

عنوان البحث

ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في
إدارة الموارد البشرية
"دراسة تطبيقية على البريد السعودي"

إعداد الطالب/

مشاعل الشويعر

251002762

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي الأعزاء الذي كان لهما الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت اليه
من توفيق ونجاح مع دعوة من القلب أن يطيل الله في عمرهما

اهدي هذه الدراسة واسأل الله جل وعلى التوفيق والسداد

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به. فبعد شكر الله تعالى على نعمته وفضله وعلى تيسيره إتمام هذه الرسالة، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لسعادة للدكتور/ الفیصل عبد الحمید والدكتور/فايز جراد على تفضله بقبول الإشراف على الرسالة، والذي بذل من وقته وجهده في توجيهي منذ كانت فكرة وحتى صارت إلى ما هي عليه الآن، فكان خير معلم وموجه ومعين لي بعد الله، استفدت من سمته وأدبه قبل علمه، فلا أملك له إلا الدعاء جزاء ما قدم لي، أسأل الله أن يبارك في عمره وعمله وأن يسعده في الدارين. وختاماً أحمد الله سبحانه وتعالى على إكمال نعمه ظاهراً وباطناً، ولا يفوتني أن أوجه شكري وتقديري لكل من ساعدني في إنجاز هذه الرسالة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على البريد السعودي" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل في البريد السعودي في الرياض وبيان العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من موظفي الشركات السياحية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٨٩) موظفاً.

وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها تشير إلى تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي في البريد السعودي في الرياض حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٨) درجة من أصل (٥) درجة وهو معدل مرتفع يشير إلى الارتباط الكبير بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي .

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تعتمد الإدارة العليا في البريد السعودي على التركيز على الدورات التدريبية للعاملين فيها وذلك بهدف تدريبية لكيفية التعامل مع ضغوط العمل والعمل على توسيع المستويات الإدارية من حيث الزيادة في الأعداد في المستوى الإداري من حيث قاعدة اتخاذ القرار لأنه هو المسؤول عن السياسات والاستراتيجيات والعمل على توفير عملية التطوير والابداع التنظيمي وكذلك وضع نظام لهيكل الرواتب والأجور ونظام الترقيات والمنح.

الكلمات الافتتاحية: ضغوط العمل، الولاء التنظيمي، البريد السعودي

Abstract

The study aimed to investigate work stress and its relationship to organizational loyalty, specifically an applied study on employees in the Human Resources Department, specifically the Saudi Post. The study aimed to identify the reality of work stress in the Saudi Post in Riyadh and to demonstrate the relationship between work stress and organizational loyalty. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for the study. The study population and sample consisted of employees of tourism companies in Riyadh, numbering (98) employees.

The most important results of the study reached indicate that the impact of labor pressures on organizational loyalty in Saudi Post in Riyadh, where the general arithmetic average (3.98) score out of 5 degrees, which is a high rate indicates the high correlation between work pressures and organizational loyalty .

The study concluded a number of recommendations, most notably the need for the senior management in Saudi Post to focus on training courses for its employees, with the aim of training how to deal with the pressures of work and work to expand the administrative levels in terms of the increase in the number in the administrative level of Where the decision-making rule because he is responsible for policies and strategies and work to provide the process of development and organizational innovation as well as the development of a system of structuring salaries and wages and the system of promotions and grants.

Key words : Business Pressures, Organizational Loyalty, Saudi Post

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
المستخلص	ج
المستخلص بالإنجليزي	د
محتويات الفهرس	هـ
فهرس الجدول	ح
فهرس الأشكال	ي
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	١
المقدمة	٢
مشكلة الدراسة	٣
أهمية الدراسة	٤
أهداف الدراسة	٤
أسئلة الدراسة	٥
فرضيات الدراسة	٥
الدراسات السابقة	٦
الفصل الثاني : المنطلقات النظرية للدراسة	١٠

١١	المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل
١٩	المبحث الثاني: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة
٢٨	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي
٤٤	المبحث الرابع: العلاقة بين أساليب التأثير والولاء التنظيمي
٤٧	المنهجية وطرق الدراسة
٤٨	أدوات الدراسة
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
٥١	تمهيد
٥١	منهج الدراسة
٥١	مجتمع وعينة الدراسة.
٥١	وصف أفراد عينة الدراسة
٥٣	أداة الدراسة
٥٤	إجراءات التطبيق وجمع البيانات
٥٤	الأساليب الإحصائية
٥٥	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
٥٩	المحور الأول: مسببات ضغوط العمل في إدارة البشرية في الرياض
٦٢	المحور الثاني: غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

٦٤	المحور الثالث : تأثير عبء العمل وبيئة العمل الماضية على الولاء التنظيمي
٦٧	المحور الرابع: ما مدى توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية
٧٤	الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات
٧٥	أولاً: النتائج
٧٦	ثانياً: التوصيات
٧٧	المراجع
٨٥	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	الجدول
٥٢	جدول رقم (١) يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة الاستبانة
٥٣	جدول رقم (٢) يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي
٥٦	جدول رقم (٣) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي ثم للاستبانة ككل
٦٠	جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية لعبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في الرياض
٦٢	جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية لعبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض.
٦٤	جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية لعبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض
٦٨	جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض
٧١	جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية لضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
٥٧	شكل رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر
٥٨	شكل رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي
٥٩	شكل رقم (٣) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
٧٣	المتوسطات الحسابية لضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر اليوم ثورة حقيقية في المعلومات تحولت معها الكرة الأرضية إلى "قرية عالمية"، وما كان ذلك ليحدث لولا حركة التقدم العلمي والاكتشافات التكنولوجية الحديثة التي لعبت دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية للبشرية، لكن سرعان ما دفع الإنسان ضريبة هذا التقدم، إذ أصبحنا نعيش عصر السرعة، وأخذت حياتنا اليومية في التعقيد وبدأنا نسمع عن أمراض عديدة تعرف "بأمراض المدنية"، التي ما انفكت تهدد وتفتك بصحة الإنسان النفسية والجسمية، ولعل أبرز هذه الأمراض ما يعرف بالضغط النفسي أو المهني أو الاجتماعية. وقد أوضحت الدراسات التي أجريت على موضوع ضغوط العمل ان الضغوط التي يتعرض لها العاملين في المنظمات والمؤسسات التي يعملون بها يؤثر على جميع النواحي الحياتية من نفسية ومن اثار صحية والتي يمكن تصل الى امراض نفسية من خوف واحباط وغضب بل ان الضغوط التي يتعرض لها العاملون ينعكس على جميع المستويات في الأداء لعملهم وتعيق من القدرة العامة له على العمل والتي تؤثر في الإنتاجية الخاصة بالمؤسسات والمنظمات. (أبو معيلق ، ٢٠٠٧ ، ٢١)

ومن هنا بدأ الباحثون في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي في الدول الغربية والعربية ايلاء الضغوط بأشكالها الكثير من اهتمامهم، وذلك لمعرفة ماهيتها من حيث الأسباب والأشكال والمصادر لهذه الضغوط ولأسيما في المجال المهني، وما تركه من أثار سلبية في سلوك الأفراد والجماعات وأدائهم المهني في أعمالهم ومنشأتهم إضافة إلى ما تركه من أثار في الاقتصاد الوطني للدول والمجتمعات. (مريزق ، ٢٠٠٩ ، ٢٥)

تمثل ضغوط العمل عقبة تعيق الفرد عن القيام بعمله على أتم وجه، وبالتالي شعوره بالعجز واللامعيارية وبالعزلة في بيئة العمل، وبأن العمل لا معنى له. وزيادة ضغوط العمل عن الحد الذي يستطيع فيه الفرد التكيف والتعامل مع تلك الضغوط ينتج عنه أثار سلبية تؤثر على سلوك وأداء الفرد،

واستمرار تلك الآثار يترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي إن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل سوء كانت إيجابية أو سلبية لها تأثير في العديد من الجوانب الإدارية في منظمات الأعمال (ياركندي ، ٢٠٢٠ ، ص ٣٨) .

مشكلة الدراسة:

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بموضوع ضغوط العمل الذي يتعرض له العاملون في المنظمات وذلك بسبب التأثيرات التي تطول سلوك العاملين نتيجة الى ضغوط العمل والتي تؤثر على موقفهم تجاه العمل وتجاه المنظمة التي يعملون بها والتأثيرات التي تتأثر نتيجة الى ضغوط العمل في درجة تحقيق المنظمات للأهداف التي وضعت لها وذلك بكفاءة وفاعلية وهذا لما لمكانة العنصر البشري الذي يعد من أهم أعمدة العمل الأساسي وهو العنصر الفعال في العمل الإداري وعليه فان الكثير من المنظمات تعمل على تحقيق الأهداف التي وضعت لها وذلك من خلال تقويم الجهود البشرية في المنظمة وعلى الرغم كون الأشخاص او العاملين يعتبروا الركيزة الأساسية في العمل في المنظمات الا انه العنصر الأكثر تأثيرا بوضع ضغوط العمل في المؤسسة او التي تحدث خارج المنظمة وهي التي تنعكس بشكل كبير على الأداء التنظيمي للفرد في المنظمات وينعكس على الأداء التنظيمي للعاملين في المنظمات ما يتعرضون له من ضغوط وهي التي تؤثر على قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للمنظمة وفرصة بقائها واستمرارها (الدوسري ، ٢٠٠٥ ، ص ٣٦) .

وعليه فان الدراسة تعمل على الإجابة عن التساؤل المحوري للدراسة وهو: ما هو دور ضغوط العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالبريد السعودي؟

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية

تمثلت أهمية الدراسة من الناحية العلمية بالنقاط التالية:

أ. تتناول هذه الدراسة التعرف على ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي في إدارة الموارد

البشرية البريد السعودي.

ب. التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لضغوط العمل والولاء التنظيمي.

ج. زيادة الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية حيث تتسم الدراسات العربية بالندرة مقارنةً

بالدراسات الأجنبية ولذلك فإن هذه الدراسة قد تعمل على تقليل الفجوة بين الدراسات العربية

والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع.

(ب) الأهمية العملية

تمثلت الأهمية العملية للدراسة في أهمية موضوعها بالنقاط التالية:

تكمن الأهمية العملية في تزويد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بتوصيات تساعد

على التعرف على مسببات ضغوط العمل وتقديم مقترحات بتلافي سلبياته والتركيز على الجانب الإيجابي

فيه، بما يخلق ولاء تنظيمي تجاه العمل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. بيان درجات ومستويات الضغوط التي يتعرض لها العاملون بإدارة الموارد البشرية بالبريد

السعودي.

٢. توضيح درجة الولاء للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالبريد السعودي.

٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

تساؤلات الدراسة

١. ما هي أسباب ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي ؟
٢. ما مدى غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي ؟
٣. ما مدى تأثير عب العمل وبيئة العمل المادية على الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي ؟
٤. ما مدى توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي ؟

فروض الدراسة:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لغموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
٤. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (طاوس، ٢٠٢٣) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد" هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بضغوط العمل، باعتبار أن هذه الأخيرة ظاهرة تؤثر على الصحة النفسية والسلوكية للأفراد فتفقددهم القدرة على التعامل مع الآخرين بشكل صحيح. حيث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، تكونت العينة بطريقة قصدية شملت اثنان وثلاثون (٣٢) عاملاً، وضمنها تمكنا من جمع البيانات بالاعتماد على تقنيتي المقابلة والملاحظة. وفي محاولة للإجابة على التساؤل المركزي الذي تمحور حول: هل تساهم ضغوط العمل في إحساس الأفراد بعدم الولاء التنظيمي؟، وبعد المناقشة والتحليل توصلت الدراسة إلى أن ضغوط العمل تساهم في فقدان الأفراد لقيمة الولاء، وهذا من خلال ازدياد رغبة الأفراد في مغادرة المؤسسة، كذلك فقدان الفرد للشعور بالانتماء لها وانخفاض مستوى انغماسه في العمل.

٢. دراسة (جلال، ٢٠١٩) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي

مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقدير من ضغوط العمل والالتزام التنظيمي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٤) معلم ومعلمة بنسبة (١,٩٢٪) بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن عدة نتائج من أهمها ما يلي: وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وجاء الترتيب التنازلي لضغوط العمل كالتالي: صراع الدور، ظروف العمل، غموض الدور، عبء الدور، ملائمة الدور، وجاء تقدير الالتزام التنظيمي بدرجة كبيرة لدى المعلمين، وكان الترتيب التنازلي للالتزام التنظيمي كالتالي: الالتزام التنظيمي المعياري، الالتزام التنظيمي العاطفي، الالتزام التنظيمي المستمر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين صراع الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين عبء

الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين ملائمة الدور والالتزام التنظيمي، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين ظروف العمل والالتزام التنظيمي.

٣. دراسة (السبيعي، ٢٠١٦) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة ما بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، تتكون عينة الدراسة من (٢٠٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس المدنيين والعسكريين في كلية الملك خالد العسكرية بمدينة الرياض. أهم النتائج: وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: ١. تم تحديد مصادر ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية تتمثل في تغير جدول المحاضرات، غير مناسبة الإضاءة والتهوية بقاعات التدريس. ٢. تم تحديد مستوى ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية وتتمثل في الشعور بالإرهاك في نهاية اليوم الدراسي، تتغير الأعباء التدريسية باستمرار. ٣. تحديد ملامح الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية وتتمثل في الحفاظ على ممتلكات الكلية، وتقديم الجهد المطلوب لإنجاح العمل. ٤. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية ومستوى الولاء التنظيمي لديهم. ٥. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (درجة الولاء التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية) باختلاف متغير الحالة الاجتماعية. أهم التوصيات: ١. وضع جدول محاضرات ثابت لأعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية. ٢. حث الرؤساء على التنسيق فيما بينهم حول أهداف العمل بكلية الملك خالد العسكرية. ٣. توفير الإضاءة والتهوية المناسبة بقاعات التدريس بكلية الملك خالد العسكرية. ٤. توزيع مهام العمل بشكل مناسب بين أعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية. ٥. توفير المتطلبات اللازمة للعمل لأعضاء هيئة التدريس بكلية الملك خالد العسكرية.

