

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في

وزارة الداخلية الفلسطينية

منال سليمان محمود أبو سنيته

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017م

الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في

وزارة الداخلية الفلسطينية

إعداد

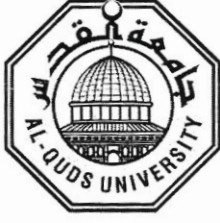
منال سليمان محمود أبو سنيته

بكالوريوس لغة انجليزية من جامعة بيت لحم / فلسطين

المشرف: د. إبراهيم عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في بناء
المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / عمادة الدراسات العليا / جامعة
القدس

1438 هـ - 2017 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية
الفلسطينية

إعداد الطالبة: منال سليمان محمود طه أبو سنينه
الرقم الجامعي: (21420100)

المشرف: د. إبراهيم عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 17 / 5 / 2017، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتواقيعهم:

.....التوقيع:	د. إبراهيم عوض	1. رئيس لجنة المناقشة
.....التوقيع:	د. عزمي الأطرش	2. ممتحناً داخلياً:
.....التوقيع:	د. محمود صلاح الدين	3. ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017 م

الإهداء

إلى مثلي الأعلى وقدوتي في الحياة، طيب القلب ونقي الروح، من علمني

السلوك والأدب وتحدي الصعاب والدي الغالي

ألى بحر العطاء وروح الحياة، إلى من ساندتني بكل معنى الكلمة وكانت لي

عوناً وباركت طريقي بطولاتها ودعائها أُمي الغالية

إلى من زرع المهمة والنشاط في نفسي أستاذي الدكتور إبراهيم عوض

إلى أهلي وأصدقائي ومعارفي

إلى أرواح الشهداء، إلى الأسرى خلف القضبان

أهدي ثمرة جهدي

الباحثه: منال سليمان محمود أبو سنينه

إقرار

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

التوقيع.....*Mansour*

الاسم: منال سليمان محمود أبو سنينه

التاريخ: 2017 / 5 / 17م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

بدايةً أحمد الله ربي وأشكره لما منّ وأنعم عليّ بأن يسر لي إتمام هذه الرسالة، ف سبحانه من رب كريم حلیم لا راد لفضله، يصيب به من يشاء من عباده فالحمد لله رب العالمين.

ثم أتقدم بعظيم الشكر وبالغ الإمتنان إلى معلمي وأستاذي الفاضل الباحث الدكتور إبراهيم عوض، الذي تفضل بالإشراف العلمي على هذه الرسالة، وتلطف بأن غمرني بسعة صدره ونبل أخلاقه، وبذل جهده ووقته وعلمه في سبيل إتمام هذه الرسالة فكان له الفضل في التوجيه والتصحيح والنصح.

كما أوجه شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل في معهد التنمية المستدامة، وإدارته المتمثلة بالدكتور الفاضل عزمي الأطرش والهيئة التدريسية الذين كانوا منارة للعلم والمعرفة. كما وأشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة وتقديم التوجيهات التي ساهمت في إثرائها.

والشكر موصول إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم لأداة الرسالة (المجموعة المركزة من وزارة الداخلية الفلسطينية). وأشكر السادة المبحوثين لتعاونهم في الإجابة على أسئلة الإستبيان، وكل من أعانني بدعائه أو جهده أو وقته سائلةً الله تعالى التوفيق للجميع.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وذلك من أجل تقديم سلسلة من التوصيات لأصحاب القرار تعمل على التخفيف من الضغط الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها. كما هدفت للتعرف على مدى علاقة الضغط الوظيفي بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل المادية، صراع الدور، غموض الدور، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، وطبيعة العمل وصعوبته) بولاء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية والبالغ عددهم 192، تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية والتي تم إختيارها من سبع محافظات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن عبء العمل المتمثل بتكليف الموظف بعدة مهام في وقت واحد، ويُعد مكان العمل عن مكان الإقامة، وبيئة العمل المادية المتمثلة بأن يفقد الموظف إلى الخصوصية في مكان عمله من المسببات الرئيسية للضغط الوظيفي. كما تبين أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث أن العلاقة علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي. وتبين أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين كل من (صراع الدور وغموض الدور وتدني فرص التقدم الوظيفي) والولاء التنظيمي، وأن كل من طبيعة العمل وصعوبته، وبيئة العمل المادية لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. وبذلك فإن انخفاض مستوى صراع الدور ومستوى غموض الدور يعزز من الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها. كما تبين وجود فروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي،

وعدم وجود فروق في استجابات العاملين نحو أثر الضغط الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها، الإهتمام بالبيئة العامة للعمل والمتمثلة بتحديد المهام والصلاحيات المناسبة لمسؤوليات كل فرد في الوزارة. وتوفير لائحة بالقوانين والأنظمة والصلاحيات، بالإضافة للحقوق والواجبات الواضحة والمترتبة على كل مدير وموظف يعمل في الوزارة. والاهتمام بالبيئة المادية للعمل المتمثلة بتوفير الإمكانيات المادية المكتتبية اللازمة لطبيعة العمل، بالإضافة إلى توفير الراحة والهدوء، وضرورة الإهتمام بنظام الترقيات ووضع أسس عامة وعادلة تشمل (الكفاءة، الإنجاز، الإلتزام، وسنوات العمل في الوزارة).

Job Stress And Its Effect On The Organizational Loyalty Of Employees At The Palestinian Ministry Of Interior.

Prepared by: Manal Suliman Mahmoud Abu Snineh .

Supervisor :Dr .Ibrahim Awad

Abstract

The study aimed at recognizing the effect of job pressures on the organizational loyalty of employees at the Palestinian Ministry of Interior for the purpose and applying a number of recommendations to decision – makers, aiming to reduce work -pressure and enhancing the organizational loyalty of employees. Also, it aimed at recognizing the range of work pressure link with its dimensions (work –burden , the physical work –environment turn conflict , turn ambiguity ,the retreat opportunities in work – advancement ,and last the nature of work and its difficulties) linked to employees' loyalty at the Palestinian Ministry Of Interior .

The study has been applied on a number of employees at the Palestinian Ministry of Interior whose number rose to 192 who were randomly chosen from seven governorates . The analytical descriptive method was followed, and a questionnaire as a tool to collect data from community of the study had been used .

The study came to conclusion, that the burden of work represented in asking the employee to do different duties at one time, then the far distance of the workplace from the place of residence, the physical working environment represents in the employee's lack of privacy in his workplace causing one of the main reasons of pressures of work. The high level of functional pressure reduces the organizational loyalty of the employees of the Palestinian Ministry of Interior as the relationship is related to the adverse impact of functional pressures on organizational loyalty. The conflict of turn and it's ambiguity are one of the causes of raising the pressure of work. However, the nature of work and its difficulty represented in the employee need to focus and to pay attention has less influence and less cause in creation of pressure. The relationship was found to be counter verse (turn conflict, ambiguity, the retreat opportunities in work) and organizational loyalty, also both nature of the work and its difficulty, and the physical work environment do not affect the organizational loyalty of the employees of the Palestinian Ministry of Interior. The retreat in level of turn

conflict and the level of turn ambiguity enhance the organizational loyalty of its employees .

There were also differences in the responses of workers in the Palestinian Ministry of Interior towards the impact of work pressures on organizational loyalty due to the gender variable and the variable job title, and the absence of differences in the responses of the workers attributed to the variable age, qualification and years of experience.

On light of the results, the study recommended several recommendations, including paying attention to the general environment of the work represented in the identification of tasks and powers appropriate to the responsibilities of each individual in the ministry. To provide a sheet of laws and regulations and powers, in addition to the rights and duties of each director or employee working in the ministry. To pay attention to the physical environment of the work represent in providing the physical resources necessary for the nature of work, in addition to providing comfort and calm atmosphere to reduce tension and indifference in the work. The need to pay attention to the promotion system and the establishment of general and fair principles that include: (competitiveness, achievements, commitment and years of work in the ministry.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يواجه الإنسان في حياته اليومية مجموعة من الضغوط الحياتية، وذلك في ظل التغيرات الكبيرة التي تطرأ على نمط الحياة، والتي شهدتها العالم على وجه الخصوص في الألفية الثالثة، حيث أصبحت حياة الفرد غير مستقرة، لأن أحداث الحياة اليومية تحمل معها ضغوطاً يدركها الإنسان عندما يساير باستمرار المواقف المختلفة في مجالات حياته اليومية.

ولقد نشأت الضغوط في المنظمات حيث يفترض أن يقوم العاملون بواجباتهم المهنية، وبأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منهم على أكمل وجه، ولكن على الرغم من الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك العاملين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق الخدمات المطلوبة، فإن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، مما أدى إلى ما يطلق عليه ضغط العمل، أو الضغط الوظيفي، أو الضغوط المهنية. ويشير هذا المصطلح بشكل عام إلى المتغيرات التي تحيط بالعاملين في بيئة العمل وتسبب لهم الشعور بالتوتر والقلق، وتكمن خطورة هذا

الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة ومنها القيام بالواجبات بصورة آلية تفقر إلى الإدماج، والمشاركة الوجدانية ونقص الدافعية، وفقدان القدرة على الابتكار (أبو سلوت، 2014).

ولقد أصبحت الضغوط الوظيفية جزءاً رئيساً، ومؤثراً في حياة الفرد اليومية، فأصبح عالم الأعمال مليئاً بالضغوط الناتجة عن العمل التي تحيط بالأفراد في المنظمة التي يعملون بها، والعوامل الشخصية المتعلقة بالفرد الذي يكون هو نفسه مصدراً لهذه الضغوط أحياناً، وذلك من خلال شخصيته وسلوكه، والحالة الاجتماعية التي يعيش فيها، والمستوى التعليمي الذي حصل عليه، ومن الممكن أن تجتمع العوامل التنظيمية والشخصية معاً (عياصرة وآخرون، 2008).

يُعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الإنسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الإستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم (المخلافي، 2001).

ولقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر وعلاقة إرتباطية بالعديد من الظواهر السلوكية، ولهذا تعمل المنظمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصةً في ظل تزايد الضغوط الوظيفية، كما تعمل على استرضاء العاملين مما يوصل إلى حالة من الولاء للمنظمة يكون له ثقل واضح في الأزمات، إذ لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي، مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يبذل العاملون الجهد ويحققون أهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي (جرايدي، وشطاح، 2013).

تمثل وزارة الداخلية أهمية خاصة في المجتمعات، لما يترتب على نجاحها من تحقيق للإستقرار في المجتمع، لذا كانت هذه الدراسة المتخصصة في التعرف على مستوى الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية، بما يشمل جميع الفئات الوظيفية في الوزارة. فقد أصبحت حاجة وزارة الداخلية للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل الوزارة فقط؛ وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث تتم الإستفادة من نقاط القوة، والعمل على معالجة نقاط الضعف، وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة (أبو العلا، 2009).

2.1 مشكلة الدراسة

سعت الإدارة في المنظمات إلى الإهتمام بأساليب وطرق تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم وتنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. وقد أصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة يتطلب وجود أفراد لديهم إتجاه إيجابي نحو المهنة والمنظمة لتعيينهم وتساعدهم على تحمّل الضغوط الوظيفية. فقد قام علماء السلوك التنظيمي بتحديد الفئات التي تتعرض للضغوط الوظيفية، فكان من هذه الفئات الأطباء والممرضون والمراقبون الجويين، بالإضافة إلى المحاسبين ورجال الأمن ورجال الإطفاء والإسعاف، حيث أن هذه الفئات تعرضاً لضغوط الوظيفة. ولما كانت وزارة الداخلية الفلسطينية تعيش حالة غير طبيعية نتيجة المناكفات السياسية والوضع الأمني المتقلب في الاراضي الفلسطينية، فإن ذلك يعني وجود ضغط من الممكن أن ينعكس أثره على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها (أبو العلا، 2009).

وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل، بيئة العمل المادية، فرص التقدم الوظيفي،

وطبيعة العمل وصعوبته لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

2. ما مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

3.1 أهداف الدراسة

1.3.1 الهدف الرئيس لهذه الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمحاولة التعرف على أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وذلك من أجل تقديم سلسلة من التوصيات لأصحاب القرار تعمل على التخفيف من الضغوط الوظيفية وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

2.3.1 الأهداف الفرعية

ومن أجل تحقيق الهدف الرئيس تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى علاقة الضغط الوظيفي بأبعاده (عبء العمل، بيئة العمل المادية، صراع

الدور، غموض الدور، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، طبيعة العمل وصعوبته) بولاء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

2. تطوير إطار نظري متكامل يغطي مجمل نواحي الضغط الوظيفي والولاء التنظيمي وما يتعلق

بهما من موضوعات وتأثير متبادل.

3. الوصول إلى نتائج تساعد في التخفيف من الآثار السلبية للضغوط على العاملين في الوزارة، لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الفردي والمؤسسي يساعد في نجاح الوزارة واستمرارها، وبالتالي تحقيق نوع من التنمية.

4.1 أهمية ومبررات الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في موضوع الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومدى تأثره بالضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون، والوصول إلى الإستراتيجيات المناسبة الكفيلة بالتغلب على عليها، وتذليل مسببات الضغوط وزيادة الإنتاجية مما يعكس أداءً متميزاً لديهم.

ولهذه الدراسة أهمية تطبيقية تكمن بما يلي:

1. أن هذه الدراسة تحاول دراسة الضغوط الوظيفية لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية لما لهذه الضغوط من تأثير سلبي على هؤلاء العاملين وما تسببه من شعور بالتوتر والإجهاد، حيث أن تجاهل ض يزيد من تبيد وتسرب الموارد البشرية، ويؤدي إلى التقليل من فاعليتها وكفاءتها وتدهور أدائها. وبالتالي فقد تكون الضغوط إحدى أسباب مشكلة انخفاض الأداء وكثرة الغياب والأخطاء ودوران العمل وضعف الولاء والميل إلى العدوانية والتخريب. لذا فإن الإهتمام بدراسة الضغوط الوظيفية في وزارة الداخلية يثري التراث العلمي، ويسهم في معرفة خصائص أسباب هذه الضغوط وآثارها مما يساعد في فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار الناجمة عنها وكيفية التعامل معها.

2. كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات على اختلافها وأثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل ومتميز، وعلى مدى إرتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل المنظمة الوجهة الصحيحة أو

التقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط، وبالتالي فإن هذه الدراسة تحاول التركيز على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

3. شعوري باعتباري عاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية بلزوم الإهتمام بموضوع الضغوط التي يعاني منها العاملون في هذه الوزارة لشعوري بعبئها وأهمية الولاء للعمل فيها، ومحاولة معرفة أثر كل منهما على الآخر ومعرفة العلاقة التي تربط بينهما في إطار وزارة الداخلية أملاً أن تعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.

4. تعتبر هذه الدراسة أداة من حيث اقتراح أفكار جديدة قد تفيد التطوير الإداري، وتطوير العنصر البشري من حيث استحداث إستراتيجيات جديدة للتعامل مع الأفراد والعوامل المؤثرة على نفسياتهم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم النفسية والسيولوجية والسلوكية والذي ينعكس على ارتفاع مستوى أدائهم.

أما الأهمية البحثية لهذه الدراسة:

تكمن في توفير قاعدة بحثية لمساعدة الباحثين في الحصول على معلومات حديثة حول موضوع الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي في الدوائر الحكومية الفلسطينية بشكل عام تساعد في الحد من هذه الضغوط.

وبناءً عليه حصرتنا مبررات الدراسة في النقاط الآتية:

1. تعد هذه الدراسة من الموضوعات العصرية الحديثة المطلوبة خلال السنوات العشرة الأخيرة لما لها من دور في تحقيق التنمية البشرية.

2. قلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين متغير الضغوط الوظيفية ومتغير الولاء التنظيمي في حين نجد إهتمام كبير لدراسة هذين المتغيرين والعلاقة بينهما، وكذلك غياب الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين وبالتحديد في وزارة الداخلية الفلسطينية، فنجد أن تلك الدراسات قد

تناولت كل متغير من هذين المتغيرين على حده أو مع ربطه بمتغيرات أخرى غير ما تسعى له هذه الدراسة.

3. سوف تطبق هذه الدراسة على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث أن العاملين فيها هم من ضمن أكثر المهنيين تعرضاً للضغط الوظيفي.

5.1 فرضيات الدراسة

• الفرضية الرئيسية الأولى: إرتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

1. يعزّز انخفاض مستوى صراع الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

2. يزيد انخفاض مستوى غموض الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

3. يُسهم انخفاض مستوى عبء العمل في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

4. يُقلل سوء بيئة العمل المادية من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

5. يؤثر تدني فرص التقدم الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

6. تؤثر طبيعة العمل وصعوبته على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

• الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي).

6.1 نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)

المتغير المستقل: الضغوط الوظيفية ويتفرع من هذا المتغير المتغيرات التالية:

"صراع الدور، غموض الدور، بيئة العمل المادية، عبء العمل، طبيعة العمل وصعوبته، وتدني فرص التقدم الوظيفي".

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

7.1 مصطلحات الدراسة

الضغوط الوظيفية: هي عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص

العاملين تُحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو

عقلي غير معتاد (العميان، 2013).

ويعرفه (شبير، 2009) على أنه شعور سلبي غير سار يتولد نتيجة الأعباء، والمهام، وبيئة العمل

والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقه حسب قوة هذا الشعور .

ونعرفه إجرائياً: بأنه حالة تنشأ بسبب العوامل والظروف التي يواجهها الفرد في بيئة العمل والتي ينتج

عنها شعور الفرد بعدم الراحة والإستقرار مما يُحدث تغييراً في الحالة النفسية أو البدنية

للفرد.

الولاء التنظيمي: هو إرتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمتها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها

وقيمتها وغاياتها (الصيرفي، 2007).

وتعرفه (فيلمان، 2008) على أنه الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف تجاه منظمته والإرتباط بها

والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقائها، من خلال بذل الجهد

وتفضيلها عن سواها من المنظمات والإفتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

ونعرفه إجرائياً أنه الشعور الإيجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم نتيجة شعورهم بالرضى مما يعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما يكون له من أثر وانعكاس على سلوك كل من الفرد والمنظمة.

8.1 حدود الدراسة

- الحدود البشرية: العاملون في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية
- الحدود المكانية: وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام 2016 - 2017.
- الحدود الموضوعية: الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة

الداخلية الفلسطينية

9.1 هيكلية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج العلمي وبناءً عليه تم تقسيم هذه الدراسة الى خمسة فصول رئيسية موزعة كالاتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل: المقدمة، ومشكلة الدراسة وأسئلتها، وأهداف الدراسة وأهميتها، وفرضياتها، ومبرراتها، وحدودها، ومصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها وصدقها وثباتها، ومتغيراتها وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتكون هذا الفصل من أربعة مباحث رئيسة، يتناول أولها موضوع الضغط الوظيفي، ويعالج ثانيها موضوع الولاء التنظيمي، ويمثل ثالثها نبذة عن وزارة الداخلية الفلسطينية، ويناقش رابعها الدراسات السابقة والتعقيب عليها وتحديد أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: الضغوط الوظيفية

1.2.2 تمهيد

بدايةً نود الإشارة إلى أننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء كانت مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه المثيرات على الفرد ولم يقتصر هذا التأثير على البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهام واجباته الوظيفية، وكل علاقاته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وجسده.

ونظراً لأهمية الضغوط الوظيفية فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري، ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيباً محدوداً من الإهتمام (العيان، 2013).

ومن المشكلات التي يواجهها المهتمون بموضوع الضغوط بصفة عامة، وضغوط الوظيفة بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى هذه الضغوط.

2.2.2 مفهوم الضغوط الوظيفية

تعددت مفاهيم الضغوط الوظيفية واختلفت وفقاً لاتجاهات ومدارس الباحثين والكتّاب، فلا يوجد هناك تعريف محدد دقيق لهذا المفهوم يتفق عليه الجميع، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع الضغوط الوظيفية، فمنهم من عرّفها على أساس البيئة الخارجية المحيطة بالفرد، ومنهم من عرّفها على أساس مدى إستجابة الفرد للمؤثرات والقوى الخارجية المسببة للضغوط، ورأى آخرون أن الضغوط هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به (السعد، ودرويش، 2008).

كما تمثل الضغوط الوظيفية إحدى الإهتمامات المشتركة بين الباحثين في كل المجالات الطبية والنفسية والإجتماعية وغيرها، حيث ترتبط الضغوط بطبيعة الأعمال والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أُطلق عليها الضغوط المهنية (Dollard, 2001).

تعددت تعريفات الضغوط لدرجة أن (Ivancevich, 2014) قال بأنه إذا سألت (100) شخص ما هو الضغط؟ فعلى الأرجح سوف تتلقى (100) إجابة مختلفة، حيث لا يوجد تعريف محدد قد تم قبوله عالمياً، وقد أشار بأنه يمكن تعريف الضغط بثلاث طرق: إما أنه مثير بيئي كقوة خارجية تُفرض على

الشخص، وإما أنه الإستجابة النفسية أو الجسمية لذلك المثير البيئي أو أنه نوع من التفاعل بين هاتين العمليتين أو الحديثين (Ivancevich & others, 2014).

أما (O'Driscoll & others, 2010) فقد وضع تعريفه للضغط مشابه لما وضعه Ivancevich وهو أن الضغط هو: مثير أو استجابة أو نوع من التفاعل بينهما.

وفقاً لتعريف Cooper & Marshal يقصد بالضغط الوظيفية " مجموعة العوامل البيئية (مثل غموض الدور، صراع الدور، وأحوال العمل السيئة والأعباء الزائدة) والتي لها علاقة بأداء عمل معين". (العميان، 2013).

ويعرفها الخضر (2005) بأنها عملية يدرك من خلالها الفرد بأن هناك فرصاً هامة أو تهديداً محتملاً لا يستطيع التعامل معه بصورة فاعلة.

وقد عرفها الشامان (2006) بأنها الإستجابة الفسيولوجية التي ترتبط بعملية التكيف، فالجسم يبذل مجهوداً لكي يتكيف مع الظروف الخارجية والداخلية محدثاً نمطاً من الإستجابات غير النوعية التي تُحدث حالة من السرور أو الألم.

ويرى صالح (2009) أن الضغوط الوظيفية هي الضغوط التي ترتبط بطبيعة الأعمال والمهام والأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضاً الضغوط الوظيفية أو الضغوط المهنية والتي غالباً ما تُستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه.

ويرى أبو رحمة (2012) أنه من خلال تطور مفهوم الضغوط الوظيفي من القديم إلى الحديث يتضح أنها:

- تحدث نتيجة استجابات لضغوط بيئة العمل على الفرد.
- تعتبر كاستجابات فسيولوجية للتكيف مع الظروف الخارجية.
- تُحدث الضغوط إستجابات في الفرد بالحزن والضيق.

ومن خلال هذه التعريفات نستخلص بأن الضغوط الوظيفية يمكن تعريفها بأنها حالة تنشأ بسبب العوامل والظروف التي يواجهها الفرد في بيئة العمل، والتي ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والإستقرار مما يحدث تغييراً في الحالة النفسية أو البدنية للفرد.

3.2.2 أهمية دراسة الضغوط الوظيفية

أشار أبو سلوت إلى أن تكاليف الحياة المختلفة أدت إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يُطلق عليها البعض القاتل الصامت.

والضغوط الوظيفية لا تُعدّ خللاً في الأسلوب الذي تُدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط الوظيفة، مهما وضعت من خطط وبذلت من جهود في أساليب إعدادها وتنفيذها (أبو سلوت، 2014).

كان للولايات المتحدة الأمريكية سبق الإهتمام بموضوع الضغوط الوظيفية منذ بداية السبعينيات من القرن العشرين، حيث احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج عن الضجر، وتزايد حالات القلق والتوتر والاكئاب، والإنهيار العصبي، والإنفصام. كما أشارت التقارير إلى أن (80%) من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط الوظيفة بسبب عدم مقدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم (Jill, 1994).

كما يرى أبو سلوت فإن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين (أبو سلوت، 2014):

- قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الإجتماعية والسياسية والإقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفه عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره.

• ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة الضغوط الوظيفية والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد.

ويرى القحطاني أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة لها فوائد عديدة لأنها تعطي مؤشراً حقيقياً كما وتساعد في تفسير سلوك العاملين سواء كان سلبياً أو إيجابياً، كما يمكن من خلال دراستها العمل على تنمية النواحي الإيجابية والحد من النواحي السلبية (القحطاني، 2007).

من هنا نرى أن أهمية دراسة الضغوط الوظيفية تكمن في ما لهذه الضغوط من آثار سلبية على العاملين من الممكن أن تؤثر على استمرارهم في حياتهم اليومية بشكل إعتيادي، لذا من الضروري التوصل للسبل الكفيلة التي تقي العاملين هذه الآثار السلبية من خلال دراسة الضغوط المهنية، وإن كانت لها آثار إيجابية في بعض الأحيان.

