل والتي تسبب لهم التعب والإرهاق النفسي والجسدي والتوتر في الأعصاب، إضافة إلى عدم كفاية مدة الراحة مقارنة مع حجم العمل الملقى على عاتقهم، إلا أن هذه الأعباء لم تؤثر على درجة التزامهم اتجاه المؤسسة ويرجع هذا لطبيعة عملهم لأن المؤسسة تقدم خدمات عمومية إنسانية، ولهذا فهم يشعرون بمسؤولية كبيرة اتجاه أداء مهامهم على أكمل وجه.

ث- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.027) عند مستوى الدلالة (0.871) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (-0.027) أي أن هناك علاقة سالبة (عكسية) بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.001)، وهي قدرة تفسيرية تكاد تنعدم.

يمكن تفسير ذلك بأنه و بالرغم من أن الأفراد العاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية يعانون من ضغوط على مستوى بيئة العمل وذلك من ناحية(ظروف الأمن والسلامة، الضجيج، الإضاءة، درجة الحرارة الأدوات والأجهزة والإمكانات البشرية اللازمة الغير كافية...)، إلا أن هذه الأخيرة لم تؤثر على مستوى التزامهم في عملهم.

ج- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي نصت على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، ثبوت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (0.001) عند مستوى الدلالة (0.970) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، وبلغ معامل الارتباط R (0.006) أي أن هناك علاقة موجبة (طردية) بين العلاقات في العمل والالتزام التنظيمي، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.000)، وهي قدرة تفسيرية منعدمة.

يمكن تفسير هذا بأنه حتى وإن كان هناك نقص في تبادل المعلومات بين الزملاء العمل وعدم تلقي المساعدات اللازمة للزملاء بين بعضهم البعض، فإن هذا لم يؤثر على التزامهم في العمل يرجع هذا كما ذكر سابقا إلى طبيعة العمل الإنساني المقدم من طرفهم حيث يفرض عليهم الالتزام في العمل والتفاني وتقديم كل ما لديهم من جهد.



## خلاصة الفصل الثالث:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وتبيان وحداتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة لإبراز نشاطها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة الميدانية، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ولقد توصلت الدراسة إلى:

- هناك مستوى متوسط لضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- هناك مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.

الخاتمة

## الخاتمة:

مكنتنا الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني من استخلاص جملة من النتائج مكنتنا من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وتحقيق أهدافها، وتم على ضوءها وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية، في:

➤ ضغوط العمل هي عبارة عن رد فعل المورد البشري في شكل تغيرات نفسية، فيزيولوجية، سلوكية، وذلك نتيجة التأثير والتفاعل مع مصادر متعددة، فقد يكون مصدرها من البيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية أو الخصائص الشخصية أو الكل معاً.

➤ ضغوط العمل هي ظاهرة نفسية في تزايد مستمر بالمؤسسات في عصرنا الحالي، نتيجة للتغيرات والأحداث والمواقف التي يتعرض لها العاملين داخل بيئة العمل، فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم.

➤ ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها، وإنما محاولة التقليل من حدتها، من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.

➤ الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد داخل المؤسسة، واستعداده لبذل جهده والاستمرار بالعمل فيها.

➤ هناك ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري.

➤ الالتزام التنظيمي من أبرز الركائز التي لها تأثير على نجاح أو فشل المؤسسات، وكما أن جميع المؤسسات تشجع الالتزام التنظيمي وتنميته لدى الأفراد.

➤ للالتزام التنظيمي أثر كبير على الفرد والمنظمة فهو يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء، ورفع الروح المعنوية، والحد من التسرب والدوران الوظيفي... الخ.

### ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى مجموعة من

النتائج كالتالي:

➤ مستوى ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان متوسطاً وقد جاءت أبعاد ضغوط العمل تراتبية على النحو التالي:

- احتل بعدد عبء الدور المرتبة الأولى.
- احتل بعد صراع الدور المرتبة الثانية.
- احتل بعد بيئة العمل المرتبة الثالثة.
- احتل بعد العلاقات في العمل المرتبة الرابعة.
- وأخيراً بعد غموض الدور جاء في المرتبة الخامسة.

