



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس والفلسفة

علاقة الضغوط المهنية بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية

دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية - ولاية الجلفة -

- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية -

تحت إشراف الأستاذ:

- د/ بلول أحمد

من إعداد الطالبين:

بوزيد الحاج .

طاهيري يوسف .

لجنة المناقشة:

رئيساً ..... ✓

مقرراً ..... ✓

مناقشاً ..... ✓

الموسم الدراسي: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوْتَادَ  
مِمَّا يَشَاءُ وَيَخْتَارُ  
أَلَمْ يَجْعَلْ لَكُمْ  
الْأَسْمَاءَ كَمَا  
يُحِبُّ وَاللَّهُ  
أَعْلَمُ بِمَا  
يَخْتَارُ  
أَلَمْ يَجْعَلِ  
لَكُمْ الْيَوْمَ  
وَاللَّيْلَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ  
الَّذِي خَلَقَ  
الْمَوْتَادَ  
مِمَّا يَشَاءُ  
وَيَخْتَارُ  
أَلَمْ يَجْعَلْ  
لَكُمْ الْأَسْمَاءَ  
كََمَا يُحِبُّ  
وَاللَّهُ أَعْلَمُ  
بِمَا يَخْتَارُ  
أَلَمْ يَجْعَلِ  
لَكُمْ الْيَوْمَ  
وَاللَّيْلَةَ

## الإهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين وهداية للناس أجمعين: سيدنا محمد عليه أفضل صلاة وسلام

إلى من لا يمكن أن توفي كلمات الشكر والثناء فضله: إلى والدي الغالي حفظه الله وأنار له دربه وأسعد قلبه.

إلى بهجة القلب إلى زهرة الحب في كل أيام السنة إلى بهجة الفصول الأربعة: إلى والدتي الغالية حفظها الله لنا وأدامها نور

وتاجا فوق رؤوسنا .

إلى من هم سندي في كل الأوقات: إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم في كل مكان وزمان.

إلى خالتي رحمها الله وأدخلها فسيح جناته .

إلى من كان له فضل كبير في إتمام هذا العمل: إلى أستاذي الفاضل الدكتور بلول أحمد وفقك الله في مشارك بالجامعة

وأدامك ناصحا وموجها في كافة الأوقات .

إلى أسمى ما في الوجود إلى رمز الخلود: أصدقاء وأحباء القلب أدامكم الله نعمة علي .

يوسف طاهيري



## الإهداء

إلى المبعوث رحمة للعالمين وهداية للناس أجمعين: سيدنا محمد عليه أفضل صلاة وسلام

إلى من لا يمكن أن توفي كلمات الشكر والثناء فضله: إلى والدي الغالي حفظه الله وأنار له دربه وأسعد قلبه.

إلى بهجة القلب إلى زهرة الحب في كل أيام السنة إلى بهجة الفصول الأربعة: إلى والدتي الغالية حفظها الله لنا وأدامها نور

وتاجا فوق رؤوسنا .

إلى من هم سندي في كل الأوقات: إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم في كل مكان وزمان.

إلى من كان له فضل كبير في إتمام هذا العمل: إلى أستاذي الفاضل الدكتور بلول أحمد وفقك الله في مشوارك بالجامعة

وأدامك ناصحا وموجها في كافة الأوقات .

إلى أسمى ما في الوجود إلى رمز الخلود: أصدقاء وأحباء القلب أدامكم الله نعمة علي .

الحاج بوزيد



# شكر وعرفان

قال الله تعالى:

((وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ))

سورة إبراهيم الآية 07

الحمد لله ذا الجود والكرم حمدا يليق بجلاله وعظمته سلطانه

الحمد لله الذي تتم به خير الأعمال ، وصلي اللهم وبأمرك على سيدنا وحبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الحمد لله الذي من علينا من جميل فضله الواسع لإتمام هذا العمل حمدا كثيرا طيبا مباركا

وبما أنه قد وصل عملنا إلى مرحلة الاحتتام فلا بد أن نتقدم بجزيل الشكر لكل من كان له يد عون في إتمام هذا العمل

سواء بنصيحة أو توجيه أو دعاء ونخص بجزيل الشكر والفضل الأخ والصديقهيلة مروان

كما نتقدم بخالص الشكر وعبارات التقدير والثناء للأستاذ المشرف الدكتور بلول أحمد الذي تابع هذا العمل

بنصائحه وتوجيهاته طوال فترة البحث .



## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي عند أعوان الحماية المدنية من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات والفرضيات. كما تهدف أيضا إلى التعرف على إن كانت توجد علاقة دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إنجاز دراسة ميدانية ب: الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية- الجلفة - حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرها 37 عامل، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. من خلال استبيان، خاص بالمتغير الأول(الضغوط المهنية)، واستبيان خاص بالمتغير الثاني (الولاء التنظيمي) الذي تكون من (54) فقرة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

وقد تم العمل بهذا الاستبيان من قبل وعرضه على خمسة أساتذة محكمين.

ولمعالجة البيانات إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج الإحصائيات التالية: معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، تحليل التباين Anova، لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها حيث توصلت إلى عدد من النتائج .

### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي .

- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

### وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- على المنظمة أو المؤسسة عمل دورات توعية يتم من خلالها مناقشة موضوع الضغوط المهنية ومحاولة إبراز مدى خطورته على الفرد قبل المؤسسة أو المنظمة.

- وضع استراتيجيات وبرامج تخفف من الضغوط لدى العاملين قدر المستطاع،

- تنمية المشاعر الإيجابية للعاملين تجاه المنظمة أو المؤسسة.

- عمل دورات تدريبية للتعريف بموضوع الولاء التنظيمي ومدى أهميته للمنظمة والعامل على حد سواء، ومن ثم محاولة تعزيزه في أنفس العاملين.

## ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

**This study aimed** to identify the relationship between occupational pressures and organizational loyalty among civil protection agents by defining a set of questions and hypotheses. for the study sample.

To achieve the objectives of the study, a field study was completed by: Civil Protection in the main unit - Djelfa - where the study was applied to a random sample of 37 workers, and given the nature of the topic, the descriptive analytical approach was used, to collect data, analyze it and test hypotheses. Through a questionnaire for the first variable (occupational pressures) and a questionnaire for the second variable (organizational loyalty), which consisted of 54 items to collect data from the study sample members.

This questionnaire was previously worked out and presented to five refereed professors.

To treat the data statistically, the statistical package for the social sciences (spss) program was used and the following statistics were extracted: Pearson correlation coefficient to detect the relationship between the study variables, arithmetic averages, standard deviation, analysis of variance Anova, to analyze the primary data and test hypotheses, and after conducting a process to analyze the study data where I came up with a number of results.

### **The most important findings of the study:**

\_ There is a statistically significant correlation between the level of occupational stress and the degree of organizational loyalty.

\_ There is a statistically significant correlation between the level of work stress related to the nature of work and the degree of organizational loyalty.

\_ There is a statistically significant correlation between the level of work pressures related to the organization and the degree of organizational loyalty.

\_ There is no statistically significant correlation between the level of work stress and the degree of emotional organizational loyalty.

\_ There is no statistically significant correlation between the level of work stress and the degree of behavioral organizational loyalty.

**Finally, the study presented a set of recommendations, including:**

\_ The organization should conduct awareness sessions through which the issue of occupational pressures is discussed and trying to highlight the extent of its danger to the individual before the institution.

\_ Develop strategies and programs to reduce employee stress as much as possible.

\_ Develop positive feelings for employees towards the organization or institution.

\_ Conducting training courses to introduce the issue of organizational loyalty and its importance to both the institution and the worker, and then try to enhance it in the same workers.

## قائمة المحتويات:

| الصفحة                                | المحتويات                            |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| //                                    | الإهداء .....                        |
| //                                    | شكر وعرفان .....                     |
| //                                    | ملخص الدراسة باللغة العربية .....    |
| //                                    | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية .....   |
| //                                    | فهرس المحتويات .....                 |
| //                                    | قائمة الجداول .....                  |
| //                                    | قائمة الأشكال .....                  |
| أ                                     | مقدمة .....                          |
| <b>الجانب التمهيدي</b>                |                                      |
| <b>الفصل الأول : مدخل عام للدراسة</b> |                                      |
| 1                                     | 1 - اشكالية الدراسة وتساؤلاتها ..... |
| 3                                     | 2 - الفرضيات .....                   |
| 4                                     | 3 - أهداف الدراسة .....              |
| 4                                     | 4 - أهمية الدراسة .....              |
| 5                                     | 5 - تحديد مصطلحات الدراسة .....      |
| 5                                     | 6 - الدراسات السابقة .....           |
| <b>الجانب النظري</b>                  |                                      |
| <b>الفصل الثاني: الضغوط المهنية</b>   |                                      |
| 8                                     | تمهيد .....                          |
| 9                                     | 1- مفهوم الضغط المهني .....          |
| 11                                    | 2- عناصر الضغوط المهني .....         |

|   |   |
|---|---|
| 12  | 3- مراحل الضغوط المهني .....                                      |
| 14  | 4- أنواع الضغوط المهني .....                                      |
| 17  | 5- مصادر الضغوط المهنية .....                                     |
| 27  | 6- الآثار النتائج المترتبة عن الضغوط المهنية .....                |
| 33  | 7 -النظريات و النماذج المفسرة للضغوط المهنية .....                |
| 41  | 8 -أساليب مواجهة الضغط المهني .....                               |
| 45  | ملخص الفصل .....  |
| <b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>                  |   |
| 46  | تمهيد .....   |
| 46  | 1 -مفهوم الولاء التنظيمي .....                                    |
| 47  | 2 -مراحل الولاء التنظيمي .....                                    |
| 50  | 3 -أنواع الولاء التنظيمي .....                                    |
| 51  | 4 -أهمية الولاء التنظيمي .....                                    |
| 51  | 5 - خصائص الولاء التنظيمي .....                                   |
| 52  | 6 -النظريات المفسرة للولاء التنظيمي .....                         |
| 57  | 7 -العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي .....                       |
| 58  | 8 -آثار الولاء التنظيمي .....                                     |
| 60  | ملخص الفصل .....  |
| <b>الجانب التطبيقي</b>                                |   |
| <b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b> |   |
| 61  | تمهيد .....   |
| 61  | 1- التعريف بالوحدة الرئيسية لمديرية الحماية المدنية بالجلفة ..... |
| 61  | 2- منهج الدراسة .....   |
| 62  | 3- حدود الدراسة .....   |

|   |  |
|---|--|
| 63  | 4- مجتمع الدراسة.....                        |
| 63  | 5- أداة الدراسة.....                         |
| 65  | 6- الأساليب الإحصائية .....                  |
| 66  | ملخص الفصل .....                             |
| <b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات</b> |  |
| 67  | 1 -عرض نتائج الفرضية العامة.....             |
| 68  | 2 -عرض نتائج الفرضيات الجزئية.....           |
| 72  | 3 -مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة.....   |
| 73  | 4 -مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية..... |
| 79  | الاستنتاج العام .....                        |
| 80  | خاتمة .....                                  |
| 81  | التوصيات .....                               |
| 82  | قائمة المراجع .....                          |
| 86  | قائمة الملاحق .....                          |

## قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 11     | عناصر الضغوط المهنية .....                                  | 01    |
| 14     | الأعراض العامة للتوافق .....                                | 02    |
| 18     | النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب Kahn-Cooper ... | 03    |
| 20     | تصنيف مصادر ضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي .....            | 04    |
| 21     | النموذج المتعدد في مصادر الضغوط .....                       | 05    |
| 38     | نموذج كشرود للإجهاد .....                                   | 06    |
| 40     | نموذج لطفي راشد لتفسير الضغوط .....                         | 07    |
| 49     | مراحل تطور الولاء التنظيمي عند Bochnana .....               | 08    |
| 56     | نموذج ستيرز .....   | 09    |

## قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 26     | الضغوط المهنية التي من الممكن أن تسببها نوعية الوظيفة .....                                      | 01    |
| 32     | مقارنة بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية .....  | 02    |
| 67     | قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي .....                    | 03    |
| 68     | قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي .....  | 04    |
| 69     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي ..... | 05    |
| 70     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي .....             | 06    |
| 70     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي .....          | 07    |
| 71     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي .....  | 08    |
| 71     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي .....                       | 09    |
| 72     | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي                                     | 10    |

|    |   |    |
|----|---|----|
|    | السلوكي .....   |    |
| 72 | قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي<br>المعرفي ..... | 11 |

قائمة الملاحق:

| الصفحة | العنوان                 | رقم الملحق |
|--------|-------------------------|------------|
| 87     | استبيان                 | 01         |
| 94     | قائمة الأساتذة المحكمين | 02         |

مقدمة

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول الله تعالى ( لقد خلقنا الإنسان في كبد) [سورة البلد / الآية 04]، إلا أن الاهتمام بها بوصفها مجالاً للدراسة هو الذي يمكن أن يطلق عليه الحدائة. لتغير سمات المجتمعات في الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فيسيولوجية مرتبطة بحدود أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتحتل المؤسسات أهمية كبيرة في حياة المجتمعات المعاصرة، حيث أنها أخذت في السيطرة على معظم نشاطات المجتمع. وبالتالي تحولت النظرة للمؤسسات إلى كونها طاقة إنسانية وحيوية تسهم بشكل رئيسي في تطور المجتمعات. وباعتبار الفرد عنصراً مهماً لقيام هذه المؤسسات، فهو في طبيعة الحال يواجه عدة مواقف وظروف تفوق طاقته الجسمية والنفسية والمهنية، حيث يصعب التعايش والتكيف معها. واستمرار هذه المواقف والظروف من شأنها توليد ضغوط لدى العامل بمستويات مختلفة، التي قد تخلف آثاراً نفسية واجتماعية وتنظيمية على كل فرد فيها، مما يؤثر على حالتهم الصحية والنفسية وكذا علاقاتهم الاجتماعية، مما ينعكس على أدائهم ويحد من قدراتهم على تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

وكذلك من بين المشكلات التي تقف عائقاً وحاجزاً في وجه المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها هي مشكلة الولاء التنظيمي التي بدورها قد تزيد من ارتفاع نسبة الضغوط المهنية لدى العاملين، فالمنظمات التي يتسم عمالها بمستويات عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات جد فعالة، فالولاء العالي للعمال يربط اتجاهاتهم وأهدافهم بأهداف المنظمة.

حيث يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية لقيام هاته المنظمات بالشكل الصحيح وضمان استمراريتها، فإذا كانت معنويات الأفراد على سبيل المثال عالية ومرتفعة وولائهم تجاه منظماتهم عالي فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة أو المنظمة في تحقيقها، وأما إن كان عكس ذلك معنويات منخفضة وولاء جد محدود أو منعدم فهذا يقف هاجسا في وجه العاملين ويزيد من نسب الضغوط التي يتعرضون إليها وبالتالي عدم تحقيق النتائج التي ترغب تلك المؤسسة أو المنظمة في تحقيقها، وقد يقابلها عدم تحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية.

لذلك فقد أصبحت حاجة أي مؤسسة أو منظمة لأفراد ذوي ولاء تنظيمي مهمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط وإنما على الجمهور الخارجي أيضا، لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة ومحاولة العمل على تصحيح وعلاج نقاط الضعف، وذلك للوصول على نتائج مرضية في العمل والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

أما بالنسبة لدراستنا فقد قسمت إلى ستة فصول، حيث كان الفصل الأول عبارة عن مدخل عام للدراسة تعرفنا من خلاله على مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والدراسات السابقة، في حين تعرفنا في الفصل الثاني على الضغوط المهنية، وذلك بتعريفها كما عرفها بعض العلماء والباحثين، تحديد عناصرها وكذلك مراحلها، التعرف على أنواعها ومصادرها وآثارها، النظريات والنماذج المفسرة لها وأساليب مواجهتها، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد تعرفنا فيه على متغير الولاء التنظيمي من خلال تعريفه، تحديد مراحلها، أنواعه، أهميته، خصائصه، نظرياته، العوامل المؤثرة فيه وآثاره.

في حين كان الفصل الرابع عبارة عن لمحة توضيحية لمؤسسة الحماية المدنية انطلاقاً من تعريفها ثم تحديد وحداتها، وكذلك التعرف على مهامها وخصائص العون العامل فيها، وردود فعله نحو الضغوط الناجمة عن مهنتهم. أما الفصل الخامس كان عبارة عن الإطار المنهجي للدراسة تعرفنا من خلاله على منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية. وفي الفصل الأخير (السادس) عرضنا فيه نتائج ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ولقد تم في هاته الدراسة التعرف على العلاقة بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي.