4.2.2 أنواع الضغوط

ليس كل أنواع الضغوط سلبية أو سيئة بل من الممكن أن يكون بعضها أحياناً مفيداً، فقد صنفت أبو حماد الضغوط إلى نوعين:

النوع الأول: الضغوط الجيدة أو المرغوبة، وهي تمثل التحدي بالنسبة إلى الإنسان، وينتج عنها

تأثيرات إيجابية مثل زيادة الإنتاجية والإبداع، وبدون هذا المثير فإن الحياة ستكون مملة.

والنوع الثاني: هو الضغوط السلبية وتكون عندما يوهم الإنسان نفسه بأنه غير قادر على التحكم في

الموقف الذي يثير الضغط، وبالتالي فإن هذا النوع من الضغط ينتج عنه قلة الإنتاجية ويقلل من

مستوى رفاة الإنسان بشكل عام (أبو حماد، 2015).

قد تكون للضغوط تأثيرات إيجابية، وتُعتبر هذه الضغوط في هذه الحالة مرغوباً فيها كونها تستخدم كمنبه، وكأداة تحذير للمشاكل التي يتعرض لها الأفراد، فالتوتر والإستثارة عاملان ضروريان للتمتع بكثير من مظاهر الحياة (شاريف، 2011).

ويقول الخواجة إن بعض الضغط مفيد وهو ما يُعرف بالضغط الإيجابي بالإنفعال بدرجات معقولة يحمي الإنسان من الخطر، ويعبئ طاقاته للعمل والنشاط، ويدفعه إلى مقاومة الأخطار والإعداد لمواجهة المستقبل. أما إذا زاد الضغط عن طاقة تحمله أو أصبح في صورته السلبية فإنه يصبح مصدرًا من مصادر الإضطراب في الحياة النفسية والإجتماعية للفرد، وهذا يسبب ما يسمى بالضغوط الإنفعالية أو ما يعرف بالمحنة (Distress)، وفي بعض الأحيان فإن هذا الضغط النفسي لا يفيد ولا يضر وهو ما يعرف بالضغط المحايد (Neustress) (الخواجه، 2010).

وكما يرى (Kendall & others, 2000) تُصنف الضغوط الوظيفية إلى ثلاثة أنواع وهي:

• الضغط الحاد Acute Stress:

يعني حدوث ضغط مفاجئ، والضغط من هذا النوع عادةً يتضمن إستجابة سريعة من قبل المضغوط، تأتي على هيئة قلق حاد وسرعان ما يبدأ بالإنحسار، ومن المواقف السلبية التي تستدعي حدوث الضغط الحاد الحرمان المفاجئ، الإساءة الجسدية، الصراعات في بيئة العمل، الحصول على مركز جديد، وفي هذا النوع من الضغوط تظهر بعض الأعراض الجسدية التي يشعر بها المضغوط مثل جفاف الفم، الإسهال، زيادة ضربات القلب، ومعظم الذين يتعرضون لهذا النوع من الضغوط من المتوقع أن يعودوا لسلوكهم الطبيعي في فترة قصيرة.

• ضغط ما بعد الصدمة Pressure Based Shock

ويظهر هذا النوع من الضغوط عندما تكون الظروف في بيئة العمل مهددة للحياة، مثل أفراد الشرطة والجيش ورجال الإطفاء. وبالتالي يتطور لديهم نوع جديد من الضغوط يسمى "إضطراب ضغط ما بعد

الصدمة"، ويكون عبارة عن نوع من ردود الأفعال تلازم الأحداث الكارثية والتي تدوم لمدة طويلة أو قصيرة، وتكون الإستجابة لتلك الضغوط بشكل متواصل مثل القلق والإكتئاب والتفكير في الإنتحار والإنطواء.

• الضغط المزمن Chronic Stress

وهو عبارة عن ردود أفعال لضغوط متراكمة على مر الزمن، وهذا النوع من الضغط يبدأ بالتدرج ويتطور ببطء، ويعتبر رد فعل داخلي متواصل للظروف الخارجية عندما يعجز الإنسان عن التكيف مع تلك الظروف. على عكس النوع الأول وهو الضغوط الحادة التي يتوقع فيها أن يعود الإنسان لحالته الطبيعية بعد فترة وجيزة. الضغط المزمن يظهر نفسه على شكل أعراض جسدية ونفسية بشكل مستمر مثل: إرتفاع ضغط الدم، إضطرابات النوم، أمراض القلب والجلطات، عدم القدرة على التركيز الإكتئاب والإنطواء، وعلى المدى الطويل ممكن أن يؤدي إلى ضعف في الجهاز المناعي.

كما يذكر (موفق، 2014) أنواع الضغوط الوظيفية حسب عدة معايير منها:

أولاً: أنواع الضغط الوظيفي حسب معيار النفع والضرر:

تنقسم الضغوط الوظيفية وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

- الضغوط الإيجابية (النافعة): هي الضغوط المفيدة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها، وتتسم هذه الضغوط بأنها ضغوط تثير الحافز والدافع للنجاح، تعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنجاز والشعور بالرضا، كما تسهم في خلق عنصر التحدي والإثارة وعدم الملل، وهذا النوع من الضغوط يشد الفرد نحو عمله بشكل أقوى ويجعله يحرص على إنجاز العمل أو المهام الوظيفية بشكل أفضل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً، كما أن هذا النوع من الضغوط يساعد على التفكير السليم ويحافظ على التركيز في العمل

ويمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ويزوده بالحيوية والدافعية لاتخاذ قرارات رشيدة (Duchamp, 2006).

- الضغوط السلبية (المضرة): وتشمل باقي أنواع الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار، وتولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية مثل: فقدان الرغبة في العمل العزوف عن المبادرة الفردية والإستسلام إلى رتابة ونمطية العمل وآلياته، مما يكلف المؤسسة تكاليف باهظة، كما يترتب عليها أضراراً مباشرة على أداء الموظف، هذا إلى جانب تدهور روحه المعنوية وإعاقة حركته وتفكيره (صالح، 2006).

ثانياً: أنواع الضغوط الوظيفية بنطاقها

وتنقسم ضغوط العمل وفقاً لهذا المعيار إلى (موفق، 2014):

- ضغوط وظيفية ذات نطاق ضيق أو محدود: وتشمل هذه النوعية من الضغوط فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محدودة.
- ضغوط وظيفية ذات نطاق واسع: وتشمل مجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المؤسسات وفئات واسعة من العاملين.

ومن ذلك نرى أن الضغط جزء من حياة الفرد اليومية، الكثير منه سلبي إلا أن بعضه إيجابي وأحياناً يكون ضرورياً لاستثارة حياة الفرد اليومية، ولكن المهم هو كيفية التعامل معه. من هنا نرى أنه من الضروري الإهتمام بموضوع الضغط الوظيفي من أجل الوصول الى طرق علاج الضغوط السلبية، واستغلال الضغوط الإيجابية لتكون في صالح العاملين والمؤسسة.

5.2.2 مصادر الضغوط الوظيفية (مسببات الضغوط الوظيفية)

يصعب تحديد نموذج متفق عليه بين الباحثين يُصنف مصادر ضغوط العمل نظراً لاختلاف المداخل النظرية لدراسة الضغوط بين هؤلاء الباحثين، إلا أن هناك شبه اتفاق على أن تلك المصادر لا تتعدى

الفرد والمنظمة وإن كان قد أضاف بعضهم البيئة بصفة مستقلة، بينما رأى البعض أن البيئة الداخلية جزء من المنظمة والفرد جزء من البيئة الخارجية (غنام، 2004).

وصنفت السقا (2009) مصادر الضغوط الوظيفية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

المجموعة الأولى: تضم المصادر التنظيمية للضغط الوظيفي ومن أهمها: طبيعة العمل، غموض الدور صراع الدور، عبء العمل، المسؤولية عن الأفراد، المستقبل الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، المساندة الاجتماعية.

المجموعة الثانية: تضم المصادر الفردية للضغط الوظيفي ومن أهمها: نمط الشخصية، موضوع التحكم في الأحداث، القدرات والحاجات، معدل التغيير في حياة الفرد.

المجموعة الثالثة: ضغوط البيئة الخارجية وتضم عوامل ومؤثرات ليس لها علاقة بالفرد أو المنظمة التي يعمل بها (السقا، 2009).

1.5.2.2 المصادر التنظيمية للضغوط الوظيفية

1. طبيعة العمل

يشير جرينبرج وبارون الى أن هناك وظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية مثل عمل رجال الإطفاء وكبار المديرين، والجراحين ورجال الأمن، في حين يوجد وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً. ولقد أُجري بحث تضمن مئات الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها في ضوء عدة معايير تشمل: الوقت الإضافي حصص العمل ضغط الوقت، المتطلبات البدنية، الأحوال البيئية، المخاطر، مقدار المبادأة المطلوبة، مواقف الكسب والخسارة والعمل في أعين الناس. وتتضمن تلك الوظائف ضغوطاً أكثر من غيرها لعدة أسباب هي:

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة.
- تحتاج إلى تركيز مستمر لعمليات المراقبة للأدوات والأجهزة.

• تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين.

• العمل في ظروف مادية صعبة مثل العمل في الظلام (جرينبرج وبارون، 2004).

وتختلف عادةً ضغوط العمل باختلاف طبيعة العمل ومتطلباته وتختلف أيضاً مسببات الضغط لكل وظيفة من حيث تنوع المهام والمسؤوليات، والإستقلال في العمل، وحجم الصلاحيات الموكلة للفرد، فكل هذه الأسباب تسهم في خلق ضغط نفسي وجسدي لدى الفرد في المنظمة (Nelson & Quick, 2002).

2. صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الإلتزان، وترجع صعوبة العمل إما لعدم المعرفة بجوانبه أو لعدم فهم الفرد لهذه الجوانب، أو أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت المتاح للأداء أو أكبر من القدرات اللازمة للأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد (العميان، 2013).

3. غموض الدور:

يُقصد بغموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد ويحدث عندما تكون الأهداف والمهام والإختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله (العميان، 2013).

ويبين بنات أن هذا الموقف ينشأ بالنسبة للفرد في العمل عندما لا تكون لديه معلومات كافية أو واضحة تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، كذلك فإن الحيرة والغموض قد تنشأ لدى الفرد وتكون مصدراً للضغوط لديه، عندما يكون محروماً من التغذية المرتدة التي تبين له النتائج وما يترتب عليه، بل إن الفرد في بعض الأحيان يتلقى التغذية المرتدة التي تبين أخطائه، فقط دون الإشارة إلى إيجابياته، مما قد يمثل له في الواقع

مصدراً من مصادر الضغوط، وكما يرى بنات فإن لغموض الدور في العمل مصادر رئيسة هي (بنات، 2009):

- عدم إيصال المعلومة الكافية إلى الموظف، فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصةً الموظف الجديد الذي يكون غير متأكد من الدور المطلوب منه القيام به في المنظمة.
 - تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل المشرف أو الزملاء إلى الموظف، خاصةً في الحالات التي يكون فيها مثل هذه المعلومات غير مألوفة للموظف، كما هو الحال بالنسبة للمصطلحات الطبية أو الفنية.
 - عدم وضوح السلوكيات التي تمكّن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث أن الكثير من المهام المسندة إلى الموظف تكون غير واضحة الكيفية التي يمكن للموظف من خلالها أن يقوم بتنفيذها وبالتالي عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع منه.
- من هنا نرى أن الموظف اذا لم تتوفر لديه المعلومات الواضحة لأداء دوره، سيقع في كثير من الأخطاء التي ستتسبب بمعاناته وشعوره بالضغط، وبالتالي على المديرين والمشرفين تقديم معلومات واضحة وكافية لتمكينه من أداء الدور المطلوب منه لكي لا يفكر في ترك المنظمة.

4. صراع الدور

ويُقصد بصراع الدور، تعارض مطالب العمل المتناقضة التي ينبغي القيام بها أو قيام الفرد بأشياء لا يرغبها، أو لا يعتقد أنها جزء من عمله فإذا تطلب العمل مهارات لا يمتلكها الفرد، أو تفوق قدراته فستكون النتيجة الإحباط وارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب (Clark, 2002).

ويعرّف ملحم صراع الدور بأنه تعارض في التوقعات المرتبطة بالدور، بمعنى أن العامل يشعر بصراع الدور عندما تكون مساهمة الفرد لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مساهمة مجموعة أخرى من التوقعات مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد. كما أشار ملحم

الى أن صراع الدور ينشأ عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على الفرد سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين أنفسهم (ملحم، 2007).

ويرى ادريس والمرسي أنه من الأشكال الشائعة لصراع الدور ذلك التداخل الذي يحدث بين الأدوار الوظيفية والأدوار غير الوظيفية، ومن أمثلة ذلك تعارض الواجبات أو الأدوار الوظيفية مع الأدوار الأسرية أو الإجتماعية، فمحاولة إيجاد التوازن بين المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأسرة تمثل أحد التحديات شبه اليومية لقطاع كبير من العاملين. وبغض النظر عما إذا كان صراع الدور ناشئاً عن سياسات المنظمة أو عن أي جهة أخرى، فإنه يعتبر مصدراً هاماً للضغوط بالنسبة للعديد من الأفراد (ادريس، المرسي، 2002).

ويرى ملحم أن صراع الدور يتخذ عدة أشكال، على النحو التالي (ملحم، 2007):

- الصراع بين مرسلي الدور: ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عند تعرّض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
- صراع المرسل الواحد للدور: ويحدث عندما يطلب رئيس العمل مثلاً من مرؤوسيه القيام بواجبين متعارضين.
- صراع تعدد الأدوار: وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد، نظراً لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم.
- صراع الدور الشخصي: وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.
- صراع الأفراد في الدور: ويحدث عندما يكون الفرد معرضاً لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الإستجابة لها.

ومن ذلك نرى أن قيام العاملين بعدة أعمال متعارضة في وقت واحد يؤدي الى الكثير من التوتر والقلق مما يسبب الشعور بالضغط، وبالتالي عدم الرضى عن المنظمة والعمل فيها.

5. عبء العمل (النجار، 2012)

يشير النجار الى أن عبء العمل هو ما يُعرف بالعبء المهني: ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يمتلكها الفرد، فقد يعاني من زيادة عبء العمل المتوقع منه، والفرد الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل يُعاني من مستوى عالٍ من الضغط وما يترتب عليه من زيادة في ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وينقسم العبء المهني إلى :

- العبء الكمي: ويعني كثرة الأعمال لدى الفرد، ويجب إنجازها في وقت غير كافٍ.
- العبء الكيفي: يحدث عندما يشعر أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.

و عبء العمل أيضاً هو المهام والأعمال التي يقوم بها الفرد من حيث الكم والنوع ومنها:

- عبء العمل الزائد: وهو زيادة حجم العمل على الفرد إما كمّاً أو نوعاً.
- عبء العمل الناقص: وهو نقص وانخفاض حجم العمل للفرد أي (البطالة المقنعة).

كما أن هناك علاقة طردية بين مستويات ضغوط العمل وحجم المسؤوليات التي يتم تكليف الفرد بها أي كلما زادت المسؤوليات في العمل زادت الضغوط، وقد أثبتت الدراسات أن هؤلاء الأفراد يُعانون من حالة توتر شديدة تنعكس على صحتهم الجسدية (مثل القرحة في المعدة، وارتفاع ضغط الدم، ونسبة السكر في الدم (Cook & Hunsaker, 2001).

من هنا نرى أن تراكم أعباء العمل قد يؤدي إلى عدم مقدرة الفرد على تحملها، وبالتالي شعوره بالضغط بسبب عدم المقدرة على أداء الواجبات المطلوبة. كما أن نقص حجم العمل قد يؤدي الى وقوع الفرد تحت الضغط لشعوره بعدم أهمية العمل الذي يقوم به وظنه بأن لا قيمة له.

6. النمو والتقدم الوظيفي: (النوشان، 2003)

يشير النوشان الى أن عدم التطور والترقي الوظيفي للفرد في المنظمة يُعد مصدراً من مصادر التوتر التنظيمي. حيث أن علاقة التطور الوظيفي بتوتر الفرد ترتكز على أمرين هما: عدم ضمان الفرد للعمل في المنظمة التي يعمل بها في المستقبل، وذلك إما بسبب تقليص العمل، أو بسبب تقادمه الإداري، أو بسبب التقاعد المبكر، فيحدث لديه انفعالات نفسية كالقلق، والخوف والمعاناة نتيجة لعدم الضمان الوظيفي.

وتناقص المكانة الوظيفية مع الوضع الحقيقي للفرد، فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة، وذلك إما لحصول الفرد على ترقية أكثر من ما يتوقع أو أقل مما يتوقع، ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل زيادة في مرتبة، رغم بقاءه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية.

7. المسؤولية تجاه الآخرين

بوجه عام فإن الأفراد المسؤولين عن آخرين (في تحفيزهم، ومكافأته، وعقابهم، والإتصال بهم) يواجهون ضغوطاً أكثر من غيرهم، لذلك فإن وظائف المديرين تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها (جرينبرج، وبارون، 2004).

وإن اتجاهات وتوقعات المديرين تؤثر على طبيعة علاقاتهم بالموظفين أو العاملين الذين يشرفون عليهم، كذلك الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرين في قيادتهم لهؤلاء الموظفين ذلك أنه إذا ما كانت نظرة المديرين إيجابية نحو موظفيهم ويعاملونهم على اعتبار أنهم يحبون العمل، فإن ذلك سوف يؤثر على رفع معنويات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي يقلل من ضغوط العمل لديهم، وبالمقابل إذا ما كانت النظرة سلبية، فإن النتيجة سوف تكون أيضاً سلبية بالنسبة لمعنويات الموظفين ودرجة الضغوط التي يعانون منها في العمل (السقا، 2009).

8. إختلال بيئة العمل المادية

يقصد بها الظروف المادية للعمل، وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكاتب، مستوى الإضاءة، ودرجات الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر تأثيراً مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كان جو العمل غير مناسب يؤدي إلى النفور منه (القحطاني، 2007).

ويذكر الدوسري أن لبيئة العمل المادية تأثير على العاملين بها وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، فالمكاتب المزدهمة والإضاءة غير الملائمة تسبب ضغوط للأفراد، وأهم تلك المصادر:

- **الضوضاء:** تُعتبر الضوضاء من أسباب الضغط الوظيفي لما تؤدي إليه من مضايقات نفسية وآثار عضوية سلبية على الفرد ومن أكثر الخصائص الصوتية إرتباطاً بالضغوط الشدة، فقد أثبتت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تؤدي إلى استثارة الجهاز العصبي لدى الإنسان وزيادة إفرازات الغدد الأدرينالية فوق الكلى مما يؤدي بالجسم إلى الإستجابة الحادة من خلال زيادة ضربات القلب وضغط الدم، والتي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط لدى الفرد ويتوقف أثر الضوضاء على الفرد بحسب نوع العمل الذي يقوم به (الدوسري، 2010).

- **الإضاءة:** تشير غضيه إلى أن هناك بعض المهن تحتاج الى إضاءة عالية قد تساوي ستة أضعاف ما نحتاجه لكي نقرأ بارتياح كمهنة الجراحة مثلاً، فإذا كانت الإضاءة غير كاملة فإن ذلك يسبب قضاء الفرد فترة طويلة في العمل مسببةً له الإحباط والإرهاق، كما تسبب إصابة العين بالتعب. فالإضاءة الشديدة والزائدة أو غير الكافية تُعد مصدرًا من مصادر الضغط الوظيفي لدى العاملين (غضيه، 2008).

• **درجة الحرارة:** تُعد درجة الحرارة مصدراً من مصادر ضغوط العمل لما لها من تأثير على الجسم فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل بحيث تتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف فان ذلك يؤدي إلى اضطرابات في خلايا الجسم ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري للجسم. فهناك بعض الأعمال التي تتطلب من الأشخاص أن يعملوا خارج المكاتب، مثل العسكريين حيث تكون درجة الحرارة إما عالية جداً أو منخفضة جداً وهذا قد يكون مصدراً من مصادر الضغط الوظيفي، وخاصةً إذا لم تكن هناك الوقاية الكافية حيث أنها تؤثر على تركيز الفرد ومن ثم كفاءته في الأداء، إلى جانب إمكانية تعرضه لبعض الأمراض والحوادث التي قد تصل إلى الوفاة. (الدوسري، 2010).

• **تصميم المكاتب:** إن تصميم المكاتب يُعد سواءً من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية من العوامل التي تساعد الموظف على حُسن الأداء. والمكتب الذي لا يوفر الصحة النفسية والجسدية للفرد يُعد مصدراً من مصادر الضغوط في العمل، لذلك ينبغي أن يتوفر في المكتب جميع الوسائل الضرورية التي تساعد الموظف على أداء عمله وتحقق له الراحة النفسية والجسدية (هيجان، 1998).

9. الهيكل التنظيمي: يُحدد موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي نوع مسببات الضغط التي يتعرض لها، فرجل الإدارة العليا يتعرض لضغوط تأتيه من البيئة الخارجية بالإضافة إلى بيئة العمل، فهو يواجه مشاكل المنافسة والتغير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما يواجه مشكلة تدبير الموارد وتوزيعها واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين. بينما يُعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوط صراع الدور. أما الشكوى العامة عند المستويات الأدنى من التنظيم، فهي عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. كما تبين أن شكل الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل، ونطاق

الإشراف غير الملائم والإعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة للضغوط الوظيفية (السقا، 2009).

أما كل من "كينيث وأليس" Kenneth & Alice فقد صنفا مصادر الضغوط الوظيفية إلى عدة مصادر:

1. الظروف المرتبطة بالعمل وتتمثل في عدم الأمان، الأجور المنخفضة، زيادة ساعات العمل، وعدم كفاءة الإجراءات.

2. المشاكل المتعلقة بصاحب العمل وتتمثل في مشاكل تنظيمية، صراع المعتقدات مع صاحب العمل، نقص في فريق العمل.

3. طبيعة العمل وتتمثل في غموض الدور، صراع الدور، الإحساس بعدم وجود قوة أو سلطة، عدم القدرة على إنجاز العمل، عدم كفاءة زملاء العمل، عدم كفاءة التدريب، زيادة المسؤوليات، عدم القدرة على متابعة التكنولوجيا الحديثة.

4. المشاكل المتعلقة ببيئة العمل المتمثلة في الضوضاء، وزيادة درجة الحرارة أو الرطوبة.

5. المشاكل مع المشرفين المتمثلة في الصدام الدائم معهم، والقيادة غير الملائمة.

6. المشاكل مع المرؤوسين المتمثلة في التدريب غير المناسب، وصعوبات الاتصال.

(Kenneth & Alice , 1997).

2.5.2.2 المصادر الفردية للضغوط الوظيفية

• نمط الشخصية

تشير البحوث إلى أن بعض الأفراد يتصفون بمجموعة من الصفات التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد مثل أن يكون لديهم دافع عالي للإنجاز، ورغبة عالية في التنافس، ورغبة في ذكر إنجازاتهم، ويتسمون بالسرعة وقلة الصبر، وسميت هذه السمات بنمط الشخصية (الخضر، 2005).

- **قدرات وحاجات الفرد:** أشارت غضيه أن المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد تعتبر من العوامل المؤثرة على ردود فعله للضغوط الوظيفية، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته، كلما قلت معاناته من هذه الضغوط، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له. (غضيه، 2008).

3.5.2.2 ضغوط البيئة الخارجية

لما كانت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، يصبح من الصعب أن نقصر الضغوط التي يتعرض لها الفرد على تلك التي تحدث داخل المنظمة خلال ساعات العمل. فعندما يأتي الفرد إلى المنظمة يأتي ومعه القيم والعادات والتقاليد التي اكتسبها من المجتمع، كما يأتي ومعه ضغوط الحياة التي يعيشها، وهي بدورها تؤثر على الضغط الوظيفي كما تتأثر بها، ومن المسببات البيئية للضغط (السقا، 2009):

- ضغوط الحياة وتأتي في مقدمتها مشاكل الأسرة
- تلوث البيئة وسوء تخطيطها وكآبة المظهر العام والإزدحام
- تباين الثقافات داخل المجتمع
- الكوارث الطبيعية والحرائق والحروب
- عدم استقرار الحالة الإقتصادية: إن أي تذبذب يمكن حدوثه في الجانب الإقتصادي مثل الكساد وارتفاع معدلات التضخم في دولة ما سينعكس سلباً على السكان من ناحية الأسعار وغلاء المواد التموينية أو على مدى توافر السلع الاستهلاكية، وعليه فانه سيؤثر على مستوى دخل الأفراد العاملين ويشعرهم بالقلق والتوتر (اللوزي، 2003).

- التطور والتقدم التكنولوجي وتسارعه: إن الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة التي أُدخلت على العمل أدت إلى شعور الفرد بالتهديد والضغط الكثيرة إذا لم يُتقن استخدامه (Cook & Hunsaker, 2001).

التغيرات الاجتماعية: برزت في المجتمعات الجديدة ظواهر جديدة تختلف مع القيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها مما يُنتج مشكلات في المجتمع مثل انتشار حالة الإدمان مما يؤدي إلى شعور الفرد بالضغط (المعشر، 2009).

نرى أن ضغوط البيئة الخارجية في معظمها تنعكس على واقع الشعب الفلسطيني فهو يعاني من ضغوط البيئة الخارجية سواء على مستوى عدم استقرار الحالة الاقتصادية، أو تلوث البيئة خاصة في قطاع غزة أو ضغوط الحياة التي تأتي من مشاكل الأسرة.