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا وقد جاءت أبعاد الالتزام التنظيمي تراتبية على النحو التالي:
- احتل بعد الالتزام المعياري المرتبة الأولى.
  - احتل بعد الالتزام الاستمراري المرتبة الثانية.
  - واحتل بعد الالتزام العاطفي المرتبة الثالثة والأخيرة.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر" بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

### ثالثا: التوصيات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:
- تعزيز وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفعيل العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة عمل مفتوحة للتخفيف من الضغوط عليهم، وزيادة الولاء والالتزام اتجاه المؤسسة.
  - التخفيف من عبء العمل من خلال خفض ساعات العمل والعمل بنظام المناوبات.
  - تحسين ظروف العمل المادية، لخلق بيئة ملائمة ومساعدة على أداء المهام بكفاءة عالية من قبل العاملين.
  - تشجيع وتحفيز العاملين، لرفع روح المبادرة والإبداع ورفع الروح المعنوية داخل العمل.
  - تصميم البرامج الوقائية المساعدة على تحقيق أفضل تكيف لأعوان الحماية المدنية مع ظروف وصعوبات العمل، وتخطيط وتنفيذ دورات تدريبية لهم لتدريبهم على مواجهة ضغوط العمل والتخفيف من حدتها.

➤ خلق أجواء عمل مناسبة تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتحسين معارفهم، والسعي على تطوير قدراتهم، ودافعيتهم للعمل، والسعي إلى تحقيق المناخ الذي يساعد على انتمائهم لمكان عملهم.

#### رابعاً: مقترحات الدراسة

- دور إدارة ضغوط العمل في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي.
- دور إدارة المخاطر في تخفيف ضغوط العمل.
- أثر العلاقات في العمل على الالتزام التنظيمي.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي</b>	
02	تمهيد
<b>03</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي</b>
03	المطلب الأول: مفهوم الإلتزام التنظيمي
04	المطلب الثاني: خصائص الإلتزام التنظيمي
04	المطلب الثالث: أهمية الإلتزام التنظيمي
05	المطلب الرابع: مراحل الإلتزام التنظيمي
<b>06</b>	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الإلتزام التنظيمي</b>
06	المطلب الأول: نظريات الإلتزام التنظيمي
08	المطلب الثاني: أبعاد الإلتزام التنظيمي
09	المطلب الثالث: مكونات الإلتزام التنظيمي
09	المطلب الرابع: مداخل الإلتزام التنظيمي
<b>10</b>	<b>المبحث الثالث: قياس الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه والمرتبة عنه</b>
10	المطلب الأول: طرق قياس الإلتزام التنظيمي
12	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي
13	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
14	المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
16	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: ضغوط العمل وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي</b>	
18	تمهيد
<b>19</b>	<b>المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.</b>

## فهرس المحتويات

19	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
20	المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل
20	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
22	المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل
<b>24</b>	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول ضغوط العمل في المنظمة</b>
24	المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل
27	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل
28	المطلب الثالث: أبعاد ضغوط العمل
30	المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل
<b>32</b>	<b>المبحث الثالث: قياس ضغوط العمل، نتائجها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي</b>
32	المطلب الأول: قياس ضغوط العمل
33	المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن ضغوط العمل
35	المطلب الثالث: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
37	المطلب الرابع: العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي
40	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة</b>	
42	تمهيد
<b>43</b>	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة</b>
43	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: وحدات الحماية المدنية لولاية بسكرة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الرابع: نشاط المؤسسة محل الدراسة
<b>47</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
47	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
48	المطلب الثالث: أداة الدراسة
49	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
<b>51</b>	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>
51	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة



## فهرس المحتويات

58	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
67	خلاصة الفصل الثالث
68	الخاتمة
72	فهرس المحتويات
76	قائمة المراجع
81	الملاحق