**الجانب التمهيدي**

## مدخل عام للدراسة

- 1- تحديد الإشكالية وتساؤلاتها
- 2- تحديد الفرضيات
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

## الإشكالية:

تعتبر الضغوط المهنية من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله ، حيث يتولد عنها المطالبة بأشياء لاستطيع العامل تحقيق الاستجابة التلقائية لها ، مما تظهر لديه العديد من المظاهر كالإرهاق والإجهاد وتفشي القلق ومشاعر الإحباط والغضب والاكئاب ( مريم عثمان، 2009، ص03).

وترتبط مواضيع الولاء ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد ، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد ، حيث يعرف الولاء على انه الرغبة الشديدة في الاستمرار في منظمة معينة واستعداد لبذل مجهود عالي للمنظمة ، وبعبارة أخرى انه اتجاه حول ولاء وانتماء العمال للمنظمة ، لذلك لابد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها من خلال زرع الثقة بينهم وشعورهم بالولاء للمنظمة ومحاولة تحقيق أهدافها ، فأهمية الولاء التنظيمي تأتي من تأثيره في مستوى أداء الأفراد ومدى ارتباطهم بالمنظمة ، والواقع أن الكثير من المنظمات اهتمت بأساليب وطرق تحضير العاملين وإثارة دوافعهم وتحقيق مشاعر الولاء التنظيمي لديهم ، وهذا يفسر السعي الحثيث للمنظمات لتعزيز الوسائل والإجراءات التي تكفل الولاء التنظيمي للعاملين ( نادية تابعي، 2014، ص15).

وتعد مؤسسات الحماية المدنية من ضمن المؤسسات التي يتعرض عمالها لمصادر متعددة من الضغوط سواء في الميدان أو التكنة (الوحدة) التي قد تؤدي عند زيادة مستواها على حدود مستوى قدرات الجسدية والنفسية إلى آثار تضر بصحتهم وتعرضهم إلى أخطار نفسية اجتماعية خصوصا عندما تزداد أعباء المسؤولين ، وهذا ما يؤثر في الاتجاه الكامن للعمل والذي من شأنه أن يؤثر في ولائه التنظيمي بشكل كبير. لذلك اتجهنا في دراستنا هاته إلى دراسة موضوع الضغط المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمؤسسة الرئيسية للحماية المدنية بمدينة الجلفة.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل العام:

هل توجد علاقة بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بولاية الجلفة؟

التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية - الجلفة - .

### الفرضيات الفرعية:

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

+ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

### 3- أهداف الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة-
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة-
- التعرف على مصادر الضغوط المهنية لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة-
- التعرف على العلاقة بين الضغوط المهنية والولاء التنظيمي لأعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية - الجلفة-

### 4- أهمية الدراسة:

تعاني العديد من المؤسسات في العصر الحالي بمختلف أنواعها من ازدياد انتشار الضغوط المهنية داخل بيئتها التنظيمية والتي بدورها تشكل تهديدا على العاملين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة مما قد تشكل آثار سلبية لدى العاملين كالقلق والإحباط والاضطرابات مما يؤثر سلبا على حالتهم الصحية والنفسية ويتسبب في انخفاض أدائهم و كذا شعورهم بعدم الرضا والاستقرار الذي من شأنه أن يؤثر بشكل كبير في ولائهم التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها ومن هنا تستمد دراستنا أهميتها.

حيث تحاول دراستنا وما لها من أهمية ليس فقط في المجال النفسي ولكن أيضا في العديد في المجالات الأخرى (كالمجال الإداري والتربوي) وضع إستراتيجيات تسمح بإدارة هاته الضغوط والحفاظ على مستوى محدد لها وذلك لضمان صحة وسلامة العامل وزيادة وتعزيز ولائه التنظيمي للمؤسسة ومن ثم استمرارية المؤسسة.

5- المفاهيم الأساسية للدراسة :

أ - الضغوط المهنية:

حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توفقه مع بيئة العمل لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته التكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على الحالة النفسية والفيزيولوجية والسلوكية.

ب - الولاء التنظيمي:

هو مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته فهو يعكس مدى الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المنظمة ويعكس وعي واستيعاب الموظفين للأوامر والتعليمات في المنظمة.

6- الدراسات السابقة:

6 ± - دراسات تناولت متغير الضغوط المهنية:

أ - دراسة عثمان مريم ( 2010/2009 ) بعنوان الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة جامعة الإخوة منتوري بقسنطينة الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين متغير الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة لأن دافع الإنجاز لا يزيد بقلّة الضغوط المهنية. كما أن كثرة الضغوط لا تزيد من دافع تجنب الفشل.

- لا يؤثر متغير السن على مستوى الضغوط المهنية. كما لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على مستوى الضغوط المهنية وعليه فإن المتغير الديمغرافي لا يؤثر على مستوى الضغوط المهنية.

ب- دراسة العمراوي نادية ( 2017/2016 ) بعنوان تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال. دراسة ميدانية بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء أم البواقي. جامعة العربي بن المهدي أم البواقي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي السائد داخل المراكز لا يسبب ضغطا مهنيا للعمال وبالتالي ليس له أي تأثير على رغبتهم وقدرتهم على الأداء.
- بينت الدراسة أن عبء العمل يولد ضغطا مهنيا للعمال وله تأثير كبير على إنجاز العمل بدقة.
- كما أظهرت الدراسة بأن غموض الدور لا ينتج عنه ضغوط مهنية بالمراكز وبالتالي لا يؤثر على قيام العامل بالأنشطة والمهام الموكلة إليه.
- أقر غالبية المبحوثين بأن الضغوط المهنية تؤثر عليهم نفسيا أكثر منه جسديا كما تؤثر على حياتهم الشخصية.
- أكد غالبية المبحوثين على عدم وجود عمليات تحسيسية اتجاه العامل حول مخاطر عملهم وصعوباته باعتبار أنه مركز تعبئة قارورات الغاز.

## 2-6 دراسات تناولت متغير الولاء التنظيمي:

أ- دراسة بوسكار فريد ( 2019/2018 ) بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة أن لانعكاسات ظروف العمل على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية - مشوش - محققة بنسبة متوسط قد بلغ المتوسط الحسابي (0.54) وهي قيمة متوسطة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن لخصائص الوظيفة انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى أعمال مؤسسة الاستعجالات الطبية - مشوش - وهي محققة بنسبة مرتفعة بنسبة متوسط حسابي (0.87) وهي قيمة مرتفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن للأسلوب الإشرافي انعكاسات على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الاستعجالات الطبية - مشوش - وهي محققة بنسبة مرتفعة من خلال النظر إلى متوسطه الحسابي الذي كان بقيمة ( 0.84 ) وهي قيمة مرتفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لانعكاسات اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي للعاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية - مشوش - قد بلغ (0.95) وهي قيمة مرتفعة وبالتالي فهي محققة بنسبة مرتفعة.

ب- دراسة ماهر علي الصالح السالم بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعلم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات (العمر, المؤهل العلمي, الشهادة الجامعية, سنوات الخبرة, الحالة الاجتماعية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات (العمر, المؤهل العلمي, الشهادة الجامعية, سنوات الخبرة, الحالة الاجتماعية).

# الجانب النظري

# الفصل الثاني

## الضغوط المهنية

تمهيد

- 1 - مفهوم الضغوط المهنية
- 2 - عناصر الضغوط المهنية
- 3 - مراحل الضغوط المهنية
- 4 - أنواع الضغوط المهنية
- 5 - مصادر الضغوط المهنية
- 6 - الآثار والنتائج المترتبة عن الضغوط المهنية
- 7 - النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية
- 8 - أساليب مواجهة الضغوط المهنية

ملخص الفصل

## تمهيد :

يعيش الفرد ويتفاعل مع عناصر بيئة تتميز بالتغير المستمر به بمختلف أنواعه والذي يشمل كل مجالات الحياة، حيث أصبح السمة المميزة للعصر الحالي، مما يجعل هذه البيئة غير خالية من صراعات وضغوطات بمختلف أنواعها، والتي من شأنها أن تؤثر على الفرد وعلى المنظمة على حد سواء، وهذا يظهر خاصة في المجال المهني حيث يعاني العمال من شتى أنواع الضغوط ويحاولون بشكل دائم التكيف معها و تسخيرها لصالحهم.

وتعتبر الضغوط المهنية من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات، حيث لأنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء، ولكن درجات متفاوتة، حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط ، فمنهم من تدفعهم إلى المثابرة و الجدية وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف المرجوة منهم، ومنهم من تولد لهم الإحباط واليأس، مما تنتج عنها إعاقة على تحقيق هاته الأهداف المنشودة.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على موضوع الضغوط المهنية أكثر من خلال تقديم بعض التعاريف التي توضح معنى الضغوط المهنية، وإبراز عناصر الضغوط المهنية ومراحلها وأنواعها ومصادرها والتعرف على الآثار والنتائج المترتبة عنها وتقديم بعض النماذج والنظريات التي من شأنها توضيح موضوع الضغوط المهنية أكثر والتعرف على بعض الأساليب لمواجهة هاته الضغوط .

### 1- مفهوم الضغط المهني :

كلمة الضغوط "stress" ليست كلمة نفسية بل تم استعارتها من مجال العلوم الفيزيائية، إلا أن هانز سيللي سنة 1950 قد استخدم المصطلح ونقله من مجال العلوم الفيزيائية إلى مجال العلوم الإنسانية على أساس إبراز حقيقة مؤداها أن الجسم البشري حيث يتعرض لأحد المواقف المؤثرة أي الضاغطة فإن استجابة الجسم (أي رد فعله الفيسيولوجي) سوف تكون "مرهقة" أو "مجمدة" وما لم ينتبه إليها الإنسان سوف تدمره ( محمد حسن غانم، 2009، ص 16).

#### 1-1 الضغط من الناحية اللغوية :

- الضغط أو المشقة أو الإنعاب يشير إلى إجهاد أو ضغط أو قوة تمارس ضغطها على الأجسام "هذا المفهوم مستعار من الفيزياء".
- وتستخدم كلمة ضغوط كترجمة لـ Stress وبدل لكل من إنعاب وكرب وشدة و ضائقة وإجهاد.
- أما في تعريف معجم محيط : تضاعطوا : تراحموا.
- أما في المعجم الوجيز فقد وردت كلمة ضغط بهذه المعاني المتعددة : ضغطا : عصر و ترجمة.
- وقد أشتق المصطلح من الكلمة الفرنسية القديمة ( Des Besse ) والتي تشير إلى معنى الاختناق والشعور بالضيق و الظلم.

#### 1-2 والضغظ بالفتح : هي الاضطراب والضيق والقهر و الضُغطة بالضم : هي الزحمة و الضيق والإكراه

على الشيء والشدة و المشقة ويقال اللهم ارفع عنا هذه الضُغطة ( عمر مصطفى محمد النعاس، 2008، ص 26، ص27).

### 1-3 المفهوم الاصطلاحي للضغوط المهنية :

- يعرف سيلبي الضغط بأنه استجابة جسدية تامة أو غير محددة، يقوم بها البدن في مواجهة أي مطلب يطلب منه ( علي إيبو نائف، 2019، ص 105).
- أما لازارسو (Lazaras) فيعرف الضغط بأنه مجموعة المثيرات التي يتعرض لها الفرد بالإضافة إلى الاستجابات المترتبة عنها، وكذلك تقدير الفرد لمستوى الخطر، وأساليب التكيف مع الضغط، والدفعات النفسية التي يستخدمها الفرد في مثل هذه الظروف ( عبد الرحمان بن سليمان الطيربي، 1994، ص10).
- ويعرفها كشرود 1998 : الضغوط المهنية هي المواقف تتفاعل فيها العوامل الوظيفية لدى العامل مما يتسبب عنه تغير في حالته النفسية و الفيسيولوجية ويجعله ينحرف عن عمله الاعتيادي ( عمر مصطفى محمد النعاس، 2008، ص31).
- ويرى سيزلاجي ووالاس أن الضغوط المهنية تجارب داخلية تخلق وتولد عدم التوازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد تكون نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية المنظمة أو الشخص ( سلامي باهي، ص 76).

### 1-4 المفهوم الاجرائي للضغوط المهنية :

هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعدادها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور، ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود في المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية، أو عدم المشاركة في صنع القرارات، وتعدد المستويات التنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه ومنها أيضا الضغوط المترتبة عن ظروف العمل المادية.

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض من مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

ومن جهة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من المتغيرات النفسية و الجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف المحيطة به، والتي تمثل تهديدا له.

ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية، وبالأعمال التي يعملونها مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية ( فاروق عبده فليه وآخرون، 2005، ص305).

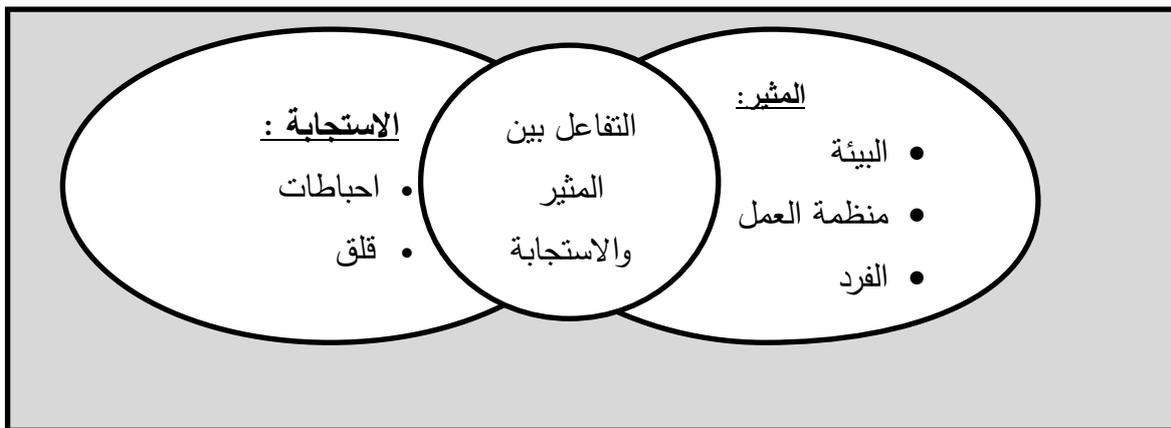
وتعرف الضغوط المهنية بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية و الجسمانية أو في أدائهم لأعمال نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط ( سلامي باهي، ص76).

## 2- عناصر الضغوط المهنية :

يرى Sozilagiet Et Wallace أنه يمكن تقسيم الضغوط إلى ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة

هي ( محمود سليمان العميان، 2005، ص161) : المثير، الاستجابة، والتفاعل .

ويحددها الشكل الآتي :



الشكل 01 : عناصر الضغوط المهنية ( فاروق عبده فلية، 2005، ص 306)

أ- **عنصر المثير** : ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تقضي إلى الشعور بالضغط النفسي وقد تأتي من البيئة أو منظمة العمل أو الفرد ذاته. مثال لذلك تعطل العدة أو الآلة الرئيسية في وقت حرج يمثل عاملاً أو مثيراً أو موقفاً ضاعطاً لمرافق الإنتاج.

ب- **عنصر الاستجابة** : ويتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية أو جسمية، أو سلوكية تجاه الموقف الضاعط وهناك على الأقل استجابتان للضغط تلاحظان كثيراً هي :

- الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.
- القلق الحصر النفسي وهو يمثل الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف مثل حالة الطالب الذي يشك أنه ذاكر بقدر كاف للامتحان.

ج- **عنصر التفاعل** : من العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له وهذا التفاعل مركب من تفاعل العوامل التنظيمية بالمؤسسة والمشاعر الشخصية وما يترتب عليها من استجابات وانفعالات ( محمود فتحي عكاشة، 1999، ص 86 / ص 87).

### 3- مراحل الضغوط المهنية :

حدد سيلبي الذي وضع تطوراً لردود الفعل النفسية و الجسدية تجاه الضغط ثلاث مراحل متميزة لرد فعل

الإنسان تجاه الضغط وهي الإنذار (أو التنبيه للخطر)، والمقاومة والإنهاك ( علي داودي، 2013، ص 28).

أ - **مرحلة التعرض للضغوط**: يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً.

ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة بترتيب

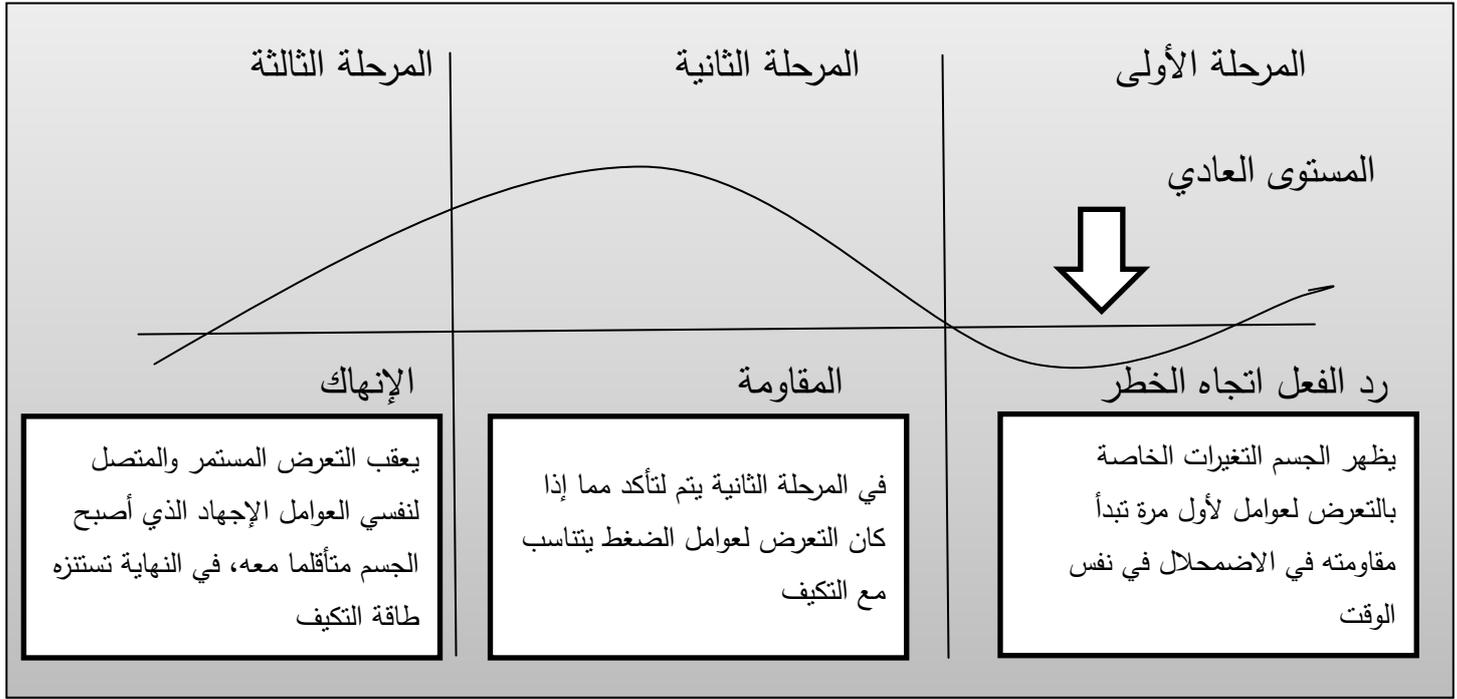
عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر :

- زيادة ضربات القلب \* الأرق \* توتر الأعصاب \* الحساسية للنقد
- الضحك الهستيري \* سوء استغلال الوقت \* الاستهداف للحوادث.

ب - مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط) : تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع المتغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما بالمواجهة أو بالهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية بحيث يكون قد تعرض فعلا للضغوط (مريم عثمان، 2010، ص 23).

ج- مرحلة الإنهاك (الاستنزاف) : مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها يستنزف الفرد طاقاته وقدراته في التكيف والتغلب على الضغوط، بمعنى تنهار نظم ووسائل التكيف (نادية العمرابي، 2017، ص 25).

حيث تعجز الغدة النخامية والغدة الكظرية عن الاستمرار بمعدل النشاط ذاته فتنتهي المقاومة وينهار الفرد وتعاود الأعراض الظهور من جديد وبصورة أشد و أخطر.



الشكل رقم 02 : الأعراض العامة للتوافق ( عويد سلطان المشعان، 1994، ص305/ ص308).

#### 4- أنواع الضغوط المهنية :

توجد تقسيمات متعددة لأنواع الضغوط نبررها فيما يلي : ( نفيسة محمد ج باشري، 2017، ص256)

#### 1-4 الضغوط الايجابية :

هي الضغوط النافعة و المفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تشير الحافز

والدافع للنجاح والإنجاز، وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج و الشعور بالسعادة و السرور .

وتؤدي الضغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية

والنوعية معا.

وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل، وتمد الفرد بالقوة و الثقة و التفاؤل بالمستقبل، وتمنحه الإحساس بالمتعة و القدرة على التعبير عن انفعالاته، وتزوده بالحيوية و الدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة.

#### 2-4 الضغوط السلبية :

وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضا في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق و القلق وبالفشل و التشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري ( فاروق عبده فليه، 2005 ن ص 306/ص 307).

#### 3-4 الضغوط الداخلية :

وهي الضغوط التي تتكون بسبب الانفعالات و الاحتباسات للحالة النفسية وعدم قدرة الفرد على البوح بها وكتبها مع ضعف المقاومة الداخلية أي تعتبر من داخل الفرد نفسه .

#### 4-4 الضغوط الخارجية :

وهي الضغوط التي تتكون بسبب مواجهة صعوبات في التعامل مع المحيط الخارجي وعدم القدرة على مواجهة الخسائر المادية أو موت شخص عزيز أو رسوب في امتحان أو العلاقة مع الأصدقاء والاختلاف معهم في الرأي، أو خلافات مع شريك الحياة أو الطلاق، أو التعرض لموقف صادم مفاجئ .... الخ (صفناز الشطي، 2008، ص 04).

ويميل بعض من العلماء مثل **جينز (Jàms)** إلى تقسيم الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو

التوتر الناتج عنها، فيقسم الضغوط على ثلاثة أنواع هي :

### 1/ الضغوط البسيطة :

وهي التي تستمر من ثوان قابلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة عن أشخاص تافهين وأحداث

قليلة الأهمية في الحياة.

### 2/ الضغوط المتوسطة :

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام

الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

### 3/ الضغوط الشديدة :

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز من عائلته للسفر أو الموت، ومثل

النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

والملاحظ أن "زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد

والمنظمة سلباً".

وقد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم **ماكجرات MC GRATH**، وهيجان إلى تصنيف الضغوط

المهنية وفقاً لمصدرها، واختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع هي:

1- **الضغوط الناتجة عن البيئة المادية** : ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام

وظيفته وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو نفسية.

2- **الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية** : و تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل مع

الزملاء.

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد ، وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة ( فاروق عبده فليه، 2005، ص307/ ص308).

### 5- مصادر الضغوط المهنية :

قبل التعرض لمصادر ضغوط العمل، نعرض بعض النماذج الرئيسية التي توصل إليها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط العمل.

### 5-1 نماذج تصنيف ضغوط العمل :

توصل الباحثون من خلال المناهج التي اتبعوها إلى تقسيم الضغوط إلى ثلاث نماذج رئيسية هي :

#### 5-1-1-1 النموذج الأول : تصنيف مصادر الضغوط إلى مجموعتين أشار هيجان إلى مجموعة الباحثين

الذين أخذوا بالمنهج الذي يرى أنه من الممكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى مجموعتين رئيسيتين عند ميبورن، جيمس 1980 هما : الإحباط التنظيمي ومن أهم مصادره :

عدم قدرة الفرد على تحقيق ذاته في العمل، والذي يترتب عليه أن يميل الفرد إلى السلوكيات و التصرفات

العدائية، والذي غالبا ما يظهر من خلال الغضب. أما عند روبرت، دالي 1968 : فإن مصدري ضغوط العمل هما : المصادر المتعلقة بالفرد والمتعلقة بالمنظمة.

أما عند روبرت براون، جرين 1990 فقد قسما هذه المصادر إلى : العوامل المتعلقة بالعمل و العوامل

المتعلقة بالفرد.

أما عند كاري كوبر و هاورد خان 1993 فإنها : المصادر المتعلقة بالعمل ذاته و المتعلقة بشخصية الفرد.

يلاحظ على هذا النموذج أنه على الرغم من اتفاق أصحابه على تصنيف مصادر الضغوط العمل إلى

مجموعتين رئيسيتين هما : المصادر المتعلقة بالعمل ذاته والمصادر المتعلقة بشخصية الفرد، إلا أنهما اختلفوا

في تسمية المجموعتين والعوامل الداخلة تحت كل مجموعة منها.



الشكل (03): النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل - Kahn

5-1-2 النموذج الثاني:

تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات : أبرز أنصار هذا الاتجاه هم :

Vansel, Schuler, Brief : 1981

Elliot : 1982

Sizlagy, Wallace : 1987

Abelson : 1988

Girdanc, Everly : 1995

حيث يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في ثلاث مجموعات رئيسية وهي :

عوامل خاصة بالفرد، عوامل خاصة بالمنظمة، عوامل خاصة بالبيئة.

| مسببات الضغط البيئية               | مسببات الضغط الفردية                      | مسببات الضغط التنظيمية                         |
|------------------------------------|---|--|
| التغيير الوظيفي والحاجة إلى التكيف | الإحباط الوظيفي                           | عدم وجود الحوافز المادية<br>الملائمة و الكافية |
| التغيير التكنولوجي                 | غموض العمل وتداخل الأعمال مع الغير        | عدم وجود التصور الواضح للراقي الوظيفي          |
| تغير طبيعة أو مكان الوظيفة         | التمييز والتفرقة وعدم العدالة في المعاملة | التخصص الضيق                                   |
| الترقية                            | البيروقراطية                              | العمل الزائد                                   |
| إعادة تنظيم الجهاز التنظيمي        | العمل الممل                               | عدم كفاية الوقت لإنجاز العمل                   |
| تغييرات وقت العمل                  |   | صعوبة العمل                                    |
| العمل الطبيعية (الضوضاء، الحرارة)  |   | صعوبة اتخاذ القرار                             |
| التفكير في التقاعد                 |   |  |
| طريقة العمل الجلوس في أداء العمل   |   |  |

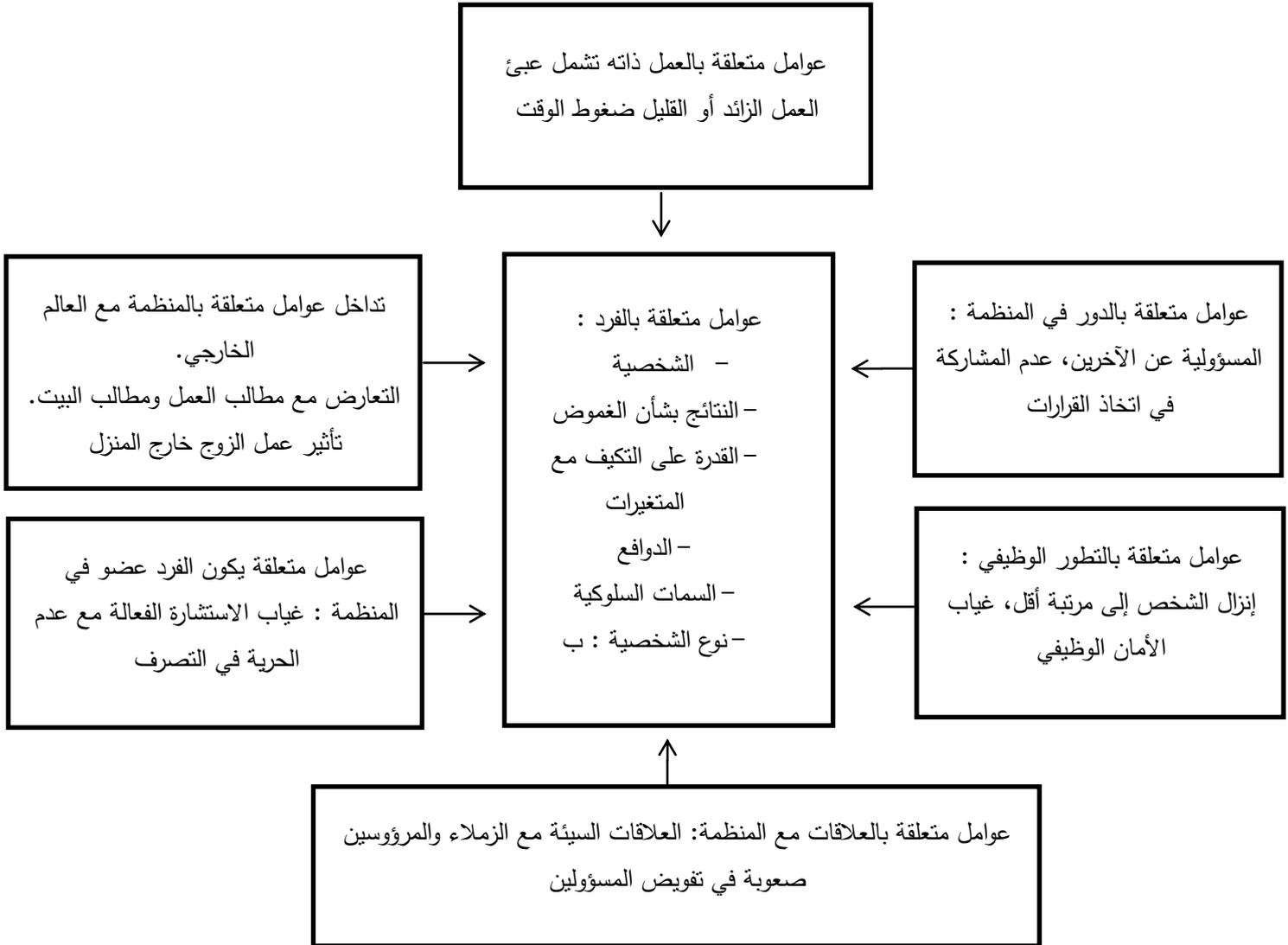
الشكل 04 : تصنيف مصادر الضغوط العمل حسب النموذج الثلاثي

5-1-3 النموذج الثالث : تصنيف الضغوط إلى أربع مجموعات رئيسية أو أكثر و يعتقد أصحاب هذا

الاتجاه أنه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة لذلك فإنهم يرون أن منهج يتصدى

لمعرفة مصادر ضغوط العمل ينبغي أن يكون متعدد الأبعاد ويتبنى هذا الاتجاه كل من : 1979 Cooper-

Terrinto Quick and Quick : 1984 وغيرهم



الشكل 5 : النموذج المتعدد في تصنيف مصادر الضغوط ( مكناسي محمد، 2007/2006، من ص 96 إلى ص 99).

## 2-5 مصادر الضغوط المهنية :

هناك العديد من المصادر التي تسبب ضغوط العمل ومنها :

- 1- متطلبات العمل و تشتمل: تطور ونمو المهنة ومستويات العمل المهني المختلفة (سلم الترقية) وزيادة كمية العمل بصورة تشكل عبئاً لدى الفرد.
- 2- المسؤولية عن الآخرين: فإحساس المدير أنه مسؤول عن آخرين يمثل ضغط في حد ذاته.
- 3- العلاقات الشخصية السلبية و انعكاساتها على لعب الدور القيادي.
- 4- فقدان المشاركة في اتخاذ القرارات أو الافتقار إلى التأييد و الدعم الاجتماعي في اتخاذ القرارات أو حول القرارات المتخذة.
- 5- الكثافة الاجتماعية في مجال العمل بصورة تفوق الحيز النفسي أو الاجتماعي الذي يحتمله الفرد.
- 6- ضغوط الجماعة : وتمثل العلاقة الضعيفة بزملاء العمل و المرؤوسين والمدير.
- 7- ضغوط التنظيمية : وتشمل الافتقار إلى سياسات واضحة في اتخاذ القرارات ونظم المشاركة والتخطيط وعدم مرونة الهياكل الوظيفية ونظام الثواب والعقاب (محمود فتحي عكاشة، 1999، من ص 89 إلى ص 91).

ويمكن أن نقسم مصادر الضغوط المهنية إلى أربعة أقسام :

- أ - مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد.
- ب - مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة.
- ج - مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة.
- د - مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة.

أ- مصادر الضغوط المتعلقة بالفرد :

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغط العمل محفزاً للنشاط والتحدي، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع المواقف الضاغطة، وسنستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد (الحياة الاجتماعية للفرد، نمط الشخصية، الإدراك، الخبرة بالعمل ووجهة الضبط).

ب- مصادر الضغوط المتعلقة بالوظيفة :

وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالعمل نفسه و ليس بالفرد الذي يشغل الوظيفة، ونستعرض هنا أهم هذه المصادر (تعارض الدور، غموض الدور، كثرة المهام المرتبطة في العمل، قلة المهام المطلوبة من الفرد، صعوبة المهام، ضعف السيطرة على العمل).

ج- مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة :

**ج-1 مشكلة العلاقة مع الآخرين :**

كالتعامل مع نوعيات صعبة من الجمهور وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد، وقاس، ولا يراعي الجوانب الإنسانية، ولا يقدر مجهودات الفرد، وأحياناً يكون زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي أو المساعدة المهنية لزملائهم الآخرين ويثيرون مشكلات عدة تولد عنها التوتر في العلاقات، ولا تكاد منظمة تخلو مشكلة الصراعات الشخصية.

