

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

آليات مقترحة للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين  
في مستشفيات القدس

عماد أنيس روجي صقر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م

آليات مقترحة للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين  
في مستشفيات القدس

إعداد:

عماد أنيس روجي صقر

بكالوريوس علاج طبيعي - جامعة بيت لحم - فلسطين

المشرف الرئيس: د. تيسير عبد الله

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - معهد التنمية المستدامة -  
عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1430هـ - 2009م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

آليات مقترحة للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين  
في مستشفيات القدس

اسم الطالب: عماد أنيس روجي صقر  
الرقم الجامعي: 20510975

المشرف الرئيس: د. تيسير عبد الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠٠٩/٠٣/٠٧ من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

- |   |                                       |                |
|---|---------------------------------------|----------------|
| ١ | رئيس لجنة المناقشة: د. تيسير عبد الله | التوقيع: ..... |
| ٢ | ممتحناً داخلياً: د. زياد قنام         | التوقيع: ..... |
| ٣ | ممتحناً خارجياً: د. ذياب جرار         | التوقيع: ..... |

القدس - فلسطين

1430 هـ - 2009 م

الإهداء

إلى والدي الأعزاء..... أبقاهم الله..... وأراني إياهم على خير.

إلى إخوتي وإخواتي.

إلى أسرتي وفلذات قلبي الذين تحملوا أعبائي وتقصيري.

أهدي عملي..... وجهدي المتواضع..... ثمرة جهودهم معي.

عماد أنيس روجي صقر

## إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قُدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

عماد أنيس روجي صقر

التاريخ:.....

## شكر وتقدير

قال تعالى: فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ. (الرعد، الآية ١٧). صدق الله العظيم.

الحمد لله الذي علم بالقلم، وأشكره سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه لي، وما أسداه إليّ من نعم لا تُعد ولا تُحصى، ويسّر لي إتمام هذه الرسالة.

أتقدم بخالص الشكر إلى جامعة القدس التي أتاحت إليّ الفرصة للالتحاق بها، ووافر التقدير إلى عمادة الدراسات العليا وجميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في معهد التنمية المستدامة لما قدموه لي من وقت وجهد، ورعاية أثناء إعداد الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى المشرف الرئيس والمتخصص لهذه الرسالة الدكتور تيسير عبدالله على ما بذله من رعاية واهتمام.

أزجي خالص شكري وتقديري إلى الدكتور فتحي السروجي الذي كان خير موجهاً علمياً وخلقاً على الرغم من انشغاله بالكثير من الأنشطة، فقد كان لتوجيهاته التعليمية النافعة ونصائحه المفيدة أكبر الأثر في إخراج هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة وأخص بالذكر منهم الصديق الوفي يعقوب غنيمات لما بذله من جهد.

صلى الله على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين .

عماد أنيس روجي صقر

## تعريفات

- الولاء التنظيمي : ويرى الباحث أن الولاء التنظيمي عبارة عن عملية توافق مع الأهداف الموضوعية للمؤسسة، وبالتالي يعمل جاهداً لإنجازها ويقف مدافعاً عن أي مساس بها في كل الظروف والأحوال التي تعترضه، حيث يعبر التعريف عن عدة قيم.
- التوافق النظري : التوافق النسبي بين أهداف الموظف (العامل) الشخصية والأهداف العامة الموضوعية للمؤسسة.
- التوافق العملي : يوافق بأن العمل الجاد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والملبية لميوله وجزءاً أصيل في عملية الولاء للمؤسسة.
- البعد النفسي : يتجاوز الباحث في الفهم للولاء المستوى النظري والعملي إلى المستوى النفسي من خلال دفاعه عن المؤسسة وأهدافها.

إحساس الموظف بإرتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (العنبي والسواط، 1997).

- ضغط العمل : وتعرف الضغوط بأنها حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد (حنفي وآخرون، 2002)
- الضغوط الوظيفية : مجموعة العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور، صراع الدور، أحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين (العميان ، ٢٠٠٤).

المؤسسة : التكوين أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل وتجميعه وتعيين المسؤوليات والسلطات وتأسيس العلاقات، ويقوم هذا الهيكل على مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. (نزال، 2006).

المنظمة : عبارة عن نظام أو وحدة إجتماعية يتم تصميمها على تنظيم معين وذلك لتحقيق أهداف محددة ( رمضان وآخرون، 2003).

جماعة من الناس دائمة نسبياً تعمل في نظام متحرك له هيكل ينسق جهود الجماعة لغرض تحقيق أهداف معينة (Hampton, 1987)

غموض الدور : إفتقار الفرد للمعلومات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته في المنظمة، كما يعتبر غموض الدور سبباً في زيادة التوتر وإنخفاض وضعف الثقة بالنفس لدى الفرد مما يؤدي إلى التفكير في ترك العمل (عقيلي، 2005).

صراع الدور : محاولة الفرد مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وقد تكون هذه التوقعات متعارضة أحياناً، و يكون هذا التعارض ضغوطاً ناتجة عن عدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة. وقد يظهر صراع الدور عند حدوث تناقض بين أحد أهداف الوظيفة مع هدف آخر (عقيلي، 2005).

عبء الدور : عدم وضوح المهام، وزيادة أو نقص المهام الموكلة للفرد عن المعدل المقبول، وتعارض المهام مع المعتقدات أو القيم الشخصية، وإضافة مهام جديدة عشوائياً (Stephen, 2005).

الوصف الوظيفي : يشير التوصيف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفترة ملخّصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة.

(<http://www.hr-mjtm3.com>, 25/3/2009)

## ملخص

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة من حزيران ٢٠٠٧ إلى شهر تشرين ثاني ٢٠٠٨، على عينة طبقية عشوائية تكونت من (262 فرداً) من العاملين في مستشفيات القدس الشرقية؛ مستشفى المقاصد، مستشفى المطلع، مستشفى الهلال. وقد هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل، ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه المستشفيات، واقتراح آليات للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين، ومحاولة الاستفادة من الآليات المقترحة من وجهة نظرهم، وذلك للخروج بمقترحات تخدم المؤسسة الصحية للحد من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي.

وتعود أهمية الموضوع لما له من تأثير على أداء العاملين في هذه المستشفيات وسلوكياتهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة. لذلك أتت هذه الدراسة لتحليل مصادر الضغوط ودرجات الولاء التنظيمي للعاملين في هذا القطاع الهام الذي يعتني بصحة أفراد المجتمع، إضافة إلى أهمية الحدود المكانية للدراسة، فهي تبحث في مستشفيات القدس الشرقية، ولا شك أن للقدس أهميتها الدينية والتاريخية والحضارية والسياسية والثقافية لشعبنا الفلسطيني.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، فقد تم جمع البيانات عن طريق استبانة تم إعدادها وتطويرها لهذه الغاية. وكما تمت مراجعة الدراسات السابقة من الناحيتين النظرية والتطبيقية. وقد تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) - Statistical Package for Social Sciences- ، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبرت فرضياتها.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون متوسطة، باستثناء محورالعلاقة مع الإدارة جاءت كبيرة. وكما أمكن ترتيب أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى العاملين من أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، من الأكثر ضغوطاً إلى الأقل على النحو التالي: عبء الدور - العلاقة مع الإدارة - العدالة والمساواة - صراع الدور - غموض الدور - العلاقة مع الزملاء. وكما خلصت الدراسة إلى أن الفروق بين إجابات الباحثين بالنسبة لضغوط العمل كانت تتكرر في محور عبء الدور، حيث تمتعت الفروق في الإجابات بدلالة إحصائية عالية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين لضغوط العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في

محورين؛ العلاقة مع الإدارة ومحور العدالة والمساواة. كما وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمحور صراع الدور حسب سنوات الخبرة. وأن مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين مرتفعة. وبينما لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين المتعلقة بدرجة الولاء التنظيمي يمكن أن تعزى لعوامل الجنس، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري الشخصي والأسري؛ أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين المتعلقة بالولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي. أما من حيث العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في جميع المحاور، باستثناء محور العدالة والمساواة، حيث أن معامل ارتباط بيرسون (0.33) ويشير ذلك إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعدالة والمساواة. وأخيرا، كان القبول للآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين من أفراد العينة مرتفعاً.

وختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تفعيل الآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، تحديد مصادر ضغوط العمل والعمل على الحد منها من خلال إجراءات مناسبة تتعلق بالعدالة والمساواة. ودعت الدراسة إلى العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، وذلك عن طريق الاهتمام بالعوامل المؤثرة في ذلك، لعل أهمها العلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء. إضافة إلى تطبيق أنظمة وقوانين منصفة وعادلة.

# **Suggested Mechanisms to Deal with Work Stress and Enforcing Organizational Loyalty of Employees Working in East Jerusalem Hospitals**

## **Abstract**

This study has been conducted between June 2007 and November 2007. It is based on a stratified random sample from the employees of three hospitals that are located in East Jerusalem. The three hospitals are: Makassed, Augusta-Victoria, and Al-Helal. The main objective of the study is to identify the level of work stress and organizational loyalty of the employees in these hospitals. The study also aims at proposing some mechanisms to relief the level of work stress, and to enforce organizational loyalty of the employees.

The study takes its importance because it discusses subject that is vital to the employees working in the three hospitals, where it affects their performance, behavior and loyalty to their institutions. Thus, this study comes to analyze the sources of work stress and the degree of organizational behavior of the employees in these three hospitals.

The location dimension of the study adds to its importance, where it studies hospitals in East Jerusalem that means a lot to the Palestinian people including religious, historical, cultural, and political aspects.

The study used descriptive analysis to tabulate and analyze the data, which have been collected using a questionnaire that has been prepared and developed for this purpose. The study reviewed related theoretical and applied literature. Data collected were analyzed using the (SPSS) statistical package, and hence the questions of the study were answered and its hypothesis were tested.

The study reached many results, the most important of which are: employees working in the three hospitals suffer from moderate work stress, except the dimension of the relation with management. The sources of stress can be ordered from the most important to the least as follows: size of role, relation with management, justice and equality, conflict of role, ambiguity of role, relation with colleagues.

The study shows that there is statistical evidence proving difference between employees suffering from work stress that can be attributed to the social status in two dimensions: the relation with management and the justice and equality. In addition, the results show that there is statistical evidence proving difference between employees suffering from work stress that can be attributed to their experience in the dimension of conflict of role. The results of the study show that the employees have a high degree of organizational loyalty. Although there is no statistical evidence that there is differences between employees' organizational loyalty that can be attributed to sex, social status and personal or family income, the results show that such differences exist and can be attributed to other variables such as age, educational level and title of the employee in the institution.

The results conveyed that there is no correlation between work stress and organizational loyalty in all dimensions of work stress except for the dimension of justice and equality. In fact, results show that there is statistical evidence that a positive correlation between organizational loyalty and the feeling of justice and equality. Finally, there is acceptance of

employees to the suggested mechanisms to reduce the level of work stress and increase their level of organizational loyalty

In the light of these findings, the study suggests many recommendations to reduce work stress and increase employees' loyalty, the most important of which are: identify the sources of work stress, especially those discussed in this study that is related to justice and equality. With regard to organizational loyalty, the study urges institutions to concentrate on those factors that affect such important factor, especially the relation between management and employees and the relation among employees themselves. The study concludes by urging the management to implement just and equitable legislations.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يلقى العنصر البشري إهتماماً متزايداً من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المؤسسة من حيث نجاحها وفعاليتها، ومن ثم إستمراريتها وبقاؤها. ويعود هذا الإهتمام المتزايد إلى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى. ويواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة. فالإنسان اليوم، يعيش في بيئة تتسم بالتغيير السريع والمستمر الذي يصعب ملاحقته في كافة المجالات حتى صار هو السمة الواضحة لهذا العصر. بل إن عالم اليوم، بمختلف مجتمعاته المتقدمة والنامية، أصبح في دوامة وصراع مع هذا التغيير الذي أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات.

ومن المنطقي أن تكون النتيجة المتوقعة لذلك، تُعرض العاملين لمستويات عالية من الضغوط والتوترات التي تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الأفراد والمنظمات والمجتمع بصورة عامة. إذ كثيراً ما يواجه العاملون في المنظمة مواقف وظروفاً عديدة يتعرضون خلالها لحالات من الإضطراب والقلق والخوف والإحباط والغضب مما يؤثر سلباً على حالتهم الصحية والنفسية وينعكس بدوره على مستويات أدائهم في العمل ويحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية (رمضان وآخرون، 2003). وقد أكد عدد من الباحثين أن أكثر المهنيين تعرضاً للإجهاد والضغط النفسي هم العاملون في مهن الطب والتمريض والشرطة والتدريس (آل مشرف، 2002).

وتأتي معظم هذه الضغوط والتوترات من مصادر مرتبطة بالعمل ومن المنظمات التي يقضي فيها العاملون جزءاً كبيراً من حياتهم، كما تأتي من البيئة الخارجية التي تؤثر على كل من الأفراد والمنظمات. وتتمثل مصادر ضغوط العمل في المصادر التنظيمية (السياسات التنظيمية، وغموض الدور، وصراع الدور، وطبيعة العمل، وصعوبة العمل، العدالة والمساواة، والهيكلة التنظيمية، وعبء الدور)، وتظهر المصادر الوظيفية في (إختلال العلاقات الشخصية، والتنافس على الموارد، وإختلال بيئة العمل المادية، ومتطلبات الوظيفة، وخصائص الدور الوظيفي)، وأخيراً، تتمثل المصادر الشخصية في (الأسرة، وشخصية الفرد، و الأحداث الشخصية، وعدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي، ومشاكل الخضوع للسلطة). وقد اهتمت العديد من الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية بموضوع ضغوط العمل، حيث أعدت الكثير من الدراسات حول تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة في مؤسساتها على المستويين المادي والبشري. وقد أوضح (هانسون، 2000) بأن الضغوط أصبحت تكلف أمريكا الشمالية خسارة تبلغ 200 بليون دولار في العام. فعلى سبيل المثال، تدفع بعض شركات صناعة السيارات مبالغ ضخمة مقابل قصورها في معالجة ضغوط العمل. وفي مجال صحة الإنسان، تمثل الضغوط نسبة كبيرة من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس وتعتبر ضمناً السبب وراء وفاة الملايين من البشر كالنوبات القلبية والقرحة والأمراض المعدية (روشة، 2007).

ولا تقتصر فاعلية الموارد البشرية وحيويتها على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم وكفاءاتهم أو مؤهلاتهم التعليمية والتقنية فحسب، بل تعتمد اعتماداً مباشراً على درجة ولائهم للمنظمات التابعين لها (القرشي، 1998). ويعد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع، يميلون إلى بذل المزيد من الجهد من أجل منظماتهم، كما يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول. وكلما كان لدى العاملين ولاء لمنظماتهم ومؤسساتهم، كلما استطاعت هذه المنظمات والمؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه. وعليه، سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وأصبح ذلك أمراً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة. فعلى سبيل المثال، استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتقانيهم في خدمتها، حيث يشعر هؤلاء الموظفون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة (Ouchi، 1981). فالولاء مشكلة تواجهها كثير من المؤسسات والشركات فمن الممكن أن تتسبب في ترك العمل في حال حصول العامل على فرصة عمل أفضل أو أن يكون العامل مهدد بتسريحه من عمله دون إنذار سابق بسبب شعار تحمله كثير من المؤسسات "يمشي واحد وهناك طابور" (فريق السمو، 2007).

وإنطلاقاً من حيوية موضوع ضغوط العمل وأهمية الولاء التنظيمي في أداء المنظمات الإدارية عامة، والمستشفيات خاصة، حيث تقدم هذه المستشفيات خدمة جليلة لحياة الإنسان، ومع وجود عدد لا بأس به من الدراسات عن ضغوط العمل والولاء التنظيمي، فلم يحظ الموضوع بالاهتمام الكافي عند الباحثين. في مجال القطاع الصحي والمستشفيات. ومن هنا تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال مجموعة الإضافات المتوقعة والتي يمكن أن تقدم الحلول المناسبة. لذلك، اتجه الباحث إلى تناول هذين المتغيرين من أجل البحث عن آليات للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية. وما من شك أن المؤسسات الفلسطينية في القدس الشرقية بما فيها المؤسسات الصحية تواجه الكثير من ضغوط العمل الصعبة سواء أكانت خارجية ممثلة بالاحتلال وممارساته عبر الحواجز ونقاط التفتيش، أو داخلية ممثلة بأعباء العمل ووجود الولاء التنظيمي أو عدمه لمؤسساتهم.

## 2.1 مبررات الدراسة

إن ما دفع الباحث، وهو موظف في مستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية، الرغبة الشخصية للتعرف على مصادر ضغوط العمل و مستوياتها ومظاهر الولاء التنظيمي ومستوياتها، وكذلك تبلورت فكرة هذه الدراسة من خلال مشاهدات الباحث الشخصية الأوضاع داخل المستشفيات من ناحية ضغوط العمل وضعف الولاء للمؤسسة بالنسبة لبعض العاملين ووجوده لدى البعض الآخر، ووضع تصور للحد من الضغوطات وتعزيز الولاء التنظيمي.

- الآثار السلبية لضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون وفي شتى نواحي العمل المؤسسي.
- الدور الإيجابي للولاء التنظيمي في الإرتقاء للعمل المؤسسي.
- الأهمية الخاصة لمستشفيات القدس الشرقية بالنسبة للقطاع الصحي والحاجة لدعمها وتحسين الأداء في ظل الضغوط التي تتعرض لها مستشفيات القدس على جميع الأصعدة (خاصة الضغوط الخارجية من الإحتلال والقوانين الجائرة التي يفرضها والضغوط المادية).

## 3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الناحية النظرية كونها تسلط الضوء على هذا الموضوع الهام، حيث أنها تدرس واقع المؤسسات الصحية في القدس المحتلة. وحسب علم الباحث، فلا يوجد هنالك أي دراسة تتعلق بضغط العمل والولاء التنظيمي في هذه المؤسسات، أو حتى في المؤسسات الصحية الفلسطينية

بشكل عام. وتتبع أهمية الدراسة بأنها تبحث بالوسائل المناسبة لإيجاد بدائل وحلول يمكن اتباعها للحد من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، إضافة إلى تحديد المعوقات إن وجدت، وإيجاد الآليات المناسبة لذلك، كون المستشفيات ذات أهمية مميزة في حياة الانسان. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تكون بداية لدراسات أخرى في هذا المجال تكون أكثر تخصصاً وعمقا مما سيجعلها مفتاحاً وحافزاً لإضافات نوعية أخرى. كما يؤمل أن تستفيد إدارات المستشفيات والعاملون فيها من نتائج وتوصيات الدراسة في معرفة مصادر الضغوط وعوامل تعزيز الولاء. ولا شك أن لكل ذلك أهمية في تقديم الخدمات الصحية للمواطن، إضافة إلى تطوير هذه الخدمات والابداع وسرعة الأداء والإنجاز في تقديمها. إن في ذلك إثراء للمعرفة التعليمية وفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في مجال البيئة الصحية. وعليه، وتتمثل أهمية الدراسة في:

- محاولة التعرف على ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات، لما لهذه الضغوط من تأثير سلبي على أداء هؤلاء العاملين وما تسببه من شعور بالتوتر والإجهاد وتزايد في تسرب الموارد البشرية والتقليل من فاعليتها وكفاءتها وتدهور أدائها. وقد تسبب هذه الضغوط لدى بعض الأفراد نتائج غير مرغوب فيها كالانخفاض في الأداء أو كثرة الغياب أو دوران العمل أو ضعف الولاء أو الميل إلى العدوانية واللامبالاة أو التخريب، إضافة إلى تهجير العقول المبدعة من خلال سياسات تنظيمية خاطئة وأحداث شخصية ووظيفية والتي تؤثر على الفرد وعدم تحكمه بالضغوط. لذا فإن الاهتمام بدراسة ضغوط العمل يسهم في معرفة مصادر هذه الضغوط وآثارها، مما يساعد على فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار الناجمة عنها وكيفية التعامل معها.
- أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات وأثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيق أهدافها بشكل فاعل ومتميز، ولما له أثر من التقليل السلبي على سلوك الأفراد كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.
- وتركز هذه الدراسة على العاملين في المستشفيات للأهمية التي يقومون بها هؤلاء العاملين كونهم يتعاملون يومياً مع جميع شرائح الشعب المختلفة (حياة الإنسان أعلى ما نملك).
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة أصحاب القرار في إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة. وكما أن الدراسة قد تفيد التطوير الإداري وتطوير العنصر البشري، من حيث استحداث آليات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والسيولوجية والسلوكية، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع مستوى ولاءهم وأدائهم وشعورهم بأن المؤسسة جزء من ذاتهم وكيوناتهم.

#### 4.1 مشكلة الدراسة

تحرص المنظمات على الاهتمام بأساليب وطرق تحفيز العاملين وكسب رضاهم وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة. ونتيجة لما ينجم عن ضغوط العمل وضعف الولاء التنظيمي من آثار على سلوك العاملين وموقفهم تجاه عملهم ومنظمتهم، اتجهت الدراسة إلى تحليل الموضوع لأهميته البالغة في فاعلية المنظمة. فكلما انخفضت ضغوط العمل وكان لدى العاملين ولاء لمنظمتهم، استطاعت هذه المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها بفاعلية. ونظراً لكون العمل في المجال الصحي له طابعه الخاص، حيث يرتبط بالإنسان وحياته مما يترتب على هذا العمل أشكالاً مختلفة من الضغوط والتي تسبب بالتأكيد آثار سلبية على سعيد الفرد والمنظمة معاً. وهناك مشكلتان تنظيميتان تحدثان نتيجة ضغوط العمل وهي: ضعف الولاء التنظيمي، وعدم الرضا الوظيفي (السباعي، 2001). لذا يقتضي بأن تكون ضغوط العمل في حدودها الدنيا لدى العاملين وأن يكون الولاء التنظيمي عالياً.

إتجهت الدراسة للتعرف على مصادر ضغوط العمل، وكيفية تعزيز الولاء التنظيمي ووضع تصور لأليات للحد من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي في مستشفيات القدس الشرقية. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي الآليات المؤسسية الكفيلة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية؟ وتقسم مصادر ضغوط العمل إلى مصادر تنظيمية ووظيفية وشخصية. وتركز هذه الدراسة على تحليل المصادر التنظيمية والوظيفية لمصادر الضغوط، ولكنها تستثني المصادر الشخصية للضغوط لصعوبة قياسها.

## 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هي الآليات المؤسسية الكفيلة بتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية؟ ويمكن الإجابة عن هذا السؤال عبر الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ضغوطات العمل لدى العاملين؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
- هل يوجد علاقة بين ضغوطات العمل والولاء التنظيمي؟
- ما هي الآليات الكفيلة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي؟

## 6.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إقتراح آليات عمل مؤسسي لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية. ويمكن تحقيق الهدف الرئيس هذا، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين.
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- تحليل آليات تخفيف ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على آليات تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

## 7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الإحصائية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير الدخل الشهري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة) تعزى لمتغير الفئة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري الشخصي والأسري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرالفئة الوظيفية.

## 8.1 هيكلية الدراسة

تتألف هذه الدراسة من خمسة فصول، على النحو التالي:

- الفصل الأول: عرض عام وتمهيد للدراسة ومبرراتها، وأهميتها، ومشكلتها، وأهدافها، وأسئلتها، وفرضياتها.

- الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث يوضح الإطار المفاهيمي للموضوع، ومصادر وأسباب ضغوط العمل ومظاهر الولاء التنظيمي، والتعرف على آليات تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- الفصل الثالث: يتناول عرضاً شاملاً لأساسيات الدراسة منهجية الدراسة، وأدوات الدراسة، وصدق الأداة و ثبات أداة الدراسة، وطريقة تحليل البيانات، وحدود الدراسة، ومجتمع الدراسة، وخصائص عينة الدراسة.
- الفصل الرابع: يشتمل على عرض مفصل للنتائج، ولتحليل بيانات الإستبانة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي تنبثق عن النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى الخاتمة.

وأخيراً، يرفق بهذه الفصول الخمسة قائمة بأهم المصادر والمراجع، ثم مجموعة من الملاحق، اقتضت الضرورية أن يتم إلحاقها بهذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

بالرغم من أن الإنسانية تعيش في مرحلة منظمات عمل متطورة تقنياً وإدارياً، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود مشاكل عديدة تسبب في إعاقة سير عمل تلك المنظمات. وتعتبر مشكلة ضغوط العمل من أهم تلك المشاكل التي تواجه هذه المنظمات. وبرزت الضغوط كظاهرة نفسية أخذت في الإزدياد بين الموظفين في منظمات العصر الحديث، بسبب ما يشهده عالمنا المعاصر من ثورة معرفية ومعلوماتية نتيجة التقدم التكنولوجي الحديث الذي لعب دوراً كبيراً في تحقيق الرفاهية البشرية. و على الوجه الآخر، قد تدفع البشرية ضريبة هذا التقدم من زيادة التعقيد في حياتنا اليومية وخاصة ما يرتبط منها بالعمل أو الوظيفة، وما يصاحب ذلك من نقشي الأمراض النفسية والبيئية التي تهدد حياة الإنسان (المشعان، 2001). وتعد الضغوط من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة لكن بدرجات متفاوتة (عقيلي، 2005).

ولعل بيئات العمل العربية تواجه ضغوطاً تختلف عن تلك الضغوط الموجودة في بيئات العمل الغربية بشكل عام. ناهيك عن خصوصية المجتمع الفلسطيني، حيث ترزح مؤسساته الصحية وخاصة في القدس الشرقية تحت الإحتلال وتعاني الكثير من المشاكل نتيجة التشتت وأداء مهام الغير وتبادل الأدوار بارتجالية وعدم الشعور بالشراكة. ورغم الوضع المحبط في المؤسسات الصحية الفلسطينية، فلا بد من التنبيه إلى أن أضرار تلك الضغوط لا تقتصر على الموظف فقط، بل تتعداه لتشمل بيئة العمل والإنتاج فيها.

## 2.2 ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد الإنسان ليعمل. وكان هذا العمل، ولا يزال، مصدراً للمتاعب ويتصاحب أحياناً بكثير من التحديات والشقاء أو ما يعرف بالضغوط (الصواف، 2000). وبما أن الإنسان يعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة، والتي تؤثر على الفرد ويتجاوز تأثيرها إلى بيئة العمل، فقد جعلت هذه الضغوط الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وإنفعال مما أثر على تنفيذ واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته وجسده (العميان، 2005).

### 1.2.2. تعريف ضغوط العمل:

تعددت تعريفات ضغوط العمل وتنوعت بتنوع المفكرين في إعطاء تعريف لها. ويمكن تفسير المعنى اللغوي لكلمة ضغط حسب الموقف، فيقال ضغط الكلام أي بالغ في إختصاره. أما في المجال البشري، فتعني القهر والضيق والإضطراب (مذكور، ١٩٨٥). ويعتقد أن كلمة ضغط مشتقة من اللغة اللاتينية بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء (فائق، 1996). وجاء مفهوم الضغط من الفيزياء، ويعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد. ومن الناحية النفسية، يتمثل في القلق، والإحباط، والنزاع، والصراع، وعدم الإرتياح، والشعور بالألم،... الخ. (العديلي، 1995). وقد وردت مجموعة من التعريفات لضغوط العمل لعدد من الباحثين، وإضافة للتعريف الإجرائي الذي ورد في قائمة التعريفات في بداية هذه الدراسة، أمكن حصر عدد آخر منها على النحو التالي: ظروف أو أحداث أو موقف يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها، فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم، لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسمية أو كليهما (الكبيسي، 2005).

وعرفه فرنس وروجرز وكوب بأنه عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله (العميان، 2004). وكما يمكن تعريف الضغوط على أنها المصادر التي توجد في مجال العمل والتي تفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليها درجة من التوتر والضيق ويسعى الفرد إلى تجنبها أو التقليل منها (المشعان، 2001). أو أنها تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات شخصية، وقد يؤدي إلى إضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه وتدفعه إلى الإنحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء (الرزيزاء، 2001).

ويرى العزازي أنه لا يمكن تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، إلا برفع مصادر هذه الضغوط عنهم، أو تخفيف حدتها عليهم، على الأقل (العزازي، 1990). وبالتالي، فإن مدى الضغوط يتوقف على عدة عوامل هي (حسن، 2004):

- مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط.
- تفسير الفرد لهذه الضغوط، وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقاً لقدراته.
- إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المحتملة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط .

على ضوء التعريفات السابقة لضغوط العمل يمكن ملاحظة التالي:

- اختلاف الباحثين في تحديد تعريف موحد لضغوط العمل، فقد ركز البعض على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه من ضغوط. في حين أن البعض الآخر، نظر إلى أن مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات وإستعدادات وقدرات وخبرات...إلخ.
- يرى بعض الباحثين بأن الضغط ناشئ عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد أو مواقف تُفرض عليه ليتحملها. بمعنى أن الضغط ينشأ نتيجة مواقف سلبية، في حين أن البعض الآخر عرّف الضغط بأنه ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي فقط، وإنما من الممكن أن ينشأ عن مواقف إيجابية يستطيع أن يستغلها الفرد، لتعزز أداءه.

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام التعريف التالي لضغوط العمل؛ حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين، فتحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. فمن الطبيعي أن لكل شخص خصائص وميول سيكولوجية، ومن الطبيعي أيضاً أن يكون لكل مؤسسة ظروفها وجو عمل خاص بها، بما يولد بداية تفاعل بين هذه الظروف والخصائص أو الميول السايكولوجية للفرد عند إلتحاقه بالعمل. فما توافقت أو تكيفت معه خصائص الفرد، أصبح جزءاً محفزاً وإيجابياً، وما تنافر أو تعذر على الفرد التكيف أو التوافق به، شكل ضغوطاً سلبية و تولد تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للعامل، والأمر الذي قد يدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد قد يصل حد ترك العمل.

## 2.2.2. عناصر ضغوط العمل:

يرى إسليجي ووالاس أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية لضغوط العمل في المنظمات، وهي (العديلي، 1995)، (العميان، 2004).

- المثير: ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- الإستجابة: وتتضمن ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية التي يبديها الفرد، مثل القلق والإحباط وغيرها.
- التفاعل بين العوامل المثيرة للضغوط والإستجابة له.

## 3.2.2. بعض النماذج التي تفسر مفهوم ضغوط العمل:

تسعى هذه النماذج إلى تفسير مفهوم الضغوط على أساس التفاعل بين المثير والإستجابة منها:

- النموذج التبادلي: يؤكد أن الضغوط عملية تبادلية بين الفرد وبيئته، وكما يؤكد على أهمية إدراك الفرد للمطلوب منه ولقدراته على تلبيتها (الأحمدي، 2002).
- نموذج الضغوط المهنية: يتم إدراك الموقف من قبل الفرد مع التأكيد القوي على تقويم الموقف أثناء عملية الإدراك، ومن ثم يقوم الفرد باستجابة محددة تجاه الموقف تتمثل في سلوك طوعي. ويتجاهل هذا النموذج التوترات الناتجة عن ضغوط العمل ويركز على شرح السلوك الإجتماعي (هيجان، 1998).
- نموذج توافق الفرد مع البيئة: يرى أن البيئة تؤثر على إدراك الفرد وعلى استجابته ثم على صحته، حيث أن هناك نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة: أولاً، التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل: الرضا الوظيفي، وتحمل المسؤولية، والإنجاز، وغيرها. ثانياً، التوافق بين متطلبات المهنة وقدرات ومهارات العامل، حيث أن أي خلل يؤدي إلى الضغوط (الأحمدي، 2002).
- نموذج عدم التأكد: يشير إلى الظروف التي يتطلب الفرد فيها الإستجابة لضغوط ما، دون التأكد من النتائج المترتبة على ذلك. أما على مستوى المنظمة فيشير إلى عدم قدرتها على التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن على أساسه توحيد سلوك العاملين داخل المنظمة (هيجان، 1998).

- نموذج Gibson والذي يصنف مصادر ضغوط العمل الي أربع مجموعات:
- الفيزيائية- وتشمل البيئة المادية، وجمعت العمل، ضعف العلاقة في المنظمة ، والصراع بين أفراد الجماعة. الفردية- وتشمل عوامل صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور، وقلة الرقابة والمسؤولية، وعدم الإستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم. التنظيمية- وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود سياسة واضحة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات (المشعان، ٢٠٠١).
- نموذج (لطي، 1992) وتشتمل على مطالب المنظمة، مطالب العمل، مطالب الدور، مطالب ظروف العمل. ويتحدث أيضا عن البيئة الخارجية مثل ضغوط الحياة، ومشاكل الأسرة، والظروف الإقتصادية والإجتماعية. ومن خلال هذه المسببات، قد ينتج ضغوط سلبية وإيجابية على الفرد والمنظمة معاً، فالنتائج السلبية على الفرد، تتمثل في نتائج نفسية وسلوكية وفسولوجية. أما على المنظمة، فتتمثل في انخفاض الأداء، ودوران العمل. أما النتائج الإيجابية، فهي النمو والتقدم، ارتفاع مستوى الأداء، انخفاض التكاليف، زيادة القدرة. وتختلف تأثيرها من شخصٍ إلى آخر حسب نمط الشخصية والتعلم والخبرات والقيم والعادات والحاجات والقدرات. ويقترح هذا النموذج إستراتيجيات لمواجهة هذه الضغوط من خلال السيطرة على معنى الضغط، والفحوص الطبية، ارجاع المعلومات البيولوجية، والتأمل والإسترخاء، والتمارين الرياضية، والعلاج النفسي، ونظام الغذاء، أما الاستراتيجيات التنظيمية فتتمثل في المشاركة باتخاذ القرارات.

ويُلاحظ من خلال النماذج السابقة، أن هناك تباين بين تلك النماذج في تفسيرها لظاهرة ضغوط العمل، مع العلم أن هذا التباين لا يمثل اختلافاً جوهرياً في تفسير هذه الظاهرة.

#### 4.2.2. مصادر ومسببات ضغوط العمل:

تتعدد وتتنوع مصادر ومسببات ضغوط العمل، وهي تختلف من شخص إلى آخر بما ستسببه من آثار سلبية، لتؤكد أن ضغوط العمل جزءاً من الحياة اليومية في المنظمات ولقد أجمعت الأطر النظرية مثل (برس، 2001 - أردن، 2004 - 2003 - Vechio، 2003 - نوتس، 2003 - Stephen، 2005 - عقيلي، 2005 - العميان، 2004) على اختلاف مصادر الضغوط التي يتعرض لها الفرد وتعددتها، حيث يعمل كل منها بشكل مستقل أو أنها قد تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد. ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى ثلاث فئات: مصادر تنظيمية، ومصادر وظيفية، ومصادر شخصية.

