



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع



تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل

الجزائري في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية "مطاحن مرمورة" – هيليوبوليس –

قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

أ. ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

بعزيز نور الهدى

السنة الجامعية: 2018 م / 2019 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

﴿ تَبْرَكَ الَّذِي يَدُهُ الْمَلِكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾

﴿ ١ ﴾ الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ

عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿ ٢ ﴾

سورة "الملك" الآية 1-2

الشكر

الشكر الأول لله تعالى خالق الإنسان وواهب العقل والبيان الذي هدانا بخير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم ويسر لنا سبل النجاح وأخرجنا من ظلمات الجهل إلى نور العلم.

نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى:

الأستاذة الفاضلة "فوزية ورناني" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وكانت عون لنا في إتمام هذا العمل. فجزاك الله كل خير وأدامك الله نبعاً يفيض بالعلم والعطاء.

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة قالمة 8 ماي 1945 - قالمة.

كما أشكر عمال وحدة مطاحن مرمورة بهيليوبوليس على ترحيبهم وإفادتنا بالمعلومات اللازمة وعلى رأسهم "إلهام سكراني" التي قدمت لنا العديد من الخدمات الهامة طول مدة الدراسة.

أشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة يسرت لنا طريق البحث والدراسة.

إهداء

قال الله تعالى: ﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

أهدي هذا العمل المتواضع إلى قرة عيني، إلى من حملتني وأرضعتني وأحاطتني بالحب والحنان، إلى أول صورة وقفت عيناى عليها عند ولادتي، إلى من بفضلها رأيت النور، إلى صاحبة القلب الطيب الحنون، إليك يا شمعة دربي وزينة حياتي "أمي الغالية".

إلى من أنار لي سبيل العلم والمعرفة، إلى من عاش حالما ليراني فيما أنا عليه، إلى من كد واجتهد وسهر الليالي من أجل إيصالى إلى الأفق، إلى تاج رأسى وربيع عمري "أبي الغالى".

إلى من تفر العين لؤياهم وتطيب النفس لمأنستهم ويطمئن القلب بلقياهم، إخوتي "صالح، أيمن ويونس" وإلى كافة العائلة.

إلى كافة الزملاء والزميلات بالأخص: إيمان، عماد، نواره، حياة، نبيلة، إبتسام، هبة الله، سلمى.

إلى رفيق دربي "حسام" سهل الله لك طريقا إلى الجنة، وإلى كافة عائلته الكريمة.

إلى كل طالب علم وإلى من ساهم في بلوغي هذا المستوى من التعليم إلى كل هؤلاء هذا العمل المتواضع.

الشكر

الإهداء

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة أ - ب - ج

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد 3

المطلب الأول: إشكالية الدراسة 4

المطلب الثاني: أسباب إختيار الموضوع 8

المطلب الثالث: أهمية الدراسة 8

المطلب الرابع: أهداف الدراسة 9

المطلب الخامس: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة 10

المطلب السادس: تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة 14

المطلب السابع: المقاربات والإتجاهات النظرية 19

المطلب الثامن: الدراسات السابقة 28

40 خلاصة

الفصل الثاني: ضغوط العمل

42 تمهيد

43 المطلب الأول: أهمية ضغوط العمل

43 المطلب الثاني: خصائص و عناصر ضغوط العمل

45 المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

47 المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

51 المطلب الخامس: نماذج مفسرة لضغوط العمل

56 المطلب السادس: مصادر ضغوط العمل

62 المطلب السابع: آثار و نتائج ضغوط العمل

65 المطلب الثامن: أساليب مواجهة ضغوط العمل

69 خلاصة

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

71 تمهيد

72 المطلب الأول: أهمية الولاء التنظيمي

73 المطلب الثاني: خصائص و عناصر الولاء التنظيمي

75 المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي

78	المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي
81	المطلب الخامس: نماذج الولاء التنظيمي
84	المطلب السادس: العوامل المؤثرة للولاء التنظيمي
88	المطلب السابع: آثار الولاء التنظيمي
90	المطلب الثامن: العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي
92	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

94	تمهيد
95	المطلب الأول: مجالات الدراسة
98	المطلب الثاني: العينة وخصائصها
105	المطلب الثالث: منهج الدراسة
106	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
121	خلاصة

الفصل الخامس: التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية

113	تمهيد
114	المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج

152	المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
155	المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء النظريات و الدراسات السابقة
158	خلاصة
159	خاتمة
160	التوصيات والإقتراحات
162	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية.	1
61	يوضح الفرق بين نمط الشخصية (A) ونمط الشخصية (B).	2
98	يوضح توزيع عينة البحث حسب الرتبة.	3
99	يوضح توزيع الإستثمارات.	4
99	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	5
100	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	6
101	يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة.	7
102	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.	8
103	يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة.	9
104	يوضح المركز الوظيفي لأفراد عينة البحث.	10
104	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.	11
114	يوضح ما إذا كانت تسند مهام بسيطة وواضحة للعمال.	12
115	يوضح خوف العامل من حرمانه من الحوافز خاصة المادية بشكل مصدر ضغط وقلق لديه.	13
116	يوضح تماشي منصب العمل مع القدرات والمؤهلات العلمية.	14
117	يوضح تفوق العمل على القدرات والمؤهلات وتأثيره على الأداء.	15
119	يوضح الصراع بين الإدارة والعمال وتأثيره على الأداء المهني للعامل.	16

120	يوضح تكليف المؤسسة العامل بمهام وأعباء كثيرة.	17
121	يوضح ضغوط العمل وتأثيرها على مهارات العاملين.	18
123	يوضح وجود العدل والمساواة في نظام الترقيات بالمؤسسة.	19
125	يوضح تعرض العامل للحوادث المهنية وأسبابها.	20
126	يوضح تناسب توقيت العمل.	21
127	يوضح وجود مساواة بين العمال.	22
129	يوضح وجود إضاءة مناسبة في مكان العمل.	23
130	يوضح وجود الضجيج في مكان العمل.	24
131	يوضح إذا ما كان نظام التهوية بالمؤسسة ملائم.	25
132	يوضح وجود خلافات مهنية مع المسؤول المباشر.	26
134	يوضح وجود مراقبة مستمرة من طرف المدير أو المسؤول في العمل.	27
135	يوضح وجود تداخلات في الصلاحيات مع زملاء العمل.	28
137	يوضح وجود إنزعاج من الأوامر المتلقاة من المرؤوسين.	29
138	يوضح وقت الراحة أثناء العمل.	30
139	يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء.	31
140	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار.	32
142	يوضح إمتصاص الضغط الموجود على مستوى المؤسسة.	33
143	يوضح الشعور بالتعب والإرهاق بعد العمل.	34
145	يوضح إذا كان الأجر كاف أو لا.	35
146	يوضح تأثير المشاكل الإجتماعية على أداء العمل.	36
147	يوضح نوع السكن.	37
148	يوضح إقامة المؤسسة تكريماً عند التقاعد للعمال.	38
149	يوضح ما إذا كان التكريم دافع بقاء للعامل وتمسكه بالمؤسسة.	39

150	يوضح نوع رابط بين العمال والمؤسسة.	40
151	يوضح دفاع العمال عن المؤسسة.	41
152	يوضح مدى إرتباط العامل بالمؤسسة خارجها.	42

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	يوضح مخطط نظرية سيلاي.	1
23	يوضح مخطط نظرية التقدير المعرفي للضغوط.	2
26	يوضح هرم ماسلو لتدرج الحاجات.	3
45	يوضح التفاعل بين العناصر المسببة لضغوط العمل.	4
47	يوضح مراحل ضغوط العمل.	5
51	يوضح مراحل الضغوط.	6
52	يوضح نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل.	7
53	يوضح نموذج جيبسون وزملائه.	8
54	يوضح تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي وولاس.	9
56	يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط.	10
65	يوضح آثار ونتائج ضغوط العمل.	11
77	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان 1974.	12
80	يوضح أنواع الولاء التنظيمي عند Allen et Mayer.	13
82	يوضح نموذج ستيرز Steers.	14
87	يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	15
90	يوضح آثار الولاء التنظيمي.	16
96	يوضح الهيكل التنظيمي المفصل لوحدة مطاحن مرمورة - قالمة -	17

مقدمة

يعيش الفرد في بيئة تتسم بالتغير المستمر نظرا لتقدم العلوم بمختلف أنواعها و محاولة التكيف مع هذه التغيرات واستثمارها لصالحه، ولكن في بعض الأوقات يصعب عليه التوافق مع هذه الظروف المتغيرة في بيئته، ولا يستطيع التفاعل معها مما يترتب عليه حدوث ضغوط والتي تعد من عوائق هذا العصر التي أصبحت مظهرا طبيعيا من مظاهر الحياة الإنسانية التي لا يمكن تفاديها، وأصبح العاملون في المنظمة يعانون أنواعا مختلفة من الضغوط في مختلف المستويات التنظيمية حيث تؤثر بدورها على كافة أعضاء المنظمة سواء كانوا قيادات أو مرؤوسين، وتتسبب في حدوث خسائر منها الخسائر المادية أو البشرية ومنها فقدان الثقة والتسرب الوظيفي وقلة الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية لديهم وفي بعض الأحيان إفلاس المنظمة وتسريح العمال.

حيث أن ضغوط العمل تؤدي إلى آثار سلبية على سلوك الأفراد والجماعات، والإدارة الواعية هي التي تهتم بالأفراد والجماعات حتى يمكنهم أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعهم تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة وقد تدفع بالبعض الآخر إلى اليأس والإحباط وغيرها من المظاهر التي لها علاقة بضغوط العمل وهذا ما دفع بعلماء السلوك التنظيمي إلى دراسة طبيعة ضغوط العمل ومسبباته ونتائجه المترتبة عنه.

ومن المشكلات التنظيمية المترتبة عن ارتفاع مستوى ضغوط العمل هو مشكلة الولاء التنظيمي، فالمنظمات التي يتسم موظفوها بمستويات عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات فعالة، فالولاء العالي للموظفين يربط اتجاهاتهم بأهداف المنظمة. حيث يعتبر الولاء من أهم العوامل التي يمكن إعتبارها من المؤشرات الإيجابية، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة أو المؤسسة في تحقيقها.

لقد أصبحت حاجة أي مؤسسة أو منظمة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة، وذلك لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط وإنما على الجمهور الخارجي

أيضا لذلك لابد من دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث تتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف بهدف الوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل ولإستمرارها وتطورها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الإطلاع على واقع ضغوط العمل في مؤسسة مطاحن مرمورة باعتبارها مؤسسة إقتصادية وكيفية تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة وذلك من خلال خطة منهجية علمية إنقسمت إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني، مقسمة إلى خمسة فصول جاءت على النحو الآتي، الجانب النظري ضم ثلاثة فصول هي:

✓ **الفصل الأول:** وهو الإطار العام للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، المفاهيم الأساسية والثانوية للدراسة دون أن ننسى الإرث النظري المفسر لضغوط العمل والولاء التنظيمي، أما في نهاية هذا الفصل فقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة.

✓ **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان ضغوط العمل وتم التعرض فيه إلى أهمية ضغوط العمل، خصائص وعناصر ضغوط العمل، مراحل ضغوط العمل، أنواع ضغوط العمل، النماذج المفسرة لضغوط العمل، المصادر المحتملة لضغوط العمل، آثار ونتائج ضغوط العمل، أما المطلب الثامن جاء فيه أساليب مواجهة ضغوط العمل.

✓ **الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل التطرق إلى الولاء التنظيمي وضم العناصر التالية: أهمية الولاء التنظيمي، خصائص وعناصر الولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي، أنواع الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، آثار الولاء التنظيمي وأخيرا العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

الجانب الميداني الذي ضم فصلين هما كما يلي:

✓ **الفصل الرابع:** خصص للإطار المنهجي للدراسة وتمثل في مجالات الدراسة، عينة الدراسة،

منهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.

✓ **الفصل الخامس:** جاء بعنوان الدراسة الميدانية، وتم فيه عرض وتحليل المعطيات الميدانية من

خلال تفريغ الجداول وتحديد التكرارات والنسب المئوية ومناقشة نتائج الدراسة للتحقق من صدق

الفرضيات.

الجانب

النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

المطلب الثاني: أسباب إختيار الموضوع

المطلب الثالث: أهمية الدراسة

المطلب الرابع: أهداف الدراسة

المطلب الخامس: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

المطلب السادس: تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة

المطلب السابع: المقاربات والإتجاهات النظرية

المطلب الثامن: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام، والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها الباحث في بحثه، ثم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، كما أننا تطرقنا إلى أسباب الدراسة وأيضاً على أهمية وأهداف الدراسة إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية، دون أن ننسى المفاهيم المساعدة التي تتداخل مع موضوع بحثنا، كما استعرضنا بعض النظريات المفسرة لموضوع كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي، أما في الأخير فقد تناولنا الدراسات السابقة التي فسرت موضوع الدراسة وكانت مزيج بين الدراسات الأجنبية، العربية والجزائرية.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

تعتبر التنظيمات الاقتصادية وحدات إجتماعية تتألف من مجموعة أفراد يعملون معا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال عمليات تنظيمية (التخطيط، التوجيه، التنسيق والرقابة) والتي تدخل ضمن وظائف ومهام الإدارة، هذه الأخيرة أصبحت تشكل جزء لا يمكن الإستغناء عنه في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع وذلك لدورها الفعال في تحقيق أهداف هذه الأطراف.

المؤسسة كتنظيم إجتماعي تجمع بين عدد من الأفراد يعملون في مجموعات ولكل منهم أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ولذلك تنشأ عدة أفعال وتصرفات تؤثر على فاعلية الأداء، وباعتبار المنظمة نسق مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة الإجتماعية التي وجدت فيها.¹ لذا لا يمكن الحديث عن منظمة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة مدى فعالية الأسس التي بنيت عليها وكذلك مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة فالمؤسسة الاقتصادية كغيرها من التنظيمات تعاني أيضا الكثير من أنواع الضغوط خاصة في مرحلة سعيها الدائم والمستمر لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق التنافسية من أجل الإستمرار، وفي هذا الإطار تتجلى العديد من مظاهر الضغوط داخل إطار العمل، الأمر الذي يحدث الكثير من التأثيرات حيث يعتبر المحرك الرئيسي للكثير من المشكلات التنظيمية التي تظهر أثناء الممارسات المنوطة بالعاملين والفاعلين الأساسيين في المؤسسة. وكل هذه المشكلات تؤثر سلبا على أدائهم وأيضا يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتأتي معظم مختلف الضغوط من مصادر إما مرتبطة بالبيئة الداخلية وأخرى مرتبطة بالبيئة الخارجية التي تؤثر على كل من الأفراد والمنظمات.

هذا الأمر دفع بمتخذي القرار للبحث في هذا الموضوع مما أدى إلى زيادة الإهتمام به عند الخبراء خاصة خلال العقود الأخيرة أينما ظهر تأثيرها البالغ على الإنتاجية وعلى أداء الفرد وشعوره بالإنتماء، يمكن الإهتمام بها وضبط مصادرها ومعالجة أثارها من قبل المنظمة المعنية كونها تمثل جانبا داخليا لهذه المنظمة، خلافا للضغوط الخارجية تمثل العوامل الإجتماعية والإقتصادية وغيرها من الضغوط التي لا تملك المنظمة في أغلب الأحيان السيطرة عليها.

¹ موقع إلكتروني: <https://ar.scribd.com> ، اطلع عليه يوم 29 ديسمبر 2018 على الساعة 14:16.

مما أدى بالمنظمات إلى التقليل من حجم الضغوط التي يتعرض لها العمال أثناء ممارستهم للعمل وضمان ولائهم للمنظمة من جهة ومن جهة ثانية يضمن لها البقاء والإستمرار، فعملت على بناء إستراتيجية لمواجهة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد بشكل يؤدي إلى تحسين جودة العمل ورفع الولاء. حيث أثبتت الدراسات أن ما يتعرض له العاملون من ضغوطات في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من إضطراب بل ينعكس أيضا على مستويات أدائهم وعلاقاتهم داخل العمل مما ينعكس على الولاء والشعور بالإنتماء للمؤسسة، ومن ثم قدرتهم على العمل وبالتالي يعيق المنظمات على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها وما ينتج من هذه الضغوط ردود أفعال غير مرغوب فيها من مظاهر إرتفاع معدل الغياب وكثرة الشكاوي وضعف الأداء وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل وما يسببه في الشعور السريع بالإجهاد والإحباط والملل في العمل.¹

لم يعتبر الباحثون أن كل الضغوط جميعها ضارة، بل أكدوا في دراساتهم ان تعرض الفرد للضغوط المعتدلة يشكل لديه تحديا ويستثير نشاطه وحماسه للعمل، مما يزيد من رغبته في الإنجاز، وفي هذا الصدد يقول هانزي سيلاي عام 1975 الأب الروحي لمفهوم الضغوط بأنها "هي الحياة وغيابها يعني الموت"، غير أنه وفي الوقت الذي نعيش فيه بلغت الضغوط إلى حد تجاوز القدرة على إحتمالها أو التعايش معها وأصبحت هذه الأخيرة تمثل المشكلة الصحية الأوسع والأكثر إنتشارا في دول العالم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تشير الدراسات الحديثة إلى أن ما بين (80 - 90 %) من حوادث الصناعة كانت بسبب الضغوط وأن الأضرار الناتجة عن الضغوط تكلف الإقتصاد الأمريكي حوالي 100 بليون دولار سنويا وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي 17 بليون دولار سنويا.² وفي هذا الإطار يعتبر الولاء من أهم العناصر التنظيمية التي قد تتأثر نتيجة حدوث هذا النمط من الضغوط حيث يشير الولاء إلى الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها والحرص على البقاء فيها بغض النظر عن القيم المادية المتحققة منها.

إن فاعلية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم وكفاءاتهم أو مؤهلاتهم العلمية والتقنية فحسب بل تعتمد على درجة ولائهم للمنظمات التابعين لها.

¹ خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء، دار الخليج، عمان، الأردن، 2010، ص 18.
² محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 159.

وفي هذا الإطار يرى دوركايم في كتابه تقسيم العمل الاجتماعي المنظمة كالأسرة يسودها الوئام والولاء بين أفرادها، غير أنه أكد على أن العلاقة داخل المنظمات قد تكون موضوع خلاف بسبب طبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين، ويرى أنه يمكن التحكم في هذا الخلاف من خلال القواعد والإجراءات المعمول بها داخل المنظمة والتي تسهل عملية الإنسجام والتجانس بين أعضائها.¹

مما سبق يجب على المؤسسة أن تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وتهتم بتنمية روح ولائهم التنظيمي للحفاظ على بقاء المنظمة وسيرورتها داخل المجتمع. كما أكد الشلوي عام 2005 بأن النظام الإداري الياباني وكذلك الكوري إمتازا بتأكيد الولاء المطلق للرؤساء والمنظمات من خلال السياسات والإجراءات المحققة للأهداف، وذلك عكس الإدارة الأمريكية والتي تؤكد على الربحية، الفردية والمنافسة.

في حين أكد غياث عام 2010 أن المؤسسات بالدول النامية تعرف العديد من الصعوبات المتشابهة في هذا المجال إلا أن أغلبها ناتج عن صعوبات تسيير الموارد البشرية وذلك ناتج عن غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل الميسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب للتسيير الفعالة لمسايرة الواقع القيمي للمجتمع.²

أثناء سعي المنظمات إلى تحقيق أهدافها في كافة المجالات يتعرض العاملون فيها إلى مصادر ضغوط مختلفة سواء كانت من البيئة الاجتماعية أو الإدارية مما يتطلب العمل على تقليل هذه الضغوط حتى لا يؤثر على ولائهم التنظيمي.³

ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل من آثار على سلوك الموظفين ومواقفهم وما يشهده عالمنا اليوم من حيث مكوناته ومتطلباته أسهم في تعويض العاملين في مختلف المؤسسات على إختلاف طبيعة عملهم لدرجات متباينة من الضغوط وأن معظم الأفراد الذين يعملون يتعرضون إلى ضغوط ومن المنطقي أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل من بينها ضغوط العمل.

¹ عبادو خديجة والشايب محمد الساسي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 18، 2015، ص 50.

² موقع إلكتروني، <https://revues.univ-ouargla.dz>، يوم 12 جانفي 2019 على الساعة 19:40.

³ محمد بن سعد العمري وعبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، سبتمبر 1427هـ، ص 27.

و على غرار الدول النامية لا تزال المؤسسة الجزائرية تشدد جهودها لتطوير المؤسسات من خلال تحقيق كل الظروف الملائمة داخل التنظيمات حتى تنمي روح الولاء والانتماء لدى العاملين ضمنها، الأمر الذي طرح الكثير من المشكلات الخاصة بتنمية العلاقات داخل المؤسسة لتجنب الضغوط وتفادي كل ما يعرقل السير الحسن للمؤسسات ومن هنا جاء هذا البحث محاولين فيه الوقوف عند واقع العلاقات العمالية داخل المؤسسة الاقتصادية كما أنه نسعى في إطاره للبحث عن مظاهر الضغوط التي يتعرض لها العامل والتي تنعكس سلبا أو إيجابا على أدائه لمهامه المنوطة به وأيضا على ولائه التنظيمي للعامل بالمؤسسة الاقتصادية.

ومن خلال ما تم عرضه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تؤثر ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالتالي:

- (1) ما هي أهم مصادر الضغوط التي يعاني منها العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة؟
- (2) هل تؤثر ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة؟
- (3) هل تؤثر ضغوط العمل الموجودة في البيئة الاجتماعية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة؟

فرضيات الدراسة: من خلال طرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات الآتية والتي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها.

الفرضية العامة:

✓ تؤثر ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري.

الفرضيات الفرعية:

- (1) أهم المصادر المشكلة لضغوط العمل (عبء العمل، صراع الدور، التهميش، ...).
- (2) تؤثر ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل بالسلب أو الإيجاب على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري.
- (3) تؤثر ضغوط العمل الموجودة في البيئة الاجتماعية بالسلب أو الإيجاب على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري.

المطلب الثاني: أسباب إختيار الموضوع

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى إختيار الموضوع ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

أولا: الأسباب الذاتية

- ✓ الرغبة الشخصية في التعرف على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- ✓ تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الإهتمام بإدارة ضغوط العمل ومحاولة تحسين درجة الولاء التنظيمي داخلها.
- ✓ الفضول العلمي والرغبة الذاتية في اقتحام وتناول مواضيع أكثر ديناميكية تدرج في ميدان التنظيم والعمل.
- ✓ محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة ضغوط العمل وتطوير الولاء التنظيمي.
- ✓ الكشف عن كيفية تأثير ضغوط العمل على ولاء العاملين داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- ✓ الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: الأسباب الموضوعية

- ✓ التعرف على طبيعة ونوع ضغوط العمل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- ✓ إدراك الحاجة المتزايدة لمكتبة الكلية إلى المزيد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة والتي تصب في هذا المجال.
- ✓ محاولة التعرف على ضغوط العمل والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة

- تتبنى أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، وتتمثل في عدة نقاط:
- ✓ أهمية الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تعتبر دراسة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي من المواضيع التي يجب على المؤسسة الإقتصادية أن توليها إهتماما كبيرا.
- ✓ تعالج موضوع ضغوط العمل ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الإقتصادية.
- ✓ يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعا مهما نظرا للأثار الإيجابية التي تترتب عليه من زيادة مردودية العامل واستعداده لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

- ✓ أهمية ضغوط العمل في تحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين.
- ✓ الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل السائدة في المؤسسة بالإنتماء التنظيمي للعاملين والعمل على تحسينها.
- ✓ لفت إنتباه المؤسسات بضرورة تبني إدارة الضغوط من أجل تحقيق الولاء التنظيمي ومحاولة تحسين صورة المؤسسة.
- ✓ زيادة الإهتمام بضغوط العمل التي يعاني منها العمال.
- ✓ أهمية الولاء والالتزام في التأثير على سلوك العامل في محيط العمل وعلى مستوى الأداء في المؤسسات.
- ✓ محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الإقتصادية والتي تتعلق بالضغوط والولاء التنظيمي وخاصة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- ✓ المساهمة في إعطاء بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة للتغلب على المشاكل وتخفيض مسببات الضغوط وزيادة درجة الولاء التنظيمي مما ينعكس على أداء العامل.

المطلب الرابع: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ الكشف عن ضغوط العمل في تشكيل الولاء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية.
 - ✓ الكشف عن واقع الضغوط في المؤسسة الإقتصادية.
 - ✓ التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
 - ✓ إبراز أهمية المؤسسة الإقتصادية في تنمية وتحسين الولاء التنظيمي للعاملين.
 - ✓ التعرف على العلاقة الترابطية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
 - ✓ التعرف على الأساليب التي يلجأ إليها عمال المنظمة لمواجهة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
 - ✓ التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة الإقتصادية.
 - ✓ توظيف المادة العلمية والمنهجية المكتسبة خلال مدة الدراسة وتطبيقها ميدانيا.

المطلب الخامس: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

تضمنت هذه الدراسة جملة من المفاهيم هي كالاتي:

أولاً: مفهوم ضغوط العمل

(1) مفهوم الضغط:

(أ) لغة: الضيق، القهر والإضطرار.¹

الضغط: عصره، زحمة، ضيق عليه.²

(ب) اصطلاحاً: الضغط هو تجربة ذاتية تحدث إختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو الفرد نفسه.³

أكد هذا التعريف على إحداث خلل لدى الفرد سواء كان هذا الخلل بسبب عوامل نفسية تعود لشخصية الفرد أو بسبب عوامل خارجية متوفرة في البيئة المحيطة بالفرد كما بين أن الإختلال نوعان نفسي وعضوي.

الضغط: هو حالة نفسية تنعكس في ردود الفعل الداخلية والجسمية والنفسية والسلوكية الناشئة عن التهديد الذي يدركه الفرد عندما يتعرض للمواقف والأحداث الضاغطة في البيئة المحيطة.⁴

وعرف الضغط بأنه استجابة لجسم الفرد غير المحددة نحو أي موقف يتعرض إليه.

(ج) إجرائياً: هو حالة من التوتر والقلق تصيب الفرد عند تعرضه لمواقف معينة تفوق إمكانياته النفسية والجسمية.

(2) مفهوم العمل:

(أ) لغة: العمل هو المهنة، الشغل أو الفعل.⁵

¹ أبادي يعقوب، القاموس المحيط، دار الجيل، بيروت، لبنان، 2003، ص15.

² فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط15، بيروت، لبنان، 1973، ص427

³ بلال بن عقون، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 10 جوان 2016، ص 384.

⁴ قويدر بورقبة وريم عمري، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي – دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة تبسة، الجزائر، تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص57

⁵ ابن منظور: لسان العرب، مجلد 11، دار صادر، بيروت، 2003، ص475

(ب) اصطلاحاً: العمل هو النشاط أو المهنة التي يقوم بها الفرد مقابل أجر مادي وعليه فالعمل عبارة عن حرفة يمتنها مقابل أجر يحصل عليه لضمان معيشته ويحقق لنفسه مكانة في المجتمع.

ثانياً: مفهوم ضغوط العمل

عرفه حمداوي ودناقة بأنه تلك الأعباء التي تقع على العامل المرتبطة بوظيفته والتي لها انعكاسات سلبية على سلوكياته.¹

ويبين لنا هذا المفهوم سبب واحد لنشوء ضغوط العمل وهو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة وما ينتج عنها من تأثيرات سلبية.

في حين يعرفه خالد عيادة عليماً بأن ضغط العمل يعكس مدى مقدرة الفرد على التأقلم أو التكيف مع المواقف الناتجة عن العوامل التنظيمية والبيئية والشخصية والتي تؤدي إلى رد فعل وعدم إيزان ما يؤثر على حالته الصحية والجسدية والنفسية والسلوكية وتؤدي به إلى الانحراف عن مسار الأداء الطبيعي لإنجاز مهامه.²

يعد هذا التعريف شاملاً حيث أنه وضح معظم نتائج ضغوط العمل سواء على الأفراد العاملين أو على المنظمة، كما أكد أن لضغط العمل تأثير سلبي فقط.

ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالأعمال التي يعملونها، مما يحدث تغييرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الإلتزام بواجباتهم اليومية.³

أظهر لنا هذا المفهوم أن العمال بالمؤسسة يتأثرون ببعضهم البعض وبالمهام الموجهة لهم وهذا سبب لنشوء ضغوط العمل مما يؤثر على سلوكيات العمال المتمثلة في الانحراف عن مسار عملهم.

¹ حمداوي عمر ودناقة أحمد، الضغوط المهنية كمصدر لحوادث العمل - دراسة ميدانية، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، ورقة، 15-16 جانفي 2013، ص 619.

² خالد عيادة، مرجع سابق، ص 40.

³ فاروق عبده فليله والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 305.

عرف نعان وأخرون بأن ضغوط العمل هي تلك الظروف الديناميكية (الحركية) التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له، وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقدان ما يرغب في تحقيقه.¹

يتضح لنا من خلال التعريفات التي قدمها الباحثون أن ضغوط العمل هي تلك الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد والتي تجعله متوترا وتفقده أعصابه ببلوغ الحدود القصوى لإحتماله أو تجاوزه بالإضافة إلى إحباطه والصراع كمصدرين للضغط.

ويذهب ناصر قاسمي إلى أن ضغوط العمل هي حالة يعيشها العاملون وتؤثر في السير الطبيعي للعمل وفي معنويات العاملين والعلاقات الإجتماعية لأسباب عديدة منها الرقابة اللصيقة، التهديد بالعقاب، الطرد، العمل لساعات إضافية، الإشراف الضعيف، توتر العلاقة مع الزملاء، العمل الممل وضغط المنافسين.²

أظهر لنا هذا المفهوم أن ضغوط العمل تؤثر في جوانب عدة سواء في الحالة النفسية والإجتماعية أو في أداء وظائفهم بالمؤسسة وكل هذه ناتجة عن مجموعة من الأسباب. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن ضغوط العمل هي عبارة عن مواقف ومؤثرات يستجيب لها الأفراد العاملون في المؤسسة بدرجات متفاوتة، وهذه المؤثرات قد تكون من البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو من الفرد العامل نفسه.

ثالثا: مفهوم الولاء التنظيمي

(1) لغة: الولاء هو القرب والقرابة والنصرة والمحبة.³

يشير الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والإرتباط.⁴

¹ جابر نصر الدين وفريدة بولسان، المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر، ص 18.

² حليلو نبيل ومعمري محمد، ضغوط العمل - الأسباب والأثار، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد الخامس، ص 235.

³ فؤاد أفرام البستاني، مرجع سابق، ص 941.

⁴ فايز رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05 ديسمبر 2005، ص 103.

الولاء بمعناه هو الإلتزام والإلتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني إلتزامهم وإلتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء ينطوي على الإلتزام والنصرة.¹

(2) اصطلاحاً: الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها.²

يوضح هذا المفهوم أن يتبع الفرد قيم وأهداف المنظمة محاولاً تحقيقها والمحافظة على فعاليتها. عرف الولاء التنظيمي بأنه إخلاص العامل للمؤسسة واستمراره في العمل فيها مدى الحياة دون التفكير في تركها أو الإلتغناء عنها.³

يبين لنا هذا المفهوم مدى إخلاص ووفاء العامل للمؤسسة وعدم التفكير في التخلي عنها ويعمل دائماً لرفع مستواها والدفاع عنها.

الولاء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن الفرد يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كإستمرار في بذل مجهود أكبر والقيام بالأعمال التطوعية وتحمل المسؤولية الإضافية.⁴

عرف الولاء التنظيمي بأنه الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راجياً لبذل المزيد من الجهد لنجاح واستمرارية المنظمة.

وعرفه "بوشنان" بأنه إنجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية والمادية.⁵ ويعني الولاء التنظيمي في هذا المفهوم حدوث إقتران شديد بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، فهنا يشعر بالرغبة في تحقيق أهدافها، بغض النظر عن المردود المادي الذي يعود على الفرد نفسه.

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 83.

² نور الدين هاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 240.

³ بن دحو سمية وسهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، وهران، الجزائر، العدد 7 مارس 2017، ص 211.

⁴ قويدر بورقبة وريم عمري، مرجع سابق، ص 55.

⁵ فايزة رويم، مرجع سابق، ص 104.

هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف بإرتباطه بأهداف المنظمة وقيمتها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والإلتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.¹ وعليه فالولاء التنظيمي هو الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والإرتباط معها والحرص على البقاء فيها.

أشار الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو: إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وإنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه وأن للولاء الإجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره هي:

(أ) **ركيزة الولاء المستمر:** حيث يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة.

(ب) **ركيزة الولاء التلاحمي:** يشير إلى العلاقات الإجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة.

(ج) **ركيزة الولاء الموجه:** تشير إلى إرتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.²

ومنه يتضح لي بأن الولاء التنظيمي مكمل للولاء الإجتماعي المتمثل في إنتماء الفرد للمجتمع الذي يعيش فيه وإذا توفرت تلك الركائز في البيئة التنظيمية فإنها تؤدي إلى تماسك واستمرارية الولاء التنظيمي.

(3) **إجرائيا:** من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو شعور الفرد بالإندماج والإنجذاب القوي للمنظمة التي يعمل بها حيث يتفاعل معها ويؤمن بقيمتها وأهدافها وتكون لديه الرغبة الشديدة في استمرار عضويته فيها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغير الظروف.

المطلب السادس: تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة

أولا: مفهوم التأثير

(1) **لغة:** يعود الأصل اللغوي لكلمة التأثير في المعجم إلى الفعل "أثر" أي أثر عليهم أي أختار لنفسه دونهم، وأحسن الأشياء وأفضلها.³

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 79.

² محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 118.

³ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986، ص. 13.

ومن خلال هذا التعريف اللغوي لمفهوم التأثير يتضح أنه هو: الاختيار والتفضيل للأحسن الأشياء.
(2) إصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تعددت التعاريف في صياغة مفهوم التأثير وعليه يمكن تقديم مختلف التعاريف التي حددت خصائص هذا المفهوم:

فقد عرفها محمد منير حجاب في الموسوعة الإعلامية على أنها: التغيير الذي يطرأ على مستقبل الرسالة وتزيد من إنتباهه وإدراكه، وتضيف إليه معلومات جديدة، وقد تجله يتصرف بطريقة جديدة أو يعدل سلوكه السابق، ثم في النهاية إقدام الفرد على سلوك علني، وهذا يعني أن طبيعة العلاقة بين كل من المرسل والمستقبل، تتضمن حدوث شيء ما نطلق عليه اصطلاحاً "الأثر أو التأثير" أي النتيجة التي يود المرسل أن يتركها على المستقبل¹.

وتجدر الإشارة في هذا السياق، أن التأثير هو عبارة عن مجموعة التغييرات التي تطرأ على الفرد أو المنظمة والتي بدورها تقوم على تنمية معرفهم وإدراكهم لها، فتكون لهم اتجاهات وقيم تجعلهم يعدلون من سلوكياتهم أو تغييره، حيث يشير لفظ التأثير، إلى الحالة التي يكون عليها الفرد بعد التعرض لعملية التأثير، وتفاعله معها نتيجة لعملية التأثر أي التأثير لا يمكن إلا عن طريق وجود رسالة ومستقبل. حيث أشار عامر مصباح على أن التأثير: هو عملية إيصال الأفكار والاتجاهات، والقيم والمعلومات، إما إحياء أو تصريحا، عبر مراحل معينة وفي ظل حضور شروط موضوعية وذاتية مساعدة، وعن طريق عملية الاتصال².