**ج-2 ظروف العمل الطبيعية :**

كحرارة ورطوبة المكان وعدم توفر مصادر للتهوية أو الإضاءة الجيدة وكذلك الضوضاء الناتجة من الأجهزة والآلات والمعدات، أو تلك الناشئة من خارج العمل السيارات، وكذلك التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة.

ج-3 التغيير التنظيمي :

حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد، مما يدفعه لمقاومة التغيير، الأمر الذي يزيد من الضغوط لديه. ( عثمان حمود الخضر، 2005، من ص 76 إلى ص 82)

ج-4 المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي " Organisationnel Climat " هو عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة هذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي. عرف فيلد " Field " و ابل سون " Abel son " المناخ بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة. ( عبد الله بن عبد الغني الطجم، 2003، ص 284)

ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكل مناخها العام كل من أسلوب القيادة التنظيمية (متشدة، متسببة، ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية (وضوحها، تشدها، كفايتها، تجدها) وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة (معقدة، بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية، سلعية) وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمنظمة (تحت الإنشاء، العطاء، التقهقر) كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، وتلك التي في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً.

د-مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة :

المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلبياً أو إيجابياً، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين

العمالة و الضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغير الأنظمة السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصالحه من الضياع. ( عثمان حمود الخضر، 2005، ص82)

وهناك ضغوط تنشأ نتيجة لنوع الوظيفة، وفي الجدول التالي مثال يوضح بعض أنواع الأعمال وأسباب

الضغط الناتج عن الوظيفة :

| أسباب الضغوط المرتبطة بها  | نوع الوظائف  |
|--|--|
| في المؤسسات التي تكون الأموال فيها هي المنتج الرئيسي يكون مستوى الضغوط المرتفعة سمة من السمات الدائمة، وكلما زادت كميات النقود محل التعامل كلما زادت الضغوط الملقاة على كاهل الموظفين                  | المجالات المالية : المحاسبون المتعاملون في البورصات والأسواق العالمية، خبراء الرهن العقاري، العاملون في البنوك                       |
| هذه الوظائف تجعل العاملين بها مطالبين بالتكيف باستمرار مع التقلب في الطلب، وكذا الأهداف البيعية التي وضعوها من خلال الميزانية، فموظفو المبيعات في مواجهة دائمة مع الضغوط                               | المجالات التسويقية : مديرو المبيعات والتسويق، وخبراء الإعلان   |
| يعمل المختصون في تكنولوجيا المعلومات في أسرع الصناعات عرضة للتغير، فالمسؤولون عن الجوانب التقنية يلزمهم تقديم شرح للمشكلات المعقدة الخاصة بالحاسوب   | المجالات المعلوماتية : مبرمجو الحسابات، نظم المعلومات، المشرفون والتقنيون  |
| يسعى العاملون بتلك الوسائل إلى التعامل مباشرة مع كافة التغيرات التي تحدث في المجتمع، و التقيب عنها للبحث عن مادة إخبارية جديدة من أجل أن يكون لهم السبق الصحفي فيها .                                  | وسائل الإعلام : الصحف والمجالات، التلفزيون، والمطابع و الناشر  |
| عندما تكون صحة الإنسان في خطر تكون هناك ضغوط لا حصر لها، تستلزم اتخاذ القرار الصحيح بأقصى سرعة فهناك كم من الضغوط لاستهان به عند التعامل مع الأمراض البشرية  | الطب : الممرضون والممرضات الأطباء، الصيادلة، رجال العلاج الطبيعي   |
| وهي وظائف تستلزم مهارات معينة مثل : اللباقة، الحساسية، الحذر، سعة الصدر، القدرة على كسب الآخرين، ومن الضروري عدم الإفراط في عملية التأديب أو الإجراءات أو غيرها من القرارات التي تسبب الضغوط للجمهور . | المتعاملون مع الناس : مديرو الأفراد الموظفون في المجالات الاجتماعية، المحامون بالإضافة إلى أي مدير تعمل تحت إمرته مجموعة من الموظفين |

الجدول (01): الضغوط التي من الممكن أن تسببها الوظيفة (نادية العمراوي ، 2017 ، ص29، ص30

## 6- الآثار المترتبة عن الضغوط المهنية :

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة، تحدث في داخله استجابة نفسية

فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء

الضغط، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم، ولدى جميع الأفراد أما النتائج التي تفسر عنها هذه الاستجابة

فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره.

وتوضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة، كما يمكن أن يؤدي

إلى نتائج سالبة يترتب عنها خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة، لذا تباينت آراء العلماء و الباحثين نحو

آثار الضغوط المهنية، فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، وإنما يترك المعتدل منها

آثار إيجابية يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتدفع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن

والإنجاز المتميز مما يعود بالفائدة المتمثلة في الحوافز المادية أو المعنوية، ويعود بالفائدة أيضا على المنظمة

في زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وبعضهم يركز على الآثار السلبية ويرون أن للضغوط المهنية

المستمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء

واستمرارية الغياب، وأحيانا تصل الأضرار إلى حد التعرض للمخاطر أثناء العمل.

وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية و النفسية و

الاجتماعية و التنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية.

### أ - الآثار و النتائج للضغوط المهنية :

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغوط المهنية المعتدلة فيما يلي :

- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل و السعي إلى تحقيق

متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك و المستمر بين القائم بالعمل و بقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- رفع الروح المعنوية و الثقة بين العاملين و رفع مستوى الشعور بالرضا وبنعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- زيادة مهارات الفرد و رفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور لدى الفرد ومحاولة تلاقيها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبها القدرة على مواجهة ضغوط العمل.
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعاناة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدوافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو المزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية و العلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة، وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل.
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

ب - الآثار والنتائج السلبية للضغوط المهنية: ( فاروق عبده فليه، 2005، ص309، ص310)

### ب-1 الآثار والنتائج السلبية :

يعد هذا النوع من الآثار أوضح مؤشر على الضغوط المهنية وتظهر واضحة في فقدان الشهية وارتفاع ضغط الدم و الصداع واضطرابات الجهاز الهضمي والإرهاك الجسمي والحساسية الجلدية، كما أن تعرض الفرد لهذه الضغوط يؤدي على المدى القصير إلى زيادة هرمونات الجسم، مثل هرمون الأدرينالين والكورتيزول، وهذه الهرمونات تنتج عنها تغيرات في معدل التنفس ومعدلات ضغط الدم وهي التي تؤدي بدورها إلى تدمير الجسم على المدى الطويل.

وقد وجدت دراسة ستيفن Stephen (1997) أن هناك علاقة مباشرة بين ضغوط العمل وبعض الأمراض كأعراض القلب والصداع النصفي والربو وقرحة المعدة واضطرابات الدورة الشهرية عند النساء وزيادة نشاط الغدة الدرقية وأمراض الجلد.

وتشير العديد من الدراسات منها دراسة بارون وكرينبير Baron-greenber (1990) إلى أن ارتفاع ضغط العمل قد يضعف جهاز المناعة عند الإنسان ويقلل من قدراته على مقاومة الكثير من الأمراض الخطيرة. ( مصطفى محمد النعاس، 2008، ص62)

### ب-2 الآثار و النتائج الاجتماعية :

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

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية "كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غاضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض السيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو الأطفال"، وقد تكون كشفت إحدى الدراسات أن الضغوطات الناتجة عن التربية و الظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عنها عدم الترابط الأسري، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات، والشعور بالعزلة الاجتماعية. ( فاروق عبده فلييه، 2005، ص 312)

### ب- 3 الآثار و النتائج على مستوى المنظمة :

- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض الجودة.
- زيادة التكاليف المالية و البشرية (تكلفة التأخر عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل، تكلفة عطل الآلات وإصلاحها، الغياب عن العمل).
- عدم الرضا الوظيفي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل.
- الغياب و التأخر المتكرر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي من قبل العاملين.
- عدم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من قبل المستويات الإدارية.
- سوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة.
- عدم الاتصال بين العاملين والإدارة بسبب غموض الجور و تشويه المعلومات.
- الشعور بالفشل لعدم تحقيق الأهداف من قبل العاملين.

- التسرب الوظيفي.
- الوقوع في حوادث صناعية نتيجة عدم التركيز على العمل. ( حريم حسين، 2009، ص340)

و يمكن تصنيف النتائج أو الآثار السلبية لضغوط العمل كالآتي :

- أ - **الحالة الصحية** : تسمى الضغوط بالقاتل الصامت the Sillent Killer وتكون وراء مشكلات الصداع وإصابات المعدة و أمراض القلب والتهاب المفاصل.
- ب - **الحالة النفسية** : نظرا لكون الجسم كنظام متكامل فإن أي خلل جسمي من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي، فالفرد تحت الضغوط بوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته، لديه تقدير منخفض للذات، غير راض عن عمله، ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله.
- ت - **الأداء في العمل** : من المعروف أن تأثير الضغوط (الاستثارة) يأخذ شكل حرف u بالمقلوب، أي أن الأداء العالي يرتبط بدرجة معتدلة من الضغوط، ومع ذلك فإن هذه النتيجة مفتوحة الآن لكثير من الجدل من جانب الباحثين، حيث يرون أن توضع بالاعتبار الموقف والفرد والمهمة المطلوب انجازها عن تحديد العلاقات بين الضغوط والأداء ومع ذلك فقد بينت الدراسات ارتباط الضغوط بالغياب وتر العمل و اللجوء إلى المهدئات.
- ( حمدي ياسين، 1999، ص174/ ص175)

وقد وضع "عبد الرحمان بن أحمد بن هيجان" جدولاً للمقارنة بين الضغوط السلبية والايجابية وهو كالتالي :

| الضغوط السلبية  | الضغوط الايجابية  |
|---|---|
| - تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية.  | - منح دافعا للعمل.  |
| - تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.  | - تجعل الفرد ينظر للعمل بجد.  |
| - تولد ارتباكاً.  | - تساعد على التفكير,  |
| - تدعو للتفكير في الجهة المبدول.  | - تحافظ على التركيز على النتائج.  |
| - تشعر الفرد بأنه كل شيء يمكن أن يشوش عليه.                                     | - تحافظ على التركيز في العمل.   |
| - الشعور بالأرق.  | - النوم جيداً.  |
| - ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.                                 | - القدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر.                               |
| - الإحساس بالقلق.   | - تمنع الإحساس بالمتعة.   |
| - تؤدي إلى الشعور بالفشل.   | - تمنع الشعور بالانجاز.   |
| - تسبب الفرد الضعف.   | - تمد الفرد بالقوة و الثقة.   |
| - التشاؤم من المستقبل.  | - التفاؤل بالمستقبل.  |
| - عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة. | - القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة. |

الجدول 02 : مقارنة بين الضغوط الايجابية و الضغوط السلبية ( نادية العمرابي 2017، ص26، ص27)

## 7- النظريات والنماذج المفسرة للضغوط المهنية :

## 7-1- نظرية هانز سيلبي Hanz sely (1976)

يعد سيلبي من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط، ويرجع الفضل له في الباحثين بتأثير الضغوط على الإنسان.

فهو يرى أن الضغوط استجابة غير محددة للمتطلبات الواقعة على الفرد، وهذه المتطلبات هي المسببة للضغط والتي يمكن أن تنتج عن المواقف السارة و غير السارة والتي تعد من العوامل الأساسية في اختلال التوازن النفسي للإنسان. ( عمر مصطفى محمد النعاس، 2008، ص52)

وينظر سيلبي إلى الضغط على أنه استجابة لأحداث مثيرة من البيئة وينصب اهتمامه على الاستجابة التي يمكن النظر إليها كدليل أن الفرد يقع فعلا تحت ضغط بيئة مزعجة. ( نائف علي إيبو، 2019، ص105)

وقد ميز سيلبي (1976) بين نمطين من الضغوط هما :

1 - الضغوط السارة Eustress.

2 - الضغوط المكدر Distress.

وقد جاء اكتشاف سيلبي للضغوط عن طريق الصدفة، خلال أبحاثه عن الهرمونات الجنسية، حيث لاحظ بعد حقن فئران تجاربه بأنسجة غير معقمة حدوث ردود فعل غير واضحة مثل تضخم الغدة الأدرينالينية وظهور القرحة وهذه الأعراض أطلق عليها سيلبي جملة الأعراض التكيفية العامة.

وقد قسم مجموعة الأعراض التكيفية إلى ثلاث مراحل هي :

1 - مرحلة التنبه (الإنذار)

2 - مرحلة المقاومة

## 3 - مرحلة الاستنزاف.

وتمثل مرحلة الإنذار الفعل الأول للموقف الضاغط، عندما يدرك الفرد التهديد الذي يواجهه عن طريق الحواس وهي تتشابه مع مرحلة الطفولة وما تتميز به الطفولة من ضغط المقاومة و الاستجابة المفرطة لأي نوع من الاستثارة.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة المقاومة، حيث ينتقل الجسم من المقاومة العامة إلى أعضاء حيوية تكون قادرة على الحد لمصدر التهديد، كما أن الكائن الحي يتكيف مع مصدر الضغط، ومع ذلك فإن هناك حدوداً لعملية المقاومة وهي تتشابه مع مرحلة المراهقة التي تزداد خلالها القدرة على المقاومة.

أما المرحلة الثالثة (الاستنزاف) فهي تظهر إذا استمر التهديد واستنفذت الأعضاء الحيوية وقوامها اللازمة للسمود، الأمر الذي يؤدي في بعض الحالات المتطرفة إلى الموت، وهي تتشابه مع مرحلة الشيخوخة التي نقل فيها المقاومة والإجهاد المتوقع المصحوب بالموت، فالأدلة العلمية أوضحت أن استمرار الضغط يمكن أن يؤدي إلى ضعف جهاز المناعة في الجسم وفي الحالات إلى الموت.

## 7-2 - نظرية لازاروس : Lazarus (1966)

يعتبر العالم الأمريكي لازاروس مؤسس نظريات الضغط الحديثة التي تنطلق من الموقع الإنساني الخاص أو المميز في البيئة فهو ينظر إلى الضغط على أنه نوع من التقييم الذهني ورد فعل من جانب الفرد للمواقف الضاغطة، ولا ينظر إلى الضغط على أنه حالة ناتجة عن مثير، ويؤكد على أن الأفراد يختلفون في تقسيمهم للمواقف من حيث الضغط، فالموقف الذي يكون مصدر إزعاج لشخص ما قد لا يكون كذلك لشخص آخر. وهو يرى أن الضغوط وأساليب مواجهتها تكون نتيجة للمعرفة والإدراك والتفكير والطريقة التي يقيم بها الفرد علاقته بالبيئة، وهذه العلاقة لا تسير في اتجاه واحد، فالفرد عندما يواجه موقفاً متعدد الأبعاد يصعب عليه تقييمه، فالخطورة الأولى التي يجب القيام بها هي تقييم الحالة، والخطورة الثانية هي اتخاذ القرار، كذلك يركز لازاروس على دور الإحباط والصراع والتهديد في إحداث الضغوط، أما التقييم المعرفي فهو يعتمد على أشياء

عدة مثل التعلم والخبرة السابقة، كما أنه ليس من الضروري أي تحدث هذه العملية على المستوى الشعوري فقط المتمثل في النشاطات العقلية، ولكن من الممكن أن تحدث على المستوى اللاشعوري.

وأكد في كتاباته أن الضغوط لا يمكن قياسها بصورة مباشرة وإنما يستدل عليها من ردود الفعل أو من معرفتنا للمواقف التي يمر بها الفرد.

### 7-3- نظرية سبيلبرجر (Spelberger 1979)

تؤكد نظرية سبيلبرجر أن للضغوط دورا مهما في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع كل حسب إدراكه للضغوط، وتحدد نظريته في محاور أساسية هي :

1. التعرف على طبيعة الضغوط في المواقف المختلفة.
2. قياس مستوى القلق الذي ينتج عن الضغوط
3. قياس الفروق الفردية في الميل للقلق.
4. توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق.
5. تحديد مستوى الاستجابة.
6. قياس ذكاء الأشخاص الذين تجرى عليهم برامج التعلم.
7. ومعرفة قدرتهم على التعلم.

وتركز هذه النظرية على المواقف المتعلقة بالموقف الضاغط وإدراك الفرد، فيحدد سبيلبرجر مفهوم الضغط في

ثلاث مراحل هي : مصدر الضغط، وإدراكه، ورد الفعل المناسب، ومن هنا ترتبط شدة رد الفعل مع شدة المثير ومدى إدراك الفرد له.