٤. دراسة (النقيب، ٢٠١٣) بعنوان "درجات الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات

الصحية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات الخاصة بهذه الضغوط وكذلك التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط العمل في المؤسسات الصحية في الانبار ومن هذه العوامل غموض الدور وبيئة العمل المادية وقد اتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة مع استخدام عينة الاستبيان وقد خرج الباحث من هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها ان مستوى الضغوط التي يتعرض له الأطباء في المؤسسات الصحية في محافظة الانبار مستوى منخفض من الضغوط اذا قورن بمستوى الضغوط التي يتعرض لها الأطباء حديثي التعيين وقد وجد الباحث انه يوجد علاقة بين عملية الضغوط التي يتعرض لها العاملون مع الانتماء الوظيفي لهم . وقد اوصى الباحث من خلال الدراسة بضرورة اتباع أساليب حديثة في الإدارة لرفع عملية الضغوط على الأطباء كما أوصى بضرورة عمل الدورات التدريبية التي تساعد الأطباء في التخلص من ضغوط العمل.

تحليل الدراسات السابقة:

تناولت الباحثة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة وموضوع الدراسة بلغ عددها (٤) دراسة، وجاءت في تواريخ زمنية متعدد تراوحت (٢٠٢٣-٢٠١٣)، ومن خلال هذا تناول هذه الدراسات كان هناك عدد من نقاط الاتفاق والاختلاف والاستفادة يمكن توضيحها على النحو التالي:

أوجه الاتفاق:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ولكن من وجهات نظر متعددة، كما تتفق معها في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدامها للمنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال علاقة الولاء التنظيمي بضغوط العمل والضغوط وكذلك التعرف على العوامل التي تسبب ضغوط العمل، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

أوجه الاستفادة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عدة أمور يمكن توضيحها على النحو التالي:

- إعداد مشكلة الدراسة والتدرج فيها والربط بينها وبين نتائج بعض الدراسات.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وربطها بمتغيرات ومحاور الدراسة.

الفصل الثاني
المنطلقات النظرية للدراسة

الفصل الثاني

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل:

تعد الضغوط ظاهرة إنسانية يعاني منها الفرد في المجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء؛ وذلك في ظل التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، حيث إن التطورات التكنولوجية الهائلة في شتى مجالات الحياة؛ جعلت الإنسان عرضة لمزيد من الضغوط المرتبطة بتغيرات نمط الحياة الناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل والسريع؛ لأن أحداث الحياة اليومية، تحمل معها ضغوطا يدركها الإنسان، عندما يساير باستمرار المواقف المختلفة في العمل، أو التعاملات مع الآخرين، أو المشكلات التي لا يجد لها حولا مناسبة، أو تسارع أحداث الحياة ومتطلباتها أي الضغط والحياة أصبحت يسيران جنبا إلى جنب وذلك؛ نتيجة لأننا نتعرض لدرجات متفاوتة من الضغوط، فغالبا ما نتعرض لمواقف وظروف تكون متطلباتها فوق طاقتنا، أو يمكننا إنجازها على حساب مهام أخرى، ودون قناعات شخصية " (سمايلى ، ٢٠١١ ، ٢٢)

عرف Selye الضغوط بأنها "استجابة غير محددة من الجسم لأي طلب" ويعرف John وآخرون الضغوط بأنها حالة من التوتر التي يعاني منها الأفراد الذين يواجهون مطالباً أو قيوداً أو فرصاً غير عادية.

أما سيد جاد الرب فقد عرف ضغوط العمل بأنها حالة "حالة من التوتر والانفعال تصيب الفرد بدنيا ونفسيا وعقليا ناتجة عن تعرضه لمواقف ومتطلبات بيئية أو وظيفية أو اجتماعية مفروضة عليه، إذا ما زادت عن قدرته وإمكانياته فإنها تسبب له أضرارا متعددة (التويم ، ٢٠٠٥ ، ٢٤)

وعرف (حجل ، ٢٠٠٨) ضغوط العمل بأنها هي "كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات ومثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية للعمل أو ناتجة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول والرضا والتكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد وميوله لعمله"

وعرفت ضغوط العمل بأنها "حالة من عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانات المتاحة". ويعرف (عمار ، ٢٠٠٦ ،) الضغوط بأنها "نتيجة الاستجابة/ الرد العام على موقف أو حدث يفرض متطلبات جسدية أو نفسية خاصة أو كليهما معا على الفرد

ومن خلال ما سبق يعرف الضغوط بأنها "الاستجابة الفسيولوجية والسلوكية والنفسية للأفراد نتيجة تعرضهم لمجموعة من المثيرات المتواجدة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن الفرد نفسه، والتي تؤثر سلبا على سلوك الأفراد وعلى حالتهم النفسية والفسيولوجية، ويختلف هذا التأثير من فرد إلى آخر باختلاف فروقهم الفردية، وتنعكس آثارها على أداء الأفراد وعلى علاقتهم بالآخرين وعلى أداء المنظمة." (مريزق ، ٢٠٠٩ ، ٣٤)

مصادر ضغوط العمل

يرى معظم العاملين أن أعمالهم تشكل أكبر مصدر للضغوط التي يعانون منها؛ إذ أشارت المسوحات التي قامت بها (Northwestern National Life, 1992) في الولايات المتحدة إلى أن ثلاثة من كل أربعة عاملين يعتقدون أن الضغوط الناجمة عن عملهم تشكل مصدر الضغط الأول في حياتهم. وفي بريطانيا تشير الدراسات إلى أن ثلاثة من كل خمسة عاملين يعانون من ضغوط مصدرها العمل (خليفات والمطارنة ، ٢٠١٠ ، ٢٤)

لقد حاول العديد من الباحثين تصنيف مصادر ضغوط العمل ووضع نماذج لدراساتها والحد من آثارها السلبية. ومنها نموذج ابلسون الذي يصنف مصادر الضغوط في ثلاث مجموعات: تنظيمية وفردية وبيئية، ونموذج بيير الذي يرى أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل يمكن تصنيفها في أربع فئات هي: مطالب الدور، ومطالب الوظيفة، وخصائص المنظمة، والظروف الخارجية للمنظمة، ونموذج ديلى الذي صنفها في مجموعتين تتعلق الأولى بالفرد والثانية تتعلق بالمنظمة. وترى الدراسة أنه يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين أساسيتين كما بينها (عورتاني ، ٢٠٠٣) :

أ – مصادر تنظيمية، وأبرزها:

عبء العمل: عرف (أبو العلا ، ١٤٣٠) بأنه يعتبر العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسؤوليات مصدرا هاما للضغط. وأعباء العمل قد تكون كمية تنتج عندما يطلب من الفرد القيام بمهام متعددة، أو تكون كميتها أكبر من الوقت المتاح للإنجاز. وقد تكون نوعية تنشأ عندما لا تتوافر لدى الفرد المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالعمل. وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدرا للضغط من جهة، فإن انخفاضها بشكل مستمر يمثل مشكلة لكثير من الأفراد من جهة أخرى؛ إذ يصبح العمل لا يمثل تحديا لقدراتهم مما يبعث فيهم الملل

غموض الدور: ويحدث عند نقص المعلومات اللازمة للفرد لتأدية الدور المتوقع منه أو عندما تكون أهداف العمل غير واضحة. (أبو معيلق ، ٢٠٠٧ ، ٥٥)

صراع الدور: ويقصد به تعرض الفرد إلى مجموعتين متعارضتين من توقعات الدور في وقت واحد، فقد ينشأ الصراع عند اختلاف توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين، أو عند تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، أو تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة، أو تعارض حاجات العملاء مع توقعات المنظمة.

التنافس على الموارد المتاحة: تعمل التنظيمات غالبا في ظل موارد محدودة، مما يزيد من التنافس بين الإدارات المختلفة والعاملين في الحصول على هذه الموارد ويدفعهم الى مساومات تسبب الشعور بالضغط نمط الإدارة: ويتمثل ذلك في عدم تفويض الصلاحيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وضعف الاتصال في التنظيم، والبيروقراطية في العمل. (النقيب ، ٢٠١٣ ، ٤٤)

بيئة العمل: إن اختلال بيئة العمل المادية مثل مستوى الإضاءة ودرجة الحرارة والرطوبة والضوضاء والتلوث وتصميم مكان العمل ومخاطر أداء العمل كلها يمكن أن تؤثر سلباً على صحة العاملين وسلامتهم فتشعرهم بالضغط.

الأمر المتعلقة بالوظيفة وسياسات التنظيم: مثل عدم الشعور بالأمن الوظيفي، وضعف الفرص أمام الموظف للتطور المهني، ومحدودية فرص الترقية، والتغيرات السريعة في التنظيم دون تخطيط جيد لهذه التغيرات وتهئية العاملين لتقبلها، واتباع سياسات تقييم غير موضوعية، وعدم ملائمة نظم الحوافز العلاقات داخل العمل: تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً معقداً، وتقوم على أساس التفاعل بين الأفراد والجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية. (حجل، ٢٠٠٨، ٨١)

ب - مصادر فردية، ومن أبرزها:

نمط شخصية الفرد: فإذا كانت شخصية الفرد من نمط أ فإنه سوف يتميز ببعض الصفات مثل: العصبية وعدم الصبر والتنافس والجرأة والتحدث بانفعال، مما يجعله أكثر عرضة للتوتر والقلق على خلاف من يتميز بنمط سلوك الشخصية ب الذي سوف يتحلى بالصبر والثقة والهدوء والعمل باعتدال مما يجعله أكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل. وقد دلت الدراسات على أن النمط (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب نتيجة تأثره الشديد بضغوط العمل من نمط الشخصية (سمايي، ٢٠١١، ٣٦)

الحالة الصحية للفرد: ويشمل ذلك حالة الفرد البدنية والنفسية، فإذا كانت صحته الجسدية ضعيفة، أو كان يفتقر إلى الثقة بالنفس وتقدير الذات فإنه يكون أكثر عرضة للمعاناة من ضغوط العمل. قدرات الفرد وحاجاته: كلما ازداد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، زادت ثقته بنفسه، وازدادت فرصته في إشباع حاجاته، وقل شعوره بالضغط والتوتر (التويم، ٢٠٠٥، ٥٥)

الأحداث الضاغطة في حياة الفرد: تتعدد الأحداث التي قد يتعرض لها الفرد وتسبب له ضغوطا تنعكس على عمله، سواء كانت هذه الأحداث مؤلمة مثل وفاة صديق أو قريب، أو الخلافات العائلية أو التعرض لخسائر كبيرة، أو أحداث سارة مفاجئة كحصوله على ترقية مفاجئة، أو نيله جائزة غير متوقعة.

ولا بد من القول هنا ان ما يعتبر مسببا للضغط لدى البعض قد لا يكون كذلك عند البعض الآخر، فالفرد يشعر بالضغط عندما يحدث التفاعل بين مسببات الضغط مع خصائصه الشخصية مثل قدراته ومستوى ذكائه ونمط شخصيته (عمار، ٢٠٠٦، ٦٩)

مصادر ضغوط العمل:

هنالك عدد من مصادر أو مسببات للضغط المتولد من العمل كما ذكرها عدد أو جملة من المفكرين والباحثين وهي كالآتي:

اتفق كثير من الباحثين والمفكرين في مجال علوم الإدارة والسلوك التنظيمي على ان هناك مجموعة من المصادر والأسباب التي تولد الضغوط في العمل وسوف نستعرض كالآتي:

١. عبء العمل:

يقصد بعملية العبء في العمل هي الزيادة الكبيرة في الأعباء والاعمال والواجبات التي يتحملها العاملون والافراد في الاعمال في المنظمات وذلك بسبب ضغط العمل والمهام المطلوب تأديتها في وقت واحد او ان هذه الاعمال لا تتناسب مع الإمكانيات التي يتمتع بها الافراد للقيام بهذه الواجبات (الشقيرات وآخرون، ٢٠٠٣: ١٨٠).

٢. صراع الدور:

ويرى (هيجان، ١٩٩٨: ٣٤) ان الصراع في الدور يتمثل في عملية التعارض بين المتطلبات التي تقتضيها الوظيفة وبين المهام التي يقوم بها الفرد وذلك طبقا للأهداف والتعليمات والتوجيهات في المنظمة وبين

المواقف الأخرى التي تستجد في المنظمة والتي من المؤكد اختلافها عن العمل الأساسي الذي م يتواقف مع القناعات الشخصية للعامل.

٣. غموض الدور:

يعتبر من أكثر المصادر التي تسبب ضغوط العمل والتي يعاني منها الكثير من المنظمات حيث ان عملية غموض الدور هي عملية نقص او ندرة المعلومات التي تتعلق بالأداء الوظيفي والذي اتضح من خلال التحليل لعينة الدراسة ان أكثر من ثلث عينة الدراسة تعاني من ضغوط العمل بسبب غموض الدور الوظيفي لهم (الهنداوي، ١٩٩٤ ، ٨٩).

٤. قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي:

أشار (النمر، ١٩٩٤ : ١٥). ان العاملين في المنظمات يدخلون بيئة العمل وفي وجهة نظرهم ان العمل والوظيفة تعمل على زيادة المهارات والخبرات لديهم بالإضافة الى زيادة القدرات المادية والمعنوية فالفرد في العمل ينظر الى العمل على انه مصدر التقدم حيث ان العمل يمد الفرد بالأساليب التي تساعد على التقدم او تهيئ له الفرصة في التقدم في الوظيفة وعليه فان الشخص اذا فقد أي من هذه الأشياء التي تسبب له التقدم والنمو فان هذا يعتبر من الأسباب التي تسبب له الضغط في العمل اليومي وتشعره بالضغط المتزايد. (أبو معيلق ، ٢٠٠٧ ، ٦٨)

آثار ضغوط العمل:

يرى بعض الباحثين أن الضغط يعادل التحدي، فالصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويرون أنه عندما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه قد لا يبعث فيه الاهتمام اللازم لتحسين أدائه، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغط ينمي فيه الثقة بالنفس، ويحفزه على العمل. أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي

يثبط من عزيمته وتنشأ عنه آثار ضارة على الفرد والمنظمة على حد سواء وعلى مستوى الفرد (حجل، ٢٠٠٨، ٧٤).