8.2.2 نتائج الضغط الوظيفي

يرى فيلة، وعبد المجيد أن للضغوط الوظيفي نتائج إيجابية وسلبية والنتائج الايجابية تتمثل بالتالي (فيلة، وعبد المجيد 2005):

- رفع مستوى الشعور بالرضى والثقة والروح المعنوية ما بين العاملين مما يؤدي إلى الإستقرار في العمل، ورفع مستوى الأداء المتميز لديهم والسعي إلى تحقيق العمل بالرغم من الضغوط التي يُعانون منها.
- العمل على معالجة المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب، وذلك لإنجاز العمل بكفاءة عالية ويتم بمواجهة المشكلات والعمل على التغلب عليها، فالضغوط هي الدافع لمعالجة هذه المشاكل.

- من خلال الضغوط التي يواجهها العاملون بالمنظمات يتم اكتشاف قدراتهم والكفاءات المتميزة لديهم، ويتم ذلك من خلال مواجهة التحديات المتصلة بالعمل وعن طريق هذه التحديات يتبين قدرات هؤلاء العاملين ومستوياتهم المهنية.
- تساعد الضغوط على تدعيم العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين عن طريق مساعدة بعضهم البعض على مواجهة الضغوط.
- إثارة الدوافع القوية عند الفرد في العمل، وذلك من خلال القيام بالعمل وتحقيق متطلباته من أجل تحقيق الذات بالإضافة إلى تنمية المعرفة لديهم.

1.8.2.2 نتائج الضغوط السلبية

أولاً: نتائج الضغط على الفرد

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى نتائج فسيولوجية، ونفسية، وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد، وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعاً لقوتهم الجسمية وخصائصهم الشخصية حيث أن أضعف جزء في النظام الحيوي أو العضوي للإنسان في الجسم هو أول ما يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للإنهيار أو التلف (الهنداوي، 2005).

وتكمن نتائج الضغوط السلبية المحتملة على الفرد في كل من:

- النتائج الفسيولوجية: حيث تبين أن هناك علاقة قوية بين الضغوط والإضطرابات الفسيولوجية كما أن البحوث الطبية تكشف عن أن أكثر من 50% من الأمراض ترتبط بالضغط، ومن بين هذه الأمراض الأزمت القلبية، إرتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة وسكر الدم، والربو، والصداع النصفي وآلام الظهر، والتهاب المفاصل ويطلق البعض على هذه الأمراض أمراض التكيف، لأن هذه الأمراض لا تنشأ عن طريق العدوى أو الميكروبات (اللوزي، 2003).

• النتائج النفسية: يُلاحظ أن هناك اهتماماً بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من الإهتمام بأثره على الصحة العقلية (السيكولوجية)، ومن ذلك يمكن القول أن المستويات العالية من الضغط عادةً ما يصاحبها الإحباط والقلق، والاكتئاب والغضب والإنفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية، وهذه الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد، وضعف القدرة على التركيز في العمل، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات وعدم الرضا، وهذه النتائج بلا شك تنعكس على المنظمة خاصةً عندما يُعاني منها رجال الإدارة لما لهم من أثر اجتماعي ينعكس على بقية العاملين في المنظمة (المعشر، 2003).

• النتائج السلوكية: حيث تُعتبر هذه النتائج أكثر وضوحاً من النتائج النفسية والفسيولوجية ومن ثم تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء، ومن بين هذه النتائج الغياب عن العمل والتأخر عنه، والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، والأرق أو الإفراط في النوم، فقد الشهية أو الإفراط في الطعام، وشروذ الذهن، والإعتداء على الأفراد والإستياء، والإنتحار في أقصى حالات الضغط. ونتائج الضغط على الفرد لا تقتصر آثارها على الفرد وحده، ولكن تنعكس أيضاً على حياته خارج العمل، كما أن لهذه النتائج أثراً مضاعفاً آخر حيث أنها تصبح من مسببات الضغط في حال تقامها (عساف، 2003).

ثانياً : نتائج الضغط على المنظمة

يؤكد سعادة وآخرون أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها لذلك، فإن الإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجةً للضغوط الوظيفي ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان استمرارها وبقائها، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرّض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة

الباهظة والتي بلا شك تُضعف من مركزها التنافسي وبالتالي تعرضها للإهيار. والإدارة الواعية تسعى إلى التعرف على هذه التكاليف وتحاول العمل على خفضها ووضع الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة ضغوط العمل بقدر ما تستطيع، وأن تبذل ما لديها من إمكانيات بشرية ومادية وذلك من أجل الوصول إلى استقرار وتطور وازدهار المنظمة (سعادة، آخرون، 2003).

11.2.2. إستراتيجيات إدارة الضغوط الوظيفية

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها معالجة أو الحد من آثار الضغوط الوظيفية ومواجهتها، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

ويُقصد باستراتيجيات مواجهة الضغط بالنسبة للفرد: تلك الجهود الصريحة التي يقوم بها الفرد كي يسيطر أو يحد من أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق طاقاته الشخصية (النجار، 2012).

أما استراتيجيات مواجهة الضغط بالنسبة للمنظمة: هي مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط، والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة، كما أن هذه الإستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة، وطبيعة الوظائف، والأعمال التي يقوم بها الفرد (فيله وعبد المجيد، 2005).

1.11.2.2 الإستراتيجيات الفردية لمواجهة الضغوط الوظيفية

على الفرد أن يعمل على مواجهة الضغط اليومي الذي يعاني منه في بيئة العمل، وذلك بهدف التخفيف عن نفسه، وليتمكن من ممارسة حياته بعد إنتهاء فترة دوام العمل بشكل طبيعي ومريح دون الشعور بالمعاناة. ويمكن للفرد الحد من الضغط من خلال إتباع عدة استراتيجيات مثل:

- صلابة نمط الشخصية
- الفعالية الذاتية في كثافة العمل، وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له
- الدعم الإجتماعي من مجموعة الأصدقاء والأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة

- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، والحرص على تنظيم الوقت وإدارته
- محاولة البعد عن التفكير فيما يفكر فيه الآخرون
- محاولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق
- تنمية العلاقات مع زملاء العمل
- تخصيص وقت للإسترخاء والراحة وتعديل نمط النوم
- مزاولة الرياضة والتنفس الصحيح (Kalshehri.blogspot.com).

2.11.2.2 إستراتيجيات مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة

على المنظمات أن تعمل على مواجهة ضغوط العمل من خلال تطبيق استراتيجيات معينة، من أجل تحقيق الرضى الوظيفي الذي يؤدي الى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية، ومن هذه الإستراتيجيات:

• التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

تُسبب المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية، عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، وتُسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسهم، لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا، ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد وهذا بدوره يمكن أن يشجع جواً من الإنضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية (العميان، 2005).

• إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

حيث تُعاني المنظمات من مشاكل تتبع من تغيّرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات ويؤدي ذلك لمزيد من الضغوط، ويمكن إعادة التصميم لهيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج

مشاكل الضغوط منها: توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراءات العمل (النجار، 2012).

• تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها

لأن ذلك يساعد على التخلص من المتعارضات، والقضاء على الصراعات، وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون بالمنظمة، وذلك بوضع الأهداف المحددة للمهام التي يقومون بها (فيله، وعبد المجيد، 2005).

• تحسين ظروف العمل المادية

وتمثل الضوضاء والإضاءة والحرارة، والرطوبة والتلوث، والأجهزة والمعدات، والصوت والإهتزازات وحوادث العمل وتصميم أماكن ومكاتب العمل، مصدراً من مصادر الضغط الوظيفي التي ينبغي الإهتمام بها إذا ما أرادت المنظمات تكامل جهودها في سبيل الحد من هذه الضغوط وتوفير البيئة الملائمة لموظفيها (غضية، 2008).

وأشار شبير (2009) إلى الأساليب التالية للتعامل مع الضغوط:

• التجنب أو الهروب من الضغط: وذلك إما بطلب المساعدة من الآخرين، أو استخدام لمقولة (لا) لأي متطلب.

• إدارة نمط الحياة: مثل إتباع نظام غذائي سليم، ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد.

• التكيف والسيطرة على مصادر الضغوط: وذلك من خلال عدة وسائل منها التعايش مع الضغوط والإنسحاب من المواقف الضاغطة، وتغيير الضغوط نفسها، وتقبُّل الموقف وتخفيض الضغوط.

كما أشارت عثمان (2010) إلى الوسائل التالية للتعامل مع الضغوط:

- مزاوله بعض التمارين الرياضية.
- التركيز على أداء نشاط ذو أهمية حيث يمكنه من التخفيف من حدة الضغوط.
- الإبتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات، والتخلص من التصورات الذهنية الخاطئة التي تؤدي إلى الإقتناع بالفشل.

وقد حدد أبو عون (2014) في دراسته عدة أساليب للتعامل مع الضغوط وهي:

1. أسلوب الإيجابية: وهو ما يقوم به الفرد من أفعال توجّه مباشرة نحو مصدر المشكلة، بغية التخلص من المواقف الضاغطة.
2. أسلوب ضبط النفس: وهو قدرة الفرد على التريث، وإجبار الذات على الإنتظار للوقت المناسب.
3. أسلوب البحث عن الدعم والمساندة الإجتماعية: ويتضمن هذا الأسلوب مدى توفير الدعم من أعضاء العائلة والأصدقاء، وتوفير التشجيع والمشاركة في المصادر الإنفعالية والمادية.

12.2.2 كيفية التعامل مع الضغوط من وجهة نظر إسلامية:

إن القرآن الكريم والسنة النبوية تُعتبر منجماً للدرر النفسية لمن أراد أن يسير نحو النفس البشرية ويفهم معنى التوافق النفسي والتغلب على الضغوط. والقرآن الكريم هو المعلم الأول ومنه نأخذ كل العبر، من أجل حياة ملؤها الرضا والقناعة، فيقتنع الفرد وتهدأ نفسه، ويمضي في حياته مقبلاً غير مدبر. وفيما يلي لمحة عن الأساليب القرآنية في التغلب على الضغوط النفسية من وجهة نظر الشيخ حسان الطهراوي (أبو حماد، 2015):

- الإيمان بالله والتحقق الكامل للتوحيد ومعنى الشهادتين، حيث يقول تعالى في محكم كتابه " الَّذِينَ آمَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ وَهُمْ مُهْتَدُونَ " (الأنعام، 82).

• المحافظة على الصلاة مع التسبيح والدعاء بعد الفراغ منها، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يقول لبلال بن رباح (يا بلال أقم الصلاة، أرحنا بها) (الهيثمي، 1412هـ : 211).

• الوضوء، حيث أن غسل الأعضاء بالماء يقلل من التوتر، ويحد من وطأة القلق والأحزان.

• قيام الليل، حيث يستفيق المسلم من فراشه ليناجي ربه، وينفّس عن هموم أثقلت صدره وأرقت مضجعه.

• الدعاء، فهو نوع من الفضفضة والتعبير عما تجيش به النفس، يقول الله تعالى في كتابه العزيز "إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَحُزْنِي إِلَى اللَّهِ" (يوسف، 86).

وأشار أبو عون أيضاً إلى قراءة القرآن الكريم والاستماع إليه، فالقرآن يُدخل على النفس الراحة والسكون، والطمأنينة، ويذهب الحزن والخوف، ويبدد المعاناة، يقول الله تعالى في محكم تنزيله "وَنُنزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا" (الإسراء، 82).

فالقرآن جالب للراحة والرحمة.

هذا يعني أن الضغوط بصفة عامة والمهنية بصفة خاصة موجودة، وتتمثل في العقبات والمشكلات والصعوبات المختلفة، وكلها تؤثر على الأداء في العمل، سواء كانت هذه الأعمال بسيطة أو كبيرة، وأيضاً تختلف آثار هذه الضغوط من إنسان إلى آخر، وهذا يعود لطبيعة الإنسان من حيث التحمل والجلد، وأيضاً تعود إلى مدى إيمانه بالله سبحانه وتعالى وبالقضاء والقدر، وتعود إلى مدى ثقافة وخبرة الإنسان في التعامل معها، وذلكائه في جعلها إيجابية لا سلبية، نافعة لا ضارة (أبو حماد، 2015).

وهنا نرى أن على كلا الطرفين الفرد والمنظمة العمل على تطبيق الإستراتيجيات اللازمة للحد من ضغط العمل، من أجل أن يحقق كل من الطرفين أهدافه فالعلاقة هي علاقة تبادلية، فعندما تعمل المنظمة على التخفيف من الضغوط، سيتحقق رضى العاملين ويتحسن الأداء وتحد من تسربهم إلى منظمات أخرى.

3.2 المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

1.3.2 تمهيد

حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلق الإهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه (عويضة، 2008).

يرتبط الولاء التنظيمي بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد والمنظمات والمجتمع، وفي الواقع فإن مصطلح " الولاء التنظيمي " لا يمثل واقعا ملموسا، بل يمثل إصطلاحاً مطلقاً يمكن الإستدلال عليه من خلال الظواهر، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً ولكن يمكن الحصول عليه من خلال العديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات وهذه المتغيرات لا تكون مماثلة للولاء التنظيمي، ولا يمكن أن تكون كأحد المؤثرات التي تؤثر فيه. إن الولاء التنظيمي يكون في عديد من الحالات سبباً لوجود كثير من الظواهر، كرجبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، والحضور إلى العمل في الأوقات المحددة، والأداء الجيد للأعمال الموكلة له، وشعور العاملين بالأمان داخل المنظمة التي ينتمون إليها (الحمداني، 2009).

2.3.2 مفهوم الولاء التنظيمي

إن لكلمة " ولاء " مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة كما جاء في تعريف المعجم الوسيط " يعني العهد والقرب والنصرة والمحبة والإلتزام (ص1058).

والولاء كمفهوم عام يُقصد به شعور الفرد بالارتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، والتضحية والانتماء (Edward, 2000). عرفه شيلدون (Shelton, 2002) على أنه توجه لأصحاب المنظمات يعمل على ربط هوية الفرد بها"، وحدد شيلدون هذا الإتجاه في عنصرين هما: جانب الإستثمار، والإندماج الإجتماعي ويُقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع أعضاء التنظيم.

كما عرفه سو (Sow,2006) أنه: نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد داخل المنظمة ويخشى أن يفقد هذا الإستثمار إذا ما قام بترك المنظمة. وعرفه وينر أنه: شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقُّق مصالح المؤسسة (International Journal of Management and information system, 2011). ويعرفه الصيرفي، أنه مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابةً عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها (الصيرفي، 2007).

وتعرفه الحلو أنه "الشعور الوجداني الإيجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية"، ويُترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حال غياب الرقابة، وبعض الأفراد يؤثرها على مصالحه الشخصية، وعلى الرغم من غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الإستمرار بالعمل في هذه المؤسسة، والبعض الآخر يطمح للمكان والمكاسب والإمتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته (الحلو، 2008).

وتعرفه الحمداني أنه "الحالة التي تصف شعور الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس

من أجل مصالحه الشخصية، والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تقاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها" (الحمداني، 2009).

كما يعرفه شاهين، أنه ارتباط نفسي وعاطفي لا يُفرض على العاملين، بل هو ناتج عن التقاني والإستغراق والتكامل مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا يعني أن الولاء ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية أو الرابطة العضوية بين العاملين ومنظماتهم (شاهين، 2010).

وتعرفه حاجي كريمه، أنه "تعايش الفرد والمنظمة" (حاجي كريمة، 2011).

ومن كل ذلك نرى أن الولاء التنظيمي، هو شعور إيجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم نتيجة شعورهم بالرضى بحيث يساهم في إنجاح واستمرار المنظمة، لما يكون له من أثر وانعكاس إيجابي على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء مما يحقق أهداف الطرفين.

3.3.2 مقومات الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي من أهم عوامل نجاح أي منظمة واستمرارها، وهناك مقومات أساسية لهذا الولاء كما يراها شاهين مثل أن يكون هناك قبولاً من قبل العاملين للأهداف والمبادئ والقيم التي تحكم العمل داخل المنظمة، وأن يكون هناك مشاركة فاعلة من قبل العاملين في تحقيق هذه الأهداف، وتكون هذه المشاركة ناتجة عن الولاء للمنظمة، وأن يكون هناك رغبة شديدة في الإستمرار والبقاء والعمل حتى بمرود مادي أقل من الجهد المبذول، بالإضافة إلى التقاني والتكامل من قبل الأفراد ورغبة في إظهار المنظمة بصورة إيجابية (شاهين، 2010).

4.3.2 أهمية الولاء التنظيمي

إن الإهتمام الكبير بظاهرة الولاء التنظيمي دليل على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، وهو من العوامل التي يعتمد عليها نجاح المنظمة أو عدم نجاحها لأن وجود الولاء يعني أن

يؤدي العاملون عملهم بكفاءة عالية وبجهد كبير، مما يؤدي إلى نموها وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي إحداث تنمية في البلاد.

وترى حمودة (2014) أن أهمية الولاء التنظيمي تتبع مما يلي:

- للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- التخفيف من دوران العمل، فالولاء التنظيمي له دور في التخفيف من توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يعمل بها.
- ينمي لدى الفرد الإستعداد الدائم لبذل المزيد من الجهد والوقت للمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بشكل عضوي بنجاح وتطور المؤسسة، حيث أن الموظفين الذين لديهم ولاء وانتماء عالٍ لمنظمتهم سوف يذهبون إلى أبعد من متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما هو متوقع.
- ينعكس الولاء التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

بالرغم من الأهمية الكبيرة للولاء التنظيمي يذكر الغامدي أن للولاء التنظيمي بعض السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على الإستمرار بمنظمتهم، مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل، إضافة إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الإهتمام بمصلحة المنظمة (الغامدي، 2011).

كما بينت العديد من الدراسات والأبحاث، أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين تجنيها المنظمات ومنها، أن الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع والأداء المتميز لدى العاملين في المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل. بالإضافة إلى أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحتمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب (Paul & Brian, 2006).

كما أشار كل من دوف وماني (Dov & Meni, 2001) إلى أن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، مما يؤدي إلى السلبية والاضطرابات، والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والإنتاج المنخفض.

5.3.2 أبعاد الولاء التنظيمي

ترى الحمداني أن الولاء التنظيمي يُعد جزءاً مهماً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك لأن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل، المنظمة، أو المهنة، أو النقابة، أو جماعة العمل والرفاق. وهناك اختلاف بين طبيعة أبعاد الولاء، حيث تختلف طبيعة الولاء التنظيمي، فهي طبيعة متعددة الأبعاد، تقوم على أساس الدوافع التي تقف وراء الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وهذه الدوافع إما أن تحكمها توجّهات وُجْدانية وهذا ما عُرف بالولاء العاطفي، أو توجّهات تستند إلى التكاليف وهو ما يُعرف بالولاء الاستمراري، وأخيراً توجّهات تحكمها معايير أخلاقية (الحمداني، 2009).

ترى سالم أن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، الأول ركّز على الإتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد وهو مدخل

نفسى، والثانى ركّز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه المنظمة.

وقد حددت سالم ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمى كما يراه ماير وزملاؤه (سالم، 2014):

1. الولاء التنظيمى المستمر: وتُقاس درجة ولاء الفرد فى هذه الحالة بالقيمة الإستثمارية، والتي من

الممكن أن يحققها الفرد لو استمر فى المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، فتقييم

الفرد لأهمية البقاء فى المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها، التقدم فى السن، وطول مدة

الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد فى الإستمرار فى عمله حيث

أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته فى المنظمة، وأي تفریط أو تساهل من قبله يُعتبر

بمثابة خسارة له خاصةً إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن

الفرد يعطى قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد

يختلف من منظمة لأخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالأفراد الذين تقدم بهم

السن قد يفضلون البقاء فى المنظمة نظراً لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم فى أماكن أخرى.

2. الولاء التنظيمى العاطفى: يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة

استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس

الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمى إليها تسمح له بالمشاركة فى اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابى عند حديثه للآخرين، وتبنى

مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله. ويرى

(Moideenkutty, 1998) بأن الولاء العاطفى يعكس الإرتباط العاطفى بالمنظمة والرغبة فى

الإلتساب إليها والتوحدُ مع هويتها.

3. الولاء المعياري (الأخلاقي): ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحتها وترك انطباع سيئ لدى زملائه، ويُعرفه (Hackett, et al, 1992) بأنه إحساس العاملين أدبياً بضرورة البقاء في المنظمة. ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تُحتم عليه البقاء في المنظمة.

6.3.2 مكونات الولاء التنظيمي

يرى الباحثون أن هناك رؤيتان للولاء التنظيمي (الباحيصة، 2014):

- **الرؤية الفكرية:** وهي التي تدرس العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ومستعد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، ولديه الرغبة الصادقة في البقاء فيها.
- **الرؤية السلوكية:** والتي تركز بشكل رئيس على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة فحسب، ولكن بتصرفاته الخاصة، وتنص هذه الرؤية على كل شيء ذي قيمة له، مثل النقود أو الوقت والذي قد يخسره نتيجة تركه للمنظمة. لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيّمة. وبناءً على هذه الرؤية ظهرت دراسات عدة تبحث مدى تأثير الولاء التنظيمي بالأمور الاقتصادية مثل أثر النتائج الاقتصادية السلبية لترك العمل على الموظف.

ويعتبر البحابصه أن الرؤية السلوكية أكثر الرؤى شمولاً لأنها تشير إلى الأبعاد الثلاثة الرئيسية الوجداني، والاستمراري، والمعياري، لأن الوجداني يشير إلى درجة متقدمة من الولاء بحيث يُعرف هذا الشخص من خلال مؤسسته من شدة انتمائه وولائه لتلك المؤسسة. أما الاستمراري فهو يشير إلى مدى التكلفة التي سيدفعها جراء أي قرار يأخذه بخصوص المؤسسة، لذا تجده رصيناً متمهلاً في الإقدام نحو أي قرار، مما يتيح للمؤسسة فرصة أكبر للإستفادة من هذا العنصر خاصةً إذا كان ذا خبرة. أما المعياري فهو إشارة إلى الرضى والقناعة لدى هذا الشخص مما يجعل الالتزام والبقاء صفة راسخة لديه.

7.3.2 متغيرات الولاء التنظيمي

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد إذا لم تعمل المنظمة على مراعاتها والتي من الممكن تصنيفها إلى عدة عوامل (شاهين، 2010):
العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات، ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العاملين مثل (العمر، والجنس، والحالة الإجتماعية، ومدة الخدمة في المنظمة).

العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم من أوضاع وعلاقات ترتبط بالموظف أو الوظيفة، التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل (الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل).

العوامل المتعلقة بخصائص العمل: وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته، ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم.

العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة): ويُقصد بها توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر

وساعات العمل يكون فيها مستوى ولاء العاملين منخفضاً فهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم، وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون ولاء أفرادها عالياً فإننا نجد أن البيئة الخارجية لا توفر لهم فرص عمل أفضل.

والولاء التنظيمي لا يمكن أن ينشأ بمجرد العمل داخل المنظمة، وإنما يكون نتيجة خبرات مر بها الفرد داخل المنظمة فأثرت به إيجابياً، وولدت بداخله الحب والولاء للمنظمة والعاملين فيها. فبعد سنين من العمل داخل المنظمة نجد الفرد قد استقرت أهواؤه في البقاء بالمنظمة أو تركها، فبعض الأفراد يفضلون ترك المنظمة في السنين الأولى من عملهم، لكن بعد مرور فترة من الزمن يحدث تغيير في آرائهم، وذلك لأنهم قد تعايشوا مع العاملين وأصبحوا قادرين على القيام بعملهم بكفاءة (حمودة، 2014).

11.3.2 مؤشرات الولاء التنظيمي

يرى فرناندو وزملاؤه (Fernando et al, 2005) أن هناك عدة مؤشرات تشير إلى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات هي:

- **المكون الأول:** الشعور والإيمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.
- **المكون الثاني:** الرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة.
- **المكون الثالث:** الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

من ذلك نرى أن ولاء العاملين لمنظمتهم يأتي من شعور داخلي ينمو داخل الفرد بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها، وينعكس ذلك على سلوكه مما يُعطي مؤشراً على ولائه لهذه المنظمة.

12.3.2 خصائص الولاء التنظيمي

هناك عدة خصائص للولاء التنظيمي كما أوردته (سالم، 2014):

1. الولاء التنظيمي سمة ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية تنبع من خلال ظواهر سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تُجسد مدى ولائهم.
 2. الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
 3. الولاء التنظيمي لم يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
 4. الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بُعداً واحداً، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.
- وبناءً على هذه الخصائص تشير سالم إلى أن الولاء التنظيمي حالة شعورية تختلف من شخص لآخر ومن فئة لأخرى، فهو بذلك يكون ذو مستوى نسبي، إضافةً إلى كونه شيء معنوي يدل عليه السلوك التنظيمي، لذلك ترى أن الولاء التنظيمي يتصف بأنه حالة نفسية تُصور العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يؤثر في قرار الفرد المتعلق ببقائه في المنظمة أو تركها، بالإضافة إلى أن الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بأن لديهم إيمان وقبول بأهداف المنظمة، استعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة، ورغبة قوية في البقاء فيها.