أي من الواضح أن هذا التعريف يشير إلى أن التأثير هو عبارة عن آلية تكون الآراء والمواقف والقيم وتكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

أما محمد عبد الرحمان عيسوي يرى أن: التأثير يخضع للقوانين التي تحكم عملية الإدراك والمعرفة والدافعية، فهو يقول في ذلك، أن الفرد يميل إلى التأثير والإقناع بالإحياءات، التي يعتقد أنها تصدر من الأشخاص ذوي المكانة الإجتماعية البراقة³.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مجلد 7، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2003، ص 533.

² عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي آلياته والعلمية خلفية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2005، ص ص18، 19.

³ عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسات الجامعة المصرية، ط 1، مصر، 1974، ص 19.

أي يمكن القول أن التأثير هو عملية يحكمها الإدراك والمعرفة، وتكون خاضعة لمجموعة من القوانين وأنه لكل فرد الإرادة وفعل التغيير، والتغيير والإقناع كل من الآراء والمعتقدات والقيم أي ترسيخ أفكار جديدة.

(3) **إجرائيا:** كما يمكن مما سبق أن نحدد مفهوم إجرائي للتأثير بأنه هو عملية يتبناها الفرد أو المنظمة وتحدث تغييرات عليهم وتجعلهم يتبنون اتجاهها مؤيدا أو التخلي عن تلك الأفكار التي تبنيها من قبل.

ثانيا: مفهوم المؤسسة

(1) **لغة:** جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية إقتصادية أو إجتماعية أو خيرية أو علمية.¹
 (2) **اصطلاحا:** يعرفها ماكس فيبر بأنها تركيب بيروقراطي ووظائفي يحتوي على مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، إضافة إلى وجود هيكل تركيب معين، تحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، بحيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أو توراتي يضمن الرقابة للقواعد الوظيفية.²

ماكس فيبر هنا ركز على القواعد الرسمية وتجاوز العلاقات غير الرسمية وركز على الرقابة أيضا التي تحد من حرية العاملين في كل التصرفات.

تالكوت بارسونز عرفها بأنها الوحدة الإجتماعية التي تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة وهو الذي يرى المؤسسة بمثابة نسق إجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات.³

يرى تالكوت بارسونز أن المؤسسة مجموعة الأنساق الفرعية المختلفة وأنها تقوم وفق نموذج بنائي معين من أجل تحقيق أهدافها.

المؤسسة تقوم بإدماج مختلف عوامل الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق.⁴
 المؤسسة هنا تعمل على دمج مختلف العوامل بهدف الإنتاج.

¹ مؤنس رشاد الدين، معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط 1، 2000، ص 745.

² هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 192.

³ قيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 36.

⁴ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 5، 2005، ص 116.

(3) **إجرائيا:** من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي هو أن المؤسسة عبارة عن مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات وكذلك بيعها وتوزيعها بغية تلبية حاجات المجتمع.

ثالثا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.¹ هذا التعريف يركز على الجانب القانوني في المؤسسة، فلها الحرية في اتخاذ القرارات وحرية المكان الذي تمارس فيه نشاطها الإقتصادي.

المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم إقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي معين هدفه دمج كل عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا يضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.²

وعليه فالمؤسسة الاقتصادية هي كيان مستقل ماليا في إطار قانوني وإجتماعي هدفه تحقيق أهداف مسطرة مسبقاً.

(1) **إجرائيا:** من خلال ما سبق نعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن وحدة إقتصادية تضم مجموعة من الهياكل والإدارات والأقسام والموارد البشرية وهذا من أجل تحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية وخدمائية بغرض تقديم سلع وخدمات للمجتمع وهي تعتبر من أهم المقومات الأساسية للإقتصاد الوطني وتطويره.

رابعا: مفهوم عبء العمل

يقصد به عندما يكون العامل مطالباً بأداء مهام كثيرة ومختلفة أو ليس لديه الوقت الكافي لإنجازها. تحميل الفرد العامل بأعباء فوق طاقته يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال أكثر مما يستطيع إنجازه في الوقت المحدد أو قد تكون في شكل نوعي كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداته وقدراته الخاصة كما أن

¹ عمر صخري، مرجع سابق، ص 16.

² ناصر عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 11.

تحميل الفرد بأقل مما يجب من الأعمال يعتبر من مصادر الضغوط لأن ذلك يعني استهانة بقدراته وإمكانياته.¹

(1) إجرائيا: هي مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به داخل المؤسسة.

خامسا: مفهوم بيئة العمل المادية

بيئة العمل هي الموقع الذي يستخدمه لأداء مهمة معينة حتى الإنتهاء منها، وتشمل مكونات أو مبنى المنشأة كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء والمميزات الإضافية الخاصة في العمل.²

ويرى هنا أن مجموعة من العناصر مستوحاة من البيئة الخارجية للمنظمة ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بالعناصر في داخل حدود المنظمة.

بيئة العمل المادية هي التي تشمل المكان والمعدات والأدوات والأجهزة والمركبات وكل شيء مادي يساهم في العملية الإنتاجية والتي يجب أن تتواءم مع مواصفات وخصائص الأفراد العاملين لغرض رفع الإنتاجية وإنجاز العمل لتجنب الإصابات.³

من خلال هذا التعريف فإن بيئة العمل المادية هي المحيط والحيز يشمل المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل: المكان، المعدات، الأدوات، المركبات والعملية الإنتاجية... إلخ، وكل ذلك لرفع الإنتاجية للمؤسسة.

(1) إجرائيا: بيئة العمل المادية عبارة عن ظروف البيئة المحيطة بمكان العمل مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء والنظافة فضلا عن التجهيزات الفنية التي تساعد العاملين في إنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان العمل وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين الأفراد.

¹ سحراء أنوار حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 36، ص 213.

² سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 30.

³ فؤاد يوسف عبد الرحمن وسمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 91، سنة 2012، ص 187.

المطلب السابع: المقاربات والإتجاهات النظرية

نظرا لعدم توفر نظريات مشتركة في هذه الدراسة لذلك قمنا بطرح نظريات خاصة بضغوط العمل وأخرى تخص الولاء التنظيمي وتمثل فيما يلي:

أولا: نظريات ضغوط العمل

لقد اهتمت بدراسة الضغوط تخصصات متعددة نجد أنها تتكامل فيما بينها لتفسر وتكشف عن هذه الظاهرة وأبعادها المختلفة، ومن ضمن هذه النظريات التي فسرت ظاهرة الضغوط نذكر ما يلي:

(1) نظرية سيلاي: تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الضغوط المهنية، قدمها لأول مرة عام 1956، ثم أعاد صياغتها مرة أخرى عام 1976، وأطلق عليها زمرة التوافق العام، وفيها يقرر سيلاي أن التعرض المتكرر للضغوط يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد حيث تفرض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فيسيولوجية أو إجتماعية أو نفسية أو تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة ورغم أن الإستجابة لتلك الضغوط قد تبدو ناجحة فإن حشد الفرد لطاقاته لمواجهة تلك الضغوط ثمنها في شكل أعراض نفسية وفيسيولوجية.¹

تنتطق هذه النظرية من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل وهو إستجابة لعامل ضاغط يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة وأنماط معينة في الإستجابات يمكن الإستدلال منها أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج واعتبر أن أعراض الإستجابة الفيسيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة، حددها وفق ثلاث مراحل هي:

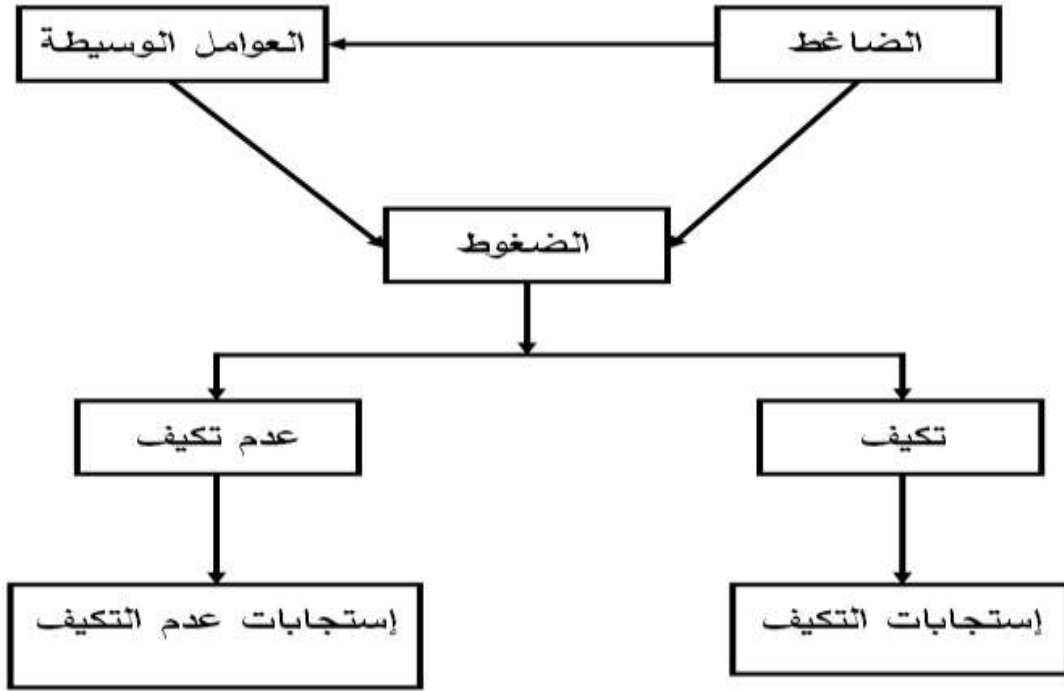
(أ) مرحلة الإنذار: تمثل هذه المرحلة استعداد للمقاومة، حيث يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضاغط ونتيجة لهذه التعرّيات تقل مقاومة الجسم.

(ب) مرحلة المقاومة: فيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية أو جسمية ليعود الجسم إلى حالة الإتزان، إذ يقوم بتطبيق آليات التعامل والمواجهة المختلفة بهدف الوصول إلى مستوى التكوين المقبول.

¹ عبد الرحمن شحدة أبو عنتر، ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 27.

(ج) مرحلة الإجهاد: يكون فيها الجسم قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت وإذا كانت الإستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة ينتج عنها أمراض التكيف.¹ ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: يوضح مخطط نظرية سيلاي.



المصدر: وليد خليفة ومراد عيسى، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم، النظريات، البرامج)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2007، ص 152.

- (2) نظرية سيبيلرجر: يرى أن للضغوط دورا مهما في إثارة الإختلافات على مستوى الدوافع ، كل حسب إدراكه للضغوط، وتتحدد نظريته في ثلاثة محاور رئيسية هي: الضغط، القلق والتعلم وتظهر في:
- ✓ التعرف على طبيعة الضغوط في المواقف المختلفة.
 - ✓ قياس مستوى القلق الذي ينتج عن الضغوط.
 - ✓ قياس الفروق الفردية في الميل للقلق.
 - ✓ توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق.

¹ فاطمة عبد الرحيم النوايسة، الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 20.

✓ تحديد مستوى الإستجابة.

✓ قياس قدرة الأشخاص الذين تجرى عليهم برامج التعليم عن بعد.

ويميز **سييلبرجر** بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية إنفعالية تشير إلى نتائج الإستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، كما يميز بين الضغوط ومفهوم التهديد حيث أن الضغوط تشير إلى إختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد تشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير ومخيف.¹ وترى **بلييس جباري** عام 1998 أن هذه النظرية تركز على المواقف المتعلقة بالمواقف الضاغطة وإدراك الفرد لها، فيحدد **سييلبرجر** 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.²

(3) نظرية هنري موراي Mouray: عام 1937 وضع هنري مفهومين، الأول حول الحاجة والثاني حول الضغط وهما مفهومان أساسيان وتفسيره ذلك أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة ويميز **هنري موراي** بين نوعين من الضغط هما:

(أ) ضغط بيتا Beta: ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركهما الفرد.³

(ب) ضغط ألفا Alpha: ويشير إلى خصائص الموضوعات البيئية كما توجد أو كما يظهرها البحث الموضوعي (وجود مادي) كما وضع **هنري موراي** أن سلوك الفرد يرتبط بضغط بيتا ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة يعيشها ويطلق على هذا المفهوم بكامل الحاجة، أما عند حدوث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشئة فهذا ما يطلق عليه مفهوم (ألفا) بالإضافة إلى ذلك قدم **موراي** قوائم مختلفة للضغوط اشتملت على:

✓ نقص التأييد الأسري.

✓ ضغط الأخطار والكوارث.

✓ ضغط الخصوم.

¹ أحمد محمد أحمد سليمان، أساليب مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بمصدر الضغط لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2009، ص 38.

² جعفر عبد كاظم المياحي، الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، العدد 19، 2010، ص 13.

³ هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 99.

- ✓ ضغط النقص والضياع.
- ✓ ضغط النبذ وعدم الإهتمام.
- ✓ ضغط السيطرة والتفهر والمنع.
- ✓ ضغط الإنقياد.
- ✓ ضغط الإحتجاز والموضوعات الكابحة.
- ✓ ضغط المماثلة أو الخداع.¹

(4) نظرية التقدير المعرفي: لازاروس سنة 1970، وقد نشأت هذه النظرية نتيجة الإهتمام الكبير بعملية الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي، والتقدير المعرفي هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد حيث أن تقديم كم التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف ولكنه رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية مع الضغوط وبذلك يستطيع الفرد تفسير الموقف.

ويعتمد تقييم الفرد للموقف على عدة عوامل منها العوامل الشخصية، العوامل الخاصة بالبيئة الإجتماعية، والعوامل المتصلة بالموقف نفسه وتعرف نظرية التقدير الضغوط بأنها تنشأ عندما يوجد تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:²

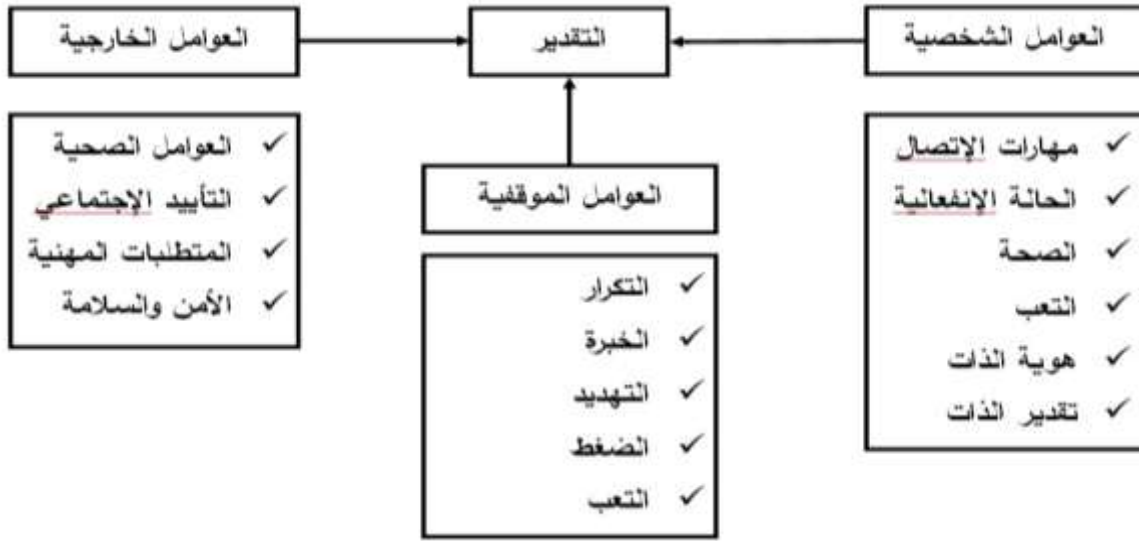
(أ) المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط.

(ب) المرحلة الثانية: وهي التي يحدد فيها الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل الآتي:

¹ ولاء رجب عبد الرحيم، الضغوط النفسية للمتفوقين وكيفية مواجهتها، دار العلوم، ط 1، 2006، ص ص 21، 22.

² أشرف محمود الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 137.

شكل رقم 2: مخطط نظرية التقدير المعرفي للضغوط.



المصدر: عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 46.

وفقا لبناء هذه النظرية فإنه يتضح من الشكل أنه ما يعتبر ضغوطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية في تحمله الضغوط وحالته الصعبة، وكذا عوامل الموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية كالتغير الاجتماعي ومتطلبات الوظيفة.¹

(5) نظرية التوافق بين الفرد والبيئة: وهي من نظريات الضغط الشهيرة التي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية بجامعة ميشيغان بالوم. حيث تشير هذه النظرية إلى العلاقة بين الفرد ومدى إدراكه لقدرته على إكمال إحدى المهام، بما لديه من حافز على إكمالها والإفتراس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو أن الضغوط تكون نتيجة إتساع الفجوة بين الفرد والبيئة فالفرد يحاول الإحتفاظ بالتوازن بين الجانب العقلي والبيئي 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 والبيئة، وينتج سوء التوافق أو حسن التوافق بين جانبيين أساسيين هما:

✓ مدى الإنسجام بين قدرات الفرد ومهارته الشخصية مع المطالب المطروحة.

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

¹ فاروق سيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

² فاطمة عبد الرحيم النوايسة، مرجع سابق، ص 21.

ثانياً: نظريات الولاء التنظيمي

- (1) **نظرية العلاقات الإنسانية:** يرجع الفضل في ظهور العلاقات الإنسانية إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصانع هاوتورن والتي قام بها **ألتون ماير** وزملاؤه الباحثون في قسم البحث الصناعي التابع لجامعة هارفارد وقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 1928 حتى 1932. وهو الذي أكد على أحد أهم عناصر الإنتاجية الأساسية المتمثلة في:
- ✓ التعامل الجيد ما بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحقق مستوى عال من الإنتاج.
 - ✓ المعاملة الطيبة للعاملين لإثارة دافعيتهم للعمل وولائهم للمنظمة.
 - ✓ أهمية الدوافع التي تؤثر على إنتاجية العمال.
 - ✓ وأيضاً أكد على أن العامل النفسي أكثر أهمية وتأثير على الإنتاج من العوامل الفيزيائية.¹
 - ✓ وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المصنع يشكل نسقاً إجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً أساسياً في الإنتاج وأنه يجب النظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً إجتماعياً له رغباته واتجاهاته ومشاعره التي تؤثر في أدائه.
 - ✓ أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر وذلك لما للفرد من تركيب معقد جسمي ونفسي وإجتماعي، الأمر الذي يستلزم معالجة واعية حتى تحصل الإدارة من هذا العنصر على التعاون المطلوب (اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية).
 - ✓ أن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور ومختلف المكافآت المادية وحسب، ولكن هناك حاجات نفسية وإجتماعية عند العاملين أهمها: إحترام النفس، تأكيد الذات وإحترام الآخرين.
 - ✓ أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات تأثير كبير على أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، ومن ثم دوافعهم وسلوكهم والعلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم ومن ثم فإن واجب الإدارة أن تتعامل معهم باعتبارهم جماعة لا مجرد أفراد منفصلين.

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 69.

✓ الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كقيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل إذ أنها تشبع حاجاتهم للإحترام والتقدير وإثبات الذات، فتجعلهم يحسون بالرضا وإرتفاع الروح المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة ويتجهون إلى زيادة الإنتاجية.¹

(2) **نظرية التدرج الهرمي (ماسلو):** 1940 تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية هي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الفرد إتجاه التصرف بطريقة معينة، وهي تؤدي إلى الواقعية والتحفيز للأفراد، فالفرد لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محدودة من الحاجات وقد اعتمد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب ترتيباً تدريجياً حسب أهميتها، حيث تقع الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم التدريجي وهي تشمل الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الإنتماء وهي أساسية من حيث أن الفرد لا بد له من إشباعها لكي تستمر الحياة والوجود وليشعر بالراحة أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم فهما حاجات النمو، لأنهما يركزان على النمو، والتطور الشخصي²، فيما يلي عرض لهذه الحاجات:

(أ) **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي من أهم الحاجات في الهرم التدريجي وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام والشراب، المسكن والراحة.

(ب) **حاجة إلى الأمن والأمان:** من الأشياء التي تحت على إشباع حاجات الأمن والأمان توفير السكن المناسب والملبس المناسب.

(ج) **الحاجة إلى الإنتماء:** هي في أساسها حاجة إجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الفرد، الصداقة وإقامة علاقات مع الآخرين.

(د) **الحاجة إلى الإحترام والتقدير:** وهي رغبة الفرد في شغل مركز إجتماعي واحترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة. أما في قمة الهرم التدريجي فتقع الحاجة إلى تحقيق الذات، وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته واستخدام قوته ومهاراته في تحقيق إنجاز عال. وفي مجال المنظمات فإن الحاجات الفسيولوجية تعد من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها ويتم ذلك من خلال توفير أجور مناسبة أو توفير وحدات سكنية للعامل، أما حاجة الأمن في المنظمة فيمكن

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 50.

² كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بعنابة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار بعنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عنابة، 2010، ص ص 46، 47.

إشباعها من خلال ضمان إستمرارية وجود الفرد في طبيعته، أما حاجات الإنتماء فيقوم الفرد بإشباعها من خلال الروابط الأسرية وعلاقات الصداقة داخل وخارج المنظمة، أما الحاجة إلى التقدير والإحترام في مجال العمل، فيمكن إشباعها من خلال نظام المكافآت الإستثنائية، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي أصعب الحاجات فنادرًا ما يصل الفرد إلى تحقيق هذه الحاجة.¹

ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم 3: هرم ماسلو لتدرج الحاجات.

أمثلة عامة	أمثلة تنظيمية
- الإنجاز.	الحاجة إلى تحقيق الذات - وظيفة لها تحدي لقرات الفرد.
- المركز الإجتماعي.	الحاجة إلى التقدير والإحترام - المسمى الوظيفي.
- الصداقة.	الحاجة إلى الإنتماء - أصدقاء في جماعة العمل.
- الإستقرار.	الحاجة إلى الأمن والإستقرار - خطط المعاشات.
- الإستقرار في الوظيفة.	الحاجات الفيزيولوجية - المرتب الأساسي.

المصدر: حسن أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 52.

(3) **نظرية البيروقراطية:** تتخذ الأبحاث والدراسات في موضوع الولاء التنظيمي البيروقراطية أساس، والنظرية دليل على تفضيل أسلوب الحكم وتركيزه في أيدي صفوة داخل المنظمات لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسير في خط متصل، حيث تبدأ بالأسلوب التعسفي الذي من خلاله يعمل الموظفون كالألات، إلى الأسلوب التعاوني حيث يشجع الموظفون على النظر إلى أنفسهم على أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، وبذلك يسعون إلى التوحد مع أهداف المنظمة.

¹ سنان الموسوي، الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص 236.

في مقابل النظرية البيروقراطية، فإن هناك نظرية أخرى تطرح كإطار أو نموذج لمناقشة وتحليل السلوك داخل منظمات الأعمال، هذا النموذج يطلق عليه "نموذج المنظمات الخيرية" الذي يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضغط بين موظفي المنظمات الحديثة. هذا النموذج تتمثل أهميته على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة إستخلاص الولاء والإلتزام من القوى العاملة في المنظمات، وهذا النموذج يشترك مع البيروقراطية في بعض الجوانب حيث أن كل من النموذجين يشددان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية داخل المنظمات والتي تقود إلى الإستقلال والمشاركة، ولكن نموذج المنظمات الخيرية يرى أن اللامركزية والمشاركة في السلطة وسائل لدفع الموظفين وإجتذاب ولائهم لمنظماتهم ويعطي إهتماما شديدا لبرامج الرفاهية والخدمات للموظفين كالسكن والقروض والتخفيض على بعض السلع والخدمات وبتيح فرص المشاركة في عمل القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.¹

(4) نظرية ماكريجور: تفترض نظرية دوغلاس ماكريجور أن الدوافع الإنسانية لا تأتي من مصادر داخلية نفسية، بل هناك عوامل خارجية لها تأثيرها في الدوافع، وافتراضات... حول ماهية النفس البشرية حيث قسمها إلى مجموعتين X و Y وأكد على أن سلوك المدير مع العاملين إنما يتوقف على تنبئه أحد هذين الافتراضيين:

X تحوي على مجموعة إفتراضات تشاؤمية حول الفرد العامل:

✓ كسول لا يحب العمل، لا يميل لتحمل المسؤولية.

✓ لا بد من مراقبة أداؤه، عقابه، أو إستخدام الحوافز المادية معه.

وكل هذه الأمور تؤمن بأسلوب المدارس الكلاسيكية في الإدارة والتي تعتمد على الضغط والشدة.²

أما Y فهي إفتراضات تفائلة:

✓ يساعد العاملين على النمو والتطور.

✓ الفرد يحب العمل ويتحمل المسؤولية، لديه رقابة ذاتية ولا يحتاج للعقاب بل يأمل في الثواب.

✓ يتخذ المدير مبدأ التشاور مع الآخرين ويشعر العاملين بالولاء إلى المشروع.

¹ عبد الواحد بن سعود الزهواني، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير،

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 1424هـ، ص 49.

² محمد القدومي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص ص

✓ أهمية النظرة الإيجابية التفاوضية نحو العامل.

✓ أهمية التوازن في حفظ حق العامل وحق المنظمة.

كما توصل إلى أن الإجراءات التي تتبناها المنظمة في التعامل مع الأفراد تلعب دورا كبيرا في تأثيرها على التحفيز على مستوى الإنتماء للمجموعة، التقدير وتحقيق الذات.¹

من خلال ماسبق فإن موضوع دراستنا جمع بين متغيرين الضغوط والولاء فإنه قد تم إختيار النظريات السابقة التي قمنا بتبنيها من أجل الإستفادة منها وفهم العلاقة الكامنة بين متغيري البحث والتي تشير إلى تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري في مؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة، وهذا بهدف فهم التفاعل القائم بينها وطبيعة إنتماء العامل للمؤسسة ومدى ولاءه وشعوره بالإنتماء كونه يعتبر رأس مال المؤسسة وطريقها نحو الإستمرار والمناقشة.

المطلب الثامن: الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دورا كبيرا في إثراء الجانب النظري والميداني وتمثلت هذه الدراسة فيما يلي:

يلي:

أولا: الدراسة الأجنبية

الدراسة الأولى:

Lisa bellingshausen : **Le stress dans le monde professionnel : Mode ou réalité a enjeux multiples**, Mémoire de doctorat, Université de Paris Descartes, France, 2006.²

تهدف هذه الدراسة للكشف على الضغوط في عالم الشغل وطبقت على مجموعة من الموظفين في ست شركات كبرى بفرنسا، اعتمدت على المنهج الوصفي وأما بالنسبة للعيينة فقد اختارت 11755 عامل وعاملة مقسمين على ستة فئات عمرية في ست شركات كبرى بفرنسا.

¹ موقع إلكتروني، Sciences.juridiques.ahlamontada.net، يوم 2019/03/14 على الساعة 00:31.

² عاشور خديجة، ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراة (منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2015.

- استخدم نموذج (كوهين - Cohen) وزملائه 1983 والذي يمثل سلم تطبيقي لنموذج شرح الضغوط ل (لازريس - Lazarus) و (فولكمان - Folkman) 1966 ولجمع البيانات بطريقة علمية استخدمت الاستبيان، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- ✓ إيجاد علاقة بين مستوى الضغط والجنس حيث أن مستوى الضغط وجد مرتفعا عند النساء أكثر من الرجال.
 - ✓ أن الفئة الأكثر تعرضا للضغوط هي الفئة العمرية بين 25 و34 سنة بينما تقل الضغوط عند الفئات العمرية التي تقع بين 45 و54 سنة.
 - ✓ وجود مستوى عال من الضغوط عند العمال الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا والموظفين في الإدارة العليا بينما ينخفض مستوى الضغط عند الموظفين في الإدارة الوسطى.

تعقيب:

تم الإعتماد على الدراسة الأجنبية قصدا من أجل معرفة ومقارنة ضغط العمل في الجزائر مع دول أخرى وأخذنا فرنسا كدولة وتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استعمال المنهج الوصفي وأدوات الدراسة.

ثانيا: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

دراسة سعد بن عميقان سعد الدوري التي جاءت تحت عنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005.¹

دارت إشكالية البحث حول التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي للعاملين بشرطة المنطقة الشرقية؟ ولإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بتفكيكه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي مستويات الولاء التنظيمي للعاملين بشرطة المنطقة الشرقية؟

¹ سعد بن عميقان سعد الدوري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

- ✓ ما هي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية؟
- ✓ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- واعتد على المنهج الوصفي المسحي لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها والمنهج الوصفي (الإرتباطي) لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومعرفة درجة العلاقة. ومن أدوات الدراسة الإستبانة واعتمد على 200 ضابط كعينة منظمة وشملت ضباط من رتبة ملازم إلى رتبة عميد بالمنطقة الشرقية. ومن هنا توصل إلى النتائج التالية:
- ✓ أن مستوى الضغوط التي يشعر بها الضابط من الأفراد هو بوجه عام متوسط نسبياً.
- ✓ إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الضباط حسب وجهة نظرهم جاءت على النحو التالي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور، ترتيب تنازلي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين كل من (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، قلة التقدم والنمو الوظيفي) من جهة والولاء التنظيمي من جهة أخرى.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات ضغوط العمل بين ضباط الشرطة على أساس العمر، الراتب الشهري وعلى أساس مدة الخدمة.

تعقيب:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج قيمة بهدف إثراء الجانب النظري والميداني للدراسة الحالية، أما العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي للعاملين بالشرطة تم استنتاجها ميدانياً.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا ولقد جاءت هذه الدراسة بعنوان ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى عينة من المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، مذكرة لنيل ماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة وقسم إدارة الأعمال، غزة، 2009.¹

وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟ وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي: هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية 0,05 بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء و العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة وانبثق منها فرضيات فرعية وهي:

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أعباء الوظيفة وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى عينة من المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، مذكرة لنيل ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة وقسم إدارة الأعمال، غزة، 2009.

- ✓ هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.
- ✓ وأيضاً وجد الباحثون فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- ✓ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدم العينة العشوائية الطبقية وقد بلغ عددهم 147 من المدراء بوزارة الداخلية ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- ✓ وجود غموض دور بشكل ضعيف، ويرجع ذلك إلى أن المسؤوليات محددة والآليات واضحة بالإضافة لمنح الإدارة العليا صلاحيات.
- ✓ بلغ مستوى بيئة العمل درجة متوسطة لدى أفراد العينة وذلك راجع لكثرة الإستدعاءات أيام الإجازات للمدراء.
- ✓ بيئة العمل مرضي عنها بدرجة ضعيفة من قبل العينة وهذا راجع إلى نقص المواد المطلوبة لإتمام العمل ووجود الضوضاء والأجهزة غير المناسبة.
- ✓ وجود فرص للتقدم بشكل ضعيف وذلك لعدم وضوح قوانين الترقية والتقدم الوظيفي.
- ✓ تمنح أفرادها الفرص للتميز والإبداع بشكل ضعيف ولهم ثقافة تنظيمية ضعيفة أيضاً.
- ✓ إن مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها المدراء بوجه عام ضعيف وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية.
- ✓ رغبة أفراد مجتمع الدراسة حول بذل مزيد من الجهود لإنجاح العمل كان عالياً جداً بنسبة 92,6%.
- ✓ عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

تعقيب:

تم الاستفادة من الدراسة في الجانب النظري للدراسة الحالية واستخدمت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وهي الأداة التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

ثالثا: الدراسة الجزائرية

الدراسة الأولى:

دراسة شاطر شفيق جاءت تحت عنوان ضغوط العمل في الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010.¹

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

ولقد اندرج تحته عدة أسئلة فرعية:

✓ ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

✓ ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

✓ ما طبيعة تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية؟

✓ ما طبيعة العلاقة بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية؟

وللإجابة على هذه الأسئلة قام الباحث بطرح الفرضيات التالية:

✓ تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

✓ تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية سلبا على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

¹ شاطر شفيق، ضغوط العمل في الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير (منشورة)، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010.

✓ تؤثر مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري سلبا على الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية.

هناك علاقة عكسية بين مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي الذي أعتبرهما أكثر ملائمة لطبيعة الموضوع وكانت الأدوات المستعملة في جمع المادة العلمية هي الإستبيان والوثائق والسجلات والبرنامج الإحصائي SPSS حيث قسمت الإستمارة إلى 3 محاور: المحور الأول فيه 7 أسئلة، أما الثاني يحتوي 38 سؤالاً والمحور الثالث يتكون من 26 سؤالاً.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 57 فرد تم إختيارهم عشوائياً من مؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز جيجل، ولقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث تعاني الموارد البشرية بالمؤسسة من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور ضغوط العمل 3,69 %.

تعقيب:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة عن ضغوط العمل في مؤسسة إنتاجية ومن أجل معرفة نوع الضغوط ومصادرها في هذه المؤسسة وهذا لأجل مقارنتها مع الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

دراسة ابن خروور خير الدين التي كانت بعنوان علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم إجتماع التربية، 2011.¹

دارت إشكالية البحث حول السؤال المركزي التالي: ما مدى درجة هذه العناصر الثمانية (متطلبات الأجر، الترقية، محتوى العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل المادية، متطلبات الدور، جماعة العمل، أحداث الحياة المختلفة) على مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرس - انخفاضاً وارتفاعاً في المؤسسة التربوية الجزائرية؟

¹ ابن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم إجتماع التربية، 2011.

علما أن الرضا الوظيفي ككل مرتبط بتوفر تلك العناصر كعوامل لحصوله، فماذا لو أصبحت تلك العوامل كمصادر لضغوط مؤثرة عليها؟

وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات جاءت كالتالي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي للمدرسين بالمؤسسة التربوية الجزائرية مجال الدراسة واندرجت تحتها فرضيات فرعية:

✓ هناك علاقة بين المصادر الفرعية لضغوط العمل لدى المدرسين والضغط الكلي العام لهم في المؤسسة التربوية الجزائرية مجال الدراسة.

✓ هناك علاقة بين العوامل الفرعية للرضا الوظيفي لدى المدرسين والرضا العام لهم في المؤسسة. لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي فيحاول الكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة، معتمدا في دراسته على الملاحظة، المقابلة والوثائق والسجلات وأيضا الاستبيان الذي شمل 62 سؤال، أما بالنسبة للعينة فقد إختار الباحث 66 معلما. فقد تم إختيار الحصر الشامل لكل مدرسي هذه البلدية.

توصل الباحث إلى نتائج مهمة:

✓ تبين وجود علاقة عكسية متوسطة ارتباطية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي للمدرسين في هذه المؤسسات، وهنا وجد الباحث معامل ارتباط $R=-0,52$.