يمكن تصنيف الآثار السلبية التي تلحق به إلى ما يلي:

آثار سلوكية: حيث يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. ومن أهم تلك التغيرات: الأرق، واضطراب الوزن، وفقدان الشهية، والعدوانية والتخريب وعدم احترام الأنظمة والتعليمات المرعية في المنظمة.

آثار نفسية: وتتمثل في شعور الفرد بالخوف والكآبة والنظرة المتشائمة والعصبية الزائدة وفقدان الثقة بالآخرين والحساسية للنقد والتردد واللامبالاة.

آثار جسدية: حيث يعاني الأفراد من بعض الأمراض الناجمة عن تزايد الضغوط الوظيفية عليهم مثل: الصداع وقرحة المعدة وأمراض السكري والقلب وضغط الدم. (مريزق، ٢٠٠٩، ٦٨)

أما على مستوى المنظمة فيمكن القول إن لضغوط العمل العديد من الآثار السلبية وأهمها:

تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته، وهبوط الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي، وعدم المواظبة، وارتكاب الأخطاء، ومقاومة التغيير، ودوران العمل، وعدم التعاون مع الآخرين، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات، وارتفاع معدل الشكاوى.

ويشير لادو إلى أن المنظمات الأمريكية تخسر سنوياً مائتي بليون دولار نتيجة لغياب العاملين، وانخفاض الإنتاجية، وحوادث العمل، والتأمين الصحي، وهو أمر مرتبط غالباً بضغوط العمل. (التويم، ٢٠٠٥، ٨١)

مما تقدم يمكن القول إن لظاهرة الضغط جانبين: جانباً إيجابياً يحفز الأفراد على مزيد من العمل وبذل الجهد وتحسين مستوى الأداء، وآخر سلبياً يتمثل في الآثار الضارة بالفرد والمنظمة على حد سواء. كما

أن الآثار المترتبة على ضغوط العمل تتوقف على نوع تلك الضغوط من حيث درجة تأثيرها واستمراريتها، وعلى قدرة الفرد والمنظمة في التعامل معها.

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

أولاً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد:

يمكن للفرد القيام بالعديد من الإجراءات لمواجهة الآثار المترتبة على ضغوط العمل وأهمها:

١. الراحة والاسترخاء: الحصول على فترات راحة مناسبة في شكل إجازة من العمل، وعدم التفكير

في مشكلاته وممارسة بعض الهوايات والأنشطة بعيداً عن جو العمل تبعث في النفس الهدوء

ومزيداً من القدرة على مقاومة الضغوط

٢. العلاج الروحي: ويكون ذلك بالأيمان الروحي الذي يبعث في النفس السكينة والهدوء ويزيد

الإنسان قدرة على الصبر والتحمل.

٣. استعادة الحيوية البدنية: تشير الدراسات إلى أن الرياضة تعتبر من أكثر الوسائل فعالية في

تخفيف حدة ضغوط العمل، فهي تساعد على تحسين الصحة العامة من خلال تمكين الجسم

من التقاط أكبر كمية من الأكسجين وتنشيط الدورة الدموية وتقوية عضلة القلب وتقليل

حالات الاكتئاب

٤. استعادة الحيوية الاجتماعية: إن الدعم الاجتماعي سواء في مجال العمل من المشرفين أو الزملاء

أو من الأسرة والأصدقاء يساعد الفرد على مواجهة وإدارة الضغوط الوظيفية. (أبو العلا ،

١٤٣٠ ، ٨٧) .

المبحث الثاني: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة:

لا يستطيع العاملون مواجهة بعض ضغوط العمل من تلقاء أنفسهم ولا يستطيعون التخلص من كل مسببات هذه الضغوط، مما يحتم على منظماتهم التدخل للحد من آثارها مستخدمة أساليب أهمها:

إعادة تصميم الأعمال: يقصد بتصميم العمل عملية تحديد محتوى ومهام وسلطات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها الفرد وطريقة انجازها، إضافة إلى العلاقة بين الوظائف المختلفة بهدف الوصول إلى الأهداف التنظيمية. ويجب تصميم العمل إلى حد كبير على فاعلية الفرد، فالوظيفة قد تكون مصدراً مهماً من مصادر الضغط مما يحتم على التنظيمات إعادة تصميم الأعمال وذلك من خلال تجميع الأعمال بحيث يشعر العامل بقيمة ما يعمل بدل أن ينحصر عمله في أمور روتينية متكررة، وتشكيل فرق عمل لإنجاز مشروعات مكتملة، وإقامة علاقات مباشرة بين الموظفين والعملاء، وتقديم التغذية المرتدة للموظفين حول أعمالهم. (عورتاني، ٢٠٠٣، ٥٤)

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: يعرف روبنز الهيكل التنظيمي بأنه "أداة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسمته ومركزيته" فالتعقيد يشير إلى تقسيم العمل ومستويات الإشراف والانتشار المكاني للوحدات التنظيمية، أما الرسمية فيقصد بها درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، ويقصد بالمركزية درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا. ومن الملاحظ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها، واتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة والتخصص الدقيق وتقسيم العمل المبالغ فيه، وعدم وضوح الاختصاصات، وعدم تحديد المسؤولية أثراً كبيراً في إحداث الضغوط الوظيفية لدى العاملين مما يستوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمعالجة تلك الاختلالات والحد من تأثيرها السلبي على العاملين. ويمكن إعادة تصميم بعدة طرق منها إضافة مستوى تنظيمي جديد أو خفض مستوى الإشراف أو دمج بعض الوظائف وغير ذلك. (خليفة والمطارنة، ٢٠١٠، ٦٥)

تطوير نظم الاختيار والتعيين: وذلك باختيار الأفراد على أسس موضوعية تضمن كفاءتهم في العمل مع تمتعهم بشخصيات تتصف بالصبر وتحمل ضغط العمل.

الإشراف الناجح: إن لبيئة العمل الملائمة التي يوفرها المشرف، وأسلوب الإشراف الذي يتبعه أثراً كبيراً في درجة الضغوط التي يواجهها الموظفون في العمل. فإذا أراد المشرف من موظفيه أن يطلعوه على اهتماماتهم ومشكلاتهم وجب عليه أن يوفر لهم المناخ الملائم للعمل، وهذا يتحقق من خلال قبول المشرف للموظفين ودعمهم ومنحهم الثقة. فالإشراف الناجح القائم على القبول والدعم والثقة يعتبر عاملاً أساسياً في مواجهة حدة ضغوط العمل أو التخفيف منها :

١. اتباع نظم عادلة للحوافز وتقييم الأداء: إن إحساس العاملين بأن أداءهم يقيم بشكل موضوعي وعادل وأنهم يحصلون على حقهم المناسب من التقدير المادي والمعنوي يسهم في تقليص ضغوط العمل لديهم ويخفف من آثارها إلى حد كبير.

٢. تحسين بيئة العمل: إن إعادة تصميم مكان العمل والاهتمام بالإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة والرطوبة والحد من الضوضاء والتلوث يمكن العاملين من أداء أعمالهم بسهولة ويسر ويقلل من تعرضهم للخطر ويخفف من حدة الضغوط التي يوجهونها.

٣. برامج التدريب: وضع برامج خاصة تهدف إلى تنمية قدرات الفرد في التعامل مع المشكلات الخاصة بالعمل، وتنمية مهارات المتدرب على إدارة الذات، وإدارة طريقة حياته بإمداده بالأساليب والمفاهيم التي تساعد على عيش حياة أقل تأثراً بضغوط العمل (أبو معيلق ، ٢٠٠٧ ، ٧٨).

أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي

١. الغموض الوظيفي: عدم وضوح الأدوار يؤدي إلى ارتباك الموظفين وتضارب المهام.
٢. المركزية الشديدة: تقلل من استقلالية الأفراد وتزيد الشعور بالعجز.
٣. التسلسل الهرمي الطويل: يخلق بطئاً في اتخاذ القرار وتداخلاً في السلطات (الطويل، ٢٠١٨).

أسباب تتعلق بثقافة المنظمة

١. ثقافة تنافسية مفرطة تزيد الضغط النفسي.
٢. غياب ثقافة التقدير والدعم.
٣. ضعف التواصل الداخلي والسلوكيات غير التعاونية.

أسباب تتعلق ببيئة العمل

١. ظروف مادية غير مريحة.
٢. ساعات عمل طويلة.
٣. نقص الموارد أو التكنولوجيا.

أسباب تتعلق بطبيعة الصناعة والسوق

١. تذبذبات السوق.
٢. الضغوط التقنية الناتجة عن الرقمنة.
٣. المنافسة المحلية والعالمية.

آثار الضغوط على مستوى المنظمة

١. آثار سلبية على الأداء

- انخفاض الإنتاجية.
- زيادة معدل الأخطاء.
- تراجع القدرة على الإبداع واتخاذ القرار.

٢. آثار سلبية على رأس المال البشري

- ارتفاع مستويات الغياب.
- زيادة الدوران الوظيفي.
- تدهور معنويات العاملين.

٣. آثار مالية

- ارتفاع تكاليف التدريب والتوظيف.
- خسائر بسبب تراجع جودة الخدمة أو المنتج (الشمري، ٢٠١٩).

٤. آثار على السمعة المؤسسية

منظمة غير قادرة على إدارة ضغوطها الداخلية قد تخسر مكانتها السوقية وتصبح أقل جذباً للمواهب.

استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

تتطلب إدارة الضغوط رؤية شمولية تُدار من خلال أربع مستويات مترابطة: الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، إدارة الموارد البشرية، والبيئة المادية والتقنية.

١. استراتيجيات على مستوى الهيكل التنظيمي

أ. تبسيط الهياكل التنظيمية

الهياكل المعقدة تزيد من الغموض والتوتر. يسمح التبسيط بمرونة أكبر، وبسهولة في التواصل، وبالحدّ من البيروقراطية.

ب. تعزيز اللامركزية

عندما تُفوض الصلاحيات، يشعر الموظفون بالسيطرة على عملهم، مما يقلل الإحساس بالضغط ويزيد الإبداع والرضا.

ج. وضوح الأدوار والمسؤوليات

تحديد المهام بدقة يساهم في:

- تقليل غموض الدور
- منع التضارب
- توضيح معايير الأداء

د. تحسين عمليات اتخاذ القرار

يجب أن تكون العمليات شفافة وسريعة ومرنة، لأن البطء والضبابية في القرارات يزيدان الضغوط الداخلية (الباز، ٢٠٢١).

٢. استراتيجيات على مستوى الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة هي المحرك الخفي لسلوك الموظفين، ولذلك فإن دورها محوري في تخفيف الضغوط.

أ. بناء ثقافة دعم نفسي ووظيفي

- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس غير الصحي.
- تطبيق سياسات "الباب المفتوح".
- إظهار تقدير حقيقي لجهود الموظفين.

ب. تعزيز ثقافة الصحة النفسية

- عقد ورش عمل عن إدارة الضغوط.
- حملات توعية بأهمية التوازن بين العمل والحياة.
- إتاحة خدمات استشارية داخلية أو خارجية.

ج. تحسين التواصل الداخلي

التواصل الشفاف يقلل التوتر الناتج عن الشائعات أو نقص المعلومات. وتشمل هذه الاستراتيجية:

- اجتماعات دورية.
- نشرات داخلية.
- منصات تواصل موحدة.

د. تعزيز العدالة التنظيمية

الشعور بالعدل سواء في الترقي أو المكافآت أو توزيع المهام — يقلل الضغوط ويزيد الالتزام.

٣. استراتيجيات على مستوى إدارة الموارد البشرية

أ. برامج تنمية المهارات

كلما زادت كفاءة الأفراد، تناقص شعورهم بالعجز أمام متطلبات العمل. وتشمل:

- التدريب التقني.

- التدريب على مهارات الاتصال وحل المشكلات.

- برامج القيادة.

ب. التوظيف المناسب

سوء التوافق بين الموظف والوظيفة من أهم أسباب الضغط. لذلك يجب: (الباز، ٢٠٢١).

- تحديد متطلبات الوظيفة بدقة.

- استخدام أدوات تقييم علمية.

- التأكد من التوافق الثقافي والمعرفي.

ج. تصميم أنظمة حوافز عادلة

تحفز الحوافز القوية الموظفين وتجعلهم أكثر مرونة في مواجهة الضغوط.

د. توفير فرص المشاركة في صنع القرار

مشاركة الموظفين تزيد من إحساسهم بالسيطرة والانتماء وتقلل شعورهم بالضغط.

هـ. تحسين سياسات التوازن بين العمل والحياة

- العمل عن بعد.

- ساعات عمل مرنة.

- إجازات دورية مدفوعة.

٤. استراتيجيات على مستوى البيئة المادية والتقنية

أ. تحسين بيئة العمل المادية

بيئة العمل المريحة تقلل التوتر وتساعد على زيادة التركيز. وتشمل:

- الإضاءة الجيدة.

- المساحات الهادئة.

- الكراسي والمكاتب المناسبة.

ب. توفير تقنيات العمل الفعالة

التكنولوجيا الضعيفة تعد أحد أكبر مصادر الضغط. يجب أن توفر المنظمة:

- أجهزة حديثة.

- برامج فعالة.

- دعم تقني سريع.

ج. مراعاة السلامة المهنية

في بعض الصناعات، مثل البترول والبناء، يعد الخوف من الحوادث مصدراً أساسياً للضغط، وهذا

يتطلب: (عبدالرحمن، ٢٠٢٠)

- توفير معدات السلامة.

- تدريب شامل على إجراءات الطوارئ.

استراتيجيات تشخيص الضغوط وتقييمها

لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه. لذا تحتاج المنظمات إلى أنظمة تشخيص فعّالة.

١. استبيانات قياس الضغوط

توفر بيانات كمية تساعد على اكتشاف مصادر الضغط الأكثر تأثيراً.