13.3.2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك عدة نماذج تفسر الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، وكما ترى منوبه فإن من هذه

النماذج (منوبه، 2013):

أولاً: نموذج (Steers, 1977)

حاول ستيرز من خلال نمودجه إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، وقد تبني في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له، وقد ميّز ستيرز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي:

المجموعة الأولى: مجموعة الخصائص الشخصية، والتي تشمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد.

المجموعة الثانية: الخصائص المتعلقة بالوظيفة، والتي تشمل على طبيعة المهام، ووضوح الدور، وفرص التقدم، والتغذية الراجعة بمعنى إمكانية التعلّم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية.

المجموعة الثالثة: خبرات العمل، وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من معرفة، وشعور بالأهمية، وانضمام لجماعات عمل (Battache, 2000).

ثانياً: نموذج (Meyer et Allen, 1991)

تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين على ثلاثة اعتبارات أساسية، هي الارتباط العاطفي بالتنظيم وإدارة التكاليف والالتزام تجاه التنظيم، حيث أنه يقوم على ثلاثة مكونات أساسية هي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الأخلاقي. ولهذه المركبة من الولاء العاطفي علاقات ارتباطية جوهرية مع تحديات الوظيفة ومع درجة استقلالية الفرد في الوظيفة واختلاف المهارات المستخدمة من قبل الفرد (سعد، 2005).

ثالثاً: نموذج انجل وبيري (Angle & Perry, 1983)

يُعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي وقد قُدم وجهتي نظر، الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي:

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يُبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه يُنظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم.

ب. نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: ويقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا يُنظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، والمؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته.

14.3.2 العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي

هناك عدة عوامل من الممكن أن تؤثر على ولاء العاملين في المنظمة، فتزيد هذا الولاء أو تُنقصه، وللمنظمة دور كبير في زيادة هذا الولاء من خلال العمل على تحقيق رضى العاملين ما أمكن. ويرى جرجون أن من العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين (جرجون، 2009):

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: مثل ظروف سوق العمل وفرص الإختيار وتأثير الحالة الإقتصادية، حيث يزداد الولاء عند الركود وارتفاع مستوى البطالة لخوف الموظف على وظيفته، وينخفض مستوى الولاء عند تحسُّن الأوضاع وانخفاض نسبة البطالة وزيادة الفرصة أمام الموظفين للانتقال إلى منظمات أخرى.

2. خصائص الفرد: حيث يتأثر مستوى الولاء من موظف لآخر باختلاف خصائص هذا الموظف مثل، السن ومدة الخدمة، مستوى التعليم، دوافع وقيم الأفراد،

3. خصائص الوظيفة، يؤثر مجال الوظيفة واستقلاليتها ودرجة التحدي بها والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية على مستوى الولاء بالإيجاب، أما الوظيفة التي تتسم بعدم الوضوح ودرجة عالية من التوتر والضغط فإنها تؤثر بالسلب على الولاء لدى الموظف.

4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، حيث العدالة والتناسب في الأجور وعدالة وسائل وإجراءات الترقية وجماعة العمل وسياسات الاختيار والتعيين العادلة للموظفين الجدد والإشراف ونمط القيادة إذا كان ديمقراطياً، كلها تؤثر إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي.

كما أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في مجموعة من المدخلات مثل، مستوى مناسب من الأجر، توقع استمرار الأجر، القيادة داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل والتدريب على المهام الوظيفية، واتجاهات العاملين نحو

المنظمة (School, 2003).

وترى حموده أن هناك عدة أسباب يتأثر بها الولاء التنظيمي في مجتمعنا الفلسطيني منها:

1. الإنتماء السياسي وتعدُّ الأحزاب السياسية، فمن الممكن أن يؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين

حسب الجهة الحاكمة والمسيطرة.

2. تشابه المناطق الجغرافية، فمحافظات غزة مثلاً عبارة عن بقعة جغرافية صغيرة تتشابه فيها

الظروف والبيئات.

3. صعوبة الظروف الاقتصادية التي يحياها قطاع غزة وتدني رواتب العاملين في مجال الوظائف

الحكومية مقارنةً بالوظائف الحكومية في كثير من الدول الأخرى، قد يؤثر على الولاء التنظيمي

لدى العاملين (حمودة، 2014).

14.3.2 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة

1.14.3.2 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد

تشير الحمداني إلى أن تأثير الولاء التنظيمي على الفرد خارج العمل قد يأخذ شكلاً إيجابياً أو سلبياً

فمن الناحية الإيجابية، يُقوي الإنتماء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، كما

يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله

يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه، وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف وهذا الشعور بالمتعة

والرضا والإنجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة، ويضفي عليها نوعاً من المتعة والرضا

والسعادة، وبالتالي على عائلته وأصدقائه ومن ثم على المجتمع. أما من الناحية السلبية فالإنتماء

التنظيمي يجعل الفرد يوجّه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل،

هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزله عن الآخرين، إضافةً إلى أن العمل وهمومه يسيطر على تفكيره

خارج العمل، فيصبح دائم التفكير في عمله (الحمداني، 2009).

2.14.3.2 تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة

يبين الجريسي (2010) أن للولاء التنظيمي تأثير على المنظمة من ناحية:

1. ارتفاع نسبة الإنتاجية: فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.

2. الحد من تسرب الموظفين: حيث أن تسرب الموظفين ظاهرة خطيرة لما لهذا التسرب من نتائج عديدة مثل التكاليف المرتفعة، تعطيل الأداء، إرتباك الأنماط الإجتماعية والإتصالات، إنخفاض المعنويات، وزيادة عبء العمل.

3. خفض نسبة الغياب: شعور العاملين بالولاء يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورجبتهم في البقاء فيها، بالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل العمل.

15.3.2 دلائل وجود الولاء التنظيمي لدى الفرد

يتميز الأفراد الذين يتصفون بأن لديهم ولاء تجاه منظماتهم لصفات تدل وجود هذا الولاء لديهم، ويرى (عياد، 2013) أن مما يدل على وجود الولاء لدى الأفراد:

الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز، وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء والتي تأتي في الغالب نتيجة عدم شعور الموظف بالإرتياح في العمل، عدم هدر وقت العمل وهذا يعني الإلتزام فيها بوقت العمل وعدم هدره فيما لا يفيد المؤسسة.

بالإضافة إلى الشعور بالولاء لجهة العمل والإعتزاز بالعمل فيها، فكل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجده يعتز بالإنتماء إليها، ويعمل على ذكر محاسن عمله. والمشاركة الإيجابية في جهود

التحسين والتطوير، ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف للإقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والإنتاجية.

هذه المعلومات الوفيرة التي توفرت لنا من الكتب والمراجع والرسائل العلمية والأبحاث، ساعدت في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة، والذي يساعد بدوره لتكون هذه الدراسة قاعدة للباحثين تساعد في الحصول على معلومات جديدة حول موضوع الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي في الدوائر الحكومية الفلسطينية، ولتكون مرجع للإدارات المختلفة في المنظمات التي تسعى إلى التخفيف من ضغوط العمل على موظفيها وزيادة انتمائهم لها من أجل استمراريته وتحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها.

وبذلك نرى أن الولاء هو شعور قوي بالانتماء للمنظمة وهو عامل مهم لاستمرارها. فعلى المنظمة والفرد العامل بها أن يعملوا معاً لتحقيق هذا الولاء، فكل منهما يشكل عاملاً من العوامل التي تؤثر على الولاء سواء في زيادته أو إنقاصه. فالفرد والمنظمة كل يسعى إلى تحقيق أهدافه، وأهداف كل منهما لا تتحقق إلا إذا عمل على تحقيق أهداف الآخر، ومن هنا يتولد الولاء ويستمر ويسهم في إنجاح المنظمة وفي إشباع حاجات الفرد وطموحاته.

4.2 المبحث الثالث: وزارة الداخلية الفلسطينية

1.4.2 نبذة عن وزارة الداخلية

رؤية وزارة الداخلية

"مؤسسة حكومية عصرية رشيدة ذات خدمات نوعية، وأداء متميز وعلاقات مجتمعية فاعلة وبنّاءة تُساهم في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة"

ويتم التعبير عن هذه الرؤية من خلال الشعارات:

- نخدم المواطن .. لنخدم الوطن
- خدمات عصرية ومميزة
- شركاء في الوطن...شركاء في المسؤولية

رسالة وزارة الداخلية

تعزير البيئة الآمنة والمستقرة التي تسهم بتحقيق الأمن والأمان للمواطن، والنهوض بعملية التنمية المستدامة من خلال تقديم الخدمات المتميزة والتي تسهم في حماية الهوية الفلسطينية أينما وجدوا ضمن بيئة عمل عصرية تحترم حقوق الانسان، وتقوم على الشراكة مع المجتمع ومؤسساته.

قيم وزارة الداخلية

تؤمن وزارة الداخلية بجملة من القيم التي أصبحت جزء من ثقافتها وسلوكيات موظفيها وتتمثل بالتالي، "العدالة والمساواة، تكافؤ الفرص، المصداقية، الإحترام، الإنتماء، الانضباط والإلتزام، العمل بروح الفريق، الشراكة، الشفافية والنزاهة، إحترام سيادة القانون".

(الخطة التطويرية لوزارة الداخلية، 2017- 2019)

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرّيات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة والتطلع نحو مستقبل واعد.

وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الإعتبار لمواطنيها من خلال اتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كأصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني، وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية. أما من الناحية الفنية فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال.

لقد سارت وزارة الداخلية بكيفية الوزارات الفلسطينية بخطين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تنشدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية خصوصاً.

تقوم الوزارة بالإشراف على حماية الحقوق والحريات العامة واحترامها وفق مبادئ القانون الدولي والتشريعات المحلية، وتُسهّم في تعزيز وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون أي تمييز على أساس اللون أو الجنس أو الدين أو العرق أو المعتقد فالجميع سواسية أمام القانون (<http://www.moi.pna.ps>).

مكونات وزارة الداخلية

يبلغ عدد العاملين الذين تجري عليهم الدراسة (626) عاملاً وعاملة، مقسمين على مديريات الداخلية في محافظات الضفة الغربية ومقر الوزارة برام الله، وتتكون من مجموعة من الإدارات والوحدات والمديريات، ومن أهم مكونات وزارة الداخلية وفق الهيكلية المعمول بها:

1. الإدارة العامة للجوازات والجنسية

وأهم مهماتها إصدار جواز السفر للمواطن الفلسطيني الذي ساعد في التخفيف من معاناته في

المطارات ودول العالم الخارجي.

2. الإدارة العامة للأحوال المدنية

وتُعنى بإصدار الهوية الفلسطينية للمواطن الفلسطيني، وتقديم كافة الخدمات التي يحتاجها المواطن من

معاملات زواج وطلاق وتسجيل مواليد ووفيات.

3. الإدارة العامة للشؤون الإدارية

وأهم واجباتها الإهتمام بجميع شؤون العاملين من حيث دوامهم اليومي، والترقيات، والتنقلات، ومتابعة

مشكلاتهم مع ديوان الموظفين العام.

4. الإدارة العامة للشؤون المالية

تُعنى بالشؤون المالية مثل المدفوعات والنققات وتأمين الإحتياجات الضرورية للوزارة.

5. الإدارة العامة للإقامات وشؤون الأجانب

وتُعنى بشؤون الأجانب والمغتربين من حيث تسهيل الإقامة لهم في البلاد وتمديدتها حسب الحاجة.

6. الإدارة العامة للحاسوب

من أهم إنجازاتها أنها قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية، وتعمل على صيانتها

وصيانة كافة الحواسيب الخاصة بالوزارة، وإصلاح أي عطل لضمان سير العمل بشكل جيد وسريع،

وتقديم كافة الخدمات الإلكترونية اللازمة في هذا المجال.

7. الإدارة العامة للشؤون العامة

أهم مهماتها متابعة شؤون الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني لضمان سير عملها بشكل يُحقق

الخدمة الأفضل للمواطن الفلسطيني.

8. الإدارة العامة للشؤون السياسية

تُعنى بشؤون الأحزاب السياسية المتواجدة في الأراضي الفلسطينية، ومتابعة أمورها.

9. الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام

من أهم مهماتها تنسيق علاقات الوزارة مع جمهورها الداخلي والخارجي، لتظهر بأفضل صورة وتعزيز ولاء العاملين فيها.

10. الإدارة العامة للشؤون القانونية

مهمتها متابعة كافة الأعمال القانونية، وتقديم الإستشارات، ومتابعة الدعاوى القضائية ورفع الشكاوى، ومتابعة كافة الأمور القانونية داخل الوزارة.

ومن أهم الوحدات:

1. وحدة العلاقات العربية والدولية

2. وحدة حقوق الإنسان

3. وحدة النوع الإجتماعي

4. وحدة الرقابة والتفتيش

5. وحدة التخطيط

بالإضافة إلى مديريات وزارة الداخلية المنتشرة في جميع محافظات الضفة الغربية ومقر وزارة الداخلية

في مدينة رام الله، حيث تقوم بتقديم الخدمة للمواطن الفلسطيني فيما يتعلق بكافة مناحي حياته بشكل

سريع . (وحدة التخطيط والتطوير الإستراتيجي، وزارة الداخلية).

5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

1.5.2 الدراسات العربية

1.1.5.2 الدراسات العربية للضغوط الوظيفية

تمكنا من الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة، لتكوين فكرة واضحة عن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بهدف الإفادة منها في دراستنا.

دراسة الدوسري (2005) بعنوان: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية في الرياض، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وطُبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (250) ضابطاً، وقد تم تحليل (200) استبانة بنسبة 80%، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، وأن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لأفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، وصراع الدور، وعبء العمل، وغموض الدور. وأن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع نسبياً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

دراسة أبو العلا (2009) بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للمدراء في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تكون مجتمع الدراسة من (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13%، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً من ناحية الضغوط، ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

دراسة الدوسري (2010) بعنوان: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (203) عاملاً من

الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات.

حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي (3.75)، كما جاءت العبارة "يأس الأفراد العاملين في المراكز من الحصول على الترقية" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة معظم أفراد الدراسة عليها بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.31)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.05 فأقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي مما يوضح أن ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في حرس الحدود لا تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

دراسة عابدين (2010) بعنوان: علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة، وقد تم التعرف على وجهة نظر العاملين في الشركة حيث تناولت أهم مصادر الضغوط الوظيفية (صراع الدور، وغموض الدور، والعبء الوظيفي وبيئة العمل المادية). وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (400) عامل في شركة الكهرباء، كما تم إجراء لقاء مع المدير الإداري والمالي لشركة توزيع الكهرباء، وتم اعداد استبانة لاختيار عينة الدراسة وتم اختيارها بعينة طبقية عشوائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في شركة توزيع الكهرباء يتعرضون لآثار نفسية وجسدية نتيجة الضغوط الوظيفية التي يعانون منها، حيث أدت الضغوط الوظيفية إلى آثار سلبية نفسية على مستوى الفرد مثل انخفاض معدل الرضا الوظيفي والقلق والاكتئاب، والإحباط واللامبالاة كما أدت الضغوط

الوظيفية الى آثار سلبية جسدية على مستوى الفرد مثل صداع الرأس وارتفاع ضغط الدم وقرحة المعدة وأزمات قلبية ومرض السكر.

دراسة ملاحظة (2011) بعنوان: المسايرة- المغايرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات سلوك المسايرة- المغايرة وضغوط العمل بأبعدها لدى الفئة المستهدفة والعوامل المؤثرة في تحديد تلك المستويات في ضوء بعض المتغيرات، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (202) عنصر من المباحث العامة موزعين على محافظات القطاع (الشمال وغزة، والوسطى، خانينوس، رفح). وقد استخدم الباحث أداتين لتطبيق دراسته وهما: مقياس المسايرة والمغايرة من إعداد بن مانع 1414هـ، وقد قام الباحث بتطبيقه على البيئة الفلسطينية والخروج به في صورته النهائية، ومقياس ضغوط العمل بأبعاده الثلاث وهو من إعداد الباحث، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في سلوك المسايرة تعزى ل(العمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، وساعات العمل، ومكان العمل ومجال العمل) لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة بمحافظات قطاع غزة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في ضغوط العمل بأبعاده تعزى ل(العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، والرتبة العسكرية، مجال العمل، ومكان العمل). كما أظهرت وجود علاقة دالة إحصائية بين السلوك المسايير وضغوط العمل بينما لا توجد علاقة إحصائية بين السلوك المغاير وضغوط العمل عند مستوى الدلالة 0.01% لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العامة بمحافظات قطاع غزة.

دراسة موفق (2014) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة " دراسة حالة:جامعة محمد خيضر- بسكرة- ومركز البحث العلمي التقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) بسكرة.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بوصفها متغيراً مستقلاً في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة بوصفها متغيراً تابعاً، بأبعادها المتمثلة في: (غموض الدور صراع الدور، عبء الدور، السقف الزجاجي، التمييز في التكوين)، كما هدفت إلى إبراز آثار انخفاض الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، اعتماداً على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة كمؤشرين لقياس الأثر على المرأة العاملة، إضافة إلى ذلك اعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات والاستعانة بالمقابلة.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (747) موظفة بجامعة محمد خيضر، بالإضافة إلى جميع الموظفات في مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة البالغ عددهن (64) موظفة.

توصلت الدراسة وجود أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية في التخفيف من: غموض الدور وصراع الدور، وعبء الدور، والسقف الزجاجي والتمييز في التكوين لموظفات كلاً من جامعة محمد خيضر- بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة- عمر البرناوي- بسكرة.

دراسة أبو حماد (2015) بعنوان: مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها معلمو ومعلمات المدارس الثانوية في محافظات غزة، وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم، وكذلك بيان أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، فترة الدوام، المحافظة) على متوسطات تقديرات أفراد العينة

من المعلمين والمعلمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (485) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، كما استخدم الباحث استباننتين، الأولى موزعة على (5) مجالات لقياس درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية، أما الاستبانة الثانية لقياس مستوى الانجاز لديهم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بوزن نسبي (65.1%) وبدرجة تقدير متوسط. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، في جميع المجالات باستثناء المجال الأول " ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل المادية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وفترة الدوام).

2.1.5.2 الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي

دراسة عويضة (2008) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي "دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة غزة

وعددها (1061) منظمة، حيث تم اختيار عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق، وموظف إداري وفني، وعامل).

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر بـ 81% عبرت عنه العينة المستطلعة آراؤها، كما يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين يقدر بـ 72%. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمات وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة.

دراسة غضية (2008) بعنوان: أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (311) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً بالطريقة الطبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.37)، وأن تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي، جاءت أيضاً بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.19). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعاً للمؤهل العلمي، وأظهرت وجود علاقة لمستوى

ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين وأن ضغوط العمل تفسر ما مقداره (69.3%) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم.

دراسة الحمداني (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، وإلى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة، والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتطوير استبانة كأداة للدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة تدريس ممن يقومون بالعمل الأكاديمي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة الولاء للعوامل قد بلغت (3.78) وهي درجة ولاء عالية، بينما جاء ترتيب المجالات كالاتي: الولاء الأخلاقي وقد حصل على متوسط حسابي بدرجة ولاء عالية، ثم الولاء العاطفي، ثم الولاء المستمر. كما بينت النتائج أن هناك علاقة بين درجة الولاء وسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة، بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعود لتأثير متغيرات المؤهل العلمي والجامعة (مكان العمل) والجنسية لدرجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة خليفات والملاحمة (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد تكونت مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في

الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (1978) وقد تكون عينة الدراسة من (559) عضواً، وبنسبة (87.45%) من حجم العينة. وقد استخدم الباحثان أداة ألين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، كما أظهرت وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة.

دراسة الجريسي (2010) بعنوان: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. وقد أجريت الدراسة على جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي والبالغ عددهم (575) موظف في جميع المجالات، وقد استخدم الباحث منهج المسح الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (4 من 5)، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي مرتفع حيث بلغ (3.79 من 5). كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين حيث إتضح أنه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

دراسة حمدان والساكت (2011) بعنوان: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر التحفيز على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية (مستشفى ثابت ثابت في منطقة طولكرم)، والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله)، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (19) مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية وأنها كانت بنسبة متوسطة، وأن الأجر الذي يتقاضاه العاملون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

2.5.2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالضغط الوظيفية

دراسة اريكوزهيل (Areekuzhiyil, 2011)

"Organizational Stress among Faculty members of Higher Education Sector"

هدفت الدراسة إلى تحليل الضغوط التنظيمية في العمل، ونوعية الحياة اليومية لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد مستوى ضغط العمل التنظيمي للمعلمين في قطاع التعليم العالي، ومقارنة مستوى ضغط العمل التنظيمي لدى هؤلاء المعلمين، مع الأخذ بالاعتبار عدة متغيرات منها (النوع، الخدمة، نوع المؤسسة)، والتعرف إلى الجوانب المختلفة لضغط العمل، ودور مؤسسات التواصل مع المعلمين المعنيين بالدراسة. وقد تم جمع البيانات من خلال مقياس الضغط التنظيمي من

إعداد الباحث، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (160) عضو من هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في ضغط العمل التنظيمي بين الذكور والإناث، وسنوات الخدمة، ونوع المؤسسة العاملين فيها، كما تكشف الدراسة أن مستوى ضغط العمل مرتفع نسبياً بين أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Boyland, 2011)

"Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals"

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات التي يستخدمها المدراء في التصدي ومواجهة ضغوط العمل، وإلى التعرف على الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمتغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة كمدير مدرسة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (140) مديراً واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات إجهاد متوسطة لدى مدراء المدارس في ولاية انديانا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستخدمة وأن مدراء المدارس يستخدمون وسائل فعالة لمقاومة الاحتراق النفسي.

دراسة نيورو (Nnuro, 2012)

"Occupational Stress and its Effects on Job Performance: A case of Koforidua Polytechnic"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط المهنية وآثارها على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في معهد بوليتكنيك كوفوريدوا بغانا، تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والرتبة الوظيفية، والحالة الاجتماعية، وقد تم اختيار عينة منتظمة مكونة من (137) فرداً من المعهد منهم

(79) ذكر و(58) أنه، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم استبانتين واحدة للأسئلة المفتوحة، والأخرى للأسئلة المغلقة.

وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة عكسية بين الضغوط المهنية ومستوى الأداء الوظيفي، وأن عبء العمل هو السبب الأول للضغوط المهنية، وأن نسبة (86%) من أفراد العينة أكدوا على أن الضغوط المهنية قد أثرت سلباً على أدائهم الوظيفي.

دراسة بهيشتيفار، ومودابر (Beheshtifar & Modaber, 2013)

"The investigation of Relation between Occupational Stress and Career Plateau Interdisciplinary"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة بين كل من الضغوط المهنية والاستقرار الوظيفي في جامعة آزاد الإسلامية في مقاطعة كيرمان بإيران، وما لهما من آثار على كل من مستوى الأداء الرضا الوظيفي، ومستوى الدافعية، تبعاً لمتغير العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من طاقم الجامعة بلغ (154) موظفاً وموظفة، وكان متوسط أعمار أفراد العينة (40) عاماً. وقد طور الباحثان مقياسين لقياس مستوى الضغوط المهنية وتكون من (5) ابعاد وهي " غموض الدور، وقصور الدور، وعبء العمل الزائد، ومحدودية الدور، والبيئة الفيزيائية للعمل، والآخر لقياس مستوى الاستقرار الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كل من الضغوط المهنية ومستوى الاستقرار الوظيفي، والنتائج السلبية للضغوط المهنية عبارة عن أداء ضعيف، وتقلص الإنتاجية وتغيب عن العمل، وإدمان المخدرات والكحول.

2.2.5.2 الدراسات السابقة التي لها علاقة بالولاء التنظيمي

دراسة أندرو (Andro, 2006)

"Organizational Commitment of senior woman Administrators"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وجهة نظر المدراء والإداريين النساء عن الولاء التنظيمي، وهناك ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي تم التطرق إليها في الدراسة وهي، العاطفي والأخلاقي والمستمر. واقتصرت هذه الدراسة على الإداريين الإناث في منظمة (NCAA) في مؤسسات مختلفة داخل الدولة. واستخدمت هذه الدراسة معايير الولاء التنظيمي لاختبار وجهة نظر الإداريين الإناث عن الولاء التنظيمي للحالة الاجتماعية والدخل والعمر والخبرة وأعلى درجة علمية والعرق وعلاقتهم بالولاء التنظيمي.

أظهرت النتائج أن الدخل والعمر مرتبطان بالولاء العاطفي، في حين أن هناك ارتباطاً واضحاً بين العرق والولاء الأخلاقي، وأن هناك ارتباطاً واضحاً بين الوضع الدراسي والولاء المستمر، كما أظهرت أن هناك اختلافات في وجهة نظر الإداريين الإناث من ناحية الولاء العاطفي على حسب العمر والوضع الدراسي، وهناك اختلافات إحصائية واضحة من المتوسطات لوجهة نظر الإداريين الإناث من ناحية الولاء الأخلاقي حسب المستوى الدراسي.

