



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

## أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية

دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري

### **The influence of job stresses on the Organizational Citizenship**

(survey study on governmental hospitals in Syrian coast)

مشروع بحث مُقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد : غنوة محمد نادر

إشراف: د. نسرين عبد الرحمن

مدرس في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

العام الدراسي: ٢٠١٢ - ٢٠١٣

جامعة تشرين  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
قسم اللغة العربية

السيد الدكتور عميد كلية  
بجامعة تشرين

عملا بقرار مجلس قسم اللغة العربية رقم ٥٢٦ / تاريخ ١٤ / ٢٠١١ المتضمن

مدققا لغويا لرسالة الماجستير لمؤلفها الطالب عنتوة محمد نادر  
وهي بعنوان أثر المنظوم الرثيائية على الواحدة المنهجية / دراسة حسيّة  
على العاملين في المساعي العاقبة للسائل السوربة  
وتم تصويب الرسالة وتدقيقها بعد المناقشة النهائية ، كما تم الالتزام بملاحظات المدقق اللغوي  
أصولا

وتفضلوا بقبول الاحترام

اسم المدقق وتوقيعه: د. محمد خير عبد

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
الدكتور صديق غريب

رئيس قسم اللغة العربية  
الدكتور عدنان أحمد

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة تشرين  
كلية الاقتصاد

## لجنة حكم

لجنة الحكم على رسالة الماجستير للطالبة غنوة محمد نادر بعنوان:

((اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري))

المؤلفة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٩٧٦/ المتخذ بالجلسة رقم /٢٥/ تاريخ ٢٠١٣/٧/٣١م المؤلفة من السادة:  
الدكتور علي يونس ميا: الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / ادارة المشروعات الصناعية/ عضواً  
الدكتورة نسرین عبد الرحمن : المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / إدارة الافراد / عضواً ومشرفاً.  
الدكتورة شيراز طرابلسية : المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / ادارة الجودة / عضواً.

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٩ / ٨ / ٢٠١٣م.

وأجيزت بدرجة قدرها ( ٨١,٢٢ ) وتقدير ( جيداً ).

الدكتور  
علي يونس ميا

الدكتورة  
نسرین عبد الرحمن

الدكتورة  
شيراز طرابلسية

SYRIAN ARAB REPUBLIC  
Tishreen university  
Faculty of Economics  
Lattakia  
P.O.BOX:

مدير ادارة



الجمهورية العربية السورية

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

اللاذقية - ص.ب :

Your Reference :  
Our Reference:  
Date: / /2013

الرقم : ٣٤٧ / ٢٠١٣  
التاريخ : ١٤٣٤ هـ  
الموضوع

### قرار لجنة الحكم لدرجة الماجستير

في تمام الساعة الثانية عشرة ظهراً من يوم الخميس الموافق ٢٠١٣/٨/٢٩ اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٩٧٦/ المتخذ بالجلسة رقم/٢٥/ المنعقد بتاريخ /٢٢/ رمضان/١٤٣٤/ الموافق ٢٠١٣/٧/٣١م والمؤلفة من السادة:

الدكتور علي يونس ميا : الأستاذ في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة تشرين اختصاص /ادارة المشروعات الصناعية / عضواً .

الدكتورة نسرین عبد الرحمن : المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / ادارة الافراد/ عضواً ومشرفاً.

الدكتورة شيراز طرابلسية : المدرسة في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / ادارة الجودة/ عضواً.

اجتمعت لجنة الحكم وناقشت أطروحة الماجستير التي تقدمت بها الطالبة غنوة محمد نادر

وهي بعنوان: ((اثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في

المشافي العامة للساحل السوري))

و بعد الاستماع إلى دفاع الطالبة غنوة محمد نادر ومناقشتها أوصت اللجنة بما يلي:

١) منح الطالبة غنوة محمد نادر درجة و قدرها (٨١,٧٤) بتقدير (ممتاز) في اختصاص ادارة اعمال من قسم ادارة الأعمال.

٢) رفع هذه التوصية إلى المجالس المختصة لمنحها الدرجة المذكورة، واستصدار القرارات اللازمة لتمتعها بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة.

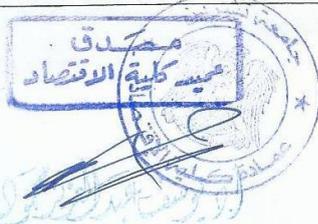
اللاذقية / / ١٤٣٤هـ

الخميس ٢٩ / ٨ / ٢٠١٣م

الدكتور  
علي يونس ميا

الدكتورة  
نسرین عبد الرحمن

الدكتورة  
شيراز طرابلسية



SYRIAN ARAB REPUBLIC

Tishreen university

Faculty of Economic

Lattakia

P.O.BOX:

Your Reference :

Our Refernce: /

Date: / /2013

الجمهورية العربية السورية

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

الملاذقية - ص.ب. ٢٢٣٠

الرقم :

التاريخ :

الموضوع :



لقد قامت الطالبة غنوة محمد نادر بإجراء التصويبات اللازمة.

السادة أعضاء لجنة الحكم:

أ.دعلي ميا

د.نسرين عبد الرحمن

د.شيراز طرابلسية

**بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ**

**(قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم)**

**صدق الله العلي العظيم**

سورة البقرة-آية ٣٢

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر للجمهورية العربية السورية.

كما أشكر وزارة التعليم العالي وأيضاً وزارة الصحة التي قامت بإيفادي ببعثة داخلية لصالحها حتى أتممت هذا البحث.

وأشكر جامعة تشرين -كلية الاقتصاد -قسم إدارة الأعمال وأساتذتها الكرام.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لأستاذتي الفاضلة السيدة الدكتورة نسرین عبد الرحمن التي أشرفت على هذا

البحث وإلى أعضاء لجنة الحكم السادة الأستاذ الدكتور علي ميا-الدكتورة شيراز طرابلسية اللذين شرفاني بقبول مناقشة

هذا البحث وإبداء الملاحظات والاقتراحات.

وأخيراً تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من ساعدها ووقف إلى جانبها في مراحل إعداد هذا البحث

جميعها وخاصةً أفراد عينة البحث من العاملين في المشافي العامة للساحل السوري.

والشكر لله أولاً وآخراً والحمد لله رب العالمين....

الباحثة

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ضغوط العمل و مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي العامة للساحل السوري ومعرفة أثر ضغوط العمل على ممارسة العاملين لتلك السلوكيات وما هي أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً.

تكونت عينة الدراسة من (٣٧٠) عاملاً من إشرافيين وتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (٤٨) بنداً محدود الإجابة، كان معامل ثباتها وفق معادلة ألفا كرونباخ (٠,٧٨).

وقد أظهرت النتائج أن العاملين يعانون من ضغوط في العمل بمصادره المختلفة كما أنهم يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ولكن كان المصدر غموض الدور هو الأكثر تأثيراً على ممارسة تلك السلوكيات.

كما نتج أن لمصادر ضغوط العمل تأثيراً عكسياً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي المدروسة.

## Abstract

This study aimed to identify the reality of work stress and the level

Of the organizational citizenship behaviors among workers in the governmental hospitals of the Syrian Coast and to know the impact of work stress on employees to practicing of organizational behaviors to identify the most sources of work stress.

The study sample consisted of 370 workers from including in this study supervisors and executives in public hospitals under study

The study tool was a questionnaire consisting of (48) limited the answer item, the factor of its persistence according to equation Cronbach's alpha (0.78).

The results showed that workers suffering from stress in their work from various sources as they practice organizational citizenship behaviors but it was the most influential on the exercise of those behaviors. Is the role ambiguity the sources of work stress influence adversely on the exercise of employees of organizational citizenship behaviors in hospitals studied.

## الختام

العنوان	رقم الصفحة
---------	------------

١	<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>
٢	المقدمة
٤	الدراسات السابقة
١٨	مشكلة البحث
١٩	أهداف البحث
١٩	فروض البحث
٢١	أهمية البحث
٢١	منهج البحث
٣٦	حدود البحث
٣٧	مصطلحات البحث
	<b>الإطار النظري للدراسة</b>
	<b>الفصل الثاني: ماهية ضغوط العمل.</b>
٤٢	المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل
٤٦	المبحث الثاني: أنواع ضغوط العمل
٤٨	المبحث الثالث: مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط الوظيفية
٥١	المبحث الرابع: النماذج المفسرة لضغوط العمل
٥٣	المبحث الخامس: مصادر ضغوط العمل
	<b>الفصل الثالث: ماهية المواطنة التنظيمية</b>
٦٩	المبحث الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية
٧٣	المبحث الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
٧٤	المبحث الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
٧٩	المبحث الرابع: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
٨٣	المبحث الخامس: نتائج سلوك المواطنة التنظيمية
٩٧	الخلاصة: أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية
١٠٢	<b>الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
١٠٣	أولاً: العينة ومجتمع البحث
١٠٩	ثانياً: توفر متغيرات الدراسة
١١٤	ثالثاً: اختبار الفرضيات
١٣٩	<b>النتائج والتوصيات</b>

## فهرس الجداول

الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
١	أسماء المشافي عينة الدراسة	٢٢

٢٥	مقياس ليكرت الخماسي	٢
٢٦	معامل الارتباط بين إجابات المستقصى منهم	٣
٢٧	قائمة الاتساق الداخلي للبيئة المادية في مكان العمل	٤
٢٨	قائمة الاتساق الداخلي لصراع الدور	٥
٣٠	قائمة الاتساق الداخلي لعبء الدور	٦
٣١	قائمة الاتساق الداخلي لغموض الدور	٧
٣٢	قائمة الاتساق الداخلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية	٨
٣٥	تحليل الثبات والمصدقية	٩
٣٦	مدى كفاية حجم العينة	١٠
١٠٣	المشافي العامة العاملة في الساحل السوري	١١
١٠٤	عدد العاملين الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة	١٢
١٠٧	توزيع الاستثمارات والاسترداد	١٣
١٠٨	توزيع أفراد العينة حسب المشافي	١٤
١٠٨	التوزيع التكراري لنوع العاملين	١٥
١١٠	توفر متغيرات الدراسة على مستوى العينة ككل	١٦
١١١	توفر متغيرات الدراسة على مستوى كل مشفى	١٧
١١٢	توفر عبارات الاستبيان في المشافي محل الدراسة	١٨
١١٥	اختبار كولموجوروف سميرونوف لاختبار الاعتدالية	١٩
١١٦	تحليل ليفينز لاختبار التجانس	٢٠
١١٧	مصفوفة الارتباط بين كل من البيئة المادية للعمل وسلوك المواطنة التنظيمية	٢١
١١٩	نتائج الانحدار البسيط لتأثير البيئة المادية على سلوك المواطنة التنظيمية	٢٢
١٢٠	مصفوفة الارتباط بين كل من غموض الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	٢٣
١٢٢	نتائج الإنحدار البسيط لتأثير غموض الدور على سلوك المواطنة التنظيمية	٢٤
١٢٤	مصفوفة الارتباط بين كل من صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	٢٥
١٢٦	نتائج الانحدار البسيط لتأثير صراع الدور على سلوك المواطنة التنظيمية	٢٦

١٢٨	مصفوفة الارتباط بين كل من عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	٢٧
١٣٠	نتائج الانحدار البسيط لتأثير عبء الدور على سلوك المواطنة التنظيمية	٢٨
١٣٢	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مصادر ضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية	٢٩
١٣٤	تحليل التباين ANOVA فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل	٣٠
١٣٥	نتائج اختبار Tukey فيما يتعلق بضغوط العمل	٣١
١٣٦	نتائج تحليل التباين فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية	٣٢
١٣٨	نتائج اختبار Tukey فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية	٣٣

## فهرس الأشكال

الترتيب	العنوان	رقم الصفحة
١	ممهيات ونواتج الاستغراق الوظيفي والاستغراق التنظيمي	١٢
٢	ممهيات سلوكيات المواطنة التنظيمية	١٤

٤٥	الحد الأمثل لضغوط العمل	٣
٧٩	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	٤
٨٠	محددات وأثار سلوكيات المواطنة التنظيمية	٥
٩٠	دوافع السلوك التطوعي في المنظمة	٦
١٠٩	توزع نوع العاملين على المشافي محل الدراسة	٧
١١٨	شكل الانتشار بين كل من البيئة المادية لمكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية	٨
١٢١	شكل الانتشار بين كل من غموض الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	٩
١٢٥	شكل الانتشار بين كل من صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	١٠
١٢٧	شكل الانتشار بين كل من عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية	١١

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### ١- المقدمة

### ٢- الدراسات السابقة

- ٣-مشكلة البحث
- ٤-أهداف البحث
- ٥-فروض البحث
- ٦-متغيرات البحث
- ٧-أهمية البحث
- ٨-منهج البحث
- ٩-مجتمع وعينة البحث
- ١٠-حدود البحث
- ١١-مصطلحات البحث

## ١ - مقدمة:

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الأفراد، والمنظمات وتوسع المنظمات إلى مواجهة تلك الضغوط بما يضمن لها البقاء والاستمرار وبما يساعدها على إدارة تلك الضغوط التي يتعرض لها الأفراد بالشكل الذي

يحسن الأداء والإنتاجية ويزيد الفعالية ويعزز الولاء والانتماء والمواطنة تجاه المنظمة بما يؤدي إلى تحسين جودة العمل أو الخدمة المقدمة.

إن الفرد يقضي معظم وقته في عمله ويتم هذا العمل في منظمات مختلفة قد تكون الجامعة أو المصنع أو المتجر أو المصرف أو المستشفى إلى غير ذلك، ووجود الفرد في تلك المنظمات يقتضي أن يعيش في بيئة تملئ عليه شروطها وتفرض عليه نوعاً من القلق أو التوتر فالتعلم على كيفية أداء العمل والتأقلم مع جوه وشدة الإيقاع الذي يجب أن يعمل به لكي ينجز عمله، كل ذلك يخلق لديه مشاعر كثيرة ومتعددة مليئة بالإحباط والصراع النفسي والتردد والشك في قدرته على إنجاز العمل، ومن هنا تبدأ ضغوط العمل.

وقد لا يشعر جميع العاملين بالضيق والتوتر من ضغوط العمل بل قد يستجيب بعضهم بشكل إيجابي ويشعرون بالتحدي، ولكن زيادة التوتر سيصل درجات عالية تؤدي إلى نتائج سلبية .

ويمكن القول إن هناك اهتماماً متزايداً من الباحثين بموضوع ضغوط العمل نتيجة ما تسببه من آثار نفسية وجسدية ضارة، وما تسببه من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء والمواطنة وارتفاع نسبة الخطأ وكثرة أيام الغياب وهذا ينعكس سلباً على المنظمة ككل.

إن هذا الاهتمام بضغوط العمل يوازيه اهتمام مماثل بالمواطنة التنظيمية كسلوك مرغوب يساعد على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بالمنظمة إذ يحقق الاندماج والترابط بين الفرد والمنظمة بما يتجاوز ما تفرضه عقود العمل وقوائم الوصف الوظيفي، وفي هذا المجال يرى (زايد، ٢٠٠٠) أن تحقيق أهداف منظمات قطاع الأعمال لا يتحقق فقط عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين والمحددة وظيفياً بل أيضاً أداء ما أمكن من أدوار إضافية.

ومثل هذا السلوك الإيجابي (المواطنة) لن يبقى بمعزل عن تأثير الضغوط التي يعيشها الموظفون يوماً في حياتهم الوظيفية، لا سيما في ظل ما تناوله الباحثون من أثر للضغوط الوظيفية على سلوك وأداء العاملين في المنظمة كما سنرى في الدراسات السابقة.

## ٢- الدراسات السابقة العربية والأجنبية :

### الدراسات العربية:

١- دراسة (أوتاني : 2009 ) وهي بعنوان:

" أثر الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المصرف التجاري السوري "

هدفت هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العاملون و المرتبطة بالوظيفة من حيث (عبء العمل و التغيير في أساليب أداء الوظيفة، و الظروف المادية في مكان العمل ، و العلاقات في العمل ، و الضغوط الناتجة عن أسلوب المدير، و الضغوط المرتبطة بغموض الدور و صراع الأدوار)، للتعرف على درجة الانتماء لدى هؤلاء العاملين.

٢- تحديد تأثير المستوى الإداري على علاقة الضغوط الوظيفية بالانتماء التنظيمي.

٣- التعرف على الأهمية النسبية لمسببات الضغوط الوظيفية التي تؤثر على الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المصرف موضوع الدراسة.

وقد شملت عينة الدراسة جميع الموظفين العاملين في فروع المصرف التجاري السوري المنتشرة في المحافظات السورية.

وأهم النتائج لهذه الدراسة:

١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وهي علاقة عكسية بين الضغوط الوظيفية(عبء العمل الزائد و الناقص، التغيير في أساليب أداء الوظيفة، الظروف المادية للعمل، العلاقات في العمل، الضغوط الناتجة عن أسلوب المدير، غموض الدور، صراع الأدوار) ودرجة الانتماء التنظيمي (الوجداني، المستمر، الأدبي) في كل مستوى إداري (بين موظفي المستوى الإداري الواحد).

٢- تختلف الأهمية النسبية لمسببات الضغوط الوظيفية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في مجال البنوك من حيث: النوع، مدة الخبرة، مستوى التعليم، المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية.

٢- دراسة ( الدرة :2007) وهي بعنوان:

## " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية ودراسة مصادر ضغوط العمل التي تواجه الأطباء وهيئة التمريض والإداريين في جامعة عين شمس وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل لدى الأطباء وهيئة التمريض والإداريين في المستشفيات الجامعية, وتألقت عينة الدراسة من (352) فرداً يعملون في مستشفيات جامعة عين شمس من ثلاثة تخصصات وظيفية وهي: الأطباء، الممرضون، لإداريون.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ١- العدالة التوزيعية تؤثر تأثيراً عكسياً في جميع مصادر ضغوط العمل محل البحث وهي (صراع الدور، عبء الدور، الزائد، بيئة العمل المادية ) في حين أن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيراً عكسياً في صراع الدور فقط، بينما عدالة التعاملات تؤثر تأثيراً عكسياً في عبء الدور الزائد فقط
- ٢- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر-سنوات الخبرة-الوظيفة الحالية).
- ٣- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين بمصادر ضغوط العمل تعزى للمتغير الديموغرافي (الوظيفة الحالية).
- ٤- إن أكثر مصادر ضغوط العمل تواجداً لدى العاملين بمستشفيات عين شمس الجامعية هو بيئة العمل المادية يليه عبء الدور الزائد وأخيراً صراع الدور الوظيفي .

٣- دراسة ( العتري 2003 ) ٤ وهي بعنوان:

" ضغوط العمل وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع

الحكومي والعاملين في القطاع الخاص "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل وكل من الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والكشف عن مدى وجود فروق في العلاقة بين ضغوط العمل وكل من الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي وقد تألفت عينة الدراسة من (430) عاملا في خمس شركات في القطاع العام ومثلها في القطاع الخاص في الكويت. وأهم النتائج لهذه الدراسة:

١- توجد علاقة واضحة وسلبية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك في المنظمات المختلفة وبين مختلف جنسيات العمالة مما يعني أنه بزيادة هذه الضغوط يزيد الإحساس بعدم الرضا وعدم الولاء التنظيمي ومن ثم التأثير على الأداء الوظيفي.

٢- انخفاض ضغوط العمل بالنسبة للعاملين الكويتيين وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لديهم وذلك بنسب أفضل من العمالة الوافدة.

٣- ارتفاع نسبة الشعور بالضغوط لدى العاملين بالقطاع الخاص وارتفاع نسبة الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع الحكومي.

٤- دراسة ( الخيلي : 2003 ) وهي بعنوان:

" نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة، رضا العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية وبعض المتغيرات الديموغرافية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كانت أهم النتائج التي توصل إليها:

١- وجود اختلافات جوهرية في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف نمط القيادة (التحويلية والتبادلية).

٢- وجود اختلافات جوهرية بين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية ورضا العاملين بالنسبة للإيثار والروح الرياضية والالتزام العام والسلوك الحضاري مع عدم وجود مثل هذه الاختلافات بين سلوك الكرم ورضا العاملين.

٣- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية، الدولة، المؤهل الدراسي، الراتب الشهري.

٤- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من السن، الجنسية، العدالة الاجتماعية، الجنس، الخبرة.

٥- دراسة (العامري : 2002) ٦ وهي بعنوان:

" سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، دراسة استطلاعية لآراء المديرين "

وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم المواطنة التنظيمية وتوضيح أهميتها للمنظمات الصحية ومن ثم الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

وأهم النتائج التي توصل إليها:

١- تمارس المواطنة التنظيمية بدرجة متدنية في المستشفيات محل الدراسة .

٢- هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه حيث تبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن .

٣- لم تكشف الدراسة عن أية علاقة بين مؤهل المدير العلمي ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الأبعاد كافة .

٤- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة حظي بموافقة أكثر من الأبعاد الأخرى للمواطنة وحظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة مواطنة مما يعني أن الموظفين في المستشفيات الحكومية يحاولون منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل والمحافظة على حقوق الآخرين لكنهم يواجهون نوعا ما من المشاكل والتي تعترضهم حتى لو كانت بسيطة أو مؤقتة.

٦- دراسة ( عواد : 2001 ) ٧ وهي بعنوان:

" نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في المستشفيات محل الدراسة وما هي محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتابع ممارستها من قبل العاملين وكذلك التوصل لنموذج متكامل يشمل أبعاد ونتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأهم نتائج هذه الدراسة:

١- وجود بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون محل الدراسة وهما: سلوكيات تفيد المنظمة ككل وسلوكيات تفيد أفراد معينين.

٢- وجود ثمانية محددات لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل وهي إدراكات الدعم التنظيمي، تماسك الجماعة والضمير، التفتح للخبرة، إيديولوجية التبادل الاجتماعي، التعلم، وتؤثر هذه المتغيرات الست بشكل طردي معنوي في سلوكيات المواطنة التنظيمية أما إدراكات العدالة الإجرائية والخبرة فتؤثر بشكل عكسي معنوي في سلوكيات المواطنة التي تفيد أفراد معينين .

٧- دراسة (زايد : 2000) ٨ وهي بعنوان:

" تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري "

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين وتحديد العلاقة التي تربط إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي مع سلوك المواطنة.

وأهم نتائج هذه الدراسة:

١- وجود ارتباط موجب معنوي بين كل من مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية.

٢- وجود ارتباط موجب ما بين الرضا الوظيفي ومكونات المواطنة التنظيمية ما عدا مكون الروح المعنوية

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Babaei et al:2012) ٩ وهي بعنوان:

## "The impact of Human Resource practices and organizational citizenship Behaviours on firm performance"

تعمل هذه الدراسة على بحث الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على العلاقة ما بين متغيرين هما: ممارسات إدارة

الموارد البشرية وأداء المنظمة من خلال الفروض التالية :

١- هناك علاقة إيجابية بين تقييم الأداء وسلوكيات المواطنة .

٢- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات تقييم الأداء وجودة الخدمة

٣- هناك علاقة إيجابية بين المواطنة التنظيمية وممارسات مكافأة العاملين في المنظمة .

٤- هناك علاقة إيجابية بين ممارسات مكافأة العاملين في المنظمة وجودة الخدمة .

٥- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة بين تقييم الأداء وجودة الخدمة .

٦- سلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط العلاقة بين مكافأة العاملين وجودة الخدمة .

وقد أجريت هذه الدراسة على ١٧٩ فرع لبنكين أحدهما عام والآخر خاص في طهران إذ جمعت المعلومات من

(١٠٤) فرع للبنك العام و٧٥ فرع للبنك الخاص.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء

التنظيمي .

وسلوكيات المواطنة التنظيمية تتوسط تأثير كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية في مكافأة العاملين وفي تقييم الأداء

على جودة الخدمة .

وبناءً عليه تقترح الدراسة أن تحسين جودة الخدمة يتطلب من أصحاب المنظمات العمل على تحسين الممارسات

المرتبطة بمكافأة العاملين وبتقييم الأداء طالما أن هذه الممارسات ستؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي ستؤثر

بدورها على جودة الخدمة .

٢-دراسة(krishnan:2010) ١٠ وهي بعنوان:

## " Job satisfaction as a potential Mediator Between Motivational job characteristics & organizational citizenship behavior: Evidence from Malaysia"

قامت هذه الدراسة على اختبار التأثير الوسيط المحتمل للرضا الوظيفي على العلاقة ما بين المواطنة التنظيمية والخصائص التحفيزية للعمل المتمثلة بكل من استقلالية العمل -تنوع العمل-أهمية العمل وذلك من خلال فرضين رئيسيين للدراسة هما:

الفرض الأول: إن الخصائص التحفيزية للعمل (استقلالية أو ذاتية العمل -تنوع العمل -أهمية العمل) ترتبط إيجابياً مع سلوك المواطنة التنظيمية

الفرض الثاني: الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة ما بين الخصائص التحفيزية للعمل وسلوك المواطنة التنظيمية .

أجريت الدراسة على عينة من (١٢٥) موظف إداري يعملون في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا في كليتي الآداب والعلوم .

وأهم نتائج هذه الدراسة :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين مختلف السمات التحفيزية للعمل وأبعاد المواطنة التنظيمية وكذلك كان هناك ارتباط إيجابي ملحوظ بين السمات التحفيزية للعمل وبين الرضا الوظيفي ، كما أكدت الدراسة على العلاقة المباشرة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والسمات التحفيزية للعمل كما أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يعتبر وسيط بشكل جزئي في العلاقة بين المواطنة التنظيمية وبين السمات التحفيزية للعمل.

٣-دراسة (zadeh,Bastani & Ravangard :2010) ١١ وهي بعنوان:

## "The impact of effective factors on organizational citizenship behavior in Shiraz university of Medical sciences (SUMS) staff in 2010"

قامت الدراسة بدراسة العلاقة القائمة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المحددة لها وذلك من خلال تطبيق الدراسة على عينة عشوائية ل ١٣٠ موظف يعملون في جامعة شيراز للعلوم الطبيعية.

نتائج الدراسة:

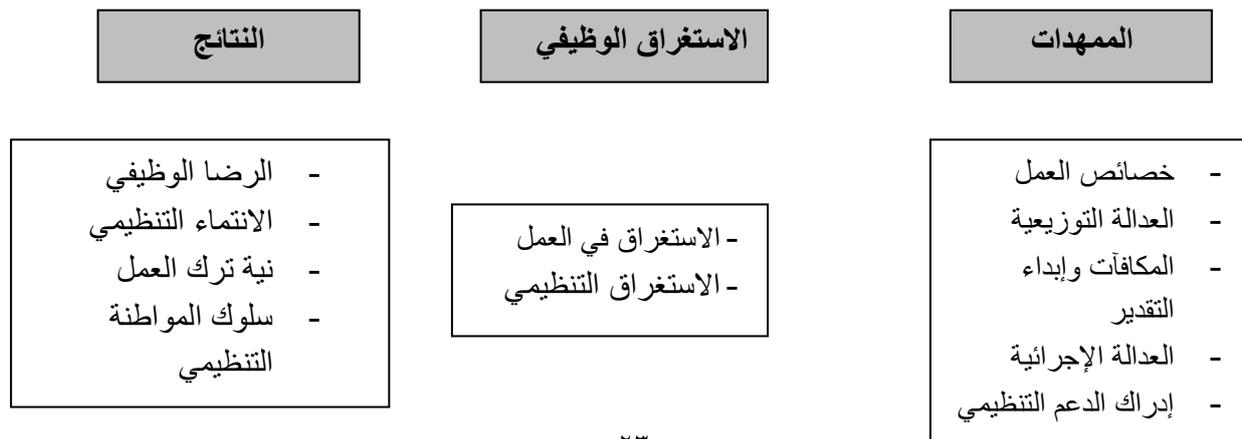
أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية إحصائياً بين المواطنة التنظيمية وبين أبعاد الشخصية والتركيز على الرقابة الداخلية، وعلى النقيض من ذلك توصل إلى وجود اختلافات جوهرية عكسية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وضغط العمل.

كما توصلت إلى وجود اختلافات إحصائية جوهرية بين أبعاد المواطنة التنظيمية فيما بينها ونتيجة لذلك فإن الدراسة تقترح أن لتخفيض ضغط العمل، العمل على توفير العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية الموجهة بالعمل الجماعي تأثير قوي على التمهد لمعدل مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة المدروسة.

٤-دراسة (saks:2006) ١٢ وهي بعنوان:

### "Antecedent & consequences of employee engagement"

لقد أصبح موضوع استغراق الموظفين موضوعاً مهماً في السنوات الأخيرة بالنسبة للشركات الاستشارية والشركات المهمة بالمنشورات الخاصة بإدارة الأعمال غير أنه لم يدرس إلا بشكل نادر في الأدبيات الأكاديمية كما أن المعروف عن مميزات استغراق الموظفين ونتائجه يعد ضئيلاً نسبياً ومن هنا تعمل هذه الدراسة على اختبار نموذج لمميزات ونتائج الاستغراق الوظيفي والاستغراق التنظيمي ويمكن إيضاح النموذج من خلال ما يلي:



الشكل رقم (١) مميزات ونتائج الاستغراق الوظيفي والاستغراق التنظيمي، المصدر: (Alain.Sacks,2006,p600)

نتائج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة واحدة من أوائل الدراسات التطبيقية التي تناولت مميزات الاستغراق الوظيفي ونتائجه، وحققت مساهمة ملحوظة في هذا المجال الناشئ .

ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك عدد من العوامل التي تنتبأ بالاستغراق الوظيفي والاستغراق التنظيمي فبينما يمهد إدراك الدعم التنظيمي للاستغراق في العمل والاستغراق التنظيمي، فإن خصائص العمل تمهد للاستغراق في العمل، والعدالة الإجرائية تمهد للاستغراق الوظيفي .

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن الاستغراق في العمل والاستغراق التنظيمي ترتبط باتجاهات وسلوكيات الموظفين ونية ترك العمل لديهم وبشكل خاص فإن الاستغراق في العمل والاستغراق التنظيمي يمهد لظهور الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي ونية ترك العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة على حين أن الاستغراق التنظيمي فقط يمهد لظهور سلوكيات المواطنة الموجهة نحو الأفراد .

وأخيراً فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن الاستغراق الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين المميزات والنتائج المترتبة على الاستغراق الوظيفي .