✓ أن محور ضغوط الأجر يأتي في المرتبة الأولى بين المحاور الثنائية في علاقته بمستوى ضغوط العمل الكلي لأعضاء هيئات التدريس بمدارس بلدية العوينات، يليه على الترتيب محور ضغوط نمط الإشراف، ضغط متطلبات الدور، ضغوط ظروف العمل المادية، ضغط جماعة العمل، ضغط محتوى العمل ثم ضغط متطلبات الترقية وأخيرا ضغط متطلبات الحياة.

✓ إن المستوى العام الخاص بضغوط العمل التراكمية لمدرسي هذه الابتدائيات وفق الأبعاد الثمانية المختارة، وصل إلى نسبة 66.66% والتي تتم عن وجود ضغوط معتبرة تؤثر على المدرسين العاملين في هذه المدارس.

تعقيب:

تم إختيار هذه الدراسة من أجل الملاحظة إذا كانت ضغوط العمل في الجزائر قد تطورت في السنوات الأخيرة أو ظلت على حالها ولمعرفة نوع الضغوط الموجودة فيها، بينما في الدراسة الحالية فقد تطرقت إلى جميع أنواع ضغوط العمل غير أنه في الأسئلة الفرعية تم التركيز على ضغوط العمل المادية والمعنوية.

الدراسة الثالثة:

دراسة عاشور خديجة والتي جاءت تحت عنوان ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2015.¹

وقد جاءت إشكالية الدراسة لطرح التساؤلات التالية:

- ✓ ماهي مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة؟
- ✓ هل الضغوط التي يتعرض لها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة مصادر لها شخصية؟
- ✓ ماهي مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟
- ✓ هل لضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة إنعكاس على أدائهم في العمل؟

✓ إلى أي مدى يمكن لضغوط العمل أن تنعكس على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة؟ استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع الحقائق وتفسيرها ومن خلاله تم الكشف عن مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون واعتمدت في هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلات واستمارتين، فبالنسبة للإستمارة الأولى فقد تكونت من جزئين:

الجزء الأول: تكون من البيانات الأولية لأفراد الموظفين في مصالح التدريس بالجامعة.

الجزء الثاني: حاولت الباحثة حصر مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مصالح التدريس بالجامعة، حيث تم تقسيمها إلى ستة محاور.

¹ عاشور خديجة، مرجع سابق.

بالنسبة للإستمارة الثانية فتكونت من جزء واحد، حيث ضم ستة محاور تدور حول انعكاسات ضغوط العمل على أداء الموظفين بمصالح التدريس بالجامعة متضمنة 40 سؤالاً وتم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS من خلال تطبيق الاستمارتين على عينة الدراسة المكونة من 79 موظفا دائما معتمدة على أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج مقسمة على حسب الإستمارتين. نتائج الاستمارة الأولى: مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الموظفون بمصالح التدريس بالجامعة انحصرت في:

- ✓ قلة الراتب إذ ما قورن بالجهد المبذول من طرف الموظفين.
- ✓ نقص التحفيز المادي و المعنوي خاصة.
- ✓ تشعب المهام وتداخلها وعدم وضوح الدور خاصة في تغيير نظام التعليم العالي من النظام الكلاسيكي إلى نظام LMD.
- ✓ الروتين، طول ساعات العمل وطموحات الفرد.

نتائج الاستمارة الثانية: التي تدور حول انعكاسات ضغوط العمل على الأداء الوظيفي بمصالح التدريس توصلت إلى:

- ✓ اتضح أن الضغط كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي له 23,39%.
- ✓ قد تبينت النتائج بظروف العمل المادية (الإزعاج، الفوضى، عدم توفر وسائل الراحة، إضاءة غير مناسبة) أن نسبة الضغط منخفضة وهذا ما بينه المتوسط الحسابي 16,66%.
- ✓ من أهم عبارات ضغوط العمل التي لها علاقة سواء بالجانب التنظيمي وما يحتويه من المناخ التنظيمي، العلاقة بين الرئيس والمشرف، العلاقة بين الزملاء، طبيعة العمل وظروفه المادية أو ما تحتويه العبارات التي تمس سوء إدارة الوقت والصراع الشخصي للفرد.

تعقيب:

تم إختيار هذه الدراسة من أجل ملاحظة ضغوط العمل في المنظمة الجزائرية وأهم العوامل المؤثرة عليها وهذا للاستفادة منها في الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة قويدر بورقبة وريم عمري والتي جاءت بعنوان أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة تبسة، الجزائر، تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، أكتوبر 2017، ص 53.¹

انطلق الباحثان في دراستهما من تساؤل جوهري: هل تؤثر ضغوط العمل على مستوى الإنتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟ وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهم ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسة المبحوثة؟
- ✓ ما العلاقة بين ضغوط العمل وبين مستوى الإنتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة؟
- ✓ ما هي الأهمية النسبية للمصادر المسببة لضغوط العمل التي يعاني منها العاملون في المؤسسة المبحوثة؟

وقد صاغ الباحثان مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- ✓ توجد علاقة بين ضغوط العمل وبين مستوى الإنتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.
 - ✓ تؤثر ضغوط العمل على مستوى الإنتماء التنظيمي بالمؤسسة المبحوثة.
- اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة لتحقيق هدف الدراسة واستخدما الإستمارة كأداة للدراسة التي وزعت على 70 مدرسا بطبيعة عشوائية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية بجامعة تبسة وقسمت أسئلتها على 14 فقرة حول ضغوط العمل و 15 فقرة حول الإنتماء التنظيمي، وقد توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- ✓ يرتب المبحوثون جملة من ضغوط العمل حسب الأكثر ضغطا إلى الأقل كما يلي: صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل، جماعة العمل، عبء العمل.
- ✓ وجود ضغوط العمل فيما يتعلق بصراع وعبء العمل في المؤسسة وهذا هو مصدر لضغوط العمل.
- ✓ وجود غموض للدور يتسبب في ضغوط العمل، إذ أن وضوح الدور الذي يقوم به العامل يحفزّه على بذل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ قويدر بورقبة وريم عمري، مرجع سابق، ص 53.

✓ أن مستوى الإلتزام التنظيمي عند أعضاء الهيئة التدريسية للمؤسسة مرتفع من خلال شعور العامل أثناء قيامه بممارسة مهام وظيفته بالكلية بالسعادة وكذلك حرص الكلية على تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبيها.

✓ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل وبين الإلتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

✓ تؤثر ضغوط العمل في الإلتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة.

تعقيب:

تلقت الرسالة الحالية مع هذه الدراسة في نقاط كثيرة كتناول ضغوط العمل كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، غير أن هذه الدراسة استخدمت منهج دراسة الحالة الذي يصل إلى تعميمات علمية متعلقة بكل المؤسسة المبحوثة بينما الدراسة الحالية طبقت المنهج الوصفي.

خلاصة:

مما سبق عرضه يمكن القول أن تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الأساسي في البحث العلمي، كما سعينا إلى تحديد أهداف، أهمية وأسباب الدراسة التي نصبوا إلى بلوغها من خلال دراستنا هذه، كما سعينا إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية، الإصطلاحية والإجرائية. وتطرقنا إلى النظريات التي تناولت كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي دون أن ننسى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة وأجرينا تعقيب عليها، لأجل إبراز قيمة الموضوع وأهميته وهذا ما سنعرضه في الفصول القادمة.

الفصل الثاني: ضغوط العمل

تمهيد

المطلب الأول: أهمية ضغوط العمل

المطلب الثاني: خصائص و عناصر ضغوط العمل

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

المطلب الخامس: نماذج مفسرة لضغوط العمل

المطلب السادس: مصادر ضغوط العمل

المطلب السابع: آثار و نتائج ضغوط العمل

المطلب الثامن: أساليب مواجهة ضغوط العمل

خلاصة

تمهيد:

تعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، ولكن بدرجات متفاوتة حيث يستجيب الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعهم تلك الضغوط إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد تدفع البعض الآخر إلى الإحباط واليأس وإنخفاض الإنتاجية وإرتفاع معدل دوران العمل وبالتالي تواجه المنظمات مشاكل عديدة من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهدافها.

ولأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المواضيع الأساسية التي استقطبت اهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي لذلك سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على ماهية ضغوط العمل وذلك على ضوء نتائج البحوث والدراسات التي أنجزت في هذا المجال، مركزين على كل ما يدور بضغوط العمل من خصائص، أهمية، عناصر، مراحل، أنواع المصادر، آثار ونتائج ضغوط العمل وأساليب مواجهة هذه الضغوط.

المطلب الأول: أهمية ضغوط العمل

لقد أصبحت العديد من المنظمات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ضغوط العمل فمثلا في الو.م.أ أكدت الدراسات أن ما بين 80% إلى 90% من حوادث الصناعة سببها ضغوط العمل، بينما في أوروبا فتشير الدراسات إلى أن حوالي 20% من العاملين يؤكدون أن معظم الأمراض والمشاكل الصحية والنفسية التي يعانون منها سببها ضغوط العمل وهذا ما يؤثر على الأداء المهني للعامل وعليه فقد أكدت معظم البحوث والدراسات على أهمية ضغوط العمل والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- ✓ تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- ✓ سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناءة، وبما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- ✓ توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة وبالشكل الذي يجعل لكل عامل جو عمل أفضل.¹
- ✓ حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من إتخاذ قرار خاطئ ناجم عن إنفعالات اللحظة أو الناجمة عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار.
- ✓ تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط وموضوع بالبرامج التنفيذية.²

المطلب الثاني: خصائص وعناصر ضغوط العمل

أولا: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة نوضحها فيما يلي:

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 30.

² قويدر بورقبة وريم عمري، مرجع سابق، ص 58.

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

تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، وذلك بأن تكون دافعا لإيجاد العمل والمنافسة والتفوق كما قد تشكل فرصاً للتحسن والتطوير، وقد تكون مصدراً للإبتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية. ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة.¹

ثانياً: عناصر ضغوط العمل

تحتوي ضغوط العمل على عناصر متعددة تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ويوجد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل هي: المثير، الاستجابة والتفاعل، ويتم توضيحهم كالآتي:

(1) **مثير الضغوط:** أي حدث يدركه الفرد على أنه تهديد وقد تكون هذه المثيرات إجتماعية أو نفسية أو طبيعية حيث يتضمن المثيرات الطبيعية كملوثات البيئة أو ممارسة أي نشاط لفترات طويلة أو رضوض تصيب الجسم، أما المثيرات النفسية فإنها تنشأ عن التهديدات التي ترجع إلى ردود الفعل الداخلية للفرد من أفكار، أما المثيرات الإجتماعية فتظهر نتيجة للتدخلات في العلاقات الإجتماعية وتنشأ نتيجة تكثيف درجة التفاعل إيجابياً أو سلباً.

(2) **الإستجابة للضغوط:** وهي ردود فعل تصدر من الفرد والتي تتسم بالتكامل، حيث تحدد رد فعل معين لمواجهة مطالب أو مثيرات خارجية ومن أمثلة الاستجابة للضغط:

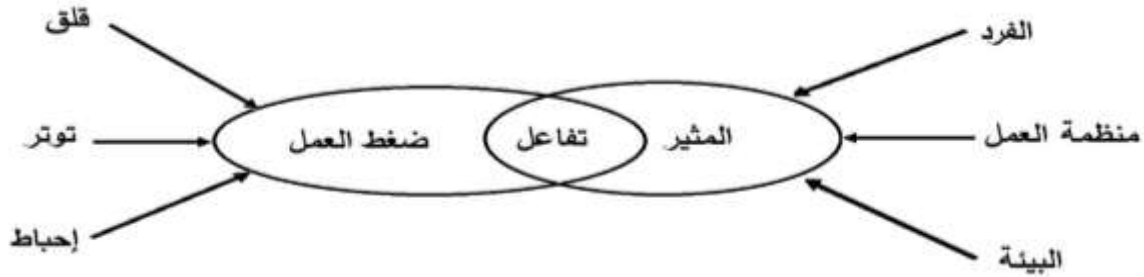
(أ) **القلق:** وهو مجموعة أعراض متداخلة نتيجة الخوف والتوتر من توقع خطر قادم غالباً مصدره غير معلوم.

(ب) **الإحباط:** ويحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له.

¹ سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 26.

(3) التفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط و الإستجابة لها: هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والإستجابات ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.¹ والشكل التالي يوضح التفاعل بين العناصر المسببة لضغوط العمل.

الشكل رقم 4: يوضح التفاعل بين العناصر المسببة لضغوط العمل.



المصدر: فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص 306.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

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

أولاً: مرحلة نشوء الضغط

هي مرحلة ميلاد أو ظهور أول بوادر الضغط وفي هذه المرحلة إما أن تقوم الإدارة بالاهتمام بهذه المرحلة أو أن تهملها وتتغاضى عنها أولاً تستجيب لها فيتولد لدى القوة الضاغطة دافع قوي نحو توليد المزيد من الضغوط وتتحول إلى المرحلة الثانية.

ثانياً: مرحلة نمو الضغط

وفي هذه المرحلة تكون الضغوط قد اكتملت وأحكمت سيطرتها فتبسط على أفكاره وعواطفه وبالتالي يتحول إلى المرحلة التالية.²

¹ محمد العديلي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة و التوزيع، الرياض، ط1، 1993، ص 145.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 230.

ثالثا: مرحلة اكتمال و نضوج الضغط

وفي هذه المرحلة يكون الضغط قد بلغ درجة الإكتمال والنضج وتحرك الفرد إلى الدرجة التي لا يستطيع مقاومتها فتؤثر عليه ويتأثر بها.

رابعا: مرحلة انحسار الضغط وانكماشه

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوى الضاغطة أو بوصولها إلى إتفاق مع العامل، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار، بل بمساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ في التحول مع المعارضة إلى المهادنة ثم إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ثم يختفي الضغط.¹

خامسا: مرحلة اختفاء الضغط أو تحويلها إلى مجالات أخرى

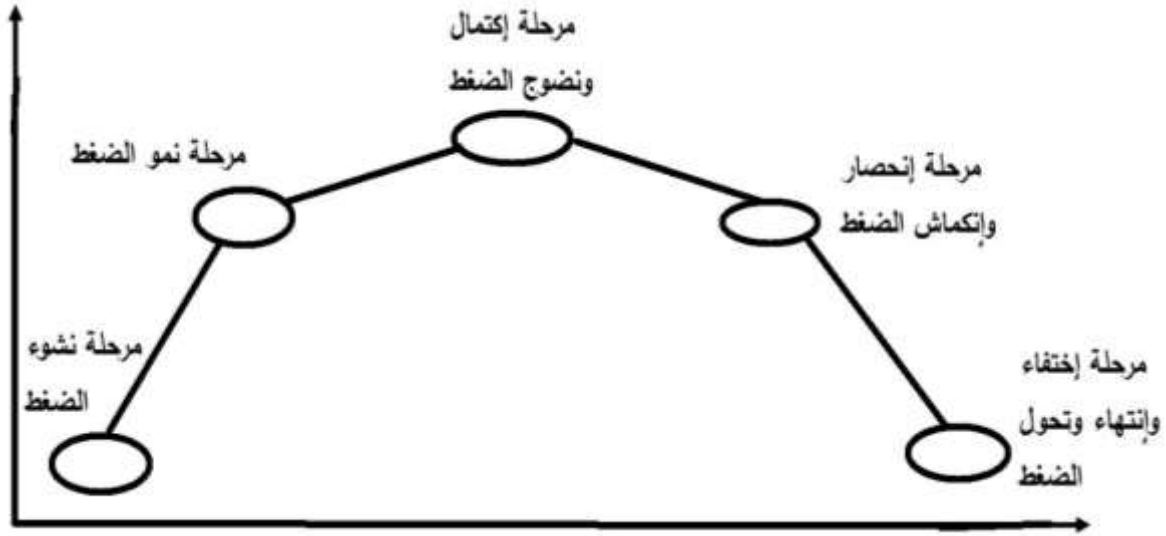
تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في استمراريتها ومن ثم لا يكون أمامها إلا أحد الخيارين التاليين:

- ✓ التفكك والإنصراف من الاستمرار لتحقيق مطالبها.
 - ✓ التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.²
- ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

¹ جابر نصر الدين وفريدة بولسنان، المتغيرات التنظيمية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ص 19.

² علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 230.

الشكل رقم 5: يوضح مراحل ضغوط العمل.



المصدر: محسن الخضيرى، الضغوط الإدارية (الظاهرة - الأسباب - العلاج)، مكتبة مدبولي، مصر، 1991، ص 12.

المطلب الرابع: أنواع ضغوط العمل

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق تعمل بها. إن هناك من الضغوط ما هو واجب عليه الحفاظ عليها ومن أهم أنواعها:

أولاً: تصنيف وفق معيار الآثار المترتبة عنها

ويتضمن هذا التصنيف:

(1) **الضغوط الإيجابية:** تسمى أيضا بالضغوط البناءة أو الجيدة وهي الضغوط اللازمة التي تتطلبها طبيعة العمل فمثلا يحتاج إليها المدير للضغط على العاملين قصد الحفاظ على حيويتهم ودافعيتهم للعمل، وهي مفضلة ومرغوب فيها، إذ ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها ويحولها إلى حافز لأداء مهامه وأعماله ومن المؤشرات التي تحدثها ضغوط العمل الإيجابية بين العاملين:

- ✓ ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- ✓ زيادة الدوافع والحماس نحو العمل.
- ✓ محاولة التطوير والتجديد.
- ✓ تعلم الهدوء وعدم الإنفعال تحت الضغط.¹

¹ قويدر بورقبة وريم عمري، مرجع سابق، ص 59، 60.

مثال ذلك إختبار ما أو دورة تدريبية معينة للترقية أو التنقل إلى موقع وظيفي أفضل.

(2) **الضغوط السلبية:** يطلق عليها أيضا الضغوط الهدامة أو الضغوط السيئة، وتشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار، وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض تكلف المؤسسات تكاليف باهضة وتلحق بالعاملين فيها أضرار جسيمة. تتولد عنها العديد من المؤشرات من بينها: فقدان الرغبة في العمل، تنامي الإحساس بالإحباط واليأس، القلق والإكتئاب، الأداء المنخفض، زيادة معدلات الغياب وغيرها من النتائج السلبية. وتجدر الإشارة أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، فما يعتبر ضغطا هداما وسلبيا لفرد ما قد يعتبر إيجابيا وبناء لآخر على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل والتكيف معه.¹ و قد وضع عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان جدولا للمقارنة بين الضغوط السلبية والإيجابية.

الجدول رقم 1: يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية.

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
تسبب إنخفاض في الروح المعنوية	تمنح دافعا للفرد
تولد إرتباكا	تساعد على التفكير
تدعو للتفكير في الجهد المبذول	تحافظ على التركيز على النتائج
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد
تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	النوم الجيد
الشعور بالأرق	القدرة على التعبير على الإنفعالات
ظهور الإنفعالات و عدم القدرة على التعبير عنها	تمنح الإحساس بالمتعة
الإحساس بالقلق	تحافظ على التركيز على العمل
تسبب للفرد الضعف	تمنح الشعور بالإنجاز
التشاؤم من المستقبل	تمد الفرد بالقوة و الثقة
تؤدي إلى الشعور بالفشل	التفاؤل بالمستقبل

¹ موقع [bitstream<jsui<dspace.univ-biskra.dz](http://bitstream.jsui.dspace.univ-biskra.dz)، يوم 2019/03/01 على الساعة 14:15.

القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة
--	--

المصدر: ابراهيمي أسماء، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة – دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طولقة ولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس المرضي الاجتماعي، 2015، ص 68.

ثانياً: تصنيف وفق الفترة الزمنية التي تستغرقها

يتضمن ثلاثة أنواع:

- (1) **الضغوط البسيطة:** وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين وأحداث قليلة الأهمية في الحياة.
 - (2) **الضغوط المتوسطة:** وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام فترة العمل الإضافية أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الألام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.
 - (3) **الضغوط الشديدة:** وتستمر عادة من أسابيع إلى أشهر بل سنوات مثل غياب شخص عزيز للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.¹
- والملاحظة أن زيادة ضغوط العمل أو نقصانها إلى الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً.

ثالثاً: تصنيف وفق معيار نطاق التأثير

يتضمن هذا التصنيف:

- (1) **ضغط عمل ذو نطاق ضيق أو محدود:** يشمل فئة من العاملين والوظائف أو مجالات محددة كأن تتكلم عن الضغوط التي تحدث على مستوى الإدارة العليا أو القيادات في قمة الهيكل التنظيمي.
- (2) **ضغط عمل ذو نطاق واسع:** ويشمل مجالات عمل متعددة داخل المنظمات وفئات واسعة من العاملين كأن نتناول ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في مواقع التصنيع.

¹ فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 307.

رابعاً: تصنيف حسب معيار الإستمرارية

وهي تنقسم إلى قسمين:

- (1) **ضغوط وقتية متقطعة:** وهي تلك الدرجات من الضغوط التي تحدث في فترات، ويواجهها الفرد من خلال محاولات التوافق معها، وبعد ذلك يستريح ويسترخي ومثل هذه الضغوط تضع الفرد دائماً على استعداد للمواجهة أو الهرب لتجنب الموقف.
- (2) **ضغوط مستمرة:** وهي ضغوط عمل مستمرة ودائمة وهي التي غالباً ما تشكل خطراً على الفرد نتيجة لتراكم أثارها النفسية والبدنية، مما يؤثر على صحة وسلامة العاملين.¹

خامساً: تصنيف حسب معيار المصدر

يتضمن هذا التصنيف ما يلي:

- (1) **ضغوط ناتجة عن البيئة المادية:** ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو إجتماعية أو تقنية مثل: إضاءة، ضوضاء، ... إلخ.
- (2) **ضغوط ناتجة عن البيئة الإجتماعية:** تظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، إختلاف المهارات بين الأفراد، صراعات بين الأفراد أو الجماعات، خلافات مع الرئيس المباشر، ... إلخ.
- (3) **ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** ترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لأخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلاً الشخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط مقارنة بالشخص الهادئ.²

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 595.

² فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 308.

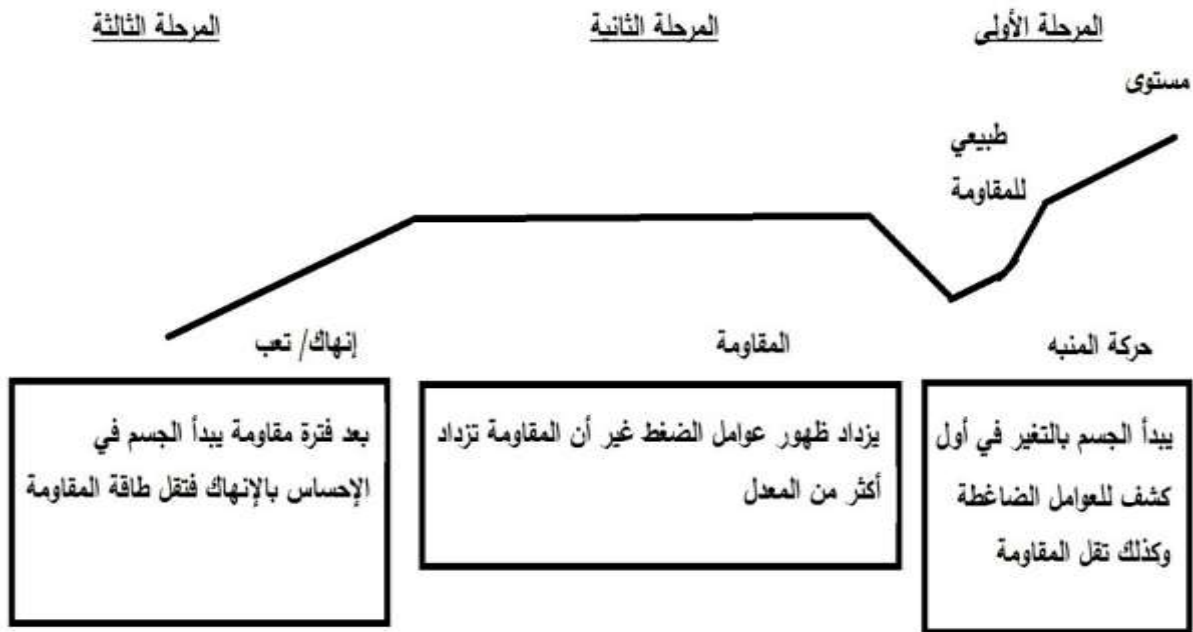
المطلب الخامس: النماذج المفسرة لضغوط العمل

هناك عدة نماذج لضغوط العمل سنذكر أهمها فيما يلي:

أولاً: نموذج الأعراض العامة للتكيف ل سيلاي Selye

ويوضح هاتر سيلاي في نمودجه هذا ردود أفعال الجسم البدنية والنفسية حيث اقترح أن استجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل: الإنذار، المقاومة والإستنزاف. والشكل التالي يوضح مراحل الضغوط عند سيلاي.

الشكل رقم 6: يوضح مراحل الضغوط.



المصدر: سعد عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 30.

تمثل مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر رد الفعل الأولي للجسم تجاه حالة الضغط والتي تتخذ بوجه عام صيغة تفاعل المركبات الكيميائية في جسم الإنسان، ويظهر ذلك من خلال توتر الأعصاب وارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس، وغير ذلك من الأعراض وكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة وفيها يشعر الفرد بالقلق والتوتر والإرهاق مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وقد يترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والتعرض للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع أن يسيطر على الموقف بإحكام وأخيراً يحل الإرهاق حينما تنهار

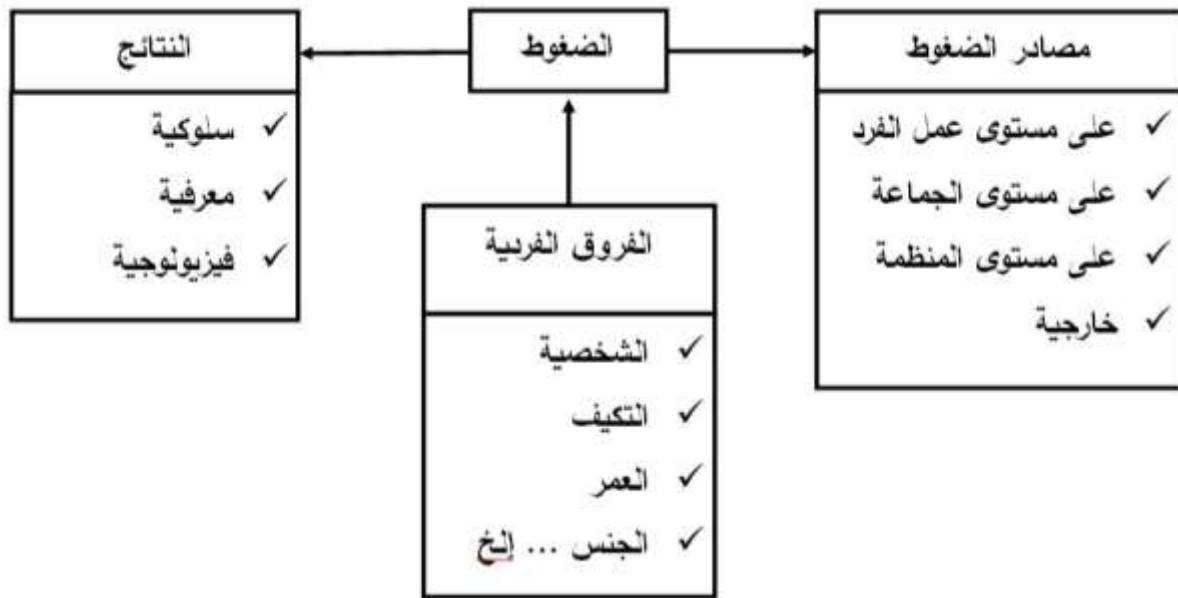
المقاومة وفي هذه المرحلة تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل القرحة والصداع وارتفاع ضغط الدم والأخطار التي تشكل تهديدا مباشرا سواء للفرد أو المنظمة.¹

ثانيا: نموذج كرايتز وكينيكي

ظهر هذا النموذج عام 1979، يعتمد هذا النموذج عن منطلق نموذج جيبسون وزملائه حيث يقسم هذا النموذج إلى: ضغوط على مستوى الفرد، ضغوط على مستوى الجماعة، ضغوط على مستوى المنظمة وضغوط خارجية، كما تلعب الفروق الفردية دورا في إدراك الفرد لمصادر ضغوط العمل، وبالتالي أثارها ونتائجها.²

والشكل التالي يوضح عناصر النموذج:

الشكل رقم 7: يوضح نموذج كرايتز وكينيكي لدراسة ضغوط العمل.



المصدر: عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 202.

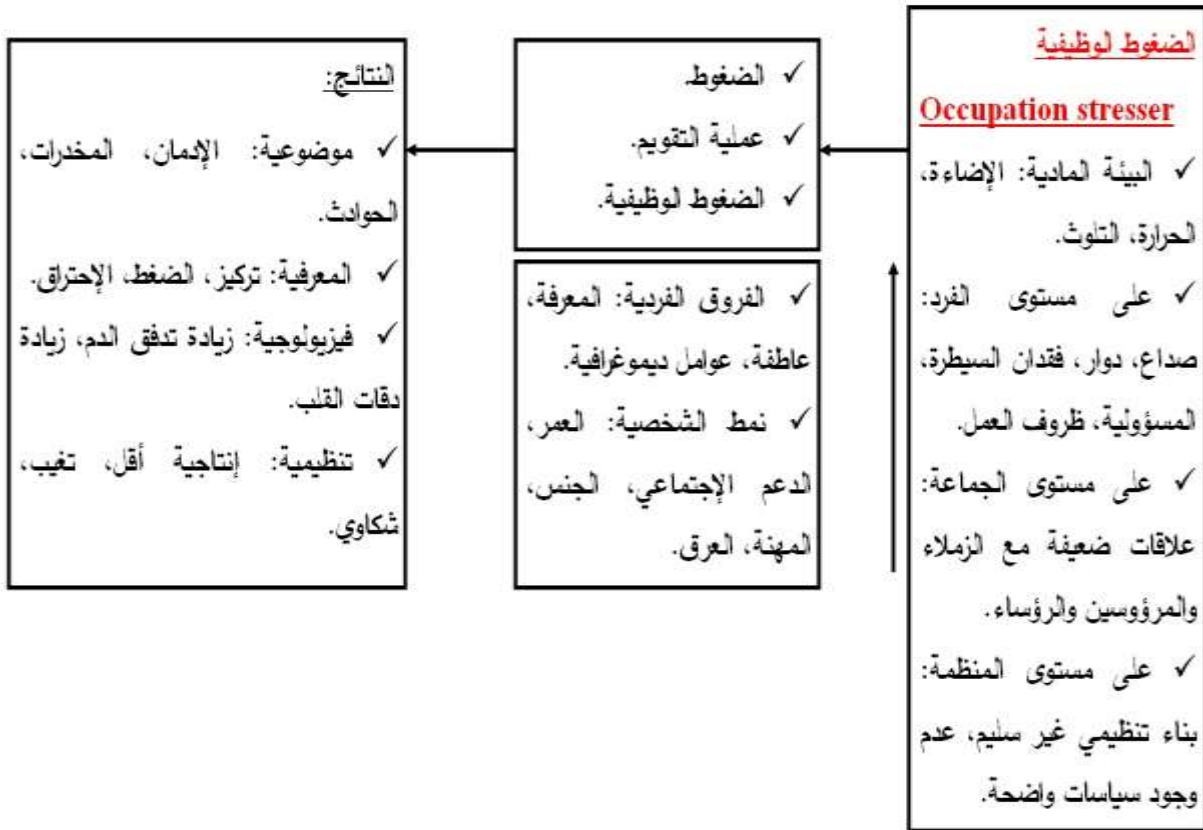
¹ لحجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية - دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015، ص 41.

² عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات و النماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 201.

ثالثاً: نموذج ضغوط العمل لجيبسون وآخرون Gibson et Al

ظهر هذا النموذج عام 1982، وينطلق هذا النموذج من فكرة أن لضغوط العمل أربعة مصادر وهي: البيئة المادية، المصادر الفردية، مصادر على مستوى الجماعة، مصادر على مستوى المنظمة، كما بين هذا النموذج أن للفروق الفردية دوراً في إدراك الظروف الضاغطة التي يواجهها، وبناء على إدراكه تتحدد آثار على شخصيته وسلوكه ومعرفته، وأيضاً على أدائه.¹ كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم 8: يوضح نموذج جيبسون وزملائه.



المصدر: خيضر كاظم محمود فريجات، السلوك التنظيمي المعاصر، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 289.

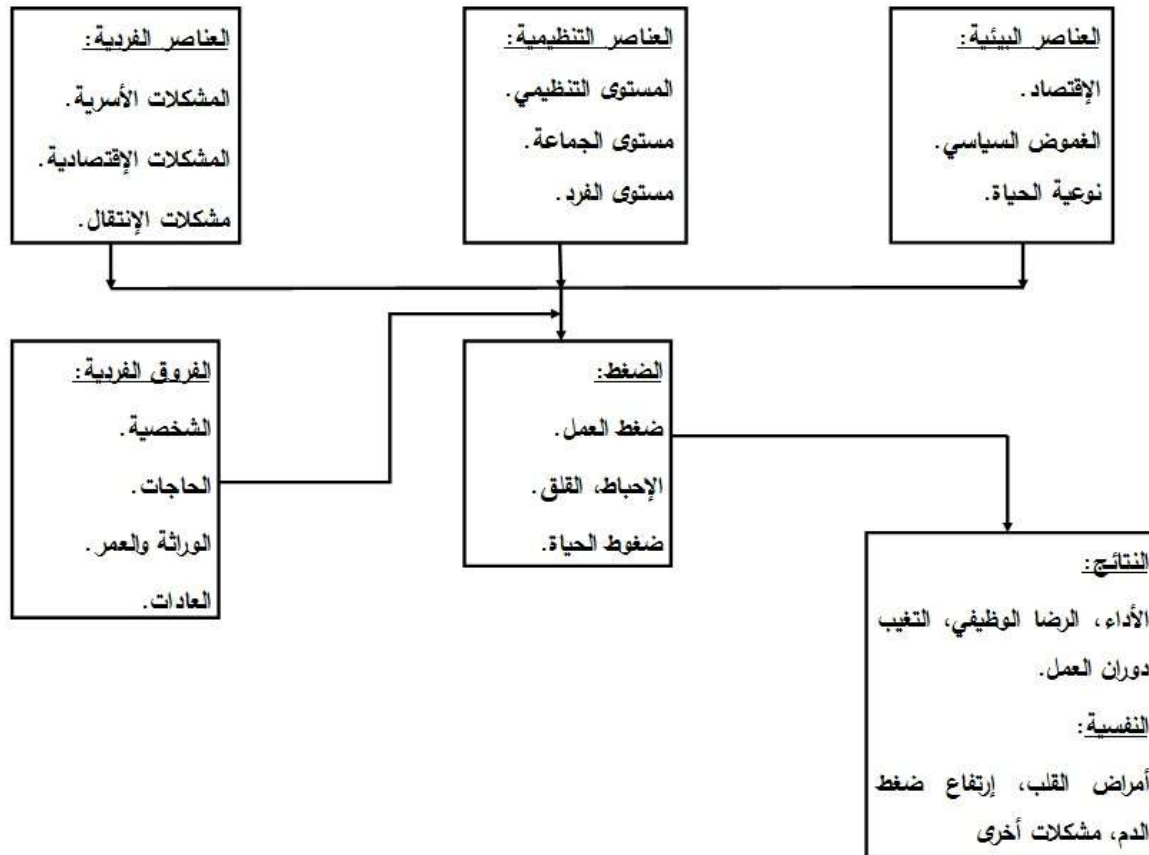
رابعاً: نموذج سيزلاقي وولاس

يقدم نموذجها على أنه يحوي أربعة عوامل رئيسية هي: الضغط ومصادره، العوامل الوسيطة، نتائج الضغط. إن الضغط ينشئ من ثلاثة مصادر وهي: البيئة، المنظمة، العوامل الفردية، وهي عوامل

¹ حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 286.