دراسة (Yuen, Kee, 2010)

"intrinsic motivation and organizational commitment in the malaysian private higher education institution"

هدف الدراسة هو التعرف إلى العلاقة بين الدافع الذاتي والولاء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الماليزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (247) من العاملين في الجامعات الخاصة، كما تم استخدام المسح الكلي لأفراد المجتمع. وأوضحت النتائج

أن هناك علاقة طردية موجبة بين الدوافع الذاتية والولاء التنظيمي بمجالاته المعيارية والعاطفية والاستمرارية.

دراسة (Yildirima, 2012)

"An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables"

هدفت الدراسة إلى فحص سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية البدنية وفقاً لبعض المتغيرات الديمغرافية في مقاطعة هاتاي، حيث أجريت الدراسة على عينة تكونت من (311) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي التربية البدنية يمتلكون ولاءً عالياً، وأن الولاء التنظيمي يؤثر على تصرفات الذكور داخل المنظمة ولا يؤثر على تصرفات الإناث.

3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة

حرصنا على أصالة الدراسة التي نقوم بها لأهمية موضوعها كعامل مهم في تحقيق التنمية البشرية، إذ قدمنا في هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، وكان ذلك حصيلة معاناة في البحث في المكتبات والدراسات، ولأحظنا أن عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم ضغوط العمل كان كبيراً، وبالمقابل كان عدد الدراسات المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي أقل بكثير.

قدمت لنا الدراسات السابقة مساعدة كبيرة في دراستنا، فيما يتعلق بتحديد مشكلة الدراسة، وأهدافها وأهميتها، ومجمل الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، وقد قمنا بمناقشة تلك الدراسات من خلال ثلاثة محاور:

1. **مجال وحجم العينة:** تنوعت الدراسات المتعلقة بالضغوط الوظيفية بين العاملين في الشرطة، وأجهزة الأمن، والمدراء العاملين في وزارة الداخلية، وفي حرس الحدود، وشركة الكهرباء، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين عند اختيار عينة الدراسة، ووجدنا تبايناً واضحاً في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ بلغ أصغر حجم عينة (19) فرداً في دراسة (حمدان والساكت، 2011)، بينما كان أكبر حجم عينة طبقية عشوائية في دراسة (موفق، 2014) (747) عامل.

2. **أدوات الدراسة:** استخدمت غالبية الدراسات المتعلقة بضغوط العمل الإستبانة من إعداد الباحث، وفيما يتعلق بدراسات الولاء التنظيمي، فاستخدمت أيضاً الإستبانة في الدراسة الواحدة، كانت من إعداد الباحث نفسه أو من إعداد باحثين آخرين.

3. **النتائج:** أكدت نتائج جميع الدراسات التي تناولت ضغوط العمل أو الولاء التنظيمي كعامل مستقل أن هناك وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى العاملين، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويمكن الإشارة إلى بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، في الآتي:

أ) أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- استخدام ضغوط العمل كمتغير مستقل في الدراسة الحالية، كما هو في غالبية الدراسات السابقة.
- استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما تم استخدامه في معظم الدراسات السابقة.
- استخدام استبانتين في الدراسة الحالية؛ الأولى: تتعلق بضغوط العمل، والثانية: تتعلق بالولاء التنظيمي.

ب) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. تركيز الدراسة الحالية على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي.
2. أهم ما يُميّز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني (في عدة محافظات في الضفة الغربية) لتكون الثانية فلسطينياً حسب إطلاعنا، والتي تتناول موضوع ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.
3. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية، واستُخدمت العينة الطبقية العشوائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي اخترناها لإجراء دراستنا، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أُجرت عليه الدراسة، وعينتها وخصائصها، والطريقة التي اتبعناها للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل كما نرى لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في الضفة الغربية، البالغ عددها (626) عاملاً وعاملة. والجدول التالي يبين مجتمع الدراسة:

جدول (1.3) يبين المسمى الوظيفي في مجتمع الدراسة

المديرية																
المسمى الوظيفي	مقر الوزارة رام الله	رام الله	أريحا	الرام	طوباس	نابلس	طولكرم	سلفيت	ححول	قليلية	بيت لحم	الخليل	جنين	أبوديسر	دورا	الإجمالي
مدير عام	21	1	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35
مدير	40	6	4	4	-	4	10	6	6	10	8	10	12	2	6	175
موظف	194	29	15	13	10	29	26	16	16	8	28	33	24	10	19	416

4.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، والبالغ عددهم 192 من العاملين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً، وتم استرداد (192) أداة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد 100%. والجدول التالي يبين خصائص العينة الديمغرافية:

جدول (2.3): يبين خصائص العينة الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	58.3
	أنثى	80	41.7
	المجموع	192	100.0
العمر	من 30 فأقل	18	9.4
	من 31-40	55	28.6
	من 41-50	74	38.5
	أكثر من 50	45	23.4
	المجموع	192	100.0

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	71	37.0
	بكالوريوس	98	51.0
	ماجستير فأعلى	23	12.0
	المجموع	192	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	5	2.6
	من 3-6 سنوات	15	7.8
	من 7-10 سنوات	24	12.5
	أكثر من 10 سنوات	148	77.1
	المجموع	192	100.0
المسمى الوظيفي	مدير عام	10	5.2
	مدير	56	29.2
	موظف	126	65.6
	المجموع	192	100.0

تم تبني عينة طبقية عشوائية بنسبة 30% من مجتمع الدراسة موزعة حسب الدرجة والمحافظات كما هو موضح في الجداول أدناه، من أجل تحقيق مستوى أعلى من المصداقية لصلاحية الدراسة وإمكانية تعميم النتائج على باقي أفراد مجتمع الدراسة.

1.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المديرية

جدول (3.3): يبين عينة الدراسة حسب المديرية

المديرية	العينة
رام الله	75
القدس (أبو ديس)	13
بيت لحم	27
قلقيلية	13
نابلس	36
ححول	16
الخليل	12

2.4.3 وصف عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.3): يبين عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

العينة	المسمى الوظيفي
10	مدير عام
56	مدير
126	موظف
192	المجموع

5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة، والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، طورت الباحثة استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات عدد من المحكمين المختصين.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية، ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، والمسمى الوظيفي، في حين ضم القسم الثاني استبانة ضغوط العمل الذي تكونت من (49) فقرة وضم القسم الثالث استبانة الولاء التنظيمي الذي تكون من (22) فقرة، علماً أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة، تتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة غير موافق بشدة إلى موافق بشدة على مقياس ليكرت الرباعي من (1- 4) وقد تم اعتبار الإجابة غير متأكد كقيم مفقودة.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال موضوع الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتمائها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الإخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الإخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة أنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الإخراج عن القيمة (0,5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الإخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ويتضح من الجدول أدناه إرتفاع معظم هذه القيم عن (0,5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأنها قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي:

جدول (5.3): مصفوفة قيم معاملات الإستخراج لفقرات أداة الدراسة

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.611	49	0.648	25	0.528	1
0.765	50	0.671	26	0.605	2
0.920	51	0.626	27	0.592	3
0.801	52	0.602	28	0.604	4
0.910	53	0.689	29	0.495	5
0.927	54	0.697	30	0.562	6
0.937	55	0.689	31	0.644	7
0.736	56	0.691	32	0.696	8
0.877	57	0.418	33	0.341	9
0.725	58	0.637	34	0.648	10
0.924	59	0.759	35	0.767	11
0.920	60	0.786	36	0.698	12
0.895	61	0.757	37	0.840	13
0.956	62	0.729	38	0.537	14
0.923	63	0.823	39	0.565	15
0.960	64	0.737	40	0.699	16
0.957	65	0.789	41	0.683	17
0.733	66	0.770	42	0.562	18
0.804	67	0.713	43	0.495	19
0.912	68	0.812	44	0.799	20

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.841	69	0.650	45	0.645	21
0.868	70	0.573	46	0.744	22
0.929	71	0.501	47	0.773	23
		0.679	48	0.645	24

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الأداة مدى إستقرار درجات أفراد العينة والإتساق الداخلي لإجاباتهم عبر فقراتها المختلفة وانسجامها مع بعضها البعض. لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس ثبات الإتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6.3): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.66	9	عبء العمل
0.86	8	بيئة العمل المادية
0.74	9	صراع الدور
0.66	8	غموض الدور
0.67	9	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.75	6	طبيعة العمل وصعوبته
0.83	49	الدرجة الكلية لضغوط العمل
0.96	22	الولاء التنظيمي

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.66_0.86) عند مجالات الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لضغوط العمل (0.83)، وللولاء التنظيمي (0.96)، مما

يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج من 83% إلى 96% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات الدراسة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (192) إستبانة على أفراد عينة الدراسة.

2. قام المبحوثون بتعبئة الاستبيان بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الاستبيانات المسترجعة (192) استبيان بنسبة استرداد 100%.

3. قمنا بإدخال الإستبانة إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
المتغيرات المستقلة: (الدرجة الكلية لضغوط العمل وتشمل: عبء العمل، بيئة العمل المادية صراع الدور، غموض الدور، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، طبيعة العمل وصعوبته).
المتغيرات التابعة: (الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية).

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 4 درجات، الإجابة موافق 3 درجات، الإجابة غير موافق درجتين، الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة

والإجابة غير متأكد تم إعتبارها قيم مفقودة وتم حساب نسبتها فقط بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha=0.05$)، عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الإستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS على الحاسوب.

9.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء إتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 3/4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 4 ليصبح الناتج $0.75 = 3/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الإتجاه بالإعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (7.3) يوضح ذلك :

جدول (7.3): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1,75
منخفضة	أكثر من 1,75 - أقل من 2,5
مرتفعة	أكثر من 2,5 - أقل من 3,25
مرتفعة جدا	3,25 فأكثر

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول:

ما أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

ما مستوى عبء العمل، بيئة العمل المادية، صراع الدور، غموض الدور، فرص التقدم الوظيفي

طبيعة العمل وصعوبته المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

1.2.4 السؤال الأول:

ما مستوى عبء العمل المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات
المبحوث على فقرات مجال عبء العمل:

جدول (1.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال عبء العمل بناءً على
إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	بين المجموعات	48.244	8	6.031	9.214	0.000
	داخل المجموعات	530.132	810	0.654		
	المجموع	578.376	818			

من خلال الإختبار السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال عبء العمل بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال عبء العمل:

جدول (2.4): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال عبء العمل

نسبة الإجابة (غير متأكد)	الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبء العمل
8.9%	72.0%	مرتفعة	0.72	2.88	أكلف بعدة مهام في وقت واحد
7.8%	70.1%	مرتفعة	0.83	2.80	يسبب لي كثرة عدد المراجعين في مكان العمل التعب والا
11.5%	64.1%	مرتفعة	0.93	2.56	يسبب لي بعد مكان العمل عن مكان اقامتي التعب والارهاق
6.3%	63.6%	مرتفعة	0.79	2.54	يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل
12.0%	63.0%	مرتفعة	0.77	2.52	تزداد أعباء العمل تعقيداً مع مرور الوقت
13.0%	60.3%	منخفضة	0.82	2.41	كمية العمل الملقاة على عاتقي كبيرة تفوق طاقاتي
12.0%	56.2%	منخفضة	0.89	2.25	يتوفر لي التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة
24.5%	55.7%	منخفضة	0.72	2.23	أكلف بأعمال أهدافها غير محددة
12.0%	49.1%	منخفضة	0.84	1.96	لدى الكثير من أوقات الفراغ خلال فترة الدوام مما يشعرني بالملل
12.0%	63.7%	مرتفعة	0.42	2.55	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بعبء العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.55) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.42) بوزن نسبي (63.7%)، مما يدل على أن درجة مستوى عبء العمل المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أكلف بعدة مهام في وقت واحد) بمتوسط حسابي مقداره (2.88) وانحراف معياري مقداره

(0.72)، الفقرة (يسبب لي كثرة عدد المراجعين في مكان العمل التعب والإرهاق) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (يسبب لي بعد مكان العمل عن مكان إقامتي التعب والإرهاق) بمتوسط حسابي مقداره (2.56) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.54) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (لدي الكثير من أوقات الفراغ خلال فترة الدوام مما يشعرني بالملل) بمتوسط حسابي مقداره (1.96) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (أكلف بأعمال أهدافها غير محددة) بمتوسط حسابي مقداره (2.23) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يتوفر لي التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (كمية العمل الملقاة على عاتقي كبيرة تفوق طاقاتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.41) وانحراف معياري مقداره (0.82).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى عبء العمل المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بتكليف الموظف بعدة مهام في وقت واحد، يسبب كثرة عدد المراجعين في مكان العمل التعب والإرهاق، يسبب بعد مكان العمل عن مكان الإقامة التعب والإرهاق، يتطلب حجم العمل أوقات إضافية عن وقت العمل، تزداد أعباء العمل تعقيداً مع مرور الوقت.

2.2.4 السؤال الثاني:

ما مستوى بيئة العمل المادية المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال بيئة العمل المادية:

جدول (3.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال بيئة العمل المادية بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	5.573	7	0.796	1.005	0.427
	داخل المجموعات	557.955	704	0.793		
	المجموع	563.528	711			

من خلال الإختبار السابق يتضح عدم وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال بيئة العمل المادية بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أكبر من (0,5) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال بيئة العمل المادية:

جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال بيئة العمل المادية

بيئة العمل المادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي	نسبة الإجابة (غير متأكد)
أفقتقد الى الخصوصية في مكان عملي	2.92	0.90	مرتفعة	73.1%	10.9%
أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي	2.72	0.87	مرتفعة	68.0%	14.1%
مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين الموجودين فيها	2.72	0.90	مرتفعة	68.0%	18.2%
أشعر بالضيق لأن أجهزة المكاتب لا تعمل بشكل جيد	2.67	0.80	مرتفعة	66.7%	10.4%
يوفر لي مكان العمل الراحة لأداء مهامي	2.64	0.78	مرتفعة	66.1%	12.5%
كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة	2.63	0.86	مرتفعة	65.7%	15.6%

9.9%	65.6%	مرتفعة	0.90	2.62	يحتاج مكان عملي الى مزيد من التهوية والإضاءة
11.5%	65.1%	مرتفعة	0.85	2.61	يفتقر مكتبي الى الأثاث المناسب لطبيعة عملي
12.9%	66.5%	مرتفعة	0.57	2.66	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة ببيئة العمل المادية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.66) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57) بوزن نسبي (66.5%)، مما يدل على أن درجة مستوى بيئة العمل المادية المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة. ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (أفتقد إلى الخصوصية في مكان عملي) بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين الموجودين فيها) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.9) الفقرة (أشعر بالضيق لأن أجهزة المكاتب لا تعمل بشكل جيد) بمتوسط حسابي مقداره (2.67) وانحراف معياري مقداره (0.8). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يفتقر مكتبي إلى الأثاث المناسب لطبيعة عملي) بمتوسط حسابي مقداره (2.61) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (يحتاج مكان عملي إلى مزيد من التهوية والإضاءة) بمتوسط حسابي مقداره (2.62) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (2.63) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يوفر لي مكان العمل الراحة لأداء مهامتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.64) وانحراف معياري مقداره (0.78).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: بيئة العمل المادية المسببة لضغط العمل تتمثل بأن الموظف يفتقد إلى الخصوصية في مكان عمله المعاناة من كثرة الضوضاء في مكان العمل، مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين الموجودين فيها، الشعور بالضيق لأن أجهزة المكاتب لا تعمل بشكل جيد، يتوفر في مكان العمل الراحة لأداء مهام الموظف، كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة، يحتاج مكان العمل إلى مزيد من التهوية والإضاءة، تفتقر مكاتب الموظفين إلى الأثاث المناسب لطبيعة عملهم.

3.2.4 السؤال الثالث:

ما مستوى صراع الدور المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال صراع الدور:

جدول (5.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال صراع الدور بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
صراع الدور	بين المجموعات	42.956	8	5.369	8.774	0.000
	داخل المجموعات	380.043	621	0.612		
	المجموع	422.998	629			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال صراع الدور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال صراع الدور:

الجدول (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال صراع الدور

نسبة الإجابة (غير متأكد)	الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	صراع الدور
11.5%	70.3%	مرتفعة	0.81	2.81	صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي
20.3%	67.3%	مرتفعة	0.81	2.69	يوجد تضارب في القرارات والسياسات العامة بين المستويات الادارية المختلفة
19.8%	64.1%	مرتفعة	0.77	2.56	تتدخل الادارة بأداء عملي بشكل واضح
17.2%	61.5%	منخفضة	0.90	2.46	أواجه متطلبات متناقضة من قبل مدرائي
14.1%	59.5%	منخفضة	0.81	2.38	تمارس الادارة ضغوطاً لانجاز العمل
10.9%	57.7%	منخفضة	0.85	2.31	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة
15.6%	56.0%	منخفضة	0.79	2.24	ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي
11.5%	54.0%	منخفضة	0.80	2.16	أعاني من خلافات مهنية مع زملاء العمل
15.6%	50.5%	منخفضة	0.89	2.02	أضطر في وظيفتي القيام بأمر مخالفه للأنظمة المعمول بها
15.2 %	58.9%	منخفضة	0.50	2.36	الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بصراع الدور مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.36) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5) بوزن نسبي (58.9%)، مما يدل على أن درجة مستوى صراع الدور المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية منخفضة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.81) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (يوجد تضارب في القرارات والسياسات العامة بين المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (تتدخل الإدارة بأداء عملي بشكل واضح) بمتوسط حسابي مقداره (2.56) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (أواجه متطلبات متناقضة من قبل مدرائي) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.9). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أضطر في وظيفتي القيام بأمر مخالفه للأنظمة المعمول بها) بمتوسط حسابي مقداره (2.02) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (أعاني من خلافات مهنية مع زملاء العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.16) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي) بمتوسط حسابي مقداره (2.24) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة) بمتوسط حسابي مقداره (2.31) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى صراع الدور المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بأن

صلاحيات الموظف تتناسب مع مسؤولياته، يوجد تضارب في القرارات والسياسات العامة بين المستويات الإدارية المختلفة، تتدخل الإدارة بأداء عمل الموظف بشكل واضح.

4.2.4 السؤال الرابع:

ما مستوى غموض الدور المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات

المبحوثين على فقرات مجال غموض الدور:

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال غموض الدور بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
غموض الدور	بين المجموعات	34.184	7	4.883	7.491	0.000
	داخل المجموعات	359.871	552	0.652		
	المجموع	394.055	559			

من خلال الإختبار السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال غموض الدور بناءً

على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على

اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال غموض

الدور:

جدول (8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال غموض الدور

نسبة الإجابة (غير متأكد)	الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غموض الدور
21.4%	71.9%	مرتفعة	0.79	2.87	يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة
17.7%	69.9%	مرتفعة	0.76	2.80	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي
25.5%	69.2%	مرتفعة	0.78	2.77	يفوض الرئيس المباشر صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها
15.6%	67.9%	مرتفعة	0.89	2.72	مسؤولياتي في العمل غير محددة لعدم وجود وصف وظيفي
15.6%	64.4%	مرتفعة	0.89	2.57	القواعد والتعليمات في الوزارة غير واضحة للجميع
21.4%	62.1%	منخفضة	0.91	2.48	أعاني من تداخل الإختصاصات مع الزملاء في الوزارة
18.8%	60.1%	منخفضة	0.83	2.40	لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة
28.1%	56.2%	منخفضة	0.72	2.25	أعاني من غموض في الدور الذي أقوم به في وظيفتي
20.5%	59.8%	منخفضة	0.46	2.39	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بغموض الدور مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.39) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46) بوزن نسبي (59.8%)، مما يدل على أن درجة مستوى غموض الدور المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية منخفضة. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة) بمتوسط حسابي مقداره (2.87) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي) بمتوسط حسابي مقداره (2.8) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يفوض الرئيس المباشر صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها) بمتوسط حسابي مقداره (2.77) وانحراف معياري مقداره (0.78)

الفقرة (مسؤولياتي في العمل غير محددة لعدم وجود وصف وظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أعاني من غموض في الدور الذي أقوم به في وظيفتي) بمتوسط حسابي مقداره (2.25) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة) بمتوسط حسابي مقداره (2.4) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (أعاني من تداخل الاختصاصات مع الزملاء في الوزارة) بمتوسط حسابي مقداره (2.48) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (القواعد والتعليمات في الوزارة غير واضحة للجميع) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (0.89).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى غموض الدور المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بأنه يوجد دليل إجراءات للعمل في الوزارة، يتمتع الموظف بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه، يفوض الرئيس المباشر صلاحيات واسعة لإنجاز الأعمال المكلف بها، مسؤوليات الموظف في العمل غير محددة لعدم وجود وصف وظيفي، القواعد والتعليمات في الوزارة غير واضحة للجميع.

5.2.4 السؤال الخامس:

ما مستوى تدني فرص التقدم الوظيفي المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات المبحوثين على فقرات مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي:

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	بين المجموعات	32.279	8	4.035	3.662	0.000
	داخل المجموعات	495.804	450	1.102		
	المجموع	528.083	458			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي:

جدول (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي

نسبة الإجابة (غير متأكد)	الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
19.8%	78.1%	مرتفعة	0.95	3.12	ترتبط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة
10.9%	76.5%	مرتفعة	0.87	3.06	فرص النمو والترقي في الوزارة محدود
20.8%	67.3%	مرتفعة	0.96	2.69	تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعب
31.3%	63.3%	مرتفعة	1.05	2.53	يوجد أمان وظيفي في عملي الحالي
20.8%	61.5%	منخفضة	0.98	2.46	أفكر في البحث عن عمل آخر خارج الوزارة يتيح لي فرص الترقي الوظيفي
23.4%	59.2%	منخفضة	0.94	2.37	بقائي في هذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي
22.4%	54.9%	منخفضة	0.90	2.19	تمنحني الإدارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتطوير

العمل					
16.7%	54.4%	منخفضة	1.03	2.18	يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي
16.7%	50.0%	منخفضة	0.92	2.00	فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية تقوم على أسس عادلة
20.3%	69.6%	مرتفعة	0.55	2.78	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بتدني مستوى فرص التقدم الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.78) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.55) بوزن نسبي (69.6%)، مما يدل على أن درجة تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ترتبط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (3.12) وانحراف معياري مقداره (0.95)، الفقرة (فرص النمو والترقي في الوزارة محدود) بمتوسط حسابي مقداره (3.06) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعب) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (يوجد أمان وظيفي في عملي الحالي) بمتوسط حسابي مقداره (2.53) وانحراف معياري مقداره (1.05).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية تقوم على أسس عادلة) بمتوسط حسابي مقداره (2) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي) بمتوسط حسابي مقداره (2.18) وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تمنحني

الإدارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتطوير العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.19) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (بقائي في هذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره (2.37) وانحراف معياري مقداره (0.94).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بأنه ترتبط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة، فرص النمو والترقي في الوزارة محدود، تحقيق الطموحات في مكان عمل الموظفين صعب، يوجد أمان وظيفي في عمل الموظفين الحالي.

6.2.4 السؤال السادس:

ما مستوى طبيعة العمل وصعوبته المسبب لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟ يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات الباحثين على فقرات مجال طبيعة العمل وصعوبته:

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال طبيعة العمل وصعوبته بناءً على إجابات الباحثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل وصعوبته	بين المجموعات	67.756	5	13.551	16.863	0.000
	داخل المجموعات	390.561	486	0.804		
	المجموع	458.317	491			

من خلال الاختبار السابق يتضح وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال طبيعة العمل وصعوبته بناءً على إجابات الباحثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أقل من 0.05) مما يدل على اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال طبيعة العمل وصعوبته:

جدول (12.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال طبيعة العمل وصعوبته

نسبة الإجابة (غير متأكد)	الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	طبيعة العمل وصعوبته
6.3%	85.6%	مرتفعة جدا	0.71	3.42	يحتاج العمل الذي أقوم به إلى التركيز والانتباه
19.3%	66.9%	مرتفعة	0.91	2.68	أعاني من كثرة المراجعين وسرعة انفعالهم
20.3%	66.2%	مرتفعة	0.91	2.65	طبيعة عملي تجعلني غير قادر على تطوير مهاراتي علمياً
28.1%	64.1%	مرتفعة	0.92	2.57	أتحمل المسؤولية عن أخطاء المسؤولين
18.8%	58.0%	منخفضة	0.87	2.32	أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المكلف بها
18.2%	57.0%	منخفضة	0.88	2.28	يسبب غيابي عن البيت لفترات طويلة مشكلات عائلية
18.5%	67.4%	مرتفعة	0.59	2.70	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بطبيعة العمل وصعوبته مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.7) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59) بوزن نسبي (67.4%)، مما يدل على أن درجة مستوى طبيعة العمل وصعوبته المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يحتاج العمل الذي أقوم به إلى التركيز والانتباه) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف

معياري مقداره (0.71)، الفقرة (أعاني من كثرة المراجعين وسرعة انفعالهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.68) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (طبيعة عملي تجعلني غير قادر على تطوير مهاراتي علمياً) بمتوسط حسابي مقداره (2.65) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (أتحمل المسؤولية عن أخطاء المسؤولين) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) وانحراف معياري مقداره (0.92). في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يسبب غيابي عن البيت لفترات طويلة مشكلات عائلية) بمتوسط حسابي مقداره (2.28) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المكلف بها) بمتوسط حسابي مقداره (2.32) وانحراف معياري مقداره (0.87).