٥-دراسة (Jahangir,Akbar&Haq:2004) ١٣ وهي بعنوان:

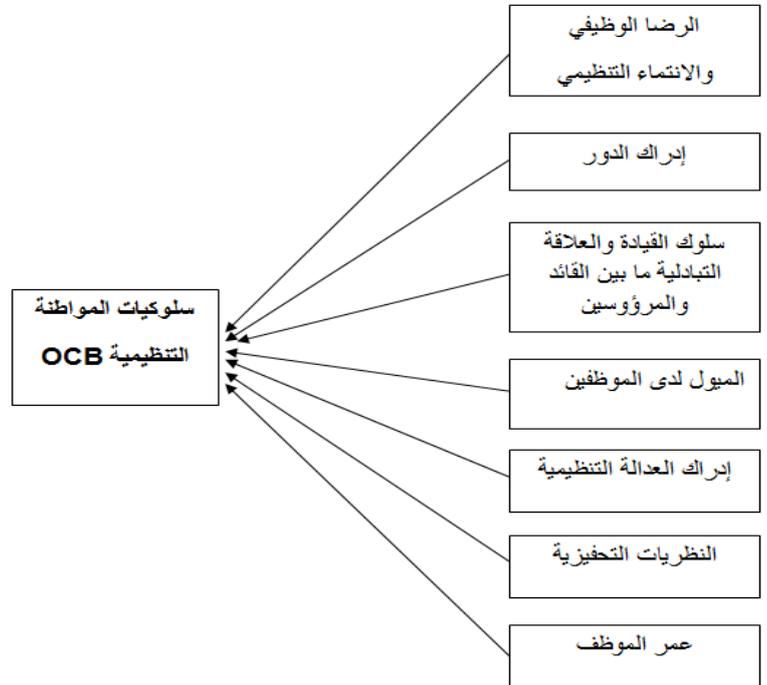
" organization citizenship behavior Its natural & Antecedents BRAC university"

قامت الأبحاث والنظريات المرتبطة بالمواطنة التنظيمية بافتراض أن المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات المرغوبة التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

غير أن دراسة الممهدات (العوامل المحفزة) لسلوك المواطنة التنظيمية لم تتناول بعمق وبناءً عليه قامت هذه الدراسة باكتشاف العديد من التعاريف التي قدمت لمفهوم المواطنة التنظيمية كما عمل على تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية وبناءً على مناقشة أبعاد المواطنة التنظيمية قدمت الدراسة مجموعة من الممهدات التي تعد قادرة على إثارة سلوك المواطنة التنظيمية .

وأهم نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى تحديد ممهدات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الشكل الآتي :



الشكل رقم (٢) ممهدات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المصدر: (Jahangir et al, 2004, p75)

ويمكن شرح هذا الإطار الذي تم تقديمه من خلال الدراسة وفق ما يأتي :

١- هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي العاطفي القائم على الإيمان القوي والقبول بأهداف المنظمة والرغبة القوية بالاحتفاظ بالعضوية (بالانتماء) في المنظمة .

٢- إدراك الدور يتضمن صراع الدور وغموض الدور وكل منهما يرتبط بعلاقة عكسية ملحوظة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية على حين أن وضوح الدور وتسهيل الدور ( Role

(Facilitation) يرتبطان بعلاقة إيجابية قوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣-أوضحت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة العلاقة القائمة بين الموظفين والقادة داخل المنظمات وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يبديها هؤلاء الموظفين .

٤-هناك ارتباط إيجابي قوي بين ادراك العدالة التنظيمية من قبل الموظفين وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية والمقصود هنا بالعدالة التنظيمية العدالة الإجرائية المرتبطة بإدراك الموظفين لعدالة القرارات التي تتخذها المنظمة تجاه موظفيها وكذلك العدالة التوزيعية المتمثلة بالمكافآت وبمستوى التدريب وعبء العمل الملقى على عاتق الموظفين

٥- الميول لدى الموظفين (Individual disposition):

تتضمن المتغيرات المرتبطة بالشخصية كل من العاطفة الإيجابية والعاطفة السلبية ،والقبول والضمير وقد أوضحت الدراسات المختلفة أن مختلف هذه المتغيرات تؤثر في ميل الموظفين لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٦-النظريات التحفيزية: أظهرت الأبحاث أنه بالرغم من أن نظريات التحفيز تعد إحدى مبادئ أو مقدمات سلوكيات المواطنة التنظيمية غير أن الباحثين اعتبروا أن مصادر التحفيز لدى الفرد يمكن أن تترك أثراً على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لديه.

٧-تعد الدراسات أن الموظفين الشباب يكيفون حاجاتهم مع احتياجات المنظمة بشكل أكثر مرونة على حين أن الموظفين الأكثر قدماً يكونون أكثر قسوة وصلابة في تعديل احتياجاتهم وفقاً لمتطلبات المنظمة مما يشير إلى وجود اختلاف بين الفئتين تجاه أنفسهم،الآخرين،العمل .

٦-دراسة (Moncrief et al:1997) ١٤ وهي بعنوان:

"Examining the antecedents and consequence of salesperson job stress"

نتيجة التحديات الجديدة في عمليات البيع وإدارة المبيعات في العقدين الآخرين كان هناك تزايد دراماتيكي في الضغوط المرتبطة بالعمل .ضغوط الإنتاجية على رجال البيع ،حالات عدم التأكد المرتبطة بالدور نتيجة إعادة هيكلة المنظمات

،نمو المنافسة العالمية والتغير في استراتيجيات البيع مما خلق مستويات غير مسبوقه في ضغوط العمل في منظمات البيع.

تهدف هذه المقالة إلى المساهمة مع الأبحاث القائمة حول موضوع ضغوط العمل من خلال فحص التأثيرات المرتبطة بالآلية التي يستطيع من خلالها العمل أن يفي بشكل جيد بالتوقعات الأولية للمكونات الأخرى ضمن النموذج المدروس إذ اعتمد ثلاث مقدمات رئيسية أو ثلاث مميزات رئيسية لضغوط العمل تتضمن :

١-الاعتبارات المرتبطة بمدراء البيع

٢-غموض الدور

٣-صراع الدور

أما النتائج الثلاث المتوقعة فكانت :

-الانتماء التنظيمي

-الرضا الوظيفي

-نية ترك العمل

وقد تمت الدراسة بإجراء استبيان عن طريق الإيميل على عينة من (٣٥٠) مفردة من قوى البيع العاملة في عدة شركات وتمت الاستجابة من قبل (٢٠٣) مفردة على الاستبيان .

نتائج الدراسة:

أكدت نتائج الدراسة على صحة النموذج المفترض والعلاقات بين مكوناته إذ توصل إلى نموذج عام يوضح أن لضغوط العمل تأثير مهم على معدل دوران العمالة لدى رجال البيع، كما أن المستوى المنخفض من ضغط العمل يقود إلى مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والشعور بأن العمل قادر على الوفاء بالتوقعات ومستوى أعلى من الانتماء التنظيمي.

تقييم الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة لاحظت الباحثة بأن مجموعة منها تناولت العلاقة بين ضغوط العمل وموضوع اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمة من (رضا وظيفي ، انتماء تنظيمي) (العنزي: ٢٠٠٣، أوتاني: ٢٠٠٩) وأخرى ربطت بين المتغيرين موضوع الدراسة ضغوط العمل والمواطنة التنظيمية zadeh (Moncrief et al:1997،Jahangir et al:2004،et al:2010) وقد أشارت هذه الدراسات جميعها إلى العلاقة العكسية بين الضغوط التي يتعرض لها العامل والسلوكيات الإيجابية التي يمارسها بما في ذلك السلوكيات التطوعية. وبناء عليه ستقوم الباحثة بدراسة هذه العلاقة في قطاع المستشفيات الذي يعد من أكثر القطاعات تعرضاً لضغوط العمل التي من شأن إدارتها أن يحسن من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على المنظمة ككل. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في:

١- تكوين الإطار النظري للبحث.

٢- تحديد متغيرات البحث.

٣- الاستفادة من بعض قوائم الاستقصاء في إعداد بعض بنود قائمة جمع المعلومات من مفردات عينة الدراسة وصياغتها.

وقد اتفقت دراسة الباحثة مع هذه الدراسات من ناحية ضرورة دراسة ضغوط العمل بمصادره المختلفة وتحديد مدى تأثيرها على ممارسة العاملين للسلوكيات الإيجابية والتطوعية في المنظمة.

إلا أن الدراسة الحالية تناولت إضافةً إلى ما عرض من الدراسات موضوع المواطنة التنظيمية بشكل أعمق إذ أن الدراسات السابقة تناولتها بإيجاز وهنا ستقوم الباحثة بدراستها بشيء من التفصيل بما يناسب أهمية الموضوع .

### ٣- مشكلة البحث:

سعت الإدارة في المنظمات الحديثة إلى الاهتمام بأساليب وطرق تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم وتنمية شعور الولاء والانتماء والمواطنة وقد أصبح تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية يتطلب وجود أفراد لديهم اتجاه إيجابي نحو المهنة والمنظمة لتعينهم وتساعدهم على تحمل ضغوط العمل لديهم، تلك الضغوط التي أصبحت جزءاً من حياتهم

اليومية، وانعكست على كل من صحتهم الجسمية والنفسية، فغالبًا ما يتعرض الفرد لمواقف، وظروف تكون متطلباتها فوق طاقته، وخاصة إذا تعلق الأمر بالقطاع الصحي وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة (أوتاني، العتري، zadeh et al, saks Babaei...) التي أوضحت وجود علاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات العاملين في المنظمة ومن هنا نطرح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو واقع ضغوط العمل للعاملين في المستشفيات محل الدراسة؟
- ٢- ما هو مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة؟
- ٣- هل هناك تأثير لضغوط العمل لدى العاملين على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- ٤- ما هي أهم مصادر ضغوط العمل التي تؤثر على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي محل الدراسة؟

#### ٤- أهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع ضغوط العمل لدى العاملين في المستشفيات محل الدراسة.
- ٢- التعرف على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة.
- ٣- معرفة تأثير ضغوط العمل على المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة.
- ٤- التعرف على أكثر مصادر ضغوط العمل تأثيراً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستشفيات محل الدراسة.

ومن خلال الإجابة على تلك الأسئلة يمكن التوصل إلى تحقيق الهدف الأساسي للبحث وهو إدارة الضغوط الوظيفية وتوجيهها نحو تحسين ممارسة العاملين لسلوكيات التطوعية الإيجابية والذي بدوره ينعكس إيجاباً على المنظمة ككل.

#### ٥- فروض البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل والمواطنة التنظيمية في المشافي محل الدراسة. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة المادية للعمل المؤدى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل حسب المشافي.

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المشافي.

## ٦-متغيرات البحث:

بناء على الفروض التي سيتناولها البحث فإن متغيرات البحث تتمثل فيما يأتي

١- المتغير المستقل: هو الضغط الوظيفي ويشمل مجموعة من الأبعاد التي تناولتها الدراسات الأكاديمية(مدكور:٢٠٠٢)،١٥(الدوسري:٢٠٠٥)،١٦(الدره:٢٠٠٧)،١٧ والتي انتقتها الباحثة إذ تنسم فيها الأبعاد التنظيمية والإنسانية للعمل في المستشفيات وهي: صراع الدور-غموض الدور- عبء الدور-البيئة المادية للعمل.

٢- المتغير التابع:المواطنة التنظيمية للعاملين في المستشفيات محل الدراسة و قد اختيرت الأبعاد المتناولة من قبل (عواد:٢٠٠١)١٨ الذي اعتمد التصنيف الثنائي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## ٧-أهمية البحث:

إن المنظمات تبذل كثيراً من الجهد والوقت وتتفق كثيراً في سبيل تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين لديها وذلك في سياق سعيها نحو تقليص ترك الموظفين لأعمالهم وتحسين الإنتاجية ودفع المنظمة نحو النجاح وتأتي ضغوط العمل كأحدى أهم المؤثرات على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وبالتالي فإن الدراسة الحالية يمكن أن تسهم و استكمالاً لما تناولته الدراسات السابقة حول العلاقة بين هذين المتغيرين في التعرف على ضغوط العمل وعلى كيفية إدارتها وتوجيهها والتعامل معها بما يساهم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل أكبر بما فيه صالح المنظمة والعاملين فيها.

وخاصةً بالنسبة للقطاع الصحي مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على زيادة فعالية العمل في المستشفيات.

#### ٨- منهج البحث:

اقتضت طبيعة البحث اتباع المنهج الوصفي، الذي يقوم على أساس تجميع البيانات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من العاملين في المشافي المبحوثة وذلك بغرض وصفها توصيفاً دقيقاً ومن ثم تحليل هذه البيانات و تفسيرها للوصول إلى التعميمات المناسبة.

#### ٩- مجتمع وعينة البحث :

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في المشافي العامة ضمن الساحل السوري و الجدول الآتي يبين المشافي العامة وعدد العاملين فيها في كل من محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لتقرير شهر نيسان الإحصائي لعام ٢٠١٢:

المشفى	المحافظة	عدد العاملين
مشفى الوطني	اللاذقية	877
مشفى الباسل	اللاذقية	٧١٥

٨٠١	اللاذقية	مشفى الشهيد ابراهيم نعامة بجبله
متوقف عن العمل	اللاذقية	مشفى الحفة
٢٦٥٣	طرطوس	مشفى الباسل
٧٦٠	طرطوس	مشفى بانياس
٥٩٠	طرطوس	مشفى الدريكيش
٤٦٣	طرطوس	مشفى القدموس
٥٤٩	طرطوس	دار التوليد

المصدر : وزارة الصحة-مديرية التخطيط والتعاون الدولي-٢٠١٢

وقد قامت الباحثة باختيار عدة مشافي ليتم التطبيق عليها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، إذ طبق البحث على المشافي

الآتية الموضحة في الجدول(١):

الجدول ( ١ )

أسماء المشافي عينة الدراسة

اسم المشفى	عدد العاملين	عدد الأسرة
مشفى الباسل في طرطوس	٤٥١٩	٥٦٢
مشفى الدريكيش	٦٨٥	٥٧
مشفى جبله	٧٢٧	٢٠٠
المشفى الوطني في اللاذقية	١٠٦٧	٤٠٣
المجموع	٦٩٩٨	١٢٢٢

وحددت حجم العينة وفق القانون الآتي:

ق (١-ق)

\_\_\_\_\_

ن

X

(الخطأ المسموح به)<sup>٢٨</sup> = (الدرجة المعيارية)<sup>٢٨</sup>

تطبيق المعادلة:

٠,٢٥

$$X^2(1,96) = 5\%$$

ن

$$ن = 384 \text{ مفردة}$$

حيث:

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.

الخطأ المسموح به = 5%.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ 5% = (1,96).

معامل الثقة = 95%.

ونظراً لتوفر حجم المجتمع الكلي لعدد العاملين في المشافي التابعة لوزارة الصحة العاملة في العينة، فإنه سيطبق

القانون الآتي (19):

$$N_{(2)} = n_{(1)} / ((n_{(1)} / N) + 1)$$

$$= 384 / ((384 / 6998) + 1) = 364$$

طرق تحليل البيانات:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS V(16) وهو برنامج

معروف بكفاءته في تحليل البيانات واستطلاعات الرأي.

وقد استخدمت الباحثة الأساليب الآتية:

### Descriptive Methods

أولاً : الأساليب الإحصائية والوصفية:

Means

المتوسطات الحسابية.

Standard deviation

الانحرافات المعياري.

### Indicative Statistical methods

ثانياً : الأساليب الإحصائية الاستدلالية

ONE WAY ANOVA

تحليل التباين أحادي الجانب.

Turkey

تحليل المقارنات المتعددة

Pearson Correlation

معامل الارتباط بيرسون.

Simple & Multi Regression

تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

## ١٠- أدوات البحث:

### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بجمع البيانات الممثلة لآراء المستقصى منهم (أفراد عينة الدراسة) عبر وضع استبيانات وزعت على أفراد العينة محل الدراسة كمصادر أولية إضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث كمصادر ثانوية. حيث استخدم مقياس المواطنة التنظيمية الذي استخدمه (Piency et al : 2002) 20، كما استخدم مقياس مصادر الضغوط الوظيفية المستخدم من قبل (Lee, Vickie & Henderson, M.C:1996) 21 وهذا الاستبيان مقسم إلى ثلاثة أقسام ، هي:

✓ القسم الأول : وهو عبارة عن مجموعة من العبارات (٦ عبارات) تتعلق ببيئة العمل الذي يمارسه أفراد عينة الدراسة.

✓ القسم الثاني : وهو عبارة عن مجموعة من العبارات (٨ عبارات) تتعلق بصراع الدور في المنظمات محل الدراسة.

✓ القسم الثالث : وهو عبارة عن مجموعة من العبارات (٩ عبارات) تتعلق بعبء الدور الملقى على عاتق الأفراد محل الدراسة.

✓ القسم الرابع : وهو عبارة عن مجموعة من العبارات (٤ عبارات) تتعلق بغموض الدور في المنظمات محل الدراسة.

✓ القسم الخامس : وهو عبارة عن مجموعة من العبارات ( ٢١ عبارة) تتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أن الأقسام تم بناؤها على أساس مقياس ليكارت الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول(٢) مقياس ليكارت الخماسي

العبرة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة
-----	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

كما قامت الباحثة باختبار وقراءة الاستبانة من جهة احتوائها على عبارات سلبية و خلصت إلى وجود مجموعة من الأسئلة ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة تعد سلبية وقد قامت بمعالجتها قبل البدء بالتحليل ، و بعد ذلك قامت باختبار صدق وثبات أداة الدراسة - الاستبيان - عن طريق اختبارات عدة هي الآتية:

#### ١. صلاحية المقياس " الصدق " :

لاختبار صدق وصلاحية الاستبيان قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الداخلي والخارجي عن طريق الآتي:

✓ **عرض الباحثة الاستبيان على مجموعة من المختصين في مجال إدارة المشافي وسلوكيات المواطنة التنظيمية** من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد جامعة تشرين ودمشق ، ومجموعة من الباحثين الاجتماعيين وبعض العاملين في القطاع محل الدراسة من ذوي الأهمية بالنسبة لهذا القطاع ، وقد أبدوا الموافقة على الاستبيان الذي وضع ووضعوا ملاحظات عدة متعلقة ببعض الأسئلة حيث قامت الباحثة بالأخذ بالملاحظات جميعها عند تعديل الاستبيان ليصل إلى صورته النهائية.

✓ وكذلك أخذت عينة أولية من (١٨) مبحثاً من العاملين في المشافي ووزع عليهم الاستبيان ، رمز الاستبيان وأدخلت بيانات هذه العينة إلى برنامج ( SPSS ) الإحصائي ، وبعد فترة زمنية قدرها (١٥ يوم) وزع الاستبيان مرة أخرى

على المبحوثين أنفسهم في التطبيق الأول ، وفرغت إجاباتهم ، واحتسب معامل الارتباط بين إجاباتهم في التجريبتين الأولى والثانية فكانت النتائج كما في الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣)

معامل الارتباط بين إجابات المستقصى منهم في العينة الأولية في التجريبتين الأولى والثانية

التجربة الثانية	التجربة الأولى		
.9644**	1	Pearson's Correlation	التجربة الأولى
.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
18	18	n	
1	.9644**	Pearson's Correlation	التجربة الثانية
0.000	.000	Sig. (2-tailed)	
18	18	N	

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

المصدر : الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه ، أن معامل الارتباط بين إجابات المستقصى منهم هو (٠,٩٦٤٤) وهو ارتباط موجب وقوي. وبما أن قيمة مستوى المعنوية (Sig. (2-tailed)) يساوي ٠,٠٠٠ وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية  $\alpha = ١\%$  لذلك نقول أن لمعامل الارتباط دلالة إحصائية ، وبالتالي هناك صدق في أداة القياس، وأن إجابات المستقصى منهم في التجريبتين كانت إلى حد كبير متشابهة وبالتالي فإن قرائنهم لعبارات الاستبيان لم تتغير في التجريبتين.

✓ قامت الباحثة بعرض قائمة الاتساق الداخلي : التي هي عبارة عن جدول يقيس ارتباط كل عبارة بالبعد الذي

تقيسه سواء من جهة الضغوط الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور) وسلوكيات

المواطنة التنظيمية ؛ وكما يتضح في الجداول الآتية:

الجدول (٤)

قائمة الاتساق الداخلي للبيئة المادية في مكان العمل

Correlations		
البيئة المادية في مكان العمل		
.528**	Pearson Correlation	السؤال الأول
0	Sig. (2-tailed)	

302	N	
.743**	Pearson Correlation	السؤال الثاني
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.467**	Pearson Correlation	السؤال الثالث
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.444**	Pearson Correlation	السؤال الرابع
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.544**	Pearson Correlation	السؤال الخامس
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.604**	Pearson Correlation	السؤال السادس
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارات جميعها كانت مرتبطة ببعيد "البيئة المادية في مكان العمل" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، إذ تراوحت قيمة الارتباط بين ٠,٤٤٤ إلى ٠,٧٤٣ وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية ١% ، إذ كانت أكثر العبارات تعبيراً عن متغير البيئة المادية في مكان العمل كبعد من أبعاد الضغوط الوظيفية ووضوحاً بالنسبة للمستقصى منهم العبارة الثانية والتي تقول "لاتتوافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإنجاز العمل" إذ تعاني المشافي العامة من نقص في الإمكانيات المادية على الرغم من توفرها في مدن أخرى كدمشق مثلاً وبالتالي فإن العبارات جميعها تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

#### الجدول (٥)

قائمة الاتساق الداخلي لصراع الدور

Correlations		
صراع الدور		
.588**	Pearson Correlation	السؤال السابع
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	

.675**	Pearson Correlation	السؤال الثامن
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.570**	Pearson Correlation	السؤال التاسع
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.610**	Pearson Correlation	السؤال العاشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
-.059-	Pearson Correlation	السؤال الحادي عشر
0.309	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.290**	Pearson Correlation	السؤال الثاني عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.603**	Pearson Correlation	السؤال الثالث عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.460**	Pearson Correlation	السؤال الرابع عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن العبارات جميعها كانت مرتبطة ببعء "صراع الدور" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين ٠,٢٩٠ إلى ٠,٦٧٥، وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية ١%، والعبارة الثامنة كانت أكثر عبارة واضحة ومفهومة من المستقصى منهم كتعبير عن بعد صراع الدور والتي تقول بأن "العامل لا يشعر بقيمة العمل الذي يقوم به" إذ أن الإدارة العليا لا تأخذ بعين الاعتبار أهمية الدور والعمل الذي يقوم به العاملين، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه، إلا أن السؤال الحادي عشر أظهر ارتباطاً غير معنوي وبالتالي سيستبعد في الاختبارات اللاحقة.

قائمة الاتساق الداخلي لعبء الدور

Correlations		
غموض الدور		
.251**	Pearson Correlation	السؤال الخامس عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.153**	Pearson Correlation	السؤال السادس عشر
0.008	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.458**	Pearson Correlation	السؤال السابع عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.418**	Pearson Correlation	السؤال الثامن عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.534**	Pearson Correlation	السؤال التاسع عشر
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.241**	Pearson Correlation	السؤال العشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.179**	Pearson Correlation	السؤال الحادي والعشرون
0.002	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.139*	Pearson Correlation	السؤال الثاني والعشرون
0.016	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.408**	Pearson Correlation	السؤال الثالث والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "عبء الدور" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين ٠,١٣٩ إلى ٠,٥٣٤، وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية  $\alpha = ١\%$ ، إذ كانت العبارة التاسعة عشر من أكثر العبارات وضوحاً وتعبيراً عن بعد عبء الدور والتي تقول أن "العامل يبذل أقصى ما لديه في العمل الأمر الذي يتعبه كثيراً"، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

#### الجدول (٧)

#### قائمة الاتساق الداخلي لغموض الدور

Correlations		
عبء الدور		
.715**	Pearson Correlation	السؤال الرابع والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.826**	Pearson Correlation	السؤال الخامس والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.686**	Pearson Correlation	السؤال السادس والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.765**	Pearson Correlation	السؤال السابع والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "غموض الدور" ارتباطاً موجباً ومعنوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين ٠,٦٨٦ إلى ٠,٨٢٦، وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية  $١\%$  وكانت العبارة الخامسة والعشرون الأكثر ارتباطاً وتعبيراً عن بعد غموض الدور من وجهة نظر المستقصى منهم والتي تقول "يختلط على المرؤوس من هو الرئيس المباشر له في العمل وبالتالي تعدد مصادر الأمر"، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه.

الجدول (٨)

قائمة الاتساق الداخلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية

Correlations		
سلوكيات المواطنة التنظيمية		
-.091-	Pearson Correlation	السؤال الثامن والعشرون
0.116	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.540**	Pearson Correlation	السؤال التاسع والعشرون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.493**	Pearson Correlation	السؤال الثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.612**	Pearson Correlation	السؤال الحادي والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.527**	Pearson Correlation	السؤال الثاني والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.126*	Pearson Correlation	السؤال الثالث والثلاثون
0.028	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.123*	Pearson Correlation	السؤال الرابع والثلاثون
0.032	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.315**	Pearson Correlation	السؤال الخامس والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.437**	Pearson Correlation	السؤال السادس والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.389**	Pearson Correlation	السؤال السابع والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.263**	Pearson Correlation	السؤال الثامن والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	

.441**	Pearson Correlation	السؤال التاسع والثلاثون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.437**	Pearson Correlation	السؤال الأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.503**	Pearson Correlation	السؤال الحادي والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.394**	Pearson Correlation	السؤال الثاني والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.365**	Pearson Correlation	السؤال الثالث والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.697**	Pearson Correlation	السؤال الرابع والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.597**	Pearson Correlation	السؤال الخامس والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.575**	Pearson Correlation	السؤال السادس والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.535**	Pearson Correlation	السؤال السابع والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
.477**	Pearson Correlation	السؤال الثامن والأربعون
0	Sig. (2-tailed)	
302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع العبارات كانت مرتبطة بالبعد "سلوكيات المواطنة التنظيمية" ارتباطاً قوياً، حيث تراوحت قيمة الارتباط بين ٠,١٢٣ إلى ٠,٦٩٧، وكانت جميع القيم الارتباطية معنوية عند مستوى معنوية  $\alpha = ١\%$  حيث كانت العبارة الرابعة والأربعون من أكثر العبارات تعبيراً ووضوحاً لبعد سلوكيات المواطنة وتقول هذه العبارة "العامل يشارك زملائه بالمعلومات والخبرات المتعلقة بالعمل"، وبالتالي فإن جميع العبارات تعبر وتقيس البعد الذي وضعت من أجله بشكل واضح، مما يدعو إلى القول بأنها تتمتع بالاتساق الداخلي مع البعد الذي تقيسه، إلا أن السؤال الثامن والعشرون أظهر ارتباطاً غير معنوي مع البعد الذي يقيسه وبالتالي سيحذف من الاختبارات اللاحقة.

## ٢. ثبات المقياس:

كما نعلم أن الثبات هو أي إمكانية الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية لتحليل ذات المستوى. لذلك قامت الباحثة من أجل بيان مدى الوضوح الذي تتمتع به عبارات الاستبيان الذي وضع، بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والذي تتراوح قيمته بين الصفر (لا يوجد ثبات في البيانات) والواحد الصحيح (يوجد ثبات تام في البيانات) لقياس الثبات، إذ أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني إمكانية تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وتم حسابه لكل محور من محاور الاستبيان وعلى الاستبيان ككل، وحسب معامل صدق المحك عن طريق حساب جذر معامل الثبات، حيث أن صدق المحك يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وهو مقياس لصدق المقياس، وكانت نتائج تحليل المصدقية كما هو موضح في الجدول (٩).

وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

### الجدول (٩)

#### تحليل الثبات والمصدقية

Reliability Statistics			
صدق المحك	Cronbach's Alpha	N of Items	البعد
0.830	0.69	27	ضغوط العمل
0.843	0.711	21	سلوكيات المواطنة التنظيمية

0.88٨	0.788	48	مجل العبارات
-------	-------	----	--------------

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع عبارات الدراسة تتمتع بالصدق والثبات حيث كانت جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من ٦٠ % وبالتالي فإن البيانات تتصف بالاعتمادية ويمكن الاعتماد على النتائج التي توصل إليها في دراسات لاحقة وفي حالات قادمة. كما أن معامل الصدق قيمته عالية لجميع المحاور ولمجل الاستبيان، وهذا يعني أن البيانات التي تضمنها الاستبيان ذات مصداقية عالية في إجراء التحليل الإحصائي المناسب وتتمتع بالوضوح.

**اختبار مدى كفاية حجم العينة :** قامت الباحثة من أجل معرفة مدى كفاية حجم العينة باستخدام تحليل KMO، حيث تتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح ، وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة الاعتمادية والحد الأدنى المقبول للحكم على كفاية حجم العينة هو (٠,٥) ، ونتيجة تحليل معامل KMO لعبارات الاستبيان كانت (٠,٥٨٣) ومستوى معنويته (٠,٠٠) أقل من مستوى المعنوية (١ %)، أي أن حجم العينة كاف كما هو مبين في الجدول الآتي:

#### الجدول (١٠)

مدى كفاية حجم العينة

KMO and Bartlett's Test		
0.583	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
152.363	Approx. Chi-Square	
301	df	Bartlett's Test of Sphericity
0	Sig.	

المصدر: الدراسة الميدانية

### ١١- حدود البحث:

الحدود المكانية: المشافي العامة للساحل السوري.

الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣

## ١٢- مصطلحات البحث:

١- **ضغوط العمل:** هي الانعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان (الأحمدي، ٢٠٠٢) ٢٢.

### ٢- مصادر ضغوط العمل محل الدراسة:

١-٢- البيئة المادية في مكان العمل: هي ظروف البيئة المحيطة بمكان العمل مثل الأثاث المكتبي وتوفر الأدوات والمواد اللازمة للعمل، وتوفر شروط السلامة المهنية، وما يسببه جو العمل من راحة نفسية أو انزعاج بسبب التلوث والضوضاء ومشاكل التهوية والإضاءة والنظافة.

٢-٢- غموض الدور: يظهر عادة عندما لا يمتلك الفرد المعلومات الكافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل به أو عندما تكون أهداف المنظمة غير واضحة أو عندما تتضارب توقعات الآخرين حول دور الفرد والمسؤوليات المرتبطة بهذا الدور.

٢-٣- صراع الدور: يواجه الموظف صراع الأدوار في المنظمة كنتيجة لمتطلبات العمل المتعددة والمتناقضة كأن يطلب إليه أن ينجز عمله في أقل وقت ممكن ويرتدي الملابس الخاصة بالعمل التي لا تتيح له حرية الحركة لأنها غير متناسبة مع العمل.

٢-٤- عبء الدور: ويقصد به زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكل للفرد مهمة القيام به (الهنداوي، ١٩٩٤) ٢٣.

### ٣- المواطنة التنظيمية (زايد: ٢٠٠٠) ٢٤:

وتمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية.

## حواشي الفصل الأول:

- ١- عادل محمد زايد " تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري " ،مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، عدد ٥٥ ، 2000 .
- ٢- سومر أوتاني " أثر الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المصرف التجاري السوري " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2009 .