## 1.4.2.2. مصادر التنظيمية:

أهم المصادر التنظيمية هي:

- السياسات التنظيمية: ومنها، تقييم الأداء غير العادل، الأجور غير المتناسبة مع حجم العمل، وعدم ملائمة نظام الحوافز، ونظم وسياسات غامضة، وورديات عمل غير منتظمة، وتكرار تعديل وتبديل السياسات، وقلة التعزيز الإيجابي وشعور الموظف بعدم المساواة (أردن، 2004)، (شركة إيكو للحسابات الإلكترونية والأنظمة، 2007).
- الهيكل التنظيمي: ومنها، مركزية القرارات، وضعف المشاركة في صنعها، وضعف فرص الترقية، وحجم عمل أكبر من اللازم، وتمييع المسؤولية وعدم تحديدها.
- المرحلة التنظيمية: ومنها، نظم إتصال ضعيفة وغير فعالة، ونظم تغذية راجعة ضعيفة أو غير ملائمة، وتعارض وتضارب الأهداف المحددة وغموضها، وتفويض غير مناسب للسلطات، وعدم فاعلية أو ملائمة نظم التدريب.
- غموض الدور: ومنها، افتقار الفرد للمعلومات اللازمة للقيام بمهامه وواجباته في المنظمة، وتغيير الأفراد العاملين في المنظمة، والتغيير في الوسائل التكنولوجية المستخدمة، والتغيير في البيئة الاجتماعية في المنظمة، وعدم تحديد ووضوح الصلاحيات الإدارية. ولقد اتضح أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وهو بذلك أقل تأثراً بضغط العمل، بينما قد تكون قدرة البعض الآخر محدودة (عقيلي، 2005-عمران، 1993).
- صراع الدور: أن يقوم الفرد بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، علماً أن هذه الأدوار (التوقعات) قد تكون متعارضة، وأن هذا التعارض قد يكون ضغوطاً ناتجة عن عدم مقدرة الفرد على تحقيق التوقعات المختلفة. أو حدوث تناقض بين أحد أهداف الوظيفة مع هدف آخر.
- عبء الدور: ويأخذ عبء الدور شكلين: الأول، يكون أكبر من طاقة وإمكانيات الفرد الجسدية والذهنية والنفسية، والشكل الثاني، أقل من إمكانيات الفرد مما يحدث لديه فراغاً أو مللاً، وينقسم عبء الدور إلى نوعين: عبء كمي، ويحدث عندما يُسند للفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافي، وعبء كفي، ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهام المطلوبة لإنجاز عمل معين أكبر من قدرته (عقيلي، 2005).
- طبيعة العمل: تولد طبيعة العمل ضغوطاً بأشكال مختلفة وتختلف هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث تنوع الواجبات المطلوبة ومدى أهمية العمل وكمية

ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، إضافة إلى العمل حسب التخصص (برس، 2001).

- صعوبة العمل: تسبب شعور الفرد بعدم الاتزان، وترجع إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو أن يكون حجم العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من قدرات الفرد (Stephen، 2005).
- قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي: إحساس الفرد بأنها داخل مؤسسته ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى لا تعتمد على كفاءة الأداء (الهنداوي، 1994).
- الصراعات: ويعرف الصراع بأنه حالة من عدم الاتفاق بين شخصين أو فريقين، ويحدث إما لأسباب شخصية ناتجة عن إختلاف مكونات شخصية، أو أسباب تتعلق بالعمل وإختلاف وجهات النظر حوله، وإختلاف الدوافع والعادات والتقاليد وإختلاف المصالح الشخصية. ويؤدي كل ذلك إلى التفتك بين العاملين ويحدث ضغطاً نفسياً ويؤثر على صحتهم وفاعلية أدائهم (عقيلي، 2005).
- نقص الدافعية: يؤدي إلى الإحباط، ومن ثم الضغط النفسي وشعور الفرد بأنه غير قادر على تحقيق ما يصبو إليه من خلال عمله في المنظمة (عقيلي، 2005).
- ظروف مكان الإقامة: مشاكل مالية ونقص في الإمكانيات والحالة الصحية التي قد تتسبب في عدم القدرة على التحمل سواء من الناحية الجسدية أو النفسية، مما يسبب ضغط العمل وبالتالي الإكتئاب والقلق والتوتر (عقيلي، 2005).
- النمط البيروقراطي في العمل: عندما يعمل الإنسان في منظمة يسودها تفشي ظاهرة الروتين والتمسك الأعمى بالأنظمة والقوانين، والمصلحة الشخصية، وتسيّد الرقابة البوليسية على الأداء لتصييد الأخطاء وانتشار ظاهرة النفاق والرشوة والفساد، ومركزية السلطة، وبُعد خطوط الإتصال بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته، وعدم تطبيق مبدأ العدالة والمساواة. لا شك أن هذه الظاهر تشكل ضغوطاً على العاملين (عقيلي، 2005).
- فلسفة المنظمة للعنصر البشري: عندما تكون نظرة المنظمة للعنصر البشري نظرة آلية، أي أنه آلة بشرية ينفذ ما هو مطلوب منه ويحد من حريته، وسيولد هذا عند الإستياء وعدم الإرتياح والضغط النفسي (عقيلي، 2005).

## 2.4.2.2. مصادر وظيفية:

اهم المصادر الوظيفية هي:

- إختلال العلاقات الشخصية: حيث أن إختلال العلاقة بين الفرد وزملائه قد يؤدي إلى إنفصال الفرد أو ما يشبه حالة إغتراب.
- التنافس على الموارد: اللجوء إلى المساومة والمناورة للحصول على الموارد وتتنافس الأقسام والإدارات والأفراد مما يؤدي إلى شعور بالضغط النفسي.
- متطلبات الوظيفة: تكرار العمل أكثر من مرة، ضغوط الوقت، ضعف القدرات المطلوبة للأداء، والعجز عن إعداد الأفراد اللازمين لأداء العمل، الزيادة في أعداد الأفراد اللازمين لأداء العمل، المسؤولية عن أرواح أو أموال الآخرين.
- خصائص الدورالوظيفي: تعارض المهمات الوظيفية وعدم وضوحها، وتعارضها مع المعتقدات والقيم الشخصية.
- تجهيزات بيئة العمل المادية: إزدحام مكان العمل، والضوضاء والحرارة أو البرودة، وعدم كفاية الإضاءة أو التهوية، وعدم مناسبة مساحة مكان العمل، وإفتقار مكان العمل للخصوصية.
- السلامة والصحة المهنية: عدم نقاء الجو وتلوثه، وعدم توافر وسائل العلاج والإسعاف، وعدم توافر إحتياجات أو معدلات السلامة المهنية، والتعرض للمواد الضارة أو إشعاعات.
- علاقات العمل الشخصية: علاقات غير سوية بالرؤساء والمشرفين، وضعف أو إنعدام التقدير للجهد المبذول، وتعارض في العلاقات داخل جماعات العمل، وعدم وجود وقت للراحة والإسترخاء أثناء وقت العمل.
- زيادة عدد ساعات العمل وتدني الرواتب والمطالبة بإنتاجية من قبل الإدارة. (شركة إيكو للحسابات الإلكترونية والأنظمة، 2007).
- عدم تكيف الموظف مع محيطه الإجتماعي داخل المؤسسة.

### 3.4.2.2. مصادر شخصية:

- تعتبر المصادر الشخصية من الأمور المهمة التي تؤثر على الفرد وعلى تحكمه بالضغط، فالأفراد لا يستجيبون بالطريقة نفسها للمواقف الضاغطة ومن أهم هذه المصادر:
- نمط الشخصية: ثبت أن بعض الأمراض لا تنتج فقط عن نمط الغذاء والوراثة، بل إنها يمكن أن تنتج أيضا عن نمط الشخصية مما يجعل بعض الأشخاص أكثر استعدادا للإصابة بأمراض القلب وضغط الدم والسكتة الدماغية أكثر من غيرهم (معروف، 2001).

- مركز التحكم: يقصد به درجة إقتناع الفرد بقدرته على السيطرة على مجريات الأمور من حوله، وتخضع للرؤية الداخلية والرؤية الخارجية للفرد. ويعتقد البعض أن الإنسان محكوم في حياته بتصرفاته وإرادته الشخصية الداخلية (السيطرة الداخلية) وأنه خاضع لعوامل خارجية (السيطرة الخارجية) مثل الحظ والصدفة (الأحمدي، 2002). فالأشخاص الذين يعتقدون في مركز التحكم الداخلي، يتميزون بأنهم أكثر قدرة على تحمل التهديدات وأقل معاناة من ضغوط العمل، بينما الأشخاص الذين يتحكم فيهم مركز تحكم الخارجي يعانون من ضغوطات عالية (عسكر، 1988).
- نقص الإمكانيات: تتنوع الإمكانيات وتتعدد، فلدينا إمكانيات جسدية وذهنية ونفسية قادرة على تحمل الضغوط وصعوبة العمل والجهد والاكنتاب بشكل أكبر من الشخص الذي لا يمتلك هذه الإمكانيات (عقيلي، 2005).
- الأسرة: قد تكون مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، وقد تحدث للأسرة تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض والطلاق والزواج ورعاية الأطفال غيرها.
- الحالة الصحية: حيث أن الفرد الذي يعاني من مشاكل صحية بسبب مرضٍ ما سيكون عرضة للشعور بضغط العمل أكثر من غيره، لأن المرض ينعكس أثره سلباً على الفرد من الناحية النفسية والذهنية.
- الأحداث الشخصية: يتعرض الفرد من حين لآخر لأحداث شخصية سواء اجتماعية ونفسية تؤدي إلى الإثارة والضغط النفسي والتي تسبب توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي: لكل منظمة نظامها وقوانينها ولوائحها الداخلية، إما بيروقراطية أو ديمقراطية أو غير ذلك. وقد يتعارض هذا مع رغبة الأفراد العاملين في الإستقلالية والتصرف بحرية بإجبارهم على الإلتزام بأنظمتها.
- مشاكل الخضوع للسلطة: يختلف المرؤوسون في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، وهذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض (نوتس، 2003).
- التسوية: الظاهرة التي تصف الموظف من خلال تأخير إنجاز ما عليه من عمل حتى تتراكم عليه الأعمال ويعجز عن أدائها وتسبب له شعور بالعجز والفشل (علوش، 2008).

## 5.2.2. أبعاد ضغوط العمل:

يتباين ضغط العمل من وظيفة إلى أخرى حسب طبيعتها، وصعوبتها، وموقعها في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها مع الوظائف الأخرى. فعلى سبيل المثال، نجد أن ضغط العمل لدى سكرتيرة المدير العام

أكبر من سكرتيرة أخرى في المؤسسة، علماً بأن الوظيفتين هما من نوعية واحدة. كذلك نجد أن ضغط العمل لدى الإدارة العليا أكبر منه في المستويات الإدارية الأدنى. كما يتباين ضغط العمل من شخص إلى آخر حسب إمكاناته وخبرته في العمل، و كما أن شخصية الفرد تلعب دوراً في تحمل الضغط، فبعض الناس يحبون عنصر التحدي في العمل. وقد يتباين ضغط العمل حسب الجنس، حيث أثبتت منظمة الصحة الأمريكية بأن نسبة الرجال المصابين بارتفاع ضغط الدم بسبب ضغط العمل هو ضعفي إصابة النساء. ولا يقتصر تباين وتفاوت الضغط داخل المنظمة فقط، بل يتباين من منظمة لأخرى حسب المتغيرات التنظيمية السائدة فيها. فالثقافة التنظيمية، وطبيعة العمل، والمناخ المادي، وحجم المنظمة، والنمط القيادي، والعلاقات بين العاملين كلها تلعب دوراً في حدوث ضغط عمل عالي أو متوسط أو منخفض (عقيلي، 2005).

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن ظاهرة ضغط العمل ظاهرة عمومية وشمولية، أي أنها توجد في كافة أنواع المنظمات، ويمكن أن يتعرض لها أي فرد يعمل في أية وظيفة كانت، وفي أي مستوى إداري كان. كما وأن ضغوط العمل لا تتصف بالثبات على الرغم من عموميتها وشموليتها، ذلك لأن الظروف المؤدية لحدوث ضغط العمل غير ثابتة. وهذا يقودنا إلى القول أن مسألة ضغط العمل هي مسألة هلامية لا يمكن السيطرة عليها بشكل كامل. بل يمكن التحكم بها بشكل نسبي فتخفف من حدوثها وآثارها السلبية.

ويمكن تصنيف ضغوط العمل إلى أنواع حسب المعيار المستخدم للتصنيف (عقيلي، 2005) و (Brotton, 1999):

- معيار النفع أو الضرر: وجود ضغط عمل عادي وأثره نافع، يسهم في خلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل ويقع عادة ضمن إمكانات الفرد. وفي المقابل، وجود ضغط ضار، ويحدث إذا كان خارج نطاق إمكانات الفرد، ويحدث آثار سلبية على صحته ونفسيته.
- معيار النطاق: يتشكل ضغط عمل ذو نطاق ضيق أو محدود، يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها أو مجالات أو عمل محددة. كما يتشكل ضغط ذو نطاق واسع يشمل فئات ومجالات عمل متعددة و كثيرة داخل المنظمة.
- معيار الخطورة: وجود ضغط عمل عالي له آثار وانعكاسات صحية خطيرة على الفرد، كما يوجد ضغط عادي مقبول، حيث تكون آثاره ليست بهذه الخطورة.
- معيار المصدر: ضغط ناتج عن الفرد نفسه بسبب إمكاناته، في حين يوجد ضغط ناتج عن الوظيفة وصعوبتها وسرعة أدائها.

معيار الإستمرارية: وجود ضغط عمل مستمر ودائم وهذا يشكل خطراً على الفرد. في حين يوجد ضغط غير مستمر أي أنه منقطع وأثره أقل. ومن حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية والبدنية، قسم جينز Jains الضغوط إلى:

- الضغوط البسيطة Simple Stressors: وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات وتكون ناتجة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
- الضغوط المتوسطة Middle Stressors: وتستمر من ساعات إلى أيام، وتنتج عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية، أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
- الضغوط المتعددة Multiple Stressors: وتستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات، وتنتج عن أحداث كبيرة مثل: الإيقاف عن العمل، أو النقل من مكان إلى آخر (فائق، 1996).

## 6.2.2. أعراض ضغوط العمل:

تنقسم أعراض ضغوط العمل إلى ثمانية أقسام هي (روبنستين، 2004):

- أعراض سلوكية، وتتمثل في (التفكير المشتت - الإضطراب - الخجل - التوتر وفقدان التركيز).
- أعراض انفعالية، وتتمثل في (الغضب - الإكتئاب - الصداع).
- أعراض إدراكية، وتتمثل في (الإرتباك - العصبية - حدة الطبع).
- أعراض الجهاز المناعي، وتتمثل في (الحساسية - الإرتعاش - الأنفلونزا).
- أعراض الغدد الصماء، وتتمثل في (آلام المفاصل - شحوب - عطش).
- أعراض نفسية، وتتمثل في (الشعور بالإختناق - غصة في الحلق - التنفس السريع).
- أعراض جلدية، وتتمثل في (حب الشباب - الحكة).
- أعراض عضلية، وتتمثل في (إرتجاف العضلات - ضعف العضلات - التشنج العضلي).

## 7.2.2. آثار ضغوط العمل:

إن وجود مستوى قليل من ضغوط العمل أمر ضروري، فهي تساعد الفرد على أن يكون متحمساً ومندفعاً للقيام بمهام الوظيفة، أما زيادتها عن المستوى الأمثل فإنها تولد آثاراً وحالات خطيرة كافية للإعاقة عن العمل (العسكر، 1989) ينتج عن الضغوط آثار قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية.

## 1.7.2.2. الآثار الإيجابية:

وتتمثل فيما يلي (Decenzo & Stephen, 2005 - Vecchio, 2003 - Kelly, 1994) – العميان، 2004):

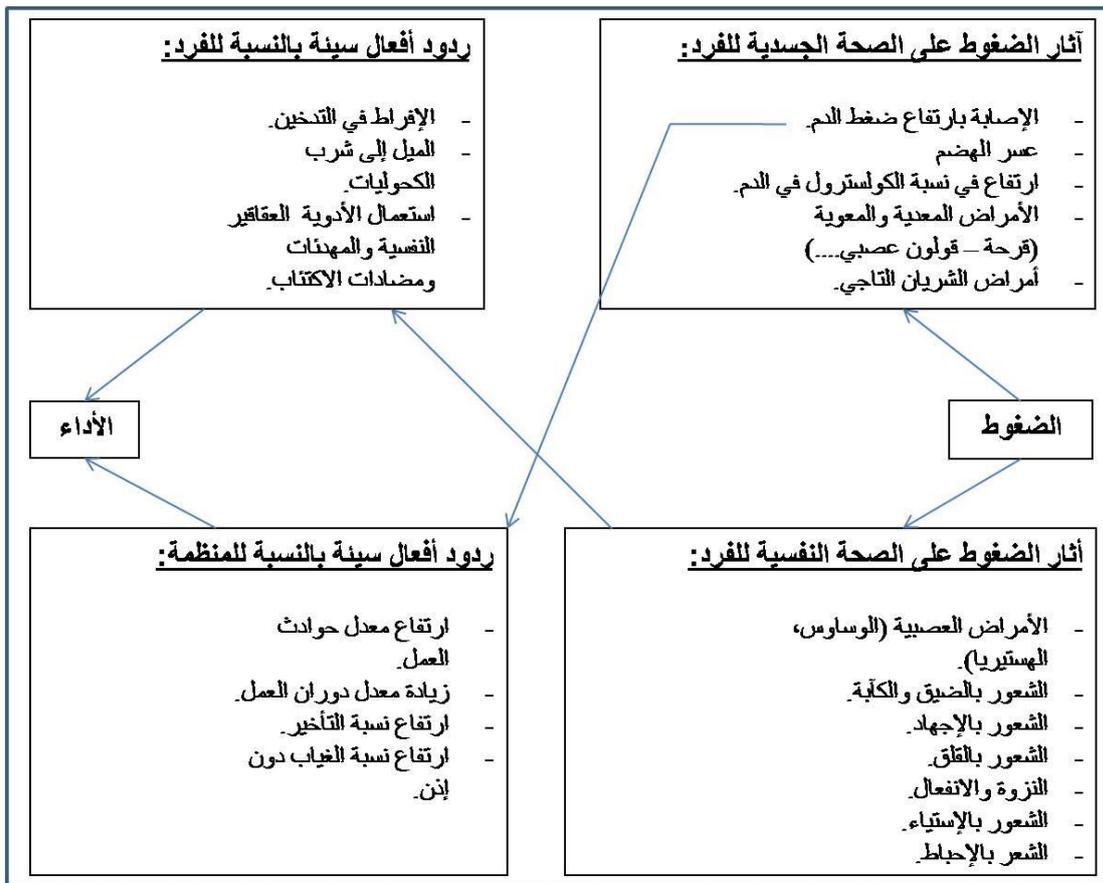
- تحفز على العمل.
- تجعل الفرد يفكر بالعمل باهتمام.
- يقوم الفرد بعمله بتميز.
- التركيز على نتائج أو مخرجات العمل.
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- الشعور بالمتعة.
- النوم بشكل هادئ.
- الشعور بالإنجاز.
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

وتطرق (توفيق، 1994) للآثار الإيجابية من خلال زيادة الدافعية في العمل، وانخفاض معدل الدوران، وتقوية الشعور بالإنتماء والولاء، وانخفاض الغياب والتأخير، وتعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز. ويرى (المشعان، 2004) أن الآثار الإيجابية للضغط هي الحافز الذي يدفع الفرد إلى تحويل مشاعر الخوف والقلق إلى النهوض والعمل. ويؤكد (مذكور، 2000) بأنه يحفز النفس والحث والاستنفار نحو العمل بصورة أكثر جدية وزيادة الطموح في حياة الأفراد. وكذلك تطرق (روشه، 2007) بأن ضغط العمل يولد النجاح من خلال تحديد الأولويات بكل دقة، إدارة الذات، وعدم إهمال الحقوق الواجبة، والمحافظة على الجسد من خلال الغذاء والتمارين الرياضية والإسترخاء. كان يدعو (ص) "اللهم متعنا بأسماعنا وأبصارنا وقوتنا أبدأ ما أبقيتنا وأجعله الوارث منا".

## 2.7.2.2. الآثار السلبية للضغط على صعيد الفرد:

يمكن تقسيم الآثار السلبية على الفرد إلى ثلاثة أقسام: آثار سلوكية و نفسية وجسدية (شكل ١،٢)

- آثار سلوكية: والتي تتمثل في شرب الكحول، وتعاطي المخدرات، والتدخين بشراهة، والسلوك الإندفاعي، وعدم التقيد بالأنظمة والقوانين المعمول بها بالمنظمة، والمعاناة من الأرق والإجهاد وفقدان الشهية أو الإفراط بالأكل (العميان، 2004) و (هيجان، 1998).
- أعراض نفسية (سيكولوجية): إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل، وحدث بعض الإستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين. ومن أهم الأعراض النفسية: الشعور بالحزن والكآبة والقلق، وعدم القدرة على التركيز، وفقدان الثقة بالغير، والنسيان المتكرر، وعدم الإتزان، والحساسية من النقد من الآخرين، والتردد واللامبالاة وعدم العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة (العميان، 2004) و (Stephen، 2005).
- آثار جسدية (صحة بدنية): ومن أهم الأمراض التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل الصداع، وقرحة المعدة، وأمراض القلب، والسكري، وضغط الدم، والتشنجات العضلية، وجفاف الفم والحلق، والعرق، واتساع بؤبؤ العينين (نوتس، 2003).



شكل ١، ٢: تأثير الضغوط على الحالة الجسدية والنفسية للأفراد وردود الأفعال السيئة بالنسبة للفرد والمنظمة (عبد الباقي، 2003) ص 345.

### 3.7.2.2. الآثار السلبية للضغوط على صعيد المنظمة:

تتمثل الآثار السلبية للضغوط على صعيد المنظمة، فيما يأتي:

- زيادة التكاليف المالية (التأخير والغياب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، وعطل الآلات، وتشغيل عمال إضافيين، وانخفاض الولاء والالتزام التنظيمي، وعدم الرضا الوظيفي، وعدم الإستقرار في العمل) (مدكور، 2000).
- الوقوع في حوادث صناعية نتيجة عدم التركيز في العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- شعور الموظف بعدم الولاء للمؤسسة.
- ارتفاع معدل ترك العمل بسبب هروب العاملين من المنظمة لمنظمات أخرى يكون فيها ضغط العمل أقل وأخف (عقيلي، 2005).
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- الشعور بالفشل واللامبالاة.
- عدم الرضا الوظيفي (Decenzo & Stephen, 2005).
- تدني مستوى العمل وعدم إنجاز الموظف لمهامه بالشكل المطلوب.
- تشكيك الموظف بقدراته وارتبائه وجعله عرضة للأمراض النفسية.
- قلة التعزيز الإيجابي وذلك بعدم مكافأة الموظف عند بذل الجهد وتحقيق إنجاز (شركة إيكو للحسابات الإلكترونية و الأنظمة، 2007).

التسرب بسبب ندرة الحوافز: أكدت (العمران، 2007) حول مستشفيات الولادة أنه بسبب ضغط العمل (المعدلات العالية للولادات) والتي تؤدي إلى ضغوط نفسية وجسمية للطبيبات في قسم النسائية تؤدي إلى تسرب عدد منهن في ظل قلة الحوافز المادية لأطباء وطبيبات النساء والولادة في المستشفيات، إلى جانب طول ساعات العمل، وتخوفهم من وقوعهم بأخطاء طبية وتعرضهم لأمراض معدية وغيرها من الضغوط الأخرى.

## 8.2.2. التكاليف التي تسببها ضغوط العمل:

لا شك أن ضغوط العمل تسبب بعض التكاليف المدمرة على الصعيد الفردي وعلى صعيد المنظمة. ويمكن الحديث هنا عن الأعراض المترتبة على هذه الضغوط والتكاليف الناجمة عنها. وتشير بعض الدلائل إلى أن هذه الضغوط يمكن أن تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الرضا عن عمله، ومن ثم الوقوع في الإضطرابات الجسمية والنفسية والعقلية، مما يؤدي إلى آثار سلبية على الفرد والمنظمة معاً. فقد تظهر بعض المشكلات الصحية مثل الإصابة بالصداع وارتفاع ضغط الدم، وأمراض الشرايين، وقد تؤدي في النهاية إلى الانتحار. وقد تظهر الإضطرابات على أشكال متعددة منها القلق والعدوانية واللامبالاة والإكتئاب والإرهاق والتوتر العصبي، وقد تدفع بالفرد إلى ارتكاب حوادث ومخالفات والوقوع بمشكلات كبيرة (هيجان، 1998). وهناك من ربط الوفاة بسبب الضغوط وما قد ينتج عنها من (روبنستين، 2004).

وقد تم التوصل إلى أن الوفاة القلبية المفاجئة تحدث جزئياً بسبب الطريقة التي يبدي بها بعض الأشخاص ردود أفعالهم تجاه الضغوط (البي بي سي، 2008). و قدرت بعض الدراسات التكاليف الناجمة عن ضغوط العمل، وذكرت أن 75 - 85 % من حوادث العمل في أمريكا يرجع إلى عدم المقدرة على التعامل مع ضغوط العمل، وهو ما يكلف الشركات الأمريكية نحو 32 بليون دولار سنوياً (إدريس والمرسي، 2002). وتقدر منظمة العمل الدولية، وهي إحدى المنظمات التابعة للأمم المتحدة، أن الخسائر الناجمة عن ضغط العمل في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تقدر بمائتي مليار دولار سنوياً. و تظهر هذه التكاليف على صورة تدني الإنتاجية والتغيب المستمر وتكاليف التأمين ونفقات العلاج للحالات المرضية الناتجة عن ضغط العمل، وما يترتب عن ذلك من تكاليف التعويضات للموظفين (شركة إيكو للحسابات الإلكترونية والأنظمة، 2007).

ويرى كل من (Baruch & Lois, 1987) أن الإهتمام بموضوع ضغوط العمل يرجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل وفقدان الرغبة في الإبداع، وانخفاض الدافعية والإلتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإنهاءك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب. ومن هنا ومن خلال التعرف على آراء الباحثين ووجهة نظرهم في الضغوط، لا بد من التعرف على التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يدفع ثمنها الفرد والمنظمة معاً (الخزامي، 1998)، وتظهر ملخصة ادناه:

- التكاليف المباشرة: وتتمثل فيما يأتي:

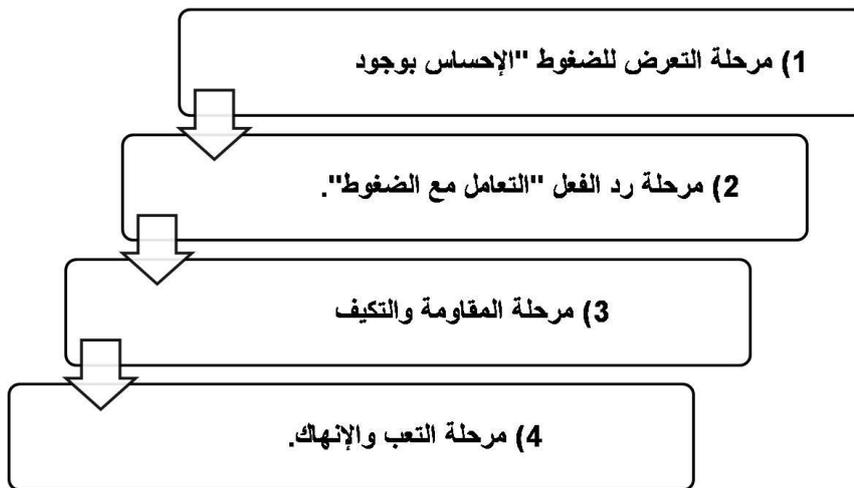
- المشاركة والعضوية (الغياب عن العمل، والتأخير الإضطرابات والتوقعات، و إرتفاع معدل ترك العمل)
- الأداء في العملك إنتاجية أقل كماً وكيفاً، ومعدل الشكاوي مرتفع، وإعطال الآلات كثيرة، و نسبة الحوادث مرتفعة، وسوء استخدام الموارد، وضياع الوقت

● التكاليف غيرالمباشرة: وتتمثل فيما يأتي:

- فقد الحماس في الأداء: إنخفاض المعنويات، وضعف التحفيز، وعدم الرضا عن العمل
- جودة العلاقات في العمل: عدم الثقة وعدم الإحترام والكراهية
- إنهيار وسائل الإتصال: تدني معدلات اللقاءات
- قرارات تنظيمية خاطئة
- تكلفة الفرصة الضائعة

## 9.2.2 مراحل ضغوط العمل

يمر الفرد المصاب بضغوط العمل بأربع مراحل (شكل ٢,٢)، يمكن تلخيصها على النحو التالي (حنفي وآخرون، 2002):



شكل ٢,٢: مراحل ضغوط العمل بتصريف من: خطاب، وآخرين (2002) ص ص. 183-185

- مرحلة التعرض للضغوط: ويطلق عليها مرحلة الإنذار المبكر، حيث تبدأ بتعرض الفرد لمثير معين سواء أكان داخلياً أم خارجياً. وتؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر، مثل زيادة ضربات القلب - الأرق - توتر الأعصاب - الضحك الهستيري - الحساسية للنقد - سوء إستغلال الوقت.
- مرحلة ردة الفعل (التعامل مع الضغوط): وتأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما المواجهة وذلك في محاولة للتغلب على الضغوط أو الهروب والتخلص من الضغوط بسرعة وبذلك يعود إلى حالة التوازن، وإن لم ينجح ينتقل إلى المرحلة التالية، بمعنى أنه قد أصيب فعلاً بالضغوط.
- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: يحاول الفرد علاج ما حدث معه ومقاومة أي تدهور أو تطور، والتكيف مع ما حدث. أما في حالة الفشل، فإنه ينتقل إلى المرحلة التالية.
- مرحلة التعب والإنهاك: يصاب الفرد بالإجهاد نتيجة تكرار المقاومة ومحاولات التكيف. ويمكن الإستدلال على هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها: الإستياء من جو العمل - التفكير في ترك الوظيفة - انخفاض معدلات الإنجاز - الإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان، واللامبالاة، والإكتئاب، والإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة وضغط الدم.

## 10.2.2. أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل:

تكمن أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل في عدة جوانب، أهمها (الخضيري، 1991):

- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالمنظمة بالشكل الذي يجعل موقف متخذي القرارات وممارسة السلطة بشكل أفضل.
- حماية اتخاذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن إنفعالات أو ردة فعل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية عن طريق رفع قدرات متخذي القرار على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذي القرار.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناء بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة بشكل يتلافى الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على متخذ القرار.

- تقليل الإنفاق على العلاج الصحي سواء النفسي أو غيره الناجم عن ضغوط العمل.
- تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار إداري غير سليم، وتكاليف إصلاح ما ترتب على هذا القرار والنتائج عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

## 11.2.2. خصائص ضغوط العمل:

تمتاز ضغوط العمل ببعض الخصائص لعل أهمها (عامر وعبد الوهاب، 1994):

- تنتشر ضغوط العمل في مكان العمل، فازدحام المستشفيات، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل، أو كثرة الواجبات وتعاضم المسؤوليات أو زيادة الضوضاء.... كل هذا يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.
- تتفاوت درجات تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة، وقد تكون دافعاً لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وهي بذلك تشكل فرصاً للتحسين والتطوير ومصدراً للإبداع والإبتكار. ومن جهة أخرى، قد تسبب هذه الضغوط أضراراً على المستوى الشخصي والتنظيمي. لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه آثار ايجابية، فأذا قلت الضغوط أو زادت عن القدر أصبحت ضارة أو خطيرة.
- يختلف الناس في مدى استجاباتهم وردة فعلهم تجاه الضغوط، وذلك ناتج عن مدى إدراكهم لهذه الضغوط، فكثرة العمل يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعني عند آخرين فرصة للتحدي وإثبات الذات. ويعتبر البعض قلة العمل عن القدر المطلوب يعتبره البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغياباً لفرص النجاح، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك، نجد أن الضغوط التي تسبب آثاراً نفسية ضارة عند البعض، قد تكون هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند آخرين.

## ١٢,٢,٢. آليات مقترحة للتخفيف من ضغوط العمل:

يتم معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة من خلال عدة طرق وأساليب مختلفة.

## ١٢,٢,٢. إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

تؤكد (كيبيلر، 2003) أنه يصعب هندسة المتغيرات أو الظروف التي يمر بها الفرد ويعيشها لكي تتناسب مع قدراته وتخفيف الضغوط التي يشعر بها، والأكثر واقعية هي رغبة الفرد في إصلاح حاله والتعامل بواقعية والرغبة والإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة وضغط العمل. ومن أهم إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ما يلي:

● إعادة بناء الشخصية: من خلال بناء الذات الإيجابية وتعزيز الثقة بالنفس والإعتماد على الذات والتعرف على نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة وتدعيمها وتقبل خبرات الغير. وبالتالي، فإن الحل يأتي من إصلاح الجانب المظلم من شخصية الفرد ويحدد الفقي، المتخصص في السلوك البشري، توازن الفرد في جوانب عدة تتلخص في الآتي:

○ الجانب الروحي وهو العلاقة مع الله والتسامح، ثم يأتي الانتماء إلى الدين والنفس والوطن والعائلة. ويدفع هذا الجانب الإنسان لتنمية قدراته الذاتية.

○ الجانب الشخصي: ويشمل التقدير والإنجاز الذاتي.

○ الجانب الاجتماعي: العلاقات مع الأصدقاء والأفراد، كيفية التشاور، وترتيب حوار مع الآخرين.

○ الجانب المهني: بمعنى أن تتوفر المرونة في حياته، والرغبة في التميز، وحب الاستطلاع مع الإلتزام.

○ الجانب المادي: وهو القدرة على إيجاد نوع من أنواع التوازن بين الاحتياجات والموجودات لكي نتقي تطلع النفس إلى أشياء تفوق الإمكانيات.

وبناءً على ما سبق يمكن أن نجد خطوات للتخلص من الضغوط: الإيمان منبع السعادة والسكينة، والتسامح مع الذات ومع الآخرين، التخطيط المسبق، والإسترخاء، وتساعد المبادرة على القضاء على الروتين والُبعد عن الكسل (علوش، 2008).

● إستراتيجية التأمل: من خلال التأمل يمكن تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية باستخدام الخيال وتصور مشاهد وأشياء محببة للفرد، يوقف على آثارها نشاطاته، ويمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل.

● الاسترخاء: حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، فعلى الفرد أن ينتبه على أن الراحة العقلية يترتب عليه راحة الجسم، وكذلك هنالك تمارين خاصة

للاسترخاء لكل الجسم تساعد على الشعور بالراحة وطرده الضغوط والقلق والتوتر الناتج عن أعمال اليوم (روبنستين، 2004).

- إستراتيجية التركيز: التركيز في شيء محدد بعيد عن موضوعات التوتر والضغوط النفسية، يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط ويريح العضلات والحواس والمخ ويؤدي إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد الفرد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات.
- إستراتيجية التمارين الرياضية: إن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر، وخاصة إذا كان بأماكن خلوية ممتعة، وتؤدي التمارين الرياضية إلى رفع فعالية الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومة الإجهاد (أردن، 2004).
- إستراتيجية معرفة شخصية الأفراد والوقوف على مدى تحمل الضغوط والاستجابة لها، والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة (العميان، 2004).
- الكشف الطبي بشكل دوري: فقد يكشف الفحص الطبي العوامل المسببة للضغوط، كالإفراط في التدخين وتناول المشروبات الروحية، والمنبهات والقلق أو الإنهيار أو ظهور بعض الاضطرابات الجسدية، لذلك يجب أن يلجأ الأفراد إلى الأطباء والمعالجين النفسيين للعلاج بالوقت المناسب .
- التخطيط المسبق: بمعنى تجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث والضغوط التي قد تنشأ في العمل لكي يكون مستعداً لمواجهةها دون مفاجئات (الزغبى، 1997).
- توفير غرفة إرشاد للموظفين: تعيين مرشد نفسي واجتماعي للعمل، يقوم بالإرشاد الوظيفي للأفراد والمنظمة ويعمل على تقريب وجهات النظر بين الإدارة والأفراد وسماع مشاكلهم اليومية في العمل (عقيلي، 2005) و (Decenza & Stephen, 2005).
- أنشطة ترفيهية وصالات رياضية علاجية: توفير قاعة استراحة وتخصيص فترات استراحة أثناء العمل وتحفيز الموظفين، والعمل على ترفيه الموظف للقيام بنشاطات اجتماعية وعمل رحلات ضمن برامج معدة مسبقاً (Stephen, 2005).
- إستراتيجية النظام الغذائي: ويقصد بها أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية لأداء العمل. والغذاء الجيد. يُمكن من أداء التمرينات الرياضية بكفاءة وتزيد من قدرة الجسم من أنشطته الحيوية البنائية، وكلاً من الغذاء والتمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد في الاسترخاء والتركيز (ماهر، 1986). يقول هانسون: استخدم أفضل أنواع الوقود مثل السيارة، بمعنى لا

يمكنك أداء أعمالك بشكل أفضل وأنت تتناول وجبات غذائية تفتقر للعناصر المطلوبة، أو أي نوع من الأطعمة قليلة الفائدة أو غير المفيدة. كن دوماً كالقاعدة القديمة لبرامج الكمبيوتر: "إذا أدخلت نفايات سوف تخرج نفايات" وينطبق على هذا جسمك أيضاً (روشة، 2007).