7-4- نظرية التوافق بين الفرد و البيئة :

تقوم هذه النظرية على أساس العلاقة بين الفرد وإدراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام، بما لديه من حافز على إكمالها والافتراض الذي تقوم عليه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة اتساع الفجوة بين الفرد و البيئة. وتعطي سارة زيف (1999) مثالا على ذلك قائلة :

عندما يواجه المهندسون تحديا يتمثل في ساعات العمل الطويلة، والارتفاع السريع في الجو الفوضوي، ولكنهم يستمتعون بإحساسهم بأهميتهم حيث يعتمد عليهم الكثير من الأفراد، وعلى النقيض من ذلك فإن الذين يزددهرون في بيئة كبيرة و مستقرة غالبا ما ينخفض مستوى أدائهم في بيئة تتسم بالفوضى، وكثيرا ما يؤدي هذا إلى ارتفاع مستوى الضغط عندهم إلى حد لا يطاق والعكس صحيح، ومن ثم فإن هذه النظرية ترى أن الضغوط تكون نتيجة اختلال التوازن بين الفرد و البيئة، التي يوجد فيها، فالفرد بطبيعته يحاول الاحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي و البدني، ومواجهة التغيرات الحياتية التي من شأنها أن تؤدي إلى الخلل في هذا التوازن، والشيء نفسه ينطبق على الفرد وعلاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

أي أن الضغوط تنتج من سوء التوافق بين الفرد و البيئة وينتج سوء التوافق أو حسن التوافق من جانبين

أساسين هما :

1. مدى الانسجام بين قدرات الفرد ومهاراته الشخصية مع المطلب المطروحة.

2. مدى الإشباع الفعلي للحاجات والتوقعات التي يطمح إليها الفرد.

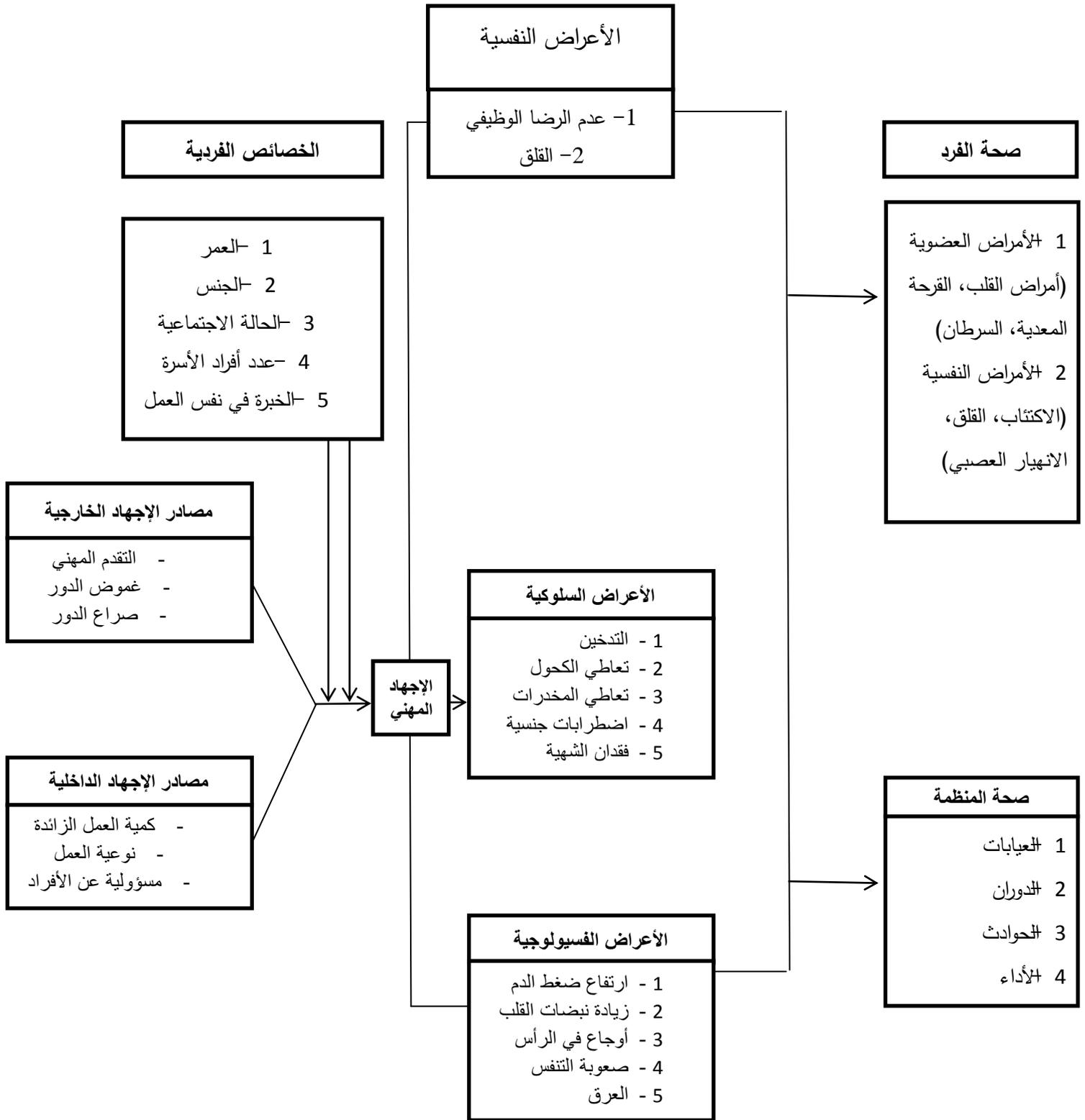
7-5- نظرية كشرود : Kechroud (1986)

أعد كشرود نموذجا للضغوط أدخل فيه كافة المتغيرات التي يحتمل توفرها في أي موقف، وصنف من خلاله أسباب الضغوط إلى أسباب خارجة عن بيئة العمل مثل (الأسرة والمجتمع) وأسباب داخلية مثل (غموض الدور الوظيفي) كما أوضح إمكانية بحث ودراسة هذه الأسباب مع العديد من المتغيرات المتعلقة بالضغط مثل

عدم الرضا الوظيفي، وأشار إلى أن بعض أسباب الضغوط قد تكون محفزة لتنشيط سلوك الفرد، وقد تكون مثبطة له، وهذا يعتمد على طبيعة الخصائص الفردية، كذلك يرى أن التفاعل بين أسباب الضغوط وهذه الخصائص يؤدي إلى حدوث أو عدم حدوث ما يدل على الضغوط المتمثلة في أعراض التي تقع تحت وطأة الضغوط وهو ما يدل على وجود موقف ضاغط، ومن ثم يمكن القول إن هذا يدل على وجود ضغط مهني. خلاصة النموذج أن هناك أربع مجموعات من المتغيرات إعتبرها كشرود أهم المتغيرات الداخلية ينتج عنها، إما تطابقاً أو عدم تطابق، وهذا يؤدي بدوره إلى ظهور أو عدم ظهور مؤشرات الإجهاد، وظهور هذه المؤشرات يدل على وجود موقف مجهد أو إجهاد مهني، وهذا كما هو موضح في الشكل ( 6). ( عمر مصطفى محمود

النعاس، 2008، من ص 52 إلى ص 57)

النتائج (العواقب المهنية)، مؤشرات التوتر، المتغيرات الداخلية، مصادر تولد الإجهاد المهني.

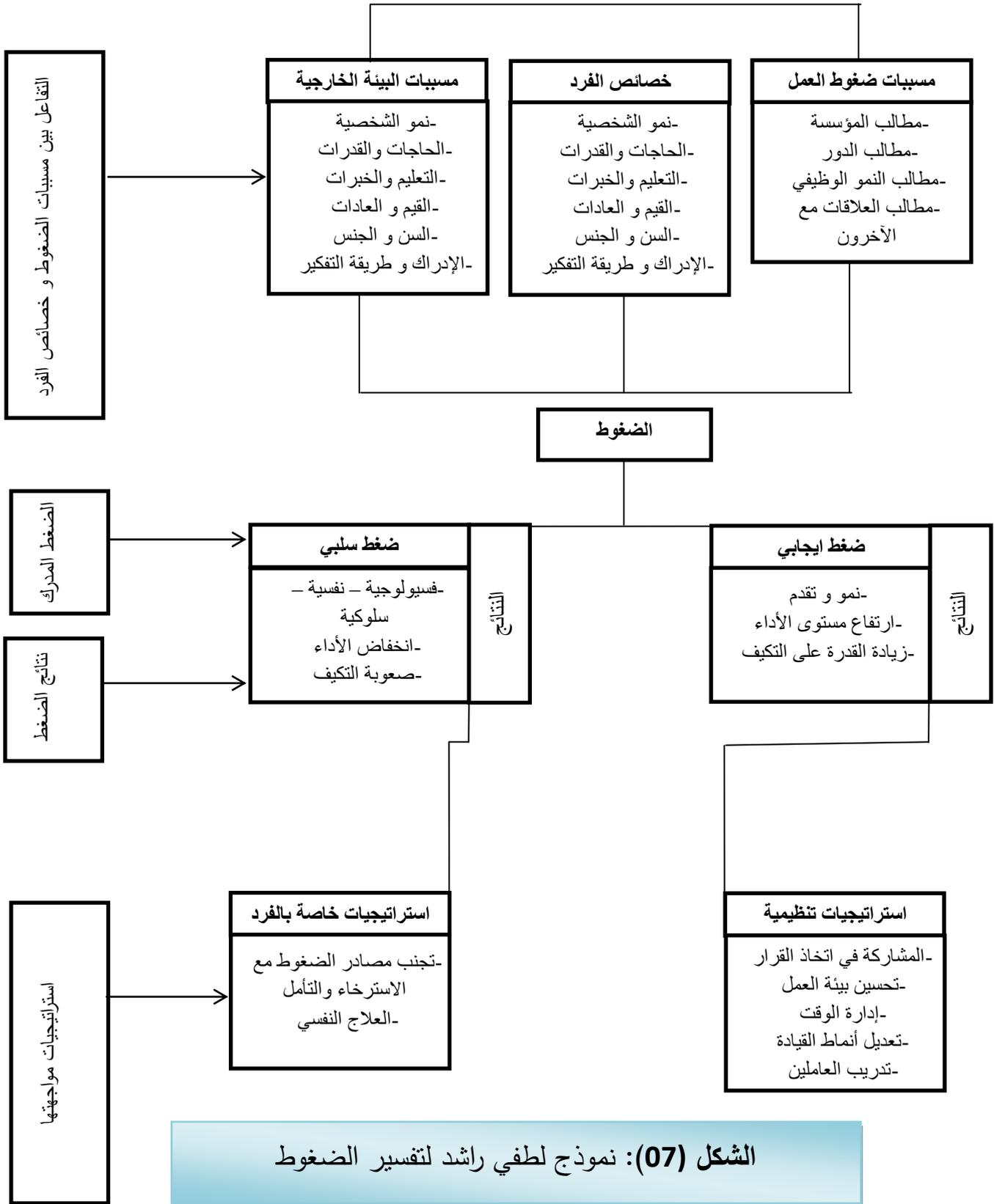


الشكل 06: نموذج كشرود للإجهاد

## 7-6 - نظرية راشد لتفسير الضغوط (1992):

يوضح راشد مسببات الضغوط في الشكل رقم 05 ويشير إلى أن هناك مسببات للضغوط بعضها بتعلق ببيئة العمل، والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية، ويشير إلى أن تلك المسببات تتفاعل مع خصائص الفرد، فإذا كانت الضغوط إيجابية فإنها تدفع الفرد إلى النمو والتقدم وارتفاع مستوى أدائه وتوافقه، أما إذا كانت الضغوط سلبية فسيترتب عليها نتائج نفسية وفسولوجية، كما يشير نموذج هذه النظرية إلى استراتيجيات مواجهة الضغوط، حيث يوضح أن الضغوط الايجابية يتم التعامل معها من خلال استراتيجيات تنظيمية، في حين أن الضغوط السلبية يتم التعامل معها بطريقتين : أولها من خلال الفرد نفسه، وذلك بتجنب التعرض لمصادر الضغوط قدر المستطاع مع التأمل والاسترخاء، وثانيها من خلال العلاج النفسي. ( عمر مصطفى محمد النعاس، 2008، ص59)

تفسير ظاهرة الضغوط



## 8- أساليب مواجهة الضغوط المهنية :

تتعدد أساليب مواجهة الضغوط فهناك أساليب عامة تطبق على معظم أنواع الضغوط كالالتجاء إلى الله وقراءة القرآن والدعاء، وهناك أساليب خاصة بأنواع معينة من الضغوط، ومهما كان الأسلوب المتبع لمواجهة الضغوط فيجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

أ/ أن يتوافر استخدام أي أسلوب من أساليب مواجهة الضغوط صفة الخصوصية لأن الأسلوب الذي يصلح لفرد ما قد لا يصلح لفرد آخر، وذلك نظرا للفروق الفردية الموجودة بين الأفراد.

ب/ أن تكون أساليب مواجهة الضغوط مبنية على أساليب تفضيلات الشخص بدلا من أن تكون مفروضة عليه.

ج/ لا بد أن تتعدد أساليب مواجهة الضغوط وذلك نظرا لتعدد أبعاد الضغوط من حيث الأساليب والنتائج وهذه الأساليب لا بد أن تجمع بين أنشطة الفرد العقلية و البدنية و العاطفية والاجتماعية.

أن تتسم أساليب مواجهة الضغوط بالمرونة بمعنى أن تكون قابلة للتعديل والتكيف بما يلائم ظروف الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها. ( مريم عثمان، 2009، ص58)

## 8-1 الأساليب الفردية للتعامل مع الضغوط المهنية :

من الافتراضات التي تقوم عليها دراسات الضغط الفرضية التي تقول: أن الضغط يعتمد في الأساس على الكيفية التي يدرك بها الفرد الحدث أو الموقف الضاغط، ومن ثم الكيفية التي يتعامل بها مع ذلك الحدث، فالفرد الذي يدرك حدثا من الأحداث على أساس أنه موقف تحدي سيعمد إلى التعامل معه بشكل مباشر وذلك باتخاذ إجراء معين أو قد يتعامل معه على أساس إستراتيجية التركيز على المشكلة من أجل تغيير الواقع وإبداله بأحسن منه. ( سليمان عبد الرحمان الطيريري، 1994، ص158)

✓ الاتجاه بالوعي :

تكمُن أهمية الاتجاه والوعي في أننا لا نستطيع أن نغير لا نستطيع أن نغير من سلوكنا دون تغيير اتجاهاتنا، وهذه لدورها لن تتغير إلا إذا كان هناك وعي و إدراك من جانبنا لما نقوم به، أو ما ينبغي أن نقوم به لتحسين الجسم مناعة ضد الأمراض، فإن البعض من الباحثين يدعو إلى تطبيق الفكرة المناعة ضد الضغوط، فبإمكان الفرد أن ينمي ما يعرف بالتطعيم الانفعالي من خلال معايشة الموقف الذي يسبب له القلق والازعاج و يتم ذلك من خلال :

- جمع معلومات كافية ووافية عن المواقف وإن كانت غير سارة.
- في حالة القلق تجمع تفاصيل عن المصادر الخارجية المتوفرة التي بإمكانها مساعدتك للتعامل مع الموقف بفعالية.
- في حالة عدم وجودها عليك إدراك ذلك فربما يساعدك ذلك على كل شيء قبل استفحال المشكلة.
- تشجيع نفسك على تبني خطط لمواجهة الموقف مع الاعتراف بوجود ضغوط عليه. (علي عسكر، 2005، ص98)

✓ الصلاة وقراءة القرآن لقوله عز وجل : "ألا بذكر الله تطمئن القلوب".

✓ مزاوله بعض التمارين الرياضية.

✓ التركيز في أداء نشاط ذو أهمية حيث يسكنه من التخفيف من حدة الضغوط.

الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل : اللجوء إلى المهدئات والتخلص من التصورات الذهنية الخاطئة

التي تؤدي إلى الاقتناع بالفشل. (مريم عثمان مريم، 2009، ص68)

2-8 الأساليب التنظيمية لمواجهة الضغوط :

✓ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيههم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا يمكن أن يشبع جوا من الانضباط الإداري و التنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى.

✓ تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها لبعض الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد فيه الموظف أية متعة في أدائه للعمل المنوط به، وينقلب العمل إلى روتيني وممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم وإعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية ويتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تقوم بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتبع مقادارا مناسباً من السلطة للأداء. (محمود سليمان العميان، 2005، ص170)

✓ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تتبع من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط.

مثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف، أو دمج وظائف، أو تقسيم إدارة كبيرة إلى

إدارتين أصغر حجما، أو إنشاء وظائف مثل: مساعد مدير يمكنها أن تحل المشاكل ويضاف إلى ذلك إمكانية

توظيف العلاقات، الدورات المستديمة، والنظر في هيكل المقررات الوظيفية التي تتناسب مع حجم عبئ العمل

في كل وحدة تنظيمية. (عويد سلطان المشعان، 1994، ص 324)

### ملخص الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى توضيح ماهية الضغوط المهنية و ذلك من خلال عرض تعاريف للضغوط والضغوط المهنية كما قدمها بعض الباحثين ثم محاولة بلورة تعريف شامل يوضحها، من ثم ذكر عناصرها ومراحلها وكذا أنواعها، ثم تطرقنا إلى أهم مصادرها والآثار والنتائج المترتبة عنها سواء السلبية أو الايجابية وعلى مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، وكذلك استعرضنا بعض النماذج والنظريات المفسرة لظاهرة الضغوط المهنية، وأخيرا تم التطرق لأساليب مواجهة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة وذلك للتخفيف من حدتها.