- ٣- عمر محمد الدرة " أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2007 .
- ٤- عوض خلف العتري " ضغوط العمل وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي للعاملين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي والعاملين في القطاع الخاص " مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، عدد ١ ، 2003 .
- ٥- مغير الخبيلي : " نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 2003 .
- ٦- أحمد بن سالم العامري " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، دراسة استطلاعية لأراء المديرين " مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية، عدد٢ ، 2002 .
- ٧- عمرو محمد أحمد عواد : " نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 2001 .
- ٨- عادل محمد زايد " تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مرجع سبق ذكره، 2000

- 9- Davood Babaei, Aminah Ahmad, Khairuddin Idris, Zoharah amar and Hamid Rahimian "The impact of Human Resource practices and organizational citizenship Behavours on firm performance" **American journal of Applied science** 9(1) :47-53,2012
- 10- Ramesh Krishnan,Roaimah Omar,Ida Rosnita Isamil,Mohmad Adnan Alias ,Roshayati Aboul Hamid,Mazuri Abd Ghani Kasturi kanchymaluz 2010, " Job saticisation as a potential Mediator Between Motivational job characteristick & organizational citizenship behaviour: Evidence from Malaysia" **Journal of information Technology & Economic development** 1(1),86-110
- 11- s.sohrabizadeh, p.Bastani,R.Ravangard,"**The impact of effective factors on organizational citizenship behavior in Shiraz university of Medical sciences (SUMS) staff in 2010**", Downloaded from <http://journals.tums.ac.ir>
- 12- Alan M.Sacks,"Antece dent & consequences of employee enagement" **journal of Managerial psychology**, vol 21 N07,2006,pp600-619
- 13- Nadin jahangir,Muhammad Muzahid.Akbar & Mahmudul Haq (2004)," organization citizenship behavior Its natural & Antecedents **BRAC university journal** vol.I.no.2,2004,pp.75-85
- 14- A. Moncrief et al, "Examining the antecedents and consequence of salesperson job stress"  
**Euoupan journal of Marheting**.vol 31.N0.11/12.pp.786-788
- ١٥- فوزي شعبان مذكور،"مصادر وآثار الضغوط الوظيفية وسبل إدارتها لوظيفة التمريض بوحدة العناية المركزة لمستشفيات القاهرة الكبرى -دراسة مقارنة- **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، عدد٥٩، ص٢٨٣-٣٤٧**
- ١٦- محمد بن عميقان سعد الدوسري،"ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض، ٢٠٠٥ .
- ١٧- عمر محمد الدرة، رسالة ماجستير غير منشورة مرجع سبق ذكره .
- ١٨- عمرو محمد أحمد عواد،"نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، ٢٠٠١ .
- ١٩- سمير عاشور، سامي أبو الفتوح، مقدمة في نظريات العينة، القاهرة، معهد الإحصاء، ١٩٩٤، ص١٠٣-١٠٥ .
- 20- P Nigel f. Piercy et al,(2002), " A Gender Perspective on Salespersons Organizational Citizenship Behavior, sales Manager Control Strategg & Sales Unit Effectieness;" , **Women in Management\_Review**, V17. N8. PP 373-391
- ٢١-
- 21-Lee, Vickie & Henderson, M.C. (1996). "Occupational stress and organization commitment in Nurse Administration". **JONA**, Vol.2, No.5.

٢٢- حنان عبد الرحيم الأحمدى " ضغوط العمل لدى الأطباء ، المصادر والأعراض " مدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد الإدارة العامة ، 2002 صفحة ١٥ .

٢٣- وفية أحمد الهنداوى،"استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل " ،مسقط،معهد الإدارة العامة (١٦)، عدد٥٨، ١٩٩٤

٢٤- عادل محمد زايد " تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري "، مرجع سبق ذكره ص٥٧٦

## الفصل الثاني: ماهية الضغوط الوظيفية

١- مقدمة

٢- مفهوم ضغوط العمل.

٣. أنواع الضغوط الوظيفية

٤. مراحل ضغوط العمل

٥. النظريات المفسرة لضغوط العمل

٦. مصادر ضغوط العمل

٧. النتائج المترتبة على ضغوط العمل

٨. إدارة الضغوط

٩. -الخلاصة

## ١-مقدمة:

يتعرض العاملون في القطاعات المهنية والأعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المهنية التي تؤثر على صحتهم النفسية وتنعكس على أدائهم، ومن ثم تنعكس على مدى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها فالإنسان، وقدرته على التعامل مع متطلبات العمل تلعب دوراً حاسماً في الوصول إلى أفضل النتائج، إذ أنه مهما توفرت الأجهزة والتقنيات

الحديثة يبقى الاعتماد الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة مرهوناً بالعقل البشري والناحية النفسية للإنسان الذي يعمل فيها.

## ٢- مفهوم ضغط العمل:

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشمولية إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وغيرها من العلوم الأخرى، أحدث نوعاً من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام وضغط العمل بشكل خاص، مما أدى إلى ورود مفاهيم عدة لضغط العمل (النمر، ١٩٩٤م، ٩، ١).

وإن كلمة "ضغط العمل" تدل إلى " تلك الحالة التي تنشأ عن التفاعل بين الأفراد وأعمالهم، تتسم بإحداث تغييرات في داخلهم وتدفعهم إلى الانحراف عن أدائهم الطبيعي (2) (Beehr et Newman:1978.665).

وقد اختلفت التعاريف التي تناولت ضغط العمل باختلاف وجهات النظر حول مفهوم الضغط الوظيفي إذ ظهرت في هذا المجال ثلاثة اتجاهات لتحديد مفهوم الضغط: (جاد الله، ٢٠٠٠م، ص ٢٤-٢٦) ٣:

فالاتجاه الأول: يتناول الضغط باعتباره أحد المثيرات أو المنبهات الذي يتواجد في البيئة ويحدث تأثيره على الفرد .

أما الاتجاه الثاني: فإنه يعرف الضغط استناداً إلى نتائجه والتي تتمثل بالاستجابة التي يتخذها الفرد نحو مسبب الضغط . في حين أن الاتجاه الثالث يهتم بتقييم الفرد للأحداث واعتبارها باعثة للضغط أم لا .

فقد عرف بأنه: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة" (4) (Luthans, 1992 , p108).

وعرفه كل من المبيض والجندي بأنه: عملية التفاعل أو عدم التوافق بين الفرد والبيئة وأنه يشتمل على العناصر الآتية: (المبيض، الجندي، ١٩٩٥، ص ١٩٠٩) ٥:

١-الضغط حالة ديناميكية تتعلق بمواجهة الفرد لفرصة أو قيد أو مطلب.

٢-الضغط يتعلق أساساً بالعوامل أو المصادر البيئية السلبية.

٣-إن المواقف تعد عوامل جوهرية مؤثرة في الضغط، خاصةً عندما يدرك الفرد أن مطالب البيئة تزيد عن قدراته، أو أن البيئة لا تشبع حاجاته.

٤- أن الضغط يكون له تأثير كبير عندما يتوافر فيه الشرطين التاليين:

-مقدار أهمية النتائج بالنسبة للفرد .

-عدم تأكد الفرد من النتائج التي تصاحب سلوكه تجاه الضغط.

كما يرى الكبيسي أن الضغوط التنظيمية "هي إفرازات بيئية وتنظيمية، تولد آثاراً جانبية وأجواء مثيرة للقلق والتوتر والإحباط وقد تؤدي هذه الظاهرة إلى إثارة قدرات الفرد لتعميق التوافق النفسي ورفع درجات التحمل والتضحية لدى العاملين لكنها حين تتعاضد وتتعمق ويشد تأثيرها السلبي فإنها تنتهي إلى انهيار البعض أو انسحابه (الكبيسي ١٩٩٨م، ٢٥)٦.

وقد عرفت من قبل محمد أحمد عبد الجواد (٢٠٠٢): "بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (الجواد، ٢٠٠٢، ص١٣)٧

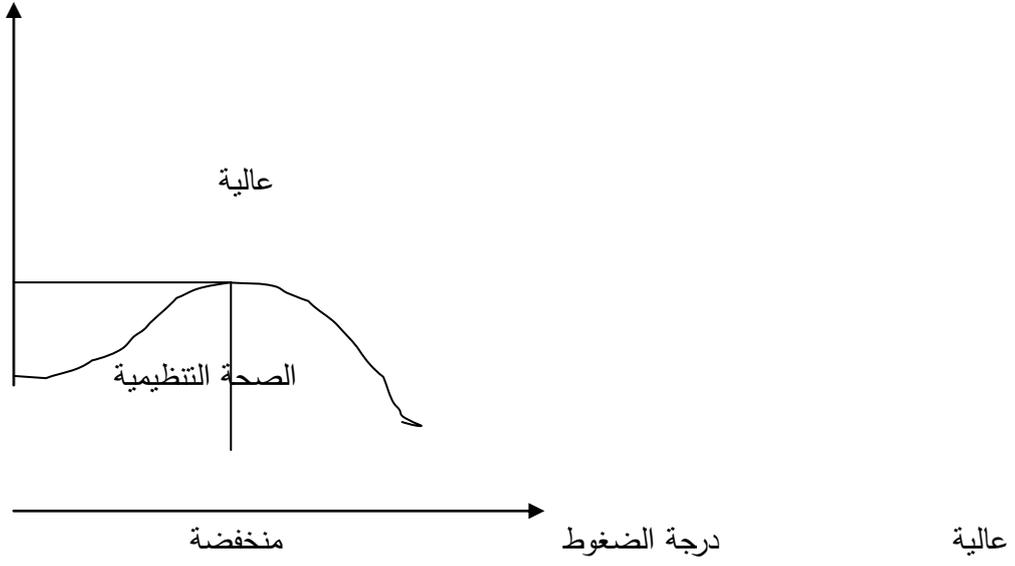
كما عرف بأنه: مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق (حسن، ٢٠٠٢، ص١٩)٨

وعرف بأنه: "الانعكاس السلبي والضار على صحة الإنسان النفسية والعضوية نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في الكثير من الأحيان (ميسرة، ٢٠٠٥، ص٢٩)٩.

وأخيراً يمكننا إبراز التعريف الذي طرحه (عطية، ٢٠٠٦، ص٣)١٠ والذي تتبناه الباحثة حيث ذكر بأن الضغوط عبارة عن تغيير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة ومستمرة .

والضغوط ليست دائماً سلبية، بل على العكس من ذلك فقد تبدو في بعض الأحيان كنوع من أنواع التحفيز والدافع الداخلي للإنجاز، فالإنسان يبقى تحت الضغط و ما يرافقه من توتر و قلق حتى يشبع المطالب التي أوجدها الحدث الضاغطة، ويشير علي عبد الوهاب إلى أن هناك قدراً معقولاً أو صحياً للضغوط تنتج عنه آثار إيجابية فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة و خطيرة على المستوى الشخصي و التنظيمي ( عبد الوهاب، عامر، ١٩٩٤، ص٣٧٤)١١ وهذا ما يوضحه الشكل (٣) الآتي:

### الشكل (٣) الحد الأمثل لضغوط العمل



المصدر: علي محمد عبد الوهاب و سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ص ٣٧٤.

### ٣- أنواع الضغوط الوظيفية:

ستقوم الباحثة باستعراض أبرز تقسيمات ضغوط العمل التي ذكرها العلماء كالتالي:

أولاً:- من جهة الآثار المترتبة على ضغوط العمل والضرورة تقسم ضغوط العمل إلى (الشريف: ١٩٩٦م، ٤٠-٤١) ١٢:

أ- الضغوط الإيجابية: (Positive stresses):

يعد الضغط الإيجابي ضرورة حتمية لكل الأفراد لتحقيق المزيد من النجاح في حياتهم كما يعد محفزاً لمواجهة التحديات في العمل وتحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفعالية وهي مهمة بشكل خاص لمتخذي القرار في المنظمات، إذ تقتضيها ضرورة العمل وخصائص نشاط الجهاز الذي يقومون بإدارته، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه متخذ القرار على العاملين للاحتفاظ بنشاطهم وحيوتهم وأدائهم الجيد وكسر عامل الكسل والتخاذل الناتج عن رقابة العمل

ويمكن وصف هذه الضغوط بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز نحو النجاح وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الإنتاج وتؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العاملين (الشرف: ٥١٤٢٥: ١٣٧) ١٣.

ب- الضغوط السلبية: (Negative stresses):

وهي ضغوط ترتب آثاراً سلبية على صحة و الإنسان ونفسيته، وينعكس ذلك على أدائه في العمل .

تسبب الضغوط السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية والشعور بالتعب والأرق والتشاؤم من المستقبل، ويزداد تأثيرها على متخذي القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري (الشريف: ١٩٩٦م، ٤١) ١٤.

ومن أهم آثار الضغوط السلبية أنها تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتولد الارتباك وتشعر الفرد بان كل شيء يمكن ان يشوش عليه وتسبب الشعور بالأرق وظهور الانفعالات والإحساس بالقلق وتسبب الضعف والتشاؤم من المستقبل (النوشان، ٢٠٠٣م، ١٥) ١٥.

ثانياً: ومن جهة الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيرها على صحة الإنسان النفسية والجسمية يقسم الجانس الضغوط إلى :

أ- الضغوط البسيطة (Simple stresses):

وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص أو أشياء أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة .

ب- الضغوط المتوسطة (Middle stresses):

وتستمر من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه .

ج- الضغوط المضاعفة (Multiple stresses): وهي عادةً تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلة فترة طويلة نتيجة السفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة... أما في العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل -أو التجديد- أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

ثالثاً: ومن حيث مصادرها فقد صنف مارشال Marshall وكوبر Cooper ضغوط العمل وفقاً لمصادرها إلى نوعين هما :

أ- الضغوط المترتبة على العمل :

وهي ضغوط تجد مصادرها في العمل مثل: الطلب من الموظف بان ينجز عمل كبير في وقت محدد أو تغيرات في سياسة المنظمة أو غيرها .

ب- الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل :

تسببها الأحداث والتغيرات التي تحدث خارج نطاق العمل ولا علاقة لها بالعمل مثل : الزواج ، المرض ، متطلبات إشباع الحاجات الضرورية وغيرها (السويلم، ٢٠٠٠م، ١٦) .

#### ٤- مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط الوظيفية:

عندما يتعرض الشخص لضغط ما فإنه يحاول أن يتكيف معه بما يسمى ردود أفعال Reactions تجاهه ، وردود الفعل هذه تمر بعدة مراحل تتمثل كما يرى كل من عبد الوهاب ، ١٩٩٦م، ٨٩-٩٠ (١٧) ، (المطرفي، ٢٠٠١م، ٣٢) (١٨) . (الروقي، ٢٠٠٣م، ٢٠) . ادريس والمرسي، ٢٠٠٢م، ٥٧٨) . ٢٠

**المرحلة الأولى:** مرحلة الإنذار "Danger":

وهي ردة الفعل الأولى لجسم الإنسان حينما يتعرض للضغط إذ تظهر في شكل زيادة في ضربات القلب وارتفاع معدل التنفس وتوتر الأعصاب .

**المرحلة الثانية:** التكيف أو المقاومة "Resistance":

في هذه المرحلة يحاول الفرد أن يتكيف مع الموقف الضاغط فإن تمكن من ذلك زالت الأعراض المرضية التي صاحبت جسمه في المرحلة السابقة .

**المرحلة الثالثة:** الإرهاق أو الإنهاك "Exhaustion":

وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض كارتفاع ضغط الدم والصداع المستمر، أو قرحة المعدة وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد والمنظمة.

#### العوامل التي تؤثر على رد الفعل تجاه الضغط:

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث درجة تأثرهم بالتوترات الخارجية والدليل على ذلك أن فقد وظيفة معينة قد يكون أمراً في غاية الخطورة بالنسبة لفرد ما (مدمر)، وقد يسبب إزعاجاً لشخص آخر على حين أن شخصاً ثالثاً ينظر إلى فقد هذه الوظيفة بنظرة ارتياح لأنها ستتيح له فرصة عمل أفضل منها ، كذلك الأفراد يختلفون في درجة تحملهم للتوتر والضغط النفسي .

فالشخص نفسه يمكنه تحمل الضغط مرة على حين يفشل في تحمل الضغط في المرة الثانية ويكون رد فعله تجاهه مختلفاً عن المرة الأولى.

ومن هنا يمكن طرح السؤال الآتي:

لماذا الاختلاف في الطرق التي يتعامل بها الناس مع التوتر؟، ومن هنا يمكننا توضيح النقاط الآتية: (عبد الرحيم، ٢٠٠٩، ص٢٦٦-٢٧١) ٢١

### ١- الخبرة القليلة بالتوتر: Priore Experience With the Stress:

إن رد الفعل تجاه التوتر يمكن أن يكون أقل لدى الأفراد الذين لهم خبرة ولو قليلة تجاه الضغط النفسي والتوتر مثال ذلك الجندي الذي يذهب للقتال للمرة الرابعة عادةً ما يكون أقل توتراً من الجندي الذي يذهب للقتال للمرة الأولى .

### ٢- التنبؤ والتحكم: Predictability and control:

يمكن القول بأن الأحداث المجهدة عادة ما تكون أقل إجهاداً عندما تكون متوقعة بالمقارنة بحدوثها بطريقة فجائية ، وتكون أيضاً أقل إجهاداً عندما يدرك الشخص أنه يجب عليه أن يتحكم في هذا الإجهاد مثال ذلك الصعقات الكهربائية البسيطة التي تستخدم في المعامل المتخصصة لدراسة الضغط النفسي والتوتر ، قد تكون غير مرغوب فيها ويمكن أن تكون بمثابة رد فعل مجهد، فقد تضمنت إحدى الدراسات ثلاث مجموعات من الأفراد تم إخضاعهم جميعاً لهذه الصعقات وذلك عن طريق إسماعهم عد تصاعدي للأرقام من ١ حتى ١٠ وعند النطق بالرقم ١٠ كان المجرب يبدأ في عملية الصعق الكهربائي البسيط ثم إجراء هذه التجربة على هذه المجموعة الأولى بواقع ٩٥% من الوقت في حين تعرضت المجموعة الثانية لهذه العملية بواقع ٥٠% أما المجموعة الثالثة فلم تتلق التجربة سوى بواقع ٥% فقط من الوقت .

وفي أثناء ذلك قام الباحثون بقياس كمية العرق على جلد المجموعات الثلاث ، فكانت المجموعة الثالثة قد أظهرت أقوى رد فعل لهذه الصدمات الكهربائية لأنها كانت أقل وقعاً لهذه الصدمة بالرغم من أنهم قد تلقوا أقل صدمة كهربائية ويمكن تفسير ذلك بأن عدم تنبؤهم جعل الصدمة بالنسبة لهم أكثر إجهاداً من المجموعتين السابقتين .

وفي تجربة أخرى ركزت على التحكم الشخصي في الأحداث المجهدة (مصدر توتر وضغط نفسي) إذ أخضعت مجموعتين من الأفراد للقيام بأحد الأعمال الشاقة والمجهدة بحيث إذا ما أخطأ الفرد في العمل الذي يقوم به فيكون الجزاء من المجرب تلقي صدمة كهربائية وقد تركت الحرية للمجموعة الأولى لأخذ فترات الراحة كلما احتاجت ذلك في حين تركت المجموعة الثانية دون أخذ هذه الراحة ليواصلوا عملهم دون توقف وفي هذا الوقت تم الاعتماد على قياس ضغط الدم لكلا المجموعتين . اتضح من التجربة أن المجموعة الثانية لم تستطع التحكم في الضغط الواقع عليها .

### ٣- المساندة الاجتماعية: Social Support:

إن مقدار رد الفعل تجاه التوتر والضغط النفسي عادةً ما يكون أقل لدى الأشخاص الذين يتلقون مساندة اجتماعية كافية (الأصدقاء - الأسرة - العائلة - الزملاء).

ففي أحد الدراسات اتضح أن هناك علاقة قوية بين الاكتئاب عند الطلاب وبين كمية التوتر في الحياة لدى الطلاب الذين لا يتلقون أية مساندات اجتماعية أو مساعدات قليلة وغير واضحة .

وقد بدأ ذلك واضحاً لدى الطلاب الذين تركوا بيوتهم لأول مرة ووجدوا أنفسهم بلا أي مساندة اجتماعية كافية وتؤيد النتائج السابقة أحد الأبحاث الطبية التي أكدت أن ٩٠% من السيدات اللاتي واجهن مشكلات ولم يتعرضن لأية مساندات اجتماعية أنهن تعرضن للعديد من المشاكل عند الولادة . ومن هنا نجد أن الأشخاص الذين يعيشون بمفردهم ولا يتلقون أي مساندة اجتماعية أكثر عرضة للمشاكل الصحية والنفسية بالمقارنة بالأشخاص الذين يعيشون مع آخرين .

ومما يدعم النتائج السابقة ما قام به Jains وآخرون إذ قاموا بوضع برنامج للإقلاع عن التدخين نهائياً فقد قسم مجموعتين من الأفراد المترددين على هذا البرنامج ، المجموعة الأولى أعطيت عناوين وأرقام تليفونات بعضهم البعض

،وطلب منهم أن يكونوا دائمي الاتصال ببعضهم البعض ،أما المجموعة الثانية من المترددين على هذا البرنامج فلم يعطوا عناوين وأرقام تليفونات بعضهم البعض ،ولم يحدث اتصال بينهم وكانت النتيجة أن المجموعة الأولى (المساندة الاجتماعية) أظهرت تفوقاً واضحاً في الامتناع التام عن التدخين بالمقارنة بالمجموعة الثانية ،وهذا أيضاً كان واضحاً في برنامج آخر لإنقاص الوزن .

وبالتالي فأنا وبمساعدة قليلة من الأصدقاء يمكن الابتعاد عن الأحداث المجهدة.

#### ٤- المتغيرات الشخصية: Personal Variables:

من الواضح أن هناك العديد من ردود الأفعال المختلفة تجاه مصادر الضغط النفسي والتوتر وفقاً لخصائص الفرد الشخصية سواءً من جهة العمر - السن - الجنس - سنوات الخبرة - مستوى الكفاءة - الصلابة النفسية، وهناك أيضاً اختلافات بين الأفراد في الطرق التي يتعاملون فيها مع التوتر والضغط النفسي (الإجهاد).

## ٥- النظريات المفسرة لضغوط العمل:

من النظريات التي وضعها العلماء لتفسير ضغوط العمل ما يلي:

### ١- نظرية سيلبي Selye عام ١٩٣٦ م :

قدم هانز سيلبي Hans selye نظرية لتفسير ضغوط العمل عام ١٩٣٦ م، تنطلق هذه النظرية من مسلمة ترى بأن الضغط متغير غير مستقل وإنما هو استجابة لعامل ضغط ما، وأن هناك استجابة أو أنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال إليها بأن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج ويعد سيلبي أن الأعراض الفيزيولوجية للاستجابة للضغط عالية وهدفها المحافظة على الكيان والحياة، فقد حدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط واعتبر أن هذه المراحل تمثل مراحل التكيف العام وهي :

-الفرع : وفيه يظهر الجسم تغيرات ، ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم .

-المقاومة: وتحدث عندما يكون التعرض للضاغط متلازماً مع التكيف فتتخفف التغيرات التي ظهرت على الجسم في المرحلة الأولى ، فتظهر تغيرات أخرى تدل على التكيف .

الإجهاد: وهي تلي مرحلة المقاومة ، ويكون الجسم فيها قد تكيف ، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنفذت ، وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة قد ينتج عنها أمراض التكيف (عثمان: ١٩٨٠، ٩٩-٩٨، ٢٢).

### ٢- نظرية التقدير المعرفي لازاروس Lazarus عام ١٩٧٠ م:

تركز هذه النظرية على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها على خبرات الفرد في تحديد استجابته للضغط فالاستجابة للضغوط تتأثر إلى حد كبير بما يشعر به الفرد من إثارة وبالكيفية التي يقوم بها الشخص نفسه من حيث قدرته على الصمود من جانب ، ومصدر الضغط من جانب آخر (الرزيزاء، ٢٠٠١ م، ١٩-٢٠) وتفترض هذه النظرية ما يلي :

-الفرضية الأولى: تتمثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكار الفرد حول ذاته والعالم المحيط به.

-الفرضية الثانية: تتمثل في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سبباً في الانفعالات السلوكية .

-الفرضية الثالثة: تتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا نتاج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له وتوقعات النجاح في التفاعل مع ذلك الموقف (الروقي، ٢٠٠٣ م، ٢٦-٢٧) ٢٤

وبناء على تلك الافتراضات يرى أنصار هذه النظرية بأن أي حادث مثير للضغوط يتطلب من الفرد أن يوسع من مداركه ومعارفه حتى يتمكن من إدراك المواقف المثيرة للضغوط من حيث شدتها ومدى استمراريتها .

### ٣- نظرية الشق النظري سبيلبرجر Spielberger عام ١٩٧٢ م:

تعد هذه النظرية مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عند سبيلبرجر حيث أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة حيث يرى أن للقلق شقين القلق المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية ، وقلق الحالة وهو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة ، وعلى هذا

الأساس يربط سبيلبرجر بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين مسبباً لحالة القلق، وفي الإطار المرجعي للنظرية اهتم سبيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة، والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما أنه ميز بين مفهوم الضغط ومفهوم التهديد، فيرى أن كلمة ضغط تشير إلى الاختلافات في الظروف البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير والتفسير الذاتي لموقف خاص على أنه خطير .  
(الرشدي، ١٩٩٩م، ٥٥) ٢٥.

#### ٤- نظرية هنري موراي Murray عام ١٩٧٨م:

يعتبر موراي أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويميز موراي بين نوعين من الضغوط هما: ضغط بيتا Beta Stress وضغط ألفا Alpha Stress، ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة معينة ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا  
(عثمان، ١٩٤٢، ٥١، ١٠٠) ٢٦.

#### ٥- نظرية التوافق البيئي:

وقد تم التوصل إلى هذه النظرية من قبل معهد الأبحاث الاجتماعية وأساس هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة وما لديه من حافز على إكمالها وتفترض النظرية أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عندما تتسع الفجوة بين الفرد والبيئة، وللتوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها نوعان هما:  
النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد ويشير هاريزون Harrison إلى أن سوء التوافق بين الفرد والبيئة ينتج عنه العديد من الأعراض والاضطرابات مثل: عدم الرضا الوظيفي، القلق، الاكتئاب والمشكلات النفسية والاجتماعية (الهويش، ١٩٤٢، ٥١، ١٧) ٢٧.

ومن هنا نجد أن هذه النظريات أظهرت وجهات نظر مختلفة حول تفسير الضغوط والتي تحتاج إلى التعمق في دراستها وإلى التحليل العلمي الشامل والدقيق لمعرفة مكونات وأجزاء وعناصر هذه الضغوط وترى الباحثة أن تكامل هذه النظريات هو الأساس في تفسير الأبعاد المختلفة لضغوط العمل.

#### ٦- مصادر ضغوط العمل:

أشارت دراسات عدة إلى وجود مصادر متنوعة للضغط في مكان العمل، و قد تناولت هذه الدراسات بيئة العمل الداخلية و الخارجية و الفرد نفسه كمسببات للضغط حيث صنفت مصادر ضغوط العمل ضمن ثلاث مجموعات رئيسية هي:

١- المصادر المتعلقة بالمنظمة مثل: صراع الدور -عبء الدور -غموض الدور .

٢-المصادر المتعلقة بالفرد مثل:نوع شخصية الفرد-العمر - الجنس-الخبرة.

٣-المصادر المتعلقة بالبيئة مثل:البيئة المادية للعمل(الدرة،٢٠٠٧،ص١٩٧)٢٨.

و ستذكر الباحثة في هذا الصدد فقط المصادر التي يكون منشؤها المنظمة والبيئة و أهمها :

### ١-البيئة المادية في مكان العمل:

-تلعب البيئة المادية دوراً كبيراً في صنع الضغوط والاستجابة لها،ونقصد بالبيئة المادية الظروف العامة التي تحيط بالعاملين وهي شروط قد لا يستطيع بعض العمال التحكم فيها.

ويعد هانز سيلبي (Selye)(1979) من أوائل الباحثين الذين وجهوا الانتباه إلى مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل، فقد أشار إلى أن كثيراً من ظروف العمل المادية تسبب الضغوط للأفراد وتتضمن هذه الظروف :الضوضاء - الضوء واختلاف درجة الحرارة والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل والآلات الموجودة فيه (ربيع، ٢٠٠٦، ص١٩٧-٢٩٨)

وعلى الرغم من أن معادلة "لفين" (Levin) التي مفادها أن السلوك هو نتيجة تفاعل الشخصية مع البيئة قد مضى عليها زمن ليس بقصير إلا أن الاهتمام بالتفاعل المتبادل بين الفرد والبيئة ضمن إطار تخصصي يعتبر حديثاً نسبياً ويعرف هذا المجال بعلم النفس البيئي (Environnemental Psychologie) ويهدف أساساً إلى إيجاد الحلول العملية للمشكلات الناتجة عن البيئات المصممة ضمن هذا المجال (حسن، ٢٠٠٢، ١٠٦، ص٣٠).

والضغط البيئي يشير إلى أن بعض عناصر البيئة التي يتعرض لها الفرد تمثل مصادر ضغوط عليه مثل الحرارة،التلوث،الضجيج،الازدحام،وقد ترتبط باستجابات سلوكية متباينة وفيما يلي عناصر البيئة المادية الضاغطة :

-الحرارة:تكون الحرارة مصدراً للضغط في حالة تطرفها من حيث الزيادة والانخفاض

وتتحكم المراكز العليا في الدماغ في عملية تنظيم درجة حرارة الجسم حيث تضبطها عند درجة حرارة (٣٧) تقريباً فإذا ما شعر الفرد عن طريق حاساته الجلدية بتواجده في وسط تقل درجة حرارته عن هذا المستوى المذكور فإنه يشعر بالبرد والعكس صحيح،وإن كان هذا لا يمنع المراكز من العمل بوسائل مختلفة للحفاظ على درجة حرارة الجسم الداخلية ثابتة باستمرار عند المستوى المذكور (حسن، ٢٠٠٢، ١٠٦، ص٣١).

-الإضاءة: يحدث الأثر السلبي في حالة الإضاءة المتطرفة ، وتساعد الإضاءة المناسبة على سهولة الإدراك،بينما تؤدي الإضاءة غير المناسبة إلى مشكلات الصراع الناتج من تكيف العضلات للتمكن من رؤية واضحة،لذا ينبغي مراعاة موقع أجهزة الإضاءة من حيث الاتجاه بالنسبة للعين كما أن إمكانية التحكم في درجتها من الأمور الإيجابية لمستخدمي المكان.

-الضوضاء:يشكل التعرض للمستويات العالية من الصوت مصدراً للضيق وعدم التركيز والانزعاج وتجدر الإشارة إلى أن الصوت وحده لا يعد العنصر الحاسم في شعور الفرد بالضوضاء من عدمه،حيث يتدخل إدراكه وهدفه وخبراته السابقة في تحديد درجة تكيفه مع الصوت ودرجة شعوره بالضوضاء(حسن، ٢٠٠٢، ص١٠٧)٣٢.