- الإيمان: فقد أكد (الحداد، 2003) على أن الإيمان يلعب دوراً مهماً وفعالاً في التغلب على الضغوط وتدعيم قدرة الفرد على المشكلات والأزمات العسيرة التي يمر بها، حيث أن الإيمان:
  - يعطي معنى وهدفاً وقيمة لهذه الحياة التي نعيش فيها.
  - يقوي ويعزز القيم التي تساعد الإنسان على التغلب على الضغوط فهو يدعو للحب والعطف على الآخرين، ويستنكر ويرفض مشاعر الغضب والعدوانية التي تزيد من حدة الضغوط.
  - يزيد الإيمان من روح المشاركة والتكافل الإجتماعي التي تساعد على خفض حدة الضغوط.
  - يشجع الإيمان الإنسان على التفاؤل والنظر لمستقبل أفضل.

يشعر الإنسان في ظل الإيمان بالراحة النفسية من خلال الصلاة والتأمل التي تؤدي بدورها إلى تغيرات جسمية وتؤدي إلى الحد من الضغوط.

## ٢,٢,٢,٢. آليات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

وهي الأساليب التي تمارسها المنظمة من أجل حماية نفسها من الآثار المتوقعة من ضغوط العمل، ومنها (عقيلي، 2005):

- الوصف الوظيفي الواضح: بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، يحدد تفصيلاً العناصر الأساسية التي تتكون منها الوظائف والأعمال وهو بمثابة الدليل المرشد (معايير) من أجل أدائها بشكل فعال. ويجب أن يكون الوصف دقيقاً وواضحاً، لأن في ظله تتخذ قرارات وظيفية متعددة تتعلق بمستقبل شاغليها داخل المنظمة وعلى رأسها قرارات تحديد الرواتب والأجور.
- توفير نظام واضح لتقييم الأداء: نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد التعليمية، والإجراءات التي تتم وفقاً لها عملية التقييم في المنظمة لجميع العاملين.

- توفير نظام حوافز واضح: نظام المكافآت قائم على مفهوم أساسي هو إعادة تعزيز أو تقوية الأداء الجيد أي تكون المكافآت مستمرة طالما أن أداء الفرد متميز مما يشجع العاملين ويدفعهم للاستمرار أو بذل الجهد وتحقيق التميز في الأداء وخلق الدافعية والإبداع وزيادة الإنتاجية.
- توفير كادر مالي واضح: والذي يشمل على نظام واضح وعادل ويحتوي على سلم الرواتب، والدرجات، وارتباط ذلك بنظام عام يحتوي على المكافآت، الحوافز، التعويضات، الإجازات بأنواعها، الأعياد والعطل الأسبوعية.
- مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات: بحيث يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره وتخفيف الضغوط لنصل إلى درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين لمنظماتهم.
- ترتيب بيئة عمل مناسبة : تساعد هذه البيئة على تسهيل عمل الموظف وتجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار. ومن أمور البيئة اللازم توفرها إضاءة جيدة، وحرارة مناسبة، وتنظيم ساعات العمل، وترتيب ونظافة مكان العمل، والهواء النقي، وتوفير ادوات ومعدات حماية، وتقليل الرقابة على الموظف لأن ذلك يشعره بالتوتر. بمعنى لا يمكن لأي منظمة أن تحقق لمواردها البشرية الولاء والانتماء والرغبة العالية في العمل وتوافقها وانسجامها مع أعمالها للوصول إلى كفاءة عالية في أداءها التنظيمي، دون أن تشعر هذه الموارد البشرية باطمئنان نفسي وعدم خوف من مخاطر بيئة العمل، فتوفير المنظمة السلامة والصحة في مكان العمل مطلب أساسي.
- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والأنشطة العالمية بشكل يسمح للجميع ضمن معايير وأسس تحددها المنظمة لما فيه فائدة عائدة على المنظمة والفرد معاً. لا شك أن تلك المشاركات توسع مهارات العاملين ومهارات التعامل مع الضغوط وحل الصراعات والإبداع والإبتكار والتعارف والتنسيق وتعلم مهارة إدارة الوقت.
- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم: المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، فتسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيههم. لذلك، يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم الجيد، الذي بدوره يمكن أن يشيع جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين جميع المستويات الإدارية الأدنى (العميان، 2004).
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تحدث إعادة الهيكلة من وقت إلى آخر حتى لا تُحدث آثار سلبية ومشاكل الضغوط لدى الأفراد. وعليه، فلا بد من إعادة الهيكلة بعدة طرق مثل: إضافة

أقسام وإدارات جديدة أو دمج وظائف، إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأقسام، كذلك تخفيض مستوى الإشراف (العميان، 2004).

- إدارة الصراع التنظيمي: يجب أن تتدخل الإدارة للمساهمة في حل الصراع قبل أن يتفاقم وينعكس على الأداء، وذلك يتطلب تشخيص الصراع وتحديد حجمه وأهدافه وأطرافه. وهناك إستراتيجيات يلجأ إليها المديرون لحل الصراع (العميان، 2004). إستراتيجية التهدئة: عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع، والتفاوض لإيجاد حلول وسط. إستراتيجية التجنب والإنسحاب: يحدث من أحد أطراف الصراع الإهمال والتجاهل أو الانسحاب من المواجهة. إستراتيجية المواجهة: بمعنى طرح الحقائق بين أطراف النزاع وتحليلها. إستراتيجية التكامل: البحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين: وذلك بتعيين أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب، وتخفيف أعباء الوظيفة من خلال إعادة تصميم نظم تدريب متطورة ونظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء وتنشيط الاتصال وقنواته وزيادة فعالية الإتصال الرسمي. إن ذلك كله سيؤدي إلى التقليل من غموض الدور. كما ان تطبيق نظم إدارة جديدة مثل المشاركة في إتخاذ القرارات، برامج الشكاوي. والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمات يخفف من ظهور الضغوط لدى العاملين (Decenzo & Stephen, 2005).

### 3.2 الولاء التنظيمي

لا شك أن القطاع الصحي شهد نمواً متزايداً بشكل عام خلال السنوات القليلة الماضية، وبشكل خاص في مؤسسات القدس الصحية، وقد أدى هذا النمو إلى زيادة التنافس لجذب أكبر عدد ممكن من المرضى والمراجعين، وذلك بتقديم أفضل الخدمات والتي تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية.

ويعتبر العنصر البشري هو الأهم في هذا الجانب بما يبذله من جهد وفعالية تساهم في رفع المستوى الصحي وكفاءته، ولذلك يلاحظ أن مصلحة أي مؤسسة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها بأشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بتوفير البيئة الصحية الفاعلة السليمة وخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وبما أن العاملين يتعاملون مع أعلى ما نملك ألا وهي حياة الإنسان فهم يتعرضون لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وسلوكهم، فإن تكونت لدى العاملين مشاعر سلبية، فإنهم سيعملون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني

مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة. وعلى النقيض من ذلك إذا كانت مشاعر العاملين إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي وظروف عمل صحية سليمة فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء للمؤسسة، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم مما ينعكس على المؤسسة ويجعلها تستطيع المحافظة على بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها.

ولا شك أن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المؤسسات، وما له من آثار إيجابية على سير العمل فيها، وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز. وإنطلاقاً من هذه الأهمية هناك حقيقة تقول أن الولاء التنظيمي عند العاملين يحقق الفعالية والكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتبني العاملين لأهداف ومصالح وطموحات المؤسسة وسعيهم لتحقيق ذلك، وعلى الجانب الآخر تحقيق طموح العاملين فيها بشكل متوازن مع طموح المؤسسة.

### 1.3.2. مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي وكانت Follet عام ١٩٢٠ من أول الباحثين في الإدارة عن مصطلح الولاء فتقول: إن الولاء هو إرادة جماعية طوعية تدعمها الإدارة وليس إرادة مفروضة كما هو الحال في العبودية، حيث يكون الولاء مصطنعاً وليس حقيقياً، وسيتم اغتنام أي فرصة للهروب (Rosanasa&Velilla, 2003).

هناك من يرى بأنه البقاء في نفس المؤسسة لفترة طويلة من الزمن (Cole, 2000). أما (Robbins, 2003)، فيرى بأنه "سلوك ليس ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فعالية الأداء في المنظمة". وهناك من يرى بأنه ردة فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما ينبغي، وكذلك إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة. ويعرف بأنه حالة نفسية تصف العلاقة بين المنظمة والموظف، وهي تؤثر على قرار الفرد بترك العمل أو البقاء في المنظمة (العنبي والسواط، 1997). وهناك من يرى أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه الصفات التالية (العبادي، 1999):

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ويذكر (Jaemoon, 2000) بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك توفر الرغبة في الاستمرار في المنظمة. بينما أوضح (الطعامنة وعبد الحليم، 1997) أن الولاء التنظيمي ناتج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

- التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.
- الانهماك "الاستغراق": وتعني أن يكون الفرد منغمساً ومنغمساً بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- الاخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيونته.

يلاحظ مما تقدم، أنه لا يوجد تعريف يجمع عليه الباحثون للولاء التنظيمي، ولكن هناك شبه إجماع على أنه نوع من اتجاهات الفرد نحو منظمته. ويرى الباحث أن الولاء التنظيمي عبارة عن عملية توافق مع الأهداف التي ترسمها المؤسسة، وبالتالي يعمل جاهداً لإنجازها ويقف مدافعاً عن أي مساس بها في كل الظروف والأحوال التي تعترضه، حيث يعبر هذا التعريف عن عدة قيم:

- التوافق النظري: التوافق النسبي بين أهداف الموظف (العامل) الشخصية والأهداف العامة الموضوعية للمؤسسة.
- التوافق العملي: يوافق بأن العمل الجاد لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والملبية لميوله هو جزء أصيل في عملية الولاء للمؤسسة.
- البعد النفسي: يتجاوز الباحث في الفهم للولاء المستوى النظري والعملي إلى المستوى النفسي من خلال دفاعه عن المؤسسة وأهدافها.

وعليه، فإن العاملين سوف يوضحون مدى قدرتهم الاندماجية وارتباطهم مع المنظمة التي يعملون بها، ولا بد أن يتبنى العاملون في المستشفيات أهداف المؤسسة الصحية التي يعملون بها، وأن يساهموا ويشاركوا في تحقيق أهدافها بكل جد ووفاء وإخلاص. ويجب على العاملين أن يظهروا مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه مؤسساتهم الصحية التي يعملون بها. إضافة إلى ذلك لا بد أن يكون لديهم الصفات والسمات التالية:

- الاعتقاد القوي بقيم منظمتهم الصحية وأهدافها مع قبولها.
- الاستعداد لتقديم الجهد وبذله لمصلحة منظمته الصحية.
- الرغبة القوية والاستمرارية في العمل داخل المنظمة الصحية.

ومجمل القول، أن الولاء يحمل العديد من المعاني: الوفاء والإخلاص، والتفاني، والتي تزيد نتائج العمل روعة وإبداعاً إذا توافرت مثل هذه الصفات.

من هنا يتساءل المرء، هل الولاء مشكلة تشغل منظماتنا المحلية؟؟ أم أن كثيراً من المنظمات العالمية المتقدمة تعاني منها؟؟ وأين يكمن الخلل الحقيقي؟؟ في الموظف أم المنظمة أم الاثنين معا؟؟ للإجابة على هذه الأسئلة، يجب الحديث عن الولاء التنظيمي من جميع النواحي. فالشعب الياباني، شعب يعشق العمل لدرجة أنه في أحد الأيام خرجت مظاهرة كبيرة في العاصمة طوكيو احتجاجاً على منحهم إجازات إضافية. وكما تشير الدراسات، بأن الموظف الأمريكي يعطي 70% من طاقته للوظيفة. وعلى النقيض من ذلك، فإن بعض الدراسات تشير إلى أن 80% من الموظفين في شركات الشرق الأوسط يفتقدون الولاء والإخلاص للشركات التي يعملون بها. ويرى خبراء الإدارة أن الحفاظ على بقاء الموظفين، يعد من التحديات الكبرى التي تواجه الشركات في العالم و خاصة في منطقة الشرق الأوسط، فعجباً لهذا التباين في التعامل مع الوظيفة بين الموظفين هنا وهناك(فريق السمو، 2007).

فأين مكمن الخلل الحقيقي، أفي الشركات وطريقة تنظيمها للموارد البشرية؟ أم أنها تكمن في الموظف وأداءه الوظيفي الذي لا يؤمن بأن نجاح القطاع الذي يعمل فيه يعكس طموحه وتحقيق نجاحه. فيبحث عن شركة تؤمن بتحقيق القاسم المشترك (فريق السمو، 2007).

### 2.3.2. الأبعاد المختلفة للولاء :

لعل المعضلة الأولى التي تواجه دراسة الولاء في المجتمعات، هو عدم وجود ثوابت عامة ومقبولة لفهم هذا المصطلح فعلياً وأظهرت بعض الدراسات أنه من الممكن أن يكون للولاء أبعاد مختلفة ( Powers & Cole, 2000). فعلى سبيل المثال، من خلال لقاء كولي مع دافيد ستيرن رئيس معهد الولاء في شيكاغو، تم عمل مقابلات مع العاملين لأكثر من 200 شركة منتفعة. ومن خلال هذه المقابلات، تم استنتاج نوعية العاملين، وقد تم توصيف نوعية وشخصية العامل المنتمي بما يلي:

- يعمل ضمن مجموعة ويشارك في فعاليات الشركة غير المنهجية.
- مستعد بأن يُضحى من أجل مصلحة الشركة.
- يؤمن بمنتج الشركة وعمل دعاية لشركته للزبائن وللمجتمع.
- المحافظة على ممتلكات الشركة وعدم الإهمال.
- المشاركة مع الزملاء بنشاط في العمل المطور للشركة.
- عدم استغلال نظام الإجازات لغير هدفها بما يشمل الإجازات المرضية.
- على استعداد أن يبقى في عمله لعدة سنوات مقبلة، حتى ولو عرض عليه راتب أعلى نسبياً في مكان آخر.

وخلاصة القول، فإن Powers & Cole يدعمان الفكرة الأساسية للولاء والانتماء للمؤسسة، وأن العامل يؤمن بما تصنعه هذه المؤسسة أو يؤمن بأن منتجات هذه المؤسسة جيدة جداً وتغطي احتياجات الإنسان. إن العامل في هذه المؤسسة ينظر إلى زملاءه، سواء أكانوا مشرفين أو عاملين يعملون تحت إشرافه أو زملاء في نفس المستوى، على أنهم أشخاص يستطيع العمل معهم في مجموعة وبذلك يستطيع مشاركتهم.

### 3.3.2. أهمية وآثار الولاء التنظيمي:

لا شك أن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات، وله أثره الواضح على سير العمل فيها، وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز. ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة القائلة أن الولاء التنظيمي عند الموظف يعتبر من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، وانخفض مستوى الغياب وأصبح معدل ترك العمل أقل.

وللولاء التنظيمي أثر في حياة العاملين قد تمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، حيث أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (العجمي، 1999). وعليه، فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في عدة نقاط منها (هيجان، 1998):

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات يساعد في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل لصالح منظمات أخرى.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الولاء التنظيمي يحافظ على استمرارية المنظمة وبقائها وزيادة إنتاجها، وولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات).

ونظراً لهذه الأهمية للولاء التنظيمي، يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى العاملين فيها. ويؤثر الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة معاً (المعاني، 1996) ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الظواهر التالية:

- الروح المعنوية العالية: يلعب الولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- الأداء: يلعب الولاء التنظيمي دوراً كبيراً في التأثير ليس على الأداء الجيد فحسب ، بل على الأداء والإنجاز المبدع، وشعور الفرد بأن المنظمة مهتمة به.
- التغيب: يخفف الولاء التنظيمي من ظاهرة الغياب، وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعذار وهذا يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية.
- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): يخفف الولاء التنظيمي من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها
- تؤدي سياسة المنظمة الواضحة من أنظمة وقوانين لصالح الموظف إلى الولاء مثل نظام الحوافز، والمكافآت، والتعويضات، وتطوير سياسة الباب المفتوح، المشاركة. بعد كل هذا، سيشعر الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها.

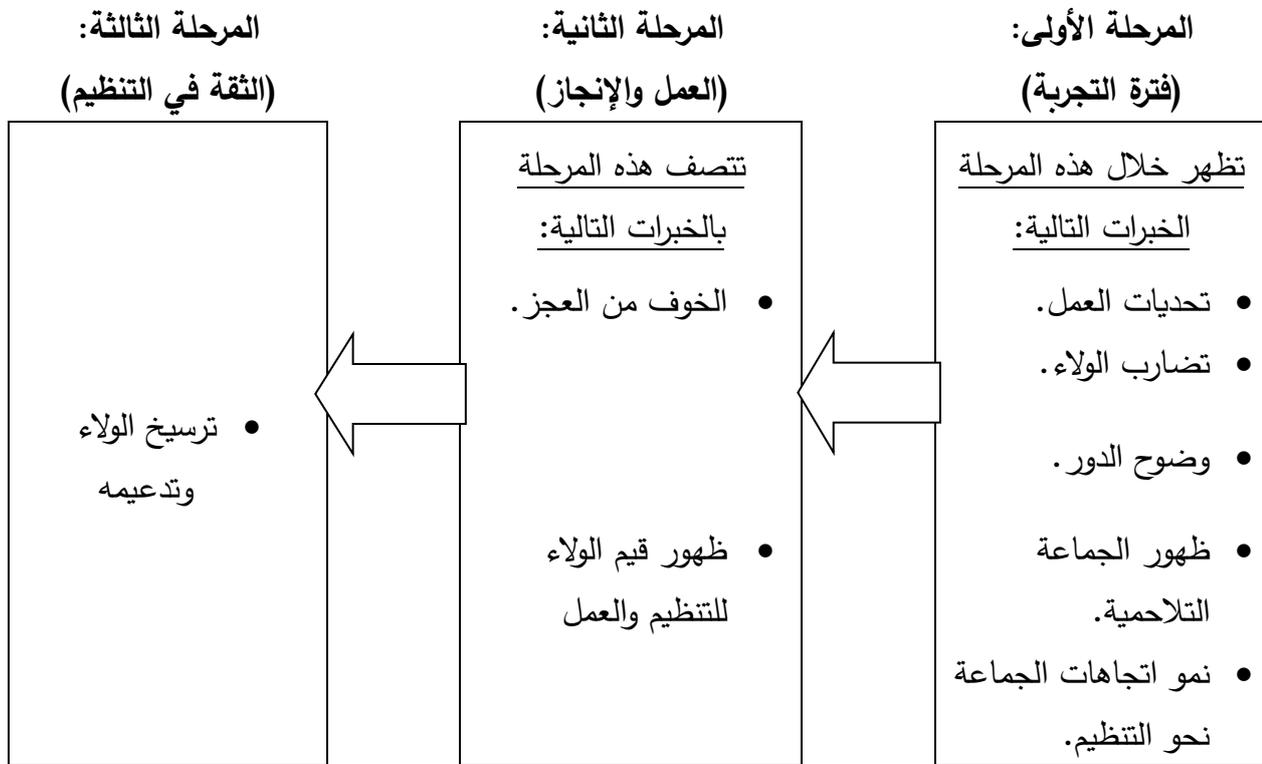
#### 4.3.2. خصائص الولاء التنظيمي ومراحله:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص، منها (المدهون والجزراوي، 1995):

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، يمكن متابعتها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.

- ينتج الولاء التنظيمي عن تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق.
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض (العنبي والسواط، 1997).

أما بخصوص مراحل الولاء التنظيمي، فقد بين (Buchanan, 1996) أن الولاء التنظيمي يمر في ثلاث مراحل متتالية يوضحها الشكل (٣،٢)، وهي:



شكل ٣،٢: مراحل تطور الولاء التنظيمي بتصريف من: المعاني (1996)

- مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام واحد، ويكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أداءه لأعماله.
- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح بين عامين وأربعة أعوام، ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز.
- مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ بعد السنة الخامسة وتستمر إلى فترة طويلة، وهنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين.

وقد أشار (العتيبي والسواط، 1997) إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: وذلك أن ولاء الفرد في البداية يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.
- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.
- مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له: وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد.

وأوضح كذلك (ردايدة، 1988) بأن تكوين الولاء يمر في ثلاث مراحل متتابعة:

- مرحلة ما قبل العمل: وتمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والاستعدادات والميول التي تؤهل الفرد للدخول إلى المنظمة، وتنجم هذه المؤهلات عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته بالظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.
- مرحلة البدء في العمل: وهي الخبرات التي يكتسبها الفرد في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه والانخراط في المنظمة.
- مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها بتفاعله مع المنظمة.

ويلاحظ تداخل هذه التصنيفات المختلفة مع بعضها البعض، مع حديث العتيبي والسواط عن الولاء وتأكيدهما على أنه يحدث بفعل السلطة، ومع تأكيد الردايدة على وجود الولاء قبل الانضمام إلى العمل، أي قبل اختيار العمل في المنظمة حسب التخصص الذي درسه. وعليه، فإن تصنيف Buchanan هو الأقرب إلى الواقع والذي يتفق مع فكر الباحث، حيث يبدأ الولاء عند الانضمام للمنظمة ويبدأ يترسخ مع مرور الزمن.

### 5.3.2. الآراء والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي:

هنالك العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نظريات محددة لدراسة الولاء التنظيمي. ومن أجل الربط والوضوح سوف نعرض بعض الآراء والنظريات التي تفسر الولاء التنظيمي:

يرى ستيرز Steers أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم والرغبة في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه، وأن الخصائص الشخصية ممثلة في التعلم، العمر، تحديد الدور، الحاجة إلى الانجاز. خصائص العمل ممثلة في الرضا عن العمل، التحدي في العمل، التغذية الراجعة. خبرات العمل ممثلة في طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو التنظيم، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي (المعاني، 1996).

وهناك رأي آخر للباحثين Angle & Perry يفسر ظاهرة الولاء التنظيمي والبحث عن أسبابه متمثلة في أن الفرد كأساس للولاء التنظيمي: لما يحمل من خصائص وتصرفات الفرد باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه، إلى جانب ما يمارسه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاءه لمنظّمته. وأن المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: وهي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها (هيجان، 1998). ويرى Allen & Mayer أن هناك ثلاثة عناصر مكونة للولاء التنظيمي:

- الولاء العاطفي: درجة ارتباط الشخص النفسي بالمنظمة من خلال المشاعر، مثل الانتماء والعاطفة والالتزام.
- الولاء المستمر: العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة (مصالح مشتركة مثل الترقّيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، والتضحية بمصالحه وعدم النظر إلى المكاسب.
- الولاء المعياري: شعور الفرد بالمسؤولية والالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة (Chang, 1999) و (Brown, 1996).

ويحدد Kanter ثلاثة أنواعاً للولاء التنظيمي:

- الولاء المستديم: يعتبر الأفراد أنفسهم جزءاً من منظماتهم ويبدلون التضحية الكبيرة من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها وعدم تركها.

- الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الإجتماعية بين الفرد ومنظّمته من خلال الزيارات الإجتماعية، وتسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات.
- الولاء الرقابي: ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الفرد.

وترى كانتر أن هذه الأنواع الثلاثة مترابطة، وقد توجد في منظمة واحدة (هيجان، 1998).

نظرية (X) ونظرية (Y): تقترض نظرية X، أن الأفراد يميلون إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل ويتجنبون المسؤولية وليس لديهم الطموح الكافي. ولذا، تجب مراقبتهم واستخدام وسائل التهديد لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. أما نظرية Y، فتقترض أن العمل مسألة طبيعية، وأن الرقابة والتهديد ليست الوسائل الوحيدة لدفع الأفراد نحو الإنجاز، وأن لدى الفرد دوافع ذاتية لتحقيق أهداف المنظمة والالتزام بها، وأن الحوافز تؤدي إلى التزام الأفراد بالإنجاز وأفضل ما يدفع الفرد لزيادة نشاطه هو إشباع حاجاته النفسية من خلال إعطائه الفرص في تحمل المسؤولية والمشاركة في وضع الأهداف وفرص النمو والتقدم، وأنه تتوفر درجة عالية لدى الأفراد لابتكار حل للمشاكل والمبادرة والطموح (McGregors Theory, 1984). يلاحظ على ضوء ما تقدم، أن هذه الآراء تفسر الولاء والانتماء وتعتمد على الخصائص الشخصية، وهناك من رآها على أنها عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وهناك من فسره بالالتزام الأدبي والعاطفي والعلاقة المستديمة والمتلاحمة بين الفرد والمنظمة. ومجمل القول، أن هذه الآراء تساعد في فهم ظاهرة الولاء التنظيمي وللأسف لا زال غائباً عن الساحة آراء ونظريات متكاملة لتوضيح هذه الظاهرة بأكمل وجه.

## ٢,٣,٦. أسباب البعد عن الولاء:

يمكن أن تعزى أسباب البعد عن الولاء لأسباب تتعلق بالمنظمة أو لأسباب أخرى تتعلق بالموظف، وتالياً وصف موجز لهذه الأسباب.

## ٢,٣,٦,١. الأسباب المتعلقة بالمنظمة:

أهم الأسباب المتعلقة بالمنظمة ملخصة ادناه:

- عدم شعور المنظمة لأهمية الموارد البشرية ومدى قدرتها في إحداث تغيير مسارها، فكثير منها تتعامل مع الموظفين كآلات وظيفتهم الكبرى تنفيذ الأوامر التي تصوغها الإدارة العليا

دون أن يكون لهم أي قرار أو حتى القدرة على الاعتراض على سلوك أو عمل معين لأنهم مجرد موظفين لأداء خدمات محددة مسبقاً.

- نظام العمل وما يتخلله من محسوبيات، أو العمل ضمن منظمة شبكة الوساطة وغيرها، مما يؤدي إلى مكافأة غير المستحق، ويشعر بالأكفاء بانعدام الثقة بالسياسة التي تتبعها المنظمة التي يعملون لديها.
- عدم بث روح المحبة في مكان العمل ووضع الحواجز بين الإدارة العليا وبين غيرها من المستويات، وتطبيق سياسات الإدارات القديمة التي تعتمد على الباب المغلق و سياسة الغموض والحرص على الاحتفاظ بالمعلومات عن سياسة العمل والنتائج بعيداً عن أعين الموظفين، مما يشعرهم أنهم غير مسئولين وغير جديرين بالثقة.
- إلغاء روح العمل الجماعي في المنظمة، ونظام المشاركة في اتخاذ القرار، واختيار أفضل السياسات كلاً حسب وظيفته المناطة به، اختيار أفضل طرق للعمل، مما يحقق راحة نفسية للموظف ويزيد ولاءه وانتاجيته بشكل كبير وملحوظ وبوقت قصير (فريق السمو، 2007).
- شعور الموظف بالاغتراب التنظيمي، والاغتراب شعور الفرد بالوحدة والتفكك وعدم الانتماء للوظيفة أو جماعة العمل، ويمكن أن ينشأ من خلال محاصرة العامل للروتين. ومن هنا، يصبح عمل العامل أقل معنى، وينخفض المعنى الاجتماعي للوظيفة، والفكر المتسلط على مشكلة أو أكثر على عقل العامل، وكذلك عدم الشعور بالانتماء للمنظمة والتغيب عن العمل، ودوران العمل والهروب منه، وعدم الرغبة في الانجاز وخفض الانتاجية.

ويمكن تخفيض الشعور بالاغتراب لدى المؤسسات، وذلك عن طريق: توفير المناخ التنظيمي والبيئة المناسبة من خلال ديمقراطية فعالة، وتشجيع المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، وفعالية الاتصال بين العاملين، وتؤكد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، وإيجاد نظم جديدة للحوافز (Keith & Nestrom, 1985).

#### ٢، ٣، ٦، ٢. الأسباب المتعلقة بالموظف:

- قيام الموظف بالعمل من أجل الحصول على المال الذي يسد إحتياجاته دون رغبته في التفكير والبحث عن أفضل الحلول، لأنه ببساطة يريد تنفيذ توجيهات الإدارة العليا فقط. إضافةً إلى ذلك، فهو قد يفقد الطموح والدافع، ويقنع بالوضع الذي هو عليه، فتكون مقولته الشهيرة في حياته "ليس في الإمكان أفضل مما كان".

- إكتفاء الشخص بما لديه من معلومات وخبرات، إضافة إلى محدودية تفكيره دون المحاولة في التوسع وكسب مهارات جديدة أو اللحاق بالتقدم التعليمي في المجال الذي يعمل فيه ولا تطوير لذاته بأي شكل كان. وقد يقع الجزء الكبير في هذه النقطة على المنظمة لأنها لا بد أن يكون لها دور فاعل في تحفيز الموظف وتنظيم الدورات والمؤتمرات وحثهم على المشاركة وتحقيق الاكتفاء الذاتي والعيش في استقرار نفسي يتناسب مع التطور الذي يحيط به.
- عدم ثقة الموظف في سياسة الشركة في دعم الأفكار التي تقود المنظمة للقمة، فيتم الإستفادة منها دون ذكر للموظف الذي عمل على إيجادها وتطويرها بأي شكل من الأشكال، فيشعر أن جهده قد ضاع سدى، فينتقل للنقيض ويصبح يعمل دون إبداع (فريق السمو، 2007)

### ٧,٣,٢. مقترحات لخلق الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم:

يمكن خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه منظماتهم باستخدام عدة طرق ومفاتيح، أهمها:

- الاستحواذ على قلوبهم وإشباع حاجاتهم الإنسانية، ويتم ذلك من خلال تجبير طاقة الموظف، وذلك عندما تكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف المنظمة، وكذلك من خلال المساهمة في استقرار العائلة عن طريق تنفيذ برامج وأنشطة إجتماعية وتمليك المساكن مما ينعكس على ولاء الموظف (فريق السمو، 2007).
- التلاحم والإندماج، تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة وأن يتكلم الموظف دون خوف، فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له. ويجب منح الصلاحيات الكافية للموظف ليؤدي ما هو مطلوب منه بحرية، كذلك يجب التبادل الحر للمعلومات بين الأقسام الإدارية. وأن يكون الانكباب على العمل حياً وليس خوفاً من العقوبات. ويجب أن تتفهم المنظمات احتياجات موظفيها (المرض، الأولاد، الزوجة.....) وكذلك يجب أن يتفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية، أزمة مالية.....). والسؤال هنا كيف نوجد التلاحم؟؟ والإجابة بوضوح وسهولة: حسن الاستماع للموظف الذي لا يقل أهمية عن الاستماع للزبائن والعملاء (عقيلي، 2005). وقد أوضحت إحدى الدراسات على 300 قائداً ناجحاً أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع. ليس مطلوباً من المدير أن يرد أو يتخذ قراراً فورياً بل يترث ويحل المسألة ثم يتخذ القرار. كذلك يؤكد التلاحم من خلال الاتصال المزدوج أي تفعيل آراء الموظف وطرح هذا التساؤل: ماذا لو كنت مكاني؟؟ لأن عرض المشكلة على عدة عقول تعطي أفضل الحلول (السويدان، 2006).

- الشراكة والملكية، يتعزز شعور المشاركة بين الموظف والمنظمة من خلال إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف. إضافة إلى عدم شعور الموظف بالطبقية فهي عدوة الولاء، فكلما زادت المسافة بين الإدارة والموظف زاد الحاجز المعنوي وساد شعور الموظف بأنه يعمل لحساب الغير. ويمكن مراقبة الموظف من تعبيره بقوله (أنتم) بدلاً من قوله (نحن). كما أن زيادة المستويات الإدارية تعيق الحلول العملية والسرعة في الإنجاز والتقليل من الانتماء والبطء في العمل، لذلك يجب إتباع التنظيم المسطح ذي المستويات الإدارية القليلة عوضاً عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات مما يزيد من فاعلية الاتصالات والإبداع. وكما يمكن اتباع مبدأ الإدارة على المكشوف (نشر الأسرار) فكلما زادت دراية الموظفين بوضع المنظمة زاد شعورهم بالمشاركة وإستثمار مواهبهم ووقتهم لمصلحة المنظمة. (فريق السمو، 2007) و (السويدان، 2006).
- الإتصالات المفتوحة، تختفي الأجواء التي تمتلئ فيها الشائعات والكلام المنقول وشعور الموظف بأن هناك أسراراً لا يعرفها، وحواجز وهمية بين المدير والموظف، لتحل محلها أجواء جديدة تتغذى على الاتصالات المفتوحة بين الإدارة والموظفين "سياسة الباب المفتوح" (فريق السمو، 2007).
- إذكاء نزعة التعلم، ويتجلى ذلك من خلال معرفة أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد 3-5 سنوات بسبب التغيرات السريعة (مواكبة العصرنة). ويكمن الحل هنا في منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، بمعنى توفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها لتمكنه من العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته. وكذلك يجب اتباع إستراتيجية التعليم المستمر ويحفز على تنمية المهارات بشكل متواصل وتقدم للموظف البرامج والارشادات التي تساعد على تقديم أفضل ما لديه ، وذلك باتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف، وتتمكن المنظمة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها (السويدان، 2006).
- التمكين وتحرير الفعل، التمكين هو إعطاء الموظف الصلاحيات والأدوات التي تمكنه من أداء المطلوب منه على أكمل وجه. وهنا يشعر الموظف بالإستقلالية والتقدير من المنظمة وليس العكس من ذلك كالنسر المحاط بقفص حديدي والكل يصيح به أنت حر أنت قوي !!! . والإستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل هو أن لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ. وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب وعندها يتحول الإلتزام إلى تقاني وولاء (السويدان، 2006).