## الفصل الثالث:

### الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1 - مفهوم الولاء التنظيمي
- 2 - مراحل الولاء التنظيمي
- 3- أنواع الولاء التنظيمي
- 4- أهمية الولاء التنظيمي
- 5- خصائص الولاء التنظيمي
- 6- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي
- 7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
- 8- آثار الولاء التنظيمي

ملخص الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا وذلك لكونه الأداة التي تعكس مدى انتماء الفرد العامل تجاه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، وبالتالي ففشل المؤسسة أو نجاحها مرهون به، وهذا ما يدفع العامل لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها بأفضل حال، وهذا لا يتم إلا عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ومناسبة لهم وتوفير متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم، وفي مقابل ذلك - توفير بيئة آمنة وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم - يتجلى شعورهم بالانتماء، ومن ثم شعور الولاء لتلك المؤسسة وتحقيق أهدافها.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

مفهوم الولاء لغة: يدل مفهوم الولاء في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو الانتماء أو القبول أو الاستعداد والمحبة. (حلاق بطرس، 2020، ص75)

ولقد عرفت ماري شيلدون (M,SHELDON): التنظيمي على أنه اتجاه الفرد نحو المنظمة، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.

أما صامويل آري و لاجوهنج فإنهما يريان أن الولاء التنظيمي لا يشير فقط إلى الفعل العاطفي أو الرابطة بين الفرد والمنظمة، ولكنه يعبر عنه سلوكيا في جهود الفرد والرغبة في البقاء مع المنظمة. ( عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، 1998، ص18/ص19)

و عرفه بورتر وأصحابه بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء تجاه منظمة ما، تكون لديه الصفات التالية:

- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمتها الإنسانية.
- استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.

- الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً. ( منال البارودي، 2-15، ص76)

وعرفه كانتور (KANTOR) بأنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم. (عبيد سعود السهلي، ص62) واعتبر علماء الاجتماع أن الولاء مفهوم قديماً وأن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها. وعلى الرغم من تعدد تعريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الأفراد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، وأنه سلوك يكتسبه الفرد بفعل هذا الارتباط والمداومة عليه. (منال البارودي، 2015، ص76/ص77)

ويمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه ذلك الشعور الإيجابي لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهاته المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها واستمرارها.

## 2- مراحل الولاء التنظيمي:

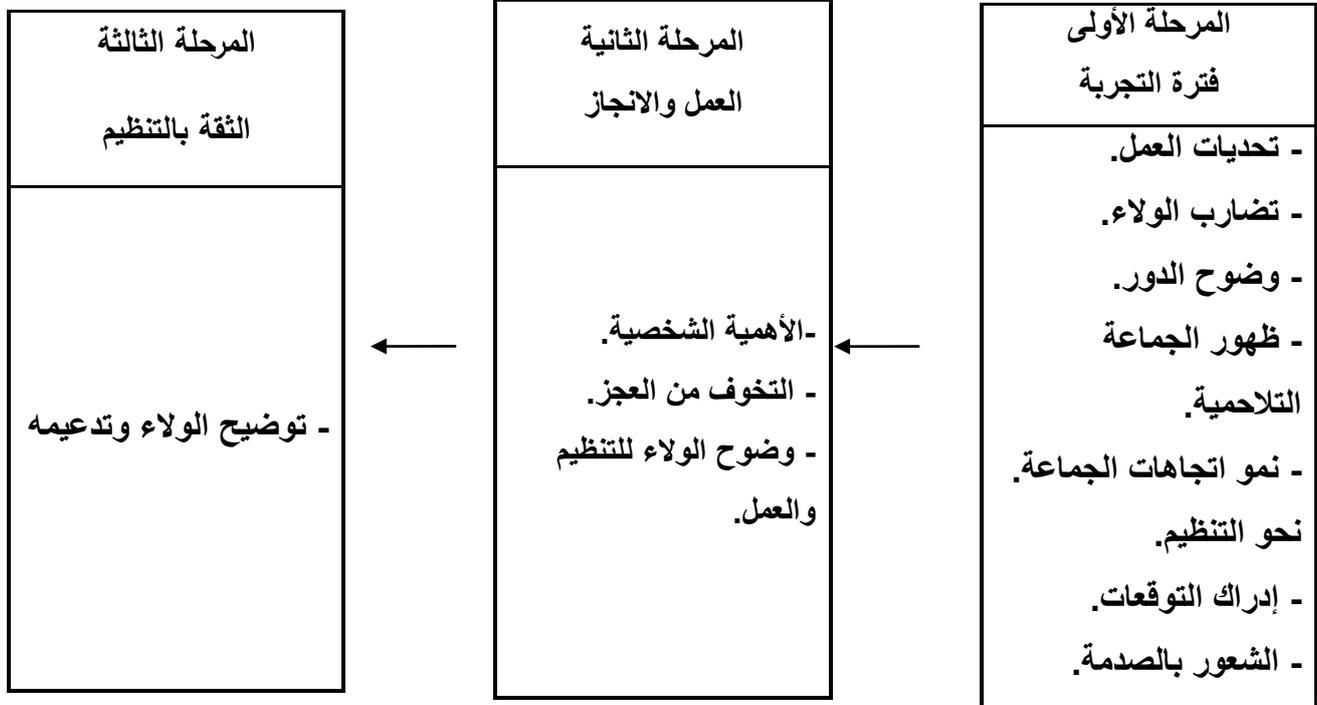
أشار ولس و لافان إلى أن ارتباط الفرد وولائه للمنظمة التي يعمل فيها يمر بمرحلتين هما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها: وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحاته.

يتضح من خلال هاته المرحلة أن الفرد له الحرية التامة في اختيار أي منظمة وذلك تبعاً لرغباته وميولاته الشخصية لأنه غير مقيد أو ملزم على اختيار منظمة، حيث يختار في أغلب الأحيان المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه والتي يمكنها تلبية رغباته وطلباته المستمرة، وهذا يشجعه على بذل جهد أكبر وتفجير كل طاقاته لخدمة تلك المؤسسة والولاء لها مقابل دعمها له.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها. توضح هذه المرحلة أن كل فرد عامل وموالي لعمله وملتزم وحريص على بذل جهود صادقة من أجل تحقيق الأهداف والنجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الكبيرة في البقاء فيها والإخلاص لها والتضحية في سبيله. (حضرية عيمور، 2017، ص72/ص73)

الشكل التالي يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند *Bochanan*:



الشكل (08) : مراحل تطور الولاء التنظيمي عند (*Bochanan*) (عمر محمد دره، 2011، ص98)

### 3- أنواع الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم أنواع الولاء التنظيمي حسب وجهة نظر جورج وآخرون و في حمدان والساكت حالة وجدانية

إلى مايلي:

#### 3-1 الولاء العاطفي:

وهذا الولاء يعكس علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يختزنها الموظف حول منظمته، الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والانجاز وهذا بالطبع يتأثر بمدى إدراك الموظف لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.

#### 3-2 الولاء الاستمراري:

وهذا الولاء يعكس مدى الرغبة في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، الأمر الذي يتوقف على مدى رضا الموظف عن نتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في الشركة، فإذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح له من فرص بديلة يكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس بالعكس، وهذا يرتبط بمدى وعي الموظف لمكاسبه وخسائره المادية والمعنوية.

#### 3-3 الولاء السلوكي:

وهذا الولاء يعبر عن درجة إحساس الموظف الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة التي يعمل فيها، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة كلما زاد التزام الموظف بتنفيذ أنظمة وتعليمات المنظمة والعكس بالعكس. (نادية تابعي، 2015،

ص47/ص48)

#### 4- أهمية الولاء التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي: ( عفاف روان، 2014، ص11)

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيمانا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

( منال البارودي، 2015، ص78)

- أن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المدربين، وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

- أن الولاء التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

(عفاف روان، 2014، ص11)

#### 5- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي في المؤسسات بمجموعة من الخصائص التي تدل على وجوده ويمكن الإشارة إليها في

ما يلي:

- ✓ شعور الفرد بالاتساق بين هدفه وهدف الجماعة وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المنظمة.
- ✓ يتميز الولاء التنظيمي بتأثره بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد، كالنظم، السياسات

والإجراءات المعتمدة وغيرها من العوامل.

✓ انخفاض معدلات الغياب والتأخر وإصابات العمل و كذا انخفاض معدلات الشكاوى والتأخر. ( حضريّة عيمور، 2017، ص71)

✓ يعبر الولاء التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

✓ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.

✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والظواهر الإدارية أخرى داخل التنظيم. ( غفاف روان، 2014، ص09)

## 6- النظريات المفسرة للولاء التنظيمي:

### 6-1 نظرية الاغتراب البيروقراطي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسات الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية و ذلك منذ القدم، فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات إميل دوركايم EMIL Durkeim (1947) وذلك من خلال كتابه " قسيم العمل الاجتماعي " حيث درس فيه المنظمات المتحدة، وكان اهتمامه الأساسي منصب حول التأثير المعنوي والسلطة وهذا من خلال تحول مجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متضامنة ومتماسكة، حيث تعتبر المنظمة كالأُسرة يسودها الوئام والولاء، كما أكد على أن العلاقة في المنظمة قد تكون موضوع خلاف، وذلك بسبب العلاقة بين الإدارة والموظفين، وهذا الخلاف يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها لتسهيل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة. لقد ظهر بعض المنظرين بعد دوركايم الذين كان اهتمامهم منصب حول الولاء التنظيمي والاغتراب الوظيفي والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وقد كان لهذا التنظير عدة أفكار تدور حول ما يسمى " بالمنظمات الرسمية البيروقراطية " هذه الأخيرة تتصف بالروتين في أداء العمل والقصور في الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاهتمام بقضايا السلطة المركزية وإضفاء

الصيغة الرسمية على التعامل بين الأفراد وبالتالي كان رد فعل متأرجح بين الملل وعدم الاكتراث بالمصالح الشخصية على حساب أهداف المنظمة، ومنه فإن نظرية الاغتراب هاته تهتم وتناقش هذه المنظمات .  
ومما سبق ذكره نستطيع أن نقول أن النظرية البيروقراطية تركز أساسا على مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في المركزية و إتباع الصيغ الرسمية والتخصص.

أما ماكس فيبر ( 1947 ) فقد اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية هو دليل على أسلوب التحكم الأفضل، بحيث وضعه في أيدي نخبة من المنظمة، لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنطلقاتهم تسير في خط متصلب، حيث يكون الأسلوب التعسفي هو الأول على سبيل المثال معاملة الموظفين كالألات ثم يأتي الأسلوب التعاوني مثل تشجيع العمال إلى النظر لأنفسهم على أنهم جزء من منظماتهم التي يعملون بها غير أن فيبر يؤكد على أن الأسلوب التعسفي ليس بالأسلوب الحيوي.

## 2-6 نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هاته النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية كبيرة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى منظمات اليابان بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

### 3-6 النظرية الثقافية ( النموذج الثقافي ):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما كان الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظّمته يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد لمنظّمته يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.

إن الولاء التنظيمي التي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء، وهو يكمل بذلك جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

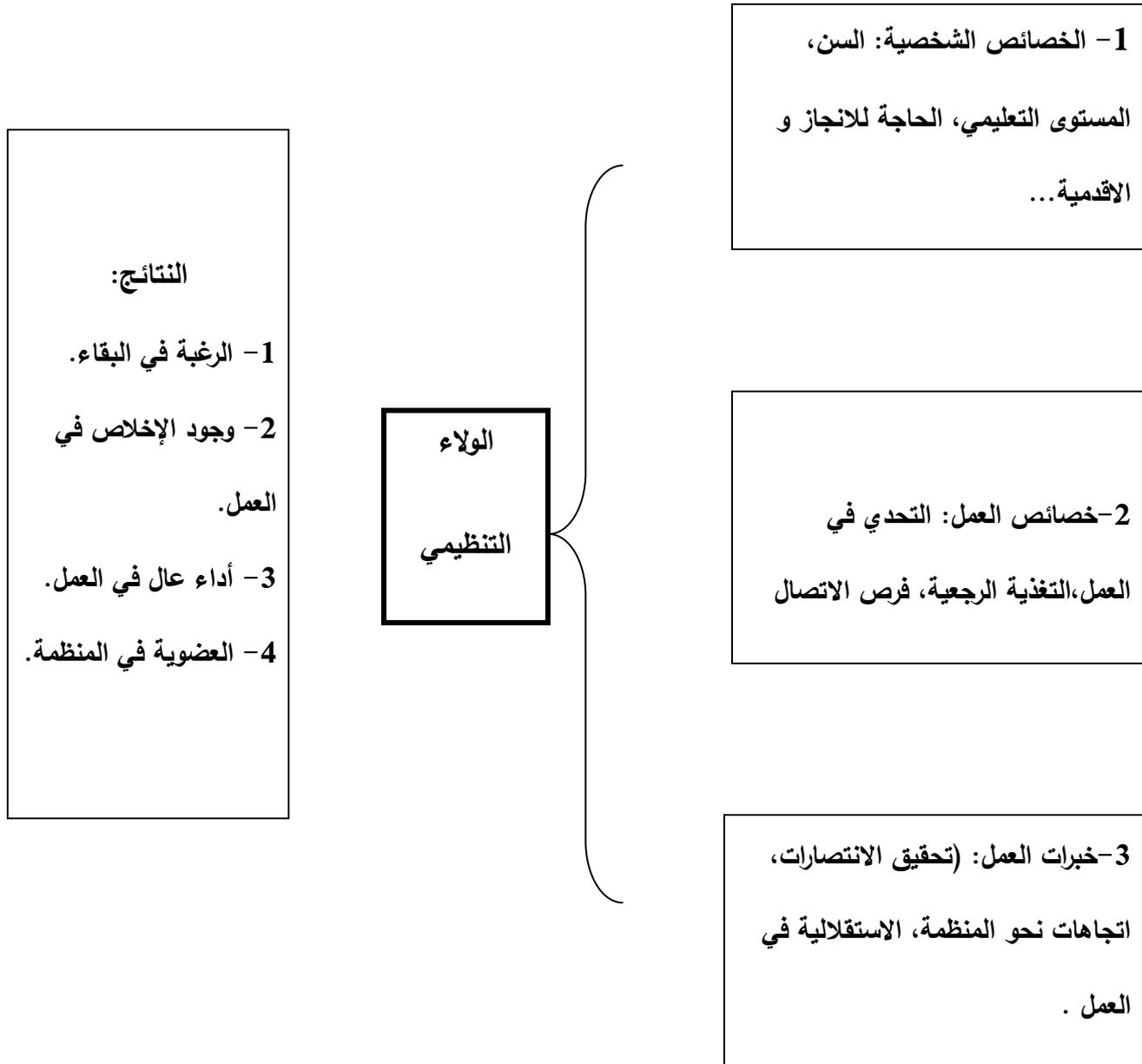
## 4-6 النموذج الاستثماري للولاء:

إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطاراً قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافئات والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لـ *walace* (1995) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافئات.

وقد تمت دراسته بصورة أضييق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري أن الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافئات والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة، وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل *mowday* (1982) في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساساً على أفكار *Becke* (1964)، *Salanikh* (1977)، كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطاراً كافياً لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي، وأن مفهوم التبادل والاستثمار هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء.

5-6 نموذج ستيرز 1977:



الشكل (09): نموذج ستيرز

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتاجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي

يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي:

- **الخصائص الشخصية:** السن، المستوى التعليمي ... الخ
- **خصائص العمل:** التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال ... الخ
- **خبرات العمل:** تحقيق الانتصارات، الاتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل ... الخ

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج

تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته **0.55** وقيمته **0.64** بالنسبة لخصائص

العمل، أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته **0.71**. (الشريف محمد شريط ، 2008، من ص 79

إلى ص 84)

### 7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تأثر وتتأثر بالولاء التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات التنظيمية،

وبعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات الشخصية نذكر منها: ( عفاف روان، 2014، ص 20)

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي،

طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن ... الخ

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف

والتهرب ونقص الرضا الوظيفي.

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.

- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

- الافتقاد إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث لمشاكله وظروفه. (محمد الشريف شريط ، 2008 ، ص74/ص75)
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- صدور معلومات غامضة وغير محددة.
- الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب.
- ضالة فرص الترقية في الخدمة.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر. (ماهر علي الصالح السالم، 2014 ، ص80)

## 8- آثار الولاء التنظيمي:

### أ- الآثار الإيجابية:

- 1- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة:
  - انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.
  - 2- يحقق للموظف مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظر مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ماهو في صالح التنظيم.
  - 3- تنعكس إيجابا على حياة الفرد خاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
  - 4- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

5- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية. (ماهر علي الصالح السالم، 2015/2014، ص79)

#### ب- الآثار السلبية:

لعل من بين الآثار السلبية للولاء التنظيمي جعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (حضرية عيمور، 2017، ص81)

### ملخص الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول الولاء التنظيمي، وذلك بعرض بعض التعاريف كما عرفها بعض العلماء والباحثين، تحديد أنواعه وكذا مراحلها، إبراز أهميته وبعض الخصائص، التعرف على نظرياته والعوامل المؤثرة فيه، والآثار المصاحبة له من آثار سلبية وإيجابية.

# الجانب التطبيقي

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

### تمهيد

- 1- التعريف بالوحدة الرئيسية لمديرية الحماية المدنية بالجلفة
- 2- منهج الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- مجتمع وعينة الدراسة
- 5- أداة الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

### ملخص الفصل

**تمهيد:**

مما لا شك فيه أن البحث العلمي يعتمد على بعض تقنيات المنهجية من أجل الحصول على المعلومات التي تساعد في الإجابة عن تساؤل الدراسة وفرضياتها، ومن خلال تصورنا للإشكالية المطروحة، وما توفر لنا من معلومات حول موضوع الدراسة، سوف نحاول في هذا الفصل استعراض تقنيات المنهجية التي استخدمت في الدراسة، تحديد منهج الدراسة، التعريف بمجال الدراسة من خلال تحديد الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، والتعريف بأداة ومجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة .

**1- التعريف بالوحدة الرئيسية لمديرية الحماية المدنية بالجلفة:**

تقع الوحدة الرئيسية لمديرية الحماية المدنية -الجلفة - بحي بريح - في الطريق الوطني رقم 01- وتعتبر مرفق عمودي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات، موضوعة تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، حيث طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي داخل الولاية وخارجها ، تتميز بتنظيم إداري (تقني و علمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها ، وبها مجموعة من المصالح نذكر منها مصلحة الوقاية والسلامة المهنية، المصلحة الفرعية للكوارث الكبرى، مصلحة التنظيم وتنسيق الإسعافات، المصلحة الفرعية للمنشآت، المصلحة الفرعية للتكوين ... الخ، كما أنها تحتوي على 69 عامل، كل عامل له مهامه وأنشطته الخاصة.

**2- منهج الدراسة:**

من المؤكد أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية، دون استعمال مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي

يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو المنهج، ويقول الجوهري أن مصطلح \*المنهج\* يشير إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل، أو بمعنى آخر فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه. (عبد الهادي الجوهري ، 1979 ، ص 25)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهاته الدراسة، والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً (عادل فاخر، 1979، ص 129). والذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. (العساف صلاح محمد، 1989، ص 186)

### 3- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الوحدة الرئيسية المعنية بالدراسة لولاية الجلفة وبالتحديد المتواجدة في حي بربيح .
- الحدود الزمنية : هي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمركز الحماية المدنية بالجلفة ، حيث بدأنا من 2022/03/07 إلى غاية 2022/05/18 في مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى: قمنا بزيارة المؤسسة بجولة استطلاعية وأخذ نظرة عامة للتعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطهم

ب- المرحلة الثانية: توزيع استمارات على العينة للحصول على المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة.

ج- الحدود البشرية: اقتصرت دراستنا على 37 عامل موزعين على 15 ضباط و 17 عون و 5 عرفاء كلهم ذكور.

#### 4- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة- ويقدر عددهم بـ 69 عامل، مكونين من 1 رائد، 30 ضابط، 5 رقباء + 1 مساعد، 8 عرفاء (7 رجال + 1 امرأة)، 7 أسلاك مشتركة (4 رجال + 3 نساء) و 17 عون.

واقترنت عينة دراستنا على 37 عون بنسبة ما يقارب 54% من المجتمع الكلي مقسمة إلى عمال موزعين على 10 ضباط و 17 عون و 4 عرفاء كلهم ذكور بشكل عشوائي، وقمنا بإهمال النساء لقلّة عددهن البالغ 4 نساء.

#### 5- أداة الدراسة:

يعتمد الباحث في جمع البيانات عن موضوع الدراسة على أداة أو أكثر لجمع البيانات، حيث اعتمدنا في هاته الدراسة على أداة وهي:

الاستبيان: يعرفه أبو النيل (1995) بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق يهدف إليها الباحث.

ويعرف بأنه عبارة عن أداة جمع بيانات تتضمن مثيرات حسية ولفظية وإجاباتها الموصولة بواقع العمل وبمواقفه نحو الذات أو نحو الغير. (زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، 2010، ص16/ص17)

ويعرف بأنه مجموعة من البنود التي تتضمن بعض البيانات الشخصية والموضوعات التقنية أو الاجتماعية أو التربوية تقابلها مجموعة من الإجابات المحددة، يجيب عليها مفردات العينة.

بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع -الدراسات السابقة- ذات الصلة بموضوع دراستنا، وجدنا استمارة بحث عبارة عن استبيان تم العمل به في الفرع التجاري بنفطال - ولاية الوادي - من قبل الطالبتين نادية تابعي وهادية

بوسعدية في الموسم الدراسي ( 2014 ) بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - وذلك بعدما قامت الطالبتان بعرضها على 5 أساتذة محكمين بذات الجامعة. ( أنظر الملحق 02 )

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين، تضمن القسم الأول بيانات ومعلومات عامة عن العاملين، والقسم الثاني تكون من 54 بند مقسمة في محورين، محور الضغوط المهنية ومحور الولاء التنظيمي، وكل محور مقسم من ثلاث أبعاد وهي:

#### المحور الأول: الضغوط المهنية

البعد الأول: ضغوط مهنية متعلقة بطبيعة العمل من البند 01 إلى البند 08.

البعد الثاني: ضغوط مهنية متعلقة بالمنظمة من البند 09 إلى البند 16.

البعد الثالث: ضغوط مهنية متعلقة بمحيط العمل من البند 17 إلى البند 24.

#### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي من البند 01 إلى البند 10.

البعد الثاني: الولاء التنظيمي السلوكي من البند 11 إلى البند 20.

البعد الثالث: الولاء التنظيمي المعرفي من البند 21 إلى البند 30.

معتمدين على مقياس ليكارت في بدائل الإجابة المتمثلة في موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، حيث نعطي درجة (05) إذا كانت الإجابة بموافق بشدة، ودرجة (04) إذا كانت الإجابة بموافق، ودرجة (03) إذا كانت الإجابة محايد، ودرجة (02) إذا كانت الإجابة غير موافق، ودرجة (01) إذا كانت الإجابة غير موافق بشدة.

## 6- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... الخ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة الاستبانات التي وزعت وهذه الأساليب هي:

6-1 التكرارات والنسب المؤوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

6-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي لدى الأعوان.

6-3 معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة وقوتها بين أبعاد الضغوط المهنية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى الأعوان.

### ملخص الفصل:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة والتعرف على حدود الدراسة وعدد أفراد الدراسة المتمثلين في 37 عون معتمدين في ذلك على الاستبيان وتم تحليل المعلومات الخاصة بالدراسة باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع.

## الفصل الخامس

عرض النتائج ومناقشتها

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

**1- عرض النتائج:**

**1-1 عرض نتائج الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة-.

| المتغيران       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة       |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| الضغوط المهنية  | 37    | 84.47           | 11.61             | 0.32                     | دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي |       | 50.60           | 7.18              |                          |               |

الجدول رقم (03): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي.

2-1 عرض نتائج الفرضيات الجزئية:

1-2-1 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

| المتغيران                        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة          |
|----------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل | 37    | 29.56           | 5.35              | 0.29                     | دالة عند<br>0.05 |
| الولاء التنظيمي                  |       | 50.60           | 7.18              |                          |                  |

الجدول رقم (04): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة

الولاء التنظيمي.

1-2-2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

| المتغيرين                        | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة       |
|----------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل | 37    | 24.47           | 4.98              | 0.26                     | دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي المعرفي          |       | 50.60           | 7.18              |                          |               |

الجدول رقم (05): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء

التنظيمي المعرفي.

1-2-3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

| المتغيرين                    | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة       |
|------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة | 37    | 84.47           | 11.61             | 0.47                     | دالة عند 0.01 |
| الولاء التنظيمي              |       | 12.34           | 4.34              |                          |               |

الجدول رقم (06): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء

التنظيمي.

1-2-4 عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

| المتغيرين                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة           |
|---------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل | 37    | 84.47           | 11.61             | 0.14                     | غير دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي                 |       | 16.76           | 4.26              |                          |                   |

الجدول رقم (07): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء

التنظيمي.

1-2-5 عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي

المعرفي.

| المتغيرين                       | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة           |
|---------------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل | 37    | 24.47           | 4.98              | 0.13                     | غير دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي المعرفي         |       | 12.33           | 4.34              |                          |                   |

الجدول رقم (08): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء

التنظيمي المعرفي.

1-2-6 عرض نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.

| المتغيرين               | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة           |
|-------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| ضغوط العمل              | 37    | 30.44           | 6.08              | 0.24                     | غير دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي العاطفي |       | 50.60           | 7.18              |                          |                   |

الجدول رقم (09): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي.

1-2-7 عرض نتائج الفرضية الفرعية السابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

| المتغيرين               | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة           |
|-------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|-------------------|
| ضغوط العمل              | 37    | 83.47           | 11.61             | 0.09                     | غير دالة عند 0.05 |
| الولاء التنظيمي السلوكي |       | 22.18           | 3.81              |                          |                   |

الجدول رقم (10): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.

1-2-8 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثامنة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

| المتغيرين               | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل ارتباط بيرسون | الدلالة       |
|-------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| ضغوط العمل              | 37    | 30.44           | 6.08              | 0.41                     | دالة عند 0.01 |
| الولاء التنظيمي المعرفي |       | 12.33           | 4.34              |                          |               |

الجدول رقم (11): قيمة معامل بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

2- مناقشة نتائج الفرضيات:

1-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة-.

من خلال الجدول رقم ( 03 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي يساوي 0.32 وهي دالة عند 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة " - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي".

من خلال الجدول (03) والنتائج المتوصل إليها نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.32 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين مستوى ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية ودرجة ولائهم التنظيمي، وهاته الضغوط منقسمة إلى ضغوط خاصة بطبيعة العمل من أعباء ومسؤوليات... الخ ، ضغوط

متعلقة بالمنظمة من علاقات جماعات العمل ومدى تماسكها ، بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات ، ضغوط متعلقة بمحيط العمل من إنارة وحرارة وضوضاء وإمكانيات وموارد، كل هاته الضغوط أثبتت الدراسة أن لها علاقة ارتباطيه دالة مع الولاء التنظيمي الذي ينقسم إلى ولاء تنظيمي عاطفي يعكس علاقة العامل الودية بالمؤسسة، ولاء تنظيمي سلوكي الذي ينعكس في سلوك العامل تجاه المؤسسة، ولاء تنظيمي معرفي يعكس درجة وعي والتزام العامل بمؤسسته.

و تتشابه دراستنا مع دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين في وجود علاقة ارتباطيه بين ظروف العمل (المتتمثلة في الظروف الفيزيائية من إنارة وتهوية ودرجة الحرارة ... الخ، الموارد المتوفرة والإمكانيات، وجماعات العمل ودرجة تماسكها... الخ) والولاء التنظيمي. وتختلف دراستنا عن دراسة ماهر الصالح السالم بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعلم الثانوي العام وعلاقته في إتخاذ القرار في وجود علاقة ارتباطيه بين المشاركة في إتخاذ القرار والولاء التنظيمي.

## 2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الجزئية:

### 1-2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي. من خلال الجدول رقم ( 04 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي يساوي 0.29 ودالة عند 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية " - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي".

من خلال الجدول ( 04 ) النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية

بالجلفة يعانون من ضغوط ترجع إلى طبيعة العمل من أعباء ومسؤوليات ومهام ..الخ، وهاته الضغوط لها

علاقة ارتباطيه ضعيفة بالولاء التنظيمي بمختلف أنواعه (عاطفي،سلوكي،معرفي) لدى الأعوان.

و تتشابه دراستنا مع دراسة العمراوي نادية بعنوان تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال بمركز

تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء- أم البواقي- في وجود علاقة ارتباطيه بين ضغوط العمل وعبئ العمل.

### 2-2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي

المعرفي.

من خلال الجدول رقم ( 05 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة

بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي يساوي 0.26 ودالة عند 0.05، مما يدل على رفض الفرضية

الصفريية وقبول الفرضية " - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة

بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي " .

من خلال الجدول ( 05 ) والنتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن الأعوان يعانون من ضغوط متعلقة بطبيعة

العمل، ولهاته الضغوط علاقة ارتباطيه ضعيفة بدرجة الولاء التنظيمي المعرفي للأعوان.

و تتشابه دراستنا مع دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين

في وجود علاقة ارتباطيه بين خصائص الوظيفة ( من مهام، أنشطة، أعباء، مسؤوليات ...الخ) والولاء

التنظيمي.

### 2-2-3 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.

من خلال الجدول رقم ( 06 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة

بالمنظمة، ودرجة الولاء التنظيمي يساوي 0.47 ودالة عند 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول

الفرضية البديلة " - توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة

ودرجة الولاء التنظيمي".

من خلال الجدول (06) والنتائج المتوصل إليها يتضح لنا وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين مستوى ضغوط

العمل المتعلقة بالمنظمة لدى الأعوان من مناخ تنظيمي و مهام ومسؤوليات وأنشطة وجماعات العمل...الخ،

ودرجة الولاء التنظيمي لديهم، قد ترجع إلى نقص الإمكانيات والتسيير السيئ داخل المؤسسة، عدم المشاركة في

اتخاذ القرارات، وعدم وضوح السياسة الإدارية...الخ

وتختلف دراستنا عن دراسة العمراوي نادية بعنوان تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال بمركز

تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء- أم البواقي- في وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي.

### 2-2-4 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.

من خلال الجدول رقم ( 07 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة

بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي يساوي 0.14 وغير دالة عند 0.05. وهذا يدل على رفض الفرضية البديلة

وقبول الفرضية الصفرية " - لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة

بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي".

يتضح لنا من خلال الجدول ( 07 ) والنتائج المتوصل إليها أن أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بالجلفة يتمتعون بظروف فيزيقية مناسبة للعمل من إنارة وتهوية ودرجة الحرارة وهدوء..الخ، وبالتالي فالأعوان لا يعانون من ضغوط عمل ناجمة عن محيط العمل، وهاته الضغوط (المتعلقة بمحيط العمل) ليست لها علاقة ارتباطيه بالولاء التنظيمي للأعوان.

وتتشابه دراستنا مع دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين في وجود علاقة ارتباطيه بين ظروف العمل المتمثلة في الظروف الفيزيقية من إنارة وتهوية ودرجة الحرارة... الخ والولاء التنظيمي.

#### 5-2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.

من خلال الجدول رقم ( 08 ) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي تساوي 0.13 وغير دالة عند 0.05، وهذا يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية -" لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي".

نلاحظ من خلال الجدول (08) والنتائج المتوصل إليها أن الأعوان في الوحدة الرئيسية لا يعانون من ظروف متعلقة بمحيط العمل، وبالتالي فهم لا يعانون من ضغوط متولدة من محيط العمل، وأن أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي من وعي والتزام بالمؤسسة.

### 6-2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي. من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي يساوي 0.24 وغير دالة عند 0.05. وهذا يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي ".

نلاحظ من خلال الجدول ( 09) والنتائج المتوصل إليها أن معامل بيرسون يساوي 0.24 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى ضغوط العمل لدى الأعوان ودرجة ولائهم التنظيمي العاطفي الذي يعكس العلاقة الودية للأعوان بالمؤسسة، والتي كانت جد عالية.

واختلفت دراستنا عن دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين في بعد الولاء التنظيمي العاطفي ( حيث تناولها بوسكار فريد بشكل عام -الولاء التنظيمي-). واختلفت دراستنا عن دراسة ماهر علي الصالح بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته في مصلحة الاستجابات الطبية في بعد الولاء التنظيمي العاطفي.

### 7-2-2 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي. من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي يساوي 0.09 وغير دالة عند 0.05 وهذا يدل على رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي ".