## ٢-صراع الدور:

يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد ،أو عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة،أو عندما يكون مطلوب من الفرد القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله(ناصر، ٢٠٠٢، ص١٨٨)٣٣ويمكن تقسيم صراع الدور إلى ثلاثة أنواع هي:

أ-الصراع داخل الدور:يحدث هذا النوع من الصراع للفرد عندما تكون طلبات أو توقعات الآخرين لدوره في العمل متعارضة،فيكون من الصعب تحقيق هذه المتطلبات كلها معاً.

ب-الصراع بين الفرد والدور:يحدث عندما تتعارض متطلبات الدور مع قيم الفرد ومعتقداته وحاجاته واتجاهاته.

ج-الصراع بين الأدوار:ينشأ عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد فتتعارض متطلبات دورين أو أكثر معاً(عبد الوهاب، ١٩٩٤، ص١٥٤)٣٤.

وتؤكد الدراسات وجود علاقات إيجابية بين صراع الدور ومتغيرات مثل: التوتر - التعب - الغياب-ترك العمل والقلق وهذه بالتالي تبرز تأثيرات متباينة على سلوك الفرد داخل العمل والذي من الممكن أن ينعكس على أدائه اليومي،وكذلك على ظهور علاقات سلبية بين صراع الدور ومتغيرات مثل:المشاركة-والتغذية العكسية-والرضا الوظيفي وكذلك الولاء والانتماء التنظيمي(النمر، ١٩٩٤م، ص١٢-١٣)٣٥.

## ٣-غموض الدور:

يعد غموض الدور مصدراً من مصادر ضغوط العمل الرئيسية ومن أكثر مسبباتها للوظائف والمهن المختلفة،فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور الناتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة يمثل مصدراً لضغوط

العمل بالنسبة لثلث العاملين من عينة الدراسة (الهنداوي، ١٩٩٤م، ٨٩) ويرى البعض أن غموض الدور يحدث عندما لا تتوفر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور أو عند التعارض بين هذه المعلومات (Brief et al, 1881) ٣٧. أما بالنسبة لنتائج غموض الدور فقد أشار (عسكر ١٩٨٨، ص ٣٨) إلى أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الدافعية والرضا والثقة بالنفس ويضيف كل من (cooper, Cartwright (1998) ٣٩ أن غموض الدور يسبب الاكتئاب وفقدان الثقة بالنفس وانخفاض الدافعية و يؤدي إلى الرغبة في ترك العمل كما تشير إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وكل من الولاء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين السعوديين (المير، ١٩٩٥م، ٢٠٧) ٤٠.

ولغموض الدور مصادر عدة تتسبب في إحداثه من أهمها ما يلي:

-التغيير في البيئة الاجتماعية للمنظمة.

-التغيير في الأفراد العاملين في المنظمة.

-التغيير في الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل.

-قد ينشأ نتيجة عدم وضوح صلاحيات الإداري.

-وقد ينشأ عن عدم تدفق المعلومات أفقياً أو رأسياً بحرية في المنظمة.

وعليه فإن غموض الدور هو أحد المتغيرات الأساسية التي تنتج عنها ضغوط العمل التنظيمية والتي قد تؤثر على الأداء بل وقد تتعدها إلى ترك العمل.

### ٣-عبء الدور:

يعني عبء الدور: زيادة حجم أعباء العمل الموكل للفرد مهمة القيام بها أو انخفاضها (الهنداوي، ١٩٩٤م، ٩٨) ٤١.

ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما: (بلال، ٢٠٠٥، ٥٩) ٤٢

#### ١-زيادة عبء الدور Role overload:

وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، ويعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية التي تتناسب مع مهاراته وقدراته ومؤهلاته، وتبين الدراسات أن من يتعرض لعبء عال من العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب وأن من يميلون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسدي والنفسي

وأعراض القلب، وأن معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين أولئك الذين يعملون لساعات طويلة جداً، كذلك فإن عبء العمل الزائد يؤدي إلى زيادة في ضربات القلب وارتفاع في ضغط الدم والإدمان وزيادة معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.

وتشير زيادة عبء الدور إلى أن كمية العمل زائدة ويسمى (بالعبء الكمي)، وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل ويسمى (بالعبء النوعي) ويرجع ذلك إلى عدم توافر المهارات اللازمة لإنجاز مستوى أداء معين، ويترتب على صعوبة العمل شعور الفرد بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسمية.

## ٢- انخفاض عبء الدور Role low load:

ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفترق الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة، وبدراسة العلاقة بين زيادة عبء الدور وانخفاض عبء الدور والضغط بين عدد ١٥٤ مديراً في بعض الشركات، تبين أن المديرين الذين يعانون من مستوى عالٍ ومستوى منخفض من عبء الدور لديهم مشكلات صحية.

## ٧- النتائج المترتبة على ضغوط العمل:

تتسم النتائج المترتبة على مواجهة ضغوط العمل بالتعدد والتنوع في ذات الوقت، فإن بعض هذه النتائج قد يكون إيجابياً مثل توليد الحفز الذاتي لتحقيق الأهداف الشخصية إلا أن الغالبية منها يساهم في إعاقة الأداء وتنمية أنماط السلوك السلبية والانحراف عن النظم والإجراءات السليمة للعمل من ناحية أخرى، فإن الأفراد يستجيبون للضغط بطرق مختلفة وبالتالي فإن النتائج المترتبة عليه سوف تختلف بالضرورة وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من آثار مواجهة الضغوط هما الآثار أو النتائج الفردية والآثار أو النتائج التنظيمية. (المركسي، ادريس، ٢٠٠٢، ص ٥٢٤) ٤٣.

## - الآثار الفردية لضغوط العمل:

مثال: أحد رجال البيع الذين ضعفت مقدرتهم على الحصول على أوامر شراء جديدة نتيجة شكوى العملاء لعدم الاهتمام أو الاستجابة للحاجات الشخصية أو ضعف التركيز وكذلك إحدى الممرضات التي ناولت المريض دواء غير

مطلوب أو ضاعفت من جرعة الدواء المطلوب مما ترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة للمريض وأيضاً أحد العمال الأكفأ الذين زادت نسبة الرفض في إنتاجهم بسبب ضعف الجودة.... الخ كل أولئك الأفراد يظهرون ما يسمى بآثار أو نتائج ضغوط العمل وبصفة عامة يمكن أن يتولد عن الضغوط آثار نفسية مثل القلق والتوتر والإحباط واللامبالاة والملل والنزعة العدوانية وسرعة الغضب والاكتئاب.... الخ وفي هذا الصدد كشفت نتائج إحدى الدراسات أن نحو ٢/١ قوة العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تواجه إحباطات ذات علاقة بضغط العمل .

ومن ناحية أخرى فإن مواجهة الضغوط يتولد عنها بعض الآثار الذهنية والعقلية مثل ضعف التركيز، ضعف القدرة على اتخاذ القرارات، زيادة فترات عدم التركيز، ضعف القدرة على اتخاذ القرارات، زيادة فترات عدم التركيز، السرحان، بالإضافة إلى سوء التقدير والحكم على الأمور، كذلك فإن الآثار الناتجة عن التعرض للضغوط قد تكون سلوكية مثل البطء في العمل والتغيب المتكرر والتعرض للحوادث وانفلات الأعصاب والإنعزال والإدمان والتدخين بشراهة وأخيراً فقد يترتب على التعرض للضغوط نتائج أو آثار عضوية .ومن أمثلتها تصيب العرق وجفاف الفم والارتعاش وارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم وسرعة ضربات القلب والتقلصات المعوية وارتفاع ضغط الدم.... الخ

#### -الآثار التنظيمية لضغوط العمل:

تتفاوت الآراء بشأن ماهية ونطاق الآثار التنظيمية لضغوط العمل إلا أنها تتفق في شيء واحد وهو أن ضغوط العمل تعني مزيد من التكلفة بالنسبة للمنظمات وعلى الرغم من أنه لا توجد إحصاءات دقيقة حول مقدار ما تتكلفه المنظمات أو الدولة أو الأفراد أنفسهم للتعامل مع الآثار السلبية لضغوط العمل .إلا أن بعض التقديرات لتكلفة الضغوط تعمل إلى ما يزيد عن ١٥٠ بليون دولار سنوياً .وتشمل هذه الآثار التنظيمية تأثير الضغوط على جودة اتخاذ القرارات وعلى القدرة على الابتكار والتطوير كما يعكس هذا الرقم الضخم التكلفة المصاحبة للمشكلات الذهنية والعضوية الناتجة عن مواجهة الضغوط والتي تشمل تكاليف العلاج ،ساعات العمل المفقودة، دوران العمل ،الغياب،تعطيل الإنتاج وغيرها من العوامل التي يمكن أن تساهم في تكاليف مواجهة الضغوط ويمكن تصور مقدار التكلفة التي تتحملها المنظمات نتيجة ضغوط العمل إذا ما علمنا مساهمة جهة العمل في التأمين الصحي وكذلك مقدار التعويضات التي يقرها القانون عند تعرض العامل لإصابات العمل، من ناحية أخرى فإن الضغط الزائد يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي يتولد عنه مجموعة من النتائج غير المرغوبة مثل :ارتفاع معدل دوران العمل ،الغياب، وانخفاض الأداء الوظيفي ،على سبيل المثال :إذا افترضنا أن مستوى انخفاض الإنتاجية الناتج عن مواجهة الضغوط هو ٣% فقط وأن هناك منظمة يعمل بها ١٠٠٠ عامل وأنها أرادت تعويض الفاقد في الإنتاجية فقامت باستقطاب ٢٠ عامل فإذا كانت التكلفة السنوية متضمنة الأجور والحوافز والمنافع الأخرى للعامل الواحد في السنة ١٠٠٠٠ جنيه فإن إجمالي ما تتكلفه المنظمة لمواجهة انخفاض الإنتاجية بسبب

ضغوط العمل يصل إلى ٣٠٠٠٠٠٠٠ جنيه ولا يتضمن ذلك المبلغ تكاليف الاستقطاب والتدريب أو انخفاض الجودة نظراً لحدثة الالتحاق بالعمل .

كذلك يمكن الاستدلال على الآثار التنظيمية المصاحبة لضغوط العمل من الإحصاءات التي نشرتها بعض الجهات المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (المرسي، ادريس، مرجع سبق ذكره)

-يرجع ما بين ٧٥-٨٥% من حوادث العمل إلى عدم المقدرة على التعامل مع الضغوط وهو ما يكلف الشركات نحو ٣٢ بليون دولار سنوياً .

-إن أمراض القلب الناتجة عن مواجهة الضغوط تعتبر هي المسؤولة عن فقدان ما يزيد عن ١٨٥ مليون يوم عمل.

-إن القلق الناتج عن ضغوط العمل يتسبب في فقدان ما يزيد عن ١٠% من ساعات العمل اليومي.

-إن الآثار النفسية والعضوية للضغوط تساهم في ما يزيد عن ٦٠% من حالات العجز في الأجل الطويل ،تكلف المنظمات نحو ٢٦ بليون دولار سنوياً في شكل تعويضات أو الإنفاق على العلاج .

ويغض النظر عن مدى دقة أو سلامة الأرقام السابقة إلا أن ذلك لا يغير من الحقيقة وهي أن ضغوط العمل يترتب عليها العديد من النتائج المؤثرة على مستوى الفرد والمنظمة،

## ٨- إدارة الضغوط:

هناك بعض الأساليب التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة والأفراد في محاولة تقليل الأضرار الناتجة عن التعرض للضغوط ،ومن ذلك كما يرى (رفاعي، بسيوني، ٢٠٠٤، ص ٢٧١) ٤٤.

### أ- المدخل الشخصي:

تتمية القدرة على التكيف مع الضغوط بتعلم الأساليب التي يمكن من خلالها تقليل أثر الضغوط علينا. وهي أساليب تساعد على تعود المرونة في مواجهة المواقف الصعبة بدلاً من الصدام ومن بين تلك الأساليب :

#### ١- الأساليب الفيزيولوجية ومن بينها:

-السماح بأخذ فترة قصيرة من النوم Napping أثناء اليوم لأنها تساعد على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للضغوط.

-التأمل Meditation: حيث يتعلم الفرد كيف يصفى ذهنه من التفكير في أي شيء ويقوم بتكرار عبارة معينة لفترة طويلة. ويحتاج بالطبع أن يكون الفرد في وضع الاسترخاء ومغمض العينين، ومرتخي العضلات وتكرار هذه العملية مرة أو مرتين في اليوم ولمدة ١٠-٢٠ دقيقة تعتبر طريقة فعالة في تخفيف الضغوط وتنشيط الطاقة على العمل.

-التدريب على الاسترخاء Relaxation Training: وفي هذه الطريقة يتعلم الفرد كيف يكون متوتراً ثم يرخي عضلاته. وبمعرفة الفرق بين الحالتين يستطيع الفرد أن يستفيد بهذه الطريقة إذا شعر بالتوتر

## ٢- الأساليب الفكرية :

يعاني كثير منا من حالة القلق بسبب أمور غير مهمة أو تخرج عن نطاق سيطرته أو كلاهما، وهذا من شأنه أن يبدد جهد الفرد ويزيد من الضغط الواقع عليه. ويحاول البعض التخفيف من حدة هذا القلق من خلال محاولات التكيف النفسي، وإلى جانب القلق الزائد يوجد مصدر آخر من مصادر ضغوط العمل وهو: المبالغة في آثار الفشل، أو عدم الكمال، أو عدم القبول من جانب الآخرين، والمبدأ الأساسي في الأساليب الفكرية في إدارة الضغوط هو أننا قد لا نستطيع دائماً تغيير المعالم من حولنا ولكننا نستطيع أن نغير من ردود أفعالنا تجاهه. فليس المطلوب هو النضال من أجل الكمال. أو السماح لأنفسنا بالغضب، وإنما أن تكون استجابتنا للمواقف بالقدر الذي يعرضنا لأدنى حد من الضغوط

## ٣- إدارة نمط الحياة:

من بين الوسائل التي تساعد على التكيف مع الضغوط هو جعل نمط الحياة يساعد على ذلك، ومن ذلك اتباع نظام غذائي سليم، ومحاولة تحقيق التوازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد فلا يعطي كل حياته للعمل بل لا بد أن يخصص جزءاً للنشاط الأسري، والأنشطة الثقافية والأنشطة الاجتماعية، لأن هذا من شأنه أن يجدد نشاط الفرد، ويجعله يقبل على عمله في هدوء، كما يجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات التي تواجهه في العمل

## ٤- الإدارة الفعالة للوقت:

إن عدم تنظيم وقت العمل قد يؤدي إلى تراكم الأعمال والانشغال بأمور تافهة على حساب أمور أكثر أهمية، وتأخر بعض الأعمال مما قد يزيد من مقدار الضغوط الواقعة على الفرد.

ولضمان الإدارة الفعالة للوقت يجب مراعاة ما يلي:

١- تحديد أولويات للعمل وتنفيذ هذه الأولويات. فلا بد أن تحدد ما هي الأمور الأكثر أهمية ثم إعطاؤها الأولوية، وما الأمور التي يمكن تأجيلها، على فرض أن استجبت بعض الأمور الاستثنائية فهل يمكن تأجيلها أم يجب التفاعل

الفوري معها، فالإنسان إذا لم يحدد أولويات العمل يجد أنه من الأيسر بالنسبة له أن يتعامل مع الأمور السهلة والأكثر متعة، أو الأمور التي يطلبها الآخرون، وبالطبع فإن وضع أولويات العمل سيقضي على ذلك .

٢- عدم السماح للآخرين بمقاطعتنا ،فالمقاطعات الكثيرة أثناء وقت العمل تؤدي إلى ضياع الوقت ولا تساعد على التركيز في الأمور التي يتم دراستها ،ويمكن التغلب على ذلك بتحديد ميعاد معين لكل موظف لغرض كل الأمور المتعلقة بعمله دفعة واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

٣- تفويض السلطة للآخرين :إن أحد الأساليب الفعالة في الإدارة الفعالة للوقت هي تفويض المساعدين في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بأعمالهم فذلك يمكننا من التركيز على الأمور الهامة ويقلل من تردد المرؤوسين علينا. وبالطبع فإن عملية تفويض السلطة يجب أن تكون بطريقة حكيمة بحيث لا يفوض إلا من لديه الاستعداد والرغبة والقدرة على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرار .

## ب- استراتيجيات إدارة التوتر والضغط الوظيفي:

بالرغم من تعدد استراتيجيات إدارة التوتر والضغط الوظيفي إلا أن غالبيتها تركز على جانبين: وقائي وعلاجي والجانب العلاجي هو إستراتيجية قصيرة المدى ، أما الجانب الوقائي فهو إستراتيجية طويلة المدى وقد ظهرت هذه الاستراتيجيات وغيرها خلال السنوات الأخيرة كاستراتيجيات خاصة بإدارة التوتر والضغط النفسي تعكس في مجملها أهمية الموضوع بالنسبة لعلماء السلوك التنظيمي وحيويته لازدهار المنظمات المعاصرة وتطورها وذلك بالرغم من عدم إمكانية الاعتماد على واحدة دون أخرى وهنا يجب الوقوف على حقيقة مهمة وهي أنه لا يمكن القضاء على كل أسباب التوتر والضغط الوظيفي حتى ولو استخدمت الاستراتيجيات جميعها ولكن يمكن تقليص الآثار السلبية للضغط داخل المنظمة الإدارية ، وهذا هو المهم بالنسبة للمنظمة وكذلك الأفراد حيث تتطلب معالجة هذه الآثار الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور الصراع ،ومن بين الاستراتيجيات المستخدمة في هذا المجال: (اللوزي، ٢٠٠٣، ص١١٧) ٤٥.

### أولاً: الاستراتيجيات القصيرة المدى ويكون التركيز في هذه الاستراتيجيات على تطبيق القواعد التالية:

١- تعليم العاملين وتدريبهم في المستويات الإدارية العليا على تنمية مهاراتهم في مواجهة التوتر والضغط ، والتفكير بأسلوب موضوعي يعتمد على استخدام المنهجية العلمية بعيداً عن الحدس والتخمين في حل المشكلات .

٢- استخدام المنهج العلمي في اختيار وتعيين الأفراد العاملين .

٣- تطوير الوظائف وتوضيح الأهداف لكل أفراد المنظمة الإدارية.

## ثانياً: الاستراتيجيات طويلة المدى:

تعتبر هذه الاستراتيجيات وكما ذكرنا سابقاً استراتيجيات وقائية في معالجة قضايا التوتر والضغوط فهي تركز في معالجتها على الجوانب الإنسانية أكثر من تركيزها على الجوانب التنظيمية، وتلجأ هذه الإستراتيجية -بهدف التخفيف من آثار التوتر التنظيمي الناتج عن الاختلال الوظيفي -إلى استخدام القواعد التالية:

١- استخدام منهج علمي جديد في تقويم الأداء يعتمد على الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس وبصورة شفوية لا يترتب عليها اعتماد السرية في تقييم الأداء .

٢- استخدام وحدة استشارية في التنظيم تكون على مستوى عال من التخصص وذلك من خلال الاعتماد على خبراء لدراسة الضغوط وأسبابها عند الأفراد داخل المنظمة.

٣- قيام الإدارة العليا بالعمل على تنمية مستوى الثقة بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والمنظمة، وتنمية المهارات الاتصالية وتطوير وسائلها.

٤- استخدام المنهج الإداري المناسب الذي يتماشى مع الوقت الحالي .

٥- تكثيف البرامج التدريبية المناسبة.

## ٩-الخلاصة:

أصبحت ظاهرة الضغوط الوظيفية حقيقة وواقع نحيا فيه، وهذا ناتج عن كثرة الأعباء والمطالب التي تفوق قدرة الفرد على تحملها، ومواجهتها والسيطرة عليها مما يولد الشعور بالضغط ولا يكاد كل جانب من جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمهنية تخلو من مصادر هذه الضغوط، وتكمن آثارها في تأثيرها على الصحة النفسية والجسمية للفرد مما يجعله يعاني من اليأس والتوتر المستمرين وإذا كانت هذه الضغوط مستمرة وشديدة تتحول إلى أعراض مرضية مزمنة، خاصةً إذا لم يلق الفرد الدعم الاجتماعي وليست لديه أساليب واستراتيجيات نفسية ومعرفية وسلوكية للتعامل مع مصادر الضغوط فإن ذلك يزيد من حدتها.

ومن هنا قامت الباحثة بدراسة مفهوم الضغوط الوظيفية وأنواعها ومراحلها والنظريات المختلفة التي فسرتها إضافةً إلى مصادرها والنتائج المترتبة عنها وكيفية إدارتها ومواجهتها.

## حواشي الفصل الثاني:

- ١- محمد محمود النمر، دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستوى الضغط في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ١٦ العدد (٢)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٤.
- ٢- "Employer Health and organizational Effective Ressifacet analysis", model , Personal psychology writer, and literature view , Beehr et Newman (1978) .
- ٣- فاطمة علي جاد الله، دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان هيئة كهرباء مصر، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، 8 نوفمبر ٢٠٠٠، ص ص ٢٤-٢٦.
- ٤- Robert Eliot & Fred luthans ,1992 , "organizational behavior " , Mc Graw \_Hill Book co, London ,
- ٥- علي المبيض، حسن الجندي، "دراسة الضغوط التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي"، *المجلة العلمية للاقتصاد*، (ملحق العدد الثاني، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٠٩، ١٩٩٥.
- ٦- عامر بن خضير الكبيسي، *التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة*، الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر، والتوزيع ١٩٩٨..
- ٧- محمد أحمد عبد الجواد، *إدارة ضغوط العمل والحياة*، مصر، طنطا، دار البشير للثقافة والعلوم، ٢٠٠٢.
- ٨- راوية حسن، *السلوك التنظيمي المعاصر*، دار الجامعة، القاهرة ٢٠٠٢.
- ٩- طاهر ميسرة، *ضغوط العمل وأثاره على العلاقات الأسرية*، الرياض جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٥.
- ١٠- مصطفى عطية، *المدير الحائر بين الضغوط وجودة الأداء*، دار الهادي للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١١- علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، *الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة* (القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، ١٩٩٤، ص ٣٧٤.
- ١٢- طلال مسلط الشريف، *الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار*، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، القاهرة، ١٩٩٦.
- ١٣- سعد بن عطية الشرم، *المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس*، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، القاهرة، جامعة الأزهر، ١٤٢٥هـ.
- ١٤- طلال مسلط الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.
- ١٥- علي حمد النوشان، *ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات*، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٣.
- ١٦- أسامة عبد الرحمن السويلم، *الآثار الأمنية والنفسية والاجتماعية لضغوط العمل في المطارات الدولية*، دراسة مسحية مقارنة على العاملين في الأجهزة الحكومية في مطار الملك خالد بالرياض ومطار الملك عب العزيز في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، ٢٠٠٠.
- ١٧- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩-٩٠.

- ١٨- سليمان دخيل المطرقي ،معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل،دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف ،الرياض،٢٠٠١.
- ١٩-سعد معتاد الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ،الرياض،٢٠٠٣.
- ٢٠-ثابت ادريس، جمال الدين المرسي،السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،القاهرة ،الدار الجامعية،٢٠٠٢.
- ٢١-عاطف جابر طه عبد الرحمن،السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ،الدار الجامعية،الاسكندرية،٢٠٠٩.
- ٢٢-فاروق السيد عثمان، القلق وإدارة الضغوط النفسية،القاهرة،دار الفكر العربي ،١٤٢١هـ.
- ٢٣-محمد صالح الرزیزاء،الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارتي الجوازات في كل من مدينتي الرياض والدمام ن رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف ،الرياض ،٢٠٠١.
- ٢٤-سعد معتاد الروقي مرجع سبق ذكره،ص٢٦-٢٧،
- ٢٥-هارون توفيق الرشيد ، الضغوط النفسية طبيعتها -نظرياتها- برامج لمساعدة الذات في علاجها -القاهرة-مطبعة جامعة طنطا-١٩٩٩.
- ٢٦-فاروق السيد عثمان،مرجع سبق ذكره،ص١٠٠.
- ٢٧-سليمان بن يحيى الهويش،العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد سبب،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التربية،جامعة أم القرى، مكة المكرمة،١٤٢٠هـ.
- ٢٨-عمر محمد الدرة نائر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل ،دراسة ميدانية على المشافي الجامعية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة، جامعة عين شمس،٢٠٠٧.
- ٢٩-محمد شحاتة ربيع،علم النفس الصناعي،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة٢٠٠٦،
- ٣٠-راوية حسن،السلوك التنظيمي المعاصر،دار الجامعة، القاهرة،٢٠٠٢.
- ٣١-راوية حسن،مرجع سبق ذكره،١٠٦.
- ٣٢-راوية حسن ،مرجع سبق ذكره،١٠٧،
- ٣٣-فداء ناصر،أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عين شمس ،٢٠٠٢،
- ٣٤-علي محمد عبد الوهاب مرجع سبق ذكره،ص١٥٤.
- ٣٥-محمد محمود النمر،مرجع سبق ذكره،ص١٢-١٣.
- ٣٦-وفية أحمد الهنداوي،استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل،مجلة الإدارة ،مسقط، معهد الإدارة العامة،العدد ١٩٩٤،٥٨.
- ٣٧- Brief ,Arthur P., schuler, Randalls.

Sell , and Mary van, **Managing Job stress, us Ailittle Brown.**,1988.

٣٨-سمير أحمد عسكر ،متغيرات ضغوط العمل -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة ،مجلة الإدارة العامة ،الرياض،معهد الإدارة العامة ،ع ١٩٨٨،٦٠،

٣٩- . Cartwright , susan and cooper, caryl

(1988) Managing Work Place stress , uk:

Sage publications ,No. 5.

٤٠-عبد الرحيم علي المير،العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية:دراسة مقارنة،مجلة الإدارة العامة،الرياض،معهد الإدارة العامة ،مجلد ٣٥،ع ١٩٩٥،٢.

٤١-وفية أحمد الهنداوي ،مرجع سبق ذكره،٩٨.

٤٢-محمد اسماعيل بلال ،**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق** ،كلية التجارة،جامعة الاسكندرية،دار الجامعة الجديدة ،٢٠٠٥.

٤٣-ثابت ادريس،جمال الدين المرسي،مرجع سبق ذكره

٤٤-رفاعي محمد رفاعي،اسماعيل علي بسيوني،**إدارة السلوك في المنظمات** ،دار المريخ ،الرياض،٢٠٠٤.

٤٥-موسى اللوزي،**التطوير التنظيمي**،دار وائل للنشر،عمان،٢٠٠٣.

## لفصل الثالث: ماهية المواطنة التنظيمية

١. مقدمة

٢. مفهوم المواطنة التنظيمية

٣. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

٤. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

٥. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

٦. نتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية

٧-الدوافع الكامنة وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية

٨-الخلاصة

## ١-مقدمة:

شهدت الأونة الأخيرة زيادة الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Organizational citizenship Behaviors) وذلك لما لهذا المفهوم من تأثير على فاعلية المنظمات، حيث لم تعد الأدوار الرسمية وحدها كافية للحفاظ على بقاء واستمرار المنظمات بل لا بد من وجود أدوار أخرى يقبل عليها الموظف طواعيةً وهي أدوار إضافية تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبناءً على ذلك فإن الباحثة سوف تخصص هذا الفصل لدراسة تلك السلوكيات بشيء من التفصيل .

## ٢-مفهوم المواطنة التنظيمية:

### المفهوم والتعريف:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين مفهوم المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء ،ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختقائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع ،حتى أن كثيراً من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور والازدهار في مختلف المجالات بسبب الأهمية المعطاة لمواردها البشرية .فهذه دولة كاليابان – مثلاً- استطاعت أن تتربع على عرش التقدم التكنولوجي ليس بما تملكه من موارد طبيعية بل بما تملكه من موارد بشرية أخذت اليابان إلى قمة التفوق والازدهار الاقتصادي.

لقد أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع ،مناخ يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظمات أعمالهم ويساهم في ظهور ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك .فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع توصلت إلى أن لهذا السلوك تأثيراً بالغاً على إنتاجية المنظمة وأدائها وكفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية للعاملين ، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها كدراسة (العامري، ٢٠٠٣، ٦٥) ١.

ويمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة إلى عالم الإدارة الشهير (chester Bemard) عام ١٩٣٨ حول مبدأ إقناع العاملين في فكرة الرغبة في التعاون التنظيمي (willingness to cooperat) وكذلك إلى أفكار (katz) عام ١٩٦٤ والذي ميز بين دور الفرد الرسمي في العمل والتي يحددها التوصيف الوظيفي والسلوك الإبداعي العفوي وتلك

السلوكيات تخرج عن الواجبات التي يحددها التوصيف الوظيفي والتي تعتبر أساسية لفاعلية المنظمة (farh et al:2004) ٢ .

وفي نهاية السبعينات طرح (Organ:1977) مفهوم المواطنة التنظيمية على أنه الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم التعاونية وأنه الحلقة المفقودة في العلاقة السببية بين الرضا والأداء حيث يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة ومتسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين، وبين مفهوم الأداء المطلوب تحقيقه.

وحسب ما يذكر (Matowidlow:2000) ٤ أن الأفكار المرتبطة بالمواطنة التنظيمية تم تطويرها بناءً على قناعة (Organ) بأن الرضا عن العمل يؤثر في استعداد الأفراد لمساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة المختلفة الهادفة لصياغة الهياكل التنظيمية التي تتحكم بسير العمل، وقد حاول (Smith:1983) ٥ تحديد السلوكيات التي تعكس هذا الميل والاستعداد من خلال استطلاع آراء المديرين حول السلوكيات التي يرغبون بالحصول عليها من الموظفين دون أن يمتلكوا سلطة طلبها منهم .

وبالتالي فإن ظهور مفهوم المواطنة التنظيمية كان إجابة على السؤالين التاليين :

-كيف يؤثر الرضا عن العمل على السلوك الفردي ومن ثم على الفعالية التنظيمية .

--ما السلوك الذي يرغب المديرون بالحصول عليه من المرؤوسين ولا يستطيعون أن يطلبوه منهم.

ومن ذلك الوقت تنوعت جهود الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب ما يشير (عبد الغني: ٢٠٠١) ٦ أنه يمكن التمييز بين مدخلين مختلفين لتحديد ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية هما:

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً وبالتالي وفقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والإضافي إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد -الوظائف- المنظمات.

المدخل الثاني: يقوم على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، وقد اعتمدت (Garaham:1991) ٧ على هذا المدخل ولكن يؤخذ عليه تقديم تعريف للمواطنة يتسم بالشمولية والعمومية بحيث يصعب تحديده وقياسه.