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار، بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة وذلك لتجنب حالة الصراع التي تظهر في حالة غموض أدوار العاملين (المعاني، 1990).
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها ويؤثر على العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط. ويأمل العاملون أن يكون هذا المناخ داعماً ويسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. فالمناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والأعراف والمعتقدات والأنماط السلوكية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، 2004).
- عدم تدمير المعلومات، بالرغم من ادعاء المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي، لكنها تقضي على معنوياتهم في الواقع وتزيد نسبة التسرب الوظيفي، مما يؤدي إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات العاملين وكذلك على ولاء العاملين. وينتج ذلك من أن المنظمة تنظر إلى الموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية (عدم الإهتمام بالولاء التنظيمي والذي يؤدي إلى ضعف المعنوية – الملل وضعف الإنتاج – خدمة سيئة – تزعزع الأوضاع داخلياً وخارجياً) (السويدان، 2006).
- سياسة الجزرة والعصا، تقدم المنظمة العلاوات والمكافآت والفرص من ناحية، بينما تهدد الفرد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان من ناحية أخرى. إن هذه السياسة كفيلة لطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة (السويدان ، 2006).
- إستراتيجية التحفيز المادي والمعنوي والفكري، تؤدي هذه الإستراتيجية إلى زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري تجاه أعمالهم والمنظمة. ويشتمل التحفيز المادي على رواتب وأجور وحوافز مالية متنوعة لإشباع حاجات الموظف الناقصة، ويشتمل التحفيز الفكري على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع والخلاق والمبادأة، ويشتمل التحفيز المعنوي على توفير الاحترام والتقدير للعاملين والمعاملة الحسنة والطيبة (عقيلي، 2005).
- أسلوب الإدارة بالأهداف، وهي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف والخطط للمنظمة ومناقشتها، وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر، وإعطاء تغذية راجعة للمشاركين (رمضان وآخرون، 2003).
- إستراتيجية دمج العاملين، الدمج هو تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين بمعنى أن العاملين يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة

العليا ورسم السياسات، وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة. وينتج عن هذا الدمج درجة عالية من الانتماء والولاء لدى العاملين بالنسبة لمنظماتهم التي يعملون بها. وتسهم إستراتيجية دمج العاملين في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المنظمات، فهو وسيلة فعالة في حل الصراع التنظيمي بينها وبين العاملين فيها، مثل الإضراب عن العمل، الغياب، معدل دوران العمل. ويبعث الدمج في نفوس العاملين الثقة بمؤسساتهم وخلق علاقات طيبة بينهم وبين المنظمة، ويخفف من حدة الصراعات. وتشير التجربة اليابانية إلى أن دمجها للعاملين ساعد على تحقيق درجة عالية من الأداء التنظيمي الفعال والولاء التنظيمي المميز ، حيث تقدم خطة المشروع أو القرار من أسفل إلى أعلى المستويات المختلفة ذات الصلة بالموضوع لتقييمها أو تعديلها، ثم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا (عقيلي، 2005).

- الرعاية الشمولية، رعاية العاملين داخل المنظمة و خارجها ، كحل مشاكلهم العائلية بتقديم المساعدات المالية لهم ، و المشاركة في تعليم أبنائهم و رعايتهم صحياً ، و القيام بنشاطات اجتماعية ، مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي و النفسي للعاملين و خلق فلسفة العامل السعيد في عمله ، و غرس حب الولاء و الانتماء في نفوس العاملين . ( نصير، ١٩٩٠).
- زرع الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال معادلة تعرف بمعادلة (منحة) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة عاملاً من عوامل بث الولاء بالنفوس، وهذه العوامل هي: مبادئ، نماذج، حوافز، تنافس (المطوع، 2007).

ويؤكد (Whitener, 2001) أن المنظمات الإدارية تستطيع أن تحقق درجة عالية من الولاء التنظيمي وزيادة الفاعلية والإنتاجية وتشجيع الموظفين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها. تشكل كل هذه القيم دعائم في صناعة الولاء، تلك الصناعة التي نتمنى أن تنتشر في مؤسساتنا الصحية كما تنتشر النار في الهشيم ولكنها قطعاً لن تكون ناراً تحرق بل ستكون وقوداً لتحقيق الإنجازات على مستوى الأفراد والمؤسسات والمجتمع.

وعندما يظهر الولاء في المؤسسة، فإنها ستكون منتجة متكاتفة يسودها روح الفريق في العمل، مؤسسة مبدعة مستقرة قادرة على تنفيذ مخططاتها بكل سهولة، قادرة على المنافسة، قادرة على الحد من الصراعات، تمتلك فرصاً للتميز والتفرد، مؤسسة جاذبة للكفاءات البشرية المبدعة.

## 4.2 العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي

العصر الحالي هو عصر العولمة التي غيرت الكثير من المفاهيم، ومن ضمنها مفهوم العمل ومتطلباته وأساليبه. بالرجوع الى قاموس وبسترز فالعولمة هي سيادة النمط الغربي في الثقافة والاقتصاد والحكم والسياسة في المجتمعات البشرية كلها، وتتضمن معنى الأحداث والإضافة والفرض والإلزام، فهي احتواء للعالم (الجابري، 2004). وأدى ذلك إلى زيادة ضغوط العمل الذي يتعرض لها الموظف والنتائج المترتبة عليها من شعور الموظف بعدم الولاء للمؤسسة التي يعمل بها وتدني مستوى العمل والإنجاز، حيث أن الخسائر الناتجة عن ضغوط العمل وما يتبعه من تدني في الأداء وضعف في الولاء كبيرة. ويرجع الاهتمام بضغوط العمل وربطه بالولاء التنظيمي لما يتركه من آثار على سلوك الأفراد تجاه وظائفهم ومنظماتهم. وإن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة من خلال محاولتها الدائمة للعمل على ترسيخ الولاء لدى أفرادها وإزالة العوامل أو المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، مما يساعد في تحقيق قدر كبير من الفاعلية التنظيمية للمنظمة.

إن عنصر الإنسان هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الإنسان 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 (العمرى، 2003). وتمثل ضغوط العمل وضعف الولاء التنظيمي خطراً على العاملين، لما لها من آثار سلبية على الأفراد والمنظمة، تتمثل في عدم الرضا الوظيفي وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإرهاك النفسي، مما يؤثر على أداء العمل بالكفاءة المطلوبة، ويترتب على ضعف الولاء التنظيمي تحمل تكلفة الغياب وترك العمل وفقدان الرغبة في الإبداع وانخفاض الدافعية والالتزام بالعمل مما يؤدي إلى عدم الاستقرار والتكاليف الباهظة للمؤسسة (تقي، 2002). ولقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي. وكذلك أثبت العديد من الباحثين الغربيين أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عال من الولاء التنظيمي كان مستوى الضغوط عندهم منخفضاً (تقي، 2002).

## ٢, ٥ الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات العلاقة وقسمت لثلاثة أجزاء: دراسات ضغوط العمل ، ودراسات الولاء التنظيمي ، ودراسات تبحث العلاقة بينهما.

### 1.5.2. الدراسات التي تناولت ضغوط العمل:

دراسة (الملحم، 2007) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها باتجاه العاملين نحو التسرب الوظيفي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ومستويات ضغوط العمل لدى موظفي الأمن في شركتين من شركات الحراسة الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على توجهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، والتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو الضغوط والاتجاه نحو التسرب وفقاً لخصائصهم الشخصية، و معرفة العلاقة بين مستويات الضغوط والميل نحو التسرب الوظيفي. وخلصت إلى النتائج التالية:

- مستوى ضغوط العمل، خاصة فيما يتعلق بمحور العبء الوظيفي (كمية العمل)، وغموض الدور، التطور والرقي الوظيفي، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، مرتفعة.
- توجد ضغوط مرتفعة لدى العاملين، حيث أن ساعات العمل طويلة وشاقة والمسؤولية كبيرة وغير محددة وواضحة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في محور صراع الدور تعزى إلى العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الحالة الاجتماعية.
- وختتمت الدراسة بتوصيات مهمة منها: ضرورة أن تعمل إدارتي الشركة على تشخيص الاسباب المؤدية للتسرب منها الترقية وكمية العمل ، العدالة والمساواة في الأجور والمكافآت والحقوق المالية . المساندة الاجتماعية والعلاقات الجيدة مع الزملاء داخل المؤسسة. أن تهتم الشركات بتوفير عنصر الأمن الوظيفي لمنسوبيها. صرف الراتب بشكل منتظم. وضع إستراتيجيات تهدف إلى التخفيف من ضغوط العمل .

دراسة (حريم، 2003) بعنوان ضغوط العمل لدى الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوطات ومسبباتها التي يشعر بها الكادر التمريضي في المستشفيات الخاصة في الأردن، وتحديد المسببات والمصادر التي تؤدي إلى ذلك، ومعرفة الفروق في استمرارية الضغوط التي تعزى للعوامل الديمغرافية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة عشوائية مكونة من ٥٥٠ مبحوثاً. وخلصت إلى النتائج التالية:

- يشعر العاملين في الجهاز التمريضي بضغوطات وذلك بسبب النشاطات التي يؤديونها، ولكنها بدرجة متفاوتة من حيث استمراريته.
- من أهم مسببات الضغوط (الرواتب، الدوام المسائي، الترقيات، طبيعة العمل، العلاقة مع المرضى، العلاقة مع الزبائن).

- تؤثر بعض العوامل الديمغرافية كالمهنة، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي على مدى استمرارية الضغوط التي يشعر بها الممرضون.
- لا تختلف الضغوط باختلاف سنوات الخبرة والجنس.
- الضغوط لدى العازبين أكثر من المتزوجين حيث المتوسط الحسابي للعازبين (2.82) وللمتزوجين (2.64).
- الفئة العمرية التي تشعر بالضغوط أكثر من غيرها من 40 - أقل من 50 سنة.
- فئة مساعد ممرض وفئة المديرين تشعر بضغوط أكثر من غيرها.
- أقل الفئات التي تشعر بالضغوط هي من حملة درجة الماجستير.
- وخلصت إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة تخفيف عبء العمل والحد من تكيف العامل انجاز أعمال في فترة محددة . ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء وزيادة فرص الترقيه . زياده الاهتمام بالعاملين ومطالبهم وإستمرار اللقاءات معهم .

دراسة (سعادة وآخرون، 2003) بعنوان ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال إنتقاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية. وهدفت إلى قياس ضغوط العمل التي تواجه الكادر التمريضي في مستشفيات محافظة نابلس في ضوء متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، نوع المستشفى، والحالة الاجتماعية، ومكان السكن، والمستوى التعليمي، وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، والمنهج الوصفي المسحي، ووزعت الاستبانة على (144) من الكادر التمريضي. وخلصت إلى النتائج التالية:

- وجود فروق في مستويات ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير نوع المستشفى ولصالح المستشفيات الحكومية ، ولمتغير المستوى التعليمي ولصالح حملة البكالوريوس فأعلى من التمريض .
- وجود مستوى مرتفع من الضغوط تقع على الكادر التمريضي بنسبة 76%.
- عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية لدى الكادر التمريضي.
- وختمت بتوصيات أهمها: ضرورة مراعاة تخفيف ضغوط العمل وذلك بتخفيف كميته العمل وخاضه فئه التمريض.

دراسة (الأحمدي، 2002) بعنوان ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض. دراسة ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على

أبعاد مشكلة ضغوط العمل لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية والخاصة. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن أهم مصادر ضغوط العمل لدى الأطباء في العينة هي خصائص الدور ، وعدم توفر الامكانيات المساندة (الامكانيات المهنية والتنظيمية).
- وتبين أن الأطباء السعوديين والأخصائيين والأصغر سناً يولون أهمية لمعظم مسببات الضغوط بينما يولي العاملون بالمستشفيات أهمية أكبر لعدم توافر الإمكانيات المساندة والعوامل التنظيمية والمهنية ولصراع الدور. ولا يعتبر التخصص عاملاً محددًا عند الأطباء لتقييم معظم مصادر الضغوط في الوقت الذي نقل فيه بعض مصادر الضغوط مع ارتفاع مستوى التأهيل التعليمي.

دراسة (السباعي، 2001) بعنوان ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها وإستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية. وهدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل والمصادر التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة، ومدى وجود اختلاف بينهم، في مستوى ضغوط العمل، وفقاً لمتغيراتهم الشخصية (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، نوع الوظيفة)، وكذلك التعرف على أهم الإستراتيجيات المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل، سواء من قبل الأفراد، أو من قبل الجامعات السعودية. وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى ضغوط العمل الذي تشعر به الموظفات منخفض نسبياً، حيث بلغت النسبة 2.469.
- أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الموظفات، من وجهة نظرهن جاءت على النحو التالي: الأكثر ضغوطاً (محدودية فرص التطور والترقي الوظيفي، وعبء العمل، عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل، ظروف بيئة العمل المادية، صراع الدور، غموض الدور).
- يزداد شعور الموظفات الأصغر سناً بضغوط العمل أكثر من الكبيرات في السن.
- الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أعلى يشعرن بضغوط عمل أكثر من الموظفات اللواتي مستواهن التعليمي أدنى.
- الموظفات الأقل خدمة في الوظيفة، يزداد شعورهن بضغوط العمل بدرجة أعلى.
- وختتمت بتوصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بمبدأ التشابه الوظيفي عند توزيع الأعمال عند العاملين . زياده فرص الالتحاق بالبرامج التدريبية . دراسه النظام المتبع في ترقية الموظفات.

دراسة (الخليفة، 1997) بعنوان ضغوط العمل على العاملين في الجهاز الحكومي في السعودية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معاناة الموظفين العاملين في الجهاز الحكومي في السعودية من ضغوط العمل و التعرف على طبيعة وأنواع ضغوط العمل ومصادرها وأثرها على الأفراد العاملين في الجهاز الحكومي، وعلاقة مصادر الضغوط التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة بالمتغيرات التالية: العمر/ المؤهل الدراسي/الحالة الاجتماعية/ المرتبة الوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أبرز المصادر التي تسبب ضغط العمل على أفراد عينة الدراسة هي: صراع الدور، الأجور، ظروف العمل والبيئة المادية، قلة فرص النمو والتقدم الوظيفي، التنظيم.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وضغوط العمل.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الدراسي وغموض الدور.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومصادر ضغوط العمل.

دراسة (الهنداوي، ١٩٩٤) بعنوان إستراتيجية التعامل مع ضغوط العمل. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مكونات ومصادر ضغوط العمل والنتائج والآثار المترتبة عليها، وقياس العلاقة بين متغيرات ضغط العمل وثلاثة متغيرات مستقلة هي الجنسية والوظيفة والعمر. وتحديد الإستراتيجيات للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل والآثار السلبية المترتبة عليه سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، حيث وزعت الاستمارة على عينة عشوائية بسيطة من جنسيات وتخصصات وأعمار مختلفة من العاملين في المجال الصحي بالمستشفيات والعيادات الخاصة بمدينة الرياض (طبية، تمريضية، إدارية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اختلاف الأفراد بحسب جنسياتهم لمسببات ضغوط العمل المتولدة عن عبء العمل، وطبيعة العمل، والسياسات التنظيمية المتبعة، ونظم تقييم الأداء، وتعارض الدور والمستقبل الوظيفي. لدى العاملين بالوظائف الطبية مستوى ضغط أعلى من العاملين بالوظائف الإدارية بنفس القطاع، أما العاملين بالتمريض فمستوى ضغط العمل لديهم أعلى من العاملين في الوظائف الطبية الأخرى.
- يشعر العاملون في القطاع الصحي الذين يقعون ضمن الفئات الصغيرة بمستوى ضغط عمل أكثر مما يشعر به العاملون من كبار السن.

- توصي الدراسة بما يلي: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بحيث تتلائم الوظيفة مع الفرد .رفع مستوى الأداء والكفاءة. التعرف على مصادر الضغوط من قبل الادارة والعمل على ازالتها . احاطه الموظف بالمعلومات الكافية بما يجري داخل المنظمه لما يؤدي الى رفع الروح المعنويه وزياده الانتاجيه والكفاءة .

دراسة (النمر،1994) بعنوان دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة ضغط العمل الذي يتعرض له الفرد وأهم المصادر المسببة له وأهم الآثار الناجمة عنها سواء في منظمات الدول المتقدمة أو في عالما العربي.
- التعرف على الإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها التقليل أو الحد من ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد.
- التعرف على مدى التباين بين أفراد عينة الدراسة حول مصادر الضغوط المختلفة بناء على اختلاف القطاعات التي يعملون فيها (العام / الخاص)، والجنسية وطبيعة الوظيفة وخصائص العاملين التعليمية والعمرية ، وقد اشتملت عينة الدراسة على مجموعة من العاملين السعوديين وغير السعوديين العاملين في القطاعين العام والخاص بمدينة الرياض، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود فروق إحصائية بين أفراد العينة في كلا القطاعين العام والخاص في مستويات ضغوط العمل الناتجة من كمية ونوع العمل والنمو والتقدم المهني والظروف المادية للعمل.
- فئات العمر الأصغر أكثر الفئات شعوراً بالضغوط وخاصة فيما يتعلق بنوع وكمية العمل والظروف المادية للعمل.
- وختتمت بتوصيات أهمها: الاهتمام بعمليات الاختيار والتعيين والتوفيق بين متطلبات الوظيفة وخصائص وقدرات الأفراد مما يساعد في الحد من ضغوط العمل . وضع أسس تكفل المساواة للجميع والعمل على إزالة معوقات الترقيه سواء أكانت إداريه أو ماليه. العمل على تحسين نظام المكافآت ، الثواب والعقاب ، وأوصاف الوظيفة. تحديد الصلاحيات مما يساعد في التقليل من صراع وغموض الدور في العمل .

دراسة (عسكر وعبد الله، 1988) بعنوان مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية بدولة الكويت. وهدفت إلى التعرف على مدى الضغوط التي يمكن أن يتعرض لها العاملون في مهنة التمريض، الخدمة الاجتماعية، الخدمة النفسية والتدريس في المعاهد الخاصة في ضوء متغيرات الخبرة المهنية، والجنسية، والجنس، والحالة الاجتماعية. وبالإضافة إلى ذلك، التعرف على مدى معاناة العاملين في هذه المهن لبعض الأعراض النفسية والجسمية، والتي ترتبط بالضغوط الناتجة عن ظروف العمل. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لها، وبلغت عينة الدراسة 353 عاملاً كان توزيعها كالتالي 78 مدرساً لمهنة التدريس في المعاهد الخاصة، 162 ممرضاً وممرضة من أربع مستشفيات، 73 أخصائياً اجتماعياً، 40 من العاملات في الخدمة النفسية. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مهنة التمريض هي أكثر المهن تعرضاً للضغوط تليها مهنة الخدمة النفسية ثم التدريس في المعاهد الخاصة وأخيراً الخدمة الاجتماعية.
- برزت فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع المهن في ستة مجالات هي: تعارض الأدوار، مدى وضوح الأدوار، الروتين الوظيفي، العائد المالي (المادي)، غياب الدعم والترابط الاجتماعي في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التعرض للضغوط في ضوء سنوات الخبرة في مهنة التدريس فقط.
- فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضاً للضغوط مقارنة بغير المتزوجين وخاصة في مهنة التمريض والخدمة الاجتماعية.
- ارتفاع نسبة الشعور بالإرهاق من بين العاملين في مهنة التمريض، وكذلك الشعور بعدم الأمان الوظيفي في هذه المهنة وفي مهنة التدريس أيضاً.

## 2.5.2. الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

دراسة (المحتسب وجلعود، 2007) بعنوان أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديمغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية مكونة من 210 موظفاً وموظفة شملت العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، فالعاملون الذكور أكثر ولاءً من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي والولاء المستمر.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والدرجة التعليمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وكانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وتبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاءه.
- أما بالنسبة للدرجة التعليمية كانت لصالح حملة الشهادة الثانوية، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والأخلاقي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي بينما لم يثبت ذلك مع الولاء العاطفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة، والحوافز، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده.
- وختمت بتوصيات أهمها: ضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من حين إلى آخر لما لهذا دور إيجابي في زيادة الانتاجية. الاتصال المفتوح تسوده الثقة والتعاون والاحترام بين العاملين . تطبيق أنظمة حوافز مناسبة ووضوح الأدوار والمهام والأهداف التنظيمية .

دراسة (الأحمدي، 2006) بعنوان الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ومدى اختلاف كل منهما باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، وذلك بالتركيز على الجنسية بوصفها أحد المؤثرات في البيئة الثقافية في المنظمات الصحية في المملكة وتكون مجتمع الدراسة من الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. وقد تم توزيع (1800) استبانة على جميع العاملين بالتمريض في هذه المراكز. وخلصت نتائج الدراسة إلى التالي:

- أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات في درجات الولاء التنظيمي بين الرجال والنساء.
- فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية نجد أن درجات الرضا الوظيفي لا تختلف بين المتزوجين وغير المتزوجين، بينما تزيد درجات الولاء التنظيمي لدى المتزوجين.
- أن كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يزيد مع التقدم في العمر ومع زيادة سنوات الخبرة.

- ومن حيث المستوى التعليمي نجد أن درجات الرضا الوظيفي تتدنى لدى الممرضين الأقل تأهيلاً، بينما ترتفع درجات ولائهم للمنظمة.
- أما من حيث الراتب الشهري فنجد أن هنالك فروقاً جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقاً لمستوى الراتب الشهري إلا أن هذه الفروق لم تكن ذات اتجاه واضح.
- وجود درجات معتدلة تفوق المتوسط من الرضا الوظيفي الكلي والولاء التنظيمي بين العاملين .
- وأخيراً وجدت الدراسة علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- وختمت بتوصيات أهمها: ضرورة توفير الأنظمة والحوافز والمكافآت الملائمة لتعزيز الولاء التنظيمي . المشاركة في صنع القرار .

دراسة (الأحمدي، 2004) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في تلك المستشفيات، وتألّف مجتمع الدراسة من الكادر التمريضي العاملين في المستشفيات، وأخذت عينة عشوائية (500) ممرض وممرضة. وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، والرغبة في ترك العمل والمهنة.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين متوسط.
- وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري، سنوات الخبرة والولاء التنظيمي ، وعدم وجود رغبة في ترك العمل والمهنة.
- وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ووجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك العمل، وعدم وجود علاقة بين المستوى التعليمي والرغبة في ترك المهنة.
- وجود فروق في الولاء التنظيمي لصالح الذكور
- عدم وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي.

دراسة (المعيوف، 2002) بعنوان أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. وهدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات. وقد شملت الدراسة 181 جهازاً حكومياً موزعة على

مناطق المملكة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 15 موظفاً من كل جهاز. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية عالية إلى حد ما.
- يختلف مستوى الولاء جوهرياً تبعاً لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، المهام الإشرافية، عدد المرؤوسين، مستوى الوحدة الإدارية، عدد الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام التي يؤديها الموظف).
- يزداد مستوى الولاء التنظيمي مع تقدم العمر وتقدم الخبرات السنوية.
- ينخفض مستوى الولاء التنظيمي للموظفين مع ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين.
- إن الموظفين في المراتب الدنيا أعلى ولاءً منهم في المراتب الوسطى والمرتبات العليا.
- إن مستوى ولاء الموظفين المتزوجين أعلى من غير المتزوجين.

دراسة (السلامة، 2000) بعنوان الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي. وهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو علاقة بعض المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي، السن، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، التعليم، مدى الخبرة الوظيفية، سنوات العمل بجهة العمل الحالية، جهة العمل) والوظيفية (أهمية الوظيفة، الاستقلالية، وضوح الدور، تنوع المهام، مكافآت الوظيفة، العلاقات الاجتماعية للوظيفة، المعلومات والتغذية الراجعة) بالولاء التنظيمي لهم بكل من القطاع الحكومي (الوزارات) والقطاع الخاص (البنوك)، والتوصل إلى نموذج انحداري يوضح أكثر المتغيرات الشخصية والوظيفية تأثيراً على الولاء الكلي بكل من الوزارات والبنوك. وكذلك إجراء مقارنة بين كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وذلك حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الولاء الكلي المستمر، العاطفي، الأخلاقي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي المقارن. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين، من القطاع الحكومي ممثلاً في مختلف الوزارات بمدينة الرياض، و القطاع الخاص ممثلاً في البنوك السعودية العاملة بمدينة الرياض وتم اختيار عينة عشوائية 355 تم مسحها باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط طردي قوي ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الحالة الاجتماعية، الخبرة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية، تنوع المهام، المكافآت الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، والمعلومات والتغذية الراجعة.
- وجود ارتباط عكسي قوي ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى الوظيفي.

- عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وبقية المتغيرات الشخصية المتمثلة في السن، الراتب، التعليم، سنوات العمل.

دراسة (المعاني، 1999) بعنوان الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. هدفت إلى الكشف عن مدى الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية (جهة العمل - الراتب - المؤهل التعليمي - مدة الخدمة في التنظيم الحالي - الحالة الاجتماعية - الجنس - السن)، والولاء التنظيمي للمديرين. وقد تم إجراء الدراسة على مديري المديریات، في ثلاثة وعشرين وزارة والبالغ عددهم (186) مديراً باستخدام الاستبانة. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- درجة الولاء التنظيمي جيدة حيث بلغ معدلها (79.8%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية وظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وجهة العمل.
- وجود فروق ظاهرية في العلاقة بين الولاء التنظيمي وكل من المؤهل التعليمي، مدة الخدمة في المنظمة، الراتب، العمر، الحالة الاجتماعية (صالح المتزوجين)، والجنس (لصالح الذكور) ولكن هذه الفروق لم تكن دالة إحصائياً.

دراسة (العمرى، 1998) بعنوان محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي والحكومي. وهدفت إلى تحديد نوعية العلاقات المتداخلة بين أهم المتغيرات الديمغرافية مثل السن والجنس والراتب الشهري ومدة الخدمة الحالية وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي، وتحديد نوعية العلاقات المتداخلة بين أهم المتغيرات الوظيفية كالرضا الوظيفي وصراع الدور الوظيفي والاندماج الوظيفي وأثرها على الولاء التنظيمي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين العرب بمراكز ومستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، حيث بلغ (25) مركزاً و(5) مستشفيات، واختار الباحث عينة عشوائية، وقد بلغ العدد الكلي للعينة 350 فرداً، و استخدم الباحث الاستبانة كأداة لدراسته. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي وبين الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي وبين الولاء التنظيمي، وكذلك بين المرحلة التعليمية وبين الولاء التنظيمي.
- وجد أن المتغيرات المستقلة، السن، الجنس، الراتب الشهري، الخدمة الحالية في التنظيم لا ترتبط بالولاء التنظيمي ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

دراسة (الشيخ، 1992) بعنوان الانتماء في القطاع المصرفي بالأردن. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي في القطاع المصرفي لدى العاملين فيها. وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية قدرت "144" عاملاً. و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العمالة المصرفية بالأردن لديها ولاء تجاه منظماتها.
- العمالة الأكبر سناً والأكثر راتباً أكثر ولاءً، والعمالة الأصغر سناً والأقل راتباً أقل ولاءً.
- الموظفات أكثر ولاءً من الموظفين الرجال.

### 3.5.2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي:

دراسة (العمرى، 2003) بعنوان بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. وهدفت إلى اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، وتم استخدام الاستبانة والتي وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض. وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يتحدد متغير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بكل من : العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور، غموض الدور، متغير الأداء الوظيفي.
- يتحدد متغير ضغوط العمل بكل من : العمر، الخدمة، الراتب الشهري، صراع الدور، غموض الدور، الولاء التنظيمي.
- يتحدد متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج بكل من الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، ضغوط العمل، متغير الأداء الوظيفي.
- يتحدد متغير الأداء الوظيفي بكل من : الولاء التنظيمي، متغير ضغوط العمل، العمر، الخدمة.
- وختتمت بتوصيات أهمها: تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار التي يؤديونها . يجب على الإدارة أن تتعرف على أهم مصادر ضغوط العمل والعمل على وضع إستراتيجيات للحد منها . وجود نظام إتصال فعال داخل المؤسسة. المعاملة الحسنة للموظف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

دراسة (المعشر، 2003) بعنوان قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية. هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي وضغوط العمل وتحليلها في المحافظات الشمالية (إربد، عجلون، جرش، والمفرق). ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي بحيث أنه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء.
- مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية.
- مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة رؤساء الأقسام.

دراسة (تقي، 2002) بعنوان قياس مدى قدرة العوامل الديموغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية. هدفت إلى بحث العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي للعاملات في قطاع الخدمات الصحية المساندة، وأخذت العينة عشوائياً من أربع فئات وظيفية وعددهم 230 موظفة هي: الهيئة التمريضية، والسكرتارية الطبية، والسكرتارية، والوظائف الفنية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل من نوع المهنة، والمؤهل التعليمي، والعمر، وعدد سنوات الخدمة مع الالتزام التنظيمي.
- هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل.
- وجد أن درجات الالتزام التنظيمي وضغوط العمل لدى الهيئة التمريضية أكثر من الموظفين الأخرى في العينة.

#### ٢, ٥, ٤. التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة (20) دراسة، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام مرتبطة بالموضوع وهي: ضغوط العمل بواقع (٩) دراسة، الولاء التنظيمي بواقع (٨) دراسة، والعلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي بواقع (3) دراسات. وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم. وكانت أحدث هذه الدراسات دراسة (المحتسب ورجوع، 2007) وكذلك (دراسة الملحم، 2007)، وأقدمها (دراسة الشيخ ١٩٩٢). وقد استخدمت تلك الدراسات أساليب بحثية

مختلفة ، كما طبقت على قطاعات متنوعة من عينة الدراسة ، حيث طبقت هذه الدراسات على منظمات ومؤسسات مختلفة. وقد اختلف حجم العينة في تلك الدراسات حيث كان أكبر حجم للعينة في دراسة ( المعيوف ، 2002) بلغت 2715 موظفاً ، وأقل عينة دراسة (الشيخ ، 1992) بلغت 144 عاملاً.

أما بالنسبة لنوع العينة فمنها من طُبِق على الذكور والبعض الآخر طُبِق على ( الذكور والإناث). وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي بمختلف مداخله المسحي ، التحليلي ، والمنهج المقارن. كما استخدم الباحثون في هذه الدراسات أدوات مختلفة لجمع المعلومات منها الاستبانة إلى جانب مقاييس أجنبية مترجمة. وأظهرت نتائج الدراسات وجود تباينات بدرجات مختلفة بالنسبة لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على كل من متغيري ضغوط العمل والولاء التنظيمي ، وكانت العلاقة بينهما عكسية ، فكلما زاد تأثير الضغط قل الولاء والعكس صحيح. والدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة ، ووجه الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في التالي:

- تناولت هذه الدراسة الآليات المقترحة للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسات صحية.
- تناولت ستة مصادر من مصادر ضغوط العمل والتي تمثلت في (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، العدالة والمساواة). أما الدراسات السابقة فقد اختلفت في تناول تلك العوامل ، فمنهم من زاد عليها ومنهم أقل وذلك بناءً على رغبة الباحث.
- تناولت فقرات تقيس درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- ندرة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين في المجال الصحي.
- ندرة الدراسات التطبيقية على المؤسسات الصحية وخاصةً في القدس الشرقية.

وقد استفاد الباحث من خلال إطلاعها على الدراسات السابقة في الإثراء التعليمي للاطار النظري وإعداد هذه الدراسة ، لذا يأمل الباحث بأن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وتُقدم بعض الآليات والإستراتيجيات المقترحة أو الحلول الجديدة للحد من آثار ضغوط العمل والتكاليف الناتجة عنه وتعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسات الصحية والأخذ بالآليات المقترحة ونتائج الدراسة بعين الاعتبار، وإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول متغيرات الدراسة في مؤسسات مختلفة.

## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة وخصائص العينة

#### 1.3 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لهذا النوع من العلوم. وقد تم اعتماد الاستبانة لجمع البيانات من (المبحوثين) العاملين في المستشفيات الثلاثة.

#### 2.3 أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعداد استبانة لقياس ضغوط العمل، ولقياس الولاء التنظيمي، وتحليل الآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، بعد الإطلاع على الأطر النظرية ذات العلاقة ودراسات سابقة منها (البابا، 2007 – المحتسب وجلعود، 2007 – الملح، 2007 – الأحمد، 2006 – سعادة وآخرون، 2003). وتم الحصول على بعض الفقرات، وأضاف الباحث مجموعة أخرى من الفقرات بما يتناسب مع الدراسة، و أصبح مجموعها (73) فقرة.

الجزء الأول: ويتكون من (12) سؤالاً وهي عبارة عن بيانات تعريفية بالموظفين العاملين في المستشفى، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، المسمى الوظيفي، المؤهل التعليمي، الدخل الشهري الشخصي والأسري، عمل الزوجة وأحد الأبناء، صعوبة الوصول إلى العمل. الأداة الأولى: تتعلق بمحاور أساسية تحدد ضغوط العمل بهدف معرفة مصادر ضغوط

العمل ومستوياتها لدى المبحوث ويتكون من (39) فقرة وقد تم تقسيم هذه الفقرات الى ستة محاور على النحو التالي: محور عبء الدور ويتكون من (6) فقرات من 1-6، ومحور صراع الدور ويتكون من (7) فقرات من 7-13، ومحور غموض الدور ويتكون من (5) فقرات من 14-17، ومحور العلاقة مع الإدارة ويتكون من (11) فقرة من 18-28، ومحور العلاقة مع الزملاء ويتكون من (4) فقرات من 29-33، ومحور العدالة والمساواة ويتكون من (6) الفقرات الأخيرة.

وأما الأداة الثانية : فتتعلق بالولاء التنظيمي والغرض منه معرفة مظاهر الولاء التنظيمي ومستوياته لدى المبحوث وتكونت من (16) فقرة، أما الأداة الثالثة والأخيرة، فتضمنت مقترحات من قبل الباحث للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي ويتضمن (18) فقرة.

تم استخدام توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي للأجزاء الثلاثة. وتم اعتماد سلم الإجابات من خمس درجات حسب هذا المقياس على النحو التالي: موافق بشدة (5: درجات)، موافق (4: درجات)، محايد (3: درجات)، غير موافق (2: درجتين)، غير موافق بشدة (1: درجة). كما وأجريت معامل الثبات لكل محور من المحاور ولكل أداة من أدوات الاستبانة ( أنظر الى الجدول 1,3).

### 3.3 صدق الأداة (تحكيم الاستبانة)

لمعرفة مستوى مصداقية الاستبانة ولضمان تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله، فقد تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين، حيث تم إرسالها مع مقترح البحث إلى ذوي الخبرة والإختصاص ملحق (1). وقد كان لملاحظاتهم أثراً إيجابياً في تطوير وتحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية. ومن أهم ملاحظاتهم أن بعض الفقرات كانت مركبة وقد تم فصلها إلى فقرتين أو ثلاثة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتوضيح المعنى، وإلغاء بعض التداخلات في فقرات المحاور المختلفة .

### 4.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة، بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، على عينة الدراسة، ويشير الجدول (1,3) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة المتعلقة بضغط العمل، حيث تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.63-0.81)، في حين بلغت جميع محاور ضغوط العمل (0.87)، والفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي (0.79)، والفقرات المتعلقة بالآليات المقترحة

(0.86)، وقد بلغت معامل الثبات الكلي للاستبانة والذي يتضمن 73 فقرة (0.89)، ويتكرر أن هذه القيمة مناسبة لإجراء الدراسة.

جدول ١,٣: معامل كرونباخ لثبات الاداة

الرقم	الأداة	عدد الفقرات	معامل الثبات
	ضغوط العمل وأبعاده الستة:		
١	عبء الدور	٦	٠,٧٧
	صراع الدور	٧	٠,٦٣
	غموض الدور	٤	٠,٧٤
	العلاقة مع الادرة	١١	٠,٧٣
	العلاقة مع الزملاء	٥	٠,٨١
	العدالة والمساواة	٦	٠,٦٦
	الدرجة الكلية لضغوط العمل	٣٩	٠,٨٧
	٢	الولاء التنظيمي	١٦
٣	الاليات المقترحة	١٨	٠,٨٦

### 5.3 تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة ، فقد تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم احتساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه

الخلية، وبذلك يتراوح مدى الخلية حسب المتوسطات الحسابية على النحو التالي: ( العمر، 2002).