ومن خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مستوى طبيعة العمل وصعوبته المسببة لضغط العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بأنه يحتاج العمل الذي يقوم به الموظف إلى التركيز والانتباه، يعاني الموظف من كثرة المراجعين وسرعة انفعالهم، طبيعة عمل الموظف تجعله غير قادر على تطوير مهاراته علمياً، يتحمل الموظف المسؤولية عن أخطاء المسؤولين.

7.2.4 السؤال الرئيس الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق الذاتية في إجابات الباحثين على فقرات مجال الولاء التنظيمي:

جدول (13.4): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال الولاء التنظيمي بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	14.218	21	0.677	1.085	0.360
	داخل المجموعات	329.600	528	0.624		
	المجموع	343.818	549			

من خلال الإختبار السابق يتضح عدم وجود فروق ذاتية دالة إحصائياً بين فقرات مجال الولاء التنظيمي بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات هذا المجال.

والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال الولاء التنظيمي:

جدول (14.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي	نسبة الإجابة (غير متأكد)
يهمني كثيراً مستقبلاً أفضل لهذه الوزارة	3.30	0.66	مرتفعة جداً	82.4%	8.9%
أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي	3.30	0.59	مرتفعة جداً	82.5%	12.0%
أبذل قصارى جهدي من أجل نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها	3.25	0.63	مرتفعة جداً	81.4%	14.1%
أهتم كثيراً بسمعة الوزارة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية	3.25	0.63	مرتفعة جداً	81.3%	15.6%
أشعر بالفخر للعمل في هذه الوزارة	3.14	0.71	مرتفعة	78.4%	22.9%
أشعر بالارتباط والولاء للوزارة والعمل فيها	3.13	0.60	مرتفعة	78.2%	14.1%
أشعر بالرضا عن قراري العمل في الوزارة	3.06	0.66	مرتفعة	76.4%	15.1%
العمل الذي أقوم به له أولويه في حياتي	3.05	0.67	مرتفعة	76.1%	19.3%

24.0%	76.4%	مرتفعة	0.72	3.05	أفضل العمل في هذه الوزارة على العمل في جهات أخرى
12.0%	76.0%	مرتفعة	0.65	3.04	إن بقائي في الوزارة نابع من حاجتي للعمل فيها
15.6%	76.1%	مرتفعة	0.71	3.04	أشعر بالمتعة أثناء أداء عملي
15.6%	75.9%	مرتفعة	0.76	3.04	أنظر الى المشكلات التي تواجه دائرتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية
27.6%	74.5%	مرتفعة	0.66	2.98	أقدر فضل الوزارة علي بصفتي أحد العاملين فيها
17.7%	74.4%	مرتفعة	0.87	2.97	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي اذا ما اقتضت الضرورة لانجاز عملي دون أي مطالبات مالية
19.8%	73.9%	مرتفعة	0.72	2.95	يتيح لي عملي في الوزارة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج نطاق العمل
30.2%	72.9%	مرتفعة	0.64	2.92	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الوزارة فيما يختص بالأمور والمسائل المتعلقة بموظفيها
30.2%	71.6%	مرتفعة	0.78	2.87	لدي ثقة بأن هذه الوزارة أكثر أمن وظيفي من غيرها
33.9%	71.3%	مرتفعة	0.77	2.85	أجد أن كثيراً من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمي وأفكاري
30.2%	68.1%	مرتفعة	0.90	2.72	سأبقى في هذه الوزارة ولو توفرت لي الوظيفة الأفضل
27.6%	61.5%	منخفضة	0.93	2.46	لدي ثقة بأن الوزارة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها
28.1%	58.7%	منخفضة	0.94	2.35	تقدم لي الوزارة مزايا لا تتوفر في أماكن أخرى
20.8%	56.9%	منخفضة	0.96	2.28	أحصل على دخل مجزي مقابل عملي في الوزارة مما يشجعني على البقاء
20.7%	72.4%	مرتفعة	0.43	2.90	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بالولاء التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن إتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.9) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.43) بوزن نسبي (72.4%)، مما يدل على أن درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :
الفقرة (يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه الوزارة) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي) بمتوسط حسابي مقداره (3.3) وانحراف معياري مقداره (0.59)، الفقرة (أبذل قصارى جهدي من أجل نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.63)، الفقرة (أهتم كثيراً بسمعة الوزارة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية) بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري مقداره (0.63).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أحصل على دخل مجزي مقابل عملي في الوزارة مما يشجعني على البقاء) بمتوسط حسابي مقداره (2.28) وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (تقدم لي الوزارة مزايا لا تتوافر في أماكن أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (2.35) وانحراف معياري مقداره (0.94) الفقرة (لدي ثقة بأن الوزارة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها) بمتوسط حسابي مقداره (2.46) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (سأبقى في هذه الوزارة ولو توفرت لي الوظيفة الأفضل) بمتوسط حسابي مقداره (2.72) وانحراف معياري مقداره (0.9).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يتمثل بأن الموظفين يهتمون كثيراً بمستقبل أفضل لهذه الوزارة، الشعور بالتزام أخلاقي يدفعهم للاستمرار في عملهم، بذل قصارى جهدهم من أجل نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها، الإهتمام كثيراً بسمعة الوزارة أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية الاعتيادية، الشعور بالفخر للعمل في هذه الوزارة، الشعور بالارتباط والولاء للوزارة والعمل فيها، الشعور بالرضا عن قرار العمل في الوزارة، العمل له أولوية في حياتهم، الموظفون يفضلون العمل في هذه الوزارة على العمل في جهات أخرى، إن بقائهم في الوزارة نابع من حاجتهم للعمل فيها، الشعور بالمتعة

أثناء أداء العمل، يتم النظر إلى المشكلات التي تواجه دائرة العمل على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية، تقدير فضل الوزارة عليهم بصفتهم عاملين فيها، التأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دون أي مطالبات مالية، يتيح العمل في الوزارة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج نطاق العمل، لا يواجه الموظفون صعوبة كبيرة في الإتفاق مع توجهات وسياسات الوزارة فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بموظفيها، لديهم ثقة بأن هذه الوزارة أكثر أمن وظيفي من غيرها، الموظفون يجدون أن كثيراً من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمهم وأفكارهم، الموظفون يعتقدون بأنهم سيبقون في هذه الوزارة ولو توفرت لهم الوظيفة الأفضل.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة:

جدول (15.4): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي	نسبة الإيجابية (غير متأكد)
عبء العمل	2.55	0.42	مرتفعة	63.7%	12.0%
بيئة العمل المادية	2.63	0.86	مرتفعة	65.7%	15.6%
صراع الدور	2.36	0.50	منخفضة	58.9%	15.2%
غموض الدور	2,3	0.89	منخفضة	67.9%	15.6%
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	2.80	0.76	مرتفعة	69.9%	17.7%
طبيعة العمل وصعوبته	2,7	0.72	مرتفعة	56.2%	28.1%
الدرجة الكلية لضغوط العمل	2.56	0.35	مرتفعة	63.7%	17.4%
الولاء التنظيمي	2,9	0.83	مرتفعة	60.1%	18.8%

يلاحظ من الجدول السابق بأن درجة الولاء التنظيمي كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (2,9) ودرجة

ضغوط العمل الكلية كانت مرتفعة بوسط حسابي (2.56)، وكان ترتيب المجالات على النحو التالي:

تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي بوسط حسابي (2.80)، غموض الدور بوسط حسابي (2،3)، بيئة العمل المادية بوسط حسابي (2.63)، عبء العمل بوسط حسابي (2.55)، صراع الدور بوسط حسابي (2.36)، وأخيراً طبيعة العمل وصعوبته بوسط حسابي (2.25).

3.4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: إرتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية .

ومن أجل فحص الفرضية الرئيسية، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك بناءً على نموذج الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{الولاء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{الضغوط الوظيفية} + e.$$

حيث:

β_0, β_1 ، هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي، و e : حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار وتقدير النموذج:

جدول (16.4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	15.957	-----	0.226	3.604	ثابت الانحدار
0.002	-3.160	-0.225	0.087	-0.276	الضغوط الوظيفية
معامل التحديد (R^2) = 0.051 معامل الارتباط (R) = 0.225 قيمة (F_ANOVA) = 9.989 ، sig.=0.002					

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- قيمة ف (F_ANOVA) = 9.989 دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الدراسة للفرضية الرئيسية.
- معامل التحديد (R^2) = 0.051 وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن متغير الضغوط الوظيفية قادر على تفسير التغير في المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي بنسبة 5.1% وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.
- نموذج الانحدار المقدر:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 3.604 - 0.276 * \text{الضغوط الوظيفية}$$

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار البسيط، يستنتج قبول الفرضية الرئيسية السابقة مما يدل على أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. (معامل Beta = -0.276 ، مستوى الدلالة = 0.002 > 0.05)، حيث تبين بأن معامل الانحدار دال إحصائياً عند مستوى 0.05 و بأن إشارته سالبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

1. يسهم انخفاض مستوى عبء العمل في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

2. يقلل سوء بيئة العمل المادية من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

3. يعزز انخفاض مستوى صراع الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

4. يزيد انخفاض مستوى غموض الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

5. يؤثر تدني فرص التقدم الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

6. تؤثر طبيعة العمل وصعوبته على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. ومن أجل فحص هذه الفرضيات، تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، والتي تتضح من خلال معاملات تضخم التباين الموجودة في الجدول في الأسفل حيث أن جميعها أكبر من 10، كما تتضح وجود هذه المشكلة من خلال الارتباطات المرتفعة والدالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (مصنوفة قيم معاملات الارتباط في الأسفل) وذلك بناءً على نموذج الإنحدار التالي:
نموذج الإنحدار:

$$\text{الولاء التنظيمي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{عبء العمل} + \beta_2 * \text{بيئة العمل المادية} + \beta_3 * \text{صراع الدور} + \beta_4 * \text{غموض الدور} + \beta_5 * \text{تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي} + \beta_6 * \text{طبيعة العمل وصعوبته} + e$$

حيث:

$\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الإنحدار الخطي، و e :

حد الخطأ.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الإنحدار وتقدير النموذج:

جدول (17.4): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression)

معامل	معامل	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
معامل تضخم التباين بعد التجسير VIF	معامل تضخم التباين قبل التجسير VIF						
0.650	47.154	0.003	9.178	0.032	0.096	0.100	عبء العمل
0.683	31.864	0.652	0.204	0.033	-0.015	-0.011	بيئة العمل المادية
0.480	54.035	0.013	6.239	0.028	-0.069	-0.059	صراع الدور
0.573	49.060	0.003	9.025	0.034	-0.102	-0.096	غموض الدور
0.845	28.334	0.000	37.364	0.030	-0.184	-0.144	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.657	34.702	0.270	1.223	0.034	0.038	0.028	طبيعة العمل وصعوبته
ثابت الانحدار = 3.368 معامل التحديد (R ²) = 0.241 قيمة (F_ANOVA) = 6.910 ، sig.=0.000							

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- معاملات تضخم التباين بعد استخدام طريقة انحدار التجسير (Ridge Regression) أصبحت مناسبة حيث تقل جميعها عن قيمة (1) صحيح في حين كانت قبل التجسير جميعها كبيرة جدا (أكبر من 10) مما يدل على أن استخدام طريقة انحدار التجسير هي الملائمة في هذا النموذج.

• قيمة ف (F_ANOVA) = 6.910 دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

• معامل التحديد $(R^2) = 0.241$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة (24.1%) وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

• نموذج الانحدار المقدر:

الولاء التنظيمي = $3.368 + 0.100 * \text{عبء العمل} + -0.011 * \text{بيئة العمل المادية} + -0.059 * \text{صراع الدور} + -0.096 * \text{غموض الدور} + -0.144 * \text{تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي} + 0.028 * \text{طبيعة العمل وصعوبته}$

ومن نتائج الجدول السابق يمكن فحص الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: يسهم انخفاض مستوى عبء العمل في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة، مما يدل على أن انخفاض مستوى عبء العمل لا يسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، بل بالعكس (معامل Beta = 0.100، مستوى الدلالة = $0.003 > 0.05$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل موجبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير طردية بين مستوى عبء العمل والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يقلل سوء بيئة العمل المادية من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة، مما يدل على أن سوء بيئة العمل المادية لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (معامل Beta = -0.011، مستوى الدلالة = 0.652 > 0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: يعزز انخفاض مستوى صراع الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة، مما يدل على أن انخفاض مستوى صراع الدور يعزز من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (معامل Beta = -0.059، مستوى الدلالة = 0.013 > 0.05). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل سالبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين صراع الدور والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: يزيد إنخفاض مستوى غموض الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة، مما يدل على أن انخفاض مستوى غموض الدور يزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (معامل Beta = -0.096، مستوى الدلالة = 0.003 > 0.05). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل سالبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين غموض الدور والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر تدني فرص التقدم الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج قبول الفرضية السابقة، مما يدل على أن تدني فرص التقدم الوظيفي يؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (معامل

Beta = -0.144، مستوى الدلالة = $0.05 > 0.000$). كما يلاحظ بأن إشارة معامل المتغير المستقل

سالبة مما يدل على أن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين تدني فرص التقدم الوظيفي والولاء التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر طبيعة العمل وصعوبته على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة

الداخلية الفلسطينية.

من الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج رفض الفرضية السابقة، مما يدل على أن طبيعة

العمل وصعوبته لا يؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (معامل

Beta = 0.028، مستوى الدلالة = $0.05 < 0.270$).

كما يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار بأن أكثر المتغيرات تأثيراً على الولاء التنظيمي هو تدني

مستوى فرص التقدم الوظيفي (المعامل المعياري = 0.184)، يليه غموض الدور (المعامل

المعياري = 0.102)، يليه عبء العمل (المعامل المعياري = 0.096)، يليه صراع الدور (المعامل

المعياري = 0.069).

جدول (18.4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط

Correlations									
الولاء التنظيمي	الدرجة الكلية لضغوط العمل	طبيعة العمل وصعوبته	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	غموض الدور	صراع الدور	بيئة العمل المادية	عبء العمل	معامل بيرسون	عبء العمل
.134	.640**	.497**	.102	.277**	.487**	.356**	1		
.065	.000	.000	.159	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
189	192	191	192	188	191	191	192	العدد	

Correlations									
الولاء التنظيمي	الدرجة الكلية لضغوط العمل	طبيعة العمل وصعوبته	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	غموض الدور	صراع الدور	بيئة العمل المادية	عبء العمل		
-.108-	.720**	.457**	.290**	.371**	.431**	1	.356**	معامل بيرسون	بيئة العمل المادية
.140	.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
188	191	190	191	187	190	191	191	العدد	
-.185-°	.776**	.445**	.244**	.626**	1	.431**	.487**	معامل بيرسون	صراع الدور
.011	.000	.000	.001	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
188	191	190	191	188	191	190	191	العدد	
-.310-**	.716**	.346**	.375**	1	.626**	.371**	.277**	معامل بيرسون	غموض الدور
.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
185	188	187	188	188	188	187	188	العدد	
-.401-**	.563**	.175°	1	.375**	.244**	.290**	.102	معامل بيرسون	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
.000	.000	.015		.000	.001	.000	.159	مستوى الدلالة	
189	192	191	192	188	191	191	192	العدد	
.048	.678**	1	.175°	.346**	.445**	.457**	.497**	معامل بيرسون	طبيعة العمل وصعوبته
.511	.000		.015	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
188	191	191	191	187	190	190	191	العدد	
-.225-**	1	.678**	.563**	.716**	.776**	.720**	.640**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية لضغوط العمل
.002		.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
189	192	191	192	188	191	191	192	العدد	
1	-.225-**	.048	-.401-**	-.310-**	-.185-°	-.108-	.134	معامل بيرسون	الولاء التنظيمي
	.002	.511	.000	.000	.011	.140	.065	مستوى الدلالة	
189	189	188	189	185	188	188	189	العدد	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations							
الولاء التنظيمي	الدرجة الكلية لضغوط العمل	طبيعة العمل وصعوبته	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	غموض الدور	صراع الدور	بيئة العمل المادية	عبء العمل
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (19.4): نتائج اختبار ت للعينات المستقلة للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	ذكر	112	2.58	0.44	1.428	190	0.155
	أنثى	80	2.50	0.39			
بيئة العمل المادية	ذكر	111	2.68	0.60	0.403	189	0.688
	أنثى	80	2.64	0.53			
صراع الدور	ذكر	112	2.34	0.54	-0.441	189	0.660
	أنثى	79	2.38	0.45			
غموض الدور	ذكر	111	2.35	0.49	-1.345	186	0.180

المجال	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
	أنثى	77	2.45	0.41			
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	ذكر	112	2.78	0.58	-0.245	190	0.807
	أنثى	80	2.80	0.52			
طبيعة العمل وصعوبته	ذكر	112	2.68	0.60	-0.471	189	0.638
	أنثى	79	2.72	0.58			
الدرجة الكلية لضغوط العمل	ذكر	112	2.56	0.37	-0.117	190	0.907
	أنثى	80	2.57	0.33			
الولاء التنظيمي	ذكر	110	2.97	0.44	2.963	187	0.003
	أنثى	79	2.79	0.41			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، ماعدا مجال الولاء التنظيمي (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ماعدا مجال الولاء التنظيمي. ويلاحظ بأن الفروق في مجال الولاء التنظيمي كانت لصالح الذكور بوسط حسابي (2.97) مقابل الإناث (2.79)، كما يلاحظ من قيم الأوساط الحسابية بأن جميع درجاتها مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	بين المجموعات	0.082	3	0.027	0.153	0.928
	داخل المجموعات	33.697	188	0.179		
	المجموع	33.779	191			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	1.951	3	0.650	2.043	0.109
	داخل المجموعات	59.520	187	0.318		
	المجموع	61.471	190			
صراع الدور	بين المجموعات	0.913	3	0.304	1.202	0.310
	داخل المجموعات	47.342	187	0.253		
	المجموع	48.255	190			
غموض الدور	بين المجموعات	0.305	3	0.102	0.471	0.703
	داخل المجموعات	39.767	184	0.216		
	المجموع	40.072	187			
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	بين المجموعات	0.239	3	0.080	0.256	0.857
	داخل المجموعات	58.384	188	0.311		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	المجموع	58.623	191			
طبيعة العمل وصعوبته	بين المجموعات	1.782	3	0.594	1.728	0.163
	داخل المجموعات	64.274	187	0.344		
	المجموع	66.056	190			
الدرجة الكلية لضغوط العمل	بين المجموعات	0.267	3	0.089	0.709	0.548
	داخل المجموعات	23.630	188	0.126		
	المجموع	23.897	191			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.828	3	0.276	1.474	0.223
	داخل المجموعات	34.657	185	0.187		
	المجموع	35.485	188			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة لجميع المجالات.

والجدول التالي (21.4) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (21.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.33	2.50	18	من 30 فأقل	عبء العمل
0.44	2.53	55	من 31-40	
0.45	2.56	74	من 41-50	
0.39	2.57	45	أكثر من 50	
0.42	2.55	192	المجموع	
0.63	2.63	18	من 30 فأقل	بيئة العمل المادية
0.54	2.73	55	من 31-40	
0.60	2.72	74	من 41-50	
0.50	2.48	44	أكثر من 50	
0.57	2.66	191	المجموع	
0.53	2.54	18	من 30 فأقل	صراع الدور
0.51	2.37	54	من 31-40	
0.47	2.35	74	من 41-50	
0.54	2.27	45	أكثر من 50	
0.50	2.36	191	المجموع	
0.45	2.44	17	من 30 فأقل	غموض الدور
0.49	2.42	54	من 31-40	
0.45	2.41	74	من 41-50	
0.47	2.32	43	أكثر من 50	
0.46	2.39	188	المجموع	
0.49	2.67	18	من 30 فأقل	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.60	2.79	55	من 31-40	
0.53	2.80	74	من 41-50	
0.57	2.79	45	أكثر من 50	
0.55	2.78	192	المجموع	
0.51	2.47	18	من 30 فأقل	طبيعة العمل وصعوبته
0.58	2.79	54	من 31-40	
0.65	2.73	74	من 41-50	
0.49	2.61	45	أكثر من 50	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.59	2.70	191	المجموع	الدرجة الكلية لضغوط العمل
0.38	2.54	18	من 30 فأقل	
0.35	2.59	55	من 31-40	
0.36	2.59	74	من 41-50	
0.35	2.50	45	أكثر من 50	
0.35	2.56	192	المجموع	
0.42	3.00	18	من 30 فأقل	الولاء التنظيمي
0.45	2.82	55	من 31-40	
0.46	2.87	72	من 41-50	
0.37	2.98	44	أكثر من 50	
0.43	2.90	189	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	بين المجموعات	0.130	2	0.065	0.364	0.695
	داخل المجموعات	33.649	189	0.178		
	المجموع	33.779	191			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	1.524	2	0.762	2.390	0.094

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	59.946	188	0.319		
	المجموع	61.471	190			
صراع الدور	بين المجموعات	3.962	2	1.981	8.409	0.000
	داخل المجموعات	44.293	188	0.236		
	المجموع	48.255	190			
غموض الدور	بين المجموعات	1.533	2	0.766	3.679	0.027
	داخل المجموعات	38.539	185	0.208		
	المجموع	40.072	187			
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	بين المجموعات	0.398	2	0.199	0.647	0.525
	داخل المجموعات	58.225	189	0.308		
	المجموع	58.623	191			
طبيعة العمل وصعوبته	بين المجموعات	0.912	2	0.456	1.316	0.271
	داخل المجموعات	65.143	188	0.347		
	المجموع	66.056	190			
الدرجة الكلية لضغوط العمل	بين المجموعات	0.953	2	0.476	3.923	0.021
	داخل المجموعات	22.945	189	0.121		
	المجموع	23.897	191			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	0.342	2	0.171	0.905	0.406
	داخل المجموعات	35.143	186	0.189		
	المجموع	35.485	188			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05) ما عدا مجالات صراع الدور، غموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل (مستويات الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج رفض الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة، وقبولها عند مجالات صراع الدور، غموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (23.4): نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حسب المؤهل العلمي

مستوى الدلالة الإحصائية	الفروق في الأوساط الحسابية I-J	المؤهل العلمي J	المؤهل العلمي I	المجال
0.591	0.074	بكالوريوس	دبلوم فأقل	صراع الدور
0.000	0.473	ماجستير فأعلى		
0.648	0.064	بكالوريوس	دبلوم فأقل	غموض الدور
0.020	0.298	ماجستير فأعلى		
0.568	0.055	بكالوريوس	دبلوم فأقل	الدرجة الكلية لضغوط العمل
0.015	0.234	ماجستير فأعلى		

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق في مجالات صراع الدور، وغموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل كانت لصالح المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) مقابل المؤهل (ماجستير فأعلى) حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 بينها.