٢. مقابلات فردية ومجموعات تركيز

تُستخدم لفهم العوامل الخفية التي قد لا تظهر في الاستبيانات.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي:

يعد المدخل السلوكي في دراسة الموارد البشرية من أكثر المداخل أهمية في إدارة المنظمات في الوقت الحالي، فقد اتفق أكثر الباحثين على أنه من الممكن التغلب على النقص في سائر العناصر أو إيجاد بدائل لها، ما عدا النقص في العمالة المدربة المنتمة إلى المنظمة، ولذلك فإن الاهتمام بالولاء الوظيفي، والرضا عن العمل، والدافعية له كلها ظواهر أخذت النصيب الأكبر من الجهد في جميع الدراسات ذات الطابع السلوكي، ولأهمية العنصر البشري أصبحت هذه الظواهر من الأمور المسلم بها لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية. هذا وقد أخذ الاهتمام السلوكي جانباً مهماً من النقاش والدراسات المعنية بتطوير المنظمات، وتنمية العنصر البشري داخل التنظيم. (سمايي، ٢٠١١، ٢٨).

مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي نتيجة تطور الفكر الإداري، وسنتطرق في هذه الدراسة لبعض التعريفات التي لاقت قبولا لدى العديد من الكتاب والباحثين، فقد عرف (Arai, 1995, P2) "الولاء التنظيمي" بأنه الالتزام الجاد إلى أبعد من اهتمامات صاحب العمل، والتطابق مع المجموعة التي ينتمي إليها، حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية والأخلاقية. (الأحمدي، ٢٠٠٦، ص ٣٠٨).

كما عرفه (Auer & Bostjan, 2001, P82) بأنه الميل-التوجه- نحو المنظمة من التطابق مع قيم ومعتقدات المنظمة، التعاون المرتفع في أداء الأنشطة، النية الجادة للبقاء كعضو مستمر بالمنظمة. (الكلابي، ٢٠٠٠، ص ٢٠١)

كذلك يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها، الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفر والدعم للمنظمة والدفاع عنها ضد أي انتقاد من الأطراف الخارجية، ونشر السمات الإيجابية لها، مع انخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوى الداخلية (Niehoff, et al., 2001, P4).

كما عرّفه (Peloso, 2004, P75) بأنه الرغبة القوية من العامل في حماية علاقته بالمنظمة حتى عند مواجهة صعوبات مادية في التكاليف (التفسير العاطفي) أو من الاعتقاد أن تكاليف عدم الولاء قد تكون مرتفعة لا يتحملها العامل (تفسير الاستمرار) أو من خلال الإحساس أن العامل ملزم بطريقة ما ليظل موالي لها حتى لو توافرت إمكانية تحقيق اهتماماته أو اشباع احتياجاته بمكان آخر (التفسير الأخلاقي). (الصباغ، ٢٠٠٩، ص ٣٣٢).

كما عرف بورتر وزملاؤه (MOWDAY, STREERS & PORTER 1974) الولاء التنظيمي "بأنه مدى اندماج الموظف أو العامل بالمنظمة التي يعمل بها" وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك ولاء للتنظيم الذي يعمل به يتصف بعدة صفات منها:

- ١- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- ٢- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- ٣- الرغبة الجادة في المحافظة على عضويته في المؤسسة (العمرى، ١٩٩٩).

أبعاد الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي حالة وجدانية كما ذكر جورج وأصدقائه (George & others 1993) وهو ذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه.

اقترحت دراسة (Goodarzi, 2012, P8995) أن الولاء التنظيمي غالباً يتحدد بثلاثة أبعاد، هي:

١. التطابق والاعتقاد في أهداف، قيم، ورسالة المنظمة.
 ٢. الاتجاه نحو تحقيق الأنشطة المريحة للمنظمة.
 ٣. الميل للبقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.
- وأشارت دراسة (الأحمدي، ٢٠٠٦، ص ٣٠٨) إلى ثلاثة أبعاد أساسية للولاء التنظيمي هي:

١. الشعور بالانتماء، المتمثل في الشعور بالفخر للعمل بالمنظمة والاقتناع بأهدافها وقيمها.
 ٢. الانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع العامل بالدور الذي يقوم به.
 ٣. الإخلاص، المتمثل في الرغبة الأكيدة للبقاء بالمنظمة في جميع الأحوال.
- وأشار (رضوان، ٢٠١٦) إلى أنه رغم الاختلاف في تحديد الأبعاد الرئيسة للولاء التنظيمي، فإن هذه الأبعاد التي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها.
- وتعتمد الباحثة إلى قياس الولاء التنظيمي باستخدام الأبعاد الثلاثة المميزة في نموذج "ألين" و "ماير" و "سميث" (Allen, Mayer, Smith) المعروف "بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي" وهي نفس الأبعاد المحددة في دراسة (رضوان، ٢٠١٦) والتي تشير إلى أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر هي:

الولاء العاطفي Affective Loyalty:

يعرفاه (Meyer & Allen) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانياً (Meyer, J. P., & Allen, N. J, 1984, P372)

يقصد به مدى معرفة العامل للخصائص المميزة لعمله، درجة استقلاليته، أهمية وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى تفاعل المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو بصفة شخصية، وهذا يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض أنشطتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين، وتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

(رضوان، ٢٠١٦، ص ٣٧).

كما يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وإرتباطه شعورياً بها وإلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماس والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته

وأهمية العمل وهوية العمل وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفس.

ويرى أبو بكر بوسالم على أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتراحه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها (بوسالم، ٢٠١٠، ص ٤٠).

ويشير الولاء العاطفي على أنه ذلك البعد الذي ينطوي على تبعيه الموظف عاطفياً للمنظمة، واصطبغ هوية الفرد بها، بالإضافة إلى انخراطه فيها وما تقوم به من أنشطة. كما أن هذا البعد يمثل درجة التطابق الشعوري بين الفرد والمنظمة والتوحد بينهما، واهتمام الفرد بالعمل في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء، والدفء، والسعادة التي يشعر بها الفرد لعمله في المنظمة، واعتقد أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرار سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه بصورة شخصية. (خليفات، ٢٠٠٩، ص ٢٠).

الولاء الاستمراري Continuous Loyalty:

يقصد بالولاء الاستمراري درجة ولاء الفرد التي تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد إذا استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى. (رضوان، ٢٠١٦، ص ٣٧).

وهو البعد المرتبط بالحسابات التي يجريها الفرد لما يمكن أن يترتب من خسارة بسبب ترك العمل في المنظمة، ويكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحة لبقاء المنظمة، نتيجة لارتباطه بها واعتباره جزءاً منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما ينتقل من التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره. وعليه فالفرد قد يبقى في المنظمة بسبب حاجته إلى ذلك؛ لكي يتجنب الكلفة المالية ويضمن له

البقاء في المنظمة. (عطاري، ٢٠٠٠، ص ٢١).

ويُعرّف الولاء الاستمراري على أنه "درجة إدراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريّتهم وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم لها". فهو يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، ويحدد ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. وقد أشار "ماير" و"ألين" إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما في الولاء الأخلاقي والقوي فالموظفون يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوي الولاء الاستمراري العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك. (بوعطيط، ٢٠٠٥).

بناء على ما سبق، يمكن القول إن درجة ولاء الفرد تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقد لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها تقدم السن، وطول العمر الوظيفي. (عطاري، ٢٠٠٠، ص ٢١).

الولاء الأخلاقي Moral loyalty:

يقصد به مدى إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لأعضائها، والسماح لهم بالمشاركة، 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 لتحقيق هذه الأهداف، وتنفيذ تلك السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء بالمنظمة. (رضوان، ٢٠١٦، ص ٣٧).

كما يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة منسوبها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (سليمان، ٢٠١١، ص ١٥٦).

يشير الولاء الأخلاقي إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه (Hackett et al) بأنه إحساس العاملين أدبياً بضرورة البقاء في المنظمة (Hackett, 1992,P176).

كما يقصد بالولاء الأخلاقي إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (فاضل، ٢٠١٦، ص ٢٢).

أهمية الولاء التنظيمي

لقي موضوع الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً من الباحثين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل؛ فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها. (الرواشدة، ٢٠٠٧، ص ١٢).

تتضح أهمية الولاء الوظيفي من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة طويلة من الزمن، وربما يعود هذا الجهد إلى بدايات الثورة الصناعية، ومحاولة تفسير المشكلات إلي تعاني منها المصانع والشركات المعتمدة على أساس علمي ومنطقي، والاستفادة مما قدمته العلوم الاجتماعية والسلوكية من تفسيرات لمثل تلك الظواهر. ومما لا شك فيه أن هذا الاهتمام نابع من آثار العواقب المادية المعنوية على التنظيم، إذ أن قلة الولاء للعمل وعدم الرضا عنه يكلفان المنظمة الشيء الكثير مادياً ومعنوياً وخصوصاً إذا كان

الموظفون من ذوي الكفاءات، وممن لهم إنتاجية في هذه المنظمة، أو قد يكونون سبباً في اضطرابات سلوكية ونفسية في حياة الأفراد، بحيث ينعكس لاحقاً على المجتمع بأكمله، هذا من جانب، ومن جانب آخر، فقد تجد هذه المنظمات نفسها في وضع لا تحسد عليها، إذا أنها بعد كل هذا الاهتمام منها بموظفيها، وبعد إنفاقها أموالاً باهظة على تعليمهم وتدريبهم، تصطدم بحقيقة أنها لن تستفيد مما اكتسبوه من خبرات، نتيجة لإحباطهم، أو انتقالهم لمنظمات أو جهات أخرى؛ مما يؤدي إلى تراجع العمل وتدهوره، وازدياد حجم خسائرها المادية والمعنوية. (مريزق ، ٢٠٠٩ ، ٩٩)

لذا فإن الاهتمام بقضية الولاء التنظيمي وعلاقتها بأسلوب تأثير القادة أمر يصب في مجال الدراسات السلوكية الإدارية، وقد حظي الولاء للمنظمة باهتمام كثير من المشتغلين بأبحاث التنظيم والسلوك التنظيمي من أرباب العلوم السلوكية، وانصب اهتمامهم على تحديد العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي، أو المتغيرات التي تحكم نمو عملية الولاء التنظيمي، سواء ما له صلة مباشرة بالخصائص الديموغرافية لأعضاء التنظيم، أو خصائص المهنة التي يمارسونها، أو نوعية بناء التنظيم والمناخ التنظيمي، إضافة إل تأثيرات ظاهرة، الولاء في مسار انتظام أداء العاملين، ومخرجات المنظمة، وقد تزايد مؤخراً اهتمام المنظمات بالولاء التنظيمي؛ بسبب سعيها إلى زيادة مستوى، وإسهام موظفيها انهماكهم واستغراقهم، في رفع فعالية المنظمة كلها، إلى جانب ارتباط فكرة التسرب الوظيفي بالولاء التنظيمي.

كما أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف الناتج عن غياب الأفراد العاملين أو تأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما يحافظ الولاء التنظيمي المرتفع على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان من يعمل فيها، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي

المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصلون عليه من ميزات وظيفية أكثر. (الرواشدة، ٢٠٠٧، ص ٩٣).

كما ان لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها، وقد تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد، وقد تحدث نتائج سلبية تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي (محمد، ٢٠٠٩، ص ٧٦).

وبناء على ما سبق يمكن توضيح أهمية الولاء التنظيمي للمنظمة والعاملين فيها من خلال النقاط التالية:

أ. الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه انخفاض في معدل انتقال العاملين بين المنظمات، والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك اتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الدور الرقابي المباشر على العاملين إلى وجود الولاء التنظيمي لديهم (Goodarzi, 2012, P8995).

ب. قيام العاملين بجهود إضافية في أداء أعمالهم، تفوق الواجبات المحددة، والتي تساعد في فعالية وظائف المنظمة، بالإضافة إلى كونهم ممثلين للعلاقات العامة الإيجابية خارج المنظمة (Niehoff, Et Al., 2001, P93).

ت. زيادة الرغبة لدى العامل في رفع معدل الإنتاجية، والمسك بالبقاء داخل المنظمة، يقلل من تكاليف دوران العمالة، والتي تعتبرها المنظمات تكاليف للإحلال، ومقدارها حوالي ١ إلى ٥ مرات من مرتب العام – لو لم يغادر – ويمكن زيادة الربح السنوي بمقدار ٢٥٪، كذلك زيادة الأرباح طويلة الاجل، لأنهم يعززون من جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة (Linz, Et Al., 2013, P17).

ث. يساهم الولاء التنظيمي لدى العاملين في تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المنظمة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية، مثل العملاء، مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة، كذلك يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الاجل للمنظمة، تحسين علاقات العمل الداخلية، يساهم في نمو المنظمة والوصول لرضى العميل (Auer & Antoncic, 2011, P82).

ج. يساهم في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من العاملين، والقيام بالدفاع عن المنظمة ودعمها امام الأطراف الخارجية، ليس فقط بدعم منتجات المنظمة وخدماتها، لكن أيضا سمعتها الخارجية.

(Peloso, 2004, P54)

ح. تخفيض نفقات المنظمة، وتحقيق وفرة للاستثمارات لسبب قلة عمليات التعيين للموظفين الجدد. (Aityan & Gupta, 201, P2)

خ. يساهم في تميز العامل – نجاحه-، بمعنى انها ترى العامل ليكون جدير بالثقة، وتزيد من قيمته كعامل بالمنظمة، اتساع مجال اهتماماته، ومنحه شخصية ثرية، وتزويده بحافز قوي لأداء عمله، وإتاحة إمكانية تنظيم حياة العامل ككل لتحسين أداء المنظمة مما يعود على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة (Elegido,2013,P 498).

د. يدفع العامل للبقاء لوقت متأخر لإتمام مهامه، المشاركة في بعض الأنشطة الإضافية، المساهمة في الأنشطة الخيرية للمنظمة، تقديم الاقتراحات والاستمرار في المنظمة، الالتزام بالقواعد واتباع التعليمات، التأكيد على جودة المخرجات والعناية بممتلكات وموارد المنظمة.

ذ. رفع روح المعنوية للعاملين مما يزيد من ترابطهم بالمنظمة، ويدفعهم للعمل بروح تعاونية أكثر، كذلك بناء شبكة من العلاقات الإنسانية بين العاملين (محمد، ٢٠٠٩، ص ٧٢).