وسيطرة على أساس أن ردود الأفعال مختلفة باختلاف هذه الفروق، مما يؤدي إلى نتائج واستجابات سلوكية ونفسية تؤثر بدورها على الفرد وعلى المنظمة.¹ والشكل التالي يوضح لنا نموذج لتحليل ضغط العمل عند سيزلاقي وولاس.

الشكل رقم 9: يوضح تحليل ضغط العمل عند سيزلاقي وولاس.



المصدر: لحجايلية يوسف، مرجع سابق، ص 42.

خامسا: نموذج هيجان Hijane

ظهر هذا النموذج عام 1998، ويتضمن النموذج تفسير الضغوط في الأبعاد التالية:

(1) مصادر الضغوط:

(أ) المصادر المتعلقة بالفرد: وهي مصادر متعلقة بشخصية الفرد ومصادر نفسية وكذا مصادر سلوكية.

¹ لحجايلية يوسف، مرجع سابق، ص 42.

(ب) المصادر المتعلقة بالمنظمة: وهي ثقافة المنظمة وطبيعة الوظيفة وعبء العمل والإحباط الوظيفي والعمليات التنظيمية وظروف العمل المادية والتغيير في بيئة العمل.

(2) النتائج المترتبة عن الضغوط:

(أ) نتائج الضغوط على الفرد: الإضطرابات الفسيولوجية والإضطرابات النفسية والإضطرابات السلوكية.

(ب) نتائج الضغوط على المنظمة: عدم دقة القرارات، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، الصراع داخل بيئة العمل، ارتفاع معدل الشكاوي وحوادث العمل.

(3) إدارة الضغوط:

(أ) إدارة الضغوط على مستوى الفرد: و تضم تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، إدارة الوقت، مواجهة الصراع في بيئة العمل والتمارين الرياضية.

(ب) الدعم الإجتماعي: الحفاظ على الجهد وطلب المساعدة من المتخصصين.

(ج) إدارة الضغوط على مستوى المنظمة: إدارة ثقافة المنظمة، إعادة تصميم الوظائف، الإشراف الناجح، إستخدام الدوافع بفاعلية مواجهة الصراع في بيئة العمل، الأساليب التنظيمية، توفير المناخ الملائم للتقويم والتطوير الوظيفي وتحسين ظروف العمل المادية.

(4) برامج إدارة الضغوط:

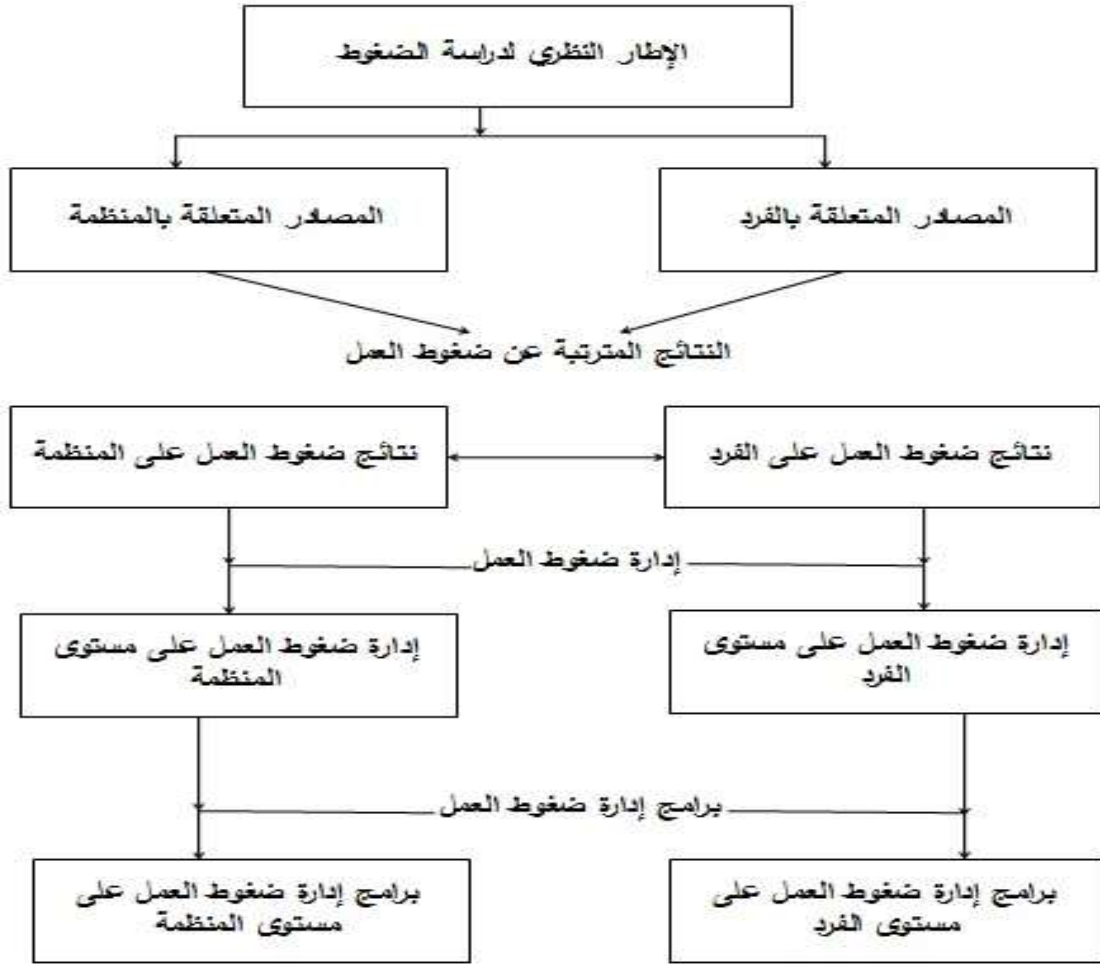
(أ) برامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد.

(ب) برامج إدارة الضغوط على مستوى المنظمة في تفسير الضغوط.¹

والشكل الموالي يوضح لنا نموذج هيجان لتفسير الضغوط.

¹ عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية - دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الإخوة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسنطينة، 2010، ص ص 52، 53.

الشكل رقم 10: يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط.



المصدر: أحمد محمد أحمد سليمان، مرجع سابق، ص 43.

المطلب السادس: المصادر المحتملة لضغوط العمل

أشار Negrat إلى ثلاثة أمور اعتبرها مصادر عامة للضغوط وقد ميزها تبعا لذلك وهي:

- ✓ الضغوط الناجمة عن البيئة المادية كالتيكولوجيا في المنظمة أو البيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ومسؤولياته.
- ✓ الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية بين الأشخاص في المنظمة أو البيئة التي يتفاعل فيها الفرد مع زملائه في مجالات العمل الوظيفي.
- ✓ الضغوط الناتجة عن خصائص الشخص الفسيولوجية كالقلق أو الأساليب الإدارية وغيرها. وأوجد عسكر تقسيم ومسبباته قد أدرجها ضمن مجموعتين:

أولاً: مصادر تنظيمية لضغط العمل

(1) الإختلاف المهني: ومن الصعب أن نجد وظيفة خالية من الضغوط ولكن يمكن تقسيمها إلى مستوى عالي من الضغوط أكثر من غيرها في حين تتعرض مهنة أخرى لمستوى منخفض من الضغوط.

(2) غموض الدور: يعتبر غموض الدور من مصادر الضغوط الرئيسية في المنظمات التي تعاني من الإفتقار للمعلومات التي يحتاجها الفرد إلى أداء دوره في المنظمة مثل غموض حدود سلطاته وتحديد مسؤولياته.

(3) زيادة و انخفاض أعباء العمل: وهي قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح وأن هذه المهام تتطلب مهارات عالية يملكها الفرد وهناك نوعين من عبء العمل هي:

أ) عبء كمي: ويحدث عندما يطلب من الفرد مهام كثيرة لا يجد وقت كاف لإنجازها.

ب) عبء نوعي: ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجازها تحتاج إلى مستوى أداء معين أكبر من قدرته وأنه يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.¹

(4) الإحباط الوظيفي: يعرف الإحباط الوظيفي على أنه عدم قدرة الفرد على القيام بواجبه داخل المنظمة نتيجة لعوائق معينة، ويتحدد دور الفرد في المنظمة من خلال قدراته، خبراته، مهاراته ومؤهلاته المهنية ويعتمد دوره على عاملين أساسيين هما:

✓ توقعات المنظمة من الفرد.

✓ توقعات الفرد من المنظمة.

غير أنه أحيانا ما يجد نفسه أمام مشكلة وهي عدم وضوح دوره في المنظمة مقارنة مع أدوار الآخرين أو نقص المعلومات أو عدم توفرها حول الدور الموكل له، وهاتان المشكلتان يعبر عنهما بغموض الدور وصراع الدور.²

أ) غموض الدور: يعني نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله، عدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط 1، 2018، ص 74.

² عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 54.

دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله.¹

(ب) **صراع الدور:** يحدث الصراع بين الزملاء في العمل لكثير من الأسباب، أهمها عدم رغبة العامل أو إمتناعه عن القيام بالعمل الذي يعد جزءاً من وظيفته، حيث تشير الدراسات إلى أن صراع الدور يؤدي في بيئة العمل إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما ينشأ صراع الدور عندما تتعارض توقعات الفرد مع مجموعة ما من التوقعات الأخرى حول العمل.²

(5) **العلاقات في العمل:** من أهم العوامل المؤدية إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فشل أو نجاح العلاقات في العمل بين الأفراد داخل المنظمة حيث يتطلب أداء العمل إلى ضرورة إقامة العديد من العلاقات الشخصية إلا أن أطراف هذه العلاقات قد يستغلونها بشكل سيء مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية أو صراعات ترهق أحد أطراف العلاقة، كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات وقد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها.³

(6) **ضعف المشاركة في صنع القرارات:** يؤدي تهميش دور المرؤوسين وعدم إشراكهم في صنع القرارات إلى زيادة مقدار شعورهم بضغوط العمل ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين هما:

- ✓ أن ضعف مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ينمي فيهم الشعور بعدم الأهمية وبأن أفكارهم ومعلوماتهم ليست لها قيمة، مما يزيد من حدة شعورهم بضغوط العمل.
- ✓ أنه عندما لا يتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بوظيفتهم فإن ذلك يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وفقدان التحكم في عملهم وغالباً ما تؤدي ردود الأفعال تلك إلى زيادة المعاناة من ضغوط العمل.⁴

(7) **تقييم الأداء:** إن التقييم غير العادل للأداء يعتبر مصدراً للضغوط خاصة إذا كان هناك توزيع غير عادل في الأجور والحوافز وغياب المساواة في المعاملة وغياب العدالة في الترقية ويرغب معظم

¹ صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية

المصرية، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 213.

² عاشور خديجة، مرجع سابق، ص 54.

³ محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي، مرجع سابق، ص 7.

⁴ جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة سلوك

المنظمة، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 530، 531.

العاملين في معرفة ردود فعل ما يقومون به على المسؤولين عنهم وموقعهم من الأهداف التي تضعها لهم الإدارة أو التي يضعونها لأنفسهم في ضوء إدراكهم لقدراتهم وقدرات من هم بنفس الوظائف. فعلى المستوى الشخصي تساعد هذه العملية الفرد على معرفة جوانب القوة و جوانب الضعف في أدائه الوظيفي أو الشعور بالاطمئنان عند مقارنة أدائه مع أداء الآخرين.¹

(8) ظروف العمل المادية: تلعب ظروف العمل المادية دورا مهما في ضغوط العمل إذا لم تحافظ على المستوى المناسب لصحة وسلامة العاملين فيها أهمها: سوء التهوية، الضوضاء، تلوث الهواء، ضعف الإضاءة، الحرارة، الأجور والحوافز، ... إلخ.

(أ) سوء التهوية: تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا على أداء المورد البشري ونشاطه وسلوكه عموما، حيث أن التهوية الجيدة داخل العمل من شأنها أن تعطي راحة نفسية وجسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري في العمل، وهو ما أثبتته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أن التحسين في شروط التهوية قد نتج عنه زيادة في الإنتاج بحوالي 4%، ونقص في كشوف المرض بنسبة 50%. وفي المقابل فإن التهوية السيئة تترك أثارا سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر والضييق والتعب الشديد ومن ثم زيادة درجة شعوره بضغوط العمل.

(ب) الضوضاء: تعتبر الضوضاء سببا مهما لضغوط العمل، حيث أن وجود درجة عالية منها يسبب مشاكل صحية للموارد البشرية تنعكس بالسلب على مستويات أدائها وعلى شعورها بالأمان الوظيفي، وهو ما يزيد من حجم الضغوط الواقعة عليها، وتعد مشكلة فقدان السمع، إحدى المشكلات واسعة الانتشار في الو.م.أ، وهو ما تطلب منها زيادة الإهتمام بالرقابة الصحية، وتقديم الإستشارات والإرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في الوظائف المختلفة.²

(ج) الإضاءة: تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل، حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، كما أن الإضاءة الناقصة عن الحد الطبيعي أو التي تزيد عن المطلوب تؤثر بشكل مباشر على أداء العامل وتسبب له مضايقة بتأثيرها على الجهاز العصبي مما يؤدي إلى الإنخفاض في القدرة على التركيز ويشكل ضغطا عليهم.³

¹ موقع إلكتروني، www.ekladata.com، يوم 2019/02/12 على الساعة 18:30.

² شاطر شفيق، مرجع سابق، ص 91.

³ ابن خروزر خير الدين، مرجع سابق، ص 55.

(د) الحرارة: ينبغي للفرد أن يعمل في بيئة عمل تتوفر على درجة حرارة معتدلة فهي تلعب دورا كبيرا في صنع الضغوط داخل المؤسسات إذا كانت غير مناسبة (سواء بالارتفاع أو الانخفاض) بما تسببه من حالة غير مستقرة للعامل من خلال الشكوى والتذمر أو حتى اللجوء إلى أساليب مختلفة للتهرب من العمل.¹

(9) النمو والتقدم الوظيفي: تعتبر عوائق التقدم الوظيفي أحد المصادر لضغط العمل مثل الإفتقار إلى فرص الترقية.

(10) الأجر: يعتبر الأجر المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المؤسسات المختلفة، بل يعتبر المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، كما أنه عليه يتوقف مركزه ومكانته بين زملائه في العمل، وفي المجتمع بصفة عامة. بالإضافة إلى أن الأجور من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها اشباع الحاجات الأساسية للأفراد (مأكل، مشرب، كساء، ...) اللازمة لبقائهم واستمراريتهم في العمل، ويعتبر أحد المولدات القوية للضغوط في العمل وخاصة إذا ما كان هناك قصور للإشباع المادي والمعنوي عند ارتفاع سعر السلع والخدمات، بينما دخل الفرد العامل يبقى ثابتا ويتناقص حقيقيا نتيجة ارتفاع الأسعار، ومن ثم فإن انعدام السيولة لدى العمال لتغطية احتياجاتهم الحياتية الأساسية، قد أخذ يضيف بعدا جديدا لصعوبات تكيفهم مع ضغط العمل عند قاعدة السلم الوظيفي.²

ثانيا: المصادر الشخصية لضغوط العمل

يقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة والبيئة التي عاش وتربى فيها إضافة إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها واستيعابه لردود الأفعال تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته كل ذلك يشكل مصدرا من مصادر ضغوط العمل وكذلك تؤثر سلبا أو إيجابا على أدائه للعمل ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية:

(1) نمط الشخصية: يمكن تصنيف الأفراد إلى نمطين من أنماط الشخصية:

يتميز نمط الشخصية (A) بالإقدام والطموح والتنافس والجرأة، ويتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله لهم، ويكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت ممكن، ومشغول دائما بالمواعيد

¹ رونالدي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 294.

² محمد الفاتح محمود المغربي، مرجع سابق، ص 75.

المقررة لإنجاز الأعمال، وبالرغم من دقته وإنجازه فإنه غير صبور ويكره الانتظار ويعيش في صراع مستمر مع الأفراد والأحداث.

أما نمط الشخصية (B) فليس لديه أي من هذه الأنماط السلوكية السابقة التي يتصف بها نمط الشخصية (A) على أن هذا لا يعني أن الأفراد من نمط الشخصية (B) لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم بل من الممكن أن يكون كذلك.¹

فالإختلاف الأساسي بين النمطين يكمن في أن نمط الشخصية (A) يسابق الزمن بينما يعتمد نمط الشخصية (B) على أخذ كل الأمور ببساطة.

ولقد حاول لوثنانس Luthans عام 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية (A) ونمط الشخصية (B) من خلال وصفه لسلوكيات كل منهما وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الفرق بين نمط الشخصية (A) ونمط الشخصية (B).

نمط الشخصية (A)	نمط الشخصية (B)
مستعجل دائما ويستطيع إنجاز مهام كثيرة في وقت قصير	ليس في عجلة من أمره دائما
يمشي بسرعة	متأن في مشيته
يأكل بسرعة	يستمتع بوقته دون الإحساس بالذنب
غير صبور بسبب ضياع الوقت	صبور ولا يؤنب نفسه كثيرا على ضياع الوقت
يعمل شيئين في آن واحد	ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز العمل
لا يستمتع بوقت الفراغ	يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب
مشغول بالأرقام	ذو أسلوب لطيف في الحياة
يقيس النجاح بالكمية	لا يهتم بالوقت
شديد وعنيف	
منافس وغيور وخشن المعاملة	
يشعر دائما أنه تحت ضغط الوقت	

المصدر: ابراهيمي أسماء، مرجع سابق، ص ص 78، 79، 80.

¹ خالد عيادة عليجات، مرجع سابق، ص ص 88، 89.

(2) **قدرات الفرد:** تتفاوت القدرات من فرد لآخر، ومن هذه القدرات، القدرة على تحمل المسؤولية سواء كانت مسؤولية إشراف على أفراد آخرين أو مسؤولية عن أشياء مادية، إضافة إلى القدرة على التأقلم والتعامل مع الضغوط، فمصادر الضغوط قد تكون واحدة في الحياة الوظيفية إلا أن لها ردود أفعال مختلفة من قبل العاملين، وهذا راجع لدرجة تكيفهم مع الضغوط.

(3) **الحالة النفسية و البدنية:** تعد الصحة النفسية والبدنية للعامل عنصرا مهما لتحديد مدى تحمله للضغوط التي يتعرض لها.¹

المطلب السابع: آثار ونتائج ضغوط العمل

بسبب المصادر المختلفة للضغوط فإن الأفراد يتعرضون لها بشكل أو بآخر ونظرا لوجود الاختلافات الفردية فإنهم يتباينون في مواجهتها ويمكن تصنيف النتائج أو الآثار إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية يمكن إيجازها فيما يلي:

أولا: الآثار الإيجابية لضغوط العمل

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية لضغوط العمل المعتدلة فيما يلي:

- ✓ تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- ✓ تدعيم العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الإتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.
- ✓ تنمية الإتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الإتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الإتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.²
- ✓ اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل.

¹ قويدر بورقبة وريم عمري، مرجع سابق، ص 59.

² فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 309.

✓ معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات المرتبطة بالعمل ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.

✓ تنمية الروح المعنوية والثقة بين العاملين في المؤسسات ورفع مستوى شعورهم بالرضا وينعكس ذلك على الإستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز والإصرار على القيام بمهام العمل على الرغم من الضغوط المترتبة به.¹

✓ تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة وزيادة درجة انضباط العاملين وتحفيزهم على العمل.

ثانياً: الآثار السلبية لضغوط العمل

تتمثل الآثار السلبية لضغوط العمل في الجانب السلبي غير المرغوب فيه وأهمها ما يلي:

(1) **الآثار النفسية:** نظراً لكون الجسم نظام متكامل فإن أي خلل ضغير من شأنه التأثير على الجانب العقلي أو النفسي، فالفرد الواقع تحت الضغط يوصف بأنه سريع التحول في مزاجه وانفعالاته، لديه تقدير منخفض للذات، غير راض عن عمله، ويتبنى اتجاهات سلبية نحو عمله، حيث توصل علماء النفس من دراساتهم إلى أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والتوتر والإنفعال والشعور بالملل وقلق وهذه الحالات تؤدي إلى تغيرات في مزاج الفرد وضعف قدرته على التركيز في العمل وعدم الشعور بالرضا، وهذا ما ينعكس بالسلب على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

(2) **الآثار الصحية:** تسمى الضغوط بالقاتل الصامت، وتكون وراء مشكلات إصابات المعدة وأمراض القلب والتهاب المفاصل وارتفاع مستوى الضغط لدى الفرد.²

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التي يتعرض لها العاملون من زيادة عبء العمل وغموض الدور مما يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم وتؤدي هذه الأمراض إلى الغيابات المتكررة أو العجز عن العمل.

¹ الفريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر، عمان، 1993، ص 202.

² علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص ص 94، 95.

(3) الأثار الإجتماعية: تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الأثار الإجتماعية السالبة منها الشعور بالقلق دائما، الإبتعاد عن الناس، الإستياء من جو العمل، ارتفاع معدل التدخين وشرب الخمر. وهناك أيضا أثار إجتماعية تتركها ضغوط العمل فيبدأ بإسقاطها في المنزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤدي في العلاقة الزوجية الطفل وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المنزلية لدى المراهقين يترتب عليها عدم الترابط الأسري وعدم الإنتباه والجهود والتصلب في العلاقات والشعور بالعزلة الإجتماعية.¹

ثالثا: الأثار التنظيمية

تؤكد الدراسات أن الأثار الناتجة عن ضغوط العمل لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها وذلك من خلال ما تخلفه من أثار يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ عدم الدقة في اتخاذ القرارات: إن اتخاذ القرار تحت الضغط يؤدي إلى عدم جودة القرار أو اتخاذ القرارات غير السلمية والخوف من النتائج المترتبة على القرار.
- ✓ الغياب والتسرب الوظيفي: نتيجة لما يترتب على الفرد من مساءلة أو تأخير ترقية يؤدي بالفرد إلى الغياب وبالتالي فالمنظمة قد تعاني كثيرا من تأخير أو غياب الموظفين حيث يترتب على ذلك توتر العلاقات بينها وبين منسوبيها نتيجة لاضطرار الإدارة إلى ممارسة حقها وضبط العاملين ومحاسبتهم مما يقودهم إلى كثرة التذمر والشكوى وبالتالي إلى انخفاض الإنتاج.²
- ✓ الإستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- ✓ ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- ✓ الشعور بالفشل.
- ✓ سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- ✓ سوء الإتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- ✓ صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.³

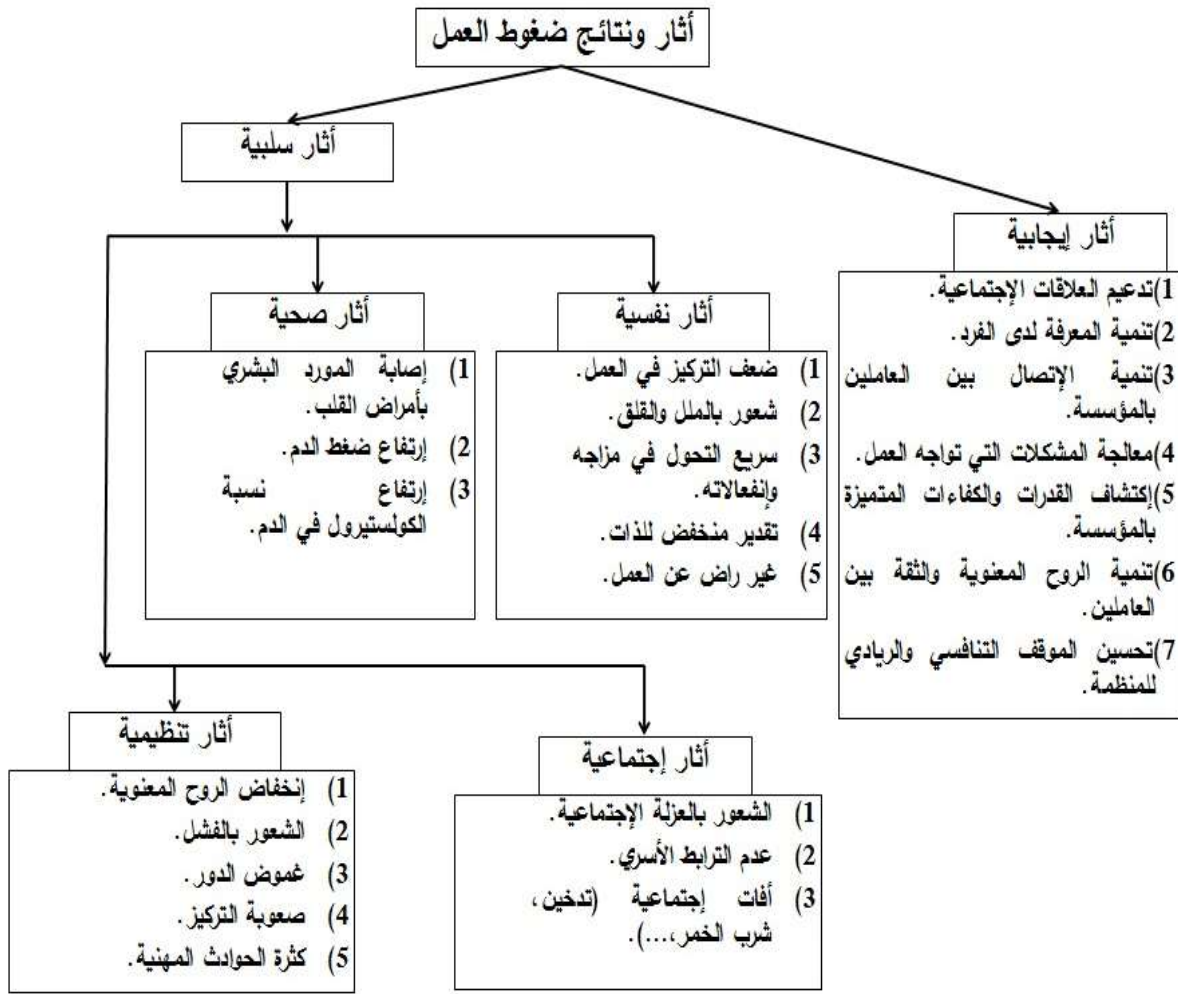
ويمكن توضيح أثار ونتائج ضغوط العمل كما يلي:

¹ علي حمدي، سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 153.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص 393.

³ معمري محمد وحليلو نبيل، ضغوط العمل - الأسباب والآثار، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد 5، ص 243.

الشكل رقم 11: يوضح آثار ونتائج ضغوط العمل.



المصدر: من إنجاز الطالبة.

المطلب الثامن: أساليب مواجهة ضغوط العمل

بما أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث ونتيجة لإفرازات تفاعلات الحياة المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها، وذلك بتحسين قدرات الأفراد على التكيف وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الإستفادة منها وتوجيهها التوجه السليم، يمكن أن يساهم كل من الأفراد العاملين وإدارة المنظمة في التعامل مع ضغوط العمل كما يلي:

أولاً: الأساليب التنظيمية لمواجهة ضغوط العمل

- تجدر الإشارة إلى أن الأساليب التنظيمية هي ما تستطيع المنظمة استخدامه من وسائل بغية تخفيض مستويات الضغط على الأفراد العاملين في المنظمة ومن بينها ما يلي:
- ✓ استحداث أنشطة علاجية في بيئة العمل وذلك عن طريق تعيين مستشار نفسي وإجتماعي داخل المؤسسة و تخصيص قاعات لممارسة الرياضة وحجرات للتركيز والإسترخاء.
 - ✓ التطبيق الجيد لمبادئ التنظيم، حيث أن عدم التزام المنظمة بمبادئ الإدارة والتنظيم قد يسبب العديد من الضغوط للعاملين، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ التنظيم بشكل جيد، فهذا يؤدي إلى إشاعة جو من الإنضباط التنظيمي بين مختلف المستويات.¹
 - ✓ تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي.
 - ✓ تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، بما يساعد على تجنب النزاعات والتضارب في الأدوار.
 - ✓ تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية، إعادة توزيع المهام، تعديل مستويات الأداء وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية وتزويدها بروح المشاركة والتحدي.²
 - ✓ العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة الجسمية والنفسية للفرد وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها الأفراد.
 - ✓ التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي بما يتواءم مع المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية التي يشهدها المجتمع.
 - ✓ إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية وفي اتخاذ القرارات وتحسيس العمال بأهميتهم من خلال المشاركة في الإجتماعات واللجان ووضع السياسات التي تحدد سير العمل وأهدافه.

¹ أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 296.

✓ تدريب العاملين على اكتساب مهارات الإتصال الفعال التي تساعدهم على خلق نوع من التواصل الإيجابي داخل المنظمة.¹

✓ تحسين ظروف العمل المادية من حرارة، إضاءة، ضجيج والأخطار الميكانيكية أو الكيماوية.²

ثانياً: الأساليب الفردية لمواجهة ضغوط العمل

لقد ظهرت العديد من الأساليب والبرامج لإدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد والتي يمكن أن تنجح في التقليل من هذه الضغوط ونذكرها فيما يلي:

(1) **الإدارة الفعالة للوقت:** فعدم تنظيم العامل لوقت عمله يؤدي إلى تراكم الأعمال وتأخر بعضها، مما قد يزيد مقدار الضغط، وفيما يلي طرق تضمن الإدارة الفعالة للوقت:

✓ عدم السماح للأمر بمقاطعة الفرد العامل، فالمقاطعات المتكررة أثناء تأدية العمل تؤدي إلى تضييع الوقت وكثرة الأخطاء مما يؤدي إلى ضغوطات.

✓ تحديد أولويات العمل ومن ثم تنفيذها.

✓ تفويض السلطة للأخرين خاصة في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بنفس أو نوعية أو كمية العمل، وهذا التفويض يكون للمساعدين الأقرب للعامل.

✓ إتباع نظام غذائي صحي والتقليل من شرب المنبهات كالقهوة وتجنب التدخين.

✓ تشجيع بناء شبكة من العلاقات في بيئة العمل وذلك بتشجيع الفرد على الإنضمام لجماعات العمل المختلفة وتوثيق الصداقة والشفافية مع زملاء العمل، وهذا من شأنه توفير الدعم والمساندة الإجتماعية للعامل وبالتالي توفير بيئة عمل هادئة.³

✓ المشاركة في أوجه النشاط الإجتماعي والرياضي مثل ممارسة الرياضة أو قراءة الصحف أو ممارسة التسلية أو مشاهدة التلفاز لأنها تعتبر الوسائل الناجحة في تخفيف حدة الضغوط.⁴

¹ فاروق عبد فليح ومحمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 316.

² رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 307.

³ بلال بن عقون، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 10، جوان 2016، ص 324.

⁴ فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 318.

✓ الاسترخاء للتخلص من الضغوط حيث أصبح ضرورة من ضروريات الحياة لابد من تعلمه لمواجهة ضغوط الحياة والتغلب على مشاكلها وضغوطها، فالاسترخاء طريقة فعالة في طرد جميع الضغوطات النفسية والإجهاد الذي يتعرض له الأفراد.

✓ الفكاهة وروح الدعابة أثناء العمل، حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تخفيف الضغوط التي يواجهها الأفراد.

(2) **ضبط السلوك الذاتي:** ويكون ذلك من خلال قيام الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعيقه وبما يستطيع أن يسيطر على سلوكه، ويتم ذلك بملاحظة الذات وضبط السلوك للتخلص من الشعور بالضعف أو الإنفعال والغضب في المواقف الضاغطة، وكذلك تعديل العادات السلبية غير المرغوبة كالخجل، الخوف، التهيب، ... أو الخوف عند مواجهة رئيس العمل أو المدير، ... إلخ.¹

¹ عاشور خديجة، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

خلاصة:

من خلال تطرقنا إلى الجانب المعرفي لضغوط العمل نجد أن لها أثر كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعادة ما يترك آثار سلبية على نفسية وجسمانية الأفراد ومهددة حياتهم وسعادتهم، وقد دفع بعض الأفراد إلى الهلاك والإحباط وبالتالي عدم الرضا والذي ينعكس على فعاليته وأدائه الوظيفي على المنظمة، حيث يتحدد نوع الأثر من خلال مقدار الضغط ومن خلال تحمل الأفراد له، لذلك على المنظمة أن تتعامل مع مشكلات الضغوط بالتعرف على مراحلها وعناصرها وأثارها ووضع الحلول الملائمة لها لما للضغوط من أثر على سلوك الأفراد في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

المطلب الأول: أهمية الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: خصائص و عناصر الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي

المطلب الخامس: نماذج الولاء التنظيمي

المطلب السادس: العوامل المؤثرة للولاء التنظيمي

المطلب السابع: آثار الولاء التنظيمي

المطلب الثامن: العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية سر نجاح المنظمات، حيث تقوم بانجاز عدة وظائف من بينها الولاء التنظيمي الذي هو عنصر من العناصر الأساسية التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي العام فهو يقيس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى.

من خلال الولاء التنظيمي نحقق الرضا الوظيفي من العاملين وقد تكاثفت الجهود البحثية حول تحديد مفاهيمه ويعد الولاء التنظيمي حالة تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة وهو ما يملك خاصية التأثير على الإدارة واستمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها فكلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير على الدوام وقد تمتد آثار الولاء التنظيمي إلى خارج المنظمة. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الولاء التنظيمي، خصائصه، أنواعه والدراسات التي تناولت الموضوع حتى نتمكن من معرفة مدى أهمية الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأثار الولاء التنظيمي على المنظمة.

المطلب الأول: أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم أو ليقال من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

- ✓ إنه يمثل عنصرا هاما في إرتباط الفرد بالمنظمة خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة فيها تقديم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.¹
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- ✓ إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد سيستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.²
- ✓ الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين فيقلل من معدل دورانهم في العمل ويحسن مستوى أدائهم.
- ✓ إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والنتائج عن جديته في العمل واجتهاده لتحقيق أهدافه المنظمة.
- ✓ قد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية والتقليل من التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين، وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من

¹ محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي، مرجع سابق، ص 13.

² منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر،

الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف بالنسبة لهم في غاية الأهمية.¹

✓ الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

✓ المساهمة في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين والقيام بالدفاع عن المنظمة ودعمها أمام الأطراف الخارجية، ليس فقط يدعم منتجات المنظمة وخدماتها، لكن أيضا سمعتها الخارجية.

✓ للولاء التنظيمي المرتفع فوائد جمة على الفرد والمنظمة.²

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتمميته.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الولاء التنظيمي

أولا: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

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

✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.¹

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط 1، دار الحامد، 2007، ص 92، 93.

² شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، 2016، ص 42.

- ✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- ✓ إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:
- ✓ إن أي منظمة مكونة من عدة فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- ✓ يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين وبناء على هذه التكتلات والفئات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيما تحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى فئة ومن تكتل إلى تكتل وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف.²
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- ✓ إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.³

¹ الطاهر علي الطاهر وأنس الطيب الحسين رابح، الولاء لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دار العلوم والتكنولوجيا، جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، العدد الثاني، سبتمبر 2015، ص ص 100، 101.

² سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

³ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيم، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص 38، 39.

ثانياً: عناصر الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين المؤسسة والعمال، كما يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل، ونظراً لأهميته فهناك مجموعة من العناصر، نذكر من بينها ما يلي:

- ✓ إنسجام الأهداف بين العاملين والمنظمة.
- ✓ إنسجام القيم بين العاملين والمنظمة.
- ✓ الرغبة في الحفاظ على العضوية بالمنظمة.
- ✓ النظرة الإيجابية للتنظيم والإفتخار بالإنتماء إليه.
- ✓ خدمة المنظمة بغض النظر على المردود المادي.¹

المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي

أولاً: مراحل الولاء عند بوشنان

لا يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد إنتمائه إلى مؤسسة مهنية وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في المجال التنظيمي، منهم بوشنان Buchanan في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

(1) مرحلة التجربة: تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والإهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب وإختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليحقق التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها وتكيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه. وتظهر خلال هذه المرحلة الكثير من الخبرات مثل تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، وفي هذه المرحلة يظهر الفرد خبراته.²

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 27.

² أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 155.

ففي المرحلة التجريبية يكون الفرد في فترة التربص، فهو يحاول التكيف مع التنظيم، من خلال تكيف اتجاهاته إتجاه المنظمة تكيفاً يتلائم، وهذا بإدراكه لما هو متوقع منه (فهم التوقعات)، وبالتالي يحاول الفرد إظهار إمكانياته و خبراته.

(2) **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل. يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل الأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاءه لها أكثر.¹

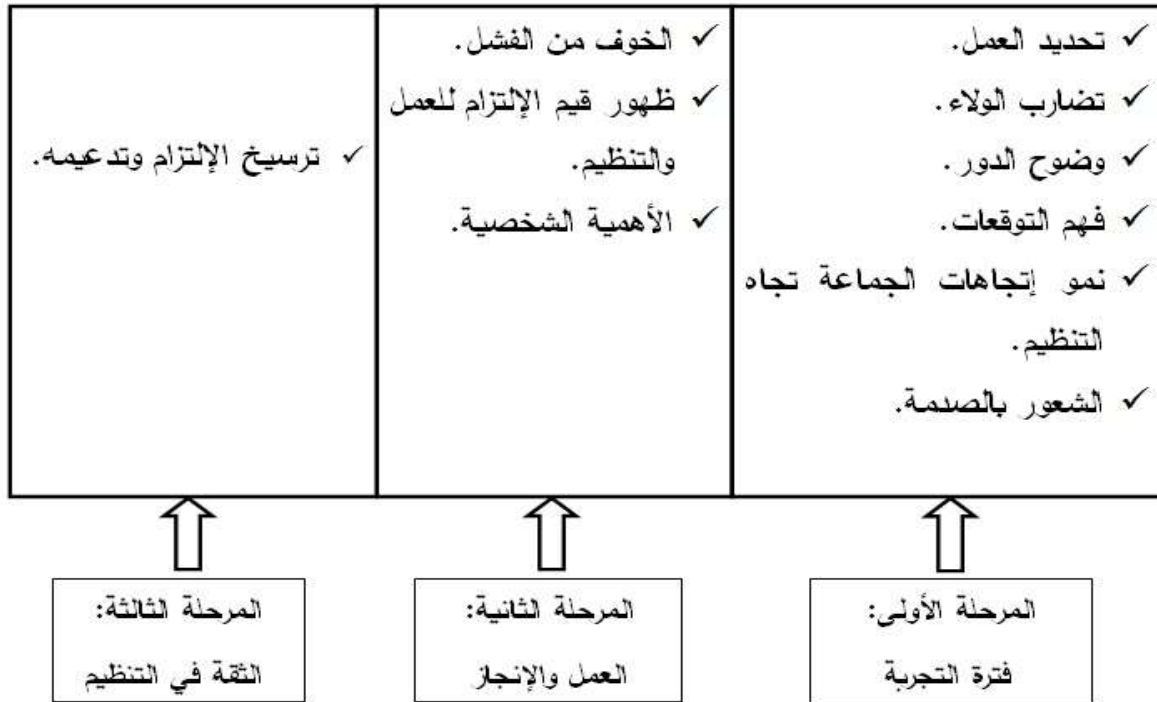
(3) **مرحلة الثقة في التنظيم:** هذه المرحلة تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمؤسسة، وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تزداد خلال هذه المرحلة الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج، ثم يتم تدعيم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.²

ويوضح لنا الشكل التالي مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان في 1974.

¹ فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية - دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد الخامس، ديسمبر 2010، ص 105.

² مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص 62.

شكل رقم 12: يوضح لنا مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان 1974.



المصدر: أحمد بطاح، مرجع سابق، ص 186.

ثانياً: مراحل الولاء عند أورلي وشاتمان

و في نفس السياق نجد أورلي وشاتمان (Oreily & Chatman) قد بينا عام 1986 أن هناك

ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي:

(1) **مرحلة الإذعان أو الإلتزام:** ويكون هذا في بداية إنضمام الفرد للمنظمة، حيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة إنضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.

(2) **مرحلة التطابق:** بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الإستمرار في العمل بالمنظمة وتقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم، وذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للإنتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً في المنظمة.

(3) **مرحلة التبني:** وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهدافها وقيمتها نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.¹

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 123.

المطلب الرابع: أنواع الولاء التنظيمي

أولاً: أنواع الولاء حسب الخبراء

لقد وردت عدة أنواع للولاء التنظيمي، تبعا لنظرة كل مفكر والمدخل الذي اعتمده وسنحاول حصر أهمها من خلال هذه العناصر التالية:

(1) الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه "صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، الجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

(2) الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخبرات المكتسبة داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك، ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز لسكينر التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.

(3) الولاء المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

(4) الولاء التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى البطاقات الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.¹

(5) الولاء الإغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها حيث إندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 63.

المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع من الولاء في دراسة Etzioni عام 1961.¹

ثانياً: أنواع الولاء عند Allen et Mayer

ولكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من Allen et Mayer سنة 1990. والذي سنعتمده في دراستنا كونه يعبر عن مجمل الأنواع سابقة الذكر والتقسيم الذي اقترحه الباحثان هو كالتالي:

(1) **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد دورة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات إجتماعية تعكس التضامن الإجتماعي.

(2) **الولاء المستمر (البقائي):** ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لإرتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويستند هذا النوع من الولاء الى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات، التعويضات، المكافآت) بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية.

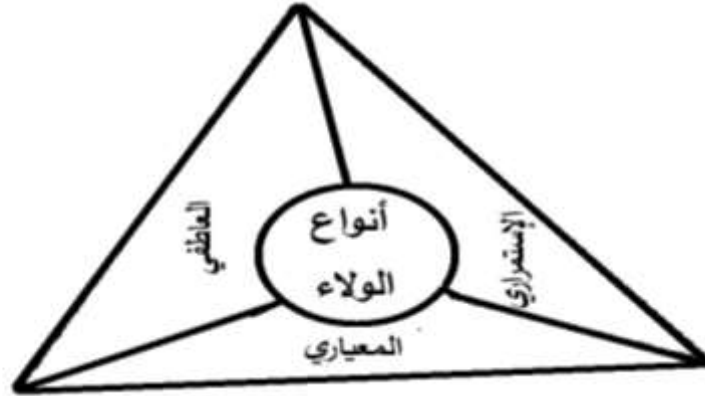
(3) **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس النابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبع الإجتماعي أو عقب إلتحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال.²

يبين الشكل التالي أنواع الولاء التنظيمي لدى Allen et Mayer.

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 64.

² أحمد محمد أبو حمور الشيايب، مرجع سابق، ص ص 311، 312.

الشكل رقم 13: أنواع الولاء التنظيمي عند Allen et Mayer.



المصدر: أحمد محمد أبو حمور الشيباب، مرجع سابق، ص 312.

تتمثل أهمية هذا النموذج الثلاثي الأبعاد في وجود محددات مختلفة ترتبط بكل مكون من المكونات الثلاثة وذلك على النحو التالي:

تلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها في المؤسسة دورا مهما في تطوير المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما أن هذا المكون يرتبط جوهريا مع الخصائص التنظيمية والسمات الشخصية. أما الولاء البقائي فيتطور نتيجة للتكاليف المرتبطة بترك العمل بالمؤسسة لذا فإنه يرتبط أساسا بالاستثمارات التي يقدمها الفرد للمؤسسة مثل: مستوى التعليم، الجهد المبذول في العمل، كما أن هذا المكون يرتبط بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة والمتاحة.

وأخيرا فإن المكون المعياري للولاء التنظيمي يتطور نتيجة الاستثمارات التنظيمية للمؤسسة في الفرد كالتدريب والترقية، كما ينمو هذا المكون بزيادة الخبرات الإجتماعية التي تضغط على القيمة التي يعطيها الفرد لعلاقته بالمؤسسة.¹

من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل وإنما نابع من أحاسيس الفرد بالحب والتقدير لعمله ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، كون أنه بمجرد إنهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الإعتماد على العامل ذو الولاء المستمر المرتفع في أوقات الشدة والأزمات المالية لأنه في مثل هذه الأوقات تضطر المؤسسة إلى الحد من الإمتيازات التي تمنحها لعمالها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على أن يدعم هذا المكون العاطفي والأخلاقي حتى

¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 64، 65.

تضمن وقوف عمالها إلى جانبها في وقت الشدائد وأيضاً اندفاعهم للرقى بمؤسستهم وتطويرها ولكن في الأخير حتى تضمن استمرار العامل في المؤسسة لابد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته.¹

المطلب الخامس: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بعدم وجود نموذج واحد يفسر الظاهرة، وبالتالي توجد العديد من النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي حسب تطورها تاريخياً على النحو الآتي:

أولاً: نموذج اتزيوني 1961

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة إدماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الإلتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

- 1) **الولاء المعنوي:** ويمثل الإدماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتهم والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي تعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- 2) **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث إدماج الفرد مع منظمتهم والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يتخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين، الفرد والمنظمة.
- 3) **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إدماج الفرد مع منظمتهم غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.²

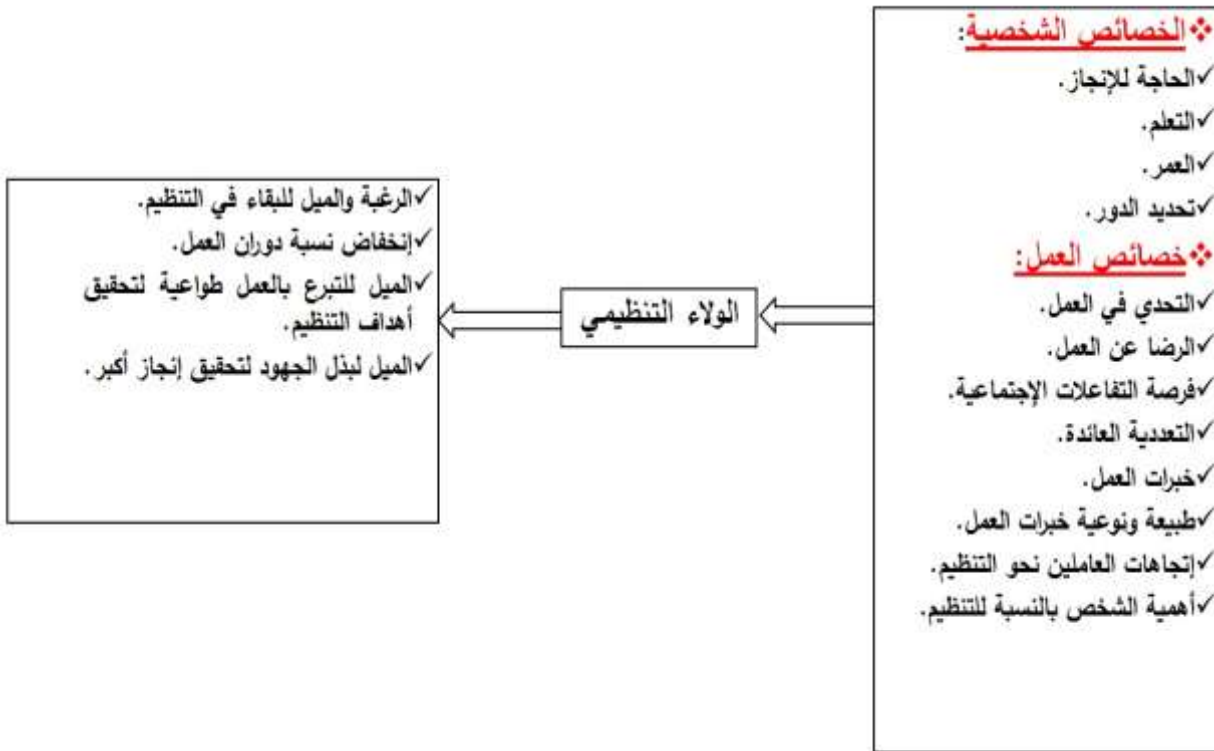
¹ مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 64.

² أحمد محمد أبو حمور الشيايب، مرجع سابق، ص 318.

ثانياً: نموذج ستيرز 1977 Steers

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظمتها ومشاركة لها واعتقاده القوى بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي.¹

الشكل رقم 14: يوضح نموذج ستيرز Steers.



خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 94.

ثالثاً: نموذج أنجل وبيري 1987

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 41.

(1) نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الافراد لمنظماتهم.¹

(2) نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة) لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة.

وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساسا الألية التي تقود إلى إلتزام الفرد أو عدم إلتزامه للمنظمة التي يعمل بها حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن ينتشرب قيمها ويعتبرها قيمة وبالتالي يكون هناك نوع من الإلتزام المتبادل بينه وبين منظمته.²

¹ نجاة سالم عبد الله رزيق، الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بمدينة الخميس وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، ليبيا، العدد 21، 2011، ص 427.

² سعد بن عميقان سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 88.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

إن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أولاً: العوامل الشخصية

يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي ينعكس ذلك على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم كالتالي:

- ✓ **العمر:** العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاءً لتنظيماتهم.
- ✓ **الجنس:** النساء أكثر ولاءً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.
- ✓ **المؤهل:** العاملون ذوو المؤهلات العليا أكثر ولاءً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.
- ✓ **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.¹

ثانياً: العوامل التنظيمية

المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

- (1) **المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم:** فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً

¹ عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،

لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.¹

(2) **وضوح الأهداف والأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

(3) **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** المشاركة العمالية الإيجابية تساهم في تحقيق أهداف التنظيم، فيرى أن المشاركة على أنها إشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها.

ويمكن استخلاص ثلاث نقاط هامة وأساسية لعملية المشاركة وهي كالتالي:

(أ) تعتبر المشاركة العمالية فعالة تساهم في تحقيق الأهداف إذا ما كانت تعتمد على العقل أي مشاركة عقلية والتي تتوقف على استخدام وسائل علمية من أجل ذلك.

(ب) المشاركة العمالية تساهم في تحفيز الأفراد وخلق دافعية لديهم للعمل، وذلك من خلال فتح مجال الفرص للأفراد للمشاركة الجيدة والإيجابية، وفتح المجال للطاقت والمبادرات والإبتكارات الهادفة.

(ج) المشاركة العمالية تساهم في رفع مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية.

وقد كشفت الدراسات في المجال التنظيمي على أن المشاركة العمالية تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ويصبح الأفراد متعلقين ببيئة عملهم بدرجة أكبر، حيث يعتقدون أن المشكلات التي تعترض

¹ العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار

اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 429.

المنظمة تهدد مصالحهم وأمنهم واستقرارهم، مما يؤدي ذلك إلى تقبل الأفراد المشاركة في التنظيم بإرادة وبروح معنوية مرتفعة.¹

(4) تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: المناخ التنظيمي الجيد يتطلب توفير أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية، فهذه الحوافز تؤدي إلى إرتفاع مستوى الرضا عن المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي، وبذلك زيادة الإنتاج مع قلة التكاليف، فيرى بعض الباحثين أن منظمات القطاع العام أقل استخداماً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي يقع عليها عبأ الإهتمام بهذا الجانب من أجل رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

(5) الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن تغيير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والإهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

(6) العمل على بناء ثقافة مؤسسة: تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الإحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.²

(7) نمط القيادة: يجب على التنظيم القيام بدور هام، وهو إقناع الآخرين في مناخ تنظيمي ملائم على إنجاز الأعمال بفعالية وبتقان، لذلك اهتم الباحثون بدراسة القيادة نظراً لأهميتها ودورها في تنمية الولاء التنظيمي للأفراد في المنظمات فيعرفها بعض الباحثين على أنها النشاط يؤديه الشخص القائد

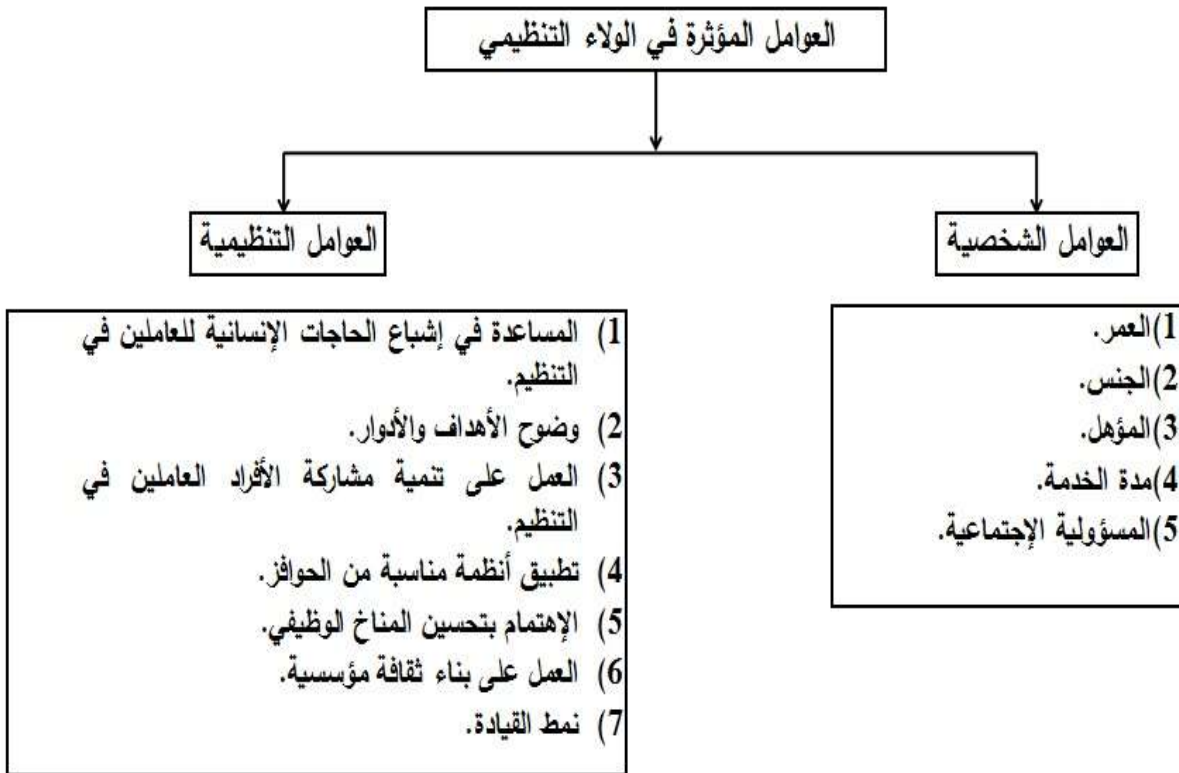
¹ كرمي كريمة، مرجع سابق، ص ص93، 94.

² شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل درجة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، بسكرة، 2016، ص 50.

بغية التأثير في سلوك الأفراد الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما عرفت على أنها فن القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم بشكل يؤدي إلى جعل الأفراد في حالة شعور بالرضا والولاء والتعاون للوصول إلى تحقيق الأهداف.¹

كانت هذه العوامل المساعدة على زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم وهي متكاملة ومترابطة مع بعضها، فكل فرد يساهم بنسبة معينة في خلق الولاء التنظيمي فهذه العوامل تعتبر أساسية في التطوير التنظيمي حيث أنها تعمل وتساعد على بقاء واستمرار المنظمة. يوضح لنا الشكل التالي أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

الشكل رقم 15: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.



المصدر: من إنجاز الطالبة.

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 22.

المطلب السابع: آثار الولاء التنظيمي.

هناك العديد من الآثار أو النتائج المتمثلة فيما يلي:

أولاً: آثار الولاء التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين هما:

(1) القسم الأول: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، وتتمثل هذه الآثار في نوعين هما: الآثار الإيجابية والآثار السلبية.

(أ) الآثار الإيجابية: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الإستقرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

(ب) الآثار السلبية: فنجد أن: الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

(2) القسم الثاني: فيتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لتقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.¹

ثانياً: آثار الولاء التنظيمي على المنظمة

علينا أن ندرك بأن للولاء التنظيمي آثار إيجابية على المنظمة حتى يستطيع أن يحقق النتائج

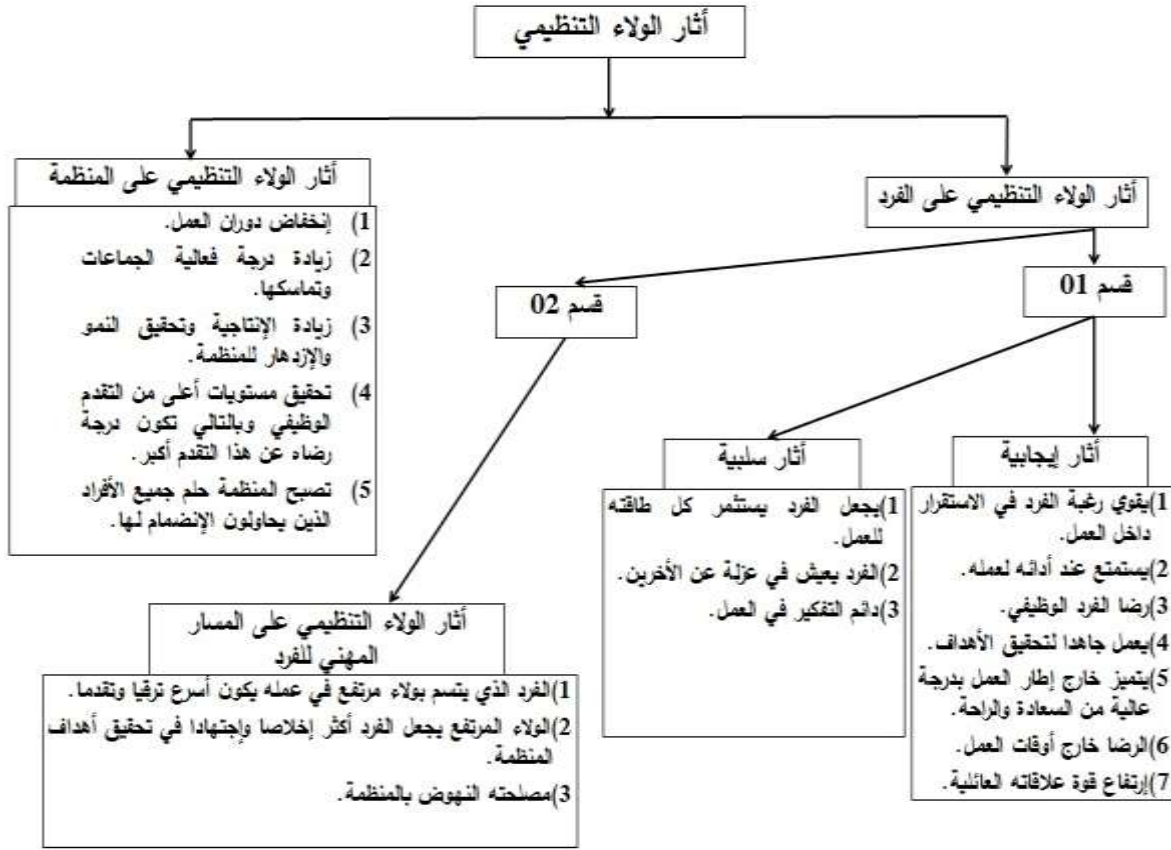
المرجوة من الولاء التنظيمي، ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الإيجابية:

¹ منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، مجموعة التدريب والنشر، 2015، ص

- ✓ شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل.
 - ✓ زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والإنتظام في العمل، والعمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة.
 - ✓ الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر.
 - ✓ نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.
 - ✓ المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة إختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.¹
- والشكل التالي يوضح لنا أهم آثار الولاء التنظيمي.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص ص 48، 49.

الشكل رقم 16: آثار الولاء التنظيمي.



المصدر: من إنجاز الطالبة.

المطلب الثامن: العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع ضغوط العمل والولاء التنظيمي باهتمام كثير من الباحثين ويرجع هذا الإهتمام بهذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم إتجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة للعمل على ترسيخ الولاء لدى أفرادها وكذلك رغبتها الدائمة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها، لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي يساعد بطريقة فعالة على تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة وفهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية فيها أهمية وذلك لأن هناك تبادل إجتماعي بين الأفراد والمنظمات فكل جانب في هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر، ويعتمد كل منهما على الآخر، حيث تسعى المنظمات إلى

تحقيق أهدافها والقيام بنشاطها من خلال الجهود البشرية، ولذا فإن المورد البشري يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الفرد نتيجة ضغوط العمل أو تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي وبالتالي على أداء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها، وبالتالي فتتحقق تحسن متواصل في الأداء يعتبر مسألة جوهرية بالنسبة لكل فرد حتى يتمكن من المضي قدما على تحقيق نجاح أكبر.¹ وتمثل ضغوط العمل خطرا على العاملين وتهدد مزاولتهم لمهنتهم بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية تتمثل في عدم الرضا الوظيفي وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي مما يؤثر في أداء العمل بالكفاءة المطلوبة.

في حين نجد بأن ضعف الولاء التنظيمي يترتب عليه تحمل كلفة الغياب وترك العمل وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والإلتزام بالعمل وعليه فإن الدراسة المتعمقة للولاء التنظيمي وضغوط العمل لدى العاملين وتأثيرهما في المنظمات تتطلب الإلتباه إلى كل فرد يستطيع أن يزيد إسهاماته إلى الحد الأقصى ومن ثم فإن المنظمة تزيد من نجاحها إلى الحد الأعلى، كما أن المنظمات التي ترى أن العاملين يختلفون في درجات الولاء وتحمل ضغوط العمل، سوف تكون لديها القدرة على التعامل بفاعلية أكبر مع البيئة المتقلبة الحالية والتحديات المستقبلية.²

¹ سعد بن عميقان، مرجع سابق، ص 96.

² محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي، مرجع سابق، ص 15.

خلاصة:

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الموارد البشرية الناجحة هي تلك التي تثن الطاقات البشرية، وتعمل على خلق روح معنوية وولاء تنظيمي مرتفع لديها، وتسخر كل الأساليب التحفيزية المادية والمعنوية التي تجعل من العامل عنصرا فعالا داخل التنظيم.

إن إدراك العامل وشعوره باهتمام المنظمة ينمي فيه روح الولاء المهني والانتماء إلى هذه المنظمة التي يعتبر نفسه جزء منها، وهذا يسهم في الإستقرار المهني للعامل مما ينعكس على مردوديته في الإنتاج داخل التنظيم، ولهذا نال موضوع الولاء التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي داخل المنظمة، ولأهميته بالنسبة للعامل والمنظمة، حيث أنه من شأنه أن يسهم في فعاليتها وتنافسيتها في السوق ويضمن بقاءها واستمراريتها.

الجانب

التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

المطلب الأول: مجالات الدراسة

المطلب الثاني: العينة وخصائصها

المطلب الثالث: منهج الدراسة

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري من الموضوع البحث غير كاف لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج كمية تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف بإسم مبدأ الملائمة المنهجية أو التكامل المنهجي، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حيث تناولنا نبذة تاريخية عن المؤسسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة وأهم خصائصها، المنهج المعتمد في الدراسة وأخيرا جمع البيانات.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

أولاً: المجال الجغرافي

أجريت الدراسة بمطاحن مرمورة التابعة لمجمع السميد قسنطينة وانبتق رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سمباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس وتكعيب النخالة. حيث من بين الشركات التابعة لها مطاحن مرمورة بقالمة والتي اخترناها لإجراء الدراسة التطبيقية.

أما مطاحن مرمورة - قالمة: في إطار هيكل الشركة الوطنية سمباك، أجرى مجمع السميد بقسنطينة تقسيماً لوحداته في نهاية سنة 1997، حيث نتج عن هذا التنظيم نشأة مطاحن مرمورة بقالمة في 24 ديسمبر 1997، والتي تضم وحدتين للإنتاج هما:

✓ الوحدة الإنتاجية والتجارية هيلوبوليس (وحدة المقر).

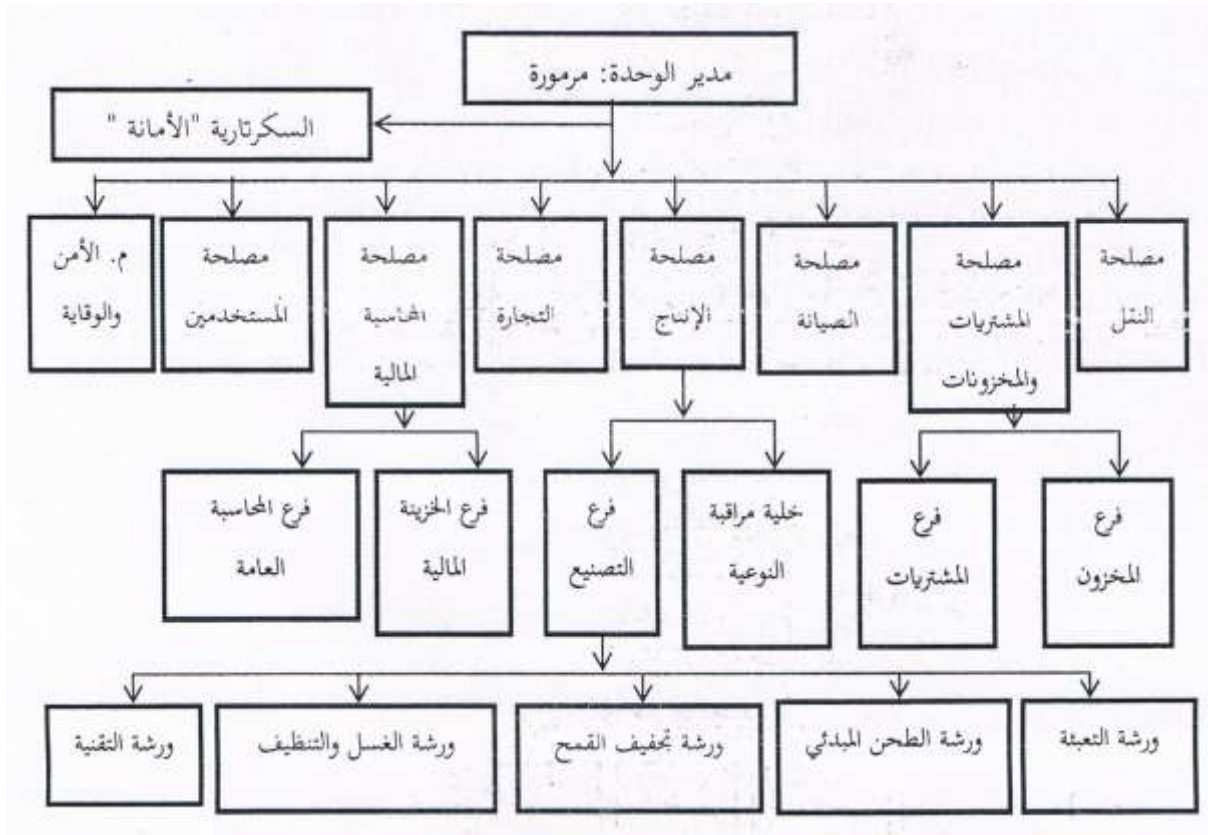
✓ الوحدة الإنتاجية والتجارية بوشقوف.

حيث تقع وحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيلوبوليس في الجهة الشرقية، وبالضبط في بلدية هيلوبوليس، أحمد زمولي على الطريق الوطني رقم 21، تتربع الوحدة على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها: الإدارة، ورشة الصيانة، ورشة الإنتاج، مركز التخزين،...

يقتصر نشاطها ومجال عملها على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك باستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة إلى الزوال (النخالة) والتي تعتبر كفضلات مباحة. أما مجال نشاطها فهو وطني، ولكن يقتصر حالياً في الغالب على ولايتي: قالمة وسوق أهراس.

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم 17: الهيكل التنظيمي المفصل لوحدة مطاحن مرمورة - قالمة -



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

- أما فيما يخص أهداف المؤسسة فهي تهدف كأي مؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:
- ✓ توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها وإتباع سياسة توزيع مناسبة.
 - ✓ التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الإهتمام بالتسويق.
 - ✓ عقلنة إستعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية.
 - ✓ التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتقليص من التكاليف.
 - ✓ إستثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الإحتياجات المالية.
 - ✓ المحافظة على القدر الكافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة.
- وتم إختيار هذه المؤسسة قصدا لأنها تتماشى مع موضوع الدراسة.

ثانيا: المجال الزمني

ويعتبر في المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث بشقيه النظري والميداني بهدف جمع المعلومات والبيانات وينقسم إلى ثلاث فترات هي:

1) الفترة الأولى: تتمثل في الجانب النظري، أين تم جمع المعلومات حول الموضوع والأخذ برأي الأستاذة المشرفة وذلك ابتداء من شهر نوفمبر، حيث أخذنا فكرة عنه والذي كان بعنوان "تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في المؤسسة الاقتصادية"، وخلال هذه الفترة عملنا على تصنيف المادة العلمية نظريا للحصول على ما يناسب موضوع دراستنا بمختلف فصولها النظرية.

2) الفترة الثانية: وهي عبارة عن زيارة استطلاعية للمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 05 مارس 2019 بهدف التعرف على مكان الدراسة وطلب إجراء دراسة ميدانية وكانت أول مقابلة مع إطار بالمؤسسة، أما الدراسة الإستطلاعية الثانية كانت يوم 07 مارس 2019 حيث أخذنا الموافقة وتم قبولنا هناك فقمنا بجمع البيانات العامة عن هذه الدراسة وذلك من خلال المقابلة الثانية مع مدير الإدارة العامة فزودنا بالمعلومات الأولية عن المؤسسة، عدد العمال، الهيكل التنظيمي، وحدات المؤسسة.

وبعد الإتفاق على يوم المقابلة الذي كان صبيحة يوم الإثنين 15 أبريل 2019 فلم نستطيع مقابلته نظرا لضغوط العمل التي يمر بها داخل المؤسسة، فقام بتحديد موعد آخر بتاريخ 22 أبريل 2019 فتمكنا من خلالها جمع معلومات هامة حول دراستنا كما أفادتنا في بناء الإستمارة.