والجدول التالي (24.4) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (24.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.44	2.56	71	دبلوم فأقل	عبء العمل
0.40	2.55	98	بكالوريوس	
0.46	2.48	23	ماجستير فأعلى	
0.42	2.55	192	المجموع	
0.54	2.74	71	دبلوم فأقل	بيئة العمل المادية
0.57	2.66	97	بكالوريوس	
0.63	2.44	23	ماجستير فأعلى	
0.57	2.66	191	المجموع	
0.54	2.45	70	دبلوم فأقل	صراع الدور
0.46	2.38	98	بكالوريوس	
0.40	1.98	23	ماجستير فأعلى	
0.50	2.36	191	المجموع	
0.45	2.46	68	دبلوم فأقل	غموض الدور
0.45	2.40	97	بكالوريوس	
0.50	2.16	23	ماجستير فأعلى	
0.46	2.39	188	المجموع	
0.59	2.83	71	دبلوم فأقل	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.51	2.74	98	بكالوريوس	
0.61	2.83	23	ماجستير فأعلى	
0.55	2.78	192	المجموع	
0.60	2.73	70	دبلوم فأقل	طبيعة العمل وصعوبته
0.58	2.72	98	بكالوريوس	
0.58	2.51	23	ماجستير فأعلى	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.59	2.70	191	المجموع	الدرجة الكلية لضغوط العمل
0.34	2.62	71	دبلوم فأقل	
0.35	2.57	98	بكالوريوس	
0.35	2.39	23	ماجستير فأعلى	
0.35	2.56	192	المجموع	
0.48	2.84	69	دبلوم فأقل	الولاء التنظيمي
0.38	2.92	98	بكالوريوس	
0.52	2.95	22	ماجستير فأعلى	
0.43	2.90	189	المجموع	

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	بين المجموعات	0.498	3	0.166	0.937	0.424
	داخل المجموعات	33.281	188	0.177		
	المجموع	33.779	191			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	1.561	3	0.520	1.624	0.185
	داخل المجموعات	59.910	187	0.320		

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
			190	61.471	المجموع	
0.837	0.284	0.073	3	0.219	بين المجموعات	صراع الدور
		0.257	187	48.037	داخل المجموعات	
			190	48.255	المجموع	
0.558	0.692	0.149	3	0.447	بين المجموعات	غموض الدور
		0.215	184	39.626	داخل المجموعات	
			187	40.072	المجموع	
0.019	3.392	1.003	3	3.010	بين المجموعات	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
		0.296	188	55.613	داخل المجموعات	
			191	58.623	المجموع	
0.391	1.007	0.350	3	1.050	بين المجموعات	طبيعة العمل وصعوبته
		0.348	187	65.006	داخل المجموعات	
			190	66.056	المجموع	
0.357	1.084	0.135	3	0.406	بين المجموعات	الدرجة الكلية لضغوط العمل
		0.125	188	23.491	داخل المجموعات	
			191	23.897	المجموع	
0.212	1.515	0.284	3	0.851	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.187	185	34.635	داخل المجموعات	
			188	35.485	المجموع	

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أكبر من 0.05) ما عدا مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع المجالات ما عدا مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي. ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (26.4): يبين اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة ا	سنوات الخبرة ج	الفروق في الأوساط الحسابية ا-ج	مستوى الدلالة الإحصائية
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	أقل من 3 سنوات	من 3-6 سنوات	-0.736	0.046
		من 7-10 سنوات	-0.789	0.019
		أكثر من 10 سنوات	-0.785	0.009

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن الفروق في مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي كانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) مقابل كل من: (من 3-6 سنوات) و(من 7-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

والجدول التالي (27.4) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (27.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.41	2.28	5	أقل من 3 سنوات	عبء العمل
0.41	2.47	15	من 3-6 سنوات	
0.38	2.54	24	من 7-10 سنوات	
0.43	2.57	148	أكثر من 10 سنوات	
0.42	2.55	192	المجموع	
0.52	2.13	5	أقل من 3 سنوات	بيئة العمل المادية
0.52	2.72	15	من 3-6 سنوات	
0.50	2.73	24	من 7-10 سنوات	
0.58	2.66	147	أكثر من 10 سنوات	
0.57	2.66	191	المجموع	
0.57	2.44	4	أقل من 3 سنوات	صراع الدور
0.56	2.42	15	من 3-6 سنوات	
0.42	2.41	24	من 7-10 سنوات	
0.51	2.34	148	أكثر من 10 سنوات	
0.50	2.36	191	المجموع	
0.39	2.39	4	أقل من 3 سنوات	غموض الدور
0.49	2.55	15	من 3-6 سنوات	
0.42	2.35	23	من 7-10 سنوات	
0.47	2.38	146	أكثر من 10 سنوات	
0.46	2.39	188	المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.60	2.02	5	أقل من 3 سنوات	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.50	2.76	15	من 3-6 سنوات	
0.50	2.81	24	من 7-10 سنوات	
0.55	2.81	148	أكثر من 10 سنوات	
0.55	2.78	192	المجموع	
0.52	2.49	5	أقل من 3 سنوات	طبيعة العمل وصعوبته
0.50	2.49	15	من 3-6 سنوات	
0.57	2.78	24	من 7-10 سنوات	
0.60	2.71	147	أكثر من 10 سنوات	
0.59	2.70	191	المجموع	
0.41	2.29	5	أقل من 3 سنوات	الدرجة الكلية لضغوط العمل
0.35	2.57	15	من 3-6 سنوات	
0.32	2.59	24	من 7-10 سنوات	
0.36	2.57	148	أكثر من 10 سنوات	
0.35	2.56	192	المجموع	
0.37	3.25	5	أقل من 3 سنوات	الولاء التنظيمي
0.51	3.00	15	من 3-6 سنوات	
0.42	2.89	24	من 7-10 سنوات	
0.43	2.88	145	أكثر من 10 سنوات	
0.43	2.90	189	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

من أجل فحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
عبء العمل	بين المجموعات	0.010	2	0.005	0.027	0.974
	داخل المجموعات	33.769	189	0.179		
	المجموع	33.779	191			
بيئة العمل المادية	بين المجموعات	5.080	2	2.540	8.468	0.000
	داخل المجموعات	56.391	188	0.300		
	المجموع	61.471	190			
صراع الدور	بين المجموعات	1.609	2	0.804	3.241	0.041
	داخل المجموعات	46.647	188	0.248		
	المجموع	48.255	190			
غموض الدور	بين المجموعات	1.569	2	0.784	3.769	0.025
	داخل المجموعات	38.504	185	0.208		
	المجموع	40.072	187			
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	بين المجموعات	2.538	2	1.269	4.276	0.015
	داخل المجموعات	56.085	189	0.297		
	المجموع	58.623	191			
طبيعة العمل وصعوبته	بين المجموعات	3.150	2	1.575	4.706	0.010
	داخل المجموعات	62.906	188	0.335		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	المجموع	66.056	190			
الدرجة الكلية لضغوط العمل	بين المجموعات	1.591	2	0.795	6.739	0.001
	داخل المجموعات	22.307	189	0.118		
	المجموع	23.897	191			
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	2.340	2	1.170	6.565	0.002
	داخل المجموعات	33.146	186	0.178		
	المجموع	35.485	188			

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة (مستويات الدلالة أقل من 0.05) ما عدا مجال عبء العمل (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، وبالتالي يستنتج قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال عبء العمل. ومن أجل دراسة هذه الفروق، تم استخدام إختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول (29.4): يبين إختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي ا	المسمى الوظيفي ج	الفروق في الأوساط الحسابية ا-ج	مستوى الدلالة الإحصائية
بيئة العمل المادية	مدير	مدير عام	0.468	0.048
	موظف	مدير عام	0.684	0.001
		مدير	0.216	0.039
صراع الدور	موظف	مدير	0.192	0.047
غموض الدور	موظف	مدير	0.192	0.018

المجال	المسمى الوظيفي ا	المسمى الوظيفي ج	الفروق في الأوساط الحسابية ا-ج	مستوى الدلالة الإحصائية
تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي	موظف	مدير عام	0.299	0.048
		مدير	0.161	0.031
طبيعة العمل وصعوبته	موظف	مدير عام	0.514	0.020
الدرجة الكلية لضغوط العمل	موظف	مدير عام	0.323	0.013
		مدير	0.149	0.020
الولاء التنظيمي	مدير عام	موظف	0.457	0.003

يتضح من الجدول السابق بأن الفروق كانت لصالح الموظفين مقابل المدراء العاميين والمدراء في

مجالات بيئة العمل المادية، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، الدرجة الكلية لضغوط العمل.

كما يتضح بأن الفروق كانت لصالح الموظفين مقابل المدراء في مجالي صراع الدور وغموض الدور.

ويتضح بأن الفروق كانت لصالح المدراء مقابل المدراء العاميين في مجال بيئة العمل المادية، وكانت

الفروق لصالح الموظفين مقابل المدراء العاميين في مجال طبيعة العمل وصعوبته، وأخيراً كانت الفروق

لصالح المدراء العاميين مقابل الموظفين في مجال الولاء التنظيمي.

والجدول التالي (30.4) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير

المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن جميع الأوساط الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول رقم (30.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.41	2.53	10	مدير عام	عبء العمل
0.40	2.56	56	مدير	
0.43	2.54	126	موظف	
0.42	2.55	192	المجموع	
0.39	2.07	9	مدير عام	بيئة العمل المادية
0.55	2.54	56	مدير	
0.56	2.76	126	موظف	
0.57	2.66	191	المجموع	
0.42	2.22	10	مدير عام	صراع الدور
0.47	2.23	56	مدير	
0.51	2.42	125	موظف	
0.50	2.36	191	المجموع	
0.36	2.16	10	مدير عام	غموض الدور
0.50	2.29	55	مدير	
0.44	2.46	123	موظف	
0.46	2.39	188	المجموع	
0.44	2.45	10	مدير عام	تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي
0.55	2.67	56	مدير	
0.55	2.86	126	موظف	
0.55	2.78	192	المجموع	
0.24	2.26	10	مدير عام	طبيعة العمل وصعوبته
0.57	2.60	56	مدير	
0.60	2.77	125	موظف	
0.59	2.70	191	المجموع	
0.19	2.30	10	مدير عام	الدرجة الكلية لضغوط العمل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.35	2.48	56	مدير	
0.35	2.62	126	موظف	
0.35	2.56	192	المجموع	
0.28	3.29	10	مدير عام	الولاء التنظيمي
0.36	2.97	56	مدير	
0.46	2.83	123	موظف	
0.43	2.90	189	المجموع	

الفصل الخامس

ملخص النتائج والإستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدّراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الإعتبار فرضيات الدراسة وأهدافها, إضافةً إلى تحليل نتائج الدّراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت، وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

2.5 ملخص النتائج

3.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: إرتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تم قبول الفرضية الرئيسية السابقة مما يدل على أن ارتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث تبين بأن العلاقة علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي. وهذا يعني أنه في حال تراكم الأعباء الوظيفية على العاملين

ومعاناتهم من الضغوط المهنية في بيئة العمل سيؤدي إلى انخفاض الولاء لديهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2003).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يسهم انخفاض مستوى عبء العمل في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة مستوى عبء العمل لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة، بوزن نسبي بلغ (63.7%). ويعود ذلك لما يتطلبه العمل في الوزارة من دقة، بالإضافة إلى الإزدحام الشديد من المراجعين خاصةً في فترات معينة من أيام السنة، مما يزيد من حجم العمل المُلقى على عاتق الموظف.

وقد تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن انخفاض مستوى عبء العمل لا يسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بل بالعكس، وأن العلاقة علاقة تأثير طردية بين مستوى عبء العمل والولاء التنظيمي.

والمقصود أن العبء المتزايد الواقع على عاتق الموظف في الغالب ينمي الولاء لديه، لأن عبء العمل الكبير يجعل منه فرداً ملتزماً، وبالتالي يصبح لديه إنتماء وولاء تجاه الوزارة من خلال إنتمائه بحمل هذا العبء الكبير. وهذا توافق مع دراسة الدوسري (2005) والنجار (2012) وعابدين (2010).

الفرضية الفرعية الثانية: يقلل سوء بيئة العمل المادية من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة مستوى بيئة العمل المادية لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة، بوزن نسبي (66.5%). ويرجع ذلك إلى أن عدم توفر البيئة المادية المناسبة لعمل الموظف في مكان العمل، يُسبب شعوره بعدم الراحة فيه، وبالتالي شعوره بالضغط الذي يؤدي إلى عدم قيامه بعمله على

الوجه الصحيح. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمار، 2006)، ومع دراسة (مسلم، 2007)، واختلفت مع دراسة (القبلان، 2004).

وقد تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن سوء بيئة العمل المادية لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. وهذا يعني أن العاملين في الوزارة لا يهتمهم كثيراً البيئة المادية بقدر اهتمامهم بمعتقداتهم وإيمانهم بقيم الوزارة وأهدافها، وبالتالي لا تؤثر البيئة المادية للعمل على درجة ولائهم. خاصةً أن أبناء الشعب الفلسطيني ومنهم أفراد مجتمع الدراسة اعتادوا على الصبر والتحمل والتأقلم مع الظروف الصعبة، لذا فإن ظروف العمل المادية ليس لها تأثير كبير عليهم أو على ولائهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يعزز انخفاض مستوى صراع الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة مستوى صراع الدور لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية منخفضة بوزن نسبي بلغ (58.9%). وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2005)، ومع دراسة (أبو العلا، 2009)، ودراسة (موفق، 2014)، واختلفت مع دراسة (القحطاني، 2007)، ودراسة (عمار، 2006)، حيث تبين وجود صراع دور ولكن بدرجة متوسطة.

وقد تم قبول الفرضية السابقة مما يدل على أن انخفاض مستوى صراع الدور يعزز من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين صراع الدور والولاء التنظيمي.

وقد توافق ذلك مع دراسة كل من أبو سلوت (2014) و أبو غازي (2015)، ودراسة (الدوسري، 2005). وتعارضت مع دراسة (المعشر، 2003)، ودراسة (عمار، 2006).

ومن هنا نرى أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الولاء لدى العاملين في الوزارة، حيث أن عدم فهم الموظف للدور المتوقع منه والأهداف الواجب عليه تحقيقها، بالإضافة إلى تدخلات الإدارة في عمله وتضارب قراراتها وسياساتها، يخلق لديه نوع من القلق والتوتر والتشويش مما يُشعره بالضغط الذي بدوره يؤثر على ولائه تجاه الوزارة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يزيد انخفاض مستوى غموض الدور من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة مستوى غموض الدور لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية منخفضة بوزن نسبي بلغ (59.8%). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2005)، واختلفت مع دراسة (مسلم، 2007)، وذلك لارتفاع مستوى غموض الدور لدى أفراد مجتمع الدراسة.

وقد تم قبول الفرضية السابقة مما يدل على أن انخفاض مستوى غموض الدور يزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين غموض الدور والولاء التنظيمي.

هذا يعني أن عدم فهم الموظفين في الوزارة للقواعد والتعليمات بسبب عدم وضوحها، وعدم تحديد مسؤولياتهم في العمل بشكل واضح يُساهم في خفض ولائهم تجاه الوزارة، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2005)، ودراسة أبو العلا (2009)، ودراسة (المعشر، 2004).

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة بوزن نسبي بلغ (69.6%)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ملحم، 2007)، واختلفت مع دراسة (مسلم، 2007)، ومع دراسة (عمار، 2006).

وقد تم قبول الفرضية السابقة مما يدل على أن تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي يؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن العلاقة علاقة تأثير عكسية بين تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي والولاء التنظيمي.

ويرجع ذلك إلى عدم استناد أنظمة الترقيات إلى أنظمة محددته تضمن للعاملين في الوزارة حقوقهم من ترقى، لذا فإن ارتباط الترقيات بالشواغر أكثر من ارتباطها بالكفاءة يثبط من عزيمة العاملين فيها، ليقينهم أن ما يبذلوه من جهد لن يكون له الدور الكبير في حصولهم على حقهم في الترقية والدرجات الوظيفية الأعلى، وأنهم لن يحققوا الطموحات التي يأملون بتحقيقها مما يُشعرهم بالقلق والتوتر الذي يؤدي إلى انخفاض ولائهم تجاه الوزارة.

الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر طبيعة العمل وصعوبته على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تبين أن درجة مستوى طبيعة العمل وصعوبته لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة بوزن نسبي بلغ (67.4%). ويعني ذلك أن الموظف في الوزارة يُعاني من صعوبة العمل الذي يقوم به بسبب ما يتطلبه العمل من تركيز وانتباه شديدين، بالإضافة إلى تحمُّله انفعالات المراجعين وسوء تصرفهم أحياناً مما يضعه تحت ضغط كبير. وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 2005)، ودراسة (أبو العلا، 2009).

وقد تم رفض الفرضية السابقة مما يدل على أن طبيعة العمل وصعوبته لا يؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ويرجع ذلك إلى إيمان العاملين الكبير بقيم وزارة الداخلية ورؤيتها المستقبلية، وأنهم يتطلعون لمستقبل أفضل لهذه الوزارة، لذا تكون صعوبة العمل الذي يقومون به محتملة، ولا تؤثر عليهم معنوياً لأنهم معنيون بتحقيق أهداف الوزارة ومستقبلها، بالتالي لا تؤثر على ولائهم.

كما تبين بأن أكثر المتغيرات تأثيراً على الولاء التنظيمي هو تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، يليه غموض الدور، يليه عبء العمل، يليه صراع الدور.

وبذلك نرى أن تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي هو من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى عدم شعور العاملين في الوزارة بالانتماء لها، مما قد يتسبب في عدم قيامهم بعملهم على الوجه الأكمل أو التقصير فيه.

كما تبين أن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية مرتفعة بوزن نسبي بلغ (72.4%)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (تقي، 2002)، ودراسة (المعيوف، 2002)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي مرتفعة.

ويرجع ذلك إلى أن العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية يهتمون مستقبل أفضل للوزارة وتحقيق أهدافها، بالرغم من أن عملهم فيها نابع من حاجتهم للعمل. وهذا يدل على وجود ولاء عقائدي لدى أفراد مجتمع الدراسة، لا سيما أن معظم ميولهم السياسية تتبع لفصيل واحد، وينعكس ذلك على درجة ولائهم تجاه الوزارة، لإيمانهم القوي بقيم وزارة الداخلية ورؤيتها وأهدافها.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

وينفرد عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند جميع مجالات الدراسة ماعدا مجال الولاء التنظيمي، وبالتالي تم رفض الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ماعدا مجال الولاء التنظيمي. حيث تبين بأن الفروق في مجال الولاء التنظيمي كانت لصالح الذكور مقابل الإناث.

ويأتي ذلك كون الإناث تقع تحت ضغط أكبر، لأن العمل في الوزارة قد يتسبب لهن بمشكلات عائلية نتيجة الغياب لفترات طويلة عن البيت وتحمل مسؤولياته، مما قد يُخفض من الولاء لديها نتيجة ما تشعر به من ضغط. وقد توافق ذلك مع دراسة كل من أبو حماد (2015) وغنيم (2007) و Areekuzhiyil (2011) و Nnuro (2012) و Modaber & Beheshtifar (2013)، إلا أنه تعارض مع دراسة السقا (2009) وأبو رحمة (2012)، وقد تعارض ذلك أيضاً مع دراسة بوسالم (2010) ودراسة دبة وغولة (2011).

وعدم وجود فروق في المجالات الأخرى يرجع إلى كون الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف، ويحصلون على نفس الحقوق ويقومون بنفس الواجبات في عمل الوزارة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,5$) في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات العاملين في مجالات الدراسة، وبالتالي تم رفض الفرضية السابقة لجميع المجالات.

وقد توافق ذلك مع دراسة ملاخة (2011)، ودراسة أبو حماد (2015)، ودراسة بوسالم (2010) ودراسة دبة وغولة (2011)، إلا أنه تعارض مع دراسة أبو رحمة (2012) ومع دراسة غضية (2008).

ويرجع ذلك إلى أن الوزارة لا تفرق بين العاملين كبار وصغار السن، بحيث يُطبق عليهم نفس النظام ويُلقى على عاتقهم نفس المهام والمسؤوليات والواجبات.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,5)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجالات صراع الدور، غموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل، وبالتالي تم رفض الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة وقبولها عند مجالات صراع الدور، غموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل.

حيث تبين بأن الفروق في مجالات صراع الدور، وغموض الدور، والدرجة الكلية لضغوط العمل كانت لصالح المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) مقابل المؤهل (ماجستير فأعلى).

ويرجع ذلك إلى أن الموظف الذي يحمل مؤهل علمي أقل يُعاني من عدم وضوح في السياسات المعمول بها، ومن تدخلات المسؤولين أكثر من الموظف الذي يحمل مؤهل علمي أعلى، لأن الموظف الذي يحمل مؤهل علمي أعلى يكون فهمه أعمق، ودرجته الوظيفية أعلى.

وقد توافق ذلك مع دراسة ملاخة (2011)، ودراسة أبو حماد (2015)، ودراسة بوسالم (2010) ودراسة دبة وغولة (2011)، إلا أنه تعارض مع دراسة أبو رحمة (2012) ومع دراسة غضية (2008).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,5)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة عند جميع المجالات ما عدا مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي.

حيث تبين بأن الفروق في مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي كانت لصالح فئة سنوات الخبرة (أقل من 3 سنوات) مقابل كل من: (من 3-6 سنوات) و (من 7-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات).

وقد توافق ذلك مع دراسة ملاخة (2011)، ودراسة أبو حماد (2015)، ودراسة بوسالم (2010) ودراسة دبة وغولة (2011)، إلا أنه تعارض مع دراسة أبو رحمة (2012) ومع دراسة غضية (2008).

ويرجع ذلك إلى أن الأقدمية والسنوات عامل غير مؤثر على الولاء التنظيمي، باستثناء تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي حيث أن العاملين الجدد الذين أمضوا ثلاث سنوات أو أقل في العمل في الوزارة يرون أن المستقبل الوظيفي ما زال أمامهم، ويرون أن الأبواب ما زالت مفتوحة أمامهم للتقدم،

على عكس العاملين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل يرون أنهم أوشكوا على التقاعد وبالتالي لا يرون أمامهم مستقبل وظيفي مرموق، ولا يكون لديهم أمل كبير للترقي مما قد يؤثر على الولاء لديهم. الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0,5)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال عبء العمل، وبالتالي تم قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال عبء العمل.

حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح الموظفين مقابل المدراء العامين والمدراء، في مجالات بيئة العمل المادية، تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي، الدرجة الكلية لضغوط العمل.

كما تبين بأن الفروق كانت لصالح الموظفين مقابل المدراء في مجالي صراع الدور وغموض الدور. كما تبين بأن الفروق كانت لصالح المدراء مقابل العامين في مجال بيئة العمل المادية. وكانت الفروق لصالح الموظفين مقابل المدراء العامين في مجال طبيعة العمل وصعوبته، وأخيراً كانت الفروق لصالح المدراء العامين مقابل الموظفين في مجال الولاء التنظيمي.

وقد توافق ذلك مع دراسة كل من أبو حماد (2015) وغنيم (2007) و Areekuzhiyil (2011) و Nnuro (2012) و Modaber & Beheshtifar (2013)، إلا أنه تعارض مع دراسة السقا (2009) وأبو رحمة (2012)، وقد تعارض ذلك أيضاً مع دراسة بوسالم (2010) ودراسة دبة وغولة (2011).

4.5 الإستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي

لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، توصلنا إلى الإستنتاجات التالية:

- إرتفاع مستوى الضغوط الوظيفية يقلل من الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، حيث تبين أن العلاقة علاقة تأثير عكسية للضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي.
- إرتباط فرص الترقيات والتقدم الوظيفي بالشواغر الوظيفية أكثر من إرتباطها بالكفاءة، يزيد من الضغوط والأعباء الوظيفية مما يخفّض ولاء العاملين تجاه الوزارة.
- العلاقة علاقة تأثير عكسية بين كل من (صراع الدور، وغموض الدور، ومستوى تدني فرص التقدم الوظيفي) والولاء التنظيمي، كما أن كل من طبيعة العمل وصعوبته، والبيئة المادية للعمل لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبذلك يُعزّز انخفاض مستوى صراع الدور ومستوى غموض الدور من الولاء التنظيمي لديهم.
- تبين عدم وجود فروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تبين وجود فروق في استجابات العاملين نحو أثر الضغوط الوظيفية على الولاء تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية مرتفعة، وتمثلت بأنه يهتم كثيراً مستقبل أفضل للوزارة.

5.5 التوصيات

بعد الخروج بالنتائج السابقة، ارتأينا تقديم التوصيات التالية:

- الحد من تدخلات المسؤولين المباشرين في عمل الموظف، وإعطاؤه المجال لممارسة صلاحياته بشكل مريح حتى لا يشعر بالضغط.
- توفير المعلومات اللازمة والكافية للموظف بخصوص المجال المتعلق بعمله وخاصةً الموظفين الجدد حتى لا يُعانوا من غموض الدور.
- الإهتمام بالبيئة المادية للعمل، بتوفير الإمكانيات المادية والمكتبية اللازمة والمناسبة لطبيعة عمل الموظف، بالإضافة إلى توفير الراحة والهدوء، وتوفير التهوية والإضاءة المناسبة في مكان العمل قدر المستطاع.
- وضع أسس عادلة لنظام الترقيات في الوزارة تشمل (الكفاءة بالدرجة الأولى، الإنجاز، الإلتزام، سنوات العمل في الوزارة، والتفاني والإخلاص في العمل)، وعدم الإعتماد على الشواغر الوظيفية فحسب، وإعطاء كل موظف حقه في الترقى بحيث لا يكون هناك تمييز في الترقية.
- العمل على تقليل عبء العمل الناتج عن ازدحام المراجعين، من خلال زيادة عدد الموظفين العاملين في الإستقبال للتخفيف من الضغط عليهم.
- العمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تُعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم وبالوزارة، حيث لا تقدم الوزارة أي نوع من الحوافز التي من شأنها زيادة إنتاجهم وتعزيز ولائهم.
- تحديد مهام الموظف بشكل واضح بحيث لا يكون هناك متطلبات متعارضة من المدراء والمسؤولين أو حتى من زملاء العمل.

- إتخاذ قرارات واضحة ومحددة بحيث لا يكون هناك تضارب في القرارات تؤدي إلى زيادة الضغط على الموظف.
- العمل على متابعة شكاوى الموظفين بالوزارة، لأن ذلك يسهم في التخفيف من الضغط الواقع عليهم.