ويمكننا استعراض أهم التعريفات التي تناولها علماء الإدارة لسلوكيات المواطنة وفقاً للمدخلين السابقين حسب تدرجها الزمني كما يلي:

يرى (Organ:1988) ٨ أن سلوك المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات المرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.

أما (Graham:1991) ٩ فقد تناولت المواطنة التنظيمية على أنه مفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد ومن ثم فإن المفهوم الواسع للمواطنة التنظيمية يشتمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور إضافةً إلى السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور وأيضاً السلوكيات السياسية.

كما عرفه (Schnake:1991) ١٠ كمصطلح مماثل لسلوكيات الدور الإضافي على النحو التالي: "سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة".

-وقد اختلف (Gerge and Brief:1992) ١١ عن التعريفات السابقة بأن أضافا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف .

-وعرف (konovsky & Pugh:1996) ١٢ سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تلك "السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعيةً والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي".

-وقد عرفه (Kidwell et al:1997) ١٣ على أنه "مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة"

-كما رأى (المبيض، ١٩٩٩) ١٤ أنها سلوكيات تنظيمية وظيفية، أو إضافية للدور، وهي مدعومة اجتماعياً، وتوجه إلى أفراد آخرين، أو جماعة العمل، أو إلى المنظمة بشكل عام .

وعرفه (Chien:2004) ١٥: بأنه تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

ويعتقد (Polat:2009) ١٦: أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات و الأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية، فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير (العامري: ٢٠٠٣، الفهداوي: ٢٠٠٤، Lim and Chiaburu:2008) ١٧.

أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة إلى المنظمة فهو اختياري وتطوعي للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأيّة مكافآت أو حوافز (محرمة: ٢٠٠٨، 1998: Beurgre) ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي وبمعنى آخر لا يعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف.

### ٣- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما يلي (حواس: ٢٠٠٣، ص ١٨) ١٩:

- أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.

- هي سلوكيات نزيهة، أي أنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها .

- هي سلوكيات تشجع المنظمة من خلالها العاملين على الانخراط فيها .

- هي سلوكيات مفيدة تنظيمياً.

- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية:

١- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالباً ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية .

٢- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه .

٣- إن السلوكيات التطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد عن امتناعه عن أدائها.

ويؤكد (خليفة: ١٩٩٧) ٢٠ هذه الخصائص إذ يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بالآتي :

- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.

- لا توجد أية علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور

- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءً رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة .

- السلوك التنظيمي مكون من مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعة وأشكال اللوائح والثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي إضافي .

- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية .

وحسب (Netemeyer and Boles:1997) فإن هذا السلوك يتضمن إجمالاً العناصر التالية:

-يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة .

-يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية.

-لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة .

-مهم جداً للأداء الناجح والفعال للمنظمة.

#### **٤- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:**

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا الموضوع من أوجه مختلفة ،وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها حيث يشير كل من (عواد:٢٠٠١) و(العامري:٢٠٠٢)٢٣،(Appelhaum et al:2004)٢٤ إلى المقياس الخماسي الأبعاد الذي تم وضعه من قبل (Mackenzie et al:1993)٢٥،(Organ:1988)٢٦،(Organ:1990)٢٧ والذي حدد أبعاد المواطنة التنظيمية بخمسة أبعاد أساسية هي:

##### **١-الإيثار:**

وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذي حوله (الزملاء-الرؤساء،العملاء)في المهام المتعلقة بالعمل ومن صور هذا السلوك :

-مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة .

-مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم .

##### **-الكياسة(الكرم):**

وهي محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل ،وإدراكه لتأثير أي سلوك يصدر عنه على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين ،وتجنب إثارة المشاكل معهم ومحاولة تقديم النصح والإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات الضرورية ،وتبرز أهمية هذا البعد عندما يتطلب أداء العمل وجود تنسيق بين الأفراد أو مجموعات العمل المختلفة .

### ٣-الروح الرياضية:

وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تذمر أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل وتظهر هذه المضايقات نتيجةً لتعامل العاملين داخل المنظمة أي نتيجة العمل ضمن جماعة (فرق العمل)..

### ٤-السلوك الحضاري:

ويعني المشاركة البناءة و المسئولة في إدارة أمور المنظمة ،والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية -قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها -وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة وتقديم المقترحات الجديدة التي من شأنها تطوير المنظمة وطرق العمل فيها ،ومناقشة المشكلات التي قد تواجه المنظمة أو العاملين فيها .

### ٥-وعي الضمير:

ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور،احترام اللوائح والأنظمة ،الاستراحات،العمل بجدية،الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.

أما (Garaham:1991):٢٨:فقد حددت ثلاثة أبعاد للمواطنة هي:

١-الطاعة التنظيمية:تتمثل في قبول الهيكل التنظيمي من العادات والقواعد التي تتبناها المنظمة وتبرز الطاعة التنظيمية من خلال:

-احترام قوانين وقواعد المنظمة.

-إنجاز العمل في الوقت المحدد.

-الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة.

٢-الولاء التنظيمي:وذلك من خلال المشاركة في السلطة التنظيمية ويبرز الولاء التنظيمي من خلال:

-المشاركة والاهتمام بحضور الاجتماعات حتى إن لم تكن مطلوبة

-تقديم المعلومات وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين .

-متابعة أمور المنظمة .

في حين أن (Wemer:1994و29وAndirson:1991و30Williams & Kidwell&Massholder:1997و31) يرون بأن المواطنة تتضمن بعدين أساسيين وهما:

#### ١-سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل :

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة هذه السلوكيات:

- تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء .
- التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير
- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان.
- الدقة المتناهية في أداء العمل.
- قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب.
- عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة.
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل .
- الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة.
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة،أو في أداء الآخرين لأعمالهم.
- عدم المبالغة أو تكبير و تضخيم المشاكل.

#### ٢-سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين:

وهي تلك السلوكيات الموجهة للأفراد بعينهم وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات :

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة.
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل.

-مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.

-المساعدة في علاج مشاكل العمل.

وقد توصل (Podsakoff et al:2000) إلى أن هناك ما يقارب من خمسة وثلاثون بعداً للمواطنة التنظيمية تناولتها الدراسات السابقة وقد قام بتلخيصها في سبعة أبعاد رئيسة هي:(عبد الرحمن، ٢٠٠٥، ص ص١٠٨-١٠٩)٣٣.

١-سلوكيات المساعدة:وتتضمن السلوكيات التطوعية الهادفة إلى مساعدة الآخرين بأمر العمل،وكذلك تتضمن تلك السلوكيات المتعلقة بمنع حدوث المشكلات في العمل .

٢-الروح الرياضية:وهي الاستعداد للتحمل والتغاضي عن المضايقات التي لا يمكن تجنبها،وتحمل عبء العمل دون تدمير،والاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية بهدف تحقيق مصلحة الجماعة وتقبل النقد البناء وعدم اعتباره نقداً شخصياً .

٣-الولاء التنظيمي:وهو يتعلق بتحسين وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة من وجهة نظر الآخرين الموجودين خارج نطاقها وكذلك حمايتها والدفاع عنها والالتزام بها عندما تتعرض لظروف سيئة.

٤-الطاعة التنظيمية:وهي تتعلق باندماج الفرد بالمنظمة وقواعدها وقوانينها وتعليماتها وإجراءاتها التنظيمية والتقييد التام بها حتى في غياب الرقابة .

٥-المبادأة الفردية:وهي تلك السلوكيات التطوعية المتعلقة بأداء المهام بالشكل الذي يتجاوز الحد الأدنى الذي تطلبه المنظمة وتبرز من خلال التصرفات الهادفة إلى الإبداع والابتكار لتحسين الأداء في المنظمة.

٦- السلوك الحضاري: ويتمثل في الرغبة بالمشاركة في سلطة المنظمة بفعالية كحضور الاجتماعات ،إبداء الأفكار والآراء حول أفضل السياسات للمنظمة،وتعديل سياستها إذا لزم الأمر ،الاستغلال الأمثل لمواردها والحفاظ عليها.

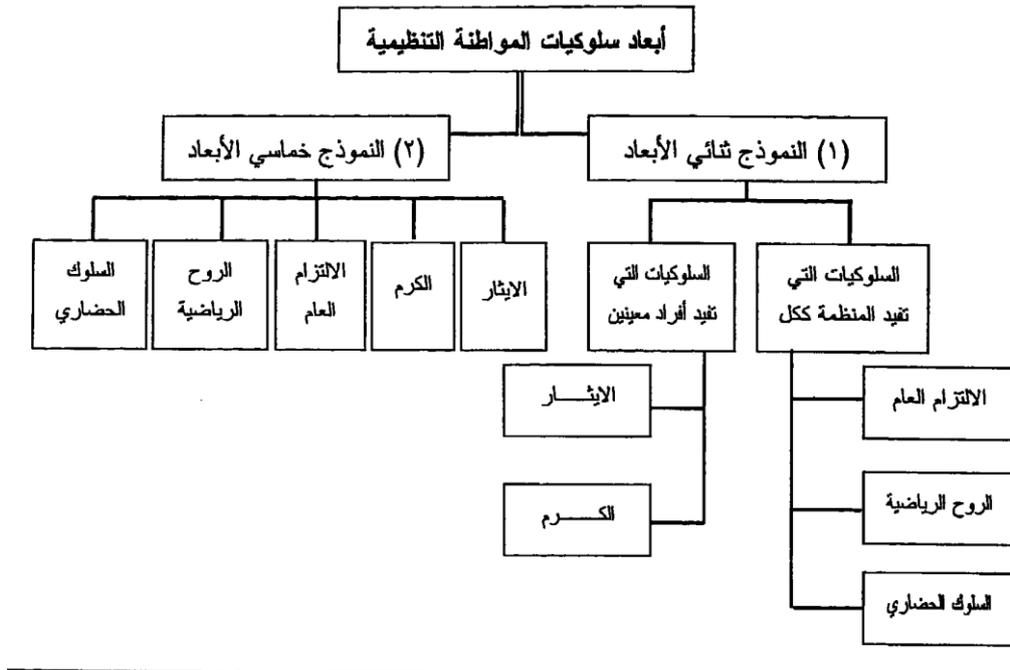
٧-التنمية الذاتية:وتتضمن سلوكيات العاملين الهادفة لتحسين خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم كالخضوع لدورات تدريبية ،والاطلاع على أحدث ما تم التوصل إليه في مجال عمل الفرد في المنظمة ،وتعلم تقنيات ومهارات جديدة لتحسين دور الفرد ومساهمته في المنظمة.

-وأخيراً قسمت (Stamper& Fandyne:2003)٣٤:أبعاد المواطنة إلى بعدين أساسيين هما:

-سلوكيات المساعدة:وهي تتعلق بمساعدة العامل لزملائه في العمل وهذا يعزز العلاقات الشخصية والروابط الاجتماعية من العاملين وينعكس في النهاية إيجاباً على تعزيز أهداف المنظمة من خلال تحقيق رضا أكبر من قبل العملاء .

-سلوكيات الإفصاح أو إبداء الرأي: وتتضمن تقديم الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة حول سياسات وإجراءات المنظمة وهذه السلوكيات من شأنها تحقيق مساهمة أكبر للعامل في صنع القرار وبالتالي تحمله مسؤولية أكبر عنه وبالتالي نجاح العمل .

ويمكن إيضاح وجهتي النظر الأكثر شيوعاً حول أبعاد المواطنة التنظيمية: بالشكل التالي:



الشكل(٤) أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المصدر: (حواس ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣)

## ٥-محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد وتختلف محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية تبعاً لما أشار إليه كتاب الإدارة ويمكننا إبراز مجموعة من هذه التصنيفات (عبد الرحمن ، ٢٠٠٥، ص ١١٥) ٣٥

حسب( المبيض ، ١٩٩٩) ٣٦ فإن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:

١-مجموعة متغيرات اتجاهات العاملين:(الرضا،الانتماء).

٢-مجموعة متغيرات بيئة العمل:(الدعم التنظيمي،النمط القيادي،ضغوط الدور)

٣-مجموعة المتغيرات الشخصية:(القيم الدينية،أنماط السلوك).

٤- مجموعة المتغيرات الديموغرافية: (الجنس الاجتماعي، التعليم، تاريخ الميلاد، السن الخبرة، العدالة الاجتماعية).

في حين يقدم Podsakoff et al:2000 تصنيفاً آخر لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

١- خصائص الفرد الموظف وتشمل:

- اتجاهات الموظفين (الرضا-العدالة-الانتماء).

-متغيرات الشخصية (الضمير الحي-القبول-العاطفة السلبية-العاطفة الإيجابية).

- ادراكات الموظف للدور ، غموض الدور، صراع الدور.

-المتغيرات الديموغرافية: المركز الوظيفي-الجنس.

٢- قدرات الفرد والاختلافات الفردية: القدرة-التدريب-الخبرة-المعرفة.

٣- خصائص المهنة: التغذية المرتدة للمهمة، الروتين، احتواء المهمة أو درجة الإشباع الذي تحققه.

٤- الخصائص التنظيمية: المرونة التنظيمية، تماسك الجماعة، إدراك الدعم التنظيمي.

٥- سلوكيات القيادة: تحويلية، تبادلية، علاقة تبادل القائد مع العضو.

وقد أبرز (العامري: ٢٠٠٤) ٣٨ تصوراً شاملاً لمحددات وآثار المواطنة التنظيمية يربط بينهما تبعاً لما توصل إليه البحث

العلمي ووضح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل (٥) محدثات وآثار المواطنة المصدر: (العامري، ٢٠٠٤، ص ٧١)

وستقوم الباحثة بتناول كل من الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية كمحددات لسلوك المواطنة التنظيمية :

### -الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية:

يعرف الرضا الوظيفي حسب (Schermerhorn et al:2005) ٣٩ بأنه:الشعور الإيجابي الذي يكونه الفرد عن وظيفته نتيجةً لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية المتواجدة في محيط عمله ويتضمن الرضا الوظيفي الأبعاد التالية (اليوسفي،نعساني:٢٠٠٦،ص٦)٤٠:

-الرضا عن محتوى العمل..

-الرضا عن الإشراف.

-الرضا عن سياسات الترقية .

-الرضا عن العلاقة مع زملاء في العمل.

-الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية.

وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وخرجت جميع هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين .

فإن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية (خليفة،١٩٩٧)٤١،(زايد:٢٠٠٠)٤٢،(Bolton:1997)٤٣،(Gonzales and Garazo:2006)٤٤.

وقد أورد (Bateman et al:1983)٤٥ عدة أسباب لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية منها:

-قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتفعة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الإيجابية في العمل).

-التفسير الثاني فقد تضمن مفهوم نظرية التبادل الاجتماعي(Exchange theory)والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم ،حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم .

-التفسير الثالث:يستند إلى احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى ،حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرةً على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة

بالحالة العاطفية ،أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

### -العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية حسب (وادي،٢٠٠٧، ص٤)٤٦: بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.

ويعتقد معظم الباحثين بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية (أو عدمها) هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته وبلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها (Greenberg and Colquitt:2005، lipponen et al:2011،Sungjoo:2011،Sarah and Mary:2011)٤٧.

حيث يرى (Ambrose and Arnaud:2005)٤٨ أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة ،وفقاً لنموذج قيم الجماعة (group-value model)،يؤدي إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع تلك المنظمة،ولذلك فإن الموظفين سيقون على روابط متينة مع تلك المنظمة ويمكن إدراج قيام الموظفين بأدوار إضافية تطوعية (سلوك المواطنة التنظيمية)ضمن تلك الروابط .

ويرى بعض الباحثين أن الموظف يبذل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية (Chiaburu and Lim:2008)٤٩.

من خلال إظهار سلوك لا يصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين والمراجعين وتجنب إثارة المشاكل وأداء أعمال إضافية دون تدمير أو شكوى والحرص على فاعلية المنظمة وتطورها.

وكون العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الموظف لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من امتيازات ، كما تتمحور حول نزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد تلك الامتيازات وحسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات فإن الاختلال في هذا الإدراك بصورة سلبية (الشعور بالظلم ) قد ينعكس بصورة سلبية على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في تلك المنظمة.

ولذلك فإنه من المفترض أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين الموظفين في كل إجراء أو قرار تتخذه (أبو تايه : ٢٠١٢ ، ص ١٤٧) ٥٠ باعتبار العدالة التنظيمية محدد هام من محددات المواطنة التنظيمية .

## ٦- نتائج المواطنة التنظيمية:

-أبرز (الكردي، ٢٠١١، ص٤٨) أهمية ونتائج سلوكيات المواطنة التنظيمية على المنظمة من خلال:

١-تمت تلك السلوكيات الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة .

٢-الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها .

٣-تحسين قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط والجدولة الزمنية وحل المشكلات.

-وحسب ما تشير (عبد الرحمن:مرجع سبق ذكره،صص ١١٩-١٢٢)٥٢ فإن الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية أهملت التركيز على آثار ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على المخرجات التنظيمية إلا بعض الاستثناءات القليلة نسبيا التي تناولت آثار ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء المنظمة ونجاحها وأشارت أنه:

يذكر (حامد : ٢٠٠١ ) ٥٣ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي من خلال :

١ \_ يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي لتعظيم النتائج الكلية المحققة .

٢ \_ يمكن سلوك المواطنة التنظيمية ونظرا لندرة الموارد من الاستغلال الأمثل لها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

٣ \_ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بأفضل صورة من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولي وحل المشاكل .

في حين يرى (محمود ، ٢٠٠١ ) ٥٤ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي كونها :

١ \_ توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها فالمنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة تقلبات وتغيرات الظروف.

٢ \_ تنشيط أو تفعيل النظام الاجتماعي الموجود داخل المنظمة .

٣ \_ تقليل الصراعات والاحتكاكات أو الخلافات .

٤ \_ زيادة الكفاءة .

٥ \_ تقليل مستوى الشعور بندرة الموارد .

٦\_ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر منها .

٧\_ تكون بمثابة أدوات فعالة للتنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية ومن جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

٨\_ زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب والحفاظ على أفضل الأفراد من خلال جعل المنظمة مكاناً أكثر جاذبية للعمل وبالتالي تقليل معدل دوران العاملين وتقليل عدد الشكاوى أما ( Castro et al:2004 ) فتناول أثر المواطنة على جودة الخدمة معتبراً أن هناك دليلين واضحين يؤكدان العلاقة الإيجابية بين المواطنة وإدراك العملاء لجودة الخدمة هما :

\_ للمواطنة أثر فوري ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.

\_ تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابياً على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث توفر مناخ مشجع لفرق العمل ، وتخفيض معدلات الأخطاء عند الموظفين .

ومن أهم النتائج التي أشار إليها ( Podsakoff et al:2000 ) هي:

١- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين والإدارة ، تسخير موارد المنظمة النادرة لخدمة الأهداف الإنتاجية ذلك أنها تؤدي إلى التماسك وتعزيز روح الفريق والتعاون على حل المشاكل وهذا من شأنه توفير وقت الإدارة.

٢- تحقيق التنسيق بين أعضاء فرق العمل.

٣- تعزيز قدرة المنظمة على جذب الموظفين الجيدين والحفاظ عليهم من خلال جعل مكان العمل أكثر إمتاعاً وجاذبية.

٤- تزيد قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع البيئة .

٥- تحقيق الثبات في الأداء نتيجة للتخلص من إهمال الموظفين الغائبين وكذلك الإنجاز وفق الضمير الحي.

-كما يؤكد ( الفهداوي، ٢٠٠٥، ص٣٩٣) ٥٧: أن مفهوم المواطنة التنظيمية له أثر بارز في إحلال مفهوم التغيير التحويلي (Transformational change) الذي يمثل منهجاً مدروساً يقتضي تحقيقه التعامل مع مفاهيم حيوية أخرى ، تسهم في دفع المنظمات إلى وجهتها الصحيحة وفي مقدمة تلك المفاهيم يأتي مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يركز على منظومة القيم والمعرفة الإدارية والاتجاهات الثقافية التي تعكس تصورات الأفراد العاملين في المنظمة.

-وقد أشار ( خليفة : ١٩٩٧ ) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية :

١\_ تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعتبر مصدر مجاني لها.

٢\_ تحسن من قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.

٣\_ يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات .

٤\_ تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها .

٥\_ تقليل مستوى التسرب الوظيفي .

٦\_ رفع الروح المعنوية للعاملين .

٧\_ تحقق تلك السلوكيات لممارستها أفضلية وميزة تنافسية .

-كما يؤكد ( Shore et al : 1995 ) ٥٨ وجود علاقات ايجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين وتكوين صورة ايجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة والارتقاء بها مما يدفع المديرين لمكافأة المرؤوسين ومعاملتهم بشكل جيد .

-كما يذكر (ريان : ٢٠٠٦ ) ٥٩ أهمية المواطنة التنظيمية على المنظمة والفرد وذلك لأنها :

١\_ تخفف العبء المادي وبالتالي توفير ما كانت ستتحمله المنظمة لتوظيف بعض العاملين كي تتوسع في خدماتها وتتميز في أدائها .

٢\_ خلق الحماسة في الأداء وهذا ما يفقده العمل الروتيني .

٣\_ خلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات .

٤\_ تتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من خلال اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه .

٥\_ توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات بما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز .

٦\_ زيادة كفاءة وفعالية الموظف في العمل .

٧\_ زيادة مستوى الرضا عن العمل .

إلا أن تلك الايجابيات الكثيرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا تخفي إمكانية وجود نتائج سلبية مختلفة لتلك السلوكيات حسب الموقف

بمعنى أن هذا السلوك ( ريان : ٢٠٠٠ ، خليفة : ١٩٩٧ ) :٦٠

-قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد .

- يؤدي إلى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة .

- يؤدي على مستوى المنظمة إلى تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل .

إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل ادعاءاتها .

وقد أوضحت ( الرقاد ، أبو دية : ٢٠١٢ ، ص ٧٤٦ ) معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية حيث أوضحت

أن عدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى :

-عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

-عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم .

-عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

-افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

-ويلاحظ بأن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها:

١- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب الوظيفي وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل .

٢- العوامل الاجتماعية والاقتصادية ، وهياكل الأجور والمرتبات ، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي .

## ٧-الدوافع الكامنة وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد آراء الباحثين حول تلك الدوافع التي تجعل الأفراد يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية(عبد الرحمن،مرجع سبق ذكره،ص١٢٢) ٦٢

فنجذ Castro et al:2004 يعتبر أن المواطنة التنظيمية أسلوب تكتيكي يهدف من خلاله الموظفين إلى التأثير على المديرين المسؤولين عن اتخاذ قرارات المكافأة والترقية وهكذا يتحول الموظف الذي يصفه Organ بالجندي الصالح إلى ممثل جيد.

وها ما أكده Alleein et al:2000 حيث رأى أن الموظفين قد يقومون بتقصيد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك في محاولة لكسب انطباع أفضل لدى المشرفين المسؤولين عن تحديد المكافآت والعقوبات .

في حين يرى عواد:٢٠٠٠ أن دافع المواطنة قد يكون إيثاري إذا كان الهدف النهائي هو تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع وقد يكون أنانيا إذا كان الهدف النهائي هو الحصول على المصلحة الشخصية سواء بكسب المكافآت المادية أو تجنب العقاب .

كما أن العديد من الباحثين اعتمد على نظرية التبادل الاجتماعي ل(Vroom:1964) كأساس لإيضاح دوافع المواطنة التنظيمية .

حيث تنص هذه النظرية على أن الأفراد يتحمسون للقيام بتصرفات وأفعال معينة إذا:

-توقعوا وجود مكافأة محتملة مماثلة .

-أدركوا وجود علاقة بين الجهد والأداء .

-تنبؤوا بأنهم وبحصولهم على مكافأة ما سيساهمون في تحقيق الأهداف ذات النطاق الأكبر.

وحسب ما يذكر Hawath& Levy:2001 فإن معظم أبحاث المواطنة التنظيمية تدعم الفكرة القائلة بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية على اعتبارها اختيارية أكثر من سلوكيات أداء المهمة فإنه من المحتمل أن تتنوع هذه السلوكيات اعتماداً على تقييم التكاليف والمنافع التي تحققها.

وبناء على ذلك يطرح الباحثان آلية لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية وهذه الآلية تعتبر أنه إذا ما أدرك الموظف أن سلوكيات المواطنة لن يتم الاعتراف بها بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي فسوف يتكون لديه اتجاه نحوها يقوم على اعتبارها مضيعة للوقت ،وسيتخذ قرار بعدم الإقدام على ممارستها أما إذا أدرك أنه سيحصل على مكافأة مقابل هذه

السلوكيات سيتخذ نحوها اتجاها أفضل من الاتجاه الأول وبالتالي يمكن القول بأن الاتجاه هو أساس الآلية التي تقف وراء قرار الفرد بممارسة أو عدم ممارسة سلوكيات المواطنة .

وفي ذات الإطار يرى (خليفة: ١٩٩٧): أن (Organ ١٩٨٣) كان أول من فسّر السلوك التطوعي بناء على نظرية التبادل الاجتماعي حيث اعتبر أن عدالة ونزاهة الرؤساء في العمل تؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة المقايضة الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس فمعاملة المرؤوس بأسلوب عادل توجهه وتلزمه بالعمل على رد الفضل وأحد الأساليب هو المواطنة التنظيمية .

وتتبدى قدرة نظرية التبادل الاجتماعي على تفسير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير العقد الاجتماعي على هذه السلوكيات (عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢).

والعقد النفسي هو: المعتقدات التي يحملها الموظف نحو شروط ومدة الاتفاق القائم بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، ويتضمن واجبات الموظف نحو منظمته والواجبات التي تدين بها المنظمة للموظف حسب اعتقاده. ويتم قياسه بناء على البعدين التاليين:

-بعد الأجر (الدفع): وهو يتضمن الأجر التنافسي، الأجر العادل، الأجر المرتبط بالأداء.

-بعد دعم العلاقات مع العاملين: ويتضمن المعاملة باحترام، المعاملة العادلة، دعم الإدارة.

ويساعد العقد النفسي في تحديد العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظف ومنظمته هذه العلاقات التي تتكون من أفعال اختيارية من قبل الطرفين بناء على اعتقاد بأن الطرف الآخر سيرد هذه السلوكيات بطريقة أو بأخرى.

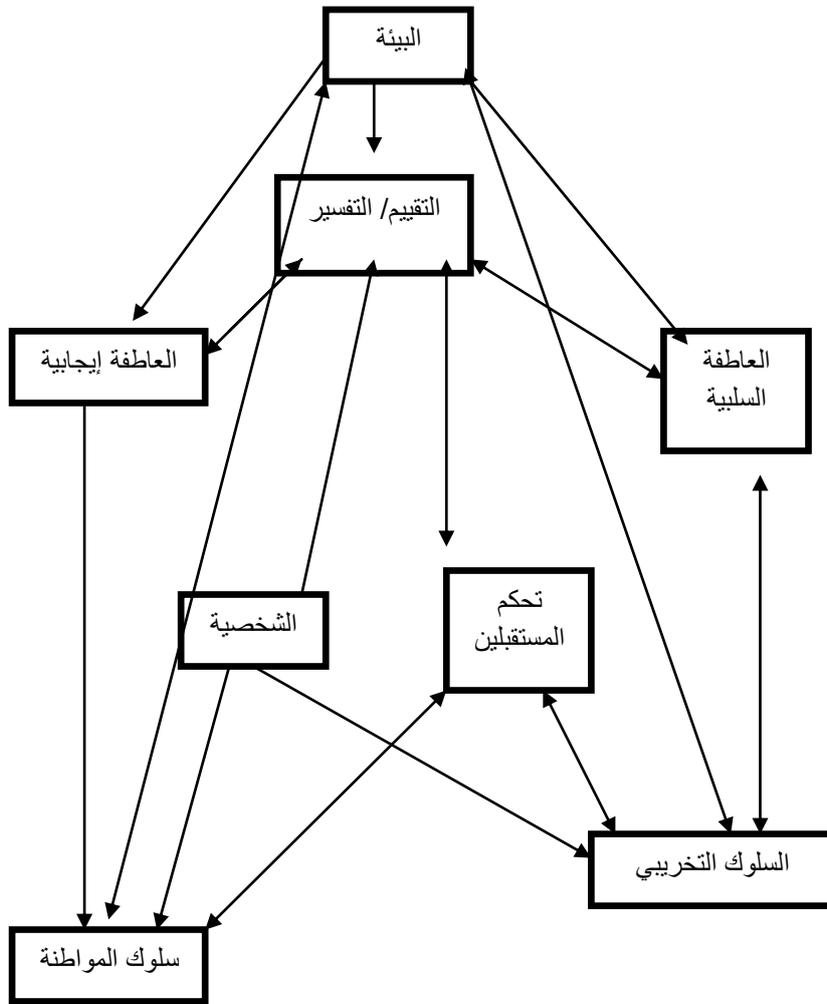
ويرى Tunley et al: 2003: أنه بالإمكان تفسير تأثير العقد التنافسي على سلوكيات المواطنة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي ذلك أن إدراك العاملين لإنجاز المنظمة للعقد النفسي يؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما في حال اختلال العقد النفسي وذلك عندما يدرك الموظفون أن هناك تعارض بين ما يحصلون عليه فعلاً وما كانوا يتوقعون الحصول عليه، أو عندما يدركون حالة عدم التكافؤ بين واجباتهم وواجبات المنظمة، عندها سيشعرون أنهم يأخذون أقل مما لهم وأن المنظمة أخفقت بالوفاء بالتزاماتها، لذا فإنهم سيقومون بأفعال تعمل على إعادة التوازن لعقد التوظيف وبالتالي فإن الإخفاق في إنجاز العقد النفسي يؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة وخاصة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة .

وبالتالي فإن الفرد يقوم بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية إما تآملاً في الحصول على عائد مستقبلي أو رداً للجميل أي عائد تم الحصول عليه مسبقاً، وفي كلتا الحالتين فإن الفرد يمارس سلوكيات المواطنة بدافع أناني إدراكي.

أما Spector& fox:2002 فيعتبر دافع المواطنة هو الدافع العاطفي بالدرجة الأولى حيث يؤكد الباحثان أن العاطفة تلعب دوراً أساسياً في سلوك الأفراد داخل المنظمة فإذا كانت العاطفة إيجابية يزداد احتمال أداء الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما إذا كانت العاطفة سلبية يزداد احتمال أداء الفرد للسلوك التخريبي ويمكن إيضاح ذلك من خلال النموذج التالي:



دوافع السلوك التطوعي في المنظمة

الشكل (٦) المصدر: Spector&fox,p275

ويمكن توضيح هذا النموذج بأنه يقوم على تفسير السلوك الاختياري (سواء المواطنة أو السلوك التخريبي) اعتماداً على العاطفة حيث أن الفرد يتلقى الأحداث البيئية سواء الاجتماعية أو المادية فيقوم بتقييمها وتفسيرها وهذا التقييم يتأثر بشخصيته وقدرته على التحكم بالموقف (تحكم المستقبلين) وبحالته العاطفية وفي نفس الوقت فإن هذا التقييم يؤثر على الحالة العاطفية والقدرة على التحكم.