حيث تم في هذه الفترة تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم تقييمها من طرف الأستاذة المشرفة، ولقد وزعت يوم 21 ماي 2019 وتم إسترجاعها يوم 10 جوان 2019.

3) الفترة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة التي تكون بعد جمع الإستمارات حيث قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، تحليلها إحصائيا وسوسولوجيا، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات وأخيرا كتابة النتائج النهائية للبحث.

ثالثا: المجال البشري

هو الكل الذي يشمل أفراد مجتمع البحث الذي ستجرى عليهم الدراسة بمؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة، ولقد قدر عددهم ب 66 عامل، وهم موزعين على 8 مصالح (مصالحة النقل، مصالحة المشتريات والمخزونات، مصالحة الصيانة، مصالحة الإنتاج، مصالحة التجارة، مصالحة المحاسبة المالية، مصالحة المستخدمين، مصالحة الأمن والوقاية).

الجدول رقم 3: توزيع عينة البحث حسب الرتبة.

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات
66	23	25	18

تحتوي المؤسسة على 66 عامل موزع على ثلاث فئات. تحتل المرتبة الأولى فئة أعوان التحكم ب 25 عامل ثم فئة أعوان التنفيذ ب 23 عامل ثم فئة الإطارات ب 18 عامل، وهذه المؤسسة تعتمد أكثر على أعوان التنفيذ نظرا لطبيعة مهامها.

المطلب الثاني: العينة وخصائصها

أولا: كيفية إختيار العينة

إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة الذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع¹، وكانت المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة الإستطلاعية مفيدة في التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكونة من المؤسسة، وحرصا منا على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث من أجل الوقوف على حقيقة العلاقة التأثيرية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في مؤسسة "مطاحن مرمورة - قالمة"، فلقد تم إعتقاد الحصر الشامل كأسلوب لجمع البيانات من جميع أفراد الدراسة، ويعرف أسلوب الحصر الشامل على أنه: أسلوب يضم ويشمل جميع وحدات المجتمع المدروس، ويهدف هذا الأسلوب إلى الحصول على معلومات وبيانات شاملة من كل وحدة من وحدات المجتمع.²

وحدد مجتمع الدراسة ب 66 عامل ونظرا لعدم إسترجاع كل الإستثمارات التي قدمت وأيضا وجود إستثمارات غير صالحة فعلى هذا الأساس قدرت العينة ب 40 عامل. والجدول التالي يوضح لنا ذلك.

¹ ريحي مصطفى غليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 149.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 138.

الجدول رقم 4: توزيع الإستثمارات.

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات غير المسترجعة	عدد الإستثمارات غير الصالحة	عدد الإستثمارات الصالحة
66	46	20	6	40

ثانياً: خصائص العينة

فيما يلي وصف لأفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية.

(1) تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
ذكر	30	12	22.50	9	27.50	11	80	32
أنثى	12.50	5	5	2	2.50	1	20	8
المجموع الكلي	42.50	17	27.50	11	30	12	100	40

يتضح من خلال الجدول أن أغلب عمال المؤسسة ذكور، حيث قدرت نسبتهم بـ 80% موزعة

حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 27.5%.

أما جنس الإناث فقدر بـ 20% توزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 12.5%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2.5%.

ويعود ذلك إلى أن هذه المؤسسة تعتمد على العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي وهذا راجع

إلى أن نوعية العمل المؤدى خاص بالإطارات وأعوان التنفيذ حيث تتطلب وظيفتهم معرفة تقنية وتطبيقية

وبذل مجهود عضلي، كما يكتسي عملهم مخاطرة فيما يتعلق برفع الحمولات الثقيلة الخاصة بالقمح وهذا الجهد يمتاز به الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى التقاليد السائدة والتي عادة ما توظف هذه المؤسسة الذكور وتفضل أن تعمل الأنثى في وظائف تعليمية وصحية وإدارية.

الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الجنس
5	2	2.50	1	2.50	1	0	0	أقل من 20 سنة
60	24	17.50	7	22.50	9	20	8	21 إلى 35 سنة
32.50	13	7.50	3	2.50	1	22.50	9	36 إلى 50 سنة
2.50	1	2.50	1	0	0	0	0	51 سنة فأكثر
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن أكبر فئة عمرية من 21 إلى 35 سنة قدرت بنسبة 60% موزعة

حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 20%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.5%.

وتليها الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة بنسبة 32.5% التي وزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 2.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7.5%.

وأما الفئتين أقل من 20 سنة وفئة أكبر من 51 سنة متقاربتين قدرت نسبتهما على التوالي ب 5% و 2.5% وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العمال من الفئة الشبانبة بحيث تقل اعمارهم عن 35 سنة وذلك من أجل العطاء وتقديم الأفضل للمؤسسة ويمكن تفسيرها بسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة وهو ما يساهم في تجديد الطاقات وهذا ما يساعدهم على تحمل الأعباء الوظيفية التي تتميز

بكثافة المهام، كون مرحلة الشباب تتميز بالنشاط والقوة الجسمية والذهنية مقارنة ببقية المراحل العمرية الأخرى.

الجدول رقم 7: يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة.

الجنس	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
متزوج	10	25	4	10	5	12.50	19	47.50
أعزب	7	17.50	6	15	6	15	19	47.50
أرمل	0	0	0	0	0	0	0	0
مطلق	0	0	1	2.50	1	2.50	2	5
المجموع الكلي	17	42.50	11	27.50	12	30	40	100

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال متزوجين وعزاب حيث قدرت بنسبة 47.5% لكل

منهما وكانت نسبة المتزوجين موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 25%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.5%.

ويتضح أن المؤسسة تتعم بالاستقرار لأن عمالها مستقرون، وهذا مؤشر جيد لأنه يساهم في إستقرار العاملين بالمؤسسة ودليل على الإستقرار النفسي والعاطفي والإجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل وهذا يعتبر مشجع لتحقيق الإندماج والإستقرار الذي ينعكس بالضرورة على إستقرارهم في المؤسسة.

أما فئة العزاب فتوزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 17.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 15%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

وهذا راجع لقلّة مسؤولياتهم، وأما أصغر نسبة سجلت لدى المطلّقين حيث وصلت إلى 5% لدى عون التحكم وعون التنفيذ مما يؤدي بها إلى إنعكاسها على الأداء أما فيما يخص الأرامل نسبتهم منعدمة.

الجدول رقم 8: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5	2	5	2	0	0	0	0	إبتدائي
12.50	5	5	2	7.50	3	0	0	متوسط
15	6	2.50	1	5	2	7.5	3	ثانوي
57.50	23	12.50	5	10	4	35	14	جامعي
10	4	5	2	5	2	0	0	تكوين آخر
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى جامعي قدر بنسبة 57.5% فوزعت

حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 35%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.5%.

وهذا يدل على إتجاه المؤسسة نحو الإستثمار في الرأسمال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية وعليه فإن العاملين بالمؤسسة هم نخبة متعلمة لأن المناصب في هذه المؤسسة تتطلب كفاءات بشرية قادرة على العطاء.

أما المستوى الثانوي فقد شكل نسبة 15% قسمت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 7.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2.5%.

وهذا لقدرتهم على إكتساب وتوظيف خبرات تساعدهم على الأداء. أما فيما يخص المستوى التعليمي المتوسط وتكوين آخر كانت نسبتهم متقاربة ب 12.5% و 10% على التوالي وهذا بسبب إمتلاكهم تأهيلا تقنيا وتسييريا إكتسبوه بالخبرة والأقدمية. وكانت أصغر نسبة من نصيب المستوى الإبتدائي ب 5% والتي انحصرت داخل فئة أعوان التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة العمل فهي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي

فالعمال يقومون بجهود عضلي كبير وأيضا لوجود عمال سائقو شاحنات المؤسسة فوظيفتهم لا تلزم عليهم مستوى تعليمي.

الجدول رقم 9: يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الجنس
35	14	15	6	15	6	5	2	أقل من 25 سنوات
52.50	21	12.50	5	10	4	30	12	5 إلى 10 سنوات
7.50	3	2.50	1	0	0	5	2	11 إلى 16 سنة
2.50	1	0	0	2.50	1	0	0	17 إلى 20 سنة
2.50	1	0	0	0	0	2.50	1	21 سنة فأكثر
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 52.5% توزعت حسب الفئات

كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 12.5%.

أما أقل من 5 سنوات تمثلت في 35% وهذا ما فسره بأن المؤسسة تولي أهمية لتوظيف اليد العاملة الجديدة، وتوفير طاقم شبابي وقادرة على العطاء والإبداع من خلال إحالة العمال القدامى على التقاعد، وإتباع سياسة الحكومة القائمة على إمتصاص البطالة بين خريجي الجامعات.

أما باقي النسب فهي متقاربة حيث قدرت نسبة سنوات الأقدمية من 17 إلى 20 سنة ب 7.5% وتساوت الفئات من 17 إلى 20 سنة و 21 سنة فأكثر بنسبة بلغت 2.5% ويمكن تفسير وجود فئة ذات رصيد معرفي وخبرات ولها قوة فاعلة ومؤثرة داخل المؤسسة حيث تتميز هذه الأخيرة بالرزانة في

العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم المنصب والتحكم فيه وتستعين بهم المؤسسة من أجل تقديم الأفضل والأحسن وتعليم المبتدئين على سير أنظمة المؤسسة وطرق التسيير والتخزين.

الجدول رقم 10: يوضح المركز الوظيفي لأفراد عينة البحث.

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
42.50	17	إطار
27.50	11	عون تحكم
30	12	عون تنفيذ
100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي فئة الإطارات والتي قدرت بنسبة 42.5% وهذا دليل على أن العمل في المؤسسة يحتاج إلى سياسة إدارية فعالة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وحماية حقوق العمال. وتليها فئة أعوان التنفيذ ب 30% وهذا لأن العمل في المؤسسة متمثل في التعامل مع الآلات والأجهزة التي تقوم بطحن القمح وتخزينه ثم إخراجها إلى المستهلك في الأخير وهي تحتاج إلى الجهد العضلي وليس الفكري كما هو الحال لدى فئة الإطارات. وأخر فئة هي أعوان التحكم ب 27.50% وهذا راجع لخبرتهم وتكوينهم في التحكم وتصليح الآلات والعمل على برمجتها.

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
65	26	15	6	12.50	5	37.50	15	دائم
35	14	15	6	15	6	5	2	متعاقد
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة ذات مناصب دائمة وقدرت ب 65% حيث توزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 37.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

في حين كانت نسبة المتعاقدين 35% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطار بنسبة 5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 15%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة إنتهجت سياسة الدولة في تجميد عقود العمل في السنوات الأخيرة، وحافظت على عمال المؤسسة الدائمين بصفة خاصة لذلك كانت أكبر نسبة هي العمال الدائمون وهذا ينعكس بطريقة إيجابية على الأداء والشعور بالإنتماء للمؤسسة.

المطلب الثالث: منهج الدراسة

في دراستنا الراهنة نحاول لكشف عن تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة، بالإعتماد على إستراتيجية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وبما أن البحوث الإجتماعية تتطلب من الباحث الإعتماد على منهج معين يكون ملائماً للحصول على المعلومات اللازمة، سنقوم نحن أيضا بإختيار المنهج المناسب لدراستنا ويقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لإكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها الباحث.

ويعني أيضا: البرنامج الذي يحدد لنا الوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها فلكل دراسة هدف يدفع الباحث إلى تحقيقه.¹

ومنه فقد فرضت علينا طبيعة الدراسة إستخدام المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة.²

وتم الإعتماد على المنهج الوصفي لوصف مختلف ضغوط العمل الموجودة في مطاحن مرمورة - قالمة وأيضا وصف ولائهم التنظيمي للمؤسسة.

كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كليا بصورة رياضية بالأرقام وإستعمال التقنيات الحسابية الإحصائية والمقارنة فيما بينها بطريقة كمية وسوسولوجية من خلال تفسير كل الإحصائيات المتوصل إليها.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 80.

² بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكاتب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الطالبة إلى جمع البيانات من خلال اعتماد مجموعة من الأدوات المنهجية متمثلة أساساً في الملاحظة والمقابلة والإستمارات كأداة رئيسية للبحث في جميع البيانات حول موضوع الدراسة.

أولاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها، فيعمل الباحث على توجيه كافة حواسه وعقله إلى الظاهرة المدروسة.¹

واعتمدنا على الملاحظة منذ زيارتنا وذلك من أجل:

- ✓ إستكشاف ميدان الدراسة لكي نتقرب من واقع ما يحدث في مطاحن مرمورة - قالمة.
 - ✓ ملاحظة أهم الضغوط التي يعاني منها العامل في المؤسسة.
 - ✓ ملاحظة العمال وهم يزاولون مهامهم ورد فعلهم من وجودنا.
 - ✓ ملاحظة أهم الظروف الخاصة بالعمل، وملاحظة مختلف المعوقات التي تعاني منها المؤسسة للحد من ضغوط العمل داخل سمبرك - قالمة.
- وقت الملاحظة كان أول يوم في 07 مارس 2019 فقمنا بزيارة هذه المؤسسة من أجل معرفة إذا كان بإمكاننا إجراء دراسة ميدانية بها، ولقد تم إستشارة المدير وهنا لاحظنا أنه توجد علاقة جيدة بين العمال، وهذا يقلل من ضغوط العمل بالمؤسسة.

أما الملاحظة الثانية 15 أبريل 2019 ولقد لاحظنا يومها أن هناك ضغوط عمل يواجهها أحد الإطارات (مدير الإدارة العامة) وذلك برفضه مقابلتنا.

أما الملاحظات الأخيرة فقد كانت يوم إجرائنا للمقابلة يوم 22 أبريل 2019 ولقد لوحظ:

- ✓ أن الإدارة لا تشجع البحث العلمي.
- ✓ هناك تفاهم وتعاون بين العمال.
- ✓ العمال لديهم وعي بالنشاط والعمل الذي يقومون به.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 329.

- ✓ طريقة تعامل المدير معنا لاحظنا أن موقفه يدل على أنه يحافظ على سمعة المؤسسة وعدم كشف أسرارها للغير وهو نوع من الولاء لها.
- ✓ هناك إنضباط وصرامة في العمل من الحارس إلى المدير.

ثانياً: المقابلة

تم إجراء مقابلة مع مدير الإدارة العامة السيد "بن جميل صابر" وكان ذلك 22 أبريل 2019 على الساعة 11:40 صباحاً حيث أعدت لها مجموعة من الأسئلة المرتبة ترتيباً منهجياً بهدف الحصول على بيانات ومعلومات عن المؤسسة وكانت الأسئلة كالتالي:

- (1) هل مؤهلاتك العلمية وقدراتك تتماشى مع منصبك الوظيفي؟ أجب ب: لا، لأنني متحصل على شهادة ليسانس في الحقوق وشهادة الكفاءة المهنية للمحاماة لهذا لا تتماشى مؤهلاتي العلمية مع منصب عملي. من وجهة نظرنا مؤهلاته العلمية تتماشى مع هذا المنصب لأن أي منصب إداري يحتاج إلى إطلاع على مختلف القوانين الإدارية.
- (2) هل هناك مراقبة؟ أجب ب: نعم هناك مراقبة دائمة سواء بالنسبة للعمال أو فيما يخص الملفات، وهذا بهدف تحسين أداء العمال وأخذ مجهوداتهم بعين الاعتبار ومحاولة كسب ولاء العمال تجاه مؤسستهم.
- (3) كيف تصف علاقتك مع العمال؟ صرح بأنه تربطه علاقة جيدة، علاقة إحترام وتقدير وتعاون، كما تسود المؤسسة أجواء جيدة من التعاون تمتد داخل وخارج المؤسسة.
- (4) كيف تصف علاقة العمال فيما بينهم حسب رأيك؟ صرح بأن هناك علاقة مهنية جيدة بين العمال وتختلف هذه العلاقة باختلاف المستويات المهنية مثل: علاقة إطار مع إطار هي علاقة عادية جيدة فيها تحديات، وكلما يكون الإتصال نازل تصبح العلاقة فيها نوع من النزاعات.
- (5) هل أنت قادر على الموازنة بين متطلباتك الشخصية والمتطلبات العملية؟ أجب بأن هناك صعوبة كبيرة، ففي بعض الأحيان لا يوجد وقت حتى للقيام بأبسط الأمور في حياتي الشخصية، وهذا دليل على وجود ضغوطات مهنية داخل بيئة العمل.
- (6) هل يستقبل العاملون التعليمات المتعلقة بممارسة أعمالهم بأريحية؟ أجب بأنه في بعض الأحيان نعم وفي أحيان أخرى لا أي عندما تكون التعليمات في صالحه يتقبلها بصدق والعكس صحيح.

- (7) هل تواجهك ضغوط مهنية في هذا المنصب؟ أجب بأنه لا توجد ضغوط مهنية وهذا دليل على عدم تواجد أي ضغط يواجهه في منصبه وهنا يوجد تناقض بين إجابته مع الجواب رقم 05.
- (8) إذا كان لديك منصب عمل بأجر أعلى هل تترك المؤسسة؟ أجب بنعم أتركها إن وجد أجر أعلى والمنصب يتمشى مع مؤهلاتي العلمية لما لا، وهذا دليل على عدم ولائه للمؤسسة وأنه في أي فرصة تتسنى له يترك المؤسسة من أجل الحصول على أجر أكبر وهذا دليل على أن ما يربطه بالمؤسسة هو الأجر، كما أن الإطار الذي يملك مؤهلات علمية لديه فرص أكبر في الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى عكس فئة أعوان التنفيذ مثلاً.
- (9) إذا كنت في جماعة خارج المؤسسة وسمعت إهانة على مؤسستك هل تدافع عليها؟ أجب بنعم أدافع عنها ولا أقبل أي إهانة تقدم على مؤسستي فمن يتحدث بسوء عليها كأنه يتحدث على سمعتي أنا أيضاً وليس المؤسسة فقط، وهذا دليل على أن مدير الإدارة العامة يخاف على سمعة المؤسسة ولا يسمح لأحد الإساءة إليها وهو نوع من أنواع الإخلاص والولاء لها.
- (10) ما هي أهم الأساليب التي تعمل بها المؤسسة لمواجهة ضغوط العمل داخلها؟ أجب بأنه يوجد أسلوب واحد هو كل عامل عليه إنجاز مهامه في وقتها وعدم تأجيل العمل ليوم آخر، وهذا يهدف إلى تفادي أي نوع من أنواع الضغوط داخل المؤسسة.
- (11) حسب رأيك، هل ضغوط العمل تؤثر على تشكيل الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وكيف ذلك؟ أجب بنعم تؤثر ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي. وكيف يؤثر ذلك؟ فأجاب بأنه يؤثر بالسلب.
- ثالثاً: الإستمارة**

تعتبر الإستمارة من أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات، فهي المحطة التي تلي تحديد وإختيار العينة و تصميم الإستمارة مسألة بمنتهى الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع، والإستمارة تحتوي عادة على مجموعة أسئلة مفتوحة وبعضها مغلقة، وبعضها يتعلق بالأراء والمواقف وبعضها متخصص فهي الوسيلة التي تفرض على الباحث التقيد بموضوع بحثه وتمنعه عن الخروج عن الموضوع.¹

وقد أتبع في بنائها وتحليل التساؤلات الفرعية، وتطلب بناء الإستمارة ثلاث مراحل:

¹ محمد علي، مقدمة البحث الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص 326.

(1) مرحلة بناء الإستمارة: لقد راعينا عدة جوانب عند صياغة أسئلة الإستمارة حيث تم بناء الإستمارة، فبعض أسئلة الإستمارة جاءت بشكل مغلق من أجل غجبار المبحوث على إختيار إجابة واحدة وذلك للحصول على معلومات دقيقة ومحددة، كما اعتمدنا أسئلة نصف مغلقة لإعطاء فرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره، كما وضعنا خيارات متعددة وهذا من أجل تسهيل الإجابة وحصولنا على إجابة واضحة. أردنا استخدام استمارة مقابلة من أجل استرجاع كل الاستمارات وتوضيح الأسئلة لبعض المبحوثين فتلقينا الرفض التام من طرف مدير الإدارة العامة لتحفظه على بعض الأمور في المؤسسة فقمنا بإستخدام استمارة موزعة وهذا راجع لقوانين المؤسسة المعمول بها.

إنطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور، ضمت 45 سؤالاً موزع كالتالي:

(أ) المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية، ويتضمن 7 أسئلة من 01 (إلى 07).

(ب) المحور الثاني: يتعلق بمصادر ضغوط العمل التي يعاني منها العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة - ضم 11 سؤالاً (من 08 إلى 18).

(ج) المحور الثالث: جاء بعنوان تأثير ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة - وضم 15 سؤال (من 19 إلى 33).

(د) المحور الرابع: جاء بعنوان تأثير ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي وعلى تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة - وضم 11 أسئلة (من 34 إلى 44).

(2) مرحلة تحكيم الإستمارة: للتحقق من صدق الإستمارة، تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الإجتماع وذلك قصد الإرشاد والتوجيه، وللتأكد من مدى ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الإستمارة مع الفرضيات، ومدى قدرة الإستمارة إلى التوصل لأهداف الدراسة وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

✓ إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب مع فرضيات الدراسة.

✓ ضرورة حذف بعض الأسئلة.

✓ إعادة صياغة الأسئلة وتبسيطها.

ولقد تم الأخذ بعين الإعتبار كافة الملاحظات القيمة وتم إجراء بعض التعديلات على الإستمارة

في ضوء التوجيهات القيمة.

(3) مرحلة توزيع الإستمارة: تم توزيع الإستمارة يوم 21 ماي 2019 على 66 عامل من طرف مدير الإدارة العامة على العمال المتواجدين في المؤسسة. نظرا لعدم وجود إهتمام من طرف العمال لم يتم إسترجاع إلا 46 إستمارة وأثناء فرز الإستمارات وجدنا 6 إستمارات غير صالحة للتفريغ وبقيت 40 إستمارة صالحة للتفريغ.

رابعا: الوثائق والسجلات

تم الإستعانة ببعض الوثائق والسجلات والحصول على البيانات والمعلومات التي تخص الدراسة وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالعدد الإجمالي للموظفين والهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة - قالمة.

خلاصة:

تناولنا في الفصل الرابع الجانب المنهجي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة ضغوط العمل التي يواجهها العامل بمطاحن مرمورة - قالمة ومدى تأثيرها على تشكيل الولاء التنظيمي حيث اشتمل الفصل على التعرف على متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع والأدوات المنهجية من ملاحظة، مقابلة واستمارة، وهذه الأدوات ساعدتنا على جمع البيانات والمعلومات التي سيتم الإعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة وإثبات أو نفي الفرضيات وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس.

الفصل الخامس: التحليل السوسولوجي للبيانات

الميدانية

تمهيد

المطلب الأول: تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج

المطلب الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة النتائج في ضوء النظريات و الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

تعد عملية عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية من المراحل البحثية الهامة، حيث يمكن القول أنها مرحلة تشعر الباحث بأنه بدأ في الجزء الأهم من الدراسة، وهذا طبعاً لن يتحقق إلا إذا كان استخدام المنهج والأدوات البحثية على نحو صحيح وكما أن تحليل البيانات الميدانية لن يكون ذو جدوى إذا لم يتم دعمها بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالإستمارة.

المطلب الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولاً: تحليل وتفسير الفرضية الأولى "مصادر الضغوط التي يعاني منها العامل الجزائري".

الجدول رقم 12: يوضح ما إذا كانت تسند مهام بسيطة وواضحة للعمال.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	بساطة ووضوح المهام
80	32	27.50	11	22.50	9	30	12	نعم
80	32	27.50	11	22.50	9	30	12	المجموع الجزئي
15	6	2.50	1	5	2	7.50	3	لا يشكل ضغط
5	2	0	0	0	0	5	2	لا يشكل ضغط
20	8	2.50	1	5	2	12.50	5	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أعلاه لنا أن نسبة 80% من أعداد عينة البحث أكدوا بأنه تسند لهم مهام

بسيطة وواضحة وتوزعت هذه النسبة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 30%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 27.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 22.5%.

وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة وأن العمال منضبطون في عملهم لهذا يرون أن كل الأعمال بسيطة وواضحة وهذا ما صرح به رئيس مجلس الإدارة العامة في المقابلة بأن هناك رقابة على العمال من أجل تأدية كل الأعمال في وقتها.

أما عدد أفراد العينة أجابوا أنه لا تسند لهم مهام بسيطة وواضحة فقد قدرت نسبتهم ب 20% منها نسبة 15% أكدوا أن المهام غير البسيطة وغير الواضحة تشكل لهم مصدر ضغط حيث توزعت هذه النسبة كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 7.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2.5%.

وهذا يعود إلى طبيعة عمل كل فئة ففئة الإطارات هي المسؤولة عن تسيير المؤسسة والتعامل مع مختلف الظروف المفاجئة عكس فئة أعوان التحكم والتنفيذ التي تتلقى الأوامر والتنفيذ.

الجدول رقم 13: يوضح خوف العامل من حرمانه من الحوافز خاصة المادية يشكل مصدر ضغط وقلق لديه.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	خوف الحرمان من الحوافز
67.50	27	20	8	12.50	5	35	14	نعم
32.50	13	10	4	12.50	5	7.50	3	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يوضح لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على خوفهم من الحرمان من الحوافز المادية ويشكل لهم ضغط وقلق بنسبة 67.5% ووزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 35%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.

وهذا يرجع إلى أن معظم العمال يتقنون عملهم ويتفانون فيه موظفين كل طاقاتهم وقدراتهم وذلك من أجل منحهم تلك الحوافز المادية وهذا ما يشكل لديهم خوف من الحرمان من تلك الحوافز خاصة المادية نظرا لصعوبة المعيشة وغلائها وذلك يساهم في حدوث ضغوط عمل. كما أن فئة الإطارات لديها مؤهلات علمية تمكنها من الحصول على مناصب عمل في مؤسسات أخرى عكس فئة أعوان التحكم والتنفيذ مما يجعل منصب العمل والإستمرار فيه هي نقطة الإهتمام الأولى دون البحث عند الحوافز المادية. أما المبحوثين الذين أجابوا بأن خوفهم لا يشكل لهم ضغط وقلق بنسبة 32.5% وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان تنفيذ بنسبة 10%.
- ✓ فئة الإطارات بنسبة 7.5%.

وهذا ما يفسره بأن العمال غير مبالين بالحوافز المادية لذلك لا يشكل لهم ضغط أو قلق وهذا راجع لوضوح القوانين المتعلقة بنظام الحوافز.

الجدول رقم 14: تماشي منصب العمل مع القدرات والمؤهلات العلمية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تماشي منصب العمل مع
67.50	27	22.50	9	20	8	25	10	قدراتك
32.50	13	7.50	3	7.50	3	17.50	7	مؤهلاتك العلمية
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم مناصب العمل تتماشى مع قدرات العامل ب 67.5% حيث كانت موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 25%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 20%.

وذلك راجع لطبيعة عملهم بالمؤسسة، فالإطارات هو الطابع المسؤول، مكلف بأداء بعض الوظائف التي تحتاج إلى دراية بالقوانين الإدارية من أجل سير المؤسسة وعليه لابد أن يكون للإطار مجموعة من المؤهلات والقدرات التي تؤهله لأداء هذه الوظيفة.

وهذا راجع أيضا إلى قوانين التوظيف المعمول بها في الجزائر حيث أن منصب العمل يمكن أن يرشح له مجموعة من الإختصاصات بغض النظر عن المؤهل العلمي، كما أن فئة أعوان التنفيذ لا تحتاج إلى مؤهلات علمية بل تحتاج إلى قدرات نظرا لطبيعة عملهم في المؤسسة والتي تعتمد على الجهد العضلي وليس الفكري.

الجدول رقم 15: تفوق العمل على القدرات والمؤهلات وتأثيره على الأداء.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	بساطة ووضوح المهام
57.50	23	17.50	7	15	6	25	10	نعم يعتبر ضغط
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	لا يعتبر ضغط
67.50	27	20	8	17.50	7	30	12	المجموع الجزئي
32.50	13	10	4	10	4	12.50	5	لا
32.50	13	10	4	10	4	12.50	5	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن غالبية العمال يؤكدون بأن الأعمال الموكلة لهم تفوق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وذلك بنسبة 67.5% موزعة على الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 30% وقد انقسمت هذه النسبة بين من يعتبر عدم تماشي منصب العمل مع قدراتهم ويشكل لديهم مصدر ضغط بنسبة 25%، في حين أن نسبة 5% أكدت أن هذا لا يشكل لديهم مصدر ضغط.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وقد انقسمت هذه النسبة بين من يعتبر عدم تماشي منصب العمل مع قدراتهم ويشكل لهم ضغط بنسبة 17.5%، في حين أن نسبة 2.5% أكدت أن هذا لا يشكل لديهم مصدر ضغط.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 17.5%، قسمت هذه النسبة بين من يعتبر عدم تماشي منصب العمل مع قدراتهم ويشكل لديهم مصدر ضغط بنسبة 15%، في حين أن نسبة 2.5% أكدت أن هذا لا يشكل لهم مصدر ضغط.

بينما نسبة 32.5% أكدوا أن الأعمال لا تفوق قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية موزعة كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 12.5%.

✓ وتساوت فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم بنسبة 10%.

وهذا ربما يعود إلى الخبرة المهنية التي تلعب دورا هاما في التغلب على الصعاب في مجال العمل.

الجدول رقم 16: يوضح وجود صراع بين الإدارة والعمال وتأثيره على الأداء المهني للعمال.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	صراع بين الإدارة والعمال
30	12	10	4	5	2	15	6	نعم يؤثر الصراع على الأداء
7.50	3	0	0	0	0	5	2	لا يؤثر الصراع على الأداء
37.50	15	10	4	5	2	22.50	9	المجموع الجزئي
62.50	25	20	8	22.50	9	20	8	لا
62.50	25	20	8	22.50	9	20	8	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من الجدول أن معظم أفراد العينة أكدوا على عدم وجود صراع بين الإدارة والعمال وذلك بنسبة 62.5% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة أعوان التحكم ب 22.5%.
- ✓ فئة الإطارات و فئة أعوان التنفيذ تساوا ب 20%.

وهذا راجع إلى تميز المؤسسة باستقرار عمالها والإدارة وكل ذلك لوجود قنوات الإتصال المفتوحة بينهم وأيضاً الرقابة لديها دور في المحافظة على التفاهم بينهم ووضوح المهام وتوزيعها حسب القوانين المعمول بها.

أما فيما يخص أفراد العينة الذي أجابوا بنعم فهم يمثلون 37.5%، موزعة كالتالي: 30% أكدت وجود صراعات وتأثيرها على الأداء المهني، في حين أن نسبة 7.5% أكدت عدم تأثير هذه الصراعات على الأداء المهني للعمال.

الجدول رقم 17: يوضح تكليف المؤسسة العامل بمهام وأعباء كثيرة وما إذا كانت تعتبر مصدر ضغط.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تكليف بمهام وأعباء كثيرة		
32.50	13	10	4	10	4	12.50	5	نعم	يولد ضغط في العمل	نعم
12.50	5	0	0	7.50	3	5	2	لا		
45	18	10	4	17.50	7	17.50	7	المجموع الجزئي		
55	22	20	8	10	4	25	10	لا		
55	22	20	8	10	4	25	10	المجموع الجزئي		
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي		

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة قد أكدوا بأن المؤسسة لا تكلفهم بأعباء كثيرة وكانت

نسبتهم 55% موزعة على الفئات حسب الفئات كما يلي:

- ✓ 25% من فئة الإطارات.
- ✓ 20% من فئة أعوان التنفيذ.
- ✓ 10% من فئة أعوان التحكم.

في حين أن الذين صرحوا بأن المؤسسة تكلفهم بأعباء كثيرة فنسبتهم 45%، ووزعت بين الفئات بشكل متقارب ففئة الإطارات وفئة أعوان التحكم كانت نسبتهم 17.5% أما أعوان التنفيذ فنسبتهم 10%.

وهذه إنقسمت إلى أن كثرة المهام والأعباء تولد ضغط لعمال المؤسسة بنسبة 32.5% وهناك من أجابوا بأن هذه المهام والأعباء لا تسبب لهم ضغط وقدرت نسبتهم ب 12.5%، وهذا يعود إلى وضوح المهام والأعمال في المؤسسة.

ونظرا لكثرة المهام والأعباء المقدمة من طرف المؤسسة التي تؤدي إلى توليد الضغط في العمل ويعود ذلك إلى وجود بعض المهام المتشابهة والتي يمكن تجميعها من طرف عامل واحد.

الجدول رقم 18: يوضح ضغوط العمل وتأثيرها على مهارات العاملين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تأثير ضغوط العمل مهاريا
12.50	5	2.50	1	5	2	5	2	زيادة النشاط
45	18	20	8	7.50	3	17.50	7	ضعف التركيز
12.50	5	2.50	1	2.50	1	7.50	3	عدم الأداء في الوقت
5	2	0	0	0	0	5	2	حوادث العمل
75	30	25	10	15	6	35	14	المجموع الجزئي
25	10	5	2	12.50	5	7.50	3	لا
25	10	5	2	12.50	5	7.50	3	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال يؤكدون على أن ضغوط العمل تؤثر على مهارات العاملين حيث بلغت نسبتهم 75% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات نسبتهم 35%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ نسبتهم 25%.
- ✓ فئة أعوان التحكم نسبتهم 15%.

وهذه النسبة التي أكدت تأثير ضغوط العمل على مهارات العاملين وأدت إلى:

- ✓ ضعف التركيز بنسبة 45%.
- ✓ زيادة النشاط بنسبة 12.5%.
- ✓ عدم الأداء في الوقت بنسبة 12.5%.
- ✓ حوادث العمل بنسبة 5%.

أما فيما يخص أفراد العينة الذين أقرروا بأن ضغوط العمل لا تؤثر على مهارات العاملين فنسبتهم 25% موزعة على الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 7.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

وهذا راجع إلى أن مهام كل من أعوان التحكم والتنفيذ واضحة لا تحتاج إلى مهارات عكس فئة الإطارات.

الجدول رقم 19: يوضح وجود العدل والمساواة في نظام الترقيات بالمؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نظام الترقيات	
57.50	23	17.50	7	17.50	7	22.50	9	سنوات الخبرة	نعم
5	2	2.50	1	2.50	1	0	0	المؤهلات العلمية	
10	4	5	2	2.50	1	2.50	1	المناصب الشاغرة بالمؤسسة	
72.50	29	25	10	22.50	9	25	10	المجموع الجزئي	
17.50	7	2.50	1	5	2	10	4	عدم التركيز في العمل	لا
7.50	3	2.50	1	0	0	5	2	الإهمال	
2.50	1	0	0	0	0	2.50	1	التهاون فب إنجاز المهام	
27.50	11	5	2	5	2	17.50	7	المجموع الجزئي	
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي	

يتضح لنا من الجدول أن نظام الترقيات يتميز بالعدل والمساواة حيث قدرت نسبتهم ب 72.5% وهي نسبة كبيرة نوعا ما فتمنح الترقية للعامل حسب سنوات الخبرة بنسبة 57.5% توزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 22.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنفس النسبة 17.5%.