- من 1-1.80 قليلة جداً.
- من 1.81-2.60 قليلة.
- من 2.61-3.40 متوسطة.
- من 3.41-4.20 كبيرة.
- من 4.21-5 كبيرة جداً.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية لمفردات الدراسة.
- معامل ( ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- استخدام الوسط الحسابي ، لوصف بعض المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات الدراسات الأساسية ضغوطات العمل بأبعاده والولاء التنظيمي والآليات المقترحة لذلك.
- استخدام الإنحراف المعياري Standard Deviation ، للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية. والإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة ولكل محور ، فكلما إقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي لتحديد قوى واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
- تم استخدام (t-test) للفرق بين متوسطين لبيان مدى الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تكون عند مستوى 0.05 فأقل ( Two Independent t-test) في اتجاهات عينة الدراسة العاملين في مستشفيات القدس الشرقية.
- تم استخدام أسلوب اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWayAnalysis of Variance) لبيان مدى وجود اختلاف في اتجاهات أفراد الدراسة حول ضغوط العمل وأبعاده والولاء التنظيمي باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية التالية ( الجنس، العمر، الراتب (الدخل الشخصي)، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي).
- اختبار المقارنات المتعددة من خلال اختبار (أقل مربع فروق) LSD، البعدي الذي يوضح مصادر الفروقات.

### 6.3 حدود الدراسة

يوضح هذا الجزء الحدود الزمانية والمكانية للدراسة. وبالنسبة للحدود الزمانية، فقد تم إجراء هذه الدراسة خلال ثلاثة فصول دراسية، هي الفصل الدراسي الأول للعام الأكاديمي أيلول 2006/2007، حيث تم استطلاع الإطار النظري والدراسات السابقة. والفصل الدراسي الثاني الأكاديمي شباط 2007/2008، تم بناء الاستبانة وعرضها على المحكمين من داخل جامعة القدس وخارجها، وكما تم توزيع الاستبانة وتقييغها. والفصل الأول الأكاديمي أيلول 2008/2009، تم تحليل الاستبانة والوصول للنتائج. وأما بالنسبة للحدود المكانية، فقد تم توزيع الاستبانة في ثلاث مستشفيات هي: مستشفى المقاصد، مستشفى المطلع، مستشفى الهلال، التي تقع في حي الطور في القدس الشرقية فلسطين.

### 7.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفيات القدس (المقاصد، والمطلع، والهلال). ويبين الجدول (٢،٣) توزيع العاملين في المستشفيات الثلاث حسب المسمى الوظيفي للعامل.

جدول ٢،٣: أعداد العاملين في مستشفيات المقاصد والمطلع والهلال وتصنيفهم، حسب المسمى الوظيفي

الهلال		المطلع		المقاصد		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٧	٢٧	٢٠	٤٠	١٨,٦	١١٢	الأطباء
٣٣	٥٢	٤١	٨٠	٤٢,٣	٢١٥	المرضى
١٦	٢٦	١٨	٣٥	١٥,٥	٦٠	الفنيون
١٤	٢٢	١١	٢٢	٢٤,٥	١٤٥	الإداريون
٢٠	٣٢	١٠	٢٠	٤,٥	٢٧	موظفو الخدمات
١٠٠	١٥٩	١٠٠	٢٠٠	١٠٠	٦٠٣	المجموع الكلي

وتاليا نبذة مختصرة عن كل مؤسسة من المؤسسات الصحية الثلاث.

### ٣,٧,١. مستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية في القدس:

تأسس المستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية سنة 1968، في حي الطور على جبل الزيتون في القدس، ويعتبر من المؤسسات الصحية الرائدة في الوطن. ويشتمل مستشفى المقاصد على الأقسام التالية: الجراحة العامة، الأطفال، الولادة، حديثي الولادة، الباطني، الإنعاش القلبي، الطوارئ، العظام، القلب المفتوح، العيادات الخارجية، العناية المركزية، والأقسام الفنية: صيدلية، مختبر، علاج طبيعي، أشعة، التشريح، بنك الدم، إضافة للأقسام الإدارية والخدماتية. ويضم المستشفى 200 سريراً.

يعتبر مستشفى المقاصد المرجعية العالية للعناية بالمرضى في فلسطين، حيث يتم تحويل المرضى من كافة أرجاء الوطن، وكذلك يعتبر مستشفى تعليمي حيث يقوم المستشفى بتدريب الكوادر الطبية والتمريضية والفنية وإرسالهم إلى المؤسسات الصحية الأخرى في الوطن. ولقد نقل هؤلاء تجاربهم لدفع عملية التطور والبناء إلى الأمام في تلك المؤسسات. ويتضمن عمل المستشفى برامج تخصصية للأطباء في جميع أقسام المستشفى وبرامج الامتياز للأطباء، وتدريب طلاب الطب، والتمريض والعلاج الطبيعي، فهو يستقبل طلاباً من جامعات ومعاهد مختلفة للتدريب في هذا الصرح العظيم دون مقابل.

### ٣,٧,٢. مستشفى المطلع في القدس:

تأسس مستشفى المطلع عام 1950 بهدف خدمة اللاجئين الفلسطينيين بعد حرب عام 1948. والجدير بالذكر، أن مبنى مستشفى المطلع بني عام 1910 خلال الحكم العثماني للمدينة المقدسة، بأمر من قيصر ألمانيا. وقد ظل هذا المبنى شاهداً على أحداث تاريخية هامة منها تأسيس إمارة شرق الأردن داخل أرواقته. ويعتبر مستشفى المطلع ثاني أكبر مستشفى للشعب الفلسطيني في مدينة القدس، ويحتوي 164 سريراً تتوزع على الأقسام التالية: قسم الأمراض الباطنية، قسم الجراحة العامة، قسم الأنف والأذن والحنجرة، قسم الأطفال، قسم الإنعاش والتخدير، قسم الطوارئ والعيادات الخارجية، وحدة غسيل الكلى، وحدة علاج السرطان، وحدة التنظير المعوي. ويتضمن عمل المستشفى برامج تخصصية في الأقسام الموجودة وبرامج الامتياز للأطباء وبرامج تدريب طلاب الطب والتمريض من جامعة القدس وبيت لحم.

### ٣,٧,٣. مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في القدس:

تأسس عام 1951 بهدف تقديم الرعاية والخدمات الاجتماعية للمحتاجين والفقراء وأسر الشهداء والمعطلين وإقامة المستشفيات ومراكز الإسعاف. ومن أهم المشاريع التي قامت بها جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، مستشفى جمعية الهلال الأحمر للولادة والجراحة النسائية والذي أنشأ سنة 1953 على جبل الزيتون. ويشتمل على الأقسام التالية: قسم الولادة، قسم الجراحة النسائية، قسم العناية المتوسطة بالمواليد حديثي الولادة، الإسعاف والطوارئ، المختبرات، الصيدلية، الأشعة، قسم الاستقبال والاستعلامات، الإدارة والخدمات، ويضم المستشفى 30 سريراً.

### ٨,٣ عينة الدراسة

يبين الجدول (٣,٣) عدد الاستبانات التي وزعت، حيث تم توزيع (300) استبانة على عينة طبقية عشوائية أخذت من مستشفيات المقاصد، المطع، الهلال. بواقع (150) استبانة على عينة عشوائية من موظفي مستشفى المقاصد، استرجع منها (137)، و (80) استبانة على عينة عشوائية من موظفي مستشفى المطع، واسترجع (70)، و (70) استبانة على عينة عشوائية من مستشفى الهلال وتم استرجاع (55) استبانة. وقد تم إستبعاد بعض الاستبانات لكونها لا تصلح للتحليل إما بسبب عدم إجابة المبحوث عن عدد كبير من الأسئلة أو بسبب قلة المفردات ضمن المجموعة الواحدة مثل عدد الأرامل والمطلقات. وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بناءً على الخصائص التالية:

- أن يكون موظف في المستشفى وليس متطوعاً.
- أن يكون مرّ على توظيفه سنة.

جدول ٣,٣: يبين عدد الاستبانات التي وزعت على المستشفيات الثلاثة

عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	عدد الإستبانات المستبعدة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد العاملين	إسم المستشفى
137	13	150	602	مستشفى المقاصد
70	10	80	197	مستشفى المطع
55	15	70	159	مستشفى الهلال
262	38	300	958	المجموع

### ٩,٣ الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

فيما يأتي يستعرض خصائص عينة الدراسة، خاصة تلك المتعلقة بجنس المبحوثين، وأعمارهم، وسنوات خبراتهم، والحالة الاجتماعية، ومؤهلاتهم التعليمية، ونوع وظيفتهم، ومساهمهم الوظيفي، والدخل الشهري للفرد والأسرة، وغيرها من المتغيرات التي يعتقد بأن لها دوراً أساسياً ومؤثراً في إجابات المبحوثين حول التعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي والآليات المقترحة لمعالجة ذلك. للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة اشتملت الاستبانة على عدد من الأسئلة تعطي إجاباتها وصفاً لهذه الخصائص التي سيتم إستعراضها من خلال الأجزاء التالية:

### ١,٩,٣. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يعرض الجدول رقم (٤,٣) البيانات المتعلقة ببيانات الجنس لأفراد العينة. وتبين أن نسبة الذكور من أفراد العينة العاملين في مستشفيات القدس الشرقية (مستشفى المقاصد، مستشفى المطلع، مستشفى الهلال) 53%، ونسبة الإناث 47%. وهذا يشير إلى أن النسبة متقاربة بين الذكور والإناث مع ارتفاع ملحوظ لنسبة الإناث في مهنة التمريض.

جدول ٤,٣: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٣٨	٥٣%
أنثى	١٢٤	٤٧%
المجموع	٢٦٢	١٠٠%

### ٢,٩,٣. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

يبين الجدول (٥,٣) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، وتشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأولى والثانية سوية (دون 40 سنة) تمثل ما نسبته 6٦% مما يعني أن فئة الشباب هي الغالبة في العمل، بينما النسبة الباقية 33% تمثل الفئات العمرية التي تزيد عن 40 سنة. وكما تبين أن أعمار العاملين تتراوح ما بين 20 سنة في حدها الأدنى إلى 68 سنة في حدها الأعلى وبمعدل عمر (36) سنة. كما بينت نتائج الفئة العمرية.

جدول ٥,٣: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الرقم	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٢٩ سنة	٨٥	٣٣%
٢	من ٣٠-٤٠ سنة	٨٨	٣٤%
٣	من ٤١ سنة فأكثر	٨٥	٣٣%
	المجموع	٢٥٨	١٠٠%

### ٣,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لأفراد العينة، وكما تشير البيانات في جدول رقم (٦,٣)، فقد أظهرت النتائج أن 36% من العاملين يعملون بخبرة تقل عن 5 سنوات. وأن نسبة 32% يتمتعون بخبرة عمل في المستشفيات من 11-20 سنة. وأما نسبة أولئك الذين يعملون بخبرة 6-1٠ سنوات متساوية تقريباً لتلك النسبة للذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة كل منها 16%.

### جدول ٦,٣: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الرقم	عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٩٢	٣٦%
٢	من ٦ - ١٠ سنوات	٤١	١٦%
٣	من ١١ - ٢٠ سنة	٨٣	٣٢%
٤	أكثر من ٢٠ سنة	٤٠	١٥,٦%
	المجموع	٢٥٦	١٠٠%

### ٣,٩,٤. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

أما بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، فتشير البيانات في الجدول رقم (٧,٣) أن الغالبية العظمى من العاملين هم من فئة المتزوجين بنسبة 62% من أفراد عينة الدراسة. وتشير النسبة المتبقية 37% إلى فئة العزّاب. وكما أظهرت البيانات أنه لم يظهر بين العاملين سوى حالة واحدة من فئة الأرمال وأخرى من فئة المطلقين، فتم إستبعادهما من عملية التحليل.

### جدول ٧,٣: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الرقم	الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
١	أعزب	٩٨	%٣٧
٢	متزوج	١٦٢	%٦٢
٣	غير ذلك	٢	%١
	المجموع	٢٦٢	%١٠٠

### ٥,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي:

يصنف الجدول رقم (٨,٣) أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي. وتشير النتائج إلى أن ما نسبته ٥١% منهم حاصلون على الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) ، وهي النسبة الأعلى ما بين أفراد العينة. ويأتي هذه الفئة، فئة الحاصلين على شهادة الدبلوم المتوسط 22% يليها حملة الدراسات العليا (الماجستير فأكثر) بنسبة 16%. وتشير النسبة المتبقية ١١% إلى من يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون. يُلاحظ أن النسبة الأعلى هي حملة الشهادة الجامعية الأولى، ويعزى هذا لعملية المفاضلة التي تتبناها المؤسسات الصحية عند تعيين كادرها الوظيفي ، حيث تفضل تعيين حاملي درجة البكالوريوس. وكما أنها تسمح لعاملها من حملة شهادة الدبلوم إكمال دراستهم للحصول على درجة البكالوريوس ، مع تقديم كافة التسهيلات لهم وذلك من أجل المحافظة على مستوى هذه المؤسسات وتقدمها ورفقيها.

### جدول ٨,٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي

الرقم	المؤهل التعليمي	التكرار	النسب المئوية
١	توجيهي فأقل	٢٨	%١١
٣	دبلوم متوسط	٥٨	%٢٢
٤	بكالوريوس	١٣٤	%٥١
٥	ماجستير فأكثر	٤١	%١٦
	المجموع	٢٦١	%١٠٠

### ٦,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

أما بالنسبة لمتغير الفئة الوظيفية، فقد أظهرت النتائج (جدول ٩,٣) أن الأطباء يشكلون 14% تقريباً من أفراد العينة. أما النسب المتبقية، فنتوزع: 42% فئة الممرضين، 19% فئة الفنيين، 17% فئة الإداريين، 9% فئة الخدمات العامة. ويُلاحظ هنا تدني نسبة العاملين في الخدمات العامة بسبب الإستعانة بالشركات الخاصة للتنظيف. وتشكل فئة الممرضين النسبة الأكبر بسبب حجم المؤسسات الصحية ودوريات العمل ، حيث تقوم هذه الفئة بتحمل أكبر الأعباء في العمل الطبي.

جدول ٩,٣: توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الرقم	الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
١	طبيب	٣٥	١٤%
٢	ممرض	١٠٩	٤٢%
٣	فني	٨٨	١٩%
٤	إداري	٤٤	١٧%
٥	خدمات عامة	٢٣	٩%
	المجموع	٢٥٩	١٠٠%

٧,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

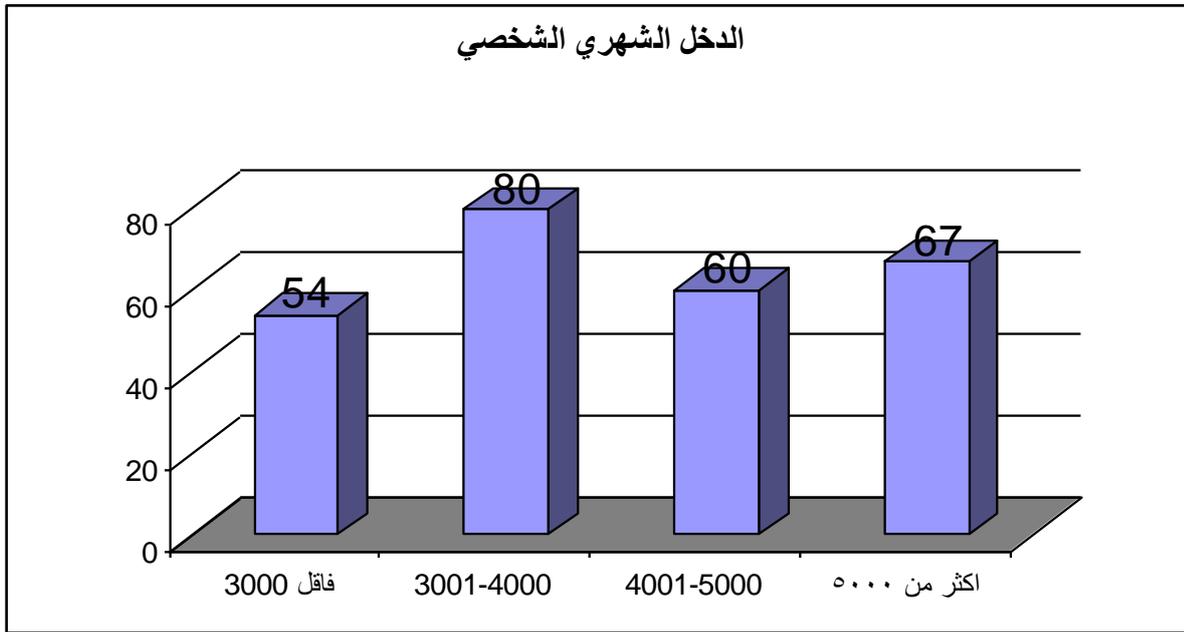
يوضح الجدول (١٠,٣) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، وتشير النتائج أنهم يتوزعون بنسبة 13% لرئيس قسم، ونسبة 7% لنائب رئيس قسم، و 80% بمسمى موظف.

جدول ١٠,٣: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
١	رئيس القسم	٣٤	١٣%
٢	نائب رئيس القسم	١٧	٧%
٣	موظف	٢٠٢	٨٠%
	المجموع	٢٥٣	١٠٠%

٨,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري الشخصي:

يوزع الشكل رقم (١,٣) أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري الشخصي . وتشير النتائج إلى أن 20% من أفراد العينة الذين تتراوح رواتبهم 3000 شيكل فأقل، وأن من تتراوح رواتبهم ما بين 3001-4000 شيكل يمثلون 31%. كما أظهرت النتائج أن 23% من أفراد العينة تتراوح رواتبهم من 400١-5000 شيكل ، أما من تزيد رواتبهم عن 5000 شيكل فيمثلون 26% من أفراد العينة. وتعزى الفروقات في الرواتب إلى الموقع الوظيفي الذي يحتله العامل ، إضافة إلى الدرجة التعليمية وسنوات الخبرة التي يحملها.



شكل ١,٣: توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري الشخصي

### ٩,٩,٣. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري للأسرة:

كما تشير بيانات الجدول رقم (١١,٣)، أن توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري للأسرة تمثل في 18% الذين تتراوح رواتبهم 3000 شيكل فأقل، وأن من تتراوح رواتبهم من 3001-4000 شيكل يمثلون 22%، كما أظهرت النتائج أن 18% من أفراد العينة تتراوح رواتبهم من 4001-5000 شيكل، أما من تزيد رواتبهم عن 5000 شيكل فيمثلون 42% من أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك بأن دخل الأسرة هو ناتج جمع دخل الزوج والزوجة.

جدول ١١,٣: توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري للأسرة

النسب المئوية	التكرار	الدخل الشهري للأسرة	الرقم
١٨%	٤٢	٣٠٠٠ شيكل فأقل	١
٢٢%	٥٢	من ٣٠٠١ - ٤٠٠٠ شيكل	٢
18%	٤٢	من ٤٠٠١ - ٥٠٠٠ شيكل	٣
42%	٩٨	أكثر من ٥٠٠٠ شيكل	٤
١٠٠%	٢٣٤	المجموع	

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة لنتائج الدراسة ، حيث يتم أولاً عرض ومناقشة لنتائج أسئلة الدراسة ومن ثم عرض ومناقشة لنتائج فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التعرف على تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم نحو ضغوط العمل وأبعاده والولاء التنظيمي والآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي .

#### ٤, ١ النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

طرحت الدراسة في الجزء (١, ٥) أربع أسئلة تود الإجابة عليها، وهي: ما هو مستوى ضغوطات العمل لدى العاملين؟ ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؟ هل يوجد علاقة بين ضغوطات العمل والولاء التنظيمي؟ ما هي الآليات الكفيلة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي؟ وفي هذا الجزء، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، تقوم الدراسة بالإجابة على تلك الأسئلة بصورة مفصلة.

#### ٤, ١, ١. مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في مستشفيات القدس:

تعرض الدراسة مستوى ضغوط العمل لكل بُعد من أبعاد ضغوط العمل على حده وهي (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، العدالة والمساواة). ويبين الجدول (٤, ١) كل محور من هذه المحاور مقترنا مع متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري.

جدول ١,٤: الدرجة الكلية لجميع محاور مستويات ضغوط العمل

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عبء الدور	262	3.13	0.85
صراع الدور	262	3.19	0.65
غموض الدور	262	3.02	0.92
العلاقة مع الإدارة	262	3.49	0.61
العلاقة مع الزملاء	262	3.15	0.89
العدالة والمساواة	262	3.19	0.74
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>262</b>	<b>3.19</b>	<b>0.77</b>

من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4)، تشير النتائج إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور ضغوط العمل جاءت متوسطة ويقع ضمن الفئة (2.61-3.40)، باستثناء محور العلاقة مع الإدارة جاءت كبيرة، حيث تقع ضمن الفئة (3.41-4.20). وبناءً عليه سوف يتم تفسير كل محور وفقراته على حده .

١,١,١,٤. عبء الدور:

تعطي البيانات في الجدول رقم (٢,٤) مستويات ضغوط العمل الناجمة عن عبء الدور. وتشير النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة لجميع فقرات هذا المحور كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.13) وهذا يدخل ضمن الفئة (2.61-3.40). أما بالنسبة لمستويات ضغوط العمل لكل فقرة من فقرات هذا المحور فجاءت على النحو التالي: تشير الفقرات (1,2,3,5) في الجدول أن مستوى ضغط العمل كان بمتوسط حسابي (٣,١٣) متوسطاً. وجاءت الفقرة (4) والتي تنص على أن ساعات العمل مرهقة للعاملين لتظهر أعلى متوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.11). وهذا يدل على أن عبء الدور مسبب ومصدر من مصادر ضغوط العمل. ويمكن تفسير ذلك، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار عاملين، الأول: حجم العمل المطلوب إنجازه خلال ساعات الدوام، فإذا ما كان حجم العمل كبيراً فهذا يزيد من إرهاق العامل. أما العامل الآخر فهو عدد ساعات العمل، فكلما زادت ساعات العمل المطلوبة يومياً كلما زادت إمكانية الشعور بالارهاق أثناء العمل، وهذا ما يفسر بأن محور عبء الدور يشكل مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الملحم، 2007) حيث أشارت إلى أن مستوى ضغوط العمل في ما يتعلق بمحور العبء الوظيفي (كمية العمل) مرتفع، ودراسة (السباعي، 2001) التي أشارت إلى أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل هي عبء العمل ، ونظرياً، تتفق هذه النتيجة مع نموذج (لظفي، 1992).

جدول ٢،٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن محور عبء الدور

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرقم	الدور
متوسطة	١,٤٥	٣,٠٤	٢٦٠	تواصل العمل بدون فترة استراحة.	١	عبء الدور
متوسطة	١,٢٦	٣,٠٠	٢٦٢	الوقت المعطى غير كاف لإنجاز العمل.	٢	
متوسطة	١,٢٠	٣,٣٥	٢٥٧	ساعات الدوام طويلة.	٣	
كبيرة	١,١١	٣,٦٨	٢٥٧	ساعات الدوام مرهقة.	٤	
متوسطة	١,٢٤	٣,٣٠	٢٦١	حجم العمل الملقى علي أكبر من طاقتي.	٥	
قليلة	١,٢٠	٢,٤٦	٢٥٦	لا أعرف مسؤولياتي بالتحديد.	٦	
متوسطة	٠,٨٥	٣,١٣		الدرجة الكلية		

#### 2.1.1.4. صراع الدور:

من خلال البيانات الواردة في الجدول (٣،٤)، تشير النتائج إلى أن استجابات أفراد العينة لجميع فقرات هذا المحور متوسطة، باستثناء الفقرة (3) والتي تنص على كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها، جاءت بدرجة قليلة، والفقرة (6) والتي تنص على أن العمل يحتاج إلى تركيز جاءت بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3.19) والإنحراف المعياري (0.65)، مما يعني أن استجابات العاملين نحو صراع الدور جاءت متوسطة.

وكذلك الحال بالنسبة لفقرات المحور (1،2،4،5،7)، فقد جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات غالبية الموظفين لهذه الفقرات (3.13). وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع طبيعة العينة المبحوثة، إذ أن مجال البحث هو في مؤسسات العمل الصحي (مستشفيات) وتحتوي هذه المؤسسات على تخصصات مختلفة حيث (الأطباء، الممرضين، الفنيين، الإداريين، والخدمات

العامة)، وهذا التنوع يجعل من النتيجة تميل إلى الوسط، وما يُلفت الإلتباه أن غالبية الباحثين يحتاج عملهم إلى التركيز العالي باعتبار أن الأمر يتعلق بحياة الإنسان.

يُستنتج مما سبق أن هذا المحور مسبب ومصدر من مصادر ضغوط العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السباعي، 2001) التي تشير إلى أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل صراع الدور وكذلك دراسة (الخليفة، 1997).

جدول ٣،٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرقم	المحور
متوسطة	١,١٧	٣,٤٠	٢٥٢	كثرة المهام المطلوبة في نفس الوقت.	١	صراع الدور
متوسطة	١,١٧	٣,١٠	٢٥٩	تناقض المهام المطلوبة في العمل.	٢	
قليلة	١,٠٨	٢,٥٤	٢٦١	كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها.	٣	
متوسطة	١,١٢	٢,٨٦	٢٥٥	صعوبة تلبية احتياجات المرضى.	٤	
متوسطة	١,٢٤	٣,٤٠	٢٦٠	العمل الذي أقوم به روتيني لا جديد فيه.	٥	
كبيرة	١,٠٢	٤,٠٨	٢٥٩	يحتاج العمل الذي أقوم به إلى تركيز.	٦	
متوسطة	١,٣٧	٢,٩٢	٢٥٩	اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على موقع وظيفتي.	٧	
متوسطة	٠,٦٥	٣,١٩		الدرجة الكلية		

٣,١,١,٤. غموض الدور:

تشير النتائج في الجدول (٤,٤) أن مستويات ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور جاءت متوسطة لاستجابات غالبية أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.02) والانحراف المعياري (0.92) للمحور ككل. وكما أن الاستجابات بالنسبة لفقرات المحور، فتشير النتائج إلى أنها كانت متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لكل منها ضمن المدى (2.61-3.40)، باستثناء الفقرة (1) والتي تنص على أن أهداف العمل واضحة جاءت قليلة (منخفضة). وقد يعود السبب في ذلك لتعدد التخصصات في المؤسسات الصحية. وعليه، فإن الجهات الإدارية المختصة تحدد المهام الوظيفية لكل مهنة، وهذا يجعل من أهداف العمل واضحة نسبياً. وعليه، يمكن اعتبار غموض الدور مسبب

ومصدر من مصادر ضغوط العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السباعي، 2001) حيث أشارت أن غموض الدور من أهم مصادر الشعور بضغط العمل.

جدول ٤,٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور

المحور	الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
غموض الدور	١	أهداف العمل غير واضحة.	٢٦٢	٢,٥٨	١,١٦	قليلة
	٢	لا تستغل إمكانياتي بالشكل المناسب.	٢٥٩	٣,٢١	١,٢٥	متوسطة
	٣	عدم وجود وصف وظيفي مكتوب للعمل	٢٥٧	٣,٠٥	١,٢٣	متوسطة
	٤	عدم الحصول على التغذية الراجعة من المسؤول المباشر.	٢٥٦	٣,٢٣	١,٢٤	متوسطة
		الدرجة الكلية		٣,٠٢	٠,٩٢	متوسطة

٤,١,١,٤. العلاقة مع الإدارة:

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٥,٤) المتعلقة بمستويات ضغوط العمل الناجمة عن محور العلاقة مع الإدارة، أن استجابات أفراد العينة للفقرات جاءت متباينة ما بين متوسطة وكبيرة وكبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.49) والانحراف المعياري (0.61) وهذا يدخل ضمن الفئة (4.20-3.41)، مما يعني أن مستويات ضغوط العمل الناجمة عن محور العلاقة مع الإدارة كبيرة. وتشير النتائج إلى أن الاستجابات نحو الفقرة (6) التي تشير إلى غياب النشاطات الترفيهية جاءت كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري (1.05). أما الاستجابات نحو الفقرات (2,3,4,5,7,8,11)، فتشير النتائج على أنها جاءت كبيرة، وأن استجاباتهم نحو الفقرات (1,9,10) كانت متوسطة.

يتضح من استجابات المبحوثين أن هنالك مؤشر سلبي على طبيعة العلاقة مع الإدارة، وقد يعود هذا لأحد أمرين، الأول: أن يكون القائمين على المواقع الإدارية المختلفة ليسوا على قدر كبير من التخصص في عملهم ليتعاملوا مع كافة الطواقم الصحية العاملة مع المؤسسة. وقد يعود الثاني إلى عدم وجود نظام ضابط وواضح للعلاقة التي يجب أن تسود بين الموظف والإدارة داخل هذه المؤسسات. وفي الأصل، يجب أن تأخذ العلاقة الشكل المثالي لاستمرارية العمل والاستقرار والثبات مما يؤدي إلى التطور والرقي، وخلق بيئة عمل جيدة ومستقرة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (السباعي، 2001) حيث أشارت إلى أن أهم المصادر للضغوط عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومحدودية فرص التطور والرقى الوظيفي. وكذلك دراسة (الهنداوي، 1994) التي أشارت إلى أن مسببات ضغوط العمل ناتجة عن السياسات التنظيمية المتبعة ونظم تقييم الأداء، وكذلك أشارت أن العاملين بالوظائف الطبية لديهم مستوى ضغط أعلى من العاملين بالوظائف الإدارية وخاصة العاملين من فئة الممرضين.

جدول ٥،٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقة مع الإدارة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرقم	المحور
متوسطة	١,١٩	٣,٣٣	٢٥٨	تطبيق القرارات الإدارية بصورة حرفية.	١	العلاقة مع الإدارة
كبيرة	١,٢٢	٣,٦٠	٢٦٠	عدم تقدير الموظف.	٢	
كبيرة	١,١٧	٣,٦٠	٢٥٧	تحيز الإدارة باتخاذ القرارات.	٣	
كبيرة	١,٢٣	٣,٤٨	٢٦١	عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بدائرتي.	٤	
كبيرة	١,١٥	٣,٨٤	٢٦٠	قلة الفرص المتاحة في اكتساب مهارات جديدة.	٥	
كبيرة جداً	١,٠٥	٤,٢٢	٢٦١	غياب النشاطات الترفيهية.	٦	
كبيرة	١,٢٤	٣,٧٠	٢٦١	كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات.	٧	
كبيرة	١,٢١	٣,٦١	٢٦٢	عدم وجود تقييم دوري وفعال من الإدارة.	٨	
متوسطة	١,٢٨	٢,٦٩	٢٦٢	المساواة في العقاب	٩	
متوسطة	١,٢٩	٢,٧٦	٢٥٢	المساواة في الثواب.	١٠	
كبيرة	١,١٧	٣,٥٧	٢٥٩	قلة التعزيز الايجابي من الإدارة	١١	
كبيرة	٠,٦١	٣,٤٩		الدرجة الكلية		

٥,١,١,٤. العلاقة مع الزملاء:

تشير النتائج في الجدول (٦,٤) المتعلقة بمستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقة مع الزملاء إلى أن استجابات أفراد العينة لجميع الفقرات جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.15)، ويدل هذا على أن العلاقة مع الزملاء مصدر من مصادر ضغوط العمل المؤثرة على العاملين. وبالنظر إلى التركيبة المهنية والتداخلات المرتبطة بالواقع السياسي لمجتمعنا، فإنه من الطبيعي أن تبرز هذه النتيجة بمستوى متوسط. إذ قد يكون البعض قادراً على بناء علاقات بالنظر إلى موقعه الوظيفي والمهني والسياسي، بينما لا يتمتع البعض الآخر بهذه القدرة فتكون استجاباتهم أعلى أو أقل.

جدول ٦,٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقة مع الزملاء

المحور	الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العلاقة مع الزملاء	١	صعوبة الاتصال بين الزملاء.	٢٥٨	٢,٨٨	١,٠٩	متوسطة
	٢	صعوبة التواصل بين الزملاء	٢٥٣	٣,٠٢	١,١٦	متوسطة
	٣	المنافسة غير المهنية بين الزملاء	٢٥٩	٣,٢٩	١,١٦	متوسطة
	٤	تدني مستوى التعاون بين الزملاء.	٢٥٤	٣,٢٩	١,٢٦	متوسطة
	٥	العلاقة مع الآخرين مبنية على الولاء الحزبي.	٢٥٨	٣,٢٤	١,٣٠	متوسطة
		الدرجة الكلية		٣,١٥	٠,٨٩	متوسطة

#### ٦,١,١,٤. العدالة والمساواة:

يتضح من الجدول (٧,٤) المتعلق بمستويات ضغوط العمل الناجمة عن محور العدالة والمساواة، أن استجابات أفراد العينة لجميع الفقرات الخاصة بالمحور جاءت متوسطة، وأن المتوسط الحسابي للمحور (3.14) والانحراف المعياري (0.75). ونلاحظ أن أعلى نسبة جاءت للفقرة (4) عدم توزيع الحوافز بشكل عادل. ويدل هذا على أن محور العدالة والمساواة مصدر ومسبب لضغوط العمل لدى عينة الدراسة، وذلك لشعورهم بعدم الإنصاف في توزيع الحوافز والعبء الذي يُلقى عليهم مهام وظيفية غير واضحة وكذلك عدم وجود كادر مالي منصف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حريم، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن من أهم مسببات الضغوط الترقيات. وكذلك دراسة (السباعي، ٢٠٠١)

و (ال خليفة، ١٩٩٧) واللذان أشارتا إلى أن من أهم مسببات ضغوط العمل محدودية التطور والرقي الوظيفي.

جدول ٧،٤: مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العدالة والمساواة

المحور	الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
العدالة و المساواة	١	تتساوى أعباء العمل بين الموظفين.	٢٥٦	٣,٣١	١,٣١	متوسطة
	٢	يوجد احترام للأنظمة والقوانين من قبل الإدارة.	٢٥٦	٢,٨٨	١,٢٣	متوسطة
	٣	يتناسب تخصصي مع مهام وظيفتي.	٢٥٧	٢,٣٦	١,١٧	قليلة
	٤	عدم توزيع الحوافز بشكل عادل.	٢٥٧	٣,٨١	١,١٠	كبيرة
	٥	وجود كادر وظيفي واضح	٢٥٩	٢,٩٣	١,٢٨	متوسطة
	٦	وجود كادر مالي منصف.	٢٥٦	٣,٢١	١,٢٧	متوسطة
الدرجة الكلية						
				٣,١٤	٠,٧٤	متوسطة

٢,١,٤. مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين:

يوضح الجدولين (٨،٤-أ، ٨،٤-ب) البيانات الضرورية واللازمة للإجابة عن السؤال المتعلق بمستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين وبعرض كل الفقرات التي تقيس الولاء التنظيمي.