# قائمة المراجع

1. إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. احمد يوسف دودين. (2015). إدارة التغيير التطوير التنظيمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف. (2014). السلوك التنظيمي سلوك المنظمة. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
4. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس. (2002). السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارالحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
6. حنان عبد الرحيم الأحمدى. (2002). ضغوط العمل لدى الأطباء (المصادر والأعراض) دراسة ميدانية للأطباء في المستشفيات الحكومية والخاصة، مركز البحوث - معهد الإدارة العامة، الرياض.
7. خضير كاظم حمود الفرجيات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
8. سامي محلم. (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
9. عبد الغفار حنفى، عبد السلام أبو قحف. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
10. عدان نبيلة. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي. مركز الكتاب الاكاديمي.
11. فاروق السيد عثمان. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
12. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
13. ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
14. محمد حسن محمد حمادات. (2008). السلوك التنظيمي (التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
15. محمود صديق عبد الواحد. (2015). الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
16. محمود فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر.

## قائمة المراجع

### ثانياً: المقالات

1. أحمد محمد أحمد مصطفى. (2016). أثر الالتزام التنظيمي على العالفة بين ضغوط العمل والأداء التدريسي. مجلة ماراباك، المجلد 7، العدد 20، جامعة ملك فيصل، مملكة العربية السعودية.
2. جاسم مشنت داوي، سعد عبد عابر. (2010). مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي في العراق. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
3. جودة محفوظ أحمد. (2008). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية.
4. خيرية محمد بن عصمان. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة مجلة الكلية بينما.
5. سعدون حمود جثير، حسين وليد حسين. (2016). علاقة وأثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. عبد الكريم زيان، بوسهمين أحمد. (2018). أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية. مجلة البشائر الاقتصادية.
7. فتحي محسن شما، منيرة محمود شرماني. (2019). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية.
8. لحسن دليلي. (2017-11-21) واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"دراسة ميدانية لبعض المؤسسات التعليمية بمدينة "ورقلة". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية.
9. ماجد زيد صادق. (2013). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية.
10. محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي (ربيع الثاني 1437هـ) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض)مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39.
11. محمد مصطفى الحشروم. (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
12. هناء الرقاد، عزيزة أبودية. (2012). القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 26، العدد 5.

### ثالثاً: المذكرات والأطروحات

1. ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري بمدينة الجلفة. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة بسكرة كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع.

## قائمة المراجع

2. ابن خرو خير الدين. (2011). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات تبسة) رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة .
3. أميرة محمد رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال. القاهرة.
4. حمزة بن معتوق. (2021). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين . أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. زربي أحلام. (2014). إستراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية وعلاقتها بفعاليتها الأداء ( دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب ) رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
6. سامي إبراهيم حنون. (2002). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية لقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية . غزة.
7. سعدي عربية. (2017). العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام (المؤسسة الإستشفائية العمومية 1 نوفمبر 1954) ، رسالة دكتوراه في علم نفس العمل والأرغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.
8. سعيد بن محمد العاتق الغامدي. (2012). النمط القيادي لمدير المدرسة و أثره على الالتزام التنظيمي للمجلس بالمدارس الثانية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام الشبكة الإدارية المملكة العربية السعودية جامعة أم القرى كلية التربية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية التخطيط.
9. صالح بن ناصر شغورد القحطاني. (2007). الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة محمد العربية للعلوم الأمنية.
10. صباح بنوناس. (2016). اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة. رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة.
11. العبودي فاتح. (2008). الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل). رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.
12. عثمان مريم. (2010). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لى أعوان الحماية المدنية (دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة)، رسالة ماجستير تخصص علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة.

## قائمة المراجع

13. عيسى إبراهيم المعشر. (2009). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
14. محمد إسماعيل داود الجامصي. (2016) العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا.
15. محمد بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض.
16. محمد حسن خميس أبو رحمة. (2012). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
17. مكناسي محمد. (2007). التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية (دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة) رسالة ماجستير في علم العمل نفس العمل والتنظيم، قسم علوم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة .
18. موزة بنت حمودين علي المعمرية. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط. رسالة لنيل ماجستير تخصص إدارة تعليمية قسم التربية والدراسات الإنسانية. سلطنة عمان.
19. ناهدة طه غضبة. (2008). أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الأصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن.
20. وليد عبد المحسن الملحم. (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي (دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الملاحق

## الملاحق



### الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة



السنة الثانية ماستر  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

### استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية، نقدم لسيادتكم الفاضلة هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لدراسة تحت عنوان: **أثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي**، دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نرجوا منكم التعاون بقراءة عبارات الاستبانة بتمعن، و الإجابة على كل الأسئلة بصدق وموضوعية من واقع تجاربكم الشخصية خلال عملكم في قطاع الحماية المدنية، حيث أن صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة تعتمد بدجة كبيرة على دقة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكركم مقدما على حسن تعاونكم.