وبعض العمال أكدوا على إرتباطها بالمناصب الشاغرة في المؤسسة بنسبة 10% توزعت على الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم بنسبة 2.5% لكل منهما.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

والمؤهلات العلمية ب 5% توزعت كالآتي:

فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ بنفس النسبة 2.5%، وكانت نسبة فئة الإطارات منعدمة.

غير أن هناك نسبة 27.5% من العمال أجابوا بأن نظام الترقيات ليس عادلا مما يؤدي بهم لعدم التركيز في العمل بنسبة 17.5% وتوزعت أغليبتهم في فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وأيضا الإهمال ب 7.5%، في حين أجاب أحد أفراد العينة بأنه يؤدي إلى عدم إنجاز الأعمال في وقتها وقدر ب 2.5%. تفسير ذلك أن المؤسسة تعتمد على سياسة الترقية والتقدم الوظيفي وتعمل على توزيعها بالعدل والمساواة وهذا يخفف من المشاكل داخل المؤسسة وإبعاد العامل عن ضغوط العمل وهذا يزيد في الولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 20: يوضح تعرض العامل للحوادث المهنية وأسبابها.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	حادث مهني
2.50	1	2.50	1	0	0	0	0	عدم التركيز
15	6	7.50	3	2.50	1	5	2	التعب
5	2	2.50	1	0	0	2.50	1	خلل في الآلة
7.50	3	2.50	1	0	0	5	2	أخرى
30	12	15	6	2.50	1	12.50	5	المجموع الجزئي
70	28	15	6	25	10	30	12	لا
70	28	15	6	25	10	30	12	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من الجدول أن 70% من العمال لم يتعرضوا لحادث مهني داخل المؤسسة توزعت

حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 25%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

وهذا يمكن تفسيره بأن المؤسسة تعمل على صيانة الآلات وتقديم المعدات اللازمة والضرورية

بالإضافة إلى الإشراف الدائم على العمال وتوجيههم.

30% من أفراد العينة أكدوا بأنهم تعرضوا لحادث مهني في وقت سابق وتمثلت الأسباب

فيما يلي:

- ✓ التعب بنسبة 15%
- ✓ نقص المراقبة بنسبة 7.5%
- ✓ خلل الآلات بنسبة 5%
- ✓ عدم التركيز بنسبة 2.5%

وكانت أكبر فئة تتسبب في الحوادث هي أعوان التنفيذ ب 15% وذلك لصعوبة العمل وعدم وضوحه وكثرة الأعباء المهنية.

الجدول رقم 21: يوضح تناسب توقيت العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	توقيت العمل مناسب
90	36	27.50	11	25	10	37.50	15	نعم
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من الجدول أن معظم المبحوثين أكدوا أن توقيت العمل مناسب بنسبة 90% توزعت

حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 37.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 27.5%
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 25%.

أما فيما يخص العمال الذين لا يناسبهم توقيت العمل فنسبتهم 10% وتوزعت على الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ وفئة أعوان التحكم فكانت نسبتهم متساوية ب 2.5%.

وهذا راجع لكون توقيت المؤسسة يعتمد على دوامين وهذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تتميز بالإستمرارية وهذا له تأثير نفسي على العامل وأدائه بحيث كلما كان العامل راض عن توقيت العمل كلما زاد حبه وولائه للمؤسسة بإعتباره لا يشكل ضغط.

الجدول رقم 22: يوضح وجود مساواة بين العمال.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المساواة بين العمال
77.50	31	25	10	22.50	9	30	12	نعم
77.50	31	25	10	22.50	9	30	12	المجموع الجزئي
5	2	0	0	2.50	1	2.50	1	كثرة الغيابات
10	4	5	2	2.50	1	5	2	لا
7.50	3	0	0	2.50	1	5	2	الإنعزال عن الزملاء
7.50	3	0	0	2.50	1	5	2	البحث عن عمل آخر
22.50	9	5	2	5	2	12.50	5	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

نلاحظ أن هناك مساواة بين العمال في المؤسسة حيث أقر معظم المبحوثين بوجودها بنسبة 77.5% يتضح لنا من الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا وجود مساواة بين العمال وذلك بنسبة 77.5% وزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات ب 37.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ ب 27.5%

✓ فئة أعوان التحكم ب 25%.

هذا ما يبين أن المؤسسة تعمل بطريقة قانونية وهذا ما يؤدي إلى شعور العمال بإنتمائهم إلى المؤسسة وبالتالي زيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة.

في حين نلاحظ وجود نسبة 22.5% من أفراد العينة أكدوا عدم وجود مساواة بين العمال وهذا ما يؤدي بهم إلى:

✓ الإنعزال عن الزملاء بنسبة 10%.

✓ البحث عن عمل آخر بنسبة 7.5%.

✓ كثرة الغيابات بنسبة 5%.

ثانيا: تحليل وتفسير الفرضية الثانية "تأثير ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري".

الجدول رقم 23: يوضح وجود إضاءة مناسبة في مكان العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإضاءة مناسبة
75	30	17.50	7	25	10	32.50	13	نعم
25	10	12.50	5	2.50	1	10	4	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة أكدوا على وجود إضاءة مناسبة وهذا بنسبة

75% وزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 32.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 25%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 17.5%.

في حين نجد نسبة 25% من العمال أكدوا أنه لا توجد إضاءة مناسبة وهذا دليل على أن المؤسسة تحرص على توفير الظروف الملائمة واللازمة لعمالها وذلك من أجل تفادي الحوادث المهنية كما أن طبيعة عمل المؤسسة تستدعي وجود إضاءة كافية خاصة أنها تعمل في مجال مهم جدا وهو التغذية.

الجدول رقم 24: يوضح وجود الضجيج في مكان العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	يوجد ضجيج
45	18	17.50	7	5	2	22.50	9	نعم هناك تأثير
25	10	7.50	3	10	4	7.50	3	لا يوجد تأثير
70	28	25	10	15	6	30	12	المجموع الجزئي
30	12	5	2	12.50	5	12.50	5	لا
30	12	5	2	12.50	5	12.50	5	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا وجود ضجيج في مكان العمل وذلك بنسبة

70% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 30%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 25%.
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 15%.

وكانت نسبة أفراد العينة الذين يتأثرون بهذا الضجيج 45% وهذا يؤدي بهم إلى قلة التركيز وحدوث شجار لأنفقه الأسباب والقيام بأخطاء مهنية تؤثر على نوعية الأداء وهذا حتما يؤدي إلى حدوث صراعات بينهم وضغوط عمل، بينما في المقابل نجد النسبة الباقية لا تتأثر بالضجيج والتي قدرت بنسبة 25% وهذا راجع إلى تعودهم على العمل في هذه الظروف.

في حين أن 30% من المبحوثين أكدوا بأنه لا يوجد ضجيج في المؤسسة وهذا يرجع إلى نوعية المنصب والمهام المقدمة له.

الجدول رقم 25: يوضح إذا ما كان نظام التهوية بالمؤسسة ملائم.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نظام التهوية ملائم
77.50	31	20	8	25	10	32.50	13	نعم
22.50	9	10	4	2.50	1	10	4	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أقرت بأن نظام التهوية في مكان العمل ملائم

وذلك ب 77.5% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 32.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 25%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 20%.

في حين نلاحظ أن نسبة 22.5% من أفراد عينة البحث أكدوا عدم وجود نظام تهوية مناسبة في مكان العمل وهذا راجع إلى أن المخازن الموجودة على مستوى المؤسسة تكون في الطابق الأرضي بحيث لا يمكن وجود أماكن للتهوية.

الجدول رقم 26: يوضح وجود خلافات مهنية مع المسؤول المباشر.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك خلاف مع المسؤول المباشر
5	2	5	2	0	0	0	0	كثرة الأوامر
22.50	9	7.50	3	5	2	10	4	نعم التدخل دائما في المهام
2.50	1	2.50	1	0	0	0	0	قلة إحترام من طرف المسؤول
30	12	15	6	5	2	10	4	المجموع الجزئي
70	28	15	6	22.50	9	32.50	13	لا
70	28	15	6	22.50	9	32.50	13	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين لا تواجههم خلافات مهنية مع المسؤول المباشر

قدرت ب 70% حيث توزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات ب 32.5%.

✓ فئة أعوان التحكم ب 22.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ ب 15%.

ويمكن تفسيرها بأن مسؤولي المؤسسة يتبنون قيم الحوار وتبادل الآراء كما صرح مدير الإدارة

العامة في المقابلة بأن هناك علاقة إحترام وتقدير وتعاون بين العمال داخل المؤسسة.

العلاقة الجيدة بين المسؤول المباشر والعامل لها دور كبير في تشكيل الولاء التنظيمي لديهم.

في حين أن نسبة 30% من أفراد عينة البحث أكدوا وجود خلافات مهنية بينهم وبين المسؤول المباشر وتوزعت الأسباب كما يلي:

- ✓ التدخل الدائم في المهام ب 22.5%.
- ✓ كثرة الأوامر ب 5%.
- ✓ قلة إحترام من طرف المسؤول المباشر ب 2.5%.

ومجمل هذه الخلافات كانت لدى فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%، وهذا طبقا يعود لصعوبة العمل وكذلك الإرهاق البدني الذي يؤدي إلى حدوث توتر نفسي وقلق يؤثر بشكل مباشر على العلاقات المهنية. أما فئة الإطارات فقد قدرت نسبتها ب 10% وهذا يمكن تفسيره بأن هناك صراع حول المناصب بين هذه الفئة.

الجدول رقم 27: يوضح وجود مراقبة مستمرة من طرف المدير أو المسؤول في العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك مراقبة مستمرة
22.50	9	5	2	7.50	3	10	4	الإبداع في العمل
17.50	7	7.50	3	5	2	5	2	الشعور بالضغط
25	10	10	4	2.50	1	12.50	5	إتقان العمل
17.50	7	5	2	5	2	7.50	3	التزام في العمل
2.50	1	0	0	0	0	2.50	1	الدافعية للعمل
90	36	27.50	11	25	10	37.50	15	المجموع الجزئي
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	لا
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من الجدول وجود مراقبة مستمرة من طرف المدير أو المسؤول في العمل بنسبة 90%

توزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات ب 37.5%.

✓ فئة أعوان التحكم ب 25%.

✓ فئة أعوان التنفيذ ب 2%.

مما يؤدي إلى إتقان العمل بنسبة 30% والإبداع في العمل وأيضا الإلتزام فيه بنسبة 17.5% أما

الدافعية للعمل فكانت ب 2.5%. وهذا دليل على وجود رقابة تنظيمية في المؤسسة من طرف المسؤولين

وهذه المراقبة تؤدي إلى زيادة الأداء وإنجاز المهام في وقتها لتفادي ضغوط العمل وهذه السياسة تزيد من ولاء العامل لمؤسسته.

في حين أن نسبة 10% من أفراد عينة البحث أكدوا عدم وجود مراقبة من طرف المسؤول أو المدير وتوزعت على الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات ب 5%.

✓ فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ تساوتا ب 2.5%.

ويعود ذلك لفئة الإطارات هي المسؤولة لا تحتاج لمراقبة.

لجدول رقم 28: يوضح وجود تداخلات في الصلاحيات مع زملاء العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تداخل في الصلاحيات
22.50	9	5	2	7.50	3	10	4	يسبب ضغوط
12.50	5	7.50	3	2.50	1	2.50	1	لا يسبب ضغوط
17.50	7	5	2	5	2	7.50	3	يؤثر في الولاء
17.50	7	5	2	7.50	3	5	2	لا يؤثر في الولاء
35	14	12.50	5	10	4	12.50	5	المجموع الجزئي
65	26	17.50	7	17.50	7	30	12	لا
65	26	17.50	7	17.50	7	30	12	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من خلال الجدول أنه لا توجد تداخلات بين صلاحيات العامل وصلاحيات زملائه في العمل بنسبة 65% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ تساوتا بنسبة 17.5%.

وذلك لحرص المؤسسة على تحديد وتوضيح المهام المنوطة بكل منصب لتفادي أي شكل من أشكال الضغوط. وفيما يخص نسبة العمال الذين أقروا بوجود تداخلات في الصلاحيات بين الزملاء في العمل قدرت نسبتهم بـ 35% حيث وزعت بين فئة الإطارات وأعوان التنفيذ بنسبة 12.5% أما أعوان التحكم فكانت نسبتهم 10% وذلك يعود لتشابه الوظائف بالمؤسسة وهذا ما يسبب ضغوط للعامل بنسبة 22.5% مما يؤثر على الولاء التنظيمي بطريقة إيجابية.

الجدول رقم 29: يوضح وجود إنزعاج من الأوامر المتلقاة من المرؤوسين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	وجود إنزعاج من الأوامر
12.50	5	5	2	5	2	2.50	1	نقص الولاء للمؤسسة
2.50	1	0	0	0	0	7.50	1	ترك المؤسسة مباشرة
10	4	0	0	0	0	10	4	بحث عن منصب آخر
7.50	3	5	2	2.50	1	0	0	يحدث توتر وضغط
32.50	13	10	4	7.50	3	15	6	المجموع الجزئي
67.50	27	20	8	20	8	27.50	11	لا
67.50	27	20	8	20	8	27.50	11	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح لنا من الجدول أن معظم العمال لا ينزعجون من الأوامر التي يتلقونها من مرؤوسيهم حيث

قدرت نسبتهم ب 67.5% وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 27.5%.

✓ فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ تساوتا بنسبة 20%.

في حين أن نسبة 32.5% أكدوا إنزعاجهم من الأوامر حيث توزعت بين الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 15%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7.5%.

مما يؤثر على العمال كما يلي:

- ✓ نقص ولأهم للمؤسسة بنسبة 12.5%.
- ✓ البحث عن منصب عمل آخر بنسبة 10%.
- ✓ يحدث للعمال توتر وضغط بنسبة 7.5%.
- ✓ ترك المؤسسة مباشرة بنسبة 2.5%.

ويعود ذلك لأن الإطار يشعر بأنه على دراية كاملة بالعمل وقوانينه ولا يحتاج إلى تلقي الأوامر وأيضا فئة الإطارات تملك مؤهلات علمية تمكنها من إيجاد عمل آخر في مؤسسة أخرى عكس فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 30: يوضح وقت الراحة أثناء العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك وقت راحة
10	4	5	2	2.50	1	2.50	1	راحة النفس
25	10	15	6	2.50	1	7.50	3	إنجاز مهام أخرى
42.50	17	5	2	15	6	22.50	9	تناول الغداء
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	سماع القرآن
87.50	35	27.50	11	22.50	9	37.50	15	المجموع الجزئي
12.50	5	2.50	1	5	2	5	2	لا
12.50	5	2.50	1	5	2	5	2	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة البحث أكدوا على وجود وقت للراحة في المؤسسة بنسبة 87.5% كانت موزعة كالآتي: تناول الغداء ب 42.5%، إنجاز مهام أخرى ب 25% وتساوت راحة النفس مع إجابات أخرى للعمال كسماع القرآن ب 10% ويرجع ذلك لشعور العامل بأنه أصبح جزء من المؤسسة لهذا يقوم بإنجاز بعض المهام في وقت الراحة من بينها الغداء أو إكمال أعماله وذلك من أجل التقليل من أعباء العمل ويساهم هذا في زيادة ولاء العامل لمؤسسته للبقاء والإستمرار في العمل داخلها.

في حين أن هناك نسبة 12.5% من أفراد العينة أكدوا عدم وجود أوقات للراحة وهذا راجع لطبيعة عملهم ونظام توقيتهم في العمل لأنه ذو دوامين 3 ساعات وأن نصف ساعة يعتبرونها وقت غداء وليس وقت راحة.

الجدول رقم 31: يوضح طبيعة العلاقة مع الزملاء.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العلاقة مع الزملاء
45	18	10	4	12.50	5	22.50	9	جيدة
52.50	21	20	8	12.50	5	20	8	حسنة
2.50	1	0	0	2.50	1	0	0	سيئة
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 52.5% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن علاقتهم حسنة مع زملائهم في العمل وتتنوع حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 20%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%.

في حين أن نسبة 45% أكدوا أن علاقتهم جيدة مع الزملاء وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%.

أما فيما يخص نسبة 2.5% لهم علاقة سيئة مع الزملاء تقريبا منعدمة وكانت لدى فئة أعوان التحكم.

وعليه يمكن القول أنه تقريبا كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم في العمل وهذا دليل على أخوية الجو التنظيمي السائد في المؤسسة مع الثقة المتبادلة والتعاون وهي دليل على زيادة الولاء للمؤسسة وهو ما قد ينعكس على الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

الجدول رقم 32: يوضح مشاركة العمال في إتخاذ القرار.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30	12	7.50	3	10	4	12.50	5	وجود مشاركة في القرارات
35	14	12.50	5	7.50	3	15	6	نعم يزيد من الإلتزام
35	14	10	4	10	4	15	6	لا يزيد من الإلتزام
65	26	20	8	17.50	7	27.50	11	المجموع الجزئي
35	14	10	4	10	4	15	6	لا
35	14	10	4	10	4	15	6	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة البحث تسمح لهم المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار وهذا بنسبة 65% توزعت على حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 27.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 20%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.5%.

مما يؤدي ذلك إلى زيادة شعور المبحوثين بالإنتماء للمؤسسة بنسبة 35% فالمشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين واعتزازهم بأنفسهم وتجنبهم التهميش وأيضا تزيد من ولائهم للمؤسسة.

وأما نسبة 30% أكدوا أن إتخاذهم للقرار يزيد من إنتمائهم للمؤسسة وقد توزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 10%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7.5%.

وهذا دليل على وجود مكانة مرموقة للمؤسسة بالنسبة للعامل سواء شارك في القرار أو لا.

الجدول رقم 33: يوضح إمتصاص الضغط الموجود على مستوى المؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك امتصاص للضغط
40	16	7.50	9	12.50	3	22.50	4	تحسين خدمة إجتماعية
22.50	9	5	2	12.50	5	5	2	فتح قنوات الإتصال
0	0	0	0	0	0	0	0	حفلات وتكريمات
62.50	25	27.50	11	20	8	15	6	المجموع الجزئي
37.50	15	2.50	1	7.50	3	27.50	11	لا
37.50	15	2.50	1	7.50	3	27.50	11	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة تعمل على امتصاص الضغوط الموجودة داخل المؤسسة بنسبة 62.5% وإمتصاص هذه الضغوط فإن المؤسسة تتبع الطرق التالية:

العمل على تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية بـ 40% وفتح قنوات الإتصال بـ 22.5% وهذا يعود إلى أن المؤسسة تعمل على تطبيق سياسات حديثة لإمتصاص الضغوط الموجودة على مستواها وهذا لرفع ولائهم التنظيمي للمؤسسة وهي طرق موضوعية لرفع مستوى الإنتاجية والتخفيف من حدة الضغوط المهنية داخلها.

في حين أن نسبة 37.5% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المؤسسة لا تحاول إمتصاص الضغط الموجود لدى العمال، وهذا راجع لأنهم لا يعلمون أن تعويض الأكل والشرب يسمى خدمات إجتماعية بينما هم يطالبون بمسكن وظيفي قرب المؤسسة وهذا غير ممكن نظرا لإمكانيات المؤسسة من جهة وهي

فرع من المؤسسة الأم أقرّوقيف بقسنطينة مما يعني أنها تتلقى الأوامر من الإدارة المركزية وعليه فلا يمكنها تلبية جميع طلبات العمال.

ثالثا: تحليل وتفسير الفرضية الثالثة "تأثير ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري".

الجدول رقم 34: يوضح شعور العامل بالتعب والإرهاق بعد العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك تعب بعد العمل	
52.5	21	17.50	7	12.50	5	22.50	9	نعم يشكل ضغط	نعم
30	12	7.50	3	7.50	3	15	6	لا يشكل ضغط	
82.50	33	25	10	20	8	37.50	15	المجموع الجزئي	
17.50	7	5	2	7.50	3	5	2	لا	
17.50	7	5	2	7.50	3	5	2	المجموع الجزئي	
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث يشعرون بالتعب والإرهاق بعد العمل بنسبة

82.5% توزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 37.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 20%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 25%.

فيما يخص الذين أقرروا بأن التعب والإرهاق بعد العمل يشكل ضغطاً وقدرة نسبتهم بـ 52.5% توزعت حسب الفئات كالتالي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 22.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.5%.

في حين أن نسبة 30% أكدت أنها لا تشكل لهم ضغوطاً وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 15%.
- ✓ فئة أعوان التحكم وفئة أعوان التنفيذ تساوتا بنسبة 7.5%.

ويرجع ذلك لطبيعة عملهم في مطاحن القمح مما تتطلبه من جهد كبير أكثر من طاقتهم لكثرة المهام وصعوبتها.

وفي حين نجد نسبة 17.5% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يشعرون بالتعب والإرهاق بعد العمل ويفسر ذلك ببساطة ووضوح المهام المسندة لهم.

الجدول رقم 35: يوضح إذا كان الأجر كاف أو لا.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هل الأجر كاف
25	10	5	2	7.50	3	12.50	5	نعم
25	10	5	2	7.50	3	12.50	5	المجموع الجزئي
15	6	5	2	2.50	1	7.50	3	كبر حجم الأسرة
55	22	15	6	17.50	7	22.50	9	لا ارتفاع مستوى المعيشة
5	2	5	2	0	0	0	0	لايساوي الجهد المبذول
75	30	25	10	20	8	30	12	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن الأجر الذي يتقاضاه العامل غير كاف بنسبة 75% وذلك يعود لإرتفاع مستوى المعيشة ب 55%، كبر حجم الأسرة ب 15% و 5% صرحوا بأنه لا يساوي الجهد المبذول وبالأخص عند فئة أعوان التنفيذ ب 5%، وهذا راجع للمهام الكثيرة والصعبة لهذه الفئة وكلها تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل. في حين أن نسبة 25% من أفراد عينة البحث أكدوا أن الأجر كاف وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 12.5%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 7.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%.

نظرا لأن فئة الإطارات تتقاضى أجر مرتفع لذلك تعتبره كاف..

الجدول رقم 36: يوضح تأثير المشاكل الإجتماعية على أداء العمل.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تؤثر المشاكل على الأداء
10	4	2.50	1	2.50	1	5	2	التوتر أثناء العمل
2.50	1	2.50	1	0	0	0	0	التأخر عن العمل
10	4	0	0	5	2	5	2	السهو في العمل
22.50	9	5	2	7.50	3	10	4	المجموع الجزئي
77.50	31	25	10	20	8	32.50	13	لا
77.50	31	25	10	20	8	32.50	13	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن المشاكل الإجتماعية لا تؤثر على أداء العامل بنسبة مقدرة ب 77.5%

وتوزعت حسب الفئات كما يلي:

✓ فئة الإطارات بنسبة 22.5%.

✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 12.5%.

✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.5%.

ويرجع ذلك لوعي أفراد العينة بضرورة فصل المشاكل العائلية عن العمل ونظرا لإحتواء المؤسسة

على فئة لا بأس بها من المتقنين وهذا ما يزيد من ولائه للمؤسسة.

في حين هناك من أقرروا بأن المشاكل الإجتماعية تؤثر على أداء العمل بنسبة 22.5% فينعكس ذلك على أدائهم المهني ب:

- ✓ التوتر أثناء العمل والسهو أثناء العمل بنسبة 10% لكل منهما.
- ✓ التأخر عن العمل بنسبة 2.5%.

ويرجع ذلك إلى ضعف بعض العمال وعدم قدرتهم على فصل مشاكلهم العائلية عن العمل مما يساهم بشكل كبير في إحداث الضغوط.

الجدول رقم 37: يوضح نوع السكن.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نوع السكن			
12.50	5	5	2	2.50	1	5	2	نعم	لا	إمكانية تسديد الإيجار	إيجار
5	2	2.50	1	0	0	2.50	1	كثرة الغياب			
7.50	3	2.50	1	2.50	1	2.50	1	البحث عن عمل إضافي			
25	10	10	4	5	2	10	4	المجموع الجزئي			
7.50	3	2.50	1	2.50	1	2.50	1	ملك			
67.50	27	17.50	7	20	8	30	12	مع العائلة			
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي			

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا عدم ملكيتهم لمسكن وإقامتهم مع العائلة وذلك بنسبة 67.5% توزعت حسب الفئات كما يلي :

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 20%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 17.5%.

في حين أن نسبة 25% من أفراد العينة لديهم مسكن عن طريق الإيجار منهم نسبة 12.5% تستطيع تسديد الإيجار و نسبة 12.5% لا يمكنها التسديد، وهذا ينعكس على الأداء المهني حيث أن نسبة 5% أكدت أن هذا الشيء يؤدي إلى كثرة الغيابات ونسبة 7.5% تبحث عن عمل إضافي لتسديد الإيجار.

وهذا يشكل إرهاق من شأنه إحداث بعض الضغوط داخل المؤسسة.

الجدول رقم 38: يوضح إقامة المؤسسة تكريمات عند التقاعد للعمال.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك تكريمات بعد التقاعد
15	6	7.50	3	5	2	2.50	1	هدايا متنوعة
52.50	21	7.50	3	20	8	25	10	منحة مالية
67.50	27	15	6	25	10	27.50	11	المجموع الجزئي
32.50	13	15	6	2.50	1	15	6	لا
32.50	13	15	6	2.50	1	15	6	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا إقامة المؤسسة تكريمات للعمال عند التقاعد بنسبة 67.5% تنوعت بين منحة مالية بنسبة 52.5% وهدايا متنوعة بنسبة 15%. ويرجع ذلك

إلى إعتراف المؤسسة بالمجهودات المبذولة من طرف العمال طيلة فترة عملهم وتعمل على إستقطاب العمال بإنتهاج سياسة التكريمات وهذا ما يزيد من ولاء بقية العمال.

في حين أن نسبة 32.5% من عينة البحث أكدوا عدم قيام المؤسسة بتكريمات للعمال أثناء التقاعد موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 15%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 2.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

ويعود ذلك إلى أنهم عينوا جدد وليس لديهم معلومات كافية عن المؤسسة.

الجدول رقم 39: يوضح ما إذا كان التكريم دافع بقاء للعامل وتمسكه بالمؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك دافع للبقاء
72.50	29	20	8	22.50	9	30	12	نعم
27.50	11	10	4	5	2	12.50	5	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث أكدوا بقائهم بالمؤسسة وتمسكهم بها بنسبة

72.5% توزعت حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات بنسبة 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم بنسبة 22.5%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%.

حيث أن تقديم المؤسسة لتكريمات بعد التقاعد يدفع العمال للبقاء والتمسك بالمؤسسة وذلك راجع أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحفيز وتحقيق رضا العمال، حيث توفر لهم البيئة المناسبة للعمل وتضمن عدم تخليهم عنها.

فيما عبرت 27.5% من أفراد العينة عن عدم وجود علاقة بين تقديم المؤسسة لتكريمات للعمال المتقاعدين وبين بقائهم وتمسكهم بالمؤسسة ويرجع ذلك إلى حاجة العمال وظروفهم الإجتماعية التي تحتم عليهم بقائهم بالمؤسسة وليس حافز التكريمات للمتقاعدين.

الجدول رقم 40: يوضح نوع الرابط بين العمال والمؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	ما هو الرابط مع المؤسسة
85	34	30	12	15	6	40	16	الأجر
15	6	0	0	12.50	5	2.50	1	جماعة العمل
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن الأجر هو الرابط الرئيسي للعمال بالمؤسسة وذلك بنسبة 85% موزعة حسب الفئات كما يلي:

- ✓ فئة الإطارات ب 40%.
- ✓ فئة أعوان التنفيذ ب 30%.
- ✓ فئة أعوان التحكم ب 15%.

في حين كانت نسبة 15% أكدت أن رابطها بالمؤسسة هو جماعة العمل، وكانت 12.5% تمثل فئة أعوان التحكم و2.5% من الإطارات، وهذا راجع لعدم وجود ثقافة التعاون بين العمال.

يمثل الأجر العامل الأساسي في إرتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها بسبب غلاء المعيشة وصعوبة الظروف الإجتماعية السائدة في الوقت الراهن، وأن العامل يبذل جهد عضليوفكلاي وينتظر مقابل ذلك تلقيه الأجر اللازم لذلك مما يزيد من إنتمائه لبيئة عمله التي تمثل المصدر الرئيسي للعيش.

الجدول رقم 41: يوضح دفاع العمال عن المؤسسة.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تدافع عن المؤسسة
25	10	7.50	3	2.50	1	15	6	سلوك عادي
40	16	15	6	15	6	10	4	مصدر الرزق
17.50	7	2.50	1	5	2	10	4	لديها مكانة مهمة
82.50	33	25	10	22.50	9	35	14	المجموع الجزئي
17.50	7	5	2	5	2	7.50	3	لا
17.50	7	5	2	5	2	7.50	3	المجموع الجزئي
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يدافعون عن مؤسساتهم إذا تكلم أحدهم عنها بالسوء وذلك بنسبة 82.5% ويعود ذلك إلى أن:

- ✓ مصدر الرزق بنسبة 40%.
- ✓ سلوك عادي بنسبة 25%.
- ✓ مكانة خاصة للمؤسسة بنسبة 17.5%.

فسمعة المؤسسة من سمعة العمال دائما وسعيهم إلى تحقيق الأهداف المسطرة والمحافظة على كيانها لكي يضمن العمال إستمراريتهم في العمل.

في حين أن نسبة 17.5% من أفراد عينة البحث أكدوا عدم دفاعهم عن المؤسسة في حالة تكلم أحدهم عنها بالسوء وذلك يرجع لتجنبهم الوقوع في المشاكل وأنهم يعتبرونه شأن لا يعينهم.

الجدول رقم 42: يوضح مدى إرتباط العامل بالمؤسسة خارجها.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	هناك رابط مع المؤسسة
32.50	13	7.50	3	5	2	20	8	نعم
67.50	27	22.50	9	22.50	9	22.50	9	لا
100	40	30	12	27.50	11	42.50	17	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن أغلب العمال لا تربطهم علاقة بالمؤسسة عندما يكونون خارجها حيث كانت نسبتهم 67.5% وذلك لكون العمل يكون داخل المؤسسة وليس هناك إرباطات خارجة عنها، فالعلاقات تنتهي عند الخروج من العمل وهذا حسب بعض المبحوثين. أما نسبة 32.5% من المبحوثين فيرون وجود رابطة مع المؤسسة حتى لو كانوا خارجها وهذا يعود لطبيعة عملهم الذي يلزم منه العمل خارجها، وأيضا إلى إعتبارهم جزء منها نظرا لزيادة ولائهم التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في مطاحن مرمورة - قالمة - وجمعنا لمجمل البيانات والعمل على تفرغها وتحليلها تمكنا من الوصول إلى العديد من النتائج التي نقشناها على ضوء فرضيات الدراسة وكانت كالآتي:

الفرضية الأولى: "مصادر الضغوط التي يعاني منها العامل الجزائري".

انطلاقا من الجدول رقم (08) اتضح لنا أن نسبة 80% من مجموع المبحوثين يؤكدون بأنه هناك مهام بسيطة وواضحة تسند للعمال ويشكل ذلك مصدر ضغط بنسبة 15%.

ومن خلال الجدول رقم (09) تبين أن نسبة 67.5% من مجموع المبحوثين أقرّوا أن خوف العامل من حرمانه من الحوافر المادية يشكل عليه ضغط.

ومن خلال الجدول رقم (10) يتضح أن العمل عندما يفوق قدرات العامل ومؤهلاته فذلك يؤثر على أدائهم وبالتالي يشكل عليهم ضغط بنسبة 67.5%.

وانطلاقاً من الجدول رقم (11) تبين أن 62.5% من مجموع المبحوثين أكدوا على عدم وجود صراعات بين العمال والإدارة.

ومن خلال الجدول رقم (12) اتضح أن المؤسسة تكلف العاملين بالقيام بمهام وأعباء كثيرة و يولد ذلك ضغط بنسبة 72.5%.

وانطلاقاً من الجدول رقم (13) تبين أن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين بنسبة 75% ويؤدي ذلك إلى ضعف التركيز.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل البيانات نستنتج أن مطاحن مرمورة -قائمة- تحتوي على مصادر مشكلة لضغوط في العمل إذن الفرضية الأولى محققة نسبياً.

الفرضية الثانية: "تأثير ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري"

من خلال الجدول رقم (21) تبين أن نسبة 70% من المبحوثين أقرّوا بأن هناك ضجيج على مستوى بيئة العمل يؤثر على أدائهم.

انطلاقاً من الجدول رقم (25) تبين أن 90% من مجموع المبحوثين أكدوا على أن المراقبة المستمرة من طرف المسؤول في العمل، ويسبب ذلك في ضغط إيجابي مما يؤدي ذلك إلى إتقان العمل والإبداع في العمل بنسبة 30 %

من خلال الجدول رقم (27) اتضح أن 35% من مجموع المبحوثين أكدوا التدخلات الموجودة بين صلاحيات العامل وصلاحيات زملائه في العمل تتسبب في حدوث ضغط بنسبة 22.5 %

من خلال الجدول رقم (30) تبين أن 87.5% من مجموع المبحوثين أقرّوا أن هناك وقت للراحة أثناء العمل وكانوا معظمهم يقضوه في تناول وجبة الغداء وإنجاز مهام أخرى وهذا راجع لولائهم التنظيمي للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (31) اتضح أن 52.5% من أفراد عينة البحث أكدوا أن هناك علاقة حسنة بين العمال فيما بينهم وهذا يزيد من ولائهم وإتمائهم للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (32) إتضح أن نسبة 65% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات مما يؤدي بهم إلى زيادة الشعور بالإنتماء لها بنسبة 35% .

من خلال الجدول رقم (33) إتضح أن المؤسسة تحاول امتصاص الضغط بنسبة 62.5% بإتباعها طرق للتخفيف من حدة الضغوط من بينها تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية بنسبة 40%

انطلاقاً من نتائج عملية تحليل البيانات نستخلص إلى أن مطاحن مرمورة -قالمة- تؤثر ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل تؤثر بطريقة إيجابية أو سلبية على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري ومنه الفرضية الثانية قد تحققت.

الفرضية الثالثة: "تأثير ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي وتعمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري".

من خلال الجدول رقم (39) تبين أن 67.5% من مجموع المبحوثين أكدوا أن معظم العمال يقطنون مع عائلاتهم مما يشكل لديهم ضغوط سواء نفسية أو إجتماعية.

انطلاقاً من الجدول رقم (40) و(41) تبين أن 67.5% من مجموع المبحوثين أقرّوا بأن هناك تكريماً بعد التقاعد المتمثلة في منح مالية بنسبة 52.5% مما يدفع العامل للبقاء في المؤسسة بنسبة 72.5%.

خلال الجدول رقم (42) تبين أن 85% من مجموع المبحوثين أكدوا أن الشيء الذي يربطهم هو الأجر وهذا راجع إلى غلاء المعيشة وصعوبة الظروف الاجتماعية السائدة في الوقت الراهن.

من خلال الجدول رقم (43) يتضح أن نسبة 82.5 % من المبحوثين يدافعون عن المؤسسة إذ تحدث أحد عنها بالسوء وهذا راجع لكونها مصدر رزق لهم بنسبة 40% .