جدول ٨،٤-أ: فقرات تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين

المحور	الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب
تعزيز الولاء التنظيمي	١	أبدل قصارى جهدي كما هو متوقع مني.	٢٥٧	٤,١٤	١,٠٨	كبيرة
	٢	أحدث باعتزاز للآخرين عن المؤسسة.	٢٥٦	٣,٩١	١,٠٤	كبيرة
	٣	أقبل أي مهمة توكل إلي حتى أستطيع أن أستمر في عملي في هذه المؤسسة.	٢٥٥	٣,٦٤	١,٠٩	كبيرة

جدول ٨،٤-ب: فقرات تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الترتيب	المحور
كبيرة	١,٠٨	٤,١٤	٢٥٧	أبدل قصارى جهدي كما هو متوقع مني.	١	تعزيز الولاء التنظيمي
كبيرة	١,٠٤	٣,٩١	٢٥٦	أحدث باعتزاز للآخرين عن المؤسسة.	٢	
كبيرة	١,٠٩	٣,٦٤	٢٥٥	أقبل أي مهمة توكل إلي حتى أستطيع أن أستمر في عملي في هذه المؤسسة.	٣	
متوسطة	١,١٠	٣,٣٣	٢٥٦	أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	٤	
كبيرة	٠,٩٧	٣,٨٧	٢٥٥	أشارك في الترويج للمؤسسة التي أنتمي إليها.	٥	
متوسطة	١,١٣	٣,١٧	٢٥٦	المؤسسة تمنحني الفرص لتحسين أدائي في هذه المؤسسة.	٦	
كبيرة	٠,٩٤	٣,٨٧	٢٥٥	أنا راضي لأنني اخترت أن أعمل في هذه المؤسسة دون سواها.	٧	
كبيرة	٠,٩١	٤,١٩	٢٥١	أهتم باستمرارية هذه المؤسسة.	٨	
كبيرة	١,٠٥	٣,٨٧	٢٥٦	أعتقد أن هذه المؤسسة هي أفضل من بقية المؤسسات للعمل فيها.	٩	
متوسطة	١,٢١	٣,١٠	٢٥٣	توجد أنشطة اجتماعية داخل المؤسسة التي أعمل بها.	١٠	
كبيرة	١,٢٠	٣,٤٤	٢٥٢	تساعدني المؤسسة التي أعمل بها في علاج أسرتي.	١١	
متوسطة	١,٢٣	٣,١٣	٢٤٧	أشعر بعدم وجود حواجز معنوية بيني وبين الإدارة.	١٢	
متوسطة	١,٢٤	٢,٦١	٢٥٥	تعمل المؤسسة على إرضاء موظفيها من خلال المكافآت والحوافز.	١٣	
قليلة	١,٢٠	٢,٥٢	٢٥٦	تعمل المؤسسة على إرضاء موظفيها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	١٤	
كبيرة جداً	٠,٩٦	٤,٢٥	٢٥٥	أحافظ على ممتلكات المؤسسة.	١٥	
كبيرة	١,٠٠	٤,٠٧	٢٥٦	أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها تؤدي رسالة في المجتمع.	١٦	
كبيرة	٠,٥٤	٣,٥٧		الدرجة الكلية		

يظهر من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن استجابات أفراد عينة الدراسة ليست موزعة بالتساوي على المقياس، وأن الدرجة الكلية للمحور كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57)

والإنحراف المعياري (0.54). ويمكن تحديد مستويات الولاء التنظيمي للفقرات ذات المستوى العالي للمحور التي جاءت على النحو التالي: الفقرات ذات المستوى العالي للولاء التنظيمي هي (1,2,3,5,7,8,9,11,15,16) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (3.92) والإنحراف المعياري (0.98) وأن أعلى فقرة أحافظ على ممتلكات المؤسسة حيث المتوسط الحسابي (4,25). وما يُلفت الإنتباه أن الفقرات (4,6,10,12,13) جاءت بدرجة متوسطة حيث يتراوح المتوسط الحسابي ضمن الفئة (2.61-3.40) . والفقرة (14) جاءت بدرجة قليلة حيث المتوسط الحسابي (2.52) ضمن الفئة (1.81-2.60). ويُستدل من هذه الفقرات أن هنالك مؤشر لعلاقة سلبية بين العاملين في المستشفيات الثلاثة وإداراتهم . وبشكل عام، فإن الولاء التنظيمي يُعتبر كبيراً (عالياً)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في الصفات المتوقعة لأفراد العينة، وهي:

- مستعد أن يُضحى من أجل مصلحة المؤسسة.
- الرغبة في الاستمرارية في العمل.
- الاستعداد لتقديم الجهد لمصلحة المؤسسة.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- الاستعداد للتخلي عن أهداف شخصية من أجل إنجاز أهداف المؤسسة.
- تبنّي قيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها قيمه وأهدافه ( Powers & Cole, 2000) و(العبادي، 1999) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعيوف، 2002) حيث أشارت إلى أن درجة ولاء الموظفين في القطاع العام بالسعودية عالية. ومن المناقشات أعلاه، يمكن الوصول لنتيجة تفيد بوجود الولاء التنظيمي لدى جميع العاملين في قطاعات وبلدان مختلفة، حيث أشارت دراسات أخرى إلى وجود الولاء التنظيمي، لكن بدرجات متوسطة (المعاني، 1999) (الشيخ، 1992) (الأحمدي، 2004).

#### ٤, ١, ٣ علاقة ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين

يعطي الجدول (٩,٤) معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة مع الولاء التنظيمي.

جدول ٩,٤: معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي

الرقم	محاور ضغوط العمل	معامل ارتباط	العدد	مستوى الدلالة
-------	------------------	--------------	-------	---------------

		بيرسون		
٠,٧٢	٢٥٧	0.02-	عبء الدور	١
٠,٤٠	٢٥٧	0.05	صراع الدور	٢
٠,٤٣	٢٥٧	0.05-	غموض الدور	٣
٠,٨٢	٢٥٧	0.02-	العلاقة مع الإدارة	٤
٠,٥٠	٢٥٧	0.04-	العلاقة مع الزملاء	٥
٠,٠٠	٢٥٧	0.33	العدالة والمساواة	٦

يتضح من خلال الجدول السابق، أنه لا توجد علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في جميع المحاور، ما عدا محور العدالة والمساواة. وتشير النتائج أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين محور العدالة والمساواة والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.33) ومستوى الدلالة (0.00)، بمعنى أنه كلما زادت العدالة والمساواة، زاد الولاء التنظيمي، والعكس صحيح.

#### ٤, ١, ٤. آليات تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي:

يبين جدولي (٤-١٠، أ، ب) أعداد المستجيبين والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للآليات المقترحة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى المبحوثين.

جدول ٤-١٠، أ: الآليات المقترحة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات	الرقم
كبيرة	١,٠٤	٣,٨٩	٢٥٦	أحتاج فترة استراحة كافية.	١
كبيرة	١,١٦	٣,٦٠	٢٥٢	التركيز في نشاط معين ولمدة معينة.	٢
متوسطة	١,٤٨	٣,٢٥	٢٦٠	وجود صالة رياضية علاجية.	٣
كبيرة	١,٣٢	٣,٤٨	٢٥٨	وجود قاعة استراحة.	٤

جدول ٤-١٠، ب: الآليات المقترحة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٥	توفر بيئة اجتماعية جيدة داخل المؤسسة.	٢٥٧	٣,٤٤	١,٣٠	كبيرة
٦	التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.	٢٥٤	٣,٤٦	١,٣١	كبيرة
٧	يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي مثل (دمج الوظائف).	٢٥٦	٣,٥٥	١,١٧	كبيرة
٨	توفير كادر مالي منصف.	٢٥٨	٤,٣٩	٠,٧٥	كبيرة جداً
٩	توفير كادر وظيفي واضح	٢٦٠	٤,٤٠	٠,٧١	كبيرة جداً
١٠	الشفافية في التعيين والاختيار.	٢٥٩	٤,١٧	٠,٨٩	كبيرة
١١	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	٢٥٨	٣,٦٣	١,٣١	كبيرة
١٢	توفير نظام حوافز واضح.	٢٦٢	٤,٢٥	٠,٨٧	كبيرة جداً
١٣	توفير نظام واضح لتقييم الأداء.	٢٦٢	٤,٢٦	٠,٨٨	كبيرة جداً
١٤	أُعيد فترة استراحة كافية.	٢٦٢	٤,٠٥	١,٠٣	كبيرة
١٥	ترتيب بيئة عمل بشكل يسهل عمل الموظف.	٢٥٨	٤,٠٢	٠,٩٤	كبيرة
١٦	توفير الأنشطة الترفيهية (الرحلات).	٢٦٠	٣,٩٠	١,١٣	كبيرة
١٧	توفير غرفة إرشاد للموظفين.	٢٥٥	٣,٨٩	١,١٤	كبيرة
١٨	إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والأنشطة العالمية.	٢٦١	٤,١٠	١,١٣	كبيرة
الدرجة الكلية			٣,٨٧	٠,٥٩	كبيرة

بشكل عام، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مرتفعة لجميع الفقرات بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.59). ويعني هذا قبول الآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية. تشير النتائج لاستجابات أفراد العينة للآليات المقترحة إلى أن الفقرات (8،9،10،12،13) هي من أكثر الإستراتيجيات التي حصلت على موافقة الموظفين وبدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (8): عدم وجود كادر مالي منصف (4.39)، والانحراف المعياري (0.75). وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (9): عدم توفير كادر وظيفي واضح (4.40) والانحراف المعياري (0.71). وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (10): الشفافية في التعيين والاختيار (4.17) والانحراف المعياري (0.89). وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (13): عدم توفير نظام تقييم واضح (4.26) والانحراف المعياري (0.88). وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (14): أُعيد فترة استراحة كافية (4.05) والانحراف المعياري (1.03) وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (15): ترتيب بيئة عمل بشكل يسهل عمل الموظف (4.02) والانحراف المعياري (0.94). وبلغ المتوسط

الحسابي للفقرة (18): إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركين في المؤتمرات والأنشطة العالمية بمتوسط حسابي (4.10) والانحراف المعياري (1,13).

#### ٣,٤ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

صاغت الدراسة في الجزء (٧,١) مجموعتين من الفرضيات تسعى إلى اختبارها. تتعلق المجموعة الأولى بمصادر الضغوط، بينما تتعلق المجموعة الثانية بالولاء التنظيمي. ويبين هذا الجزء من الدراسة نتائج الاختبارات التي أُتبعَت لاختبار هذه الفرضيات.

وللتحقق من صحة هذه المجموعة من الفرضيات، تم استخدام اختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لدراسة الفروقات في مصادر ضغوط العمل والفروقات في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

#### ١,٣,٤. اختبار الفرضيات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل:

تنص المجموعة الأولى من الفرضيات على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نحو ضغوط العمل وأبعاده (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور، العلاقة مع الإدارة، العلاقة مع الزملاء، العدالة والمساواة) تُعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، الدخل الشهري. ولاختبار الفرضيات الفرعية في هذه المجموعة، فقد لجأت الدراسة إلى اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي. وتعطي الأجزاء التالية وصفاً لهذه الاختبارات.

#### ١,١,٣,٤. اختلاف مصادر الضغوط حسب الجنس:

وللتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده تعزى لمتغير الجنس، فقد تم استخدام اختبار (t-test) لدراسة الفروق في مستوى ضغوط العمل لدى العاملين (جدول ١١,٤).  
جدول ١١,٤: نتائج اختبار (t) للفروقات في مصادر ضغوط العمل وفقاً للجنس

مصدر الضغوط	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	مستوى
-------------	-------	-------	---------	----------	-------

الدلالة	قيمة (ت)	المعياري	الحسابي			
٠,٠٠١	٣,٤٦-	٠,٨٣	٢,٩٧	١٣٨	نكر	عبء الدور
		٠,٨٢	٣,٣٢	١٢٤	أنثى	
٠٠,٦٥	٠,٤٦-	٠,٦٦	٣,١٧	١٣٨	نكر	صراع الدور
		٠,٦٤	٣,٢١	١٤٢	أنثى	
٠,١٤	١,٤٩	٠,٩٠	٣,١٠	١٣٨	نكر	غموض الدور
		٠,٩٣	٢,٩٣	١٢٤	أنثى	
٠,٠٧	١,٧٩	٠,٦٠	٣,٥٧	١٣٨	نكر	العلاقة مع الإدارة
		٠,٦٢	٣,٤٢	١٢٤	أنثى	
٠,٤١	٠,٨٣	٠,٨٤	٣,١٩	١٣٨	نكر	العلاقة مع الزملاء
		٠,٩٤	٣,١٠	١٢٤	أنثى	
١,٠٩	١,١٠	٠,٦٤	٣,١٩	١٣٨	نكر	العدالة والمساواة
		٠,٦٨	٣,٠٩	١٢٤	أنثى	

يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين عند مستوى دلالة (0.05) تتعلق بمصادر ضغوط العمل تُعزى لمتغير الجنس في جميع المحاور بإستثناء محور عبء الدور، فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لهذا المحور (0.001) وهذه القيمة أقل من (0.05). وتشير النتائج إلى أن باقي المحاور لا تتمتع بأي دلالة إحصائية. وتعني هذه النتيجة أنه يوجد فروق بين الذكور والإناث من مصدر الضغوط المتعلقة بعبء الدور، حيث بلغت قيمة ت (-3.46) والمتوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (0.82) للإناث. أما بالنسبة للذكور فقد بلغ المتوسط الحسابي (2.97). ويعني هذا أن عبء الدور يشكل مصدرًا من مصادر الضغوط على الإناث أكثر من تأثيره على الذكور. ويمكن تفسير ذلك من أن الإناث يقمن بعمل مركب داخل المؤسسة وداخل البيت، فالمرأة هي التي تُعنى بشؤون الحياة الأسرية وكافة متطلباتها داخل البيت، إضافة إلى أن المرأة العاملة والمتزوجة تتحمل أعباء الحمل وتربية الأطفال، بالإضافة إلى أعباء العمل المختلفة. ويختلف هذا الأمر عند الذكور حيث العبء المنزلي البسيط، كما أنه لا يتأثر بصورة مباشرة بالأمور الأسرية الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سعادة وآخرون، 2003) والتي تنص على وجود فروق في مستويات ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، ولكنها تختلف مع أنها جاءت لصالح الذكور وليس الإناث. وتختلف مع دراسة (السباعي، 2001) حيث مستوى ضغوط العمل الذي تشعر به الموظفات منخفض نسبيًا حيث بلغت النسبة (2.47)، ودراسة (حريم، 2003) التي أشارت إلى عدم اختلاف الضغوط باختلاف الجنس.

#### 2.1.3.4 اختلاف مصادر الضغوط حسب العمر

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05) في إجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده تُعزى لمتغير العمر. وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما موضح في الجدول (12,4). علماً أن الجدول (13,4) يبين المتوسطات الحسابية لمستويات الضغوط لكل محور من محاورها وحسب كل فئة من الفئات العمرية.

جدول 12,4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عبء الدور	بين المجموعات	5.16	2	2,58	3,76	0,03
	داخل المجموعات	174,91	250	0,69		
	المجموع	180,07	257			
صراع الدور	بين المجموعات	0,46	2	0,23	0,54	0,59
	داخل المجموعات	109,31	250	0,43		
	المجموع	109,77	257			
غموض الدور	بين المجموعات	2,34	2	1,17	1,39	0,25
	داخل المجموعات	214,71	250	0,84		
	المجموع	217,05	257			
العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	0,95	2	0,47	0,13	0,88
	داخل المجموعات	96,70	250	0,38		
	المجموع	96,79	257			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	1,97	2	0,98	0,25	0,29
	داخل المجموعات	200,05	250	0,78		
	المجموع	202,01	257			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	1,03	2	0,51	0,91	0,41
	داخل المجموعات	143,82	250	0,56		
	المجموع	144,84	257			

يتضح من خلال الجدول (12,4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات العاملين في المستشفيات الثلاثة في أبعاد ضغوط العمل المختلفة تعزى لمتغير العمر،

باستثناء محور عبء الدور، حيث أن قيمة ألفا أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً. ويشير ذلك إلى وجود فروقات في ضغوط العمل بمحور عبء الدور يمكن أن يعزى لمتغير العمر.

جدول ١٣،٤: مستويات ضغوط العمل حسب الفئات العمرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر	المحاور
0.88 0.78 ٢,٨٢ <b>0.84</b>	3.30 3.09 2.96 <b>3.12</b>	٠,85 ٠,88 ٠,85 <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	عبء الدور
0.66 0.66 0.64 <b>0.65</b>	3.12 3.20 3.23 <b>3.18</b>	٠,85 ٠,88 ٠,٨٥ <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	صراع الدور
0.92 0.94 0.90 <b>0.92</b>	2.89 3.11 3.06 <b>3.02</b>	٠,85 ٠,88 ٠,٨٥ <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	غموض الدور
0.57 0.60 0.68 <b>0.61</b>	3.50 3.50 3.46 <b>3.49</b>	٠,85 ٠,88 ٠,٨٥ <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	العلاقة مع الإدارة
0.97 0.90 0.78 <b>0.89</b>	3.17 3.02 3.23 <b>3.14</b>	٠,85 ٠,88 ٠,٨٥ <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	العلاقة مع الزملاء
0.82 0.79 0.81 <b>0.80</b>	٣,٠٨ 3.14 3.23 <b>3.15</b>	٠,85 ٠,88 ٠,٨٥ <b>258</b>	أقل من 29 سنة من 30 - 40 سنة من 41 سنة فأكثر الدرجة الكلية	العدالة والمساواة

وباستخدام اختبار LSD، أشارت النتائج إلى أن فئة الأعمار التي تقل عن (29) سنة هي التي أحدثت الفروق حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) والانحراف المعياري (0.88) مقارنة بالفئة العمرية (٤١)

سنة فأكثر) حيث المتوسط الحسابي (٢,٩٦) والانحراف المعياري (٢,٨٢). ويمكن تفسير زيادة الضغوط على الفئة الأصغر سناً (أقل من 29 سنة) بالنسبة لعبء الدور في حجم العمل الملقى عليهم، والذي قد يكون حجمه أكبر من طاقتهم وكذلك المسؤوليات غير المحددة مما يشعروهم بضغط لا يقدر على تحتمله أو على التعامل معه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السباعي، 2001) التي أشارت إلى ازدياد الشعور بالضغط للموظفات الأصغر سناً أكثر من الكبيرات. وكذلك دراسة (النمر، 1994) التي أشارت إلى أن فئات العمر الأصغر سناً هي أكثر الفئات شعوراً بالضغط. ودراسة (الهنداوي، 1994) التي أشارت إلى أن العاملين في القطاع الصحي الذين أعمارهم من الفئات الصغيرة يشعروا بضغط عمل أكثر من غيرهم من كبار السن. وتتشابه أيضاً مع دراسة (الخليفة، ١٩٩٧) التي أشارت إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وضغوط العمل. ولكن نتائج هذه الدراسة تختلف مع دراسة (حريم، 2003) التي أشارت إلى أن الفئة العمرية التي تشعر بالضغط أكثر من غيرها هي الفئة العمرية (40- أقل 50 سنة).

#### ٤,٣,١,٣. متغير الحالة الاجتماعية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نحو ضغوط العمل وأبعاده تُعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. يتضح من خلال الجدول (١٤,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات العاملين يمكن أن تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية في محور العلاقة مع الإدارة، ومحور العدالة والمساواة حيث كانت قيمة ألفا أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً. يتضح أن الفروق كانت لصالح المتزوجين في محور العلاقة مع الإدارة، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.57) للمتزوجين، في حين بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦) للعزاب. أي أن المتزوجين يعانون من الضغوط أكثر من العزاب. أما بالنسبة لمحور العدالة والمساواة، فتشير النتائج إلى أن الفروق توجد لصالح العزاب الذين يعانون من ضغوط أكثر من المتزوجين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٣) والانحراف المعياري (٠,٧٥).

وقد يعود السبب بالنسبة لمحور العلاقة مع الإدارة على أنها مصدر ضغط للمتزوجين لأحد اعتبارين: الأول فئة المتزوجين هم من ذوي الخبرة والنضج لفهم أسس العلاقة التي يجب أن تربط ما بين الموظف والإدارة، وهذا يجعلهم أكثر حساسية لهذا الجانب. فكلما اقتربت من الإدارة زادت الضغوط

والمشاكل. أما الاعتبار الثاني، فإن المتزوجين لديهم مهام أخرى لها إرتباط بالأسرة تزيد من التناقض ما بين تلبية الاحتياجات الإدارية والاحتياجات الشخصية للعاملين.

جدول ١٤،٤: نتائج اختبار (t) للفروقات في مصادر ضغوط العمل وفقاً للحالة الاجتماعية

مصدر الضغوط	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
عبء الدور	أعزب	٩٨	٣,٢١	٠,٨٧	٠,٩٩	٠,٣٢
	متزوج	١٦٢	٣,١٠	٠,٨٣		
صراع الدور	أعزب	٩٨	٣,١٦	٠,٧١	٠,٥٤-	٠,٥٩
	متزوج	١٦٢	٣,٢٠	٠,٦٢		
غموض الدور	أعزب	٩٨	٢,٩٠	٠,٩٥	١,٦٠ -	٠,١١
	متزوج	١٦٢	٣,٠٩	٠,٩٠		
العلاقة مع الإدارة	أعزب	٩٨	٣,٣٦	٠,٦٧	٢,٦٥	٠,٠٠
	متزوج	١٦٢	٣,٥٧	٠,٥٧		
العلاقة مع الزملاء	أعزب	٩٨	٣,٠٢	٠,٩٥	١,٧٧-	٠,٠٧
	متزوج	١٦٢	٣,٢٢	٠,٨٥		
العدالة والمساواة	أعزب	٩٨	2.99	٠,٧٦	٢,٤٩-	٠,٠١
	متزوج	١٦٢	٣,٢٣	٠,٧٤		

أما بالنسبة للعدالة والمساواة، فمن المعروف أن العاملين العزّاب هم من ذوي الأعمار الصغيرة والمبتدئين في العمل وينظرون إلى العدالة والمساواة كأساس عند توظيفهم، وبالتالي فهم يميزون بشكل معين بين الرؤية الإدارية التي تُبنى على أساس محاور العدالة المختلفة ويتأثرون بها تأثيراً مباشراً وسريعاً. فعلى سبيل المثال، عندما يتخرج الفرد في تخصص مهني معين يكون قد تعلم الأسس الخاصة بهذه المهنة، بينما يطلب منه في الواقع العملي القيام بمهام خارج تخصصه المهني أو العملي مما يخلق شعور تناقض الدور وعدم العدالة في توزيع المهام بين التخصصات المهنية. أضف إلى ذلك، قلة الحوافز للموظفين الجدد مقارنة بغيرهم، وعدم وضوح الكادر المالي والوظيفي يخلق شعور بعدم العدالة والمساواة، بالإضافة إلى الراتب حيث يكون متدني نسبياً قياساً مع غيرهم من العاملين. وهذا يزيد الشعور بعدم العدالة والمساواة، وكذلك قضية الثواب والعقاب تميل الكفة للوساطات والحزبية والأقدمية أحياناً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عسكر وعبدالله، 1988) حيث تشير أن فئة المتزوجين هم الأكثر تعرضاً للضغوط مقارنة بغير المتزوجين وخاصة في مهنة التمريض، مع وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في غياب الدعم الاجتماعي في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والروتين الوظيفي. وتتفق مع دراسة (حريم، 2003) التي أشارت إلى أن الضغوط لدى العازبين أكثر من المتزوجين. وتختلف مع دراسة (الخليفة، 1997) حيث أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية ومصادر الضغوط. وتختلف كذلك مع دراسة (سعادة وآخرون، 2003) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لدى الكادر التمريضي.

٤,١,٣,٤. متغير سنوات الخبرة:

وللتحقق من صحة الفرضية القائلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نحو ضغوط العمل وأبعاده تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما هو موضح في الجدولين (١٥,٤-أ، ١٥,٤-ب). وكما تم تخصيص الجدول (١٦,٤) لعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين لكل محور من محاور الضغوط.

جدول ١٥,٤-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عبء الدور	بين المجموعات	٨,٢٥	٣	٢,٧٥	٤,١٥	٠,٠٠
	داخل المجموعات	١٦٧,٠٦	٢٥٢	٠,٦٦		
	المجموع	١٧٥,٣٠	٢٥٥			
صراع الدور	بين المجموعات	٣,٨١	٣	١,٢٧	٣,٠٧	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٠٤,٣٠	٢٥٢	٠,٤١		
	المجموع	١٠٨,١١	٢٥٥			
غموض الدور	بين المجموعات	١,٨٤	٣	٠,٦١	٠,٧٣	٠,٥٤
	داخل المجموعات	٢١٢,٨٩	٢٥٢	٠,٨٥		
	المجموع	٢١٤,٧٣	٢٥٥			
العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	٠,٤٠	٣	٠,١٣	٠,٣٥	٠,٧٩
	داخل المجموعات	٩٥,٨٩	٢٥٢	٠,٣٨		
	المجموع	٩٦,٢٩	٢٥٥			

جدول ١٥,٤-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
---------	--------------	-------	-------	-------	--------	---------

الإحصائية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
٠,٩٦	٠,١٠	٠,٠٨	٣	٠,٢٣	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		٠,٧٩	٢٥٢	١٩٨,٨٦	داخل المجموعات	
			٢٥٥	١٩٩,٠٩	المجموع	
٠,٣٥	١,١٠	٠,٦١	٣	١,٨٢	بين المجموعات	العدالة والمساواة
		٠,٥٥	٢٥٢	١٣٨,٦٣	داخل المجموعات	
			٢٥٥	١٤٠,٤٥	المجموع	

وتبين النتائج أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين استجابات العاملين في المستشفيات الثلاثة بالنسبة لمحوري عبء الدور وصراع الدور. وقد جاءت باقي المحاور غير دالة إحصائياً.

وباستخدام اختبار LSD، أشارت النتائج أن الفئة التي أحدثت الفروق هي فئة العاملين بخبرة قليلة (5) سنوات فأقل بالنسبة لعبء الدور حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) والانحراف المعياري (0.86) مقارنة بالفئة التي تتمتع بخبرة ما بين (١١-٢٠) سنة. وأما بالنسبة لمحور صراع الدور فجاءت الفروق بسبب الفئة التي لا تمتلك خبرة واسعة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,١٢) والانحراف المعياري (0.66) مقارنة بالفئات التي تتمتع بعدد أكبر من سنوات الخبرة. وعليه، الفئة الأكثر معاناة من ضغوط العمل هي فئة قلبي الخبرة في العمل، وقد يعزى هذا إلى شعور الموظف بأن الطريق أمامه ما زال طويلاً لتحقيق أهدافه أو بعض الامتيازات الوظيفية، وضعف الفرص المتاحة في شغل الوظائف القيادية مقارنة بزملائه الذين يزيدون عليه في سنوات الخبرة، وإضافة إلى أنه كلما زادت مدة الخدمة إكتسب الموظف الخبرة العملية والثقة بالنفس والشخصية القوية والمعرفة التعليمية، مما يخفف من وطأة ضغوط العمل عليه. وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (المحم، 2007) بالنسبة لمحور صراع الدور، حيث وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في محور صراع الدور تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة (السباعي، 2001) أشارت إلى أن الموظفين الأقل خدمة يزداد شعورهم بضغوط العمل. وتختلف النتائج مع دراسة (حريم، 2003) حيث أشارت إلى أنه لا وجود لاختلاف الضغوط باختلاف سنوات الخبرة. ودراسة (سعادة وآخرون، 2003) حيث خلصت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لدى الباحثين.

جدول ١٦,٤: مستويات ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة

المحاور	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	------------	-------	-----------------	-------------------

0.86 0.75 0.79 0.83 <b>0.83</b>	3.30 3.29 3.91 3.03 <b>3.13</b>	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	عبء الدور
0.66 0.66 0.65 0.70 <b>0.65</b>	3.12 3.20 3.23 3.86 <b>3.18</b>	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	صراع الدور
0.89 1.11 0.91 0.77 <b>0.92</b>	2.93 3.17 3.07 3.00 <b>3.03</b>	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	غموض الدور
0.56 0.70 0.67 0.53 <b>0.61</b>	3.48 3.55 3.44 3.53 <b>3.49</b>	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	العلاقة مع الإدارة
1.56 0.92 0.75 0.78 <b>0.88</b>	3.13 3.13 3.13 3.21 <b>3.14</b>	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	العلاقة مع الزملاء
0.78 0.11 0.84 0.97 <b>0.67</b>	٣,٠٧ ٣,١٤ ٣,٢١ ٣,٣٠ ٣,١٨	92 41 83 40 <b>256</b>	5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات من 11 - 20 سنة أكثر من 20 سنة <b>المجموع الكلي</b>	العدالة والمساواة

٤, ٣, ١, ٥. متغير المؤهل التعليمي:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي. وقد تم استخدام اختبار تحليل

التباين الأحادي كما موضح في الجدول (١٧،٤). علماً أن الجدولين (١٨،٤-أ، ١٨،٤-ب) يبين المتوسطات الحسابية لمستويات الضغوط لكل محور من محاورها وحسب كل مستوى من المستويات التعليمية.

جدول ١٧،٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل وفقاً للمؤهل التعليمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عبء الدور	بين المجموعات	٠,٣٩	٣	٠,١٣	٠,١٨	٠,٩١
	داخل المجموعات	١٨٥,٧٣	٢٥٧	٠,٧٠		
	<b>المجموع</b>	<b>١٨٦,١٢</b>	<b>٢٦٠</b>			
صراع الدور	بين المجموعات	١,٣٢	٣	٠,٤٤	١,٠٣	٠,٣٨
	داخل المجموعات	١٠٩,٦٥	٢٥٧	٠,٤٣		
	<b>المجموع</b>	<b>١١٠,٩٧</b>	<b>٢٦٠</b>			
غموض الدور	بين المجموعات	٢,١٠٠	٣	٠,١٠٠	١,١٩	٠,٣٢
	داخل المجموعات	٢١٦,١٧	٢٥٧	٠,٨٤		
	<b>المجموع</b>	<b>٢١٩,١٦</b>	<b>٢٦٠</b>			
العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	٠,٣٥	٣	٠,١٧	٠,٣١	٠,٨٢
	داخل المجموعات	٩٧,٨٧	٢٥٧	٠,٣٨		
	<b>المجموع</b>	<b>٩٨,٢٢</b>	<b>٢٦٠</b>			
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	٤,٤٠	٣	١,٤٦	١,٨٩	٠,١٣
	داخل المجموعات	١٩٩,٢٥	٢٥٧	٠,٧٨		
	<b>المجموع</b>	<b>٢٠٣,٦٤</b>	<b>٢٦٠</b>			
العدالة والمساواة	بين المجموعات	0.54	٣	٠,١٨	٠,٣٢	٠,٨١
	داخل المجموعات	147.15	٢٥٧	٠,٥٧		
	<b>المجموع</b>	<b>147.69</b>	<b>٢٦٠</b>			

يتضح من الجدول (١٧،٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات العاملين نحو ضغوط العمل وأبعاده تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي. يعود السبب في ذلك إلى أن كل الموظفين بصرف النظر عن مؤهلهم العلمي لديهم اتجاهات موحدة أو متقاربة (سلبية أو ايجابية) نحو ضغوط العمل. وتختلف النتائج مع دراسة (حريم، 2003) حيث وجدت أن أقل الفئات التي تشعر بالضغوط درجة الماجستير فأعلى، وأن أكثر فئة تعاني من الضغوط هي التي تحمل مؤهلات علمية منخفضة. ودراسة (الأحمدي، 2004) والتي أشارت إلى أن مصادر الضغوط تقل مع

ارتفاع المؤهل التعليمي. ودراسة (سعادة وآخرون، 2003) حيث أشارت إلى وجود فروق في مستويات الضغوط تعزى لمتغير المؤهل التعليمي لصالح حملة البكالوريوس. ودراسة (السباعي، 2001) والتي أشارت إلى أنه كلما زاد المستوى التعليمي زاد الشعور بضغوط العمل أكثر من المستوى التعليمي الأدنى.

جدول ١٨،٤ أ: مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل التعليمي

المحاور	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عبء الدور	توجيهي فأقل	٢٨	3.010	0.94
	دبلوم متوسط	٥٨	٣,١١	٠,٧٨
	بكالوريوس	134	3.13	0.81
	ماجستير فأكثر	41	3.22	1.01
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.13</b>	<b>0.85</b>
صراع الدور	توجيهي فأقل	٢٨	٣,١٧	0.54
	دبلوم متوسط	٥٨	3.30	0.76
	بكالوريوس	134	3.13	0.60
	ماجستير فأكثر	41	3.24	0.72
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.19</b>	<b>0.65</b>
غموض الدور	توجيهي فأقل	٢٨	3.22	0.98
	دبلوم متوسط	٥٨	2.97	0.92
	بكالوريوس	134	2.94	0.83
	ماجستير فأكثر	41	3.17	1.13
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.02</b>	<b>0.92</b>
العلاقة مع الإدارة	توجيهي فأقل	٢٨	3.58	0.56
	دبلوم متوسط	٥٨	3.47	0.69
	بكالوريوس	134	3.50	0.56
	ماجستير فأكثر	41	3.44	0.70
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.49</b>	<b>0.61</b>

جدول ١٨،٤ ب: مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل التعليمي

المحاور	مدة الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	------------	-------	-----------------	-------------------

٠,٦٥	3.35	٢٨	توجيهي فأقل	العلاقة مع الزملاء
0.88	3.22	٥٨	دبلوم متوسط	
0.92	3.02	134	بكالوريوس	
0.87	3.29	41	ماجستير فأكثر	
<b>0.89</b>	<b>3.14</b>	<b>261</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
0.14	3.12	٢٨	توجيهي فأقل	العدالة والمساواة
0.12	3.15	٥٨	دبلوم متوسط	
0.06	3.17	134	بكالوريوس	
0.07	3.04	41	ماجستير فأكثر	
<b>0.09</b>	<b>3.12</b>	<b>261</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

#### 6.1.3.4. متغير الدخل الشهري الشخصي:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده تعزى لمتغير الدخل الشهري. ومن أجل اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير الدخل الشهري، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وبيانات الجدول (٤، ١٩-أ، ٤، ١٩-ب) توضح ذلك. وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدولين (٤، ٢٠-أ، ٤، ٢٠-ب).

جدول ٤، ١٩-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل تعزى للدخل الشهري الشخصي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عبء الدور	بين المجموعات	٨,٣١	٣	٢,٠٨	٢,٩٨	٠,٠٢
	داخل المجموعات	١٧٨,١٥	١٥٧	٠,٧١		
	<b>المجموع</b>	<b>١٨٦,١٥</b>	<b>٢٦٠</b>			
صراع الدور	بين المجموعات	٠٠٠,٤٥	٣	٠,١٥	٠,٣٦	٠,٧٩
	داخل المجموعات	١١٠,٣٥	١٥٧	٠,٤٣		
	<b>المجموع</b>	<b>١١٠,٨١</b>	<b>٢٦٠</b>			

جدول ٤، ١٩-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل تعزى للدخل الشهري الشخصي

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
---------	--------------	-------	-------	-------	--------	---------

الإحصائية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
٠,٨٢	٠,٣١	٠,٢٧	٣	٠٠٠,٧٨	بين المجموعات	غموض الدور
		٠,٨٥	١٥٧	٢٨١,٣٠	داخل المجموعات	
			٢٦٠	٢١٩,٠٨	المجموع	
٠,٦٩	٠,٤٨	٠,١٨	٣	٠٠,٥٥	بين المجموعات	العلاقة مع الإدارة
		٠,٣٨	١٥٧	٩٧,٤٧	داخل المجموعات	
			٢٦٠	٩٨,٠٢	المجموع	
٠,١٣	١,٨٩	١,٤٧	٣	٠٠٤,٤٠	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		٠,٧٨	١٥٧	١٩٩,٤٦	داخل المجموعات	
			٢٦٠	٢٠٣,٨٦	المجموع	
٠,٠٩	٢,١٤	١,٢٠	٣	3.61	بين المجموعات	العدالة والمساواة
		٠,٥٦	١٥٧	١٤٤,٧٨	داخل المجموعات	
			٢٦٠	١٤٨,٣٩	المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (١٩,٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات الدخل الشهري ومحور عبء الدور. وباستخدام إختبار LSD جاءت الفروق لصالح العاملين الذين يتقاضون رواتب تقل عن ٣٠٠٠ شيكل، وهي التي أحدثت الفارق، حيث المتوسط الحسابي (٣,٥١) والانحراف المعياري (٠,٧١) وأن الراتب الشهري عامل ومصدر من مصادر ضغوط العمل.