وبالنتيجة فإن الشخصية، القدرة على التحكم بالموقف والحالة العاطفية تقود الفرد إلى تبني سلوك معين إما (سلوك المواطنة أو السلوك التخريبي) وهذا السلوك يؤثر بدوره على البيئة بحيث أنه يعزز العوامل التي مهدت لحدوثه.

## ٨-الخلاصة:

نظراً لاتسام عالم اليوم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة إلى جانب رغبة المنظمات في البقاء والاستمرار والنمو فكان لا بد على الإدارة من محاولة توجيه سلوك أفرادها وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة أي توجيهه نحو سلوكيات ليست فقط محددة رسمياً وإنما تنبع من الإرادة التطوعية الذاتية لهم وبالتالي توجيههم نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تسهم وبشكل كبير في مساعدة المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونيتها .

ومن هنا قامت الباحثة في هذا الفصل بدراسة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وخصائص ومحددات تلك السلوكيات إضافةً إلى أبعادها ونتائجها، والدوافع الكامنة وراء ممارستها.

## حواشي الفصل الثالث:

- ١- احمد بن سالم العامري ،محددات وآثار سلوكيات المواطنة التنظيمية،مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ،ع٣٠٢٠٠٣، ص٦٧.
- 2-Farh, Jiing-Lih. Zhong., Chen-Bo. & Organ, Dennis w. (2004)."Organizational Citizenship Behavior in the Peoples Republic of China". Organization Science. 15(2). 241-253.
- ٣ Organ,D.W.(1977):"Areappraisal and reinterpretation of the satisfaction –causes-performance hypothesis",**Academy of management review** :46-53.
- ٤- Motowildlo Stephan J. (2000), " Some Basic Issues Related to contextual Performance & Orgainzational Citezenship Behavior in Human Resource Management;" , **Human Resource Management Review**, V10.N1.PP116
- 5- SMITH C: ORGAN D: NEAR J. 1983 Organizational Citizenship Behavior, Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Vol, 68, No.4, pp: 653- 663.
- ٦- علاء الدين عبد الغني،دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة،فرع بني سويف،مجلة الدراسات المالية والتجارية ،كلية تجارة بني سويف،جامعة القاهرة،السنة الحادية عشر،ع٢
- 7- Graham , J.W, (1991), " An Essay on Behavior ;" **Employees Responsibilities & Rigths Journal**,\_V 4. pP149-270.
- ٨- 8-orgah, D.W, (1988) , **organizational citizenship Behavior : the Good soldier syndrome"** Lexington, Ma : -٨. Lexington Books, P 4
- ٩- 9-Schnake , M.(1991) "organizational citizenship : a review proposed model , and research agenda " , **Human relations** , 44(7) : 735 \_ 759
- ١٠- 10-George , J.M.& Brief ,A.B.(1992). "**Feeling good . doing good : a conceptual analysis of the mood at work \_ organizational.**
- ١١- 11- George,J.M& Brief, A.B.(1996)"**feeting good doing good :a conceptual analysis of the mood at work — organizational spontaneity relationship :P"**,psychological bulletin,112:316-329
- ١٢- 12- Konovsky , M.A& Pugh, D.(1994). "citizenship behavior and social exchange " , **Academy of management journal** , 37: 656 \_669.
- ١٣- 13- Kidwell , et al (1997). "cohesiveness and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis using work groups and individuals **journal of management** , 23 (6) : 775 \_794
- ١٤- علي محمود المبيض،١٩٩٩،العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على شؤون الطلاب بجامعة عين شمس ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،كلية التجارة،جامعة عين شمس،القاهرة،العدد الثالث/٥٣٧،
- ١٥- "An investigation of the relationship of organizational structure employees"-١٥ chien , M.H.(2004).
- ١٦- 16-Polat, S.,2009.orgainzational citizenship behavior (ocB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators . **Procedia social and Behavioral sciences**,1,pp 1591-1596
- ١٧- أحمد بن سالم العامري،السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،ع٢٠٠٢، ص٢٣.
- فهمي خليفة الفهداوي،والقطاونة،نشأت أحمد،٢٠٠٤،تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي :دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية ،المجلة العربية للإدارة،مجلد٢،ع٢٠٢، ص٥١ .

- Chiaburu, D. and lim , A .2008 : Manager Trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational - citizenship Behaviors, **journal of Business Ethics**, 83, pp 453\_467
- ١٨- ثامر محمد محارمة، ٢٠٠٠، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، **مجلة الإدارة العامة**، ع٢، ص٣١٩.
- ١٩- أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص١٨.
- ٢٠- محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد ٥، ع١، نوفمبر ١٩٩٧، ص١٩.
- ٢١- Netemeyer , R., and Boles , j. (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. **Journal of Marketing** . 61 (3) : 85\_99
- ٢٢- عمرو محمد أحمد عواد، نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المشافي الحكومية، القاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١، ص٣٢.
- ٢٣- أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص٨٣،
- ٢٤- Appelhaum, saven H, etal, "Empowerment : Power, culture & leadership Astrategy or fad for the Millen mum", - **journal of workplace learning :Employee conselling Today** , v11 N 7 PP 233\_254
- ٢٥- Mackenzie, s.B.etal (1993), "**the impact of organizational citizenship behaviors and evaluation of salesperson performance**"
- ٢٦- Organ, D.W.(1988) "**organizational citizenship behaviors . the good soldier syndrome**". Leighton Mass: - Lexington Books.
- ٢٧- Williams , L. J ,and Anderson , s.t. (1991). "Job satisfication and organizational citizenship and inrol behaviors" - **journalis of management** , 17: 601\_617.
- ٢٨- 28- Graham , J.W, (1991), op.cit . P255-
- ٢٩- 29-Wemer, J .M. (1994) . "**Dimensions that Make adifference : examining the impact of in Role and extra\_Role Behaviors on supervisory** "
- ٣٠- 30-Kidwell , R and Mossholder, K. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship Behavior : Amultilevel analysis using work groups individuals. **Journal of Management** . vol 23 (6) :775\_794.
- ٣١- Kidwell,Roland E. et al (1997) op. cit.PP 775-793.
- ٣٢- 31-Podsakoff, Philip M.etal,(2000) , "organizational citizenship Behavior Acritical .Review of the Theoretical & Empirical literature & suggestions for future Research " , **journal of Management** v2, N3 PP 513\_563.
- ٣٣- ٣٣- نسرين عبد الرحمن، أثر فرق العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥.
- ٣٤- 32-Stamper, christinsl. & Fan Dyne linn ,(2003), organizational citizenship: A comparison Between part time &full time servie Employees " , **the cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, v 44, N1, p35.
- ٣٥- ٣٥- نسرين عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص١١٥

- ٣٦- علي محمود المبيض، ١٩٩٩، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب، بجامعة عين شمس، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩١،
- 37- Podasskoff, Philip M. et al, (2000), op. cit.
- ٣٨- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوكيات المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ٧٦،
- 39-Schermerhorn , j. , Hunt, j., and Osborn, R(2005). **Organizational Behavior , Ninth Edition , New jersey , John Wiley & sons.**
- ٤٠- أحمد اليوسفي، عبد المحسن نعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، *مجلة بحوث جامعة حلب*، ٢٠٠٦، ٤٤، ص ٧،
- ٤١- محمد عبد اللطيف خليفة، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة، *المجلة العربية للعلوم للإدارة*، المجلد ٥، ١٤، نوفمبر ١٩٩٧، ص ١٠-١٩.
- ٤٢- عادل محمد زايد، (٢٠٠٠)، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في قطاع الأعمال المصري، دراسة تطبيقية، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، العدد ٥٥، ص ٧٧٥،
- ٤٣- Bolon, D.s. ,(1997) . organizational citizenship behavior among hospital employees: Amultidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment . **Journal of hospital & health services Administration , 42(2) : 221\_241.**
- ٤٤- Gonzales, J. and Garazo, T.(2006). Structural Relationships between organizational service orientation , - contact Employees Job satisfaction and citizenship behavior international **journal of service industry Management** vo1.17, No.1, pp23\_50
- ٤٥- Bateman Tiorgan D.1983 **job satisfaction and the good soldier.**-
- ٤٦- رشدي عبد اللطيف وادي، rwady@iugaza.edu.ps، العدالة التنظيمية، ص ٤
- ٤٧- Greenberg, j, and Colquitt , j. 2005 . **Handbook of organizational justice (Ed) , Mahwah, New jersey , Lawrence Erlbaum Associates, Inc.**
- Lipponen,j., Wisse,B., and perala ,j.2011. perceived justice and group identification: the Moderating Role of - previous identification, **journal of personnel psychology** , volume 10, Issue 1, pp13\_23.
- Sungjoo, ch,2011. Organizational justice and Employee work Attitudes : the federal case. **American Review of public Administration . , vol 41 issue 2 ,pp 185\_204.**
- Sarah, ch., and Mary , j., 2011. Workplace Relationships, Attitudes, and organizational justice : A Hospitality shift - worker contextual perspective. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, vol 10 Issue 2, pp 150\_168.
- ٤٨- Ambrose,and And Arnaud,A(2005),**Areprocedural justice and distributive justice conceptually Distinct In Greenberg,J.and Colquitt,j.(ED)Hand book of organizational justice ,Mahwah ,New jersey ,Lawrence Erlbum Associates,Inc.**
- ٤٩- chiaburu ,D.,and Lim,A.2008.manager Trustworthiness or interactional justice Predicting organizational citizenship behaviors **journal of business Ethics**,83,pp453-467.
- ٥٠- عبد الكريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد ٢٠، ٢٠١٢، ٢، ص ١٤٧،

٥١- أحمد السيد كردي، إدارة السلوك التنظيمي، ٢٠١١، ص ٤٨.

٥٢- نسرين عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ١٢٠،

٥٣- سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه الدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي، دراسة مقارنة، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع ٢٠٠٣، ٦١، ص ٣٤١.

٥٤- علاء عبد الغني محمود، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطن التنظيمية بالتطبيق على العاملين على جامعة القاهرة - فرع بني سويف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢،

٥٥- Castro, Camen et al (2004), "the Influence of organizational citizenship behaviors on **customer loyalty** .-  
**Management** ,v15,N1 .P30

Podsakoff Philip Met et al (2000), op cit ,pp 527-529.-

٥٧- فهمي خليفة الفهداوي، علاقة المواطن التنظيمية مع التغيير التحولي، *مجلة العلوم الإدارية*، مجلد ٣٢، ع ٢٠٠٥، ص ٣٩٣،

٥٨- Shore, LM Borksalale, K& Shore ,Teah ,(1995). "Managerial Perceptions of Employee commitment the  
organization, **Academy of management journal** .v38,N6,pp1516-1593.

٥٩- محمد حسن ريان (٢٠٠٦)، سلوك المواطن التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن

٦٠- عدل ريان، (٢٠٠٠)، محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٧، عدد ٣، ص ٤٥٥،

٦١- عدل ريان، (٢٠٠٠)، محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ٧، عدد ٣، ص ٤٥٥،

٦٢- نسرين عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ١١٢،

## الخلاصة

## أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

هناك قلة من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقدمت هذه الدراسات نتائج مختلفة حيث يرى Podsakoff et al (١) أن إدراك الدور الذي يتضمن كلاً من صراع الدور وغموض الدور يمتلك أثراً سلبياً ملحوظاً على سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين أن وضوح الدور والتسهيلات المرتبطة بالدور ( Role facilitation)

يرتبطان إيجابياً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية .

كما يرى Jahangir Muzahid Akbar & haq (٢) أنه وبناءً على وجود تأثير لكل من صراع الدور وغموض الدور على الرضا الوظيفي، وعلى اعتبار وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية فإنه من المحتمل على الأقل وجود علاقة جزئية بين صراع الدور وغموض الدور مع المواطنة التنظيمية بحيث يكون الرضا الوظيفي وسيطاً في تلك العلاقة .

كما أظهر Dickison<sup>١</sup> (٣) من خلال بحثه التطبيقي وجود عوامل مختلفة ذات تأثير إيجابي وتأثير سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية ، فمن ناحية وجد تأثيراً إيجابياً لكل من العلاقات مع المشرفين ، الانتماء التنظيمي وضغط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ومن ناحية أخرى وجد تأثيراً سلبياً للرضا الوظيفي والضغوط ذات المصدر الخارجي التي تأتي من خارج المنظمة وإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية.

كما قام Bolino & Turnley (٤) بدراسة أثر المبادرات الفردية على الضغوط المرتبطة بالعمل وبناءً على البيانات التطبيقية تبين أن بذل مستوى أعلى من المبادرات الفردية ومستوى أعلى من الجهد يؤدي إلى ضغوط في مكان العمل لذا يعتبر كلا الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقام Paille, Pascal (٥) بدراسة اختبرت درجة توسط الرضا الوظيفي للعلاقة القائمة بين ضغوط العمل ومخرجات العمل المتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل .

حيث تم اختبار الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين الضغط الوظيفي وكل من سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل.

وكانت عينة الدراسة تشمل ١٣٨ فرد من العاملين وهم المستجيبين من أصل ١٠٠٠ شخص في القطاع الصناعي ممن تم توزيع الاستبيان عليهم ومن أهم نتائج الدراسة أنه لم يتم إثبات وجود علاقة بين ضغوط العمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية ،على حين أن ضغوط العمل زادت من الرغبة في ترك العمل، و لعب الرضا الوظيفي دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين ضغوط العمل ونية ترك العمل .

كما أجريت دراسة من قبل Jain,Ajayk&Cooper (٦)هدفت لاختبار قوة العلاقة بين الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ففي أدبيات السلوك التنظيمي أظهرت الضغوط التنظيمية أثراً سلبياً على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والأداء، ومهما يكن لم يستطع الباحثون إيجاد دراسة تناولت العلاقة بين الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الهند ضمن قطاع PBO (business process outsourcing organizational)حيث الصناعة عرضة للكثير من الضغوط لذا عملت هذه الدراسة على تناول العلاقة بين أبعاد الضغوط التنظيمية على مختلف أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية في صناعة PBO في الهند.

وبناءً على نظرية الدور التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي ثم افترض أن الضغوط التنظيمية لديها أثر سلبي على مختلف أشكال المواطنة التنظيمية تم اختيار عينة من (٤٠٢)موظف PBO وقد أظهرت هذه الدراسة أن ظروف العمل التي تتوافق بمستوى مرتفع من الضغوط تؤدي إلى تخفيض مستوى الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أصحاب المناصب في المنظمات محل الدراسة.

كما أن دراسة Ayatse, Fielis Aondoaseer & Ikyanyon Darius Ngutor (٧) اختبرت العلاقة بين الاتصالات التنظيمية وضغوط العمل مع سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي تكنولوجيا المعلومات (IT) في الجامعات النيجيرية.

كما اختبرت الدراسة إمكانية وجود فروق بين هذه المتغيرات بين الجامعات الفيدرالية والجامعات الحكومية. وتم تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات في كل من الجامعتين التاليتين:

UNIVERSITY OF AGIR CULTURE MAKURDI

BENUE STATE UNIVERSITY MAKURDI

وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق بين الموظفين العاملين في الجامعات الحكومية والجامعات الفيدرالية فيما يتعلق بالاتصالات التنظيمية ومستويات الضغوط الوظيفية.

على حين وجد أن هناك فروق بين هؤلاء الموظفين في الجامعتين فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كان للموظفين في الجامعة الحكومية مستويات أعلى من المواطنة التنظيمية.

كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الاتصالات التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، على حين أن مستوى الضغوط المرتبطة بالعمل لم ترتبط بالاتصالات التنظيمية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك قلة في الدراسات والأبحاث التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والمواطنة التنظيمية

وأن هذه الدراسات توصلت إلى نتائج مختلفة ففي حين توصل (Motomildeo et al:1986) إلى وجود علاقة سلبية

بين ضغوط العمل والمواطنة التنظيمية، وجد (Bolino & Turnley) أن هناك علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات، وعلى

كل حال توصل (Palie:2011) إلى عدم وجود علاقة بين الضغوط والمواطنة التنظيمية.

- 1-p, podsakoff, S.Machenzie, B.paine,&D.Bachrach.organisational citizenchip behavior.Acritical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research –**journal of management** .26(3) ,513–562 (2000).
- 2–Jahangire ,Nadim,Mazahid Akbar, Mohammad&Haq .Mahamudul,organisaiona citizenchip behavior:its Nature And Antecedents,**BRAC university journal**,vol .Ino .2,2004,pp75–85.
- 3–Dickinson ,L.2009.An Examination of the Factors Affecting organizational citizenchip behaviour,Departmental Honors thesis, **the university of Tennessee at Tennessee at Chattanooga Accounting**.
- 4– Bolino&Turnley: Organizational communication –job stress and citizenchip behaviour of It Employees in Nigerian universities **journal of business Administration Research** ,v1,No1,2012
- 5– Paille,Pascal,stress &ful work, citizenchip behaviour &intention to peave the organizational in ahigh turnover Environement  
Examining the Mediating rol of job satisfaction, **journal of Management research**, v3, No1,2011.
- 6– Jain, Ajayk, &Cooper, (2012) stress an organizational citizenchip behaviour in Indian business process out sourcing organizations **IMB Management Review**, 24, (3) pp155–163.
- 7–Ayatse,Fielis Aondoaseer&Ikyanyon ,Darius Ngutor  
Organizational communication –job stress and citizenchip behaviour of It Employees in Nigerian universities **journal of business Administration Research** ,v1,No1,2012

## الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل تناول النقاط التالية:

أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث.

ثانياً: توفر متغيرات الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات.

## أولاً: مجتمع وعينة البحث و خصائص العينة:

يتضمن مجتمع البحث المشافي العامة العاملة في الساحل السوري ويوضح الجدول التالي

توزع مشافي وزارة الصحة في الساحل السوري

جدول رقم ( ١١ ) المشافي العامة العاملة في الساحل السوري

239592	اللاذقية	403	عام	الوطني	34	اللاذقية
834214	جبلة	200	عام	ابراهيم نعامة	35	
611889	القرداحة	200	عام	الشهيد باسل الأسد	36	
733031	الحفة- طريق صلففة	200	عام	الحفة	37	
		1003		مجموع الأسرة	4	
221161/4	طرطوس	79	نسائية وتوليد	دار التوليد	38	طرطوس
655962	القدموس	99	عام	القدموس	39	
357900-357910	طرطوس	562	عام	الشهيد باسل	40	
560804-562994	دريكيش	57	عام	دريكيش	41	
723090/1	بانياس	213	عام	بانياس الوطني	42	

المصدر: موقع وزارة الصحة على الانترنت

يبين الجدول التالي المشافي العامة وعدد العاملين فيها في كل من محافظتي اللاذقية وطرطوس تبعاً لتقرير شهر

نيسان الإحصائي لعام ٢٠١٢:

المشفى	المحافظة	عدد العاملين
مشفى الوطني	اللاذقية	877
مشفى الباسل	اللاذقية	715
مشفى الشهيد ابراهيم نعامة بجيلة	اللاذقية	801
مشفى الحفة	اللاذقية	متوقف عن العمل
مشفى الباسل	طرطوس	2653
مشفى بانياس	طرطوس	760
مشفى الدريكيش	طرطوس	590
مشفى القدموس	طرطوس	463
دار التوليد	طرطوس	549

المصدر : وزارة الصحة-مديرية التخطيط والتعاون الدولي ٢٠١٢

ووفق دراسة استطلاعية شملت المشافي محل الدراسة تم احتساب عدد الإشرافيين مقابل عدد التنفيذيين وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١٢) عدد العاملين الإشرافيين والتنفيذيين في المشافي العامة محل الدراسة:

الكادر المشفى	الوطني باللاذقية	إبراهيم نعامة	الدريكيش	الباسل بطرطوس
إشرافي	٤٠	٣٣	٢٦	٧٥
تنفيذي	٨٣٧	٧٦٨	٥٦٤	٢٥٧٨
إجمالي	٨٧٧	٨٠١	٥٩٠	٢٦٥٣

بالنسبة لعينة البحث فقد اختارت الباحثة المشافي التالية : مشفى الباسل في طرطوس ومشفى الوطني في اللاذقية نظراً

لتقارب عدد الأسرة واختلاف عدد العاملين بفارق كبير مما يشير إلى وجود فارق كبير في عبء الدور مبدئياً وكذلك

بالنسبة لمشفى ابراهيم نعامة ومشفى الدريكيش حيث نلاحظ من الجدول أن مشفى الباسل يعمل بطاقة ٥٦٢ سرير وعدد

عاملين ٢٦٥٣ يتوزعون بين ٧٥ اشرافي و ٢٥٧٨ تنفيذي على حين يعمل المشفى الوطني في اللاذقية بطاقة ٤٠٣

سرير وبلغ عدد العاملين فيه ٨٧٧ يتوزعون بين ٤٠ اشرافي و ٨٣٧ تنفيذي مما يشير إلى تفاوت بين عبء العمل الملقى على العاملين في المشفى الوطني في اللاذقية مقارنة بمشفى الباسل بالنسبة للعاملين ككل أما بالنسبة للإشرافيين فإن الإشرافيين في الباسل يتحملون عبء عمل أكبر من المشفى الوطني في اللاذقية.

بالنسبة لمشفى ابراهيم نعامة ومشفى الدريكيش . حيث يبلغ عدد الأسرة في مشفى ابراهيم نعامة ٢٠٠ سرير وعدد العاملين ٨٠١ يتوزعون بين ٣٣ إشرافي و ٧٦٨ تنفيذي أما مشفى الدريكيش فعدد الأسرة ٥٧ سرير وعدد العاملين ٥٩٠ يتوزعون بين ٢٦ إشرافي و ٥٦٤ تنفيذي وهذا يشير إلى أن عبء العمل الملقى على العاملين في مشفى ابراهيم نعامة أكبر منه في مشفى الدريكيش

بعد تحديد عينة البحث من المشافي تم تحديد عدد العاملين الداخليين في عينة البحث وفق القانون التالي:

$$\frac{q(1-q)}{n} \times \chi^2_{(1,96)} = \chi^2_{(1,96)} (\text{الدرجة المعيارية})$$

حيث:

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص موضوع البحث.

الخطأ المسموح به = ٥%.

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% = (١,٩٦).

معامل الثقة = ٩٥%.

تطبيق المعادلة:

$$\frac{0,25}{n} \times \chi^2_{(1,96)} = \chi^2_{(1,96)} (\%٥)$$

$$n = 384 \text{ مفردة}$$

ونظراً لتوفر حجم المجتمع الكلي لعدد العاملين في المشافي التابعة لوزارة الصحة العاملة في العينة

فإنه سيتم تطبيق القانون التالي:

$$N_{(2)} = n_{(1)} / ((n_{(1)} / N) + 1)$$

$$= 384 / ((384 / 6998) + 1) = 364$$

وقد قامت الباحثة بتوزيع ٣٧٠ / استمارة على العاملين (من إشرافيين، وتنفيذيين "وحدة المعاينة") وفق أسلوب

العينة القصدية بالتركيز على عدد العاملين ، حيث تم توزيع نصيب كل مشفى من إجمالي العينة بحسب نسبة

عدد الأسرة إلى إجمالي الأسرة في العينة ثم تم التوزيع داخل كل مشفى بين الإشرافيين والتنفيذيين بواقع نسبة كل منهما لإجمالي العاملين في المشفى

استردت منهم / ٣٠٢ / استمارة جاهزة للتحليل، وقد كان ذلك بناءً على:

الجدول (١٣)

#### توزيع الاستثمارات والاسترداد

عدد الاستثمارات التي تم	عدد الاستثمارات التي تم استبعادها من التحليل		مجموع الاستثمارات المفترض
	بسبب الخطأ في كتابتها	بسبب النقص فيها	
٣٠٢	٢٨	٤٠	٣٧٠

حيث كانت نسبة الاسترداد :  $302/370 = 81\%$  وهي نسبة مقبولة احصائياً.

ومن ثم تم توزيعهم على المشافي محل الدراسة وفق النسب التالية :

$$\text{نصيب مشفى الوطني باللادقية} = 370 \times 40.3 \div 1222 = 122$$

$$\text{نصيب مشفى جبلة} = 370 \times 20.0 \div 1222 = 61$$

$$\text{نصيب مشفى الباسل بطرطوس} = 370 \times 56.2 \div 1222 = 170$$

$$\text{نصيب مشفى الدريكيش} = 370 \times 57 \div 1222 = 17$$

ويمكن فيما يلي توضيح خصائص العينة المدروسة من حيث المتغيرات التالية:

## أولاً: خصائص العينة:

نبين فيما يلي توزع أفراد العينة المستقصى منهم، حسب المتغيرات التالية:

١. توزيع أفراد العينة حسب المشافي:

الجدول (١٤)

التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المشافي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	المشفى
10.6	10.6	10.6	32	مشفى الدريكيش
25.2	14.6	14.6	44	مشفى جبلة
42.4	17.2	17.2	52	المشفى الوطني في اللاذقية
100	57.6	57.6	174	مشفى الباسل في طرطوس
	100	100	302	Total

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول (١٣) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من يتبع لمشفى الباسل حيث قامت الباحثة في هذا

المشفى بتوزيع أكبر عدد من الاستثمارات نظراً لحجم العمل الذي يقوم به هذا المشفى بالمقارنة مع المشافي الأخرى عينة

الدراسة إضافةً إلى أن عدد العاملين في المشفى هو الأكبر من المشافي المدروسة

٢. التوزيع التكراري للعاملين:

الجدول (١٥)

التوزيع التكراري لنوع العاملين "أفراد عينة الدراسة"

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	العامل
5	5	5	15	اشرفي
100	95	95	287	تنفيذي
	100	100	302	Total

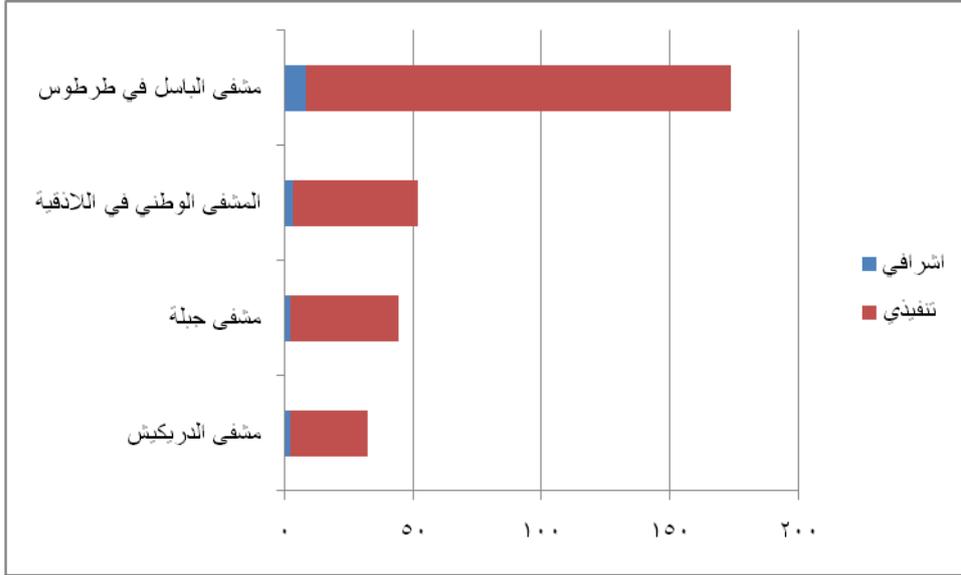
المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العاملين في المستوى التنفيذي حيث بلغت نسبتهم

٩٥٪ / من مجمل أفراد عينة الدراسة والباقي كانوا من المستوى الاشرافي .

كما قامت الباحثة بعرض شكل يوضح كيفية توزيع العاملين وفق أنواعهم على المشافي محل الدراسة ،

والشكل الآتي يوضح:



الشكل (٧)

توزيع نوع العاملين على المشافي محل الدراسة

### ثانياً: توفر متغيرات الدراسة:

قامت الباحثة ببحث مدى توفر متغيرات الدراسة عن طريق حساب مقاييس التشتت والنزعة المركزية

كالوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث يقيس الوسط الحسابي مدى تمركز إجابات المستقصى منهم حول

رأي محدد ، ويقيس الانحراف المعياري مدى إجماع المستقصى منهم حول هذا الرأي، حيث قامت الباحثة

بحسابهم على مستوى العينة ككل ثم على مستوى كل مشفى على حدى.

أ. على مستوى العينة ككل:

الجدول (١٦)

توفر متغيرات الدراسة على مستوى العينة ككل

Descriptive Statistics				
الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	N	
0.68046	0.50703	3.0471	302	ضغوط العمل
0.59765	0.74889	3.4023	302	البيئة المادية في مكان العمل
0.60646	0.62653	3.0323	302	صراع الدور
0.55342	0.42279	2.7671	302	غموض الدور
0.59736	0.97956	2.9868	302	عبء الدور
0.78886	0.37612	3.9443	302	سلوكيات المواطنة التنظيمية
			302	Valid N (listwise)

المصدر: الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متغيرات الدراسة متوفرة بشكل جيد في المشافي محل الدراسة، نظراً لأن أهميتها النسبية أكبر من ٦٠، فيما عدا المتغير "البيئة المادية في مكان العمل"، ولكن هذه المتغيرات غير متوفرة بشكل كاف على الرغم من أن بعضها كان متوفر بشكل كبير كمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من ٣،٩/ والأهمية النسبية ٧٨،٨٩ لذلك يجب العمل على دراسة الضغوط التي يخضع لها العامل أثناء عمله بما يساهم في تعزيز أكبر في مساهمته في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب. على مستوى كل قطاع:

الجدول (١٧)

توفر متغيرات الدراسة على مستوى كل مشفى

Descriptive Statistics					
الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	N		المشفى
0.55256	0.40153	2.7628	32	ضغوط العمل	مشفى الدريكيش
0.5375	0.71184	2.6875	32	البيئة المادية في مكان العمل	
0.60782	0.52116	3.0391	32	صراع الدور	
0.5618	0.47076	2.809	32	غموض الدور	
0.50312	0.7955	2.5156	32	عبء الدور	
0.79672	0.39055	3.9836	32	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
			32	Valid N (listwise)	
0.59514	0.33616	2.9757	44	ضغوط العمل	مشفى جبلة
0.67652	0.56557	3.3826	44	البيئة المادية في مكان العمل	

0.59318	0.43832	2.9659	44	صراع الدور	
0.57222	0.40746	2.8611	44	غموض الدور	
0.53864	0.73307	2.6932	44	عبء الدور	
0.79914	0.31982	3.9957	44	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
			44	Valid N (listwise)	
0.53518	0.44287	2.6759	52	ضغوط العمل	المشفى الوطني في اللاذقية
0.60962	0.72711	3.0481	52	البيئة المادية في مكان العمل	
0.52884	0.61953	2.6442	52	صراع الدور	
0.5359	0.40849	2.6795	52	غموض الدور	
0.46634	0.88384	2.3317	52	عبء الدور	
0.83718	0.32135	4.1859	52	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
			52	Valid N (listwise)	
0.64568	0.49169	3.2284	174	ضغوط العمل	مشفى الباسل في طرطوس
0.72892	0.67694	3.6446	174	البيئة المادية في مكان العمل	
0.63276	0.64001	3.1638	174	صراع الدور	
0.55236	0.41945	2.7618	174	غموض الدور	
0.66868	0.93401	3.3434	174	عبء الدور	
0.77038	0.36859	3.8519	174	سلوكيات المواطنة التنظيمية	
			174	Valid N (listwise)	

المصدر: الدراسة الميدانية

يلاحظ أنه على الرغم من تقارب النتائج بين المشافي بشكل عام إلا أنه على مستوى كل مشفى أظهر اختلافاً واضحاً عن باقي المشافي في متغيرات "ضغوط العمل" وأبعاده ، بينما اتفقت جميع المشافي من ناحية التوجه نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل بشكل طوعي.