6.5 المصادر والمراجع

1.6.5 قائمة المراجع العربية

القرآن الكريم

- أبو العلا، محمد (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي" دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حماد، عمر (2015)، مصادر ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانجاز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رحمة، محمد (2012)، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سلوت، سامر (2014)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة لإدارة التغيير من وجهة نظر رؤوسهم، وعلاقتها بضغوط العمل لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عون، ضياء (2014)، الضغوط النفسية وعلاقتها بالدافعية للانجاز وفاعلية الذات لدى عينة من الصحفيين بعد حرب غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إدريس، ثابت، عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، القاهرة.
- البجابصه، شعيب (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميهم وعلاقتهم بالولاء التنظيمي لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

بنات، عبد القادر (2009)، ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جرايدي، أسماء، وشطاح، شهيناز (2013)، أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

جرغون، إيهاب (2009)، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالمي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجريسي، بدر (2010)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض. الجهاز المركزي للإحصاء (2008)، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي رقم (9)، ديسمبر، 2008.

حاجي، كريمة (2011)، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجمهورية الجزائرية.

الحو، هناء (2008)، درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حمدان، روان، والساكت، ياسمين (2011)، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، بحث بكالوريوس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحمداني، مريم (2009)، **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عُمان**، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

حمودة، نهلة (2014)، **الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخضر، عثمان (2005)، **علم النفس التنظيمي**، جامعة الكويت، قسم علم النفس، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

الخطة التطويرية لوزارة الداخلية، 2017 - 2019

خليفات، عبد الفتاح، والملاحة، منى (2009)، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (3+4)، ص 289 - 340.

الخواجة، عبد الفتاح (2010)، **الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية**، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

الدوسري، سعد (2005)، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الدوسري، مبارك (2010)، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

سالم، بسمة، (2014)، **الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

سعادة وآخرون (2003)، ضغوط العمل التي يتعرض لها الممرضون والممرضات خلال انتفاضة الأقصى في مستشفيات محافظة نابلس الفلسطينية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، عدد 2.

سعد، صالح (2005)، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م 22، ع 1.

السعد، صالح ودرويش، مراد (2008)، أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية "دراسة استكشافية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 22، العدد 1، ص 63-108.

السقا، ميسون (2009)، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شاريف، مليكة (2011)، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين "دراسة مقارنة في المراحل التعليمية الثلاث الابتدائي والإعدادي والثانوية، رسالة ماجستير، جامعة تيزي، الجزائر.

الشامان، أمل (2006)، مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض، مجلة مستقبل التربية العربية، م 11، ع 37.

شاهين، ماجد (2010)، مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي الولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شبير، محمد (2009)، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صالح، خضير (2009)، سمات القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة تحليلية في مديرية زراعة محافظة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، المجلد 7، العدد 3.

صالح، عادل (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط2، عالم الكتب الحديث، جدار الكتاب العالمي، الأردن.

الصيرفي، محمد (2007)، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

عابدين، إبراهيم (2010)، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية والجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء - محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عثمان، مريم (2010)، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة ماجستير، جامعة الأخوة منتوري، الجزائر.

عساف، عبد (2003)، مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي النجاح وبيروزيت أثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث، المجلد الأول.

العميان، محمود (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

العميان، محمود (2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر، عمان.

عويضة، إيهاب (2008)، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية - محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عياد، أسامة (2013)، درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عياصرة، علي وآخرون (2008)، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الغامدي، عبد المحتسب (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مكة المكرمة.

غضية، ناهدة (2008)، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

غنام، ختام (2004)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

فلمان، إيناس (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد، فاروق، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان.

القحطاني، صالح (2007)، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية- دراسة مسحية على ضباط إدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة المكرمة، السعودية.

اللوزي، موسى (2003)، أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية بالأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، عدد2.

المخلافي، محمد (2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، 17(2).

المعشر، زياده (2003)، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات شمال الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 30، عدد 1.

المعشر، عيسى (2009)، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم " دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

ملاحة، زهير (2011)، المسائرة- المغيرة وضغوط العمل لدى رجال الشرطة العاملين بالمباحث العاملة في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الملحم، وليد (2007)، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي" دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

منوبه، مزوار (2013)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي "دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، رسالة ماجستير، جامعة إحمد بوقرة بومرداش، الجمهورية الجزائرية.

موفق، سهام (2014)، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة : جامعة محمد خيضر- بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر الجرنابي)- بسكرة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

النجار، أمل (2012)، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النوشان، علي (2003)، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات "دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- الهنداوي، وفيه (2005)، استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإدارة، العدد 58.
- الهيثمي، نور الدين (1412هـ)، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، دار الفكر، بيروت، مجلد 7.
- هيجان، عبد الرحمن (1998)، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- وزارة الداخلية الفلسطينية أرام الله، 2017.

2.6.5 قائمة المراجع الأجنبية

- Andro ,P,(2006).**Organizational Commitment of senior woman Administrators**, The degree of doctor of Education,The Florida stste Universty, College of Education.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1983). **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**. Administrative Science Quarterly. 26, 1-13.
- Areekuzhiyil ,Santhosh(2011). **Organizational Stress among Faculty members of Higher Education Sector : Govt .** Brennen College of Teacher Education , Thalassery.
- Beheshtifar, Malikeh&Modaber, Hamide (2013)."**The investigation of Relation between Occupational Stress and Career Plateau', Interdisciplinary .** Journal of Contemporary Research in Business, Vol.(4), No.(11), pp650- 660.
- Bettache, Mostapha, (2000). **Les determinant de la loyaute organisationnelle, etude effectuee en milieu hospitalier Quebecosis**, memorie presente a la faculter des superieures en vue de l' obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles university de Montreal.
- Boyland, L (2011): **Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals**, Current Issues in Education, 14, (3) ,pp 1-11.
- Clark, John (2002). "**Leadership Stress in the Workplace & Motivation**". Stress News, Vol. 4. No. 1. pp1-5
- Cook, C.W, & Hunsaker, P.L (2001). **Management and organizational Behavrion**, 3ed Basten : Irwin MCGravhill.
- Dollard .Maureen, (2001), **work stress: Theory and intervention**, University of south Australia, Nohsc symposium on the OHS implications of stress.

- Dov Elizur, Meni Koslowsky (2001) **Values and organizational commitment** , International Journal of Manpower, Vol : 22 Issue: 7 P: 593 – 599.
- Duchamp, D. (2006). **Lagestion desressources humaines**, ed,Nathan, France.
- Edward, L (2000). **Employee Loyalty in New Millenniam**, <http://www.freepatentsonline.com/article/sam-advanced-management.journal/64912369.html>.
- Fernando Jaramillo, Robert Nixon, Doreen Sams (2005) **The effect of law enforcement stress on organizational commitment**, Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, Vol 28 Issue: 2 P : 321 – 336.
- Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, (1992). "**Further Assessment Of a Three- Component Of Organizational Commitment**", Academy Of Management.
- International Journal of Management and information system,(2011), first quarter, volume 15, number 1.
- Ivancevich, J, Ganster, D(2014): "**Job Stress; From Theory to Suggestions**", Haworth Press, NY,USA.
- Jill, Janar (1994). **The invective organization hare during at work**, Josses, Bass the, Sam Franciscam USA.
- Kendall, Elizabeth & others(2000):" **Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management**", A report to the workers' compensation and rehabilitation commission, Western Australia, Centre for Human Services, Griffith University .
- Kenneth & Alice (1997). **Stress management in printer care**. Butter .worth- heiemann.
- Moideenkutty, U. et al, (1998). " **Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to**

Affective Organizational Commitment," Academy of Management, Philadelphia..

Nelson, Debra L. And quick, James Campbell (2002) **Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach.** Cincinnati: South Western.

Nnuro, Edward (2012): "**Occupational Stress and its Effects on Job Performance: A case of Koforidua Polytechnic**", Dissertation, Institute of Distance Learning, Ghana-faculty of business administration, Ghana.

O'Driscoll, P, Dewe, Ph, Cooper, C,(2010): "**Coping with Work Stress; A Review and Critique**", Ed.(1), Jhon Wiley % Sons Publishers.

Paul Currie, Brian Dollery (2006) **Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police , Policing: An International Journal of Police Strategies & Management** Volume: 29 Issue: 4 Page: 741 – 756.

Scholl, W. (2003). **Human Resource Strategies, commitment and ontrol approaches to work farce Management**, University of Rhode Island.

School, W, (2003). **Human Resource Strategies, commitment and contral approaches to work farce Management**, University Rhode Island, April.

Shelton I v,Brookover-Robert,(2002).**An assessment of organizational commitment among faculty at clemson university (south Carolina)**,phD,Clemson-university.

Sow Hup Chan (2006) "**Organizational identification and commitment of members of a human development organization**" Journal of Management Development, Volume: 25 Issue: 3 Page: 249 – 268.

Yildirima , Yunus (2012) : **An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and**

organizational loyalty according to some demographic variables ,
Procedia , Social and Behavioral Science , 47, pp 2146 – 2156

Yuen, Chong, kee, Wong (2010): "**intrinsic motivation and organizational
commitment in the malaysian private higher education institutio**" an
empirical study, journal of arts, scienc commerc ,vol(3), pp154-177.

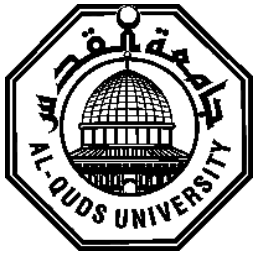
<http://www.moi.pna.ps>

Kalshehri.blogspot.com

ملحق (1.3): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الإستبانة)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من ذوي الخبرة والمعرفة العلمية والعملية من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في مواقع وظيفية وحملة شهادات علمية مختلفة وهم:

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي
1	حسني دقة	مدير عام الشؤون الإدارية في مقر وزارة الداخلية/ رام الله - ماجستير علوم سياسية- جامعة تونس
2	أحمد الزين	نائب مدير عام في مقر وزارة الداخلية/ رام الله- ماجستير دراسات دولية- جامعة بيرزيت.
3	هزار إسماعيل	رئيس قسم في مقر وزارة الداخلية/ رام الله- دكتوراة علوم سياسية- جامعة تونس
4	حنان أبو دية	نائب مدير في مقر وزارة الداخلية/ رام الله- ماجستير علم اجتماع - تنظيم وإدارة من جامعة تونس
5	صلاح عساف	مدير في وزارة الداخلية- ماجستير لغة إنجليزية
6	سعيد سعسع	مدير في وزارة الداخلية- بكالوريوس إدارة



ملحق رقم (2.3). الإستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

تهديكم الباحثة أطيب التحيات وتعلمكم بأنها بصدد إعداد دراسة حول " الضغوط الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية "، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من جامعة القدس، ومع علمنا بمحدودية وقتكم المتاح، وبالنظر للمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقكم، فإن إنجاح هذا الجهد يتطلب تفضلكم بالموافقة على تعبئة الاستبانة المرفقة، ونثق أنه في ضوء مساهمتكم وعطائكم الوطني الكبير فانكم سوف تدعمون هذا الجهد، مع العلم أن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والشكر،،،

إشراف: د. إبراهيم عوض

القسم الأول: معلومات عامة:

الرجاء وضع اشارة عند رمز الاجابة التي تنطبق عليك

- 1.الجنس () ذكر () أنثى
2. العمر () 30 فأقل () 31-40 () 41-50 () 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي () دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة العملية () أقل من 3 سنوات () 3-6 () 7-10 () 10 سنوات فأكثر
5. المسمى الوظيفي

القسم الثاني: ضغوط العمل: والمقصود حالة عدم ارتياح الفرد في بيئة العمل نتيجة الظروف التي يواجهها فيها أمام مجموعة من العبارات أرجو قراءتها ووضع علامة (X) أمام الاجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: عبء العمل: يقصد به قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح أو مهام تتطلب مهارة لا يمتلكها						
1.	يتطلب حجم العمل الذي أقوم به أوقات إضافية عن وقت العمل					
2.	تزداد أعباء العمل تعقيداً مع مرور الوقت					
3.	يسبب لي كثرة عدد المراجعين في مكان العمل الأرهاق الشديد					
4.	أكلف بعدة مهام في وقت واحد					
5.	يسبب لي بعد مكان العمل عن مكان اقامتي الكثير من التعب					
6.	أكلف بأعمال أهدافها غير محددة					
7.	كمية العمل الملقاة على عاتقي كبيرة تفوق طاقاتي					
8.	لدى الكثير من أوقات الفراغ خلال فترة الدوام مما يشعرني بالملل					
9.	يتوفر لي التدريب الكافي لأداء واجباتي بدقة					
المجال الثاني: بيئة العمل المادية: يقصد بها الظروف المادية للعمل بما فيها وسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر						
10.	كثيراً ما يتوقف العمل بسبب نقص في الاحتياجات المطلوبة					
11.	أشعر بالضيق لأن أجهزة المكاتب لا تعمل بشكل جيد					
12.	أعاني من كثرة الضوضاء في مكان عملي					
13.	يفتقر مكثبي الى الأثاث المناسب لطبيعة عملي					
14.	يحتاج مكان عملي الى مزيد من التهوية والإضاءة					
15.	يوفر لي مكان العمل الراحة لأداء مهامي					
16.	مساحات الغرف لا تتناسب مع عدد الموظفين الموجودين فيها					
17.	أفقتد الى الخصوصية في مكان عملي					
المجال الثالث: صراع الدور: يقصد به تعارض في التوقعات المرتبطة بالدور الذي يقوم به الفرد في بيئة العمل						
18.	أضطر في وظيفتي القيام بأمر مخالفه للأنظمة المعمول بها					
19.	يوجد تضارب في القرارات والسياسات العامة بين المستويات الادارية المختلفة					
20.	تتدخل الادارة بأداء عملي بشكل واضح					
21.	ينتابني شعور بالضيق عندما أفوض صلاحياتي لأحد زملائي					
22.	تمارس الادارة ضغوطاً لانجاز العمل					
23.	أواجه متطلبات متناقضة من قبل مدرائي					
24.	أعاني من خلافات مهنية مع زملاء العمل					
25.	صلاحياتي تتناسب مع مسؤولياتي					
26.	الأعمال التي أقوم بها بعيدة عن مجال خبراتي السابقة					

المجال الرابع: غموض الدور: يقصد به النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد وعدم وضوح متطلبات العمل					
					27. مسؤولياتي في العمل غير محددة لعدم وجود وصف وظيفي
					28. أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي
					29. أعاني من غموض في الدور الذي أقوم به في وظيفتي
					30. لا أعرف مدى مساهمة عملي في تحقيق أهداف الوزارة
					31. القواعد والتعليمات في الوزارة غير واضحة للجميع
					32. أعاني من تداخل الإختصاصات مع الزملاء في الوزارة
					33. يوجد دليل اجراءات للعمل في الوزارة
					34. يفوض الرئيس المباشر صلاحيات واسعة لانجاز الأعمال المكلف بها
المجال الخامس: تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي: يقصد به عدم حصول الفرد على ما يتوقعه من مؤسسته من ترقيات					
					35. يوجد فرص للترقية والتقدم في عملي الحالي
					36. فرص الترقية والتقدم في وظيفتي الحالية تقوم على أسس عادلة
					37. تمنحني الادارة الفرصة لتقديم الأفكار الإبداعية لتطوير العمل
					38. بقائي في هذه الوظيفة يخدم مستقبلي الوظيفي
					39. تحقيق طموحاتي في مكان عملي صعب
					40. أفكر في البحث عن عمل آخر خارج الوزارة يتيح لي فرص الترقى الوظيفي
					41. فرص النمو والترقي في الوزارة محدود
					42. ترتبط فرص الترقيات بالشواغر الوظيفية أكثر من ارتباطها بالكفاءة
					43. يوجد أمان وظيفي في عملي الحالي
المجال السادس: طبيعة العمل وصعوبته: عندما يواجه الفرد صعوبات أثناء تأدية عمله، وعدم فهمه لبعض جوانب العمل					
					44. يحتاج العمل الذي أقوم به إلى التركيز والانتباه
					45. أعاني من كثرة المراجعين وسرعة انفعالهم
					46. أتحمل المسؤولية عن أخطاء المسؤولين
					47. أشعر بصعوبة وتعقيد المهام المكلف بها
					48. يسبب غيابي عن البيت لفترات طويلة مشكلات عائلية
					49. طبيعة عملي تجعلني غير قادر على تطوير مهاراتي علمياً

القسم الثالث: الولاء التنظيمي: يقصد به الشعور الايجابي لدى العاملين تجاه منظماتهم نتيجة شعورهم بالرضى مما يعمل على انجاح واستمرار المنظمة.

أمامك مجموعة من العبارات أرجو قراءتها ووضع علامة (X) أمام الاجابة التي تعبر عن وجهة نظرك :

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير منأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أشعر بالمتعة أثناء أداء عملي					
2.	يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه الوزارة					
3.	أنظر الى المشكلات التي تواجه دائرتي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
4.	أشعر بالرضا عن قراري العمل في الوزارة					
5.	لدي ثقة بأن هذه الوزارة أكثر أمن وظيفي من غيرها					
6.	لدي ثقة بأن الوزارة تحافظ على الموظفين المتميزين فيها					
7.	سأبقى في هذه الوزارة ولو توفرت لي الوظيفة الأفضل					
8.	يتيح لي عملي في الوزارة بناء علاقات اجتماعية داخل وخارج نطاق العمل					
9.	إن بقائي في الوزارة نابع من حاجتي للعمل فيها					
10.	أشعر بالفخر للعمل في هذه الوزارة					
11.	أفضل العمل في هذه الوزارة على العمل في جهات أخرى					
12.	أشعر بالارتباط والولاء للوزارة والعمل فيها					
13.	أبذل قصارى جهدي من أجل نجاح الوزارة وتحقيق أهدافها					
14.	أجد أن كثيراً من القيم التي تؤمن بها الوزارة تتوافق مع قيمي وأفكاري					
15.	لا أواجه صعوبة كبيرة في الاتفاق مع توجهات وسياسات الوزارة فيما يختص بالأمر والمسائل المتعلقة بموظفيها					
16.	العمل الذي أقوم به له أولويه في حياتي					
17.	أهتم كثيراً بسمعة الوزارة أثناء أدائي لمهامي الوظيفية الاعتيادية					
18.	تأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي اذا ما اقتضت الضرورة لانجاز عملي دون أي مطالبات مالية					
19.	أقدر فضل الوزارة علي بصفتي أحد العاملين فيها					
20.	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي					
21.	تقدم لي الوزارة مزايا لا تتوفر في أماكن أخرى					
22.	أحصل على دخل مجزي مقابل عملي في الوزارة مما يشجعني على البقاء					

في حال وجود أي ملاحظات، يرجى ذكرها أدناه :

-----1

-----2

-----3

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم،،،

الباحثة: منال سليمان محمود أبو سنينه

ملحق (3.3): كتاب تسهيل مهام للطالب



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ 12/3/2017

الدواير
للاستاذة هبة السليمان
14/4/2017

الموضوع: نمن بهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالبة منال سليمان محمود طه ابو سنينه ورقمها الجامعي "21420100".

هي أحدى طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن.
ضغوط الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات
التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة



نسخة: الملف

يادى الانذار بناء حفظه
ابو الحرامت على كونه الاسيانه رصه
مناه ايد سنينه على معلوماته
عن الامتياز
14/4/2017

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
155	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة	1.3
156	الاستبانة بعد التحكيم	2.3
161	كتاب تسهيل المهمة	3.3

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	يبين المسمى الوظيفي في مجتمع الدراسة.	(1.3)
73	يبين خصائص العينة الديمغرافية.	(2.3)
74	يبين عينة الدراسة حسب المديرية.	(3.3)
75	يبين عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	(4.3)
77	مصفوفة قيم معاملات الإستخراج لفقرات أداة الدراسة.	(5.3)
78	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.	(6.3)
81	مفتاح التصحيح الخماسي.	(7.3)
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال عبء العمل بناءً على إجابات المبحوثين.	(1.4)
84	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال عبء العمل.	(2.4)
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال بيئة العمل المادية بناءً على إجابات المبحوثين.	(3.4)
86	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال بيئة العمل المادية.	(4.4)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال صراع الدور بناءً على إجابات المبحوثين.	(5.4)
89	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال صراع الدور.	(6.4)

91	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال غموض الدور بناءً على إجابات المبحوثين.	(7.4)
92	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال غموض الدور.	(8.4)
94	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي بناءً على إجابات المبحوثين.	(9.4)
94	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تدني مستوى فرص التقدم الوظيفي.	(10.4)
97	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال طبيعة العمل وصعوبته بناءً على إجابات المبحوثين.	(11.4)
97	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال طبيعة العمل وصعوبته.	(12.4)
99	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق الذاتية بين فقرات مجال الولاء التنظيمي بناءً على إجابات المبحوثين.	(13.4)
99	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الولاء التنظيمي.	(14.4)
102	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة.	(15.4)
103	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.	(16.4)
106	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد المبني على طريقة التجسير (Ridge Regression).	(17.4)
109	مصفوفة قيم معاملات الارتباط.	(18.4)
111	نتائج إختبار ت للعينات المستقلة للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس.	(19.4)

113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر.	(20.4)
114	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير العمر.	(21.4)
116	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.	(22.4)
123	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حسب المؤهل العلمي.	(23.4)
119	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.	(24.4)
120	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.	(25.4)
122	يبين اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمتغير سنوات الخبرة.	(26.4)
122	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.	(27.4)
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.	(28.4)
126	يبين اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لمتغير المسمى الوظيفي.	(29.4)
128	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية نحو أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.	(30.4)

فهرس المحتويات

إقرار	1
شكر وتقدير	ب
الملخص	ت
Abstract	ج
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:	4
3.1 أهداف الدراسة	4
4.1 أهمية ومبررات الدراسة	5
5.1 فرضيات الدراسة	7
6.1 نموذج الدراسة (متغيرات الدراسة)	8
7.1 مصطلحات الدراسة	8
8.1 حدود الدراسة	9
9.1 هيكلية الدراسة	9
الفصل الثاني	10
الإطار النظري والدراسات السابقة	10
1.2 مقدمة	10
2.2 المبحث الأول: الضغوط الوظيفية	10

10	1.2.2 تمهيد
11	2.2.2 مفهوم الضغوط الوظيفية
13	3.2.2 أهمية دراسة الضغوط الوظيفية
14	4.2.2 أنواع الضغوط
17	5.2.2 مصادر الضغوط الوظيفية (مسببات الضغوط الوظيفية)
18	1.5.2.2 المصادر التنظيمية للضغوط الوظيفية
26	2.5.2.2 المصادر الفردية للضغوط الوظيفية
27	3.5.2.2 ضغوط البيئة الخارجية
28	8.2.2 نتائج الضغط الوظيفي
29	1.8.2.2 نتائج الضغوط السلبية
31	11.2.2 إستراتيجيات إدارة الضغوط الوظيفية
32	2.11.2.2 إستراتيجيات مواجهة الضغوط على مستوى المنظمة
34	12.2.2 كيفية التعامل مع الضغوط من وجهة نظر إسلامية:
36	3.2 المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
36	1.3.2 تمهيد
36	2.3.2 مفهوم الولاء التنظيمي
38	3.3.2 مقومات الولاء التنظيمي
38	4.3.2 أهمية الولاء التنظيمي
40	5.3.2 أبعاد الولاء التنظيمي
42	6.3.2 مكونات الولاء التنظيمي
43	7.3.2 متغيرات الولاء التنظيمي
44	11.3.2 مؤشرات الولاء التنظيمي

45	12.3.2 خصائص الولاء التنظيمي.....
45	13.3.2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
48	14.3.2 العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي.....
49	14.3.2 تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة.....
50	15.3.2 دلائل وجود الولاء التنظيمي لدى الفرد.....
51	4.2 المبحث الثالث: وزارة الداخلية الفلسطينية.....
51	1.4.2 نبذة عن وزارة الداخلية.....
52	رسالة وزارة الداخلية.....
52	قيم وزارة الداخلية.....
56	5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
56	1.5.2 الدراسات العربية.....
56	1.1.5.2 الدراسات العربية للضغوط الوظيفية.....
61	2.1.5.2 الدراسات العربية المتعلقة بالولاء التنظيمي.....
69	3.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة.....
72	الفصل الثالث.....
72	الطريقة والإجراءات.....
72	1.3 مقدمة.....
72	2.3 منهج الدراسة.....
72	3.3 مجتمع الدراسة.....
73	4.3 عينة الدراسة.....
75	5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات.....
76	1.5.3 صدق أداة الدراسة.....

78	2.5.3 ثبات أداة الدراسة
79	6.3 إجراءات الدراسة
79	7.3 متغيرات الدراسة
79	8.3 المعالجة الإحصائية
80	9.3 مفتاح التصحيح
82	الفصل الرابع
82	نتائج الدراسة
82	1.4 مقدمة
82	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
103	3.4 فرضيات الدراسة:
130	الفصل الخامس
130	ملخص النتائج والإستنتاجات والتوصيات
130	1.5 مقدمة
130	2.5 ملخص النتائج
130	3.5 فرضيات الدراسة
140	4.5 الإستنتاجات
141	5.5 التوصيات
143	6.5 المصادر والمراجع
143	1.6.5 قائمة المراجع العربية
151	2.6.5 قائمة المراجع الأجنبية
162	فهرس الملاحق
163	فهرس الجداول