وتبين من خلال جدول (20.4) بأن ذوي الدخل المنخفض أكثر معاناة من ذوي الدخل المرتفع في جميع محاور ضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) لذوي الدخل المرتفع مقابل (٠,٧١) لذوي الدخل المنخفض في محور عبء الدور، بينما بلغ المتوسط الحسابي في محور صراع الدور للدخل المنخفض (٣,٢٧) وللذيل المرتفع (٣,١٤)، وفي محور غموض الدور حيث المتوسط الحسابي للدخل المنخفض (٣,٠٤) والدخل المرتفع (٢,٩٦)، ومحور العلاقة مع الإدارة حيث المتوسط الحسابي (٣,٥٦) للدخل المنخفض و (٣,٤٣) للدخل المرتفع، ومحور العلاقة مع الزملاء حيث المتوسط الحسابي (٣,٣٧) للدخل المنخفض و (٣,١٨) للدخل المرتفع، ومحور العدالة والمساواة حيث المتوسط الحسابي (٢,٩١) للدخل المنخفض و (٢,٢٠) للدخل المرتفع وقد يعود السبب أن الراتب يعتبر من الدوافع الأساسية لعمل الفرد لإسباع حاجاته الشخصية والأسرية، وشعور الموظف بعدم كفاية راتبه وتأخير صرف الراتب والذي يؤثر على إستقراره ويولد مشاكل مادية والتي بدورها تؤدي الى القلق والفكر والإحباط، وبالتالي، فإنه كلما زاد راتب الموظف خفت وطأة الضغوط عليه، والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الملحم، 2007) حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية تعزى إلى متغير الراتب الشهري. ودراسة (النمر، 1994) التي أشارت إلى أن الظروف المادية للعمل تؤدي إلى الشعور بالضغط خاصة لصغار السن. وأشارت دراسة (الخليفة، 1997) إلى أن أبرز المصادر التي تسبب ضغوط العمل هي الأجور. ودراسة (حرّيم، ٢٠٠٣) حيث أشارت ان من أهم مسببات الضغوط الرواتب.

جدول ٢٠,٤-أ: مستويات ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي

المحاور	فئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عبء الدور	٣٠٠٠ شيكل فأقل	54	٥١.٣	0.71
	من 3001 - 4000	80	3.13	0.83
	من 4001 - 5000	60	3.05	0.78
	أكثر من 5000	67	3.07	0.93
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.14</b>	<b>0.85</b>
صراع الدور	٣٠٠٠ شيكل فأقل	54	3.27	0.68
	من 3001 - 4000	80	3.19	0.67
	من 4001 - 5000	60	3.17	0.61
	أكثر من 5000	67	3.14	0.65
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.19</b>	<b>0.65</b>
غموض الدور	٣٠٠٠ شيكل فأقل	54	٣,٠٤	1.05
	من 3001 - 4000	80	3.00	0.95
	من 4001 - 5000	60	3.11	0.77
	أكثر من 5000	67	2.96	0.91
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.02</b>	<b>0.92</b>
العلاقة مع الإدارة	٣٠٠٠ شيكل فأقل	54	3.56	0.58
	من 3001 - 4000	80	3.50	0.58
	من 4001 - 5000	60	3.51	0.71
	أكثر من 5000	67	3.43	0.59
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>261</b>	<b>3.50</b>	<b>0.61</b>

جدول ٢٠,٤-ب: مستويات ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي

المحاور	فئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------	-----	-------	-----------------	-------------------

0.98	3.37	54	3000 شيكل فأقل	العلاقة مع الزملاء
0.88	3.00	80	من 3001 - 4000	
0.90	3.12	60	من 4001 - 5000	
0.77	3.18	67	أكثر من 5000	
<b>0.89</b>	<b>3.15</b>	<b>261</b>	<b>المجموع الكلي</b>	
1.10	2.91	54	3000 شيكل فأقل	العدالة والمساواة
0.83	3.22	80	من 3001 - 4000	
0.93	3.17	60	من 4001 - 5000	
0.89	3.20	67	أكثر من 5000	
<b>0.93</b>	<b>3.12</b>	<b>261</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

#### 7.1.3.4. متغير الفئة الوظيفية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو ضغوط العمل وأبعاده تعزى لمتغير الفئة الوظيفية. ومن أجل اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير الفئة الوظيفية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وبيانات الجدول (4، 21-أ، 4، 21-ب) توضح ذلك. وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدولين (4، 22-أ، 4، 22-ب).

جدول 4، 21-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل تعزى للفئة الوظيفية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
عبء الدور	بين المجموعات	3,88	4	0,97	1,36	0,24
	داخل المجموعات	181,20	254	0,71		
	<b>المجموع</b>	<b>185,08</b>	<b>258</b>			
صراع الدور	بين المجموعات	0,82	4	0,21	0,83	0,75
	داخل المجموعات	107,79	254	0,42		
	<b>المجموع</b>	<b>108,61</b>	<b>258</b>			

جدول 4، 21-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق ضغوط العمل تعزى للفئة الوظيفية

المحاور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة ف	الدلالة
---------	--------------	-------	-------	-------	--------	---------

الإحصائية	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات		
٠,١٩	١,٥٤	١,٢٨	٤	٥,١٤	بين المجموعات	غموض الدور
		٠,٨٣	٢٥٤	٢١١,٨٧	داخل المجموعات	
			٢٥٨	٢١٧,٠١	المجموع	
٠,٠٩	١,١٠٠	٠,٧٤	٤	٢,٩٧	بين المجموعات	العلاقة مع الإدارة
		٠,٣٧	٢٥٤	٩٤,٤٥	داخل المجموعات	
			٢٥٨	٩٧,٤٢	المجموع	
٠,٢٣	١,٣٩	١,٠٨	٤	٤,٣٢	بين المجموعات	العلاقة مع الزملاء
		٠,٧٨	٢٥٤	١٩٧,٣٧	داخل المجموعات	
			٢٥٨	٢٠١,٦٩	المجموع	
٠,١٢	١,٣٢	١,٧٤	٣	٥٧,٣٣	بين المجموعات	العدالة والمساواة
		١,٣٢	٢٢٥	٢٩٧,٠٩	داخل المجموعات	
			٢٥٨	٣٥٤,٤٢	المجموع	

جدول ٢٢,٤-أ: مستويات ضغوط العمل حسب الفئة الوظيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة	المحاور
0.87	٢٠.٣	٣٥	طبيب	عبء الدور
0.73	3.10	١٠٩	ممرض	
0.92	3.13	48	فني	
1.02	3.00	44	إداري	
0.78	3.49	23	خدمات عامة	
٠,٨٥	٣,١٤	٢٥٩	المجموع الكلي	
٠,٥٩	3.12	٣٥	طبيب	صراع الدور
٠,٦٨	3.18	١٠٩	ممرض	
٠,٥٣	3.17	48	فني	
٠,٧٣	3.31	44	إداري	
٠,٦٩	3.19	23	خدمات عامة	
٠,٦٥	٣,١٩	٢٥٩	المجموع الكلي	

جدول ٢٢,٤-ب: مستويات ضغوط العمل حسب الفئة الوظيفية

المحاور	فئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
غموض الدور	طبيب	٣٥	٢,٩٢	0.89
	ممرض	١٠٩	٢,٩٨	0.87
	فني	48	٢,٨٩	0.87
	إداري	44	٣,٢٢	1.08
	خدمات عامة	23	٣,٢٢	0.90
	المجموع الكلي	٢٥٩	٣,٣٢	<b>0.92</b>
			٣,٠٣	
العلاقة مع الإدارة	طبيب	٣٥	3.39	0.55
	ممرض	١٠٩	3.46	0.65
	فني	48	3.44	0.60
	إداري	44	3.55	0.61
	خدمات عامة	23	3.81	0.51
	المجموع الكلي	٢٥٩	<b>3.49</b>	<b>0.61</b>
العلاقة مع الزملاء	طبيب	٣٥	3.12	٠,٨٩
	ممرض	١٠٩	3.07	٠,٩٥
	فني	48	3.09	٠,٧٢
	إداري	44	3.27	٠,٩١
	خدمات عامة	23	3.50	٠,٧٧
	المجموع الكلي	٢٥٩	<b>3.15</b>	٠,٨٨
العدالة والمساواة	طبيب	٣٥	٣,٠٢	0.69
	ممرض	١٠٩	٣,١٤	0.72
	فني	48	٣,١٢	0.62
	إداري	44	٣,١٢	0.94
	خدمات عامة	23	٣,١٤	0.87
	المجموع الكلي	٢٥٩	٣,٣٤	<b>0.75</b>
			٣,١٤	

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدولين (٢١،٤-أ، ٢١،٤-ب) ومن خلال البيانات الواردة في الجدولين (٢٢،٤-أ، ٢٢،٤-ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة الوظيفية .

٢,٣,٤ . اختبار الفرضيات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

تنص المجموعة الثانية من الفرضيات على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نحو الولاء التنظيمي تُعزى لمتغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل التعليمي، الدخل الشهري الشخصي والأسري، المسمى الوظيفي. ولاختبار الفرضيات الفرعية في هذه المجموعة، فقد لجأت الدراسة إلى اختبار (t) وتحليل التباين الأحادي. وتعطي الأجزاء التالية وصفا لهذه الاختبارات.

#### ١,٢,٣,٤. متغير الجنس:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لدراسة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الجنس كما هو موضح في الجدول (23.4).

جدول ٢٣,٤: نتائج اختبار (t) لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس	ذكر	١٣٥	٣,٦٠	٠,٥٢	٠,٨٥	٠,٤٠
	أنثى	١٢٢	٣,٥٤	٠,٥٦		

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في استجابات العاملين نحو الولاء التنظيمي. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين والعاملات يتحملون نفس الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية، وتأمين احتياجات الأسرة والإنفاق والتمسك في العمل، والمحافظة على استمرارية المؤسسة التي هي مصدر الرزق لهم. وبالتالي، نصل إلى قبول الفرضية التي تفترض بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى العاملين يمكن لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2006) التي أظهرت عدم وجود اختلافات في درجات الولاء بين الرجال والنساء، ودراسة (العمرى، 1998) التي أظهرت أن المتغيرات المستقلة مثل الجنس لا ترتبط بالولاء التنظيمي ارتباطاً ذات دلالة إحصائية. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المعاني، 1999) حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أنه يوجد فروق بين العاملين حسب ولائهم التنظيمي لصالح الذكور، وكذلك دراسة (الشيخ، 1992) حيث وجدت أن العاملات الإناث أكثر ولاءً من العاملين

الذكور، وكذلك دراسة (جلعود والمحتسب، 2007) بوجود فروقات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور أعلى منها عند الإناث.

#### ٢,٢,٣,٤. الحالة الاجتماعية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وقد تم استخدام اختبار (t-test) لدراسة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية كما هو موضح في الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار (t) لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية	أعزب	٩٦	٣,٥٥	٠,٥٥	- ٠,٦١	٠,٥٤
	متزوج	١٥٩	٣,٥٩	٠,٥٣		

نستنتج من خلال الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الأعزب يهتم في بداية حياته بإثبات جدارته في العمل وإثبات ذاته ويعمل على اكتساب الخبرة والمهارات للاستمرار بالعمل في المؤسسة، وليبني حياته ومستقبله التعليمي والأسري. أما بالنسبة للموظف المتزوج فهو يسعى للمحافظة على عمله من أجل تلبية احتياجاته الأسرية وتوفير متطلباتهم. وبذلك، تم قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مستشفيات القدس وولائهم التنظيمي يمكن أن تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المحتسب وجلعود، 2007) حيث أشارت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي، واتفقت معها دراسة (المعيوف، 2002)، وكذلك أشارت دراسة (المعاني، 1999) إلى وجود فروق ظاهرة في العلاقة بين الحالة الاجتماعية والولاء التنظيمي لصالح المتزوجين.

وتختلف مع دراسة (الأحمدي، 2006) التي أشارت إلى أن درجة الولاء التنظيمي تزيد لدى المتزوجين.

٤, ٣, ٢, ٣. متغير العمر:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير العمر كما هو موضح في الجدول (25.4). وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدول (26.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	٣,٣٣	٢	١,٦٧	٦,٠٤	٠,٠٣
	داخل المجموعات	٦٩,٩٧	٢٤٩	٠,٢٨		
	المجموع	٧٢,٣١	٢٥٢			

يتضح من الجدول (25.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات العاملين في المستشفيات الثلاثة تُعزى د إلى متغير العمر، حيث كانت قيمة ألفا أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة ف (٦,٠٤) وقيمة ألفا (0.03) وقد كانت الفروق لصالح فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين (أكثر من 41 سنة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي لهذه الفئة العمرية (3.72). وتشير بيانات الجدول (25.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي عند باقي الفئات العمرية. نلاحظ أنه يوجد علاقة إيجابية بين الولاء و متغير العمر، حيث أنه كلما زاد عمر الفرد كان ولاؤه أكثر، و زاد انتماءه لمكان عمله، وازدادت رغبته في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة، كما أن المؤسسات نادراً ما تقبل بتعيين موظف في سن كبير إلا ما ندر، إضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة طويلة في المؤسسة وارتبط ولاؤه بها، أضف إلى ذلك الحوافز والمزايا التي يحصل عليها نتيجة الأقدمية، مما يزيد من ولائه وانتمائه للمؤسسة. وهذا يؤدي إلى عدم قبول الفرضية التي تنفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المعيوف، 2002) حيث أشارت إلى أن مستوى الولاء يزداد مع تقدم العمر، ودراسة (المحتسب و جلعود، 2007) حيث أظهرت النتائج أن الولاء يظهر عادة لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وتبين أنه كلما زاد عمر الفرد زاد ولاؤه. ودراسة (الأحمدي، 2006) التي أظهرت أن

كلاً من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يزيد مع التقدم في العمر. ودراسة ( الشيخ، 1992) حيث وجد أن العمالة الأكبر سناً أكثر ولاءً والعكس صحيح. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (السلامة، 2000) حيث وجدت عدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الولاء والعمر، وكذلك دراسة (العمرى، 1998) حيث وجد أن الولاء التنظيمي لا يرتبط بمتغير العمر، وكذلك دراسة (الأحمدي، 2004) أشارت بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والولاء التنظيمي.

جدول ٢٦،٤: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	فئة العمر	المتغير
0.53	3.44	83	أقل من 29 سنة	العمر
0.52	3.55	86	من 30 - 40 سنة	
0.54	3.72	٨٤	من 41 سنة فأكثر	
<b>0.54</b>	<b>3.57</b>	<b>253</b>	الدرجة الكلية	

٤, ٣, ٢, ٤. متغير المؤهل التعليمي:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في درجة الولاء تعزى لمتغير المؤهل التعليمي وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي كما هو موضح في الجدول (27.4). وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدول. (٢٨،٤).

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (27.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، حيث كانت قيمة ف (3.94) وألفا (0.01) وهي دالة إحصائياً. وباستخدام اختبار LSD كانت الفروق لصالح العاملين من حملة شهادة الدبلوم المتوسط حيث كانت درجة الولاء عند هذه الفئة أعلى من حملة الشهادات الأخرى، وبلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.58).

جدول ٢٧،٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	٣,٢٨	٣	١,٠٩	٣,٩٤	٠,٠١
	داخل المجموعات	٦٩,٨٤	٢٥٢	٠,٢٨		
	المجموع	٧٣,١١	٢٥٥			

جدول ٢٨,٤: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوى التعليمي	توجيهي فأقل	٢٨	3.68	0.47
	دبلوم متوسط	56	3.73	0.58
	بكالوريوس	132	3.46	0.51
	ماجستير فأكثر	40	3.63	0.54
الدرجة الكلية			<b>3.57</b>	<b>0.54</b>

وقد تعود الأسباب في أن حملة الدبلوم المتوسط أكثر ولاءاً لمؤسساتهم إلى قلة فرص العمل البديلة، بالإضافة إلى انخفاض الطموح، والمزايا والحوافز والاستقرار في المؤسسات الصحية مقارنة بمؤسسات أخرى. ويتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مما يؤدي إلى عدم قبول الفرضية. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأحمدي، 2006) التي أشارت إلى أن ارتفاع درجات الولاء التنظيمي لدى المرضين الأقل تأهيلاً. ودراسة ( المعيوف، 2002) حيث أشارت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين ينخفض مع ارتفاع المستوى التعليمي. ودراسة ( المعاني، 1999) التي أشارت إلى وجود فروق ظاهرة في العلاقة بين الولاء التنظيمي والمؤهل التعليمي. ودراسة ( المحتسب وجلعود، 2007) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدرجة التعليمية والولاء التنظيمي لصالح حملة الشهادة الثانوية، بمعنى الأقل درجة علمية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ( السلامة، 2000) حيث تشير إلى عدم وجود ارتباط بين الولاء التنظيمي والتعليم، وكذلك دراسة (الأحمدي، 2004) أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. وكذلك دراسة (العتيبي، 1993) حيث أشارت إلى أنه كلما كبر الفرد وارتفع مستواه التعليمي زاد ولاءه التنظيمي.

## ٥,٢,٣,٤. متغير الراتب الشهري الشخصي والأسري:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في درجة الولاء تعزى لمتغير الرتب الشهري الشخصي والأسري وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاستخراج الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين وفقاً لمتغير الراتب الشخصي والأسري. كما هو موضح في الجدول (٢٩,٤). وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية (٣٠,٤).

جدول ٢٩,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الراتب الشهري الشخصي والأسري

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدخل الشهري للأسرة	بين المجموعات	٠,٨٤	٣	٠,٢٨	٠,٩٦	٠,٤٢
	داخل المجموعات	٦٥,٩٣	٢٢٦	٠,٢٩		
	المجموع	٦٦,٧٦	٢٢٩			
الدخل الشهري الشخصي	بين المجموعات	٠,١٧	٣	٠,٠٦	٠,٢٠	٠,٩٠
	داخل المجموعات	٧٣,٢٢	٢٥٢	٠,٢٩		
	المجموع	٧٣,٤٠	٢٥٥			

يتضح من الجدول (٢٩,٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) بين استجابات العاملين في المشتريات الثلاثة في درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الراتب الشخصي والأسري. ومن هنا نجد أنه لا توجد علاقة بين متغير الراتب والولاء التنظيمي وبذلك يثبت قبول الفرضية. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين يحظون برواتب عالية نسبياً قياساً مع باقي المؤسسات الأخرى، فيظهر الولاء والانتماء عندهم بالحرص على استمرارية وبقاء المؤسسة، إضافة إلى وجود العدالة والمساواة والمشاركة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السلامة، 2000) بعدم وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والراتب. وكذلك دراسة (المحتسب وطلوع، 2007)، ودراسة (العمرى، 1998). وتختلف مع دراسة (المعاني، 1999) حيث أشارت إلى وجود فروق ظاهرة في العلاقة بين الولاء التنظيمي والراتب. كذلك دراسة (الشيخ، 1992) التي وجدت أن العمالة الأكثر راتباً تكون أكثر ولاءً والعكس صحيح. ودراسة (الأحمدي، 2004) حيث أشارت إلى وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي، ولكن مع عدم وجود علاقة بين الدخل الشهري والرغبة في ترك العمل.

جدول ٣٠,٤: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الدخل الشهري الشخصي والأسري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
٠,٥٧	٣,٥٨	٥٣	أقل من ٣٠٠٠	الدخل الشهري الشخصي
0.56	3.54	79	من 4000-3001	
0.57	3.61	59	5000-4001	
0.46	3.56	65	اكثـر من 5000	
<b>0.54</b>	<b>3.57</b>	<b>256</b>		الدرجة الكلية
٠,٥١	٣,٤٨	٤٢	أقل من ٣٠٠٠	الدخل الأسري
٠,٦٠	٣,٦٥	٥١	من 4000-3001	
٠,٦١	٣,٦٢	٤٢	5000-4001	
٠,٤٨	٣,٥٣	٩٥	اكثـر من 5000	
<b>٠,٥٤</b>	<b>٣,٥٦</b>	<b>٢٣٠</b>		الدرجة الكلية

٤,٣,٢,٦. متغير المسمى الوظيفي:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات المبحوثين نحو الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ومن أجل اختبار صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجدول (٣١,٤) توضح ذلك. وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدول (٣٢,٤).

جدول ٣١,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	٢,٩٢	٢	١,٤٦	٥,١٤	٠,٠٠
	داخل المجموعات	٦٩,٦٢	٢٤٥	٠,٢٨		
	المجموع	٧٢,٥٤	٢٤٧			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتعني هذه النتيجة عدم قبول الفرضية، حيث أن قيمة ف (5.14) وألفا (0.00). وباستخدام اختبار LSD جاءت الفروق لصالح نائب رئيس قسم حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89). وقد يعود السبب إلى أنه تم إعطاؤه مسؤولية نائب رئيس القسم، فيعتبرها خطوة باتجاه حصوله على مهام إدارية أعلى، وبالتالي يعكس عملياً ولاءاً للعمل وللمؤسسة بصورة أكبر ممن هم في موقع المسؤولية المباشرة، أو ممن لا تُوكل إليهم مهام إدارية بعد.

وتختلف مع دراسة (المعيوف، 2002) حيث أشارت إلى أن الموظفين في المراتب الدنيا أعلى ولاءاً من الموظفين في المراتب الوسطى والمرتبات العليا. وكذلك مع دراسة (السلامة، 2000) والتي أشارت إلى وجود ارتباط عكسي قوي ذي دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والمستوى الوظيفي، بمعنى كلما ارتفع السلم الوظيفي قل ولاءه.

جدول ٣٢،٤: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئة	المتغير
0.53	3.52	197	موظف	المسمى الوظيفي
0.53	3.72	34	رئيس قسم	
0.60	3.89	17	نائب رئيس قسم	
<b>0.54</b>	<b>3.57</b>	<b>248</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

٧، ٢، ٣، ٤. متغير الفئة الوظيفية:

تنص الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في إجابات الباحثين نحو الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير الفئة الوظيفية. ومن أجل اختبار صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج الجدول (٣٣،٤) توضح ذلك. وكما تم إدراج المتوسطات الحسابية في الجدول (٣٤،٤).

جدول ٣٣,٤: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	١,١٧	٤	٠,٤٠	١,٤١	٠,٢٣
	داخل المجموعات	٧١,٦١	٢٤٩	٠,٢٩		
	المجموع	٧٣,٢٢	٢٥٣			

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة الوظيفية، وتعني هذه النتيجة قبول الفرضية، حيث أن قيمة ف (1.41) وألفا (0.23).

جدول ٣٤,٤: يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الفئة الوظيفية	طبيب	٣٥	٣,٤٧	٠,٥٣
	ممرض	١٠٧	٣,٦٤	٠,٥٣
	فني	٤٦	٣,٥٣	٠,٤٥
	إداري	٤٣	٣,٦١	٠,٦٧
	خدمات عامة	٢٣	٣,٤٢	٠,٤٦
	الدرجة الكلية		254	٣,٧٥

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

من خلال إجراء هذه الدراسة وبناءاً على عرضها ومناقشة تحليل بياناتها، واختبار فرضياتها، فقد خلصت إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات نعرضها في الجزئين التاليين:

#### 1.5 الاستنتاجات

خلصت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات، كان أهمها:

- إن مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها العاملون من أفراد عينة الدراسة جاءت متوسطة، باستثناء محور العلاقة مع الإدارة جاء كبيراً.
- إن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى العاملين من أفراد مجتمع الدراسة من وجهة نظرهم، من الأكثر ضغوطاً إلى الأقل كالتالي: العلاقة مع الإدارة - عبء الدور - العدالة والمساواة - صراع الدور - غموض الدور - العلاقة مع الزملاء.
- يعاني الجنسين من ضغوط العمل الناجمة عن مصادره المختلفة ، غير أن الإناث يعانين من ضغوط أشد فيما يتعلق بمحور عبء الدور (حجم العمل).
- يلعب العمر دوراً أساسياً فيما يتعلق بحجم العمل الملقى على كاهل العاملين ، حيث أن الفئة العمرية الأقل من 29 عاماً تعاني من ضغوط ناتجة عن حجم العمل أكثر من الفئات العمرية الأخرى.
- يعاني جميع العاملين ، وبغض النظر عن تصنيفهم الوظيفي (الفئة الوظيفية) من ضغوط العمل الناتجة عن جميع المحاور التي تمت دراستها.

- تلعب الحالة الإجتماعية دوراً هاماً فيما يتعلق بالضغوط الناتجة عن علاقة العاملين مع الإدارة ، حيث أن علاقة المتزوجين مع الإدارة تسبب ضغوطاً أكثر من حالة الغراب، ويتعرض العاملون العزاب لضغوط أكثر من غيرهم الناتجة عن العدالة والمساواة .
- من حيث سنوات الخبرة تلعب دوراً حاسماً فيما يتعلق بضغوط العمل الناتجة عن حجم العمل ، فالعاملين الأصغر سناً يعانون من ثقل حجم العمل وكذلك العاملون ذوي الخبرة المتوسطة يعانون من الضغوط المتعلقة بصراع الدور .
- يعاني جميع العاملين ، وبغض النظر عن مستواهم العلمي ومستوى دخلهم الشهري الشخصي من ضغوط العمل الناتجة عن جميع المحاور التي تمت دراستها وخاصة فيما يتعلق بمحور عبء الدور .
- إن مستويات الولاء لدى العاملين من أفراد عينة الدراسة بشكل عام مرتفعة . يتمتع العاملون و العاملات على حد سواء بدرجة مرتفعة من الولاء التنظيمي .
- يلعب العمر دوراً أساسياً في تحديد درجة الولاء للعامل ، حيث ان الفئة العمرية الأكبر سناً تتمتع بدرجة ولاء تنظيمي أكبر من غيرهم .
- يلعب المستوى التعليمي دوراً مهماً في درجة الولاء التنظيمي، حيث أن العاملين من حملة شهادة الدبلوم المتوسط يتمتعون بدرجة ولاء أكثر من حملة الشهادات الأخرى .
- يلعب المسمى الوظيفي دوراً حاسماً في تحديد درجة الولاء للمؤسسة ، حيث أن نائب رئيس القسم يتمتع بدرجة ولاء أكثر من المسميات الوظيفية الأخرى.
- يتمتع جميع العاملين، بدرجة عالية من الولاء التنظيمي بغض النظر عن مستوى راتبهم الشهري الشخصي والأسري .
- يتمتع جميع العاملين، بدرجة عالية من الولاء التنظيمي بغض النظر عن تصنيفهم الوظيفي(الفئة الوظيفية) .
- هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي بالنسبة لمحور العدالة والمساواة ، حيث هنالك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي والعدالة والمساواة (كلما شعر العاملون بالعدالة والمساواة ، زاد ولائهم للمنظمة التي يعملون فيها).
- كان القبول للآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين من أفراد عينة الدراسة مرتفعاً .

## ٢,٥ التوصيات

على ضوء ما أسفرت عنه النتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي:

- الاطلاع على الآليات المقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي الواردة في فقرات الاستبانة (ملحق الدراسة) من قبل الإدارات، والعمل على تفعيلها ما أمكن، حيث جاءت استجابات المبحوثين موافقة لها بدرجة كبيرة جداً لما يتعلق بتوفير كادر مالي ووظيفي منصف، وتوفير نظام تقييم واضح، وتوفير نظام حوافز عادل، مع التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم، والمشاركة باتخاذ القرارات. وقد ثبت أنه كلما شعر العاملون بالعدالة والمساواة خفت حدة ضغوط العمل وزاد ولاؤهم للمنظمة.
- زيادة الاهتمام بالعاملين، وخاصة صغار السن مع فتح الحوار معهم وتنمية روح الإخلاص والالتزام والثبات في العمل، والمساندة الاجتماعية، والعمل على توفير بيئة هادئة، كما وللدعم الإداري للعاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات على صعيد العمل أثر كبير، وإشعارهم بأهمية دورهم في المؤسسة، حيث ثبت أنهم يعانون من الضغوط أكثر من غيرهم.
- تحديد حجم وأعباء العمل الملقاة على عاتق العاملين، ومن الضروري إعاد النظر فيها لتتوافق تلك الأعباء مع قدراتهم الجسدية والذهنية والنفسية وخاصة عند قلبي الخبرة، وذلك من خلال توفير العدد الكافي لانجاز العمل، وإعطاء الوقت لانجازه بحيث يتناسب مع قدرته (اعطاء العاملين فترتي راحة للتخفيف من التعب والارهاق والملل والإصابات ونسبة التغيب عن العمل، وبالتالي زيادة سرعة العمل وانجازه بتميز)، ووضوح المهام الوظيفية وعدم تعارضها مع معتقداته وقيمه الشخصية، ونظام التدريب لزيادة خبراتهم وتحسين أدائهم وتنمية مهاراتهم مما يؤدي إلى شعورهم بالاستقرار والأمان، حيث ثبت أن عبء الدور يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل.
- تحديد المصادر المباشرة للضغوط، والعمل على التخفيف منها من خلال إجراءات مناسبة متمثلة في: وضوح الدور للشخص مرفق مع العدالة والمساواة، إضافة إلى تقدير الموظف ليشعر بالمساواة في الثواب والعقاب والإنصاف في توزيع المهام، اضافة إلى ذلك العلاقة الجيدة مع الإدارة بما يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين معاً، وذلك عن طريق سياسة الباب المفتوح الذي بدوره يؤدي إلى تضييق الفجوة بين العاملين والإدارة وتشجيع الحوار، والتكلم بدون خوف، مرفقاً بتبادل المعلومات، واسقاط الحواجز المعنوية، بحيث يؤدي إلى الحد من ضغوط العمل وتعزيز الولاء المؤسسي.
- العمل على تنمية الولاء لدى العاملين، وذلك عن طريق الاهتمام بالعوامل المؤثرة في ذلك، ومنها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل من أجل تطويره، وإشعارهم بأهمية دور كل عامل في المؤسسة، وتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال حصول العامل على كامل حقوقه ومستحقاته، وقوة الشخصية الإدارية الناجحة وتأثيرها على العاملين، مكلله بمتابعة المسؤولين لحل مشكلات العاملين بشكل مستمر فيزيد ولاؤهم وإنتاجيتهم.

- تخفيف الأعباء عن العاملين وخاصة (الإناث) وذلك من خلال ترتيب ساعات الدوام المناسبة، وتبني نظام العمل الجزئي، والاجازات غير المدفوعة الأجر، وإيجاد الحضانات ورياض الأطفال التابعة للمؤسسة، ورعاية أطفالهم صحياً، وهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى التخفيف من حدة ضغوط العمل.
- اتباع اللامركزية الإدارية من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والأدوات التي تمكنهم من الأداء المطلوب منهم على أكمل وجه، مرفقه بتقديم الحوافز المعنوية والمادية (العلاوات، المكافآت، وإتاحة الفرص للترقية) لإشباع حاجاتهم الناقصة بهدف زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه أعمالهم والمنظمة.
- تعزيز شعور المشاركة بين العاملين ومنظماتهم، وهنا لا بد أن يكون هنالك انسجام وتوافق ما بين أهداف وقيم المؤسسة والعاملين بها، وعدم شعور الموظف بالطبقية فكلما زادت المسافة بين الإدارة والموظف زاد الحاجز المعنوي وساد شعور العامل بأنه يعمل لحساب الغير، كما وأن للاتصالات المفتوحة نتائج مهمة في إخفاء الشائعات والكلام المنقول وكسر الحواجز الوهمية بين المدراء والعاملين.
- العمل على إجراء دراسات مستقبلية لكل مؤسسة على حدة، حيث من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى رفع الكفاءة في تنمية المهارات في مواجهة ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي.

## المراجع:

القرآن الكريم.

- الأحمدى ، ح. (2002): ضغوط العمل لدى الأطباء ، المصادر و الأعراض. دراسة ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية و الخاصة بمدينة الرياض، معهد الإدارة العامة ، الرياض ص ص 4-52.
- الأحمدى ، ح. (2006): الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحقوق ، 3 ، مجلد 13 ، معهد الإدارة العامة ، الكويت، ص ص 307-330.
- الأحمدى ، ط. (2004): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، 2، مجلد 24 ، ص ص 1-32.
- إدريس ، ع ، والمرسي، ج. (معدان ). (2002): السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة. مكتبة الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- أردن ، جون. بي. (2004): " التعايش مع ضغوط العمل: كيف نتغلب على ضغوط العمل اليومية ". ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض.
- آل مشرف ، ف. ( 2002 ): مصادر الاحتراق النفسي التي تتعرض لها عينة من عضوات هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، دراسات الخليج والجزيرة العربية ، 105 ، ص ص 195 - 236.
- أوتشي، (١٩٨١) كما ورد في العميان، م (2004) .
- البابا، إ. (٢٠٠٧): ضغوط العمل وعلاقتها بأداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي في رام الله. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) .
- برس ، ي. (2001): "الحد من ضغوط العمل ". ترجمة مكتبة لبنان ، ط 1 ، بيروت.
- تقي ، ع. (2002): قياس مدى قدرة العوامل الديمغرافية وضغوط العمل في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات الصحية الكويتية. مجلة العلوم الإجتماعية بجامعة الكويت ، 1 ، مجلد 30، ص ص 45-68.
- توفيق ، ع. ( 1994): المدير في مواجهة ضغوط العمل. مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة.

- الجابري، م. (2004): العولمة والهوية الثقافية. المستقبل العربي، ٢٢٨، السعودية، ص 7.
- الحداد ، ع. ( 2003): " كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل ". دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- حريم ، ح. (2003): ضغوط العمل لدى جهاز التمريض في المستشفيات الخاصة في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، 2 ، مجلد 6 ، ص ص 96-115.
- حسن ، ر. (2004): السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية ، ص ص 399-400 الإسكندرية.
- حنفي ، ع ، أبو قحف ، ع ، محمد ، ب. (معدون ). ( 2002): محاضرات في السلوك التنظيمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الإسكندرية.
- الخزامي ، ع. (1998): آفة العصر: ضغوط العمل والحياة بين المدير والخبير. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصوير ، ص 65 ، القاهرة.
- الخضيرى ، م. (1991): " الضغوط الإدارية: الظاهرة: الأسباب...العلاج ". مكتبة مدبولي، القاهرة ، ص ص 67-98.
- خطاب ، ع ، ثابت ، ز ، المبيض ، ز ، السيد ، م ، إبراهيم ، س. (معدون). (2002): العلوم السلوكية. دار الحريري للطباعة. بيروت.
- الخليفة ، ع. (1997): ضغوط العمل على العاملين في الجهاز الحكومي في السعودية . جامعة الملك سعود ، السعودية. (رسالة ماجستير غيرمتشورة ).
- دليل بي بي سي الصحفي (٢٠٠٨) : ضغوط العمل تزيد احتمال الإصابة بأمراض القلب. (NEWS.BBC.CO.OK/ARABIC/SCI-TECH/NEWSID)- 203000 /7203982.STM, 14-12-2008)
- ردايدة ، ص. ( 1988): الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومي . جامعة اليرموك. الأردن.(رسالة ماجستير غير منشورة ).
- الرزضاء ، م. (2001): "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارتي الجوازات في كل من مدينتي الرياض والدمام . جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية ، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- رمضان ، ز ، الدهان ، أ ، مخامرة ، م ، سالم ، ف ، (معدون). (2003): المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 7. مركز الكتب الأردني ، عمان.
- روبنستاين ، ل. (2004): دليل إدارة الضغوط - إستراتيجيات للتمتع بالصحة والسلام الداخلي. ترجمة مكتبة جرير ، ط1، الرياض، ص12،.
- روشه،خ. (٢٠٠٧) : ضغط العمل يولد النجاح. (<http://www.redman4u.com/2007/02/20/ioD-stress,.> 15.10.2008)

- الزغبى ، م. (1997): ضغوط العمل لدى المديرين في جهاز الخدمة المدنية في عمان الكبرى . الجامعة الأردنية ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السباعي ، هـ. (2001): ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها وإستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية . جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية. (رسالة دكتوراه).
- سعادة ، ج، طيبة، ز ، عبدات، ر، أبو زيادة، إ. (معدون) (2003): ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال إنتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية. دراسات العلوم التربوية ، 1 ، مجلد 30 ، ص ص 140-150.
- السلامة ، ع. (2000): الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة مقارنة على القطاع الخاص (الحكومي ) والقطاع الخاص في مدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية.(رسالة ماجستير غير منشورة).
- السويدان ، ط. ( 2006): الدوافع والرضا عن العمل "خماسية الولاء". إدارة الموارد البشرية العربية ، بقلم الإدارة محاضرات  
(www.hailiat.com/vb/t510.htm, 12-3-2006)
- شركة إيكو للحسابات الإلكترونية والأنظمة. (2007) : ضغط العمل.  
(http://www.ejob.ps/view\_articles.php?artID=5, 16.12.2008).
- الشيخ ، ف. (1992): الإنتماء في القطاع المصرفي بالأردن. مجلة العلوم الإقتصادية ، 6، ص ص 3-15.
- الصواف ، م. (2000): "ضغوط العمل عندما تعكر النفوس: جوانب نظرية و إكلينيكية ". مجلة الثقافة الصحية ، 63 ، مجلد 7 ، ص ص 42-45.
- الطعامنة ، م ، عبد الحليم ، أ. (1997): أثر العوامل الشخصية والتنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن. جامعة اليرموك ، الأردن.  
(أبحاث مركز الدراسات الأردنية ) ، ص ص 105-159.
- عامر ، س ، وعبد الوهاب ، ع. (معدان). (1994): الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وابد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة.
- العبادي ، أ. (1999): الإلتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة . جامعة أم القرى ، السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الباقي ، ص. ( 2003): السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الحديثة ، ص 345. الإسكندرية.