ت. على مستوى عبارات الاستبيان: يبين الجدول (١٨) الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبيان كما يلي:

الجدول (١٨) يوضح توفر عبارات الاستبيان في المشافي محل الدراسة

Descriptive Statistics				
الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	N	
0.72782	1.27805	3.6391	302	السؤال الأول
0.68344	1.44837	3.4172	302	السؤال الثاني
0.6702	1.38189	3.351	302	السؤال الثالث
0.75166	1.22183	3.7583	302	السؤال الرابع
0.60398	1.29127	3.0199	302	السؤال الخامس
0.6457	1.41331	3.2285	302	السؤال السادس
0.6841	1.38525	3.4205	302	السؤال السابع
0.50728	1.37018	2.5364	302	السؤال الثامن
0.6702	1.23191	3.351	302	السؤال التاسع
0.69206	1.46388	3.4603	302	السؤال العاشر
0.59536	1.43617	2.9768	302	السؤال الحادي عشر

0.46092	1.34433	2.3046	302	السؤال الثاني عشر
0.59868	1.26016	2.9934	302	السؤال الثالث عشر
0.64304	1.33071	3.2152	302	السؤال الرابع عشر
0.57616	1.43255	2.8808	302	السؤال الخامس عشر
0.52848	1.24876	2.6424	302	السؤال السادس عشر
0.56622	1.46088	2.8311	302	السؤال السابع عشر
0.4086	1.26075	2.043	302	السؤال الثامن عشر
0.43312	1.21141	2.1656	302	السؤال التاسع عشر
0.63112	1.5355	3.1556	302	السؤال العشرون
0.59338	1.3038	2.9669	302	السؤال الحادي والعشرون
0.57152	1.26133	2.8576	302	السؤال الثاني والعشرون
0.67218	1.5484	3.3609	302	السؤال الثالث والعشرون
0.53444	1.16503	2.6722	302	السؤال الرابع والعشرون
0.59338	1.40912	2.9669	302	السؤال الخامس والعشرون
0.6861	1.38098	3.4305	302	السؤال السادس والعشرون
0.5755	1.2739	2.8775	302	السؤال السابع والعشرون
0.7106	1.36235	3.553	302	السؤال الثامن والعشرون
0.83246	0.8132	4.1623	302	السؤال التاسع والعشرون
0.79404	1.03547	3.9702	302	السؤال الثلاثون
0.7914	1.00239	3.957	302	السؤال الحادي والثلاثون
0.80332	0.88719	4.0166	302	السؤال الثاني والثلاثون
0.62318	1.41062	3.1159	302	السؤال الثالث والثلاثون
0.73178	1.07504	3.6589	302	السؤال الرابع والثلاثون
0.79934	1.05496	3.9967	302	السؤال الخامس والثلاثون
0.75894	1.01692	3.7947	302	السؤال السادس والثلاثون
0.74966	0.84883	3.7483	302	السؤال السابع والثلاثون
0.6947	1.02021	3.4735	302	السؤال الثامن والثلاثون
0.79668	0.86826	3.9834	302	السؤال التاسع والثلاثون
0.8	0.90403	4	302	السؤال الأربعون
0.83842	0.8488	4.1921	302	السؤال الحادي والأربعون
0.76822	1.07272	3.8411	302	السؤال الثاني والأربعون
0.8947	0.68512	4.4735	302	السؤال الثالث والأربعون
0.85496	0.66769	4.2748	302	السؤال الرابع والأربعون
0.82914	0.70024	4.1457	302	السؤال الخامس والأربعون
0.8212	0.99602	4.106	302	السؤال السادس والأربعون
0.8351	0.91807	4.1755	302	السؤال السابع والأربعون
0.83842	1.00969	4.1921	302	السؤال الثامن والأربعون
			302	Valid N (listwise)

### المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أن جميع عبارات الاستبيان لها أهمية نسبية جيدة وعالية مما يؤكد توفرها بشكل جيد في المشافي محل الدراسة وكان أكثر عبارتين متوفرتين هما "أحرص دائماً على مساعدة زملائي في العمل عندما يزيد العمل لديهم" و"لا أتردد في إعطاء زملائي في العمل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل" حيث بلغت الأهمية

النسبية لهما (٨٩,٤٧% ، ٨٥,٤٩% على الترتيب) مما يدل على الثقافة التطوعية التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة من العاملين في المشافي محل الدراسة، إلا أن العبارات الثامنة عشر والتاسعة عشر لم تكن متوفرة بشكل جيد واللذان تقولان "أحاول إنهاء عملي أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك" و"أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك" وذلك واضح من الأهمية النسبية لهذه العبارات (٤٠,٨٦% ، ٤٣,٣١% على التوالي) الأمر الذي يدل على أن الأفراد العاملين ليسو مؤهلين كثيراً على مواجهة ضغوط العمل بشكل كفاء، ويلاحظ بشكل عام من الجدول السابق على أن العبارات التي لديها أهمية نسبية قليلة كانت أكثر لدى أبعاد ضغوط العمل والعبارات التي لديها أهمية نسبية أكثر كانت من عبارات سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يدل على أن الأفراد العاملين في المشافي محل الدراسة لديهم الرغبة في العمل التطوعي ولكن ينقصهم التدريب اللازم لمواجهة ضغوط العمل المتزايدة في هذا القطاع الحيوي وخاصة في مثل هذه المرحلة التي تمر بها سورية حيث يعاني القطاع الصحي بشكل خاص والخدمي بشكل عام لاختناقات كبيرة ناتجة عن الضغوط التي يواجهها هذا القطاع بسبب حالة النزوح للمناطق الآمنة والتي يعتبر الساحل السوري من هذه المناطق.

### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التعرف على ماهية البيانات هل تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة بالاستقلال والعشوائية والاعتدالية والتجانس كي يتسنى للباحثة استخدام الأداة الإحصائية الصحيحة لاختبار الفرضيات، فبالنسبة لشرطي الاستقلال والعشوائية هما محققين ضمناً في العينة، لذا ستقوم الباحثة بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس كالتالي:

### أولاً: اختبار الاعتدالية

شرط الاعتدالية هو أن تكون بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي ويستخدم اختبار Kolmogorov-smirnov للتأكد من هذا الشرط، كما هو موضح في الجدول ( ١٩ ) الآتي:

الجدول (١٩)

اختبار Kolmogorov-smirnov كولموجورف سميزنوف لاختبار الاعتدالية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test							
سلوكيات المواطنة التنظيمية	عبء الدور	غموض الدور	صراع الدور	البيئة المادية في مكان العمل	ضغوط العمل		
302	302	302	302	302	302		N
3.9443	3.0621	3.3893	3.0493	2.7506	3.0628	Mean	Normal Parametersa
0.376	0.979	0.376	0.605	0.717	0.51236	Std. Deviation	
0.097	0.13	0.096	0.102	0.087	0.064	Absolute	Most Extreme Differences
0.097	0.118	0.096	0.093	0.087	0.059	Positive	
-.0٩٠-	-.130-	-.١١٢-	-.102-	-.0٩٨-	-.064-	Negative	
1.012	1.261	1.19	1.099	0.913	1.113		Kolmogorov-Smirnov Z
0.32	0.114	0.095	0.147	0.217	0.168		Asymp. Sig. (2-tailed)
a. Test distribution is Normal.							

المصدر: الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية sig(2tailed) لكافة المتغيرات أكبر من ٥% وبالتالي تتمتع المتغيرات كافة باعتدالية في التوزيع، وبالتالي إن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار التجانس:

شرط التجانس هو أن التباينات أو الانحرافات المعيارية للمجموعات المسحوبة منها العينة تكون متساوية، وقد تم

إجراء اختبار Levene، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة كما في الجدول (٢٠) الآتي:

الجدول (٢٠) تحليل ليفينز لاختبار التجانس

Test of Homogeneity of Variances					
النتيجة	Sig.	df2	df1	Levene Statistic	
متجانسة	.824	298	3	.050	ضغوط العمل
متجانسة	0.52	298	3	0.755	البيئة المادية في مكان العمل
متجانسة	.093	298	3	2.834	صراع الدور
متجانسة	.520	298	3	.414	غموض الدور
متجانسة	.607	298	3	2.4	عبء الدور
متجانسة	0.351	298	3	1.097	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة

نجد من الجدول أعلاه تجانس بيانات كافة المتغيرات، ومما سبق يتبين للباحثة إن بيانات العينة المسحوبة تحقق شروط الاختبارات المعلمية لذلك سوف تستخدم الباحثة الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل والمواطنة التنظيمية في المشافي محل الدراسة. والاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المادية للعمل المؤدى وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ونوعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (٢١)

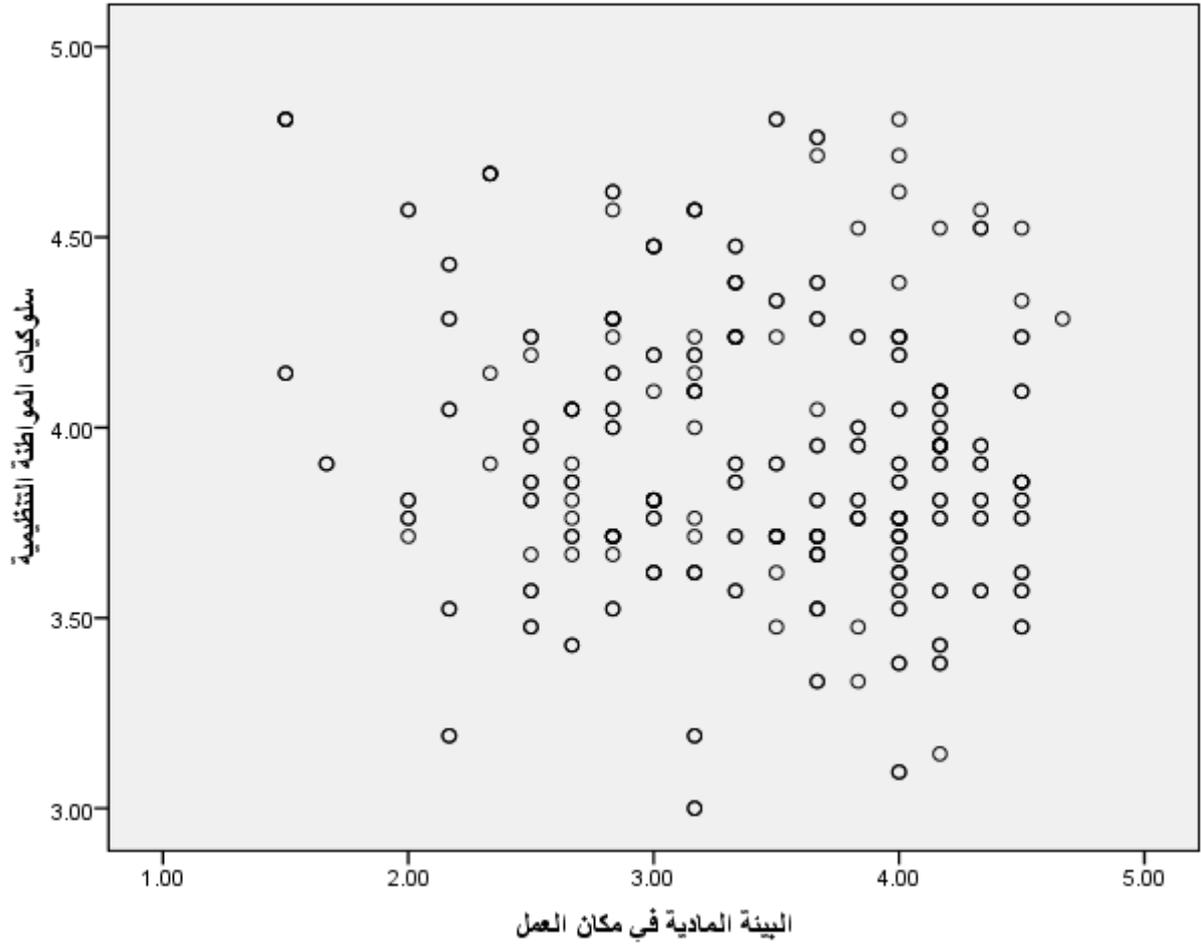
مصفوفة الارتباط بين كل من البيئة المادية للعمل  
وسلوك المواطنة التنظيمية

Correlations			
البيئة المادية في مكان العمل	سلوكيات المواطنة التنظيمية		
-0.177**	1	Pearson Correlation	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.002		Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	-0.177**	Pearson Correlation	البيئة المادية في مكان العمل
	0.002	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

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

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين ولكن على الرغم من ضعفها فقد جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون /0,177- / معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$  ، وهي علاقة ارتباطية سالبة وبالتالي عكسية، ولمعرفة إن كانت العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل علاقة خطية، قامت الباحثة برسم شكل الانتشار ، والشكل الآتي يوضح:



الشكل (٨)

شكل الانتشار بين كل من البيئة المادية لمكان العمل

وسلوك المواطنة التنظيمية

يبين الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل خطي على شكل معادلة خط مستقيم:

$$Y = a + b * X$$

ولمعرفة قيم  $a$  و  $b$  والتي توضح القيمة التأثيرية للمتغير المستقل "البيئة المادية" على المتغير التابع "سلوك المواطنة

التنظيمية" قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي توضح:

الجدول (٢٢) نتائج الانحدار البسيط لتأثير البيئة المادية على سلوك المواطنة التنظيمية

Regression						
			Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
			Enter	.	البيئة المادية في مكان العمل <sup>a</sup>	1
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Model Summary						
		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
		0.37083	0.028	0.031	.177a	1
a. Predictors: (Constant), البيئة المادية في مكان العمل						
ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.002a	9.65	1.327	1	1.327	Regression	1
		0.138	300	41.254	Residual	
			301	42.581	Total	
a. Predictors: (Constant), البيئة المادية في مكان العمل						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error			
0	42.706		0.099	4.246	(Constant)	1
0.002	-3.106-	-.177-	0.029	-.089-	البيئة المادية في مكان العمل	
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن البيئة المادية لمكان العمل تساهم بتفسير ما نسبته ٢,٨% من مجمل التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يلاحظ أن المتغير المستقل "البيئة المادية في مكان العمل" تؤثر بما مقداره ٠,٠٨٩/- وقد كان هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha = ١\%$ ، كما أنه يمكن تبني نموذج يوضح

العلاقة التأثيرية حيث أن قيمة معنوية احصائية F جاءت معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، ويمكن استخلاص النموذج الآتي:

سلوكيات المواطنة التنظيمية =  $4,246 - 0,089 * \text{البيئة المادية في مكان العمل}$ .

ويلاحظ من النموذج السابق أن القيمة التأثيرية للمتغير المستقل جاءت سالبة مدللة على العلاقة العكسية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل.

### خلاصة الفرضية الفرعية الأولى

نقبل فرضية العدم القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البيئة المادية في مكان العمل وسلوك المواطنة

التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة."

٢. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ونوعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (٢٣)

مصفوفة الارتباط بين كل من غموض الدور

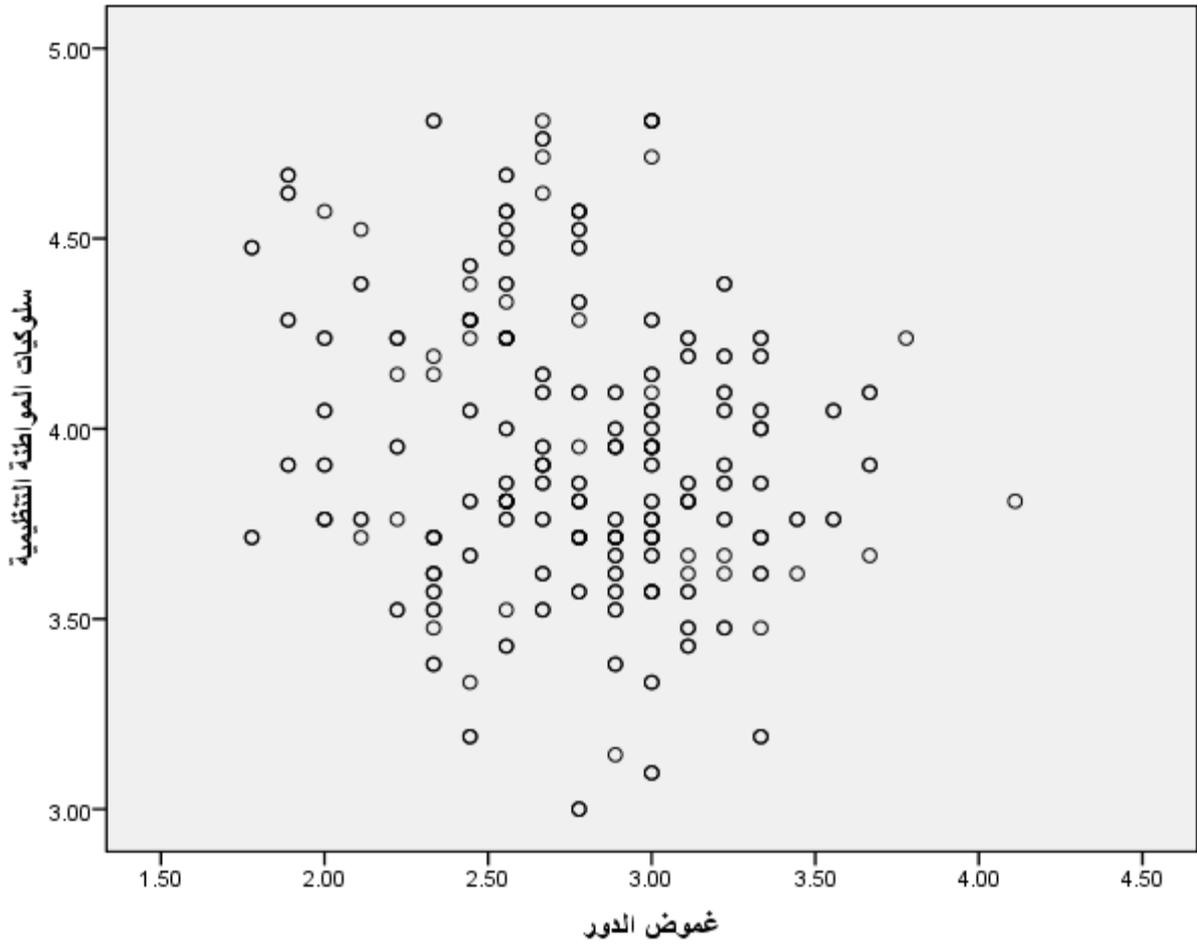
وسلوك المواطنة التنظيمية

Correlations			
غموض الدور	سلوكيات المواطنة التنظيمية		
-.190**	1	Pearson Correlation	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.001		Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	-.190**	Pearson Correlation	غموض الدور
	0.001	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين ولكن على الرغم من ضعفها فقد جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $0,190/-$  معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ . وهي علاقة ارتباطية سالبة وبالتالي

عكسية. ولمعرفة إن كانت العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل علاقة خطية، قامت الباحثة برسم شكل الانتشار، والشكل الآتي يوضح:



الشكل (٩)

شكل الانتشار بين كل من غموض الدور

وسلوك المواطنة التنظيمية

يبين الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل خطي على شكل معادلة خط مستقيم:

$$Y = a + b * X$$

ولمعرفة قيم  $a$  و  $b$  والتي توضح القيمة التأثيرية للمتغير المستقل "غموض الدور" على المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي يوضح:

الجدول (٢٤)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير غموض الدور على

سلوك المواطنة التنظيمية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed <sup>b</sup>						
	Method	Variables Removed	Variables Entered	Model		
	Enter	.	غموض الدور a	1		
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Model Summary						
	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
	0.3699	0.033	0.036	.190a	1	
a. Predictors: (Constant), غموض الدور						
ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.001a	11.209	1.534	1	1.534	Regression	1
		0.137	300	41.048	Residual	
			301	42.581	Total	
a. Predictors: (Constant), غموض الدور						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error			
0	31.253		0.141	4.412	(Constant)	1
0.001	-3.348-	-.190-	0.05	-.169-	غموض الدور	
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تساهم بتفسير ما نسبته ٣,٣% من مجمل التغيرات الخاصة

في المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يلاحظ أن المتغير المستقل "غموض الدور" يؤثر بما مقداره ٠,١٦٩ -

/ وقد كان هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، كما أنه يمكن تبني نموذج يوضح العلاقة التأثيرية حيث أن

قيمة معنوية احصائية F جاءت معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، ويمكن استخلاص النموذج الآتي:

سلوكيات المواطنة التنظيمية = ٤,٤١٢ - ٠,١٦٩ \* غموض الدور.

ويلاحظ من النموذج السابق أن القيمة التأثيرية للمتغير المستقل جاءت سالبة مدللة على العلاقة العكسية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل.

### خلاصة الفرضية الفرعية الثانية

نقبل فرضية العدم القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين غموض الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة".

٣. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ونوعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

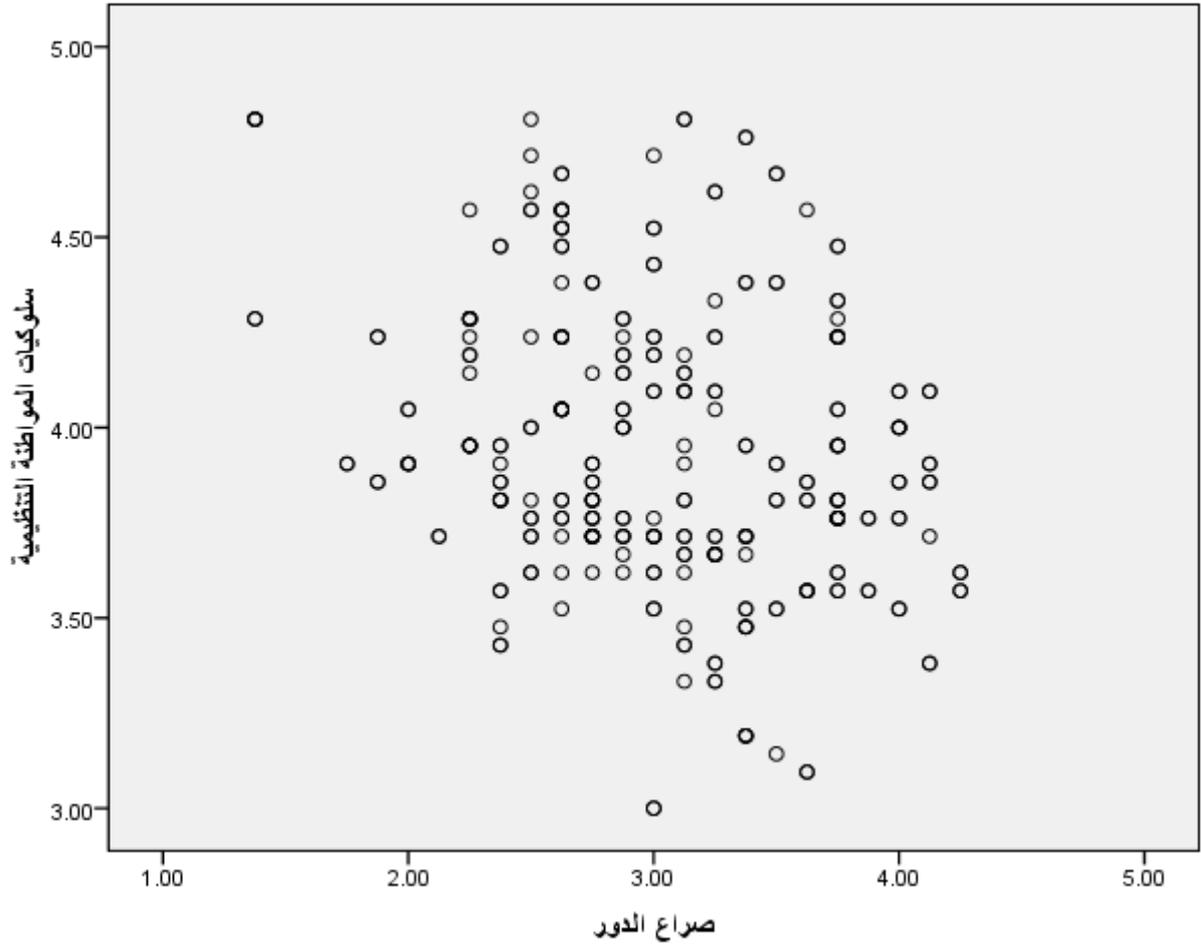
### الجدول (٢٥)

مصفوفة الارتباط بين كل من صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية

Correlations			
صراع الدور	سلوكيات المواطنة التنظيمية		
-.284**	1	Pearson Correlation	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0		Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	-.284**	Pearson Correlation	صراع الدور
	0	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين ولكن على الرغم من ضعفها فقد جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون /- ٠,٢٨٤ /- معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = ١\%$ . وهي علاقة ارتباطية سلبية وبالتالي عكسية، ولمعرفة إن كانت العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل علاقة خطية، قامت الباحثة برسم شكل الانتشار، والشكل الآتي يوضح:



الشكل (١٠)

شكل الانتشار بين كل من صراع الدور

وسلوك المواطنة التنظيمية

يبين الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل خطي على شكل معادلة خط مستقيم:

$$Y = a + b * X$$

ولمعرفة قيم  $a$  و  $b$  والتي توضح القيمة التأثيرية للمتغير المستقل "صراع الدور" على المتغير التابع "سلوك

المواطنة التنظيمية" قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي توضح:

الجدول (٢٦)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير صراع الدور على

سلوك المواطنة التنظيمية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed <sup>b</sup>						
	Method	Variables Removed	Variables Entered	Model		
	Enter	.	صراع الدور <sup>a</sup>	1		
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Model Summary						
	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
	0.36128	0.077	0.08	.284a	1	
a. Predictors: (Constant), صراع الدور						
ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000a	26.245	3.425	1	3.425	Regression	
		0.131	300	39.156	Residual	
			301	42.581	Total	
a. Predictors: (Constant), صراع الدور						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	Model	
		Beta	Std. Error			
0	43.348		0.103	4.461	(Constant)	
0	-5.123-	-.284-	0.033	-.170-	صراع الدور	
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تساهم بتفسير ما نسبته /٧,٧% من مجمل التغيرات الخاصة

في المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يلاحظ أن المتغير المستقل "صراع الدور" يؤثر بما مقداره /٠,١٧٠- /

وقد كان هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، كما أنه يمكن تبني نموذج يوضح العلاقة التأثيرية حيث أن

قيمة معنوية احصائية F جاءت معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، ويمكن استخلاص النموذج الآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = 4,461 - 0,170 * \text{صراع الدور}$$

ويلاحظ من النموذج السابق أن القيمة التأثيرية للمتغير المستقل جاءت سالبة مدللة على العلاقة العكسية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل.

#### خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة:

نقبل فرضية العدم القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين صراع الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة".