ر. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء. (الدوسري، ٢٠٠٥، ص ٨٠).

مراحل الولاء التنظيمي:

حدد بوشانان (Buchanan) في دراسة أجراها عام ١٩٧٤ حول بناء الولاء التنظيمي لدى المدراء في منظمات الأعمال، مراحل تطور الولاء التنظيمي لدى الفرد العامل بثلاث مراحل متعاقبة وهي:

أ- مرحلة التجربة والإعداد: وهي فترة ما بعد التعيين تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ولكنها تعتبر فترة تجريبية ويكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها لذا يبذل أقصى جهد عنده ليلبدع ويبرز في علمه ويكون محط أنظار، أيضاً أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء ووضوح الدور وتحديات العمل وفهم التوقعات.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

ت- مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط، شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (جوخدار، ٢٠١٦، ص ٢١).

الفروق بين الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي :

أشارت دراسة (السيد ٢٠٠٢) أن هنالك عدة دراسات اهتمت بالتعرض لأوجه التشابه والاختلاف بين الولاء التنظيمي Organizational Loyalty والالتزام التنظيمي Organizational Commitment، فكلاهما يتضمن مواقف إيجابية معنية تجاه المنظمة، بالإضافة إلى مجموعة من السلوكيات المتشابهة، فالموظف الذي يشعر بالولاء للمنظمة يلتزم بالتمسك بها، والعمل على إعلاء شأنها، فلا يوجد ولاء دون التزام، في حين يرى آخرون أن الولاء يعتبر أحد أبعاد المفهوم الأوسع نطاقاً وهو الالتزام، فالالتزام

يتضمن إلى جانب الولاء ثلاثة عوامل إضافية هي :

١. الايمان بمعتقدات المنظمة.

٢. الشعور بالمسئولية تجاه المنظمة.

٣. الاستعداد للعمل بجدية من اجل المنظمة.

كما أشار (ريان، ٢٠٠١) أن هناك خلطاً في الدراسات العربية بين الولاء، الانتماء والالتزام التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن الولاء التنظيمي أحد ابعاد الالتزام التنظيمي وهو الاعم والاشمل من الانتماء والولاء التنظيمي، حيث يعرف الانتماء التنظيمي بأنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويبدل فيها الفرد كل ما في وسعه من وقت وجهد بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أما الإلتزام التنظيمي فهو إتجاه لدى الفرد يتضمن:

١. الرغبة في البقاء في المنظمة.

٢. الاستعداد التام لبذل الجهود لصالح المنظمة.

٣. الايمان الكامل بقيم وأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها. (رضوان، ٢٠١٦، ص ٣١)

أنواع الولاء التنظيمي:

أشارت دراسة (رضوان، ٢٠١٦) الى تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي لدى العامل، وبالتالي كلاً منهم اقترح أنواع مختلفة للولاء التنظيمي، ويرى (رضوان، ٢٠١٦) أن تلك الأنواع جميعها متواجدة بالفعل، بسبب اختلاف العاملين في سماتهم الشخصية، خبراتهم المهنية، وكذلك المجال التنظيمي الذي ينتمي له العامل، سواء كان تجارى أو صناعي أو خدمي. ومن تلك الأنواع ما أشار اليه جودارزي (Goodarzi, 2012, P) بأن العاملين ينقسمون لأربعة أنواع طبقاً لدرجة ولايتهم وهم كالتالي:

١. أصحاب الولاء الحقيقي Truly loyal: يشعرون والولاء تجاه منظماتهم، ويخططون للبقاء

والعمل بها في المستقبل.

٢. **الولاء المنفتح Accessible Loyalty**: يتميزون بالالتزام لمنظمتهم، لكن التغيرات المستقبلية في

الحياة العائلية، بالإضافة إلى مشكلات أخرى قد تقودهم لمغادرة المنظمة.

٣. **الولاء المقيد Trapped loyalty**: يتسمون بعدم الولاء للمنظمة، لكن يمكنهم البقاء بها لأسباب

أخرى كالأجور والامتيازات.

٤. **الولاء مرتفع الخطورة High risk loyalty**: يتميزوا بعدم الالتزام للعمل بالمنظمة، ولا ينوون

البقاء بها مستقبلاً. (رضوان، ٢٠١٦، ص ٣٧).

كما أشار (محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٣) إلى بعضاً من أنواع الولاء التنظيمي، ستعرضها الباحثة مع

توضيحها بشكل مبسط وهي كالتالي:

١. **الولاء المستديم**: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته

بقائه بمنظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظمته، ولا يستطيع التخلي عنها.

٢. **الولاء التلاحمي**: يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية للفرد، التي تنشأ بين ومنظمته، والتي

تنمىها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة، والتي تشيد فيها بجهود العاملين.

٣. **الولاء العاطفي**: يظهر من خلال الرغبة القوية في بقاء العامل بمنظمته، لأنه يرى أن هناك

توافق أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة يعمل بها، اذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمته

مهما كلفه ذلك.

٤. **الولاء الإغترابي**: يمكن أن نطلق عليه أيضاً الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته،

ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى

كذلك بالولاء السلبي، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية

والمهنية في صورة سلوكيات اداء معينة كالاكتئاب النفسي، التغيب عن العمل، انخفاض الإنتاج،

نقص الكفاءة.

٥. **الولاء الرقابي:** ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيهاً صحيحاً، فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها، وبعدما يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطويرها، فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.
٦. **الولاء (الأخلاقي):** في هذا النوع من الولاء، يتولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته بسبب الدافع الأخلاقي نحو العمل، لكن هذا الدافع إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلاً العامل الذي لم يتقاضى راتبه مدة زمنية طويلة فلن يستطيع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطه الأخلاقي بالمنظمة.
٧. **الولاء الموقفي:** يسمى هذا النوع كذلك بالولاء الاتجاهي، لاعتماده على عوامل تنظيمية وشخصية، فهو يصف العمليات التي من خلالها يتاح للعاملين التعرف على الأهداف والقيم التنظيمية، ويعملون على التطابق والتوحد معها.
٨. **الولاء السلوكي:** حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمته.

أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

تعددت العوامل التي ذكرها الباحثون في دراساتهم، إلا إنها في مجملها تنقسم إلى قسمين رئيسيين:

- عوامل خاصة بإدارة المنظمة

وقد أشار (رضوان، ٢٠١٦، ص ٤٠) إلى مجموعة من العوامل الخاصة بإدارة المنظمة، ومنها ما يلي:

- أ. مزيج الحوافز المقدمة للعاملين، (Borzaga & Tortia, 2006, P241)
- ب. جهة العمل، الخصائص الوظيفية، العدالة التنظيمية بجانبها؛ عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع (الفهداوي، القطاونة، ٢٠٠٤) الدعم الإداري الجيد، التدريب، تفويض العامل،

والعلاقات الشخصية الجيدة بالزملاء، كذلك، ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في تكوين والحفاظ على ولاء ودوافع العاملين نحو العمل (Al-Qarioti & Freih, 2009, P5)

ت. التسهيلات اللازمة للتعلم أثناء العمل، وتقديم برامج تدريبية في عدة مجالات مثل تعلم اللغات الأجنبية، والحاسب الآلي، والقيام باجتماعات عمل منتظمة، تكون شهرياً أو حتى أسبوعياً، والتعريف الجيد للمهام، التحسينات المستمرة في بيئة العمل لكي يتكون بذلك بيئة عمل العاملين (Goodarzi, 2012, P8995)

ث. التأثير الإيجابي لدعم المشرفين، العلاقة بين العامل ورئيسه، الدعم التنظيمي المدرك، الحصول على عوائد إضافية، العمل كفريق، وتكوين بيئة عمل صحية في تنمية الإحساس بالولاء تجاه المنظمة شكل (٣/٢) (الصباغ، ٢٠٠٩)

ج. تمكين العاملين يؤثر إيجابياً في الولاء التنظيمي بشكل غير مباشر، من خلال توسط الإثراء الوظيفي للعلاقة بينهم (Niehoff, et al., 2001, P95)

ح. كذلك، فإن شعور العاملين بالأمان الوظيفي، قدرة المديرين على الاتصال، التشجيع المستمر للعاملين، والثقة المجتمعية المتمثلة في ثقافة العاملين بالمنظمة لها دور مؤثر في نفوس العاملين (Arai, 1995, P21)

خ. أضاف Nartensen & Gmholdt أن أسلوب القيادة، القيم والعلاقات الإنسانية، الجدارات والتنمية الشخصية، المحتوى الوظيفي تمثل عوامل تأثير إيجابية عند توافرها لدى العاملين. د. أشار Linz وزملاؤه أن عدم توقع العاملين للمكافآت والفوائد عند بقائهم في المنظمة، يؤثر سلباً على ولاء العامل واتجاهه لمغادرة المنظمة (Linz, 2013, P16).

ذ. توفر الثقة في الإدارة والثقة في الزملاء احترام المنظمة لعاملها، والاعتراف بالإنجازات، ومساهمات العاملين لنجاح المنظمة تأثيراً إيجابياً في ولاء العاملين تجاه المنظمة (Aityan &

(Gupta, 2011)

ر. التأكيد على الثقافة التنظيمية القوية، مما يؤثر ايجاباً في ولاء العاملين تجاه المنظمة، من خلال التطابق في القيم والمعتقدات، معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد، منح مزايا مادية وأخرى معنوية، إتاحة فرص التطوير المهني والوظيفي، توطيد العلاقة بين المدير والعامل، إتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وترك الحرية للأعضاء في اختيار المجموعة التي يعملون معها، بالإضافة إلى جودة التدريب، التحفيز الجيد، ومكافآت الأداء المنتظمة (محمد، ٢٠٠٩، ص ٦٩)

ز. اتجاهات العاملين نحو المنظمة، التدريب على المهام الوظيفية، الدور المتوقع في أداء المهام، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وتوقع مستوى مناسب من الأجر (عويضة، ٢٠٠٨، ص ٤٥)
س. أسلوب اختيار العاملين، تمكينهم وتحفيزهم من العوامل الهامة التي تؤثر على الولاء التنظيمي (Al-Manni, 2013, P882)

- عوامل خاصة بذات العامل:

كما أشار (رضوان، ٢٠١٦، ص ٤٤) الى مجموعة من العوامل الخاصة بذات العامل، ومنها ما يلي:
أ. ما يتعلق بالشخصية مثل العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة بالمنظمة، الحاجة للإنجاز (محمد، ٢٠٠٩، ص ٧٩).
ب. الرضا عن العلاقات في العمل، والتوقعات الإيجابية المستقبلية من أداء الوظيفة (Brozaga & Tortia, 2006, P27).

ت. الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، سنوات الخبرة (عويضة، ٢٠٠٨، ص ١١٢).
ث. الذكاء الوجداني (محمد، ٢٠٠٦، ص ١١٨).

صفات الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي مدى تطابق الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتجلى الولاء التنظيمي، كما يرى موادى، في السمات التالية: استعداد الفرد لقبول أهداف المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته في الاستمرار في العمل لديها، ويعده Porter ، من أفضل الباحثين، الذين تناولوا الولاء إدارياً، فقد عرفه بأنه: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد، وهي: (حجل ، ٢٠٠٨ ، ١٢٠):

اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

استعداد لبذل أقصى جهد ممكن بالنيابة عن المنظمة.

رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

كما ترى الباحثة أن مفهوم الولاء التنظيمي هو وجود علاقة موجبة بين الفرد والمنظمة تسهم بفعالية في رفع الروح المعنوية للفرد، وزيادة كفاءته الإنتاجية، وتقوية مشاعر اعتزازه بمنظمته، وتأكيد رغبته القوية في الاستمرار بالعمل لديها.

المبحث الرابع: العلاقة بين أساليب التأثير والولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تشكل اهتماماً كبيراً في دراسة الإدارة المعاصرة المختصة في مجالات التطوير التنظيمي، وتنمية السلوك الإداري، فهو مفهوم يتشكل من عدة مكونات، تتضمن القناعة بأهداف المنظمة وقيمها، وبذل مزيد من الجهود لتطويرها وتفعيل دورها، والإصرار على استمرارية فعاليتها، ويمكننا القول: أن هذه المكونات لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الإخلاص للمنظمة والتفاني من أجلها، ويمكننا وصف هذا الموقف بأنه موقف إنساني إيجابي لا منصرف عنه.

وقد حدد et al, الدلائل الأساسية، التي تعبر عن المعطى السلوكي للولاء التنظيمي، الذي يعبر عن توافق الموظف مع منظمته، وهي كما وضحها (التويم، ٢٠٠٥):

وجود الرغبة المتزايدة عند الموظف، للبقاء في عضوية المنظمة وإثبات مكانته فيها.

وجود المستوى العالي من الاستعداد والقناعة، في تقديم الجهد اللازم والفعال للمنظمة.

وجود الإيمان الأكيد والقبول بقيم المنظمة، والمضي قدماً من أجل تحقيق أهدافها.