- العتيبي ، س، والسواط ، ع. (1997): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. الإداري ، 70، ص ص 30-67 .
- العجمي ، ر. (1999): الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، 1 ، مجلد 13 ، ص ص 70-49.
- العديلي ، ن. (1995): " السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص ص 245.
- العزازي ، ص. ( 1990): " الإجهاد في العمل: من وجهة نظر إنجليزية ". مجلة تجارة الرياض ، 332 ، ص ص 24-22.
- عسكر ، س. (1988): متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإدارة العامة ، 60 ، ص ص 7-65.
- عسكر ، ع. عبد الله ، أ. (1988): مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الإجتماعية. العلوم الإدارية ، 4 ، مجلد 16 ، ص ص 65-88.
- العسكر ، ه. (1989): الموظف وإرهاق العمل. مجلة الخدمة المدنية ، 125 ، ص 13.
- عقيلي ، ع. ( 2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- علوش، م.(٢٠٠٨): كيف تحول ضغوط العمل الى محفزات. <http://www.islamselect.com/article/56437>., 15.10.2008
- العمر ، ب. (2002) : مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جدة من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض ، مجلة الإدارة العامة ، 2، مجلد 42 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض. ص ص 307-352.
- عمران ، ك. (1993): دراسة وتحليل محدثات ظاهرة الإحترق النفسي في مجال العمل بين الأكاديميين والمعلميين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، 45 ، القاهرة ، ص ص 106-207.
- العمران، س.(٢٠٠٧): ضغوط العمل و ندرة الحوافز تسرب طبيبات النساء و الولادة. <http://www.okaz.com.sa/okaz/osf/20070207/con2007020785332.htm>, 15.10.2008).
- العمري ، ع. ( 1998): محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي. إصدارات مركز البحوث بكلية الآداب ، جامعة الملك سعود ، ص ص 1-45.

- العمري ، ع. (2003): بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية الإجتماعية الإنسانية ، 1 ، مجلد 16 ، ص ص 1-29.
- العميان ، م. (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان.
- العميان ، م. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان.
- فائق ، ف. (1996): "ضغوط العمل الوظيفي: دراسة نظرية". مجلة آفاق إقتصادية ، (68-67) ، ص ص 157-131. الإمارات.
- فريق السمو. (2007): يمكنك أن تحلم وتبتكر وتبدع أعظم الأفكار لكنك بحاجة إلى فريق لتحويل الأفكار إلى نتائج ويمكننا الوصول إلى القمر إذا ما وقفنا بعضنا على أكتاف بعض. (<http://www.ibn-alhijaz.maktoobblog.com>, 16.12.2008).
- القرشي ، س. ( 1998 ): الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة: بعض المحددات والآثار . جامعة الملك سعود ، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الكبيسي ، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص10 ، القاهرة.
- كيبلر ، ك. خ. (٢٠٠٣): "تحقيق الرضا الوظيفي". ترجمة العامري ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- لطفي ، م. (1992): نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها. مجلة الإدارة العامة، 75، الرياض ، ص ص 69-95.
- ماهر ، أ. ( 1986 ): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث ، ص ص 424-427 الإسكندرية.
- المحتسب ، ل. جلعود. م. ( 2007 ): أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، 11 ، ص ص 98-99 .
- مذكور ، ف. ( 2000 ): إدارة ضغوط الوظيفة للممرضات العاملات في وحدات العناية المركزة بالمستشفيات العامة والتأمينية بالقاهرة الكبرى. المحاسبة والإدارة والتأمين ، 55 ، ص ص 317-380.
- مذكور، إ. (1985): المعجم الوسيط. الجزء الأول، ط3، مجمع اللغة العربية، القاهرة. ص 561.

- المدهون ، م. والجزراوي ، إ. (1995): تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين و الجمهور ، ط 1. المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان. ص ص 433-434 .
- المشعان ، ع. (2001): مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. جامعة الملك سعود ، 1 ، مجلد 13 ، الرياض ، ص ص 67-112.
- المشعان ، ع. (2004): الضغوط النفسية: النماذج التطبيقية ومهارات المواجهة من أجل النجاح. ط ١، دار العروبة، الكويت.
- المطوع ، ع . ( 2007 ) : ٨٠% من الموظفين يفتقدون الولاء لجهات عملهم. (<http://www.alraimedia.com/templates/frnewspaperarticledetail.aspx?npaId=37836>, 13.3.2008).
- المعاني ، أ. ( 1990): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية . الجامعة الأردنية ، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المعاني ، أ. ( 1996): الولاء التنظيمي: سلوك منضبط إنجاز وإبداع. مؤسسة الوراق ، عمان.
- المعاني ، أ. (1999): الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. الإداري ، 78 ، ص ص 39-73.
- معروف ، إ. (2001): متغيرات ضغوط العمل. الإدارة العامة ، 6 ، ص 18.
- المعشر ، ز ، (2003): قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن ، دراسة ميدانية تحليلية. مجلة العلوم الإدارية ، 1 ، مجلد 30 ، عمان ، ص ص 33-97 .
- المعيوف ، ص. (2002): أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء لدى الموظفين في القطاع العام السعودي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، 107 ، ص ص 111-151.
- الملحم ، و. (2007): ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- نزال ، ر. (حزيران ، 2006): تقييم الأداء ، في ورشة عمل حول تقييم الأداء. وزارة الشؤون الإجتماعية ، جنين.
- نصير ، ع. (١٩٩٠): تجربة الادارة اليابانية و قابلية التحول إلى المؤسسات السعودية. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ، مسقط، ٤٠ ، ص ص ٢١-٢٢.

- النمر ، م. (1994): دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة ، 2 ، مجلد 16 ، ص ص 1-58.
- نوتس ، ك.(2003): " كيف تتغلب على الضغوط النفسية في العمل ". ترجمة عبد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة.
- هانسون ، ب.(2000): ضغط العمل طريقك إلى النجاح، كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق. ( ترجمة:جعفر أبو القاسم أحمد) مكتبة جرير ، الرياض.
- الهنداوي ، و. (1994): إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل. مجلة الإداري ،58، ص ص 89-132.
- هيجان ، ع. (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي. مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، ص ص 1-193.
- هيجان ، ع. (1998): ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. معهد الإدارة العامة،الرياض.

#### المراجع الانجليزية

- "SAM Advanced Management Journal" Vol.65, Summer PP, 4-9
- -25.
- Baruch ,G & Lois, B. (1987): **Behavior in Organizations**, Boston, Allyn and Bacon.
- Brotton, J. (1999): **Human Resource Management Theory and Practice**, 2<sup>nd</sup> Macmilla Business, London, p, 221.
- Brown, R. (1996): Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology, **Journal of Vocational Behavior**", Vol. 49, No. 38, pp.230-251.
- Buchanan, B.(1996): Building Organizational Commitment:The Socialization of manager in Work Organizations," **Administrative Science Quarterly**"Vol. 19, No. 1,pp 533-546
- Change, E.(1999): Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, "**Human Relations**", Vol.52, No.10, pp.1257-1278 Chen.
- Cole, L. (2000): Building Loyalty, "**Workforce**" , 44-48.Vol. 79.
- Decenzo, D. & Stephen, R. (2005): **Fundamentals of Management**, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> Edition, International Edition

- Hampton, R. (1987): Management. New Yourk: Mc Grow –Hill, 2<sup>nd</sup> Printing.
- Jaemoon, M. (2000): Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Levels, **Public Performance and Management Review**", Vol. 24, No.2, pp 177-194.
- Keith, D. & Nestrom, W. (1985): **Human Behaviour At work: Organizational behavior**, 7 The Edition. New York, Mc Grew-Hill.
- Kelly, J. (1994): **The Executive Time and Stress**, New Jersey: Alexander Hamilton Institute Inc.
- McGrevin, C. (1984): Teacher Participation in Decision Making Process and its Relationship to Organizational Commitment and Morale, "**Dissertation Abstracts International**", 45(05), 1258-A.
- Powers, L. (2000): Employee Loyalty in the New Millennium,
- Robbins, S. (2003): Organizational Behavior, (Prentice Hall)NewJeresy,pp24
- Rosanas, J. & Velilla, M. (2003): Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations, "**Journal of Business Ethics**" 44.1.ABI/INFORM Global.
- Stephen, R. (2005): **Organizational Behavior**, Prentice Hall, 10th Edition, International Edition.
- Vecchio, R. (2003): **Organizational Behavior Core Concepts**, Thomason, 5<sup>th</sup> Edition, N.Y.
- Whitener, E. (2001): Do High Commitment Human Resources Practice affects Employee Commitment? Across level Analysis using Hierarchical linear Modeling, "**Journal of Management**", Vol.27, pp.515-535.

بسم الله الرحمن الرحيم

AL-QUDS UNIVERSITY  
HIGH LEVEL EDUCATION  
BUILDING INSTITUTION



جامعة القدس  
كلية الدراسات العليا  
بناء مؤسسات

### الأخ الكريم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة استكمالاً لرسالة الماجستير حول "آليات مقترحة للتعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية".

أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الإستبانة المرفقة بأمانة وموضوعية، علماً أن الاستبانة تشتمل على أربعة أجزاء وأن البيانات المستخدمة لن تستخدم إلا لأغراض تحقيق أهداف هذه الدراسة:

الجزء الأول: يسأل معلومات عامة عن المبحوثين، والغرض منها التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، ويشتمل على (١٢) سؤالاً .

الجزء الثاني: يتعلق بضغوط العمل، والغرض من هذا الجزء معرفة مستوى ضغوط العمل ومصادره ويشتمل على (٣٩) فقرة.

الجزء الثالث: يتعلق بدرجات الولاء التنظيمي، والغرض من هذا الجزء معرفة مظاهر الولاء التنظيمي ومستوياته لدى المبحوث ويشتمل على (١٦) فقرة.

الجزء الرابع: يتعلق بالآليات المقترحة من قبل الباحث للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي ويشتمل على (18) فقرة.

ولكم خالص الشكر

الباحث: عماد صقر

مستشفى المقاصد - القدس

الجزء الاول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (X) في الفراغ المناسب أو تعبئة الفراغ بما يناسبك:

- ١- الجنس: أ - ذكر ( ) ب - أنثى ( ) .
- ٢-العمر: ( ) سنة.
- ٣- الحالة الاجتماعية: أ - أعزب ( ) ، ب - متزوج ( ) ، ج - مطلق ( ) ، د - أرمل ( )
- ٤- سنوات الخبرة في المؤسسة: ( ) سنة.
- ٥- الفئة الوظيفية: أ - طبيب ( ) ، ب - ممرض ( ) ، ج - فني ( ) ، د - إداري ( ) ، هـ - خدمات عامة ( ) .
- ٦- المسمى الوظيفي: أ - رئيس قسم ( ) ، ب - نائب رئيس قسم ( ) ، ج - موظف ( ) .
- ٧- المؤهل التعليمي:
  - أ - توجيهي فأقل ( ) ، ب - دبلوم متوسط ( ) ، ج - بكالوريوس ( ) ، د - ماجستير فأكثر (...)
  - ٨ - الدخل الشهري الشخصي:
    - ( ) أ - ٣٠٠٠ شيكل فأقل.
    - ( ) ب - من ٣٠٠١-٤٠٠٠ شيكل.
    - ( ) ج - من ٤٠٠١-٥٠٠٠ شيكل.
    - ( ) د - أكثر من ٥٠٠٠ شيكل.
  - ٩- هل تعمل الزوجة ؟
    - أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  - ١٠- هل يعمل أحد الأبناء ؟
    - أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  - ١١- الدخل الشهري للأسرة:
    - أ - ( ) ٣٠٠٠ شيكل فأقل.
    - ب - ( ) من ٣٠٠١-٤٠٠٠ شيكل.
    - ج - ( ) من ٤٠٠١-٥٠٠٠ شيكل.
    - د - ( ) أكثر من ٥٠٠٠ شيكل.
- ١٢-هل تجد صعوبة في الوصول إلى العمل بسبب:
  ١. حواجز عسكرية: أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  ٢. توفر خط السير: أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  ٣. ارتفاع تكاليف المواصلات: أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  ٤. بعد المسافة: أ. نعم ( ) ب. لا ( )
  ٥. أشياء أخرى.....

الجزء الثاني: مصادر ضغوط العمل

أمامك مجموعة من الفقرات أرجو الإجابة عنها بموافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة لوجهة نظرك.

غير موافق بشدة		غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
						١ تواصل العمل بدون فترة استراحة.
						٢ الوقت المعطى غير كاف لإنجاز العمل.
						٣ ساعات الدوام طويلة.
						٤ ساعات الدوام مرهقة.
						٥ حجم العمل الملقى عليّ أكبر من طاقتي.
						٦ لا أعرف مسؤولياتي بالتحديد.
						٧ كثرة المهام المطلوبة في نفس الوقت.
						٨ تناقض المهام المطلوبة في العمل.
						٩ كثرة الاجتماعات المطلوب حضورها.
						١٠ صعوبة تلبية احتياجات المرضى.
						١١ العمل الذي أقوم به روتيني لا جديد فيه.
						١٢ يحتاج العمل الذي أقوم به إلى تركيز.
						١٣ اعتماد أسلوب الصراع كأساس للمحافظة على موقع وظيفتي.
						١٤ أهداف العمل غير واضحة.
						١٥ لا تستغل إمكانياتي بالشكل المناسب.
						١٦ عدم وجود وصف وظيفي مكتوب للعمل
						١٧ عدم الحصول على التغذية الراجعة من المسؤول المباشر .
						١٨ تطبيق القرارات الإدارية بصورة حرفية.
						١٩ عدم تقدير الموظف.
						٢٠ تحيز الإدارة باتخاذ القرارات.
						٢١ عدم مشاركتي في اتخاذ القرارات التي تتعلق بدائرتي.
						٢٢ قلة الفرص المتاحة في اكتساب مهارات جديدة.
						٢٣ غياب النشاطات الترفيهية.
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		الفقرات

بشدة					
					24 كثرة الوساطات عند عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقيات.
					٢٥ عدم وجود تقييم دوري وفعال من الإدارة.
					٢٦ المساواة في العقاب
					٢٧ المساواة في الثواب.
					٢٨ قلة التعزيز الايجابي من الإدارة
					٢٩ صعوبة الاتصال بين الزملاء.
					٣٠ صعوبة التواصل بين الزملاء
					٣١ المنافسة غير المهنية بين الزملاء
					٣٢ تدني مستوى التعاون بين الزملاء.
					٣٣ العلاقة مع الآخرين مبنية على الولاء الحزبي.
					٣٤ تتساوى أعباء العمل بين الموظفين.
					٣٥ يوجد احترام للأنظمة والقوانين من قبل الإدارة.
					٣٦ يتناسب تخصصي مع مهام وظيفتي.
					٣٧ عدم توزيع الحوافز بشكل عادل.
					٣٨ وجود كادر وظيفي واضح
					٣٩ وجود كادر مالي منصف.

### الجزء الثالث: الولاء التنظيمي (للمؤسسة التي تعمل بها)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					١ أبذل قصارى جهدي كما هو متوقع مني.
					٢ أتحدث باعتزاز للآخرين عن المؤسسة.
					٣ أقبل أي مهمة توكل إلي حتى أستطيع أن أستمر في عملي في هذه المؤسسة.
					٤ أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.
					٥ أشارك في الترويج للمؤسسة التي أنتمي إليها.

					المؤسسة تمنحني الفرص لتحسين أدائي في هذه المؤسسة.	٦
					أنا راضي لأنني اخترت أن أعمل في هذه المؤسسة دون سواها.	٧
					أهتم باستمرارية هذه المؤسسة.	٨
					أعتقد أن هذه المؤسسة هي أفضل من بقية المؤسسات للعمل فيها.	٩
					توجد أنشطة اجتماعية داخل المؤسسة التي أعمل بها.	١٠
					تساعدني المؤسسة التي أعمل بها في علاج أسرتي.	١١
					أشعر بعدم وجود حواجز معنوية بيني وبين الإدارة.	١٢
					تعمل المؤسسة على إرضاء موظفيها من خلال المكافآت والحوافز.	١٣
					تعمل المؤسسة على إرضاء موظفيها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	١٤
					أحافظ على ممتلكات المؤسسة.	١٥
					أشعر أن المؤسسة التي أعمل بها تؤدي رسالة في المجتمع.	١٦

#### الجزء الرابع: آليات مقترحة للتخفيف من ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أحتاج فترة استراحة كافية.	١
					التركيز في نشاط معين ولمدة معينة.	٢
					وجود صالة رياضية علاجية.	٣
					وجود قاعة استراحة.	٤
					توفر بيئة اجتماعية جيدة داخل المؤسسة.	٥
					التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.	٦
					يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي مثل (دمج الوظائف).	٧

					توفير كادر مالي منصف.	٨
					توفير كادر وظيفي واضح	٩
					الشفافية في التعيين والاختيار .	١٠
					مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	١١
					توفير نظام حوافز واضح.	١٢
					توفير نظام واضح لتقييم الأداء .	١٣
					أويد فترة استراحة كافية.	١٤
					ترتيب بيئة عمل بشكل يسهل عمل الموظف.	١٥
					توفير الأنشطة الترفيهية (الرحلات).	١٦
					توفير غرفة إرشاد للموظفين.	١٧
					إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في المؤتمرات والأنشطة العالمية.	١٨

ملحق ٢,٣: قائمة بأسماء المحكمين

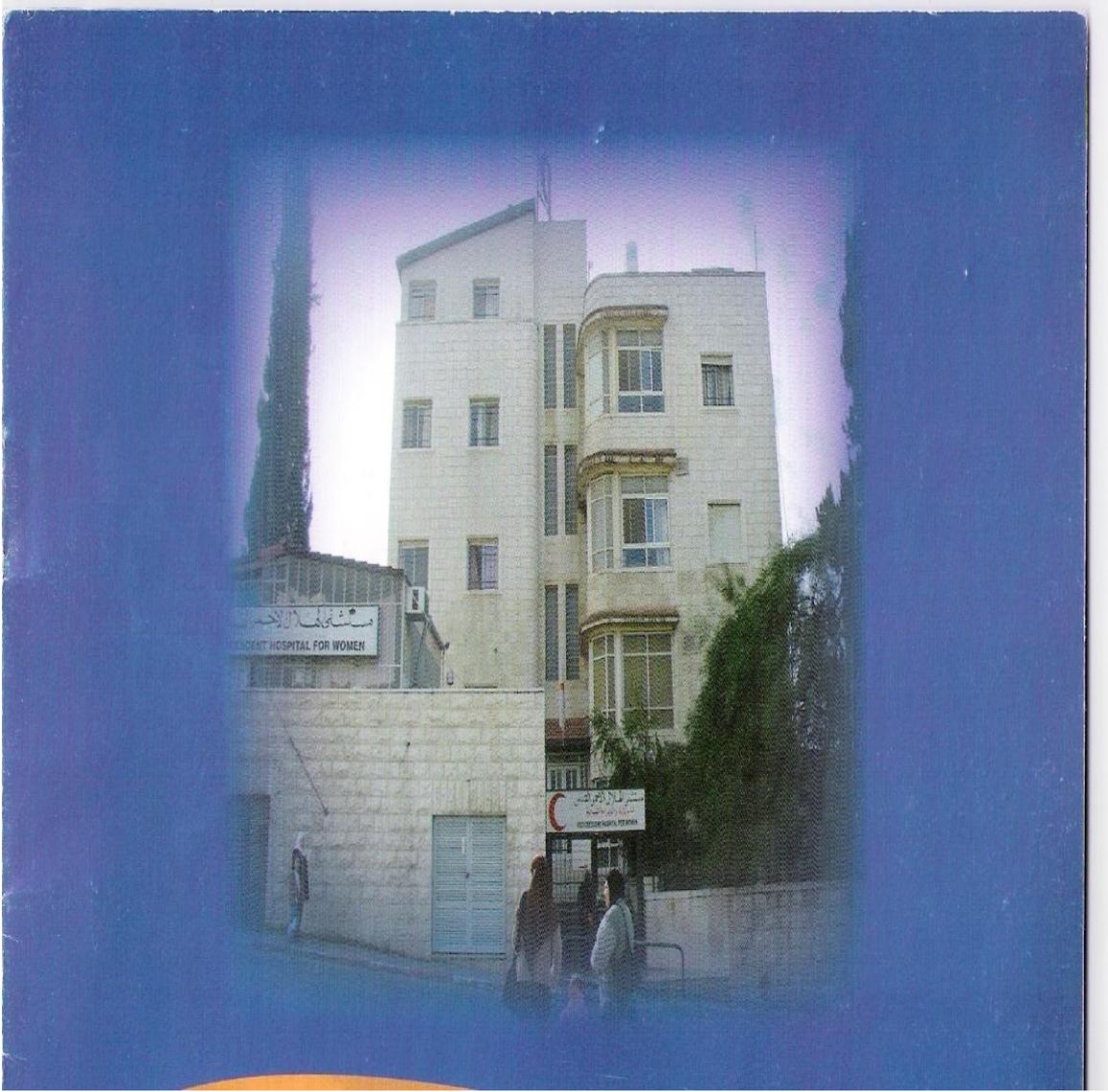
- د.فتحي السروجي - معهد ماس، جامعة بيرزيت.
- الأستاذ الدكتور محمود الجعفري - جامعة القدس عميد كلية (الإدارة و الإقتصاد).
- د.عوض مطرية - جامعة بيرزيت (قسم الإقتصاد).
- د.محمد نصر - مدير معهد ماس، جامعة بيرزيت.
- د.سليمان الرضي - معهد ماس (باحث).
- د.زياد قباجه - جامعة القدس (التربية).
- د.ابراهيم عرفان - جامعة القدس (التربية).
- الأستاذ الدكتور عماد البرغوثي - جامعة القدس (علوم فيزياء).
- أستاذ مساعد، غسان بعلوشة - جامعة القدس (كلية الطب).
- نادر أبو شيخة - الجامعة الهاشمية عمان (إدارة الأعمال).



ملحق ٣,٣: مستشفى المقاصد الخيرية الاسلامية - القدس



ملحق ٤,٣: مستشفى المطلع - القدس



ملحق ٥,٣: مستشفى الهلال الأحمر الفلسطيني - القدس

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
١٢٤	أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) .....	1.3
١٣٠	قائمة بأسماء المحكمين .....	٢,٣
١٣١	صورة فوتوغرافية لمستشفى المقاصد .....	٣,٣
١٣٢	صورة فوتوغرافية لمستشفى المطّلع .....	٣,٤
١٣٣	صورة فوتوغرافية لمستشفى الهلال .....	٣,٥

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٦٣	معامل كرونباخ ألفا لثبات الأداة .....	١,٣
٦٥	أعداد العاملين في مستشفيات المقاصد، المطلاع، الهلال وتصنيفهم حسب المسمى الوظيفي .....	2.3
٦٧	عدد الإستبانات التي وزعت على المستشفيات الثلاثة.....	٣,٣
٦٨	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	٤,٣
٦٩	توزيع أفراد العينة حسب العمر.....	٥,٣
٦٩	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	٦,٣
٧٠	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية .....	٧,٣
٧٠	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي.....	٨,٣
٧١	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية .....	٩,٣
٧١	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	١٠,٣
٧٣	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري .....	١١,٣
٧٥	الدرجة الكلية لجميع محاور مستويات ضغوط العمل.....	١,٤
٧٦	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن محور عبء الدور.....	٢,٤
٧٧	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن صراع الدور.....	٣,٤
٧٨	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن غموض الدور.....	٤,٤
٧٩	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقة مع الإدارة.....	٥,٤
٨٠	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العلاقة مع الزملاء.....	٦,٤
٨١	مستويات ضغوط العمل الناجمة عن العدالة والمساواة.....	٧,٤
٨١	فقرات تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.....	أ-٨,٤
٨٢	فقرات تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.....	ب-٨,٤

٨٤	معامل ارتباط بيرسون بين ضغوط العمل بأبعاده المختلفة والولاء التنظيمي.....	٩,٤
٨٤	أعداد المستجيبين والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للآليات المقترحة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية.....	١٠,٤ أ-ب
٨٥	أعداد المستجيبين والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للآليات المقترحة لتخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القدس الشرقية.....	١٠,٤ ب
٨٧	نتائج إختبار (T) للفروقات في مصادر ضغوط العمل حسب الجنس.....	١١,٤
٨٨	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب العمر.....	١٢,٤
٨٩	مستويات ضغوط العمل حسب الفئات العمرية.....	١٣,٤
٩١	نتائج إختبار (T) للفروقات في مصادر ضغوط العمل وفقاً للحالة الإجتماعية.....	١٤,٤
٩٢	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة.....	١٥,٤ أ-
٩٣	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة.....	١٥,٤ ب-
٩٤	مستويات ضغوط العمل حسب سنوات الخبرة.....	١٦,٤
٩٥	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل وفقاً للمؤهل التعليمي.....	١٧,٤
٩٦	مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل التعليمي.....	١٨,٤ أ-
٩٧	مستويات ضغوط العمل حسب المؤهل التعليمي.....	١٨,٤ ب-
٩٧	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي.....	١٩,٤ أ-
٩٨	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي.....	١٩,٤ ب-

٩٩	مستويات ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي.....	أ-٢٠,٤
١٠٠	مستويات ضغوط العمل حسب الدخل الشهري الشخصي.....	ب-٢٠,٤
١٠٠	نتائج اختبار ت لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس...	أ-٢١,٤
١٠١	نتائج اختبار ت لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس...	ب-٢١,٤
١٠١	نتائج اختبار ت لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	أ-٢٢,٤
١٠٢	نتائج اختبار ت لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	ب-٢٢,٤
١٠٣	نتائج اختبار (T) لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.....	٢٣,٤
١٠٤	نتائج اختبار (T) لفروقات الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	٢٤,٤
١٠٥	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.....	٢٥,٤
١٠٦	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.....	٢٦,٤
١٠٧	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.....	٢٧,٤
١٠٧	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي.....	٢٨,٤
١٠٨	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الراتب الدخل الشهري الشخصي والأسري	٢٩,٤
١٠٩	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الدخل الشهري الشخصي والأسري	٣٠,٤
١١٠	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	٣١,٤
١١٠	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في	٣٢,٤

	درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	
١١١	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية.....	٣٣,٤
١١١	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للفروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً لمتغير الفئة الوظيفية.....	٣٤,٤

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
٢١	..... تأثير الضغوط على الحالة الجسدية والنفسية للأفراد.....	١,٢
٢٤	..... مراحل ضغوط العمل.....	٢,٢
٣٧	..... مراحل تطور الولاء التنظيمي.....	٣,٢
٧٢	..... توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري الشخصي.....	١,٣

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	.....شكر و عرفان	
ج	.....التعريفات	
د	.....الملخص (بالعربية)	
ز	.....الملخص (بالانجليزية)	
١	.....الفصل الاول: خلفية الدراسة	
١	.....المقدمة	١,١
٣	.....مبدرات الدراسة	٢,١
٣	.....أهمية الدراسة	٣,١
٥	.....مشكلة الدراسة	٤,١
٥	.....أسئلة الدراسة	٥,١
٦	.....أهداف الدراسة	٦,١
٦	.....فرضيات الدراسة	٧,١
٨	.....هيكلية الدراسة	٨,١
٩	.....الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
٩	.....مقدمة	١,٢
١٠	.....ضغوط العمل	٢,٢

١٠	تعريف ضغوط العمل.....	١,٢,٢
١٢	عناصر ضغوط العمل.....	٢,٢,٢
١٢	بعض النماذج التي تفسر مفهوم ضغوط العمل.....	٣,٢,٢
١٣	مصادر ومسببات ضغوط العمل.....	٤,٢,٢
١٤	مصادر تنظيمية.....	١,٤,٢,٢
١٥	مصادر وظيفية.....	٢,٤,٢,٢
١٦	مصادر شخصية.....	٣,٤,٢,٢
١٧	أبعاد ضغوط العمل.....	٥,٢,٢
١٩	أعراض ضغوط العمل.....	٦,٢,٢
١٩	آثار ضغوط العمل.....	٧,٢,٢
٢٠	الآثار الايجابية.....	١,٧,٢,٢
٢٠	الآثار السلبية للضغوط على صعيد الفرد.....	٢,٧,٢,٢
٢٢	الآثار السلبية للضغوط على صعيد المنظمة.....	٣,٧,٢,٢
٢٣	التكاليف التي تسببها ضغوط العمل.....	٨,٢,٢
٢٤	مراحل ضغوط العمل.....	٩,٢,٢
٢٥	أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل.....	١٠,٢,٢
٢٦	خصائص ضغوط العمل.....	١١,٢,٢
٢٦	آليات مقترحة للتخفيف من ضغوط العمل على مستوى الفرد .	١٢,٢,٢
٢٧	إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد .....	١,١٢,٢,٢
٢٩	آليات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة.....	٢,١٢,٢,٢
٣١	الولاء التنظيمي .....	٣,٢
٣٢	مفهوم الولاء التنظيمي.....	١,٣,٢
٣٤	الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي.....	٢,٣,٢
٣٥	أهمية وآثار الولاء التنظيمي.....	٣,٣,٢

٣٦	..... خصائص ومراحل الولاء التنظيمي	٤,٣,٢
٣٩	..... الآراء والنظريات المفسرة للولاء التنظيمي	٥,٣,٢
٤٠	..... أسباب البعد عن الولاء التنظيمي	٦,٣,٢
٤٠	..... الأسباب المتعلقة بالمنظمة	١,٦,٣,٢
٤١	..... الأسباب المتعلقة بالموظف	٢,٦,٣,٢
٤٢	..... مقترحات لخلق الولاء التنظيمي	٧,٣,٢
٤٦	..... العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي	٤,٢
٤٦	..... الدراسات السابقة	٥,٢
٤٧	..... الدراسات التي تناولت ضغوط العمل	١,٥,٢
٥٢	..... الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي	٢,٥,٢
٥٧	..... الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي	٣,٥,٢
٥٩	..... التعقيب على الدراسات السابقة	٤,٥,٢
٦١	..... <b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>	
٦١	..... منهجية الدراسة	١,٣
٦١	..... أدوات الدراسة	٢,٣
٦٢	..... صدق الآداة	٣,٣
٦٢	..... ثبات آداة الدراسة	٤,٣
٦٣	..... تحليل البيانات	٥,٣
٦٥	..... حدود الدراسة	٦,٣
٦٦	..... مجتمع الدراسة	٧,٣
٦٦	..... مستشفى المقاصد الخيرية الإسلامية في القدس	١,٧,٣

٦٦	..... مستشفى المطلع في القدس	٢,٧,٣
٦٧	..... مستشفى جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في القدس	٣,٧,٣
٦٧	..... عينة الدراسة	٨,٣
٦٨	..... الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	٩,٣
٦٨	..... توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	١,٩,٣
٦٨	..... توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٢,٩,٣
٦٩	..... توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٣,٩,٣
٦٩	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	٤,٩,٣
٧٠	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	٥,٩,٣
٧١	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	٦,٩,٣
٧١	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٧,٩,٣
٧٢	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري الشخصي	٨,٩,٣
٧٢	..... توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري للأسرة	٩,٩,٣

#### ٧٤ ..... الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

٧٤	..... النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	١,٤
٧٤	..... مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في مستشفيات القدس ...	١,١,٤
٧٥	..... عبء الدور	١,١,١,٤
٧٦	..... صراع الدور	٢,١,١,٤
٧٧	..... غموض الدور	٣,١,١,٤
٧٨	..... العلاقة مع الإدارة	٤,١,١,٤
٨٠	..... العلاقة مع الزملاء	٥,١,١,٤
٨٠	..... العدالة و المساواة	٦,١,١,٤
٨١	..... مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين	٢,١,٤
٨٣	..... علاقة ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين	٣,١,٤

٨٤	آليات تخفيف ضغوط العمل وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.....	٤,١,٤
٨٦	مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....	٣,٤
٨٦	اختبار الفرضيات المتعلقة بمصادر ضغوط العمل.....	١,٣,٤
٨٦	اختلاف مصادر الضغوط حسب الجنس.....	١,١,٣,٤
٨٨	اختلاف مصادر الضغوط حسب العمر.....	٢,١,٣,٤
٩٠	متغير الحالة الاجتماعية.....	٣,١,٣,٤
٩٢	متغير سنوات الخبرة.....	٤,١,٣,٤
٩٥	متغير المؤهل التعليمي.....	٥,١,٣,٤
٩٧	متغير الدخل الشهري الشخصي.....	٦,١,٣,٤
١٠٣	متغير الفئة الوظيفية.....	٧,١,٣,٤
١٠٣	اختبار الفرضيات المتعلقة بالولاء التنظيمي.....	٢,٣,٤
١٠٤	متغير الجنس.....	١,٢,٣,٤
١٠٥	متغير الحالة الاجتماعية.....	٢,٢,٣,٤
١٠٦	متغير العمر.....	٣,٢,٣,٤
١٠٨	متغير المؤهل التعليمي.....	٤,٢,٣,٤
١٠٩	متغير الراتب الشهري الشخصي والأسري.....	٥,٢,٣,٤
١٠٩	متغير المسمى الوظيفي.....	6.2.3.4
١١١	متغير الفئة الوظيفية.....	٧,٢,٣,٤

## ١١٢ الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....

١١٢	الاستنتاجات.....	١,٥
١١٣	التوصيات.....	٢,٥

## ١١٦ .....المراجع

١٣٤ ..... فهرس الملاحق

١٣٥ ..... فهرس الجداول

١٣٩ ..... فهرس الأشكال

١٤٠ ..... فهرس المحتويات