### مع خالص التحية والتقدير

تحت إشراف الدكتورة:

سعيدة دوباخ

من إعداد الطالبين:

- خديجة صولة
- عبير سيدي عثمان

السنة الجامعية: 2022/2021



## الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، فالرجاء وضع الإشارة (X) في المكان الذي يناسبكم.

#### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2. السن:

أقل من 30 سنة  من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  
 من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  من 50 سنة فأكثر

#### 3. المؤهل العلمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

#### 4. مدة الخدمة:

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

#### 5. الوظيفة:

جانب إداري  جانب تدخلات

### القسم الثاني: ضغوط العمل والالتزام التنظيمي

#### المحور الأول: ضغوط العمل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة، يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

أبعاد ضغوط العمل وعبارات القياس				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: صراع الدور</b>				
				1
				تنقصني المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل
				2
				كثيراً ما يطلب مني تأدية أعمال لا أعتبرها جزءاً من مهام وظيفتي
				3
				أتلقي أوامر متناقضة من أكثر من مسؤول واحد
				4
				يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة أعتقد أنها غير صحيحة

## الملاحق

ثانيا: غموض الدور					
					5
					مسؤولياتي في العمل غير محددة بوضوح
					6
					أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية
					7
					أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي
					8
					لا أمتلك معلومات كافية لأداء عملي
ثالثا: عبء الدور					
					9
					حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
					10
					أعاني من توتر الأعصاب بسبب العمل الذي أقوم به
					11
					أشعر بالإرهاق والتعب عند الانتهاء من عملي
					12
					كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي
رابعا: بيئة العمل					
					13
					الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير كافية
					14
					الإمكانات البشرية اللازمة لإنجاز العمل غير كافية
					15
					ظروف الأمن والسلامة غير متوفرة في عملي
					16
					يتوقف العمل بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة لإتمامه
خامسا: العلاقات في العمل					
					17
					أشعر أن مجهوداتي في العمل لا تلقى التقدير من الإدارة
					18
					لا أستطيع الاعتماد على زملائي في الحصول على المساعدة التي أحتاجها
					19
					جماعة العمل التي أنتمي إليها تفتقر للتماسك
					20
					هناك نقص في تبادل المعلومات بيني وبين زملاء العمل

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة، لذا يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك في كل عبارة من العبارات الموالية:

أبعاد الالتزام التنظيمي وعبارات القياس					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أولا : الالتزام الاستمراري
					21
					أعمل بصورة مستمرة على تذليل الصعوبات التي تواجه عملي
					22
					أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز في الوحدة التي أعمل بها
					23
					أرى أن عملي في الحماية المدنية أفضل جهات العمل
					24
					مستعد للقيام بأي مهمة توكل لي لأستمر في عملي بهذه الوحدة

## الملاحق

ثانيا : الالتزام المعياري						
					25	أشعر بواجب أخلاقي يلزمي بالاستمرار في الوحدة التي أعمل بها
					26	أبدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الوحدة التي أعمل بها
					27	أرى ارتباطي بالعمل في الوحدة قرارا صائبا
					28	تستحق الوحدة التي أعمل بها ولائي وإخلاصي
ثالثا : الالتزام العاطفي						
					29	أعتبر مشاكل عملي وكأنها مشاكل الشخصية
					30	أشعر برابطة قوية تربطني بالوحدة التي أعمل بها
					31	هناك علاقة أخوية بيني وبين زملائي في العمل
					32	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بمكان عملي

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

## الملاحق

### الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة

الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	علالي مليكة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر -أ-	بركات ربيعة