وبهذا يتضح أن الولاء التنظيمي، له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير في إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة، يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل، التي تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

محددات الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات تطرقت إلى العوامل المؤثرة في شدة الولاء التنظيمي، ونحن بعد اطلاعنا على العديد من الدراسات حصرنا أهم هذه المحددات من وجهة نظر (مريزق، ٢٠٠٩) وسنوردها فيما يلي:

١. الثقافة التنظيمية:

كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، ساعد ذلك وسهل في كسب ولاء العمال لمؤسستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى الإحباط والتذمر، والتخلي عن المؤسسة عندما تتاح لهم الفرصة. من هنا إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها لابد عليها من دعم القيم المشتركة وخلق أهداف مشتركة بينها وبين عمالها، وهذه الثقافة بما أنها مستمرة بمعنى تعلم للعمال الجدد سيكون من السهل على المؤسسة كسب ولاء العمال الجدد أيضاً (المحتسب والجلعود ، ٢٠٠٧ ، ٥٨)

٢. العدالة التنظيمية:

العدالة التنظيمية تؤثر مباشرة على رضا الأفراد سواء فيما يتعلق بالمعاملة، أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل وعدالة الإجراءات التي تبني على أساسها القرارات وبالتالي، فإذا كانت العدالة المدركة من طرف هذا العامل إيجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال وبالتالي سيشعر بالراحة والرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة، وأيضاً السعي لتحقيق أهدافها، وهذا ما يعني زيادة ولائهم للمؤسسة فقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك الفرد العامل للعدالة بأبعادها الثلاثة يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، والعكس صحيح بمعنى، عندما يحس الأفراد بالظلم يسعون للتخلص منه وهذا يكون إما بالابتعاد عن من ظلمهم أو بالتقليل من جهودهم (مدخلاتهم) لتساوى مع مخرجاتهم لينخفض عندهم الشعور بعدم العدالة وهذا ما يدل على انخفاض درجة استعدادهم لتحقيق أهداف المؤسسة ومنه ولائهم لها (النقيب ، ٢٠١٣ ، ٥٢)

العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي:

لقد استطاع موضوع ضغوط العمل والتأثيرات التي تطول الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات على شغل بال الكثير من الباحثين والمهتمين بعلوم الإدارة والأداء التنظيمي ويرجع سبب الاهتمام والانتباه الى هذين المفهومين الى التأثيرات التي يتركها على الفرد والعاملين من تأثيرات سلوكية والموقف الذي يتخذه تجاه المنظمة والوظائف وبالأخص ان عملية تحسين الأداء الوظيفي اصبح مطلب مهم وهدف وغاية تسعى المنظمات الى تحقيقه وذلك بالمحاولات الدائمة والعمل على تطبيق مبدأ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات وكذلك العوامل على توافر العوامل التي تسعى الى تحقيق مبدأ الولاء للعاملين وفي اتجاه اخر تحاول المنظمات على ابعاد كل العوامل التي يمكن ان تقف او تعيق علمية الولاء وكذلك الأسباب والاعمال والسلوكيات التي قد تؤدي الى وجود ضغوط عمل على الموظفين العاملين لديها . وعليه فان علمية التحسين المستمر للأداء في المنظمات تعتبر مسألة ذات أهمية كبيرة لكل العاملين في المنظمات وما لذلك تأثيرات على كل الجوانب الحياتية وهو ما يدفع الجميع الى المضي قدما وتحقيق النجاحات في العمل المؤسسي (سمايي ، ٢٠١١ ، ٦٩)

وأصبحت عملية الضغوط التي تصيب العاملين من أكبر الاخطار التي يتعرضون اليها وأصبحت تشكل تهديدا كبيرا على مستقبلهم الوظيفي وذلك بسبب التأثيرات السلبية التي تصيب العاملين وعلى الوجه الاخر أصبحت عملية ضعف الولاء التنظيمي للعاملين مكلفة للغاية للمنظمات وذلك مما يترتب عليها من أعباء إضافية نتيجة الغياب المتكرر والتسرب الوظيفي وضعف الرغبة الى العمل وعدم الرغبة في زيادة الابداع وضعف الدافع الالتزامين في العمل. (مريزق ، ٢٠٠٩ ، ١٢١)

المنهجية وطرق الدراسة

المنهجية وطرق الدراسة:

تنهج الدراسة الحالية المنهج الوصفي حيث أنه ملائم لإجراءات الدراسة الحالية، والذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفاً دقيقاً ويعبر عنه بالكيف والكم، فالكيف يفسر الظاهرة وخصائصها والكمي يوضح رقمياً الظاهرة ومقدار حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة؟

أدوات الدراسة :

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء تقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤: ١١٦).

وبناءً على أهداف الدراسة فقد اعتمد هذا الدراسة على الاستبانة الواردة في بحث (خليف ومحمد

(٢٠١٤) والتي تكونت من الأجزاء التالية:

٣,٣,١ الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

٣,٣,٢ الجزء الثاني: يتعلق بضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث تضمن هذا الجزء ثلاثة وعشرون فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة على أربعة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
- المحور الثاني: غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
- المحور الثالث: عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
- المحور الرابع: الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي".

الحدود المكانية: الرياض.

الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة التطبيقية في الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة خلال الفصل الدراسي عام ٢٠٢٥ م.

الفصل الثالث
الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تتناول هذه الدراسة منهج الدراسة المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف لخصائص أفراد عينة الدراسة، وكذلك كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها، وثباتها، وينتهي بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

استناداً إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ والاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة. فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في إدارة الموارد البشرية، وذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفي البريد السعودي بوصفها مجتمعاً للدراسة، وقد تم اختيار عينة تحكمية، وقد بلغ عدد الاستبانات التي تم جمعها وقابلة للتحليل استبانة عدد (٨٩) موظفي البريد السعودي، جاءت بياناتها الأولية.

وصف أفراد مجتمع الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ولوصف أفراد مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات (ك)، النسب المئوية (%)، وقد صنفت الباحثة أفراد مجتمع الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، الدخل المستوى التعليمي)، والتي لها

مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، فضلاً عن ذلك فإنها تعكس لنا الخلفية العلمية لأفراد مجتمع، وسوف يتم عرض ذلك في الجداول التالية:

جدول (١-٣)

يوضح تركيب استمارة أداة الدراسة (الاستبانة)

أبعاد الدراسة	متغيرات الدراسة	عدد الأسئلة
البيانات الأولية	بيانات عن أفراد عينة الدراسة	٣
المحور الأول	مسببات ضغوط العمل	٥
المحور الثاني	غموض الدور	٥
المحور الثالث	عبء العمل وبيئة العمل المادية	١٠
المحور الرابع	الولاء التنظيمي	١٠

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على النحو التالي:

جدول (٢-٣)

يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
قيمة المتوسط الحسابي	٥,٠٠ - ٤,٢١	٤,٢٠ - ٣,٤١	٣,٤٠ - ٢,٦١	٢,٦٠ - ١,٨١	١,٨٠ - ١
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

أداة الدراسة :

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء تقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، ٢٠٠٤: ١١٦).

وبناءً على أهداف الدراسة فقد اعتمد هذا الدراسة على الاستبانة الواردة في بحث (خليف ومحمد

(٢٠١٤) والتي تكونت من الأجزاء التالية:

٣,٣,١ الجزء الأول: يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ممثلة في (العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة).

٣,٣,٢ الجزء الثاني: يتعلق بضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث تضمن هذا الجزء ثلاثة وعشرون فقرة من أسئلة الاستبانة مقسمة على أربعة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

- المحور الثاني: غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
- المحور الثالث: عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.
- المحور الرابع: الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي، حيث أوضحت الباحثة للمبحوثين الغرض من هذا الدراسة، وقد تم بعد ذلك استعادة أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (٨٩) استبانة والتي تم إجراء التحليل الإحصائي لها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- (١) تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- (٢) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة الدراسة.
- (٣) تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

حساب ثبات الاستبانة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام (معادلة ألفا كرو نباخ)، ويوضح الجدول رقم (١-٤) معاملات الثبات لكل محور من محاور ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي ثم للاستبانة ككل.

جدول رقم (١-٤) قيمة معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور ضغوط العمل وتأثيرها على الولاء

التنظيبي ثم للاستبانة ككل

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ
مسببات ضغوط العمل	٥	٠,٧٨٦
غموض الدور	٥	٠,٧٢٨
عبء العمل وبيئة العمل المادية	١٠	٠,٨٢٤
الولاء التنظيمي	١٠	٠,٧٣٦
لجميع عبارات الاستبانة ككل	٣٠	٠,٧٤٧

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٤-١) ان قيم معامل ألفا كرو نباخ لأبعاد الدراسة الأربعة وللاستبانة ككل تتراوح بين (٠,٨٢٤-٠,٧٨٦) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تفسر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

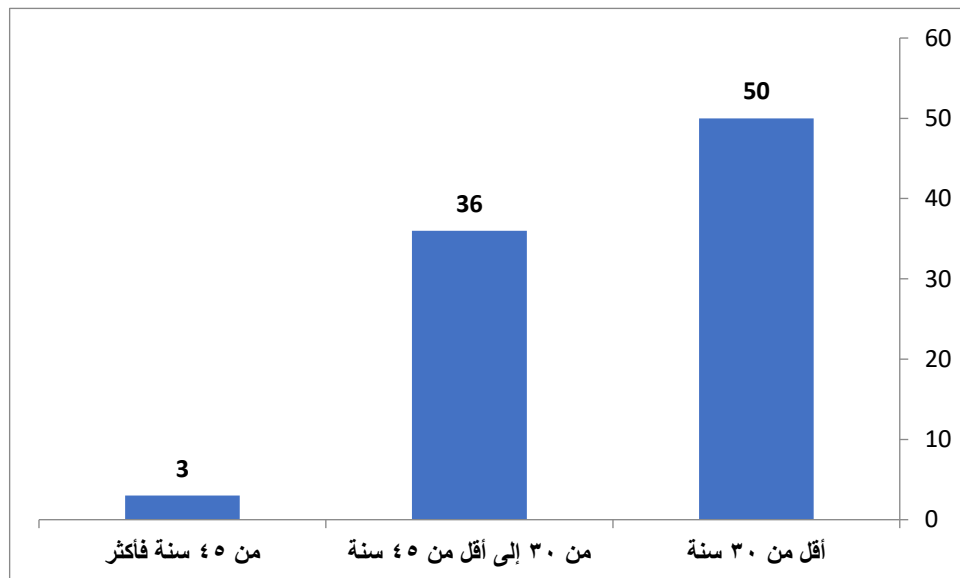
تم قياس معامل الثبات للفقرات وكان معامل الثبات للفقرات ٠,٧٤٧ وهو معدل يشير الى ثبات النتائج.

نتائج التحليل الوصفي للبيانات

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناء على المتغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات

الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

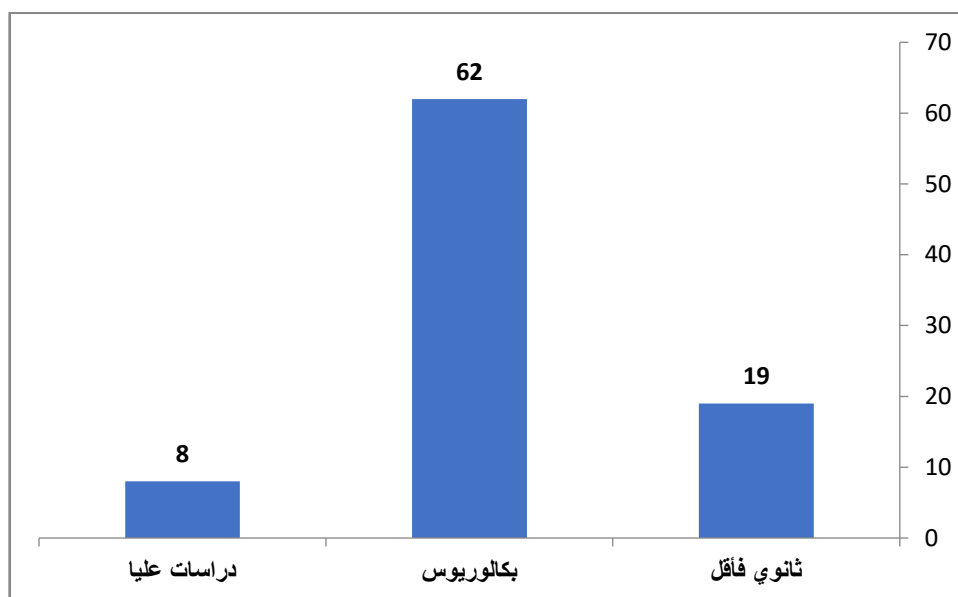
أ- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:



شكل رقم (١-٥) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

ويتضح من خلال الشكل رقم (٥-١) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر، حيث يتبين أن ٥٠ موظفا كانت أعمارهم أقل من ٣٠ عاما، بينما كان ٣٦ موظفا تراوحت أعمارهم بين ٣٠ إلى أقل من ٤٥ عاما، وكان ٣ موظفين أعمارهم أكثر من ٤٥ عاما.

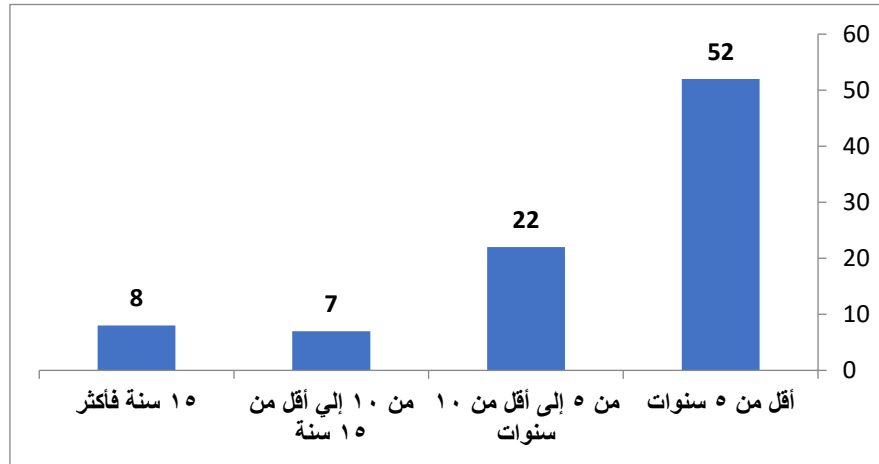
ب- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي:



شكل رقم (٥-٢) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل الدراسي

يتضح من الشكل رقم (٥-٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي، حيث بلغ عدد الحاصلين على الثانوي فأقل ١٩ موظفا، بينما بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس ٦٢ موظفا، بينما كان الحاصلين على الدراسات العليا في عينة الدراسة ٨ موظفين.