من خلال الجدول (10) والنتائج المتوصل إليها نلاحظ أن معامل بيرسون يساوي 0.09 وهذا يثبت أنه لا توجد أي علاقة بين ضغوط العمل لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية -الجلفة- ودرجة ولائهم التنظيمي السلوكي المتمثل في سلوك العامل تجاه مؤسسته. بالرغم من الضغوط المرتفعة التي يعانون منها. واختلفت دراستنا عن دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين في بعد الولاء التنظيمي السلوكي ( حيث تناولها بوسكار فريد بشكل عام -الولاء التنظيمي-) . واختلفت دراستنا عن دراسة ماهر علي الصالح بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته في مصلحة الاستجابات الطبية في بعد الولاء التنظيمي السلوكي.

## 2-2-8 مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثامنة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي. من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي يساوي 0.41 ودالة عند 0.01، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة -" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي". يوضح لنا الجدول (11) والنتائج المتوصل إليها أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي المعرفي للأعوان، وذلك قد يرجع إلى أن المؤسسة لا تلبي لهم كل طموحاتهم، أهداف المؤسسة لا تتماشى مع أهداف العاملين، عدم وضوح القرارات الإدارية، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .. الخ واختلفت دراستنا عن دراسة بوسكار فريد بعنوان جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين في بعد الولاء التنظيمي المعرفي ( حيث تناولها بوسكار فريد بشكل عام -الولاء التنظيمي-) . واختلفت دراستنا عن دراسة ماهر علي الصالح بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته في مصلحة الاستجابات الطبية في بعد الولاء التنظيمي المعرفي.

### الاستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج الفرضيات ومناقشتها نستنتج أنه:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة ودرجة الولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي.
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي العاطفي .
- لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي السلوكي.
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي المعرفي .

خاتمة

## خاتمة:

في ختام بحثنا ليس بوسعنا إلا أن نحمد الله ونشكره على ما أمن به علينا من فضل لإتمام دراستنا، ونسأله التوفيق والسداد لاكتمال الفرحة ومزيدا من النجاحات إن شاء الله.

ليست مؤسسة الحماية المدنية فقط عمالها معرضون لخطر الضغوط المهنية، فالمنظمات والمؤسسات مهما كان شكلها أو نوعها فهي تزخر بالضغوط المهنية التي هي بطبيعة الحال مجموعة من ردود الأفعال المختلفة التي يبديها العامل نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل التي يعمل بها، وهذا ما يمكن أن نسميه بناتج التفاعل بين العامل وطبيعة عماله بالإضافة إلى عوامل المنظمة ومحيط العمل، والتي من شأنها أن تولد في الفرد شعور الانزعاج والكره تجاه عمله وحتى المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، مما ينعكس على ولائه لمؤسسته وولائه التنظيمي الذي هو عبارة عن استعداد وحب وانتماء ورغبة وتضحية من أجل تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، وبالتالي هذا الانزعاج والكره يعني الابتعاد عن تحقيق أهدافه أو أهداف المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

وقد تناولت دراستنا موضوع العلاقة بين مستوى الضغوط المهنية ودرجة الولاء التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط ضعيف بين مستوى الضغوط المهنية المتمثلة في (أعباء العمل، أعباء المهام والأنشطة، جماعات العمل، عدم وضوح السياسة الإدارية عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، نقص الفاعلية بين أطراف العمل والمهنة الواحدة.. الخ، بالإضافة إلى العوامل الفيزيائية من إضاءة، تهوية، درجة الحرارة.. الخ، بالإضافة إلى الموارد والإمكانات المطلوبة لأداء العمل بأفضل صورة) ودرجة الولاء التنظيمي الذي يعكس العلاقة الودية بين الفرد العامل ومؤسسته، ويعكس سلوكه تجاه مؤسسته أو منظمته، كما أنه يعبر عن مدى درجة وعيه.

## التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات وضبطها في مايلي:

- 1- على المنظمة عمل دورات توعية يتم من خلالها مناقشة موضوع الضغوط المهنية ومحاولة إبراز مدى خطورته على الفرد قبل المنظمة.
- 2- وضع استراتيجيات وبرامج تخفف من الضغوط لدى العاملين قدر المستطاع.
- 3- زيادة العاملين في المنصب الواحد للتخفيف من عبئ العمل.
- 4- تنمية المشاعر الإيجابية للعاملين تجاه المنظمة أو المؤسسة.
- 5- عمل دورات تدريبية للتعريف بموضوع الولاء التنظيمي ومدى أهميته للمنظمة والعامل على حد سواء، ومن ثم محاولة تعزيزه في أنفس العاملين.
- 6- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في كافة المؤسسات وخاصة مؤسسة الحماية المدنية كون عمالها دائما في عرضة للخطر من كافة الجوانب.

قائمة المصادر

و المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

- 1- سورة إبراهيم / الآية 07
- 2- سورة البلد / الآية 04
- 3- العساف، صلاح محمد (1989)، المدخل للبحث في العلوم السياسية، (ب/ط)، العبيكان للطباعة و النشر .
- 4- حسين حريم (2009)، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، ط 3، عمان، دار الحامد للنشر.
- 5- حلاق بطرس (2020)، السلوك التنظيمي، (ب/ط)، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 6- حمود الخضر عثمان (2005)، علم النفس التنظيمي، ط01، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 7- زياد بن علي بن محمود الجرجاوي (2010)، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، (ب/ط)، غزة، فلسطين، مطبعة أبناء الجراح.
- 8- عاقل حافز (1979)، أسس البحث العلمي، (ب/ط)، بيروت، لبنان، دار العلم للملايين.
- 9- عبد الرحمان أحمد محمد هيجان (1998)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط 01، الرياض، السعودية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 10 - عبد الرحمان بن سليمان الطريري (1994)، الضغط النفسي-مفهومه تشخيصه، طرق علاجه، ط 1، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة.
- 11- عبد الله عبد الغني الطجم ، السواط طلق بن عوض الله (2003) ، السلوك التنظيمي، ط 04، المملكة العربية السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 12- عبد الهادي الجوهري (1979)، دراسات في علم الاجتماع السياسي، (ب/ط)، مكتبة الطليعة.
- 13- علي عسكر (2005)، الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل - السلوك التنظيمي المعاصر-، (ب/ط)، القاهرة، مصر ، دار الكتاب الحديث.

## قائمة المصادر والمراجع

- 14- علي إيبو نلثف (2019)، الضغوط النفسية، (ب/ط)، الإسكندرية، مصر، دار المعارف الجامعية.
- 15- عمر مصطفى محمد النعاس (2008)، الضغوط المهنية والصحة النفسية، الإدارة العامة للمكتبات، ط01، مصر، إدارة المطبوعات والنشر.
- 16- عويد سلطان المشعان (1994)، علم النفس الصناعي، ط01، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- 17- فاروق عبده فليبه (2005)، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط01، عمان، الأردن، دار الميسرة.
- 18- محمد حسن غانم (2009)، كيف تهزم الضغوط النفسية، (ب/ط)، القاهرة، مصر، دار أخبار اليوم.
- 19- محمود فتحي عكاشة (1999)، علم النفس الصناعي، (ب/ط)، الإسكندرية، مصر، مطبعة الجمهورية.
- 20- محمود سليمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ب/ط)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- 21- منال البارودي (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط01، القاهرة، مصر دار الكتب المصرية للنشر " المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 22- نفيسة محمد باشري وآخرون (2017)، السلوك التنظيمي، (ب/ط)، القاهرة، مصر، جامعة القاهرة.
- 23- ياسين حمدي وآخرون (1999)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث.
- 24- الشريف محمد شريط (2009/2008)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإمارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز، عنابة، الجزائر.
- 25- حضرية عيمور (2018/2017)، سلمى لعباطشة، الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

- 26- سلامي باهي، مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر .
- 27- صفناز الشطي (2008/2007)، الدورة التدريبية لرئيسات الأقسام-كيف تصنع قائدا متميزا.
- 28- عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، السعودية.
- 29- عفاف روان (2015/2014)، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين - دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية الزهراوي، المسيلة، الجزائر.
- 30- علي داودي (2014-2013)، الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية لولاية مستغانم، وهران، الجزائر.
- 31- عمر محمد دره (2011)، استراتيجيات التعلم وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال -حلب، سوريا.
- 32- ماهر علي الصالح السالم (2015/2014)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، دمشق، سوريا.
- 33- محمد مكانسي (2007/2006)، التوافق المهني وعلاقته بضغوط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية، قسنطينة، الجزائر.
- 34- مريم عثمان (2010/2009)، الضغوط المهنية و علاقتها بدافعية الانجاز، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية ببسكرة، قسنطينة، الجزائر.

## قائمة المصادر والمراجع

---

35- نادية العمراوي (2016-2017)، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية

بمركز تعبئة قارورات الغاز بعين البيضاء، أم البواقي، الجزائر.

36- نادية تابعي (2014/2015)، هادية بوسعدية، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية

بالفرع التجاري نفضال لولاية الوادي، واد سوف، الجزائر .

الملاحق

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس والفلسفة

استبيان حول :

الضغط المهني وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية

- دراسة ميدانية على عينة من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية - الجلفة -

تحت إشراف :

\* د. بلول أحمد

من إعداد الطالبين :

\* طاهيري يوسف

\* بوزيد الحاج

السادة أعوان مديرية الحماية المدنية - الجلفة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسعدنا أن نضع بين أيديكم استبيان لإجراء دراسة ميدانية لغرض معرفة "علاقة الضغط المهني بالولاء التنظيمي" وذلك

استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة بما يعبر عن رأيكم على أسئلة الاستبيان، بوضع علامة (X) حول الاجابة التي تراها

مناسبة، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لاغراض هذا البحث، وأن تكون موضع العناية والسرية التامة .

السنة الجامعية 2021/2022

البيانات الشخصية:

\* الجنس:

ذكر ( ) أنثى ( )

\* السن:

من 23 سنة إلى 33 سنة ( )

من 34 سنة إلى 43 سنة ( )

من 44 سنة فما فوق ( )

\* الخبرة:

من 1 سنة إلى 5 سنوات ( )

من 6 سنوات إلى 10 سنة ( )

من 11 سنة إلى 15 سنة ( )

من 16 سنة فما فوق ( )

\* المستوى التعليمي:

متوسط ( )

ثانوي ( )

جامعي ( )

المحور الأول: الضغوط المهنية

| الرقم | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | مهام العمل الذي أقوم به يأخذ جهدا ووقتا زائدا                             |            |       |       |           |                |
| 02    | أشعر بزيادة أعبائي في العمل مقارنة بزملائي                                |            |       |       |           |                |
| 03    | أنجز بعض الأعمال خارج وقت الدوام في عطلة نهاية الأسبوع                    |            |       |       |           |                |
| 04    | لا أستطيع الحصول على فترة راحة أثناء العمل                                |            |       |       |           |                |
| 05    | قلة الفرص المتاحة لتطوير مهاراتي في العمل                                 |            |       |       |           |                |
| 06    | أشعر بالإرهاك في نهاية يوم عملي   |            |       |       |           |                |
| 07    | أتجنب حضور اجتماعات العمل لعدم جدواها                                     |            |       |       |           |                |
| 08    | يتكرر استدعائي للعمل أيام إجازاتي والمناسبات الدينية والوطنية بصورة كبيرة |            |       |       |           |                |
| 09    | نقص الإمكانيات المادية المطلوبة لانجاز عمل يشعرنى بالضغط                  |            |       |       |           |                |
| 10    | أعتقد أن بعض القرارات الإدارية متناقضة أحيانا                             |            |       |       |           |                |
| 11    | أعتقد أن العلاقة بيني وبين الإدارة متوترة                                 |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | أعاني من الضغوط في عملي بسبب عدم وضوح السياسة الإدارية | 12 |
|  |  |  |  |  | عدم مشاركتي في قرارات العمل بسبب لي ضغوط في العمل      | 13 |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن جماعة العمل تفتقد إلى التماسك                 | 14 |
|  |  |  |  |  | إتخاذ القرارات الإدارية غير الصحيحة يشعرني بالارتباك   | 15 |
|  |  |  |  |  | أعرض للضغوط في عملي بسبب نقص الدورات التأهيلية         | 16 |
|  |  |  |  |  | اعتقد أن الإضاءة والتهوية غير مناسبة بقاعات العمل      | 17 |
|  |  |  |  |  | يتوقف عملي بسبب نقص الموارد والإمكانات المطلوبة        | 18 |
|  |  |  |  |  | الضوضاء والحرارة في مكثبي غير مناسبة لطبيعة العمل      | 19 |
|  |  |  |  |  | طبيعة الديكورات والترتيبات داخل مكثبي غير مكثبي        | 20 |
|  |  |  |  |  | الأدوات والأجهزة المستخدمة في عملي غير مناسبة          | 21 |
|  |  |  |  |  | اعتقد أن هناك نقص في الإمكانيات البشرية                | 22 |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | المطلوبة لانجاز العمل                                      |    |
|  |  |  |  |  | اعتقد أن هناك نقص في تبادل المعلومات بيني وبين زملاء العمل | 23 |
|  |  |  |  |  | أعجز عن التعبير للرؤساء عما أتعرض له من ضغوط العمل         | 24 |

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة  | الرقم |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
|                |           |       |       |            | لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في ذات المؤسسة               | 01    |
|                |           |       |       |            | أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة مع الآخرين                       | 02    |
|                |           |       |       |            | أنظر إلى المشكلات التي تواجهها المؤسسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية | 03    |
|                |           |       |       |            | للمؤسسة مكانة عالية في نفسي  | 04    |
|                |           |       |       |            | تحتم علي مشاعري عدم ترك المؤسسة  | 05    |
|                |           |       |       |            | أمتدح هذه المؤسسة بأنها مؤسسة عظيمة                                    | 06    |
|                |           |       |       |            | أجد صعوبة في الانتقال والعمل في مؤسسة أخرى                             | 07    |
|                |           |       |       |            | أجد أن معظم قيمي تتطابق مع قيم المؤسسة                                 | 08    |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | اعتقد أن حياتي تصاب بالارتباك إذا قررت الانتقال من المؤسسة   | 09 |
|  |  |  |  |  | أنا سعيد جدا لأنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل بها               | 10 |
|  |  |  |  |  | أدافع عن المؤسسة حتى إذا انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى       | 11 |
|  |  |  |  |  | أبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي بالمؤسسة                         | 12 |
|  |  |  |  |  | أحرص على سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها                  | 13 |
|  |  |  |  |  | أحافظ على ممتلكات المؤسسة كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية      | 14 |
|  |  |  |  |  | تتطابق مصلحتي مع مصلحة العمل                                 | 15 |
|  |  |  |  |  | أواصل العمل بعد الدوام الرسمي إذا دعت الحاجة لذلك            | 16 |
|  |  |  |  |  | حققت أهدافي الشخصية من خلال وجودي في المؤسسة                 | 17 |
|  |  |  |  |  | هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية أدائي في العمل | 18 |
|  |  |  |  |  | سأستمر بالعمل في المؤسسة حتى لو توفرت عروض عمل في مكان آخر   | 19 |
|  |  |  |  |  | كان قرارا صائبا أن أعمل لدى هذه المؤسسة                      | 20 |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | لدي الثقة بأن المؤسسة تؤمن لي أمن وظيفي أكثر<br>من أي مؤسسة أخرى | 21 |
|  |  |  |  |  | تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى                    | 22 |
|  |  |  |  |  | عملي بالمؤسسة يلبي كل طموحاتي                                    | 23 |
|  |  |  |  |  | نجاح المؤسسة جزء من نجاحي في العمل                               | 24 |
|  |  |  |  |  | أعتقد أن تبادل المعلومات مع زملائي في العمل يتم<br>بسهولة        | 25 |
|  |  |  |  |  | أعتقد بأنني أبني مستقبلي الوظيفي عند بقائي في<br>عملي            | 26 |
|  |  |  |  |  | التعليمات والأوامر في مؤسستي واضحة للجميع                        | 27 |
|  |  |  |  |  | أستوعب جميع المعلومات المتعلقة بعملي                             | 28 |
|  |  |  |  |  | لست مستعد بأن أترك العمل في مؤسستي حتى وإن<br>تغيرت نوعية العمل  | 29 |
|  |  |  |  |  | أي تغيير في وضعي الحالي لا يؤدي بي لترك هذه<br>المؤسسة           | 30 |

قائمة الاساتذة المحكمين:

| الرقم | الاسم واللقب     | الدرجة العلمية | التخصص     |
|-------|------------------|----------------|------------|
| 01    | لامية بويدي      | دكتوراه        | علم اجتماع |
| 02    | حبيب الود        | ماجستير        | علم اجتماع |
| 03    | بويكر منصور      | دكتوراه        | علم النفس  |
| 04    | محمد السعيد قيسي | ماجستير        | علم النفس  |
| 05    | سلاف مشري        | دكتوراه        | علم النفس  |

( نادية تابعي، هادية بوسعدية، جامعة الشهيد حمه لخضر، وادي سوف )