انطلاقاً مما تم عرضه من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أن تأثير ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي تعمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري بطريقة إيجابية إذن الفرضية الثالثة محققة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة في ضوء النظريات والدراسات السابقة

من خلال نتائج الجدول رقم (08) يتضح أن العمال لديهم مهام بسيطة وواضحة بنسبة 80% ونسبة 20% أكدوا أن المهام المسندة لهم غير واضحة وهذه الأخيرة تسبب لهم ضغوط تؤثر على أدائهم المهني بنسبة 15%. وهذا راجع لنظرية التقدير المعرفي بأنه ما يعتبر ضغوطاً بالنسبة لفرد ما، لا يعتبر كذلك بالنسبة لفرد آخر لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية في تحمله للضغوط.

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن خوف العامل من حرمانه من الحوافز المادية يشكل لهم ضغط وقلق بنسبة 67.5% وهذا ما أكد سيلبرجر بأن القلق عملية إنفعالية تشير إلى نتائج الإستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط.

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن ضغوط العمل تؤثر على مهارات العاملين بنسبة 75% وتتسبب في ضعف التركيز بنسبة 45% وهذا ما يتفق مع دراسة قويدر بورقية وريم عمري التي هي بعنوان "أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة" بأن عبء العمل ما هو إلا مصدر لضغوط العمل في المؤسسة مما يؤدي إلى التقليل من الإنتاجية.

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن نظام الترقيات يتميز بالعدل والمساواة بنسبة 72.5% وهذا ما أكدوه "إلتون ماير" من خلال تجاربه، فالعمال يسعون من خلال عملهم والترقية إلى تحقيق مجموعة من الحاجات المتمثلة في الإستقرار والأمن الوظيفي وتحقيق الإنتماء والولاء للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم (20، 22) يتضح أن بيئة العمل في المؤسسة جيدة وتوفر ظروف مريحة بنسبة 75% ونسبة 77.5% على التوالي، وهذا ما توضحه دراسة عاشور خديجة التي كانت بعنوان "ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر" حيث أن ظروف العمل المادية لا تشكل ضغط.

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن بيئة العمل تمتاز بالضجيج نظرا لطبيعة عملها وهذا ما اتفق عليه مع دراسة سعد بن عميقان سعد الدوسري بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" بوجود ضوضاء داخل بيئة عملهم.

من خلال الجدول رقم (32) يتضح أن المؤسسة تسمح لعمالها بالمشاركة في إتخاذ القرار بنسبة 65% وهذا ما يوضحه دوغلاس ماكريجور حيث يتخذ مبدأ التشاور مع الآخرين ما يشعر العاملين بالولاء للمشروع.

من خلال الجدول رقم (33) يتضح أن المؤسسة تمتص الضغوط الموجودة على مستواها بنسبة 62.5% وهذا ما جاء في نظرية التدرج الهرمي (ماسلو) حيث يرى أن الحاجة للأمن والأمان هي من أهم الحاجات في هرم التدرج وتتضمن الحاجة إلى الطعام والشراب، المسكن والراحة، ...

من خلال الجدول رقم (37) يتضح أن معظم أفراد عينة البحث أكدوا أن الأجر غير كاف وقدرت نسبتهم ب 75% وهذا ما اتفقت عليه دراسة عاشور خديجة تحت عنوان "ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية" بأن قلة الراتب إذا ما قورن بالجهد المبذول من طرف الموظفين.

النتيجة العامة:

من خلال ما تناولته دراستنا في مطاحن مرمورة - قالمة، ومن نتائج الإستمارة والمقابلة المتوصل إليها وبعد تحليلها وتفسيرها تم استغلال عدة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من إثبات ونفي صحة فرضيات الدراسة ولقد توصلنا إلى ما يلي:

- (1) مطاحن مرمورة تحتوي على عديد المصادر المشكلة للضغوط في العمل.
- (2) تؤثر ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل الجزائري بطريقتين:

- ✓ طريقة سلبية تمثلت في: الحرمان من الحوافز المادية، الضجيج والتهوئة.
 - ✓ طريقة إيجابية بالمراقبة من طرف المسؤول والإضاءة الجيدة.
 - (3) تؤثر ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي على تشكيل الولاء التنظيمي بطريقتين:
 - ✓ طريقة سلبية تمثلت في ضعف الأجر.
 - ✓ طريقة إيجابية تمثلت في المشاركة في إتخاذ القرارات والتكريمات بعد التقاعد.
- ومنه نستخلص أن ضغوط العمل الموجودة على مستوى البيئة الإجتماعية وبيئة العمل تؤثر على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل الجزائري في مطاحن مرمورة - قالمة.
- ومنه فقد تحققت الفرضية العائمة في ظل النتائج المتحصل عليها.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية، وتم التطرق إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها من الدراسة في ضوء الفرضيات، وذلك بالرجوع إلى إجابات المبحوثين للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية، وبالتالي إثبات الفرضية العامة، كما نوقشت النتائج في ضوء الدراسات السابقة وذلك بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي، يمكن القول بأن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية استطاعت مواكبة التغيرات الحاصلة وتبنت مبدأ التغيير على مستوى التفكير، وذلك من خلال إدراكها لأهمية الراحة النفسية للعامل سواء داخل بيئة العمل أو خارجها لأن المؤسسة هي جزء من المحيط الخارجي (المجتمع) الذي يعكس ثقافته على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحوي العديد من ضغوط العمل من بينها عبء العمل، الحرمان من الحوافز المادية، بعض الظروف المادية مثل الضجيج وعدم التهوية غير الجيدة في بعض الأقسام وأيضا ضعف الأجر عند معظم العمال، كل هذه الضغوط تؤثر على بقاء العامل وإستمراريته في المؤسسة. وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الإجتماع أو علوم أخرى.

التوصيات والإقتراحات:

- ✓ العمل على تخفيف ضغوط العمل التي يواجهها العمال.
- ✓ وضع مكافآت مادية من أجل رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.
- ✓ العمل على تدريب العمال لتجنب الوقوع في الحوادث المهنية.
- ✓ تقديم محاضرات من طرف المختصين في مجال التنمية البشرية حول تقنيات مواجهة ضغوط العمل، وما يترتب عليه من سلبيات تؤثر على نفسية العامل، وكذا ولائه التنظيمي.
- ✓ العمل على فتح قنوات الإتصال بين المشرف والموظف وبالأخص الإتصال الصاعد.

قائمة المراجع و

المصادر

❖ المعاجيم والقواميس

- (1) أبادي يعقوب، القاموس المحيط، دار الجيل، بيروت، لبنان، 2003، ص15.
- (2) ابن منظور: لسان العرب، مجلد 11، دار صادر، بيروت، 2003، ص475.
- (3) فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط15، بيروت، لبنان، 1973، ص427.
- (4) مؤنس رشاد الدين، معجم المرام في المعاني والكلام، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط 1، 2000، ص 745.

- (5) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1986، ص 13.

❖ الكتب باللغة العربية

- (1) أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 155.
- (2) أحمد ماهر، كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 129.
- (3) أشرف محمود الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 137.
- (4) بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكاتب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.
- (5) جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 530، 531.
- (6) حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2012، ص 50.

- (7) حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 286.
- (8) خالد عيادة عليّات، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء، دار الخليج، عمان، الأردن، 2010، ص 18.
- (9) خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 83.
- (10) خيضر كاظم محمود فريجات، السلوك التنظيمي المعاصر، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 289.
- (11) رونالدي. ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 294.
- (12) ريجي مصطفى غليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 149.
- (13) سنان الموسوي، الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2004، ص 236.
- (14) صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 213.
- (15) عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 69.
- (16) عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي آلياته والعلمية خلفية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2005، ص ص 18، 19.

- (17) عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 327.
- (18) عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسات الجامعة المصرية، ط 1، مصر، 1974، ص 19.
- (19) عبد الله محمد عبد الرحمن ومحمد علي بدوي، مناهج وطرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 329.
- (20) العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 429.
- (21) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 230.
- (22) عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2005، ص 116.
- (23) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 595.
- (24) علي حمدي، سيكولوجية الإتصال وضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 153.
- (25) علي عسكر، الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص ص 94، 95.
- (26) فاروق سيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

- (27) فاروق عبده قليله والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 305.
- (28) فاطمة عبد الرحيم النوايسة، الضغوط والأزمات النفسية وأساليب المساندة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 20.
- (29) الفريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر، عمان، 1993، ص 202.
- (30) قيرة اسماعيل وبلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 36.
- (31) محسن الخضيرى، الضغوط الإدارية (الظاهرة - الأسباب - العلاج)، مكتبة مدبولي، مصر، 1991، ص 12.
- (32) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 159.
- (33) محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 80.
- (34) محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 138.
- (35) محمد العديلي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة و التوزيع، الرياض، ط1، 1993، ص 145.
- (36) محمد علي، مقدمة البحث الإجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص 326.
- (37) محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط 1، 2018، ص 74.

- (38) محمد القدومي وآخرون، مفاهيم الإدارة الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص ص 39، 40.
- (39) محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 118.
- (40) محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، مجلد 7، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، مصر، 2003، ص 533.
- (41) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص 393.
- (42) منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 78.
- (43) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 27.
- (44) ناصر عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 11.
- (45) نور الدين هاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 240.
- (46) هارون توفيق الرشيد، الضغوط النفسية، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 99.
- (47) هناء حافظ بدوي، إدارة تنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 192.

(48) ولاء رجب عبد الرحيم، الضغوط النفسية للمتفوقين وكيفية مواجهتها، دار العلوم، ط 1، 2006، ص ص 21، 22.

(49) وليد خليفة ومراد عيسى، الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي (المفاهيم، النظريات، البرامج)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2007، ص 152.

❖ المجالات

(1) بلال بن عقون، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 10 جوان 2016، ص 384.

(2) بن دحو سمية وسهيل مقدم، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة التنمية البشرية، وهران، الجزائر، العدد 7 مارس 2017، ص 211.

(3) جعفر عبد كاظم المياحي، الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس وأثرها على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، العدد 19، 2010، ص 13.

(4) جابر نصر الدين وفريدة بولسنان، المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، عدد خاص، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر، ص 18.

(5) حليلو نبيل ومعمري محمد، ضغوط العمل - الأسباب والأثار، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد الخامس، ص 235.

- (6) سحراء أنوار حسين، قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، العدد 36، ص 213.
- (7) الطاهر علي الطاهر وأنس الطيب الحسين رابح، الولاء لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دالتا العلوم والتكنولوجيا، جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، العدد الثاني، سبتمبر 2015، ص ص 100، 101.
- (8) عاشور خديجة، ضغوط العمل – النظريات و النماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 202.
- (9) عبادو خديجة والشايب محمد الساسي، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 18، 2015، ص 50.
- (10) فايز رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية – دراسة ميدانية بورقلة، دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 05 ديسمبر 2005، ص 103.
- (11) فؤاد يوسف عبد الرحمن وسمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية في تحسين أداء العاملين، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 91، سنة 2012، ص 187.
- (12) قويدر بورقبة وريم عمري، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي – دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية بجامعة تبسة، الجزائر، تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص 57.

- (13) محمد بن سعيد العمري وعبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 39 ربيع الآخر 1397هـ، ص 7.
- (14) محمد بن سعد العمري وعبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 39، سبتمبر 1427هـ، ص 27.
- (15) معمري محمد وحليلو نبيل، ضغوط العمل - الأسباب والآثار، مجلة تاريخ العلوم، الجزائر، العدد 5، ص 243.
- (16) نجاته سالم عبد الله رزيق، الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بمدينة الخميس وعلاقتها ببعض التغيرات الديمغرافية، مجلة الجامعة الأسمرية للعلوم الإسلامية، ليبيا، العدد 21، 2011، ص 427.

❖ الرسائل والمذكرات

- (1) ابراهيمي أسماء، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق الزواجي لدى المرأة العاملة - دراسة ميدانية على عينة من الممرضات والمعلمات بدائرة طوالة ولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم النفس المرضي الإجتماعي، 2015، ص 68.
- (2) ابن خورور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، تخصص علم إجتماع التربية، 2011.

- (3) أحمد محمد أحمد سليمان، أساليب مواجهة الضغوط المهنية وعلاقتها بمصدر الضغط لدى معلمي التربية الخاصة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2009، ص 38.
- (4) سعد بن عميقان سعد الدوري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005.
- (5) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 30.
- (6) شاطر شفيق، ضغوط العمل في الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير (منشورة)، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر، 2010.
- (7) شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2016، ص 42.
- (8) عاشور خديجة، ضغوط العمل وانعكاساتها على أداء الهيئة الإدارية في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، 2015.

(9) عبد الرحمن شحدة أبو عنتر، ضغوط العمل واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 27.

(10) عبد الواحد بن سعود الزهواني، الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 1424هـ، ص 49.

(11) عثمان مريم، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية - دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، منشورة، جامعة الإخوة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسنطينة، 2010، ص ص 52، 53.

(12) كرمة كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز بعنابة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار بعنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، شعبة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عنابة، 2010، ص ص 46، 47.

(13) لحجايلية يوسف، مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الإستعجالية - دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بعنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة، 2015، ص 41.

- 14) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى عينة من المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، مذكرة لنيل ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة وقسم إدارة الأعمال، غزة، 2009.
- 15) مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص 62.

❖ الملتيقيات

- 1) حمداوي عمر ودناقة أحمد، الضغوط المهنية كمصدر لحوادث العمل - دراسة ميدانية، الملتيقي الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، ورقلة، 15-16 جانفي 2013، ص 619.

❖ موقع إلكتروني

- 1) موقع إلكتروني، <https://ar.scribd.com> ، يوم 29 ديسمبر 2018 على الساعة 14:16.
- 2) موقع إلكتروني، <https://revues.univ-ouargla.dz> ، يوم 12 جانفي 2019 على الساعة 19:40.
- 3) موقع إلكتروني، Sciences.juridiques.ahlamontada.net، يوم 2019/03/14 على الساعة 00:31.
- 4) موقع bitstream<jspui<dSPACE.univ-biskra.dz، يوم 2019/03/01 على الساعة 14:15.
- 5) موقع إلكتروني، pdf<ekldata.com، يوم 2019/02/12 على الساعة 18:30.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع



إستمارة

تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي

للعامل الجزائري في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية" بمطاحن مرمورة" - هيليوبوليس -

قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

أ. ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

بعزيز نور الهدى

ملاحظة: أخي الكريم, أختي الكريمة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة و ملاً الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة, مع العلم أن المعلومات و الإجابات تبقى سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2018 م / 2019 م

المحور الأول: البيانات الأولية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 20 سنة 21 سنة - 35 سنة
- 36 سنة - 50 سنة 51 سنة فأكثر
- (3) الحالة العائلية: متزوج أعزب أرمل مطلق
- (4) المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين آخر
- (5) الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
- 11 - 16 سنة 17 سنة - 20 سنة 21 سنة فأكثر
- (6) المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (7) الوضعية المهنية: مرسم متعاقد

المحور الثاني: مصادر ضغوط العمل التي يعاني منها العامل الجزائري

- (8) هل تسند لك مهام بسيطة وواضحة؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بلا، فهل هذا يشكل لديك مصدر ضغط يؤثر على أدائك المهني؟ نعم لا
- (9) هل تعتقد أن خوف العامل من حرمانه من الحوافز، خاصة المادية يشكل مصدر ضغط وقلق؟
نعم لا
- (10) هل منصب عملك يتماشى مع؟ قدراتك مؤهلاتك العلمية
- ✓ إذا كان العمل يفوق قدراتك أو مؤهلاتك العلمية هل ذلك يؤثر على أدائك؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تعتبر ذلك ضغط يؤثر عليك؟ نعم لا
- (11) هل هناك صراعات بين الإدارة والعمال؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تؤثر هذه الصراعات على الأداء المهني للعامل؟ نعم لا

(12) هل تكلف المؤسسة العاملين بالقيام بمهام وأعباء كثيرة؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يولد لك ضغط في عملك؟ نعم لا

(13) هل تعتقد أن ضغوط العمل تؤثر على مهارات العاملين؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فهل ذلك يؤدي إلى؟ زيادة النشاط والإهتمام بالعمل

ضعف التركيز في العمل

عدم أداء العمل في الوقت المحدد

أخرى تذكر:

(14) هل يتميز نظام الترقيات في المؤسسة بالعدل والمساواة؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فكيف تمنح المؤسسة الترقية للعامل؟: سنوات الخبرة

المؤهلات العلمية

أخرى تذكر:

✓ إذا كانت الإجابة بلا، إلى ماذا يؤدي ذلك؟: عدم التركيز في العمل

الإهمال

أخرى تذكر:

(15) هل تعرضت لحادث مهني؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو سببه؟ عدم التركيز

التعب

خلل في الآلات

أخرى تذكر:

(16) حسب رأيك، هل يناسبك توقيت العمل؟ نعم لا

✓ إذا كان الإجابة بلا، لماذا؟

(17) هل توجد مساواة بين العمال؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بلا، هل شعورك بعدم المساواة يؤدي إلى؟ كثرة الغيابات

الإنعزال عن الزملاء

البحث عن عمل آخر

أخرى تذكر:

المحور الثالث: تأثير ضغوط العمل الموجودة في بيئة العمل على تشكيل الولاء التنظيمي

لدى العامل الجزائري.

(18) هل إضاءة مكان عملك مناسبة؟ نعم لا

(19) هل هناك ضجيج في مكان عملك؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل تؤثر على أدائك؟ نعم لا

(20) هل نظام التهوية في مكان العمل ملائم؟ نعم لا

(21) هل هناك خلافات مهنية بينك وبين المسؤول المباشر؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فما هو سبب هذه الخلافات؟ كثرة الأوامر

التدخل الدائم في المهام

أخرى تذكر:

(22) هل هناك مراقبة مستمرة من طرف المدير أو المسؤول في العمل؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، إلى ما يؤدي ذلك؟ الإبداع في العمل ✓
- الشعور بالضغط
- إتقان العمل
- التزام في العمل
- الدافعية للعمل

أخرى تذكر:

- (23) هل يوجد تداخل بين صلاحياتك وصلاحيات زملائك في العمل؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يسبب ضغوط لك؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يؤثر على ولائك للمؤسسة؟ نعم لا

❖ في الحالتين لماذا: نعم لماذا؟

لا لماذا؟

- (24) هل الأوامر التي تتلقاها من المرؤوسين أو المشرفين فيها إزعاج؟ نعم لا
- ✓ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف يؤثر عليك ذلك؟ نقص الولاء للمؤسسة
- ترك المؤسسة مباشرة
- تبحث على منصب عمل جديد
- يحدث لك نوع من التوتر والضغط

أخرى تذكر:

- (25) هل يوجد وقت للراحة أثناء العمل؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تقضيه؟ راحة نفسك

إنجاز مهام أخرى

تناول وجبة الغداء

أخرى تذكر:

(26) ما هي طبيعة العلاقة بينك وبين زملائك؟ جيدة

حسنة

سيئة

(27) هل المؤسسة تسمح لعمالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى زيادة شعورك بالإنتماء إليها؟ نعم لا

(28) هل تحاول المؤسسة إمتصاص الضغط الموجود على مستواها؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الطرق التي تتبعها في الحد من الضغوط داخل المؤسسة؟

تحسين مستوى الخدمات الإجتماعية

فتح قنوات الإتصال المختلفة مع الإدارة

حفلات و تكريمات

أخرى تذكر:

المحور الرابع: تأثير ضغوط العمل الموجودة على المستوى الإجتماعي و أثرها على تشكيل

الولاء التنظيمي للعامل الجزائري

(29) هل تشعر بالتعب والإرهاق بعد العمل؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بنعم، هل يشكل لك ضغط بعد ذلك في العمل؟ نعم لا

(30) هل الأجر الذي تتقاضاه كافي؟ نعم لا

✓ إذا كان غير كاف، لماذا؟ لكبر حجم الأسرة

إرتفاع مستوى المعيشة

لا يساوي الجهد المبذول

أخرى تذكر:

(31) هل تؤثر مشاكلك الإجتماعية (عائلية) على أداء عملك؟ نعم لا

✓ إذا كانت نعم، كيف ينعكس ذلك؟ السهو في العمل

توتر أثناء العمل

الغياب عن العمل

تأخر عن العمل

أخرى تذكر:

(32) ما نوع السكن الذي تقطن فيه؟ إيجار

ملك

مع العائلة

✓ إذا كان إيجار، هل بمقدورك تسديد الإيجار في الوقت المناسب؟ نعم لا

✓ إذا كانت الإجابة بلا، هل يؤثر ذلك على عملك ب؟ كثرة الغيابات

البحث عن عمل إضافي

الخروج قبل وقت العمل

أخرى تذكر:

(33) هل تقدم المؤسسة للعمال تكريماً أثناء التقاعد؟ نعم لا

✓ إذا كان نعم، فيما يتمثل ذلك؟ منحة مالية

هدايا متنوعة

رحلات

أخرى تذكر:

(34) هل يدفعك ذلك إلى البقاء والتمسك بالمؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

(35) ما هو الشيء الذي يربطك بالمؤسسة؟ أجر

جماعة العمل

أخرى تذكر:

(36) إذا تحدث أحد الأفراد عن المؤسسة التي تعمل بها بالسوء، هل تدافع عنها؟ نعم لا

✓ إذا كان نعم، لماذا تدافع عنها؟ : لديها مكانة مهمة

سلوك عادي

مصدر الرزق

أخرى تذكر:

(37) عندما تكون خارج المؤسسة، هل لديك ما يربطك بها؟ نعم لا

❖ نعم لماذا؟

❖ لا لماذا؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

مقابلة نصف موجهة



تأثير ضغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي للعامل

الجزائري في المؤسسة الإقتصادية

دراسة ميدانية "بمطاحن مرمورة" - هيليو بوليس -

قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

إشراف الأستاذة:

أ. ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

بعزيز نور الهدى

السنة الجامعية: 2018 م / 2019 م

مقابلة نصف موجهة

❖ دليل المقابلة

- (1) هل مؤهلاتك العلمية وقدراتك تتماشى مع منصبك الوظيفي؟
- (2) هل هناك مراقبة؟
- (3) كيف تصف علاقتك مع العمال؟
- (4) كيف تصف علاقة العمال فيما بينهم حسب رأيك؟
- (5) هل أنت قادر على الموازنة بين متطلباتك الشخصية والمتطلبات العملية؟
- (6) هل يستقبل العاملون التعليمات المتعلقة بممارسة أعمالهم بأريحية؟
- (7) هل تواجهك ضغوط مهنية في هذا المنصب؟
- (8) إذا كان لديك منصب عمل بأجر أعلى هل تترك المؤسسة؟
- (9) إذا كنت في جماعة خارج المؤسسة وسمعت إهانة على مؤسستك هل تدافع عليها؟
- (10) ما هي أهم الأساليب التي تعمل بها المؤسسة لمواجهة ضغوط العمل داخلها؟
- (11) حسب رأيك، هل ضغوط العمل تؤثر على تشكيل الولاء التنظيمي داخل المؤسسة وكيف ذلك؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قائمة في: 03/03/2019

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم : علم الاجتماع
رقم: /ج.ق.ك.ح.أ.ع.ا.ق.ع.ا. /19/

إلى السيد: المركز الضاهي التجاري لمطاحن مرور، قائمة
ولاية قلمنة .

دراسة ميدانية

يشهد السيد رئيس قسم علم الاجتماع أن الطلبة الآتية أسماؤهم:

• عجيز نور الهدى

•
•

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل و يحضرون لإنجاز بحث.
ب عنوان: " تأثير منغوط العمل على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة الاقتصادية"

تحت إشراف: أ. ورناني موزية

و أنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام

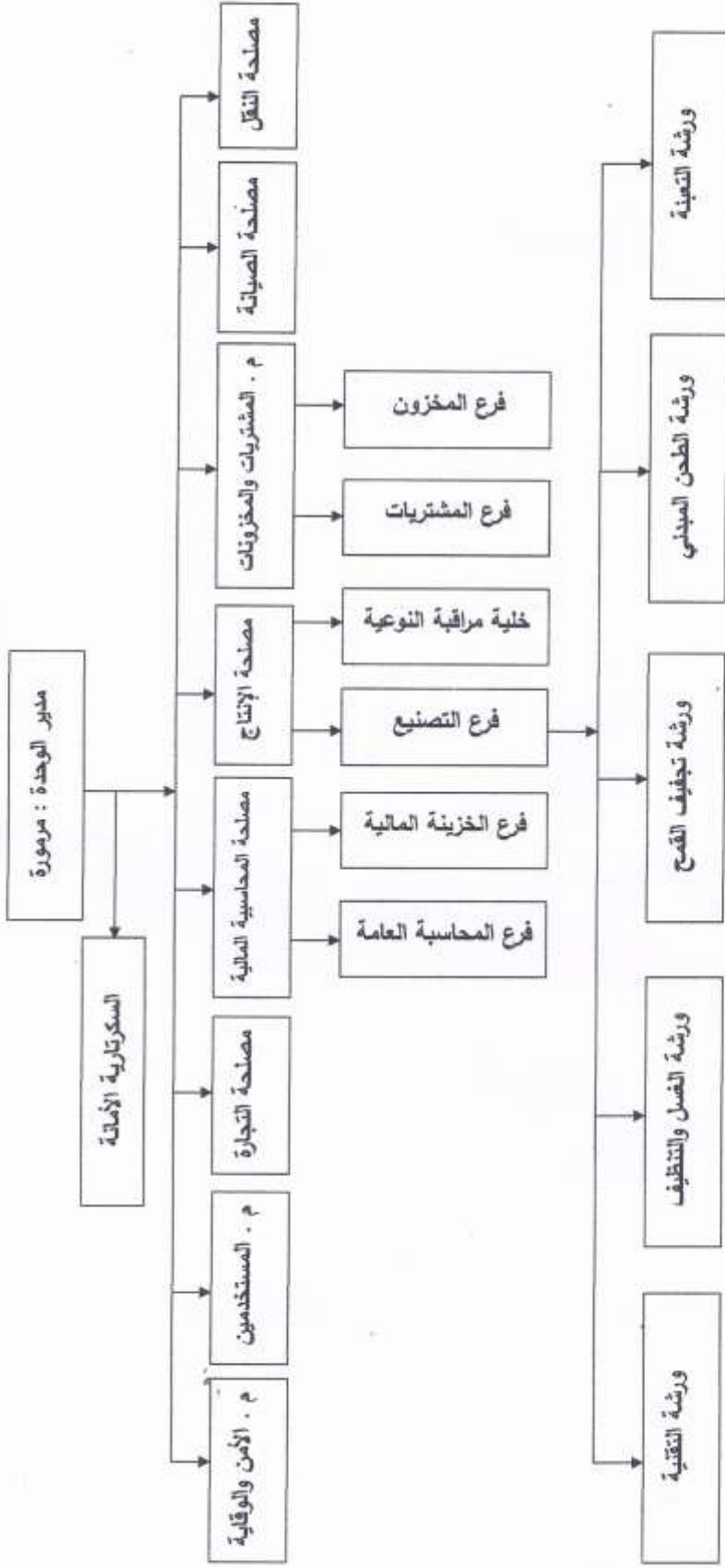
رئيس القسم

الحطاب
رئيس قسم علم الاجتماع بكلية
التدريس والتعليم في التدرج
إعضاء الأستاذ : يخلف مهيبل

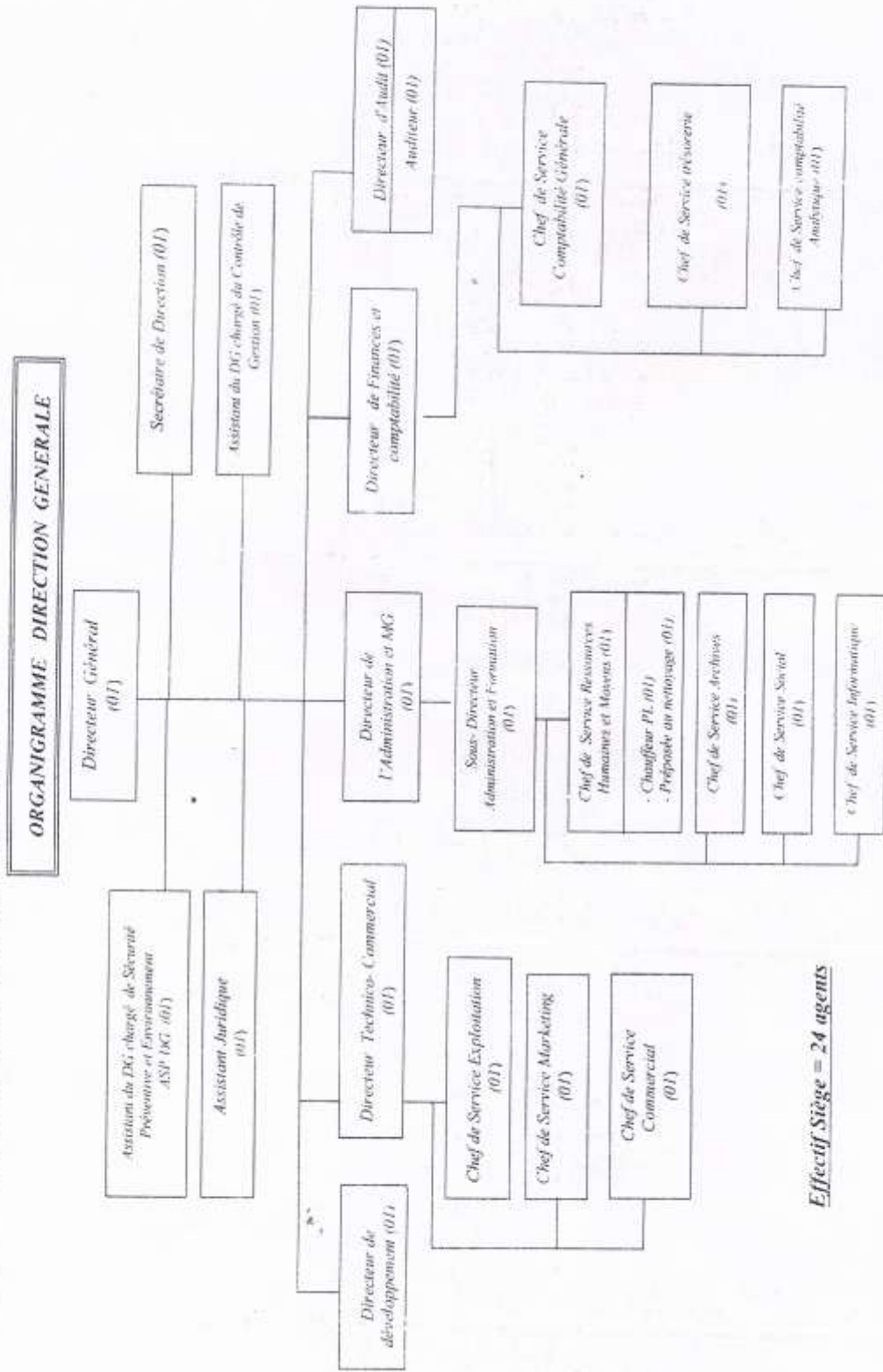


- نسخة للحفظ

الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة - قالة -



**GROUPE SMIDE CONSTANTINE
FILIALE "LES MOULINS DE MERMOURA/SPA- GUELMA".**

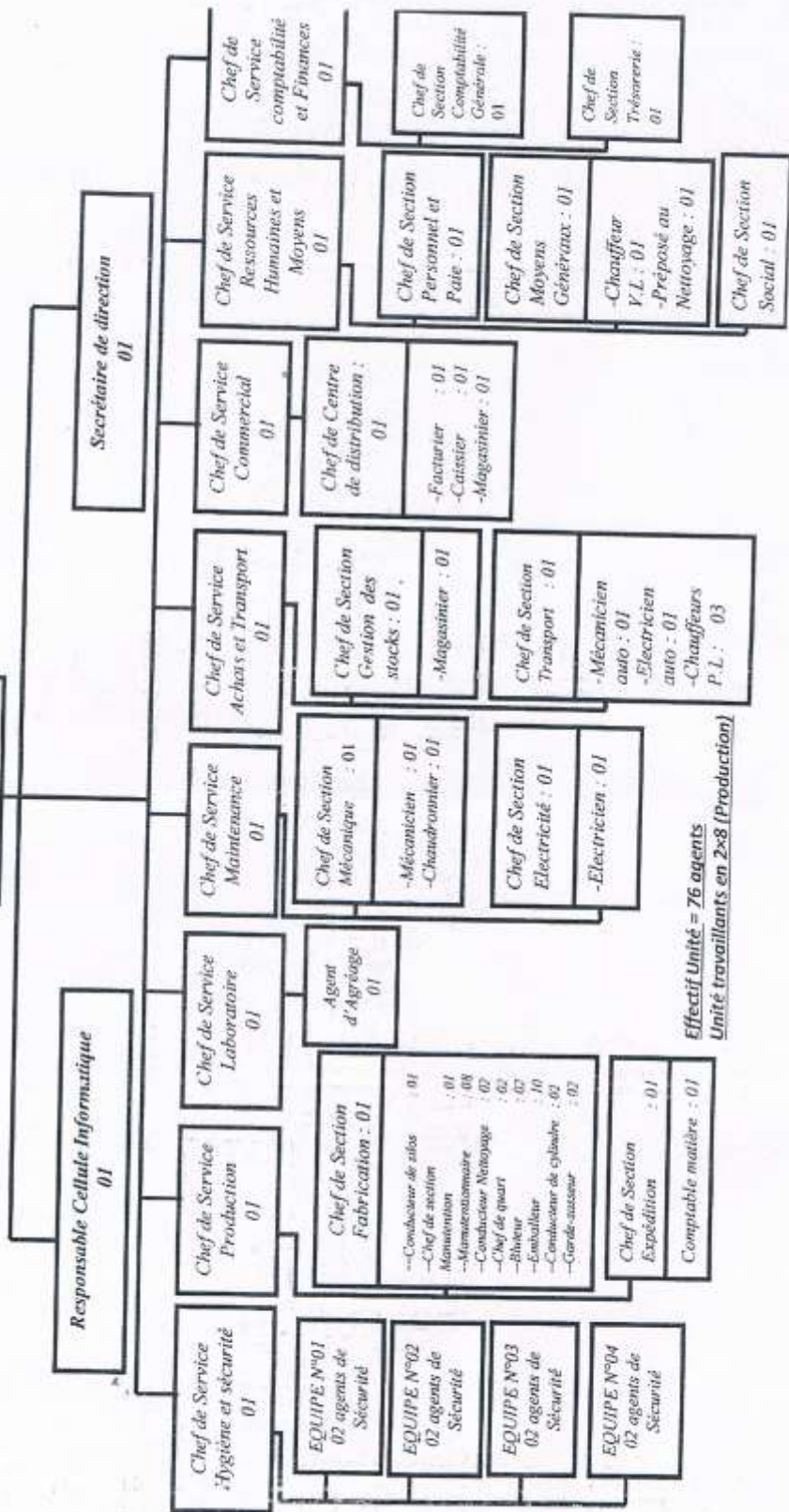


Effectif Siège = 24 agents

GRUPE SMIDE CONSTANTINE
FILIALE <<LES MOULINS DE MERMOURA
SPA- GUELMA>>

ORGANIGRAMME- TYPE UNITE DE PRODUCTION

Directeur d'Unité
01



Effectif Unité = 76 agents
Unité travaillants en 2x8 (Production)