ت- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة:



شكل رقم (٣-٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

ويتضح من خلال الشكل رقم (٣-٥) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة، حيث يتبين

أن ٧ موظفين تتراوح خبراتهم بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تزيد خبراتهم عن ١٥ سنة ٨ موظفين، وبلغ عدد من تتراوح خبراتهم بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ٢٢ موظفا، بينما كان ٥٢ موظفا ممن كانت خبراتهم أقل من ٥ سنوات وذلك في عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية

٤,٣,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

تمثل التساؤل الفرعي الأول فيما يلي: ما هي مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في الرياض؟

ويوضح الجدول رقم (٢-٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات مسببات ضغوط

العمل في إدارة الموارد البشرية في الرياض

جدول رقم (٢-٤) المتوسطات الحسابية لعبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد

البشرية في الرياض

العبارة	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقا	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
١ الطريقة التي انجز بها اعمالي طريقة خاطئة	٣٣	٢١	٣٤	١	٠	٣,٩٧	موافق
٢ هناك تضارب بين مهامى المطلوبة مني والاعتقادات الشخصية في الاعمال التي أقوم به	٢٨	٤٠	٢١	٠	٠	٤,٠٨	موافق
٣ القرارات والمواقف التي اتخذها تتأثر بها مصالح الاخرين في العمل	٣٣	٣٧	١٤	٥	٠	٤,١٠	موافق
٤ اشعر بالحيرة في بعض المواقف بين الموظفين وبين المدير المباشر	٢٧	٣٧	١٨	٦	١	٣,٩٣	موافق
٥ الاعمال التي أقوم بها لا تلقي القبول من الجميع	٣٠	٣٥	٢٠	١	٣	٣,٩٩	موافق
المتوسط الحسابي العام لمسببات ضغوط العمل							موافق
						٤,٠٢	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٤-٢) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات مسببات ضغوط العمل بلغ (٤,٠٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بدرجة مرتفعة. بمعنى أن أفراد العينة موافقون على اعتبارهم يعانون من ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي ز

وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية لمسببات ضغوط العمل فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " القرارات والمواقف التي اتخذها تتأثر بها مصالح الآخرين في العمل " في المرتبة الأولى بين عبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى أنه من أقوى المسببات لضغوط العمل هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " هناك تضارب بين مهامى المطلوبة منى والاعتقادات الشخصية في الاعمال التي أقوم به " في المرتبة الثانية بين عبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بمتوسط بلغ (٤,٠٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " الاعمال التي أقوم بها لا تلقي القبول من الجميع " في المرتبة الثالثة بين عبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " الطريقة التي انجز بها اعمالي طريقة خاطئة " في المرتبة الرابعة بين عبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بمتوسط بلغ (٣,٩٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة "اشعر بالحيرة في بعض المواقف بين الموظفين وبين المدير المباشر" في المرتبة الخامسة بين عبارات مسببات ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

تمثل التساؤل الفرعي الثاني فيما يلي: غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض؟

ويوضح الجدول رقم (٣-٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية بالبريد السعودي بالرياض

جدول رقم (٣-٤) المتوسطات الحسابية لعبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد

السعودي بالرياض

	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
١	المهام التي أقوم بها في وظيفتي غير محددة	٣٣	٢٨	٢٤	٢	٢	٣,٩٩	موافق
٢	هناك مجموعة من العقوبات التي تقف في طريق تنفيذ المسؤوليات التي على عاتقي	٣٠	٣١	١٧	٩	٢	٣,٨٨	موافق
٣	عملية الالتزام بالخطط العريضة في المنظمة لا يوجد التزام بها	٢٩	٣٦	١٨	٦	٠	٣,٩٩	موافق
٤	الصلاحيات المعلقة لي غير واضحة	٢٤	٣٨	٢٥	١	١	٣,٩٣	موافق
٥	عملية تفويض الصلاحيات من الإدارة في المؤسسة لا تكفي لإنجاز الأعمال	٢٦	٤١	١٦	٥	١	٣,٩٧	موافق
	المتوسط الحسابي العام لغموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض							موافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٤-٣) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات لغموض الدور بلغ (٣,٩٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بدرجة مرتفعة بمعنى أن أفراد العينة موافقون على غموض الدور إدارة الموارد البشرية في السعودي

وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية لغموض الدور في إدارة الموارد البشرية في الرياض فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارتين " المهام التي أقوم بها في وظيفتي غير محددة " ، " عملية الالتزام بالخطط العريضة في المنظمة لا يوجد التزام بها " في المرتبة الأولى بين عبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " عملية تفويض الصلاحيات من الإدارة في المؤسسة لا تكفي لإنجاز الأعمال " في المرتبة الثالثة بين عبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " الصلاحيات المعلقة لي غير واضحة " في المرتبة الرابعة بين عبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " هناك مجموعة من العقبات التي تقف في طريق تنفيذ المسؤوليات التي على عاتقي " في المرتبة الخامسة بين عبارات غموض الدور في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذين المتغيرين بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

تمثل التساؤل الفرعي الثالث فيما يلي: ما تأثير عبء العمل وبيئة العمل الماضية على الولاء التنظيمي

في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض؟

ويوضح الجدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات عبء العمل وبيئة

العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

جدول رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية لعبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة

الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
١	يتم استنزاف أوقاتي الإضافية في العمل بسبب الحجم الكبير من العمل	٣٦	٣٢	٢١	٠	٠	٤,١٧	موافق
٢	الوقت المرخص للعمل ضيق لا يسمح بالأداء الكافي للمهام	٣٤	٣٣	١٩	٣	٠	٤,١٠	موافق
٣	في بعض الأحيان تكون الاعمال المطلوبة صعبة معقدة	٢٨	٢٧	٢٦	٧	١	٣,٨٣	موافق
٤	الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي منفصلة عن بعضها	٢٨	٣٥	١٩	٧	٠	٣,٩٤	موافق
٥	يتم دعوتي للذهاب للعمل في أيام الاجازة بصورة متكررة	٣٠	٣٦	١٨	٥	٠	٤,٠٢	موافق

٦	الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة الى غير متوفرة مقارنة بزملائي	٣٣	٢٨	٢٤	٢	٢	٣,٩٩	موافق
٧	الضجيج في مكان عملي غير مناسب لما أقوم به من مهام	٣٠	٣١	١٧	٩	٢	٣,٨٨	موافق
٨	الشكل الداخلي للمكتب غير مناسب لطبيعة العمل	٢٩	٣٦	١٨	٦	٠	٣,٩٩	موافق
٩	هناك عدم تناسب للأجهزة والأدوات في العمل	٢٤	٣٨	٢٥	١	١	٣,٩٣	موافق
١٠	طبيعة التهوية والاضاءات في المكتب غير مناسبة للعمل الذي أقوم به	٢٦	٤١	١٦	٥	١	٣,٩٧	موافق
المتوسط الحسابي العام لعبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض								
							٣,٩٩	موافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٤-٤) أن المتوسط الحسابي العام لعباء العمل وبيئة العمل المادية بلغ (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بدرجة مرتفعة بمعنى ان افراد العينة موافقون على توافر ضغوط عبء العمل وبيئة العمل المادية في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية لعباءات عبء العمل وبيئة العمل المادية فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " يتم استنزاف اوقاتي الإضافية في العمل بسبب الحجم الكبير من العمل " في المرتبة الأولى بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد

السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,١٧) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " الوقت المرخص للعمل ضيق لا يسمح بالأداء الكافي للمهام " في المرتبة الثانية بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " يتم دعوتي للذهاب للعمل في أيام الاجازة بصورة متكررة " في المرتبة الثالثة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,٠٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارتين "الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة الى غير متوفرة مقارنة بزملائي " "الشكل الداخلي للمكتب غير مناسب لطبيعة العمل " في المرتبة الرابعة والخامسة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " طبيعة التهوية والاضاءات في المكتب غير مناسبة للعمل الذي أقوم به " في المرتبة السادسة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " أتحمل مسئولية عدة أعمال وواجبات منفصلة عن بعضها البعض " في المرتبة السابعة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد

السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي منفصلة عن بعضها" في المرتبة الثامنة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " الضجيج في مكان عملي غير مناسب لما أقوم به من مهام " في المرتبة التاسعة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة " في بعض الأحيان تكون الاعمال المطلوبة صعبة معقدة " في المرتبة العاشرة بين عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

تمثل التساؤل الفرعي الرابع فيما يلي: ما مدى توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض؟

ويوضح الجدول رقم (٥-٤) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الولاء التنظيمي في

إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

جدول رقم (٤-٥) المتوسطات الحسابية لعبارات الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في

البريد السعودي بالرياض

	العبارات	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق إطلاقاً	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
١	اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة	٣٦	٣٢	١٦	٥	٠	٤,١١	موافق
٢	مستعد أن ابذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة	٢٩	٣٥	١٩	٦	٠	٣,٩٨	موافق
٣	يهمني كثيراً مستقبل أفضل لهذه المنظمة	٢٣	٣٦	٢٣	٦	١	٣,٨٣	موافق
٤	أشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المنظمة	٢٥	٣٤	٢٠	٩	١	٣,٨٢	موافق
٥	سأتأثر سلباً لو تركت العمل بهذه المنظمة	٣٠	٣٥	١٦	٩	٠	٣,٩٦	موافق
٦	ما زلت أشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه المنظمة	٣٤	٢٣	٢٣	٧	٢	٣,٩٠	موافق
٧	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في هذه المنظمة	٢٨	٤٠	٢١	٠	٠	٤,٠٨	موافق
٨	لدي ثقة بأن هذه المنظمة أكثر أمن وظيفي من المنظمات الأخرى	٣٣	٣٧	١٤	٥	٠	٤,١٠	موافق
٩	لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها	٢٧	٣٧	١٨	٦	١	٣,٩٣	موافق
١٠	أحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المنظمة	٣٠	٣٥	٢٠	١	٣	٣,٩٩	موافق
	المتوسط الحسابي العام للولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض							٣,٩٤ موافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٤-٥) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الولاء التنظيمي بلغ (٣,٩٤) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بدرجة مرتفعة بمعنى أن أفراد العينة موافقون على توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي

وفيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية لعبارات الولاء التنظيمي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة بها على النحو التالي:

- جاءت العبارة " اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة" في المرتبة الأولى بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,١١) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " لدي ثقة بان هذه المنظمة أكثر أمن وظيفي من المنظمات الأخرى" في المرتبة الثانية بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,١٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في هذه المنظمة" في المرتبة الثالثة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٤,٠٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة " أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المنظمة" في المرتبة الرابعة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٩) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

- جاءت العبارة "مستعد أن ابذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة" في المرتبة الخامسة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "سأتأثر سلبا لو تركت العمل بهذه المنظمة" في المرتبة السادسة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٦) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها" في المرتبة السابعة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "ما زلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه المنظمة" في المرتبة الثامنة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٩٠) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "يهمني كثيرا مستقبل أفضل لهذه المنظمة" في المرتبة التاسعة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٣) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.
- جاءت العبارة "يهمني كثيرا مستقبل أفضل لهذه المنظمة" في المرتبة العاشرة بين عبارات توافر الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بمتوسط بلغ (٣,٨٢) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة.

الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس:

تمثل تساؤل الدراسة الرئيس فيما يلي: ما تأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي في إدارة الموارد

البشرية في البريد السعودي بالرياض؟

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة على ضغوط

العمل واثرها في الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض، حيث بلغ

المتوسط الحسابي العام (٣,٩٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى تأثير ضغوط العمل على

الولاء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بدرجة مرتفعة، ويتضح ذلك في

الجدول رقم (٤-٦).

جدول رقم (٤-٦) المتوسطات الحسابية لضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي في إدارة

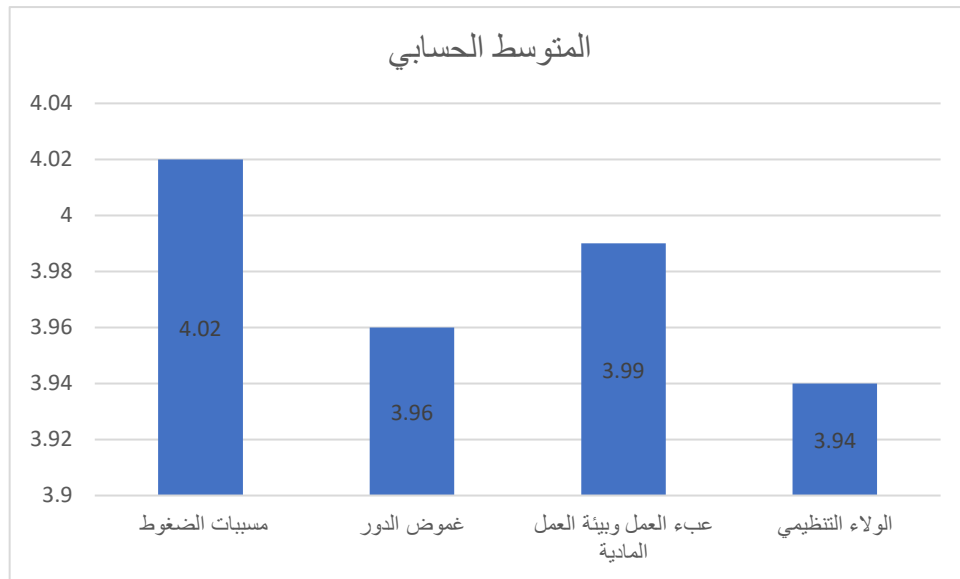
الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض

ضغوط العمل والولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
مسببات الضغوط	٤,٠٢	موافق
غموض الدور	٣,٩٦	موافق
عبء العمل وبيئة العمل المادية	٣,٩٩	موافق
الولاء التنظيمي	٣,٩٤	موافق
المتوسط الحسابي العام لضغوط العمل والولاء التنظيمي	٣,٩٨	موافق

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويوضح الجدول رقم (٤-٦) أن المتوسط الحسابي العام لمحاور ضغوط العمل والولاء التنظيمي (٣,٩٨) درجة من أصل (٥) وهو متوسط يشير إلى توافر ضغوط العمل في إدارة الموارد البشرية في البريد السعودي بالرياض بدرجة مرتفعة، وفيما يتعلق بتأثير ضغوط العمل على الولاء التنظيمي كان كالآتي :

- جاء عبارات مسببات الضغوط في المرتبة الأولى بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٤,٠٢) وهو متوسط يشير إلى توافر مسببات ضغوط العمل بدرجة مرتفعة.
- جاء عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في المرتبة الثانية بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٩) وهو متوسط يشير إلى توافر عبء العمل وبيئة العمل المادية بدرجة مرتفعة.
- جاء عبارات غموض الدور في المرتبة الثالثة بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٦) وهو متوسط يشير إلى توافر عبء العمل بدرجة مرتفعة.
- جاء عبارات الولاء التنظيمي في المرتبة الرابعة بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٦) وهو متوسط يشير إلى توافر الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة. ويوضح أيضا توافر الولاء التنظيمي بدرجة ادني ولكنه ما يزال مرتفعا.



شكل رقم (٥) المتوسطات الحسابية لضغوط العمل وتأثيرها على الولاء التنظيمي في إدارة الموارد

البشرية في البريد السعودي بالرياض

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: النتائج:

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت إليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الأساسي والتساؤلات الفرعية، فقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن بيانها على النحو التالي:

- جاء عبارات مسببات الضغوط في المرتبة الأولى بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٤,٠٢) وهو متوسط يشير إلى توافر مسببات ضغوط العمل بدرجة مرتفعة بمعنى ان افراد عينة الدراسة موافقون على توافر مسببات ضغوط العمل في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي .
- جاء عبارات عبء العمل وبيئة العمل المادية في المرتبة الثانية بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٩) وهو متوسط يشير إلى توافر عبء العمل وبيئة العمل المادية بدرجة مرتفعة بمعنى ان افراد عينة الدراسة موافقون على توافر ضغوط عبء العمل وبيئة العمل المادية في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي
- جاء عبارات غموض الدور في المرتبة الثالثة بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٦) وهو متوسط يشير إلى توافر عبء العمل بدرجة مرتفعة بمعنى ان افراد عينة الدراسة موافقون على غموض الدور في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي
- جاء عبارات الولاء التنظيمي في المرتبة الرابعة بين عبارات تأثير ضغوط العمل والولاء التنظيمي بمتوسط بلغ (٣,٩٦) وهو متوسط يشير إلى توافر الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة. ويوضح

أيضاً توافر الولاء التنظيمي بدرجة ادني ولكنه ما يزال مرتفعاً بمعنى ان افراد عينة الدراسة موافقون على توافر ضغوط العمل في ادارة الموارد البشرية في البريد السعودي.

ثانياً التوصيات:

من خلال تحليل نتائج الدراسة وصت الباحثة بما يلي:

١. ضرورة ان تعتمد الإدارة العليا في البريد السعودي على التركيز على الدورات التدريبية للعاملين فيها وذلك بهدف تدريبية لكيفية التعامل مع ضغوط العمل .
٢. العمل على توسيع المستويات الإدارية من حيث الزيادة في اعداد في المستوى الاداري من حيث قاعدة اتخاذ القرار لانه هو المسؤول عن السياسات والاستراتيجيات
٣. العمل على توفير عملية التطوير والابداع التنظيمي وكذلك وضع نظام لهيكله الرواتب والأجور ونظام الترقيات والمنح .
٤. العمل على نشر الثقافة الخاصة بالإنجاز للعاملين في البريد السعودي من خلال الندوات وورش العمل
٥. العمل على توفير بيئة عمل افضل من البيئة الحالية من خلال توفير ما يلزم من احتياجات أساسية لتيسير العمل بالصورة الصحيحة.

المراجع

المراجع:

١. أبو معيلق، عبد الحى، (٢٠٠٧)، "ضغط العمل لدى المرأة البديلة" الإرشاد النفسى، جامعة دمشق.
٢. التويم، نايف، (٢٠٠٥)، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية"، رسالة تطبيقية على ضباط جوازات وممرور مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٣. حجل، عامر، (٢٠٠٨)، "أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجى"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
٤. السبيعي، محمد (٢٠١٦) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، أطروحة (ماجستير)- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
٥. طاوس، عبيد (٢٠٢٣) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول Ra1k- سكيكدة، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية.
٦. جلال، هناء محمد (٢٠١٩) ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية، بنها، مصر.
٧. الدوسري، سعد، (٢٠٠٥)، "ضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
٨. الشقيرات، محمد والدرايع، ماهر والقصور، محمد، (٢٠٠٣)، "مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الأردنية والأعراض المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديمغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة"، مجلة الإداري، مسقط، معهد الإدارة العامة، السنة ٢٥، العدد ١٥٧.

٩. محمود، سمايلي، (٢٠١١)، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس طيف، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
١٠. مريزق، عماد، (٢٠٠٩)، "علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية"، مجلة علوم إنسانية، السنة (٦)، العدد (٤٠).
١١. النمر، سعود محمد، (١٩٩٤)، "دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (١٦)، العدد (٢)، عمان.
١٢. الهنداوي، وفية أحمد، ١٩٩٤، "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مجلة الإداري، مسقط، (معهد الإدارة العامة، العدد ٥٨)، ص: ٨٩-١٢٩.
١٣. هيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٨)، "ضغوط العمل منهج شامل للرسالة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها" معهد الإدارة العامة، الرياض.
١٤. خليفات، عبد الفتاح والمطارنة، شرين. ٢٠١٠م. إثر ضغوط العمل في الاداء الوظيفي. مجلة دمشق، المجلد رقم (٢٦)، العدد رقم (٢٠١).
١٥. ابو العلا، محمد. ١٤٣٠هـ. ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية- غزة.
١٦. السعد، صالح ودرويش، مراد. ١٤٢٩هـ. اسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية: دراسة استكشافية. مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد رقم (٢٢)، العدد رقم (١).

١٧. النقيب، مؤيد. (٢٠١٣م). العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد (٤) العدد (٩).
١٨. المحتسب، لينة و الجلعود، مروان. ٢٠٠٧م. أبعاد الولاء التنظيمي العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل. مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات والأبحاث، العدد رقم (١١).
١٩. عورتاني، مأمون. ٢٠٠٣م. العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية-نابلس.
٢٠. عمار، تغريد. ٢٠٠٦م. أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
٢١. الاحمدي ، حنان (٢٠٠٢) ، ضغوط العمل لدى الأطباء : المصادر والأعراض : دراسة ميدانية للأطباء العاملين في المستشفيات الحكومية والخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
٢٢. الأحمدي، حنان عبدالرحيم، (٢٠٠٦)، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد ٣، المجلد ١٣.
٢٣. بوسالم، أبو بكر، (٢٠١٠)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، كلية إدارة المال والاعمال، الاردن.
٢٤. بوعطيط، جلال الدين، (٢٠٠٥)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.

٢٥. خليفات، عبدالفتاح صالح، (٢٠٠٩)، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، الأردن.
٢٦. دراسة (المذكور، ٢٠١١) بعنوان (درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت).
٢٧. دراسة (بوسالم، ٢٠١٠) بعنوان (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية).
٢٨. دراسة (جوخدار، ٢٠١٦) بعنوان (دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية).
٢٩. دراسة (عويضة، ٢٠٠٨) بعنوان (أثر الولاء الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية: محافظات غزة)
٣٠. الدوسري، سعد بن عميان، (٢٠٠٥)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
٣١. رضوان، أحمد جمال، (٢٠١٦)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر.
٣٢. الرواشدة، خلف سليمان، (٢٠٠٧)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط١، دار حامد للنشر، عمان الاردن.
٣٣. رويم، فايز، (٢٠١٠)، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد ٥، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
٣٤. ريان، عادل محمد، (٢٠٠١)، العلاقة بين الانضباط في العمل والولاء للمنظمة، دراسة مرجعية، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط، العدد ٣١.

٣٥. السيد، محمود محمد، (٢٠٠٢)، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد ١٤، العدد ٢، كلية التجارة، مصر.
٣٦. الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٩م)، العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة آفاق جديدة، المجلد، ٢١، العدد ٣-٤ كلية التجارة، مصر.
٣٧. عبيدات وآخرون، (٢٠١٢)، البحث العلمي: مفهومه ، أدواته ، أساليبه، إشرافات للنشر والتوزيع.
٣٨. عطاري، عارف، (٢٠٠٠)، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، عمان.
٣٩. العمري ، عبيد عبدالله، (١٩٩٩)، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية، مجلد ١١.
٤٠. فاضل، سمية، (٢٠١٦)، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، شهادة ماستر، علم اجتماعية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
٤١. الباز، أماني (٢٠٢١). البيئة التنظيمية وأثرها على مستويات الضغوط النفسية في بيئة العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ١٨(١)، ١٠١-١٣٠.
٤٢. السالم ، سالم محمد (١٩٩٧) ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعة بالسعودية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .

٤٣. الشمري، فهد. (٢٠١٩). إدارة الضغوط في المنظمات الحديثة: مقارنة تنظيمية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٢)، ٨٨-٥٧.

٤٤. الطويل، محمد. (٢٠١٨). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في بيئة المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠(٣)، ١٧٢-١٤٥.

٤٥. عبد الرحمن، سامي (٢٠٢٠). أثر الثقافة التنظيمية في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين. مجلة الدراسات الإدارية، ١٢(٤)، ٢٥٠-٢٢١.

٤٦. الفهداوي، فهدى خليفة، القطاونة، نشأت أحمد، (٢٠٠٤)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٤، العدد ٢، الأردن.

٤٧. الكلابي، سعد عبدالله، (٢٠٠٠)، نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ٣٧، العدد ٢، كلية التجارة، مصر.

٤٨. اللوزي، موسى، (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

٤٩. محمد، شبيب الشريف، (٢٠٠٩)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز عنابه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، فلسطين.

المراجع الأجنبية

50. Buchok (2000) Psychological pressures faced by IT professionals McGraw-Hill, N4,
New York

51. Roose (1999) Work pressures for reference service workers A Case of Employee who are Taking Further Education in University, The Journal of Human Resource and Adult Learning, vol. 4, No. 1, June PP. 104- 112.
52. Bunge (1997) Sources of work pressures for librarians and job satisfaction , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22, No. 3, PP. 300- 320.

الملاحق

استمارة الاستبانة

استمارة الاستبانة

السيد/ة الفاضل/ة

السلام عليكم رحمة الله وبركاته،

نأمل منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في إدارة الموارد البشرية "دراسة تطبيقية على البريد السعودي" علماً بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض الدراسة العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة وأنتم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة،

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم ودعمكم.

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية:

أولاً: البيانات الأولية:

يرجى وضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

البيانات الأولية : أجب في الفراغ المقابل بكتابة الإجابة أو بوضع دائرة حول الإجابة للاختيار بين الإجابات	
١	العمر ☐ من ٢٠ سنة إلى أقل من ٢٥ ☐ من ٢٦ سنة إلى أقل من ٣٥ ☐ من ٣٦ سنة إلى أقل من ٤٦ ☐ من ٤٦ سنة فأكثر
٢	المؤهل الدراسي ☐ ثانوي فأقل ☐ دبلوم بعد الثانوي ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٣	عدد سنوات الخدمة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ ١٥ سنة فأكثر

ثانياً: محاور الاستبيان

ثانياً : محاور الاستبانة

المحور الأول: مسببات ضغوط العمل

فضلاً ضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الآتية التي تمثل رأيك :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١	الطريقة التي انجز بها اعمالي طريقة خاطئة					
٢	هناك تضارب بين مهامى المطلوبة منى والاعتقادات الشخصية فى الاعمال التى أقوم به					
٣	القرارات والمواقف التى اتخذها تتأثر بها مصالح الآخرين فى العمل					
٤	اشعر بالحيرة فى بعض المواقف بين الموظفين وبين المدير المباشر					
٥	الاعمال التى أقوم بها لا تلقى القبول من الجميع					

المحور الثاني: غموض الدور

فضلاً ضع علامة ✓ أمام كل عبارة من العبارات الآتي التي تمثل رأيك:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
٦	المهام التي أقوم بها في وظيفتي غير محددة					
٧	هناك مجموعة من العقوبات التي تقف في طريق تنفيذ المسؤوليات التي على عاتقي					
٨	عملية الالتزام بالخطط العريضة في المنظمة لا يوجد التزام بها					
٩	الصلاحيات الممنوحة لي غير واضحة					
١٠	عملية تفويض الصلاحيات من الإدارة في المؤسسة لا تكفي لإنجاز الأعمال					

المحور الثالث: عبء العمل وبيئة العمل المادية

فضلاً ضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الآتي التي تمثل رأيك :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
١١	يتم استنزاف اوقاتى الإضافية في العمل بسبب الحجم الكبير من العمل					
١٢	الوقت المخصص للعمل ضيق لا يسمح بالأداء الكافي للمهام					
١٣	في بعض الأحيان تكون الاعمال المطلوبة صعبة معقدة					
١٤	الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقي منفصلة عن بعضها					
١٥	يتم دعوتي للذهاب للعمل في أيام الاجازة بصورة متكررة					
١٦	الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة الى غير متوفرة مقارنة بزملائي					
١٧	الضجيج في مكان عملي غير مناسب لما أقوم به من مهام					
١٨	الشكل الداخلي للمكتب غير مناسب لطبيعة العمل					
١٩	هناك عدم تناسب للأجهزة والأدوات في العمل					
٢٠	طبيعة التهوية والاضاءات في المكتب غير مناسبة للعمل الذي أقوم به					

المحور الرابع: الولاء التنظيمي

فضلاً ضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الآتي التي تمثل رأيك:

م	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
٢١	اعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المنظمة					
٢٢	مستعد أن ابذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المنظمة					
٢٣	يهمني كثيرا مستقبل أفضل لهذه المنظمة					
٢٤	اشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المنظمة					
٢٥	سأؤثر سلبا لو تركت العمل بهذه المنظمة					
٢٦	ما زلت اشعر بالرضا عن قراري للعمل في هذه المنظمة					
٢٧	لدي استعداد لإنهاء عمري التقاعدي في هذه المنظمة					
٢٨	لدي ثقة بأن هذه المنظمة أكثر أمن وظيفي من المنظمات الأخرى					
٢٩	لدي ثقة بأن المنظمة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها					
٣٠	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المنظمة					

**Work pressures and their relationship to organizational loyalty is an applied study
on employees in the human resources department by Saudi mail**

Research to complete the requirements for

Preparing

Mashael Al-Shuwaier

251002762

Supervisor

Dr. ALFaisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2025