٤. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باجراء اختبار الارتباط Pearson لمعرفة مدى العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ونوعها، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول (٢٧)

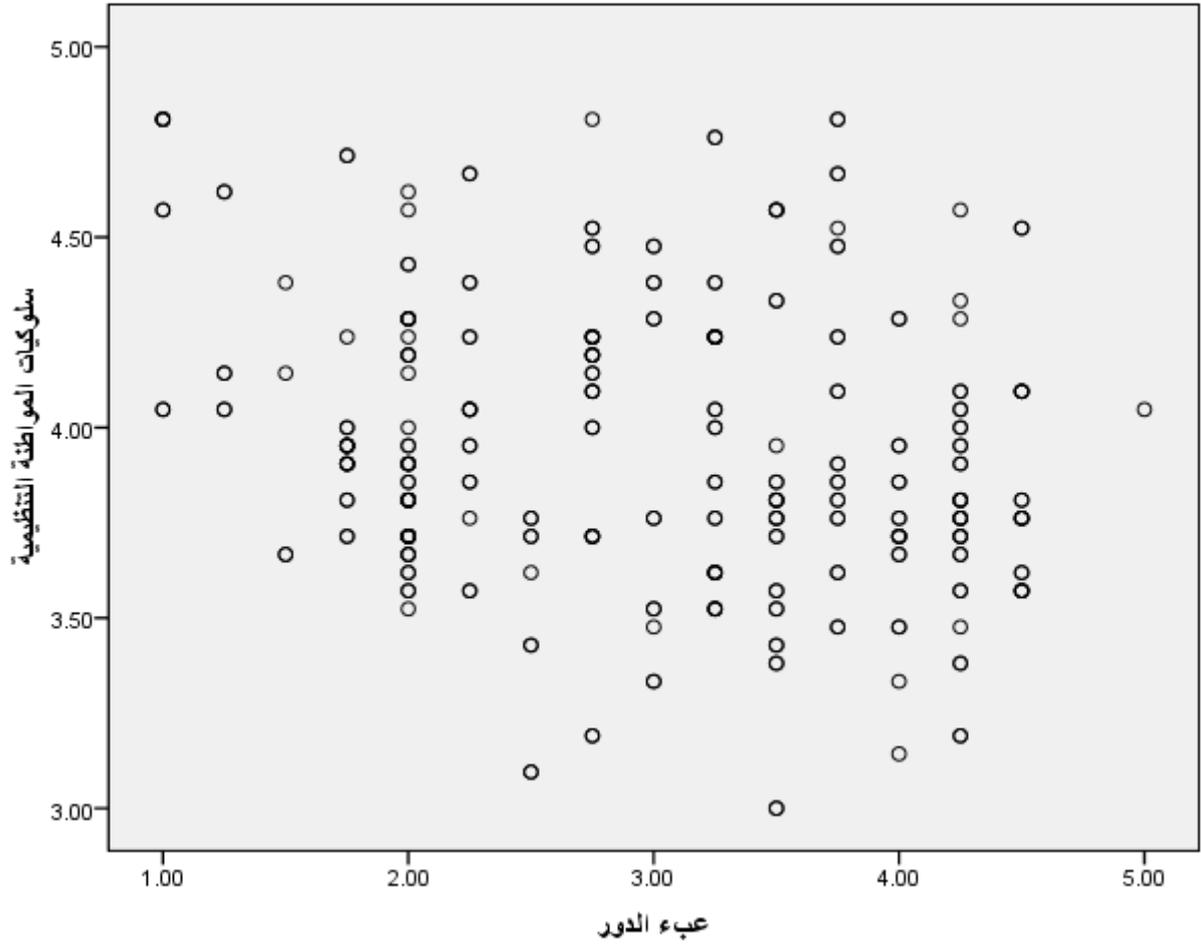
مصفوفة الارتباط بين كل من عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية

Correlations			
عبء الدور	سلوكيات المواطنة التنظيمية		
-.225**	1	Pearson Correlation	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0		Sig. (2-tailed)	
302	302	N	
1	-.225**	Pearson Correlation	عبء الدور
	0	Sig. (2-tailed)	
302	302	N	

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

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن هنالك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المتغيرين ولكن على الرغم من ضعفها فقد جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون /- ٠,٢٢٥ /- معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = ١\%$ . وهي علاقة ارتباطية سلبية وبالتالي عكسية. ولمعرفة إن كانت العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل علاقة خطية، قامت الباحثة برسم شكل الانتشار، والشكل الآتي يوضح:



الشكل (١١)

شكل الانتشار بين كل من عبء الدور

وسلوك المواطنة التنظيمية

يبين الشكل السابق أن العلاقة بين المتغيرين يمكن تمثيلها بشكل خطي على شكل معادلة خط مستقيم:

$$Y = a + b * X$$

ولمعرفة قيم  $a$  و  $b$  والتي توضح القيمة التأثيرية للمتغير المستقل "عبء الدور" على المتغير التابع "سلوك

المواطنة التنظيمية" قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول الآتي توضح:

الجدول (٢٨)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير عبء الدور على

سلوك المواطنة التنظيمية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed <sup>b</sup>						
			Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
			Enter	.	عبء الدور <sup>a</sup>	1
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Model Summary						
		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
		0.36712	0.047	0.05	.225a	1
a. Predictors: (Constant), عبء الدور						
ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000a	15.945	2.149	1	2.149	Regression	1
		0.135	300	40.432	Residual	
			301	42.581	Total	
a. Predictors: (Constant), عبء الدور						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error			
0	61.894		0.068	4.202	(Constant)	1
0	-3.993-	-.225-	0.022	-.086-	عبء الدور	
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تساهم بتفسير ما نسبته ٤,٧٪ من مجمل التغيرات الخاصة

في المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يلاحظ أن المتغير المستقل "عبء الدور" يؤثر بما مقداره ٠,٠٨٦ /-

وقد كان هذا التأثير غير معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، كما أنه يمكن تبني نموذج يوضح العلاقة التأثيرية حيث

أن قيمة معنوية احصائية F جاءت معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = 1\%$ ، ويمكن استخلاص النموذج الآتي:

$$\text{سلوكيات المواطنة التنظيمية} = ٤,٤٦١ - ٠,٠٨٦ * \text{عبء الدور}.$$

ويلاحظ من النموذج السابق أن القيمة التأثيرية للمتغير المستقل جاءت سالبة مدللة على العلاقة العكسية التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل.

#### خلاصة الفرضية الفرعية الرابعة

نقبل فرضية عدم القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عبء الدور وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة".

ولمعرفة أي مصدر من مصادر ضغوط العمل هو الأكثر تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المشافي محل الدراسة ، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد وقد كانت النتائج كالاتي:

#### الجدول (٢٩)

نتائج الانحدار المتعدد لتأثير مصادر ضغوط العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed <sup>b</sup>						
			Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
			Enter	.	عبء الدور، غموض الدور، البيئة المادية في مكان العمل، صراع الدور a	1
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Model Summary						
		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
		0.35727	0.098	0.11	.331a	1
a. Predictors: (Constant), البيئة المادية في مكان العمل، صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور						
ANOVA <sup>b</sup>						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		Model
.000a	9.151	1.168	4	4.672	Regression	1
		0.128	297	37.909	Residual	
			301	42.581	Total	
a. Predictors: (Constant), البيئة المادية في مكان العمل، صراع الدور، عبء الدور، غموض الدور						
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية						

Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	Model
		Beta	Std. Error		
0	29.275		0.164	4.806	(Constant)
0.847	-.193-	-.013-	0.034	-.006-	البيئة المادية في مكان العمل
0.009	-	-.148-	0.05	-.132-	غموض الدور
0.007	-	-.187-	0.041	-.112-	صراع الدور
0.087	-	-.117-	0.026	-.045-	عبء الدور
a. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية					

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تساهم بتفسير ما نسبته ٩,٨٪ من مجمل التغيرات الخاصة في المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية"، كما يلاحظ أن المتغير المستقل "غموض الدور" كان الأكثر تأثيراً بما مقداره ٠,١٣٢ / - وقد كان هذا التأثير معنوي عند مستوى دلالة  $\alpha = ١\%$  فيما عدا تأثير البيئة المادية في مكان العمل الذي لم يكن معنوياً، كما أنه يمكن تبني نموذج يوضح العلاقة التأثيرية حيث أن قيمة معنوية احصائية F جاءت معنوية عند مستوى دلالة  $\alpha = ١\%$ ، ويمكن استخلاص النموذج الآتي:

سلوكيات المواطنة التنظيمية = ٤,٨٠٦ - ٠,١٣٢ \* غموض الدور - ٠,١١٢ \* صراع الدور - ٠,٠٤٥ \* عبء الدور.

$$X4 * b4 + X3 * b3 + X2 * b2 + a = Y$$

ويلاحظ من النموذج السابق أن القيمة التأثيرية للمتغيرات المستقلة جاءت سالبة مدللة على العلاقة العكسية

التي تربط بين المتغيرين التابع والمستقل.

### خلاصة الفرضية الرئيسية الأولى

نقبل فرضية العدم القائلة "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

العاملين في المشافي محل الدراسة."

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل حسب المشافي.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One Way ANOVA، وقد كانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (٣٠) تحليل التباين ANOVA فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
0.000	24.236	11.037	3	33.11	Between Groups	البيئة المادية في مكان العمل
		0.455	298	135.703	Within Groups	
			301	168.813	Total	
0.191	1.593	0.283	3	0.849	Between Groups	غموض الدور
		0.178	298	52.956	Within Groups	
			301	53.805	Total	
0.000	10.233	3.678	3	11.035	Between Groups	صراع الدور
		0.359	298	107.119	Within Groups	
			301	118.154	Total	
0.000	23.542	18.446	3	55.337	Between Groups	عبء الدور
		0.784	298	233.485	Within Groups	
			301	288.822	Total	
0.000	25.277	5.232	3	15.696	Between Groups	ضغوط العمل
		0.207	298	61.684	Within Groups	
			301	77.38	Total	

المصدر : الدراسة الميدانية.

يبين الجدول السابق أنه توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بجميع مصادر ضغوط العمل فيما عدا غموض الدور حيث لم تكن هناك اختلافات بين آرائهم حول هذا الموضوع ، وبالتالي فإن مستوى إدراك المستقصى منهم لا يختلف باختلاف المشفى فيما يتعلق بغموض الدور .

ولمعرفة إلى أين تعود الاختلافات بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بضغوط العمل ككل حسب المشفى، قامت

الباحثة بإجراء تحليل Tukey للمقارنات المتعددة وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (٣١)

نتائج اختبار Tukey فيما يتعلق بضغط العمل

Multiple Comparisons						
						ضغوط العمل Tukey HSD
	95% Confidence Interval	Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	المشفى (J)	المشفى (I)
Upper Bound	Lower Bound					
0.0602	-.4860-	0.185	0.1057	-.21289-	مشفى جبلة	مشفى الدريكيش
0.351	-.1772-	0.83	0.10222	0.08692	المشفى الوطني في اللاذقية	
-.2395-	-.6917-	0	0.08751	-.46560*	مشفى الباسل في طرطوس	
0.486	-.0602-	0.185	0.1057	0.21289	مشفى الدريكيش	مشفى جبلة
0.5406	0.059	0.008	0.09319	.29981*	المشفى الوطني في اللاذقية	
-.0544-	-.4511-	0.006	0.07677	-.25271*	مشفى الباسل في طرطوس	
0.1772	-.3510-	0.83	0.10222	-.08692-	مشفى الدريكيش	المشفى الوطني في اللاذقية
-.0590-	-.5406-	0.008	0.09319	-.29981*	مشفى جبلة	
-.3668-	-.7383-	0	0.0719	-.55253*	مشفى الباسل في طرطوس	
0.6917	0.2395	0	0.08751	.46560*	مشفى الدريكيش	مشفى الباسل في طرطوس
0.4511	0.0544	0.006	0.07677	.25271*	مشفى جبلة	
0.7383	0.3668	0	0.0719	.55253*	المشفى الوطني في اللاذقية	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بضغط العمل تعود إلى

الاختلافات بين العاملين في مشفى الباسل في طرطوس والعاملين في مشفى جبلة والدريكيش والوطني.

## خلاصة الفرضية الثانية

نقبل فرضية العدم بشكل جزئي والقائلة " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل ككل والمصادر التالية (البيئة المادية، صراع الدور، عبء الدور) حسب المشافي، ونرفض فرضية العدم بشكل جزئي والقائلة " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بغموض الدور حسب المشافي"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة " لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بغموض الدور حسب المشافي".

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المشافي.

## الجدول (٣٢)

نتائج تحليل التباين فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	سلوكيات المواطنة التنظيمية
0.000	12.28	1.562	3	4.685	Between Groups
		0.127	298	37.896	Within Groups
			301	42.581	Total

المصدر : الدراسة الميدانية.

يبين الجدول السابق أنه توجد اختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبالتالي فإن مستوى إدراك المستقصى منهم يختلف باختلاف المشفى فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ولمعرفة إلى أين تعود الاختلافات بين آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية ككل حسب المشفى، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey للمقارنات المتعددة وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول (٣٣) نتائج اختبار Tukey فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية

Multiple Comparisons						
سلوكيات المواطنة التنظيمية						
Tukey HSD						
95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	المشفى (J)	المشفى (I)
Upper Bound	Lower Bound					
0.202	-.2261-	0.999	0.08285	-.01204-	مشفى جبلة	مشفى الدريكيش
0.0047	-.4093-	0.058	0.08012	-.20227-	المشفى الوطني في اللاذقية	
0.3089	-.0455-	0.222	0.06859	0.13169	مشفى الباسل في طرطوس	
0.2261	-.2020-	0.999	0.08285	0.01204	مشفى الدريكيش	مشفى جبلة
-.0015-	-.3789-	0.047	0.07305	-.19023*	المشفى الوطني في اللاذقية	
0.2992	-.0117-	0.081	0.06018	0.14373	مشفى الباسل في طرطوس	
0.4093	-.0047-	0.058	0.08012	0.20227	مشفى الدريكيش	المشفى الوطني في اللاذقية
0.3789	0.0015	0.047	0.07305	.19023*	مشفى جبلة	
0.4796	0.1883	0	0.05636	.33395*	مشفى الباسل في طرطوس	
0.0455	-.3089-	0.222	0.06859	-.13169-	مشفى الدريكيش	مشفى الباسل في طرطوس
0.0117	-.2992-	0.081	0.06018	-.14373-	مشفى جبلة	
-.1883-	-.4796-	0	0.05636	-.33395*	المشفى الوطني في اللاذقية	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر: الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق نلاحظ أن الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية تعود إلى الاختلافات بين آراء العاملين في مشفى الوطني في اللاذقية والعاملين في مشفى جبلة والباسل.

#### خلاصة الفرضية الثالثة

نقبل فرضية العدم والقائلة " توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المشافي.

## النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

النتائج العامة:

- ١- غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العاملين في المستوى التنفيذي من مجمل أفراد عينة الدراسة والباقي كانوا من المستوى الإشرافي، وهذا يمكن أن يظهر طبيعة توزيع نطاق الإشراف للعاملين في المشافي العامة للساحل السوري.
- ٢- تظهر هذه الدراسة أن مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون في المشافي هي وفق الترتيب التالي:
  - ١- بالنسبة لكل مشفى على حدة:

مشفى الباسل: تبلغ الضغوط الوظيفية في مشفى الباسل مستوى متوسط (3.22) وتأخذ مصادر الضغوط الوظيفية في هذا المشفى الترتيب التالي :

- البيئة المادية لمكان العمل

- عبء الدور

- صراع الدور

- غموض الدور

أما سلوكيات المواطنة التنظيمية فهي تسود بنسبة مقبولة حيث بلغ متوسط سلوكيات المواطنة التنظيمية في مشفى الباسل (3.85).

المشفى الوطني باللاذقية: تعتبر الضغوط الوظيفية في المشفى الوطني باللاذقية ذات مستوى منخفض حيث بلغت في المتوسط 2.67 أما من حيث ترتيب مصادر الضغوط في هذا المشفى فهي كالتالي:

- البيئة المادية في مكان العمل

- غموض الدور

- صراع الدور

-عبء الدور

أما سلوكيات المواطنة التنظيمية فهي موجودة في المشفى الوطني باللاذقية بنسبة مرتفعة تبلغ متوسط 4.18

**مشفى الدريكيش:**تعتبر الضغوط الوظيفية في هذا المشفى منخفضة نسبياً حيث تبلغ في المتوسط 2.76 وتأخذ

مصادر الضغوط الترتيب التالي:

-صراع الدور

-غموض الدور

-البيئة المادية في مكان العمل

-عبء الدور

بالنسبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فهي جيدة حيث تبلغ في المتوسط 3.98

**مشفى جبلة:**تعتبر الضغوط ذات نسبة متوسطة في مشفى جبلة حيث يبلغ متوسط الضغوط 2.97 وتأخذ مصادر

الضغوط الوظيفية الترتيب التالي :

-البيئة المادية لمكان العمل

-صراع الدور

-غموض الدور

-عبء الدور

وترتفع سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى 3,99 في المتوسط.

٢ - النتائج على مستوى العينة ككل:

-تسود الضغوط الوظيفية بمستوى متوسط في المشافي محل الدراسة ويعتبر مشفى الباسل الأعلى في مستوى

الضغوط الوظيفية والمشفى الوطني في اللاذقية الأقل في الضغوط الوظيفية من بين مستشفيات عينة الدراسة .

-تعتبر البيئة المادية في مكان العمل هي أعلى مصادر الضغوط انتشاراً في كافة المشافي محل الدراسة باستثناء مشفى الدريكيش حيث صراع الدور هو الأعلى من بين مصادر الضغوط في هذا المشفى.

-يعتبر عبء الدور هو أقل مصادر الضغوط الوظيفية انتشاراً في المشافي محل الدراسة باستثناء مشفى الباسل حيث يعتبر عبء الدور ثاني أهم مصادر الضغوط بمتوسط قدره 3.34 في هذا المستشفى وهذا لا يتفق مع معطيات المستشفى حيث تبلغ القوة العاملة لا سيما التنفيذية التي ركزت عليها الدراسة أعلى قيمة في مشفى الباسل ويبلغ عبء الدور في المشفى الوطني باللادقية أقل قيمة من مستشفيات العينة رغم تقارب أسرته من مشفى الباسل وانخفاض قوة عمله بدرجة كبيرة مقارنةً مع مشفى الباسل.

-تسود سلوكيات المواطنة بنسبة مرتفعة في مختلف مستشفيات العينة وتقترب في المتوسط من 4مع ملاحظة أن المشفى الوطني باللادقية هو الأعلى في سلوكيات المواطنة التنظيمية ومشفى الباسل هو الأقل في سلوكيات المواطنة.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الفروض من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ترتبط بعلاقة عكسية مع الضغوط الوظيفية حيث لاحظنا أن مشفى الباسل هو الأعلى في الضغوط والأقل في السلوكيات أما المشفى الوطني فهو الأعلى في سلوكيات المواطنة والأقل في الضغوط.

### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

1. يوجد تأثير معنوي للبيئة المادية في مكان العمل كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.
2. يوجد تأثير معنوي لغموض الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.
3. يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لصراع الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعبء الدور كبعد من أبعاد ضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

٥. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مصادر ضغوط العمل ككل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المشافي محل الدراسة.

٦. توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمصادر ضغوط العمل ككل والمصادر التالية (البيئة المادية، صراع الدور، عبء الدور) حسب المشافي، في حين لم توجد مثل هذه الاختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بغموض الدور حسب المشافي.

٧. إن الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بضغوط العمل تعود إلى الاختلافات بين العاملين في مشفى الباسل في طرطوس والعاملين في مشفى جبلة والدريكيش والوطني.

٨. تبين وجود مثل هذه الاختلافات ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المشافي "

٩. إن الاختلافات بين آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية تعود إلى الاختلافات بين آراء العاملين في مشفى الوطني في اللاذقية والعاملين في مشفى جبلة والباسل.

#### ثانياً: التوصيات:

١- إن ارتفاع عبء الدور في مشفى الباسل رغم ارتفاع حجم قوة العمل يتطلب إعادة دراسة توزيع العمل في المشفى محل الدراسة من حيث حجم وطبيعة العمل الملقى على عاتق العاملين في المشفى لاسيما التنفيذيين لأنهم شكلوا الجزء الأكبر من عينة الدراسة .

٢- ارتفاع درجة صراع الدور في مشفى الدريكيش يتطلب وضع حلول لإدارة الصراع في ذلك المشفى بناءً عليه توصي الباحثة بضرورة تحديد زمن إنجاز كل عمل بحيث يكون كافياً لإنجاز العمل المطلوب ومن ثم الانتقال إلى العمل الآخر وخاصة الأعمال المتعارضة فيما بينها من جهة وبينها وبين المتطلبات الشخصية للعامل من جهة أخرى إضافة إلى توفير الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة لأداء الأعمال المختلفة والتدريب الجيد للعاملين والذي من شأنه رفع كفاءة وفاعلية تأدية الأعمال المختلفة في المشافي المدروسة .

٣- التركيز على تحسين البيئة المادية للعمل في المشافي محل الدراسة لأنها احتلت نسبة مرتفعة من حيث كونها أهم مصادر الضغوط الوظيفية بين المشافي الحكومية محل الدراسة.

٤- يظهر توزيع القوى العاملة ما بين تنفيذيين وإشرافيين وجود خلل إذ تعتبر نسبة الإشرافيين في مشفى الوطني باللاذقية 4.6 % والتنفيذيين 95.4% وفي مشفى جبلة كانت نسبة الإشرافيين 4.2% والتنفيذيين 95.8 وكذلك نسبة الإشرافيين في مشفى الدريكيش 4.4% ونسبة التنفيذيين 95.6% وفي مشفى الباسل كانت نسبة الإشرافيين 2.8% والتنفيذيين 97.2% وهذا يعني اتساع نطاق الإشراف لا سيما في مشفى الباسل .

٥- المشفى الوطني في اللاذقية ومشفى الدريكيش يحتاج إلى التركيز على التعامل مع غموض الدور كونه يحتل المرتبة الثانية بين مصادر الضغوط لكلا المستشفيين وهنا توصي الباحثة بضرورة توضيح الإدارة للعاملين مهام وأهداف العمل والسلطات والمسؤوليات الملقاة على عاتق العامل في كل وظيفة والمسؤول المباشر عنه وطرق وآليات تأديته لعمله بالشكل الأمثل.

٦- انخفاض أهمية عبء الدور كأحد مصادر الضغوط بشكل عام في المشافي محل الدراسة باستثناء مشفى الباسل ، حيث يحتل المرتبة الأخيرة من بين المشافي الوطني باللاذقية -جبلة-الدريكيش.

مما يتطلب إجراء دراسة متعمقة حول ذلك إذ لا تتناسب هذه النتيجة مع متطلبات الواقع الصحي لمنطقة الساحل السوري لا سيما في ظل الأزمة الراهنة.

٧- كما توصي الباحثة بضرورة إجراء برامج تدريبية للعاملين في المشافي المدروسة بحيث يكون العامل قادراً على العمل تحت ظروف الضغط وحيث تكون هذه الضغوط ضغوطاً إيجابية وهذا يمنح العامل قدرة أكبر على ممارسة السلوكيات التطوعية وبالتالي إنجاز عمله بدرجة الكفاءة المطلوبة.

٨- وعلى اعتبار أن ضغوط العمل لم تستطع تفسير أكثر من ٧,٧% من سلوك المواطنين فإن الباحثة توصي بضرورة دراسة المتغيرات الأخرى المؤثرة على سلوك المواطنين.

## المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

١. الجواد، محمد أحمد إدارة ضغوط العمل والحياة، دار البشير، طنطا، ٢٠٠٢.
٢. ادريس، ثابت ، جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
٣. بلال، محمد اسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٥.
٤. جادالله، فاطمة علي، دراسة تحليلية لضغوط العمل لدى المرأة المصرية بالتطبيق على ديوان هيئة كهرباء مصر، مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، 8 نوفمبر ٢٠٠٠
٥. الجبوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة عمان ٢٠٠٠.
٦. حسين، طه عبد العظيم، استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية، دار الفكر، عمان ٢٠٠٦
٧. خطاب، عايدة العلوم السلوكية، كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠٤،
٨. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، القاهرة ٢٠٠٢.
٩. ربيع، محمد شحاتة ، علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٦
١٠. الرشيد، هارون توفيق ، الضغوط النفسية طبيعتها -نظرياتها- برامج لمساعدة الذات في علاجها -القاهرة- مطبعة جامعة طنطا-١٩٩٩.
١١. رفاعي، محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ،دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.
١٢. السيد، محمود، سالم، محمد ، الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس. ٢٠٠٠.
١٣. عبد الباقي، صلاح السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، مصر، ٢٠٠٣.

١٤. عبد الرحمن، عاطف جابر طه ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ،الدار الجامعية،الاسكندرية،٢٠٠٩.
١٥. عبد اللطيف، عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، (دمشق: منشورات جامعة دمشق. ١٩٩٢)
١٦. عثمان، فاروق السيد ، القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي ،١٤٢١هـ.
١٧. العديلي، ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض. ١٩٩٣
١٨. عسكر، علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، دار الكتاب الحديث، الكويت. ٢٠٠٠،
١٩. العطية، ماجدة، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان،. ٢٠٠٣.
٢٠. عطية، مصطفى، المدير الحائر بين الضغوط وجودة الأداء، دار الهادي، القاهرة. ٢٠٠٦،
٢١. علي محمد عبد الوهاب، سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، ١٩٩٤.
٢٢. الفارس، سليمان إدارة الموارد البشرية (دمشق: منشورات جامعة دمشق. ١٩٩٥)
٢٣. الكبيسي، عامر بن خضير ،التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة، دار الشرق للطباعة والنشر، والتوزيع ١٩٩٨..
٢٤. اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة (عمان: دار وائل للنشر. ١٩٩٩)
٢٥. ميسرة، طاهر، ضغوط العمل وآثاره على العلاقات الأسرية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز. ٢٠٠٥
٢٦. النجار، محمد عدنان إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دمشق: منشورات جامعة دمشق. ١٩٩٥)

#### المقالات:

- ١- حامد، سعيد شعبان ، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه الدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي، دراسة مقارنة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ،كلية التجارة، جامعة القاهرة، ع ٢٠٠٣، ٦١.

- ٢- الخشروم, محمد مصطفى دورعدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور(دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي),مجلة جامعة دمشق,عدد٢, ٢٠١٠
- ٣-خليفات, عبد الفتاح صالح , المطارنة,شيرين محمد أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن,مجلة جامعة دمشق,عدد١+٢, ٢٠١٠
- ٤-خليفة صالح الفهداوي ,فهمي,علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحويلي,مجلة دراسات العلوم الإدارية , جامعة مؤتة,الأردن,عدد٢, ٢٠٠٥
- ٥-خليفة,محمد عبد اللطيف ,محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة,دراسة تحليلية ميدانية في ضوء النظريات السلوكية الحديثة ,المجلة العربية للعلوم الإدارية ,المجلد٥,ع١,نوفمبر ١٩٩٧
- ٦-درويش, مراد بن عمر ,السعد, صالح بن عبد الرحمن "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية",مجلة جامعة الملك عبد العزيز,عدد٢, ٢٠٠٨
- ٧-ريان, عدل,(٢٠٠٠),محددات الإدراك الإداري للإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائج:دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط ,المجلة العربية للعلوم الإدارية ,مجلد٧,عدد٣,
- ٨-زايد,عادل محمد" تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري",مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين,جامعة القاهرة,عدد٥٥, ٢٠٠٠
- ٩-شاهين, محمد عبد التواب",التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية",المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة,جامعة عين شمس,عدد٣, ٢٠٠٠
- ١٠-الشريف,طلال مسلط الضغوط الإدارية وأثرها على متخذي القرار,مجلة الإدارة,اتحاد جمعيات التنمية الإدارية,المجلد(٢٨),العدد(٣),القاهرة ,١٩٩٦.
- ١١-العامري,أحمد بن سالم",سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة الاستطلاعية لآراء المديرين",مجلة جامعة الملك عبد العزيز,عدد٢, ٢٠٠٢

١٢- العامري، أحمد بن سالم محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود، عدد ٢،

٢٠٠٩

١٣- عبد الغني، علاء الدين، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة، فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، السنة الحادية عشر، ع ٢٤

١٤- عقيلي، عمر وصفي، نعساني، عبد المحسن اختبار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل، دراسة ميدانية في الجامعات السورية، مجلة بحوث جامعة حلب، شباط، ٢٠٠٨،

١٥- المبيض، علي الجندي، حسن، "دراسة الضغوط التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد، (ملحق العدد الثاني، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥).

١٦- المبيض، علي محمود، ١٩٩٩، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الثالث/٥٣٧،

١٧- المير: عبد الرحيم علي العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، مجلد ٣٥، ع ٢، ١٩٩٥

١٨- النمر، محمد محمود، دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستوى الضغط في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٦ العدد (٢)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٤.

١٩- الهنداوي، وفيه أحمد "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل"، مسقط، معهد الإدارة العامة (١٦)، عدد ٥٨، ١٩٩٤.

٢٠- اليوسفي، أحمد، نعساني، عبد المحسن، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق

على المشافي الجامعية في سورية، مجلة جامعة حلب، عدد ٤٤، ٢٠٠٦

٢١- العامري، أحمد بن سالم السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع

٢٠٠٢، ١

٢٢- العتري، عوض خلف "، ضغوط العمل وعلاقته بكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي والعاملين في القطاع الخاص"، مجلة الإدارة والمحاسبة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، عدد ١، ٢٠٠٣

٢٣- عسكر، سمير أحمد، متغيرات ضغوط العمل -دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ع ٦٠، ١٩٨٨

٢٤- محارمة، ثامر محمد، ٢٠٠٠، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، ع ٢٤

٢٥- أبو تايه، عبد الكريم، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، ع ٢٤، ٢٠١٢.

٢٦- أبو مصطفى، نظمي، حسن الأشقر، ياسر الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلم الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد ١٩، عدد ١، يناير ٢٠١١.

٢٧- الفهداوي، فهمي خليفة، والقطاونة، نشأت أحمد، ٢٠٠٤، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٤، ع ٢٤.

٢٨- بو عافية، نبيلة، "مصادر ودرجات الضغط المهني عند المديرين"، مجلة دراسات نفسية وتربوية " عدد ١، ٢٠٠٦

#### الأبحاث غير المنشورة:

١- الهويش، سليمان بن يحيى، العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة حديد سابك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٠هـ.

٢- الدرة، عمر محمد، "أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة الضغوط العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس ٢٠٠٧

٣- الخيلي، مغير "نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس. ٢٠٠٣،

- ٤- الرزیزاء، -محمد صالح، الضغوط المهنية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى العاملين بإدارتي الجوازات في كل من مدينتي الرياض والدمام ن رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، ٢٠٠١.
- ٥- الروقي، سعد معتاد ، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي، دراسة مسحية عتي ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف، الرياض، ٢٠٠٣.
- ٦- ريان، محمد حسن (٢٠٠٦)، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية، الأردن
- ٧- السويلم، أسامة عبد الرحمن ، الآثار الأمنية والنفسية والاجتماعية لضغوط العمل في المطارات الدولية ، دراسة مسحية مقارنة على العاملين في الأجهزة الحكومية في مطار الملك خالد بالرياض ومطار الملك عب العزيز في جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف ، الرياض ، ٢٠٠٠ .
- ٨- شاش ، حسان محمد "، العلاقة بين ضغط العمل وأداء العمل والمساندة الاجتماعية بين الممرضات العاملات بالمستشفى الرئيسي الجامعي بالإسكندرية،" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٩- الأحمدى، حنان عبد الرحيم "، ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض"، مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٢، الرياض،
- ١٠- الشرم ، سعد بن عطية ، المناخ التنظيمي في كليات بعض الجامعات السعودية وعلاقته بالضغوط المهنية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، القاهرة ، جامعة الأزهر، ١٤٢٥ هـ.
- ١١- عبد الرحمن ، نسرین "أثر فرق العمل على المواطنة التنظيمية،" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥،
- ١٢- علي، أنور " الضغوط النفسية وعلاقتها بانتاجية العامل دراسة ميدانية لدى عمال الانتاج في الشركة العربية الطبية تاميكو في مدينة دمشق،" رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق ٢٠٠٩.
- ١٣- عمرو محمد أحمد عواد، نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المشافي الحكومية ، القاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١،

١٤-أوتاني, سومر "أثر الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المصرف التجاري السوري," رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الاقتصاد, جامعة دمشق, ٢٠٠٩

١٥-مريم, رجاء "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات إدارة الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات في مهنة التمريض," رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الاقتصاد جامعة دمشق, ٢٠٠٦,

١٦-المطريقي, -سليمان دخيل, معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل, دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف, الرياض, ٢٠٠١

١٧-ناصر, فداء, أثر سياسات تخفيض العمالة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عين شمس, ٢٠٠٢,

١٨-النوشان, علي حمد, ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات, دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, ٢٠٠٣,

١٩-حواس, أميرة محمد رفعت, أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة القاهرة, ٢٠٠٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### Books:

1-Beehr et Newman (1978) : " **Employer Health and organizational Effective Ressiafacet analysis** " , model and literature view ,Personal psychology writer

2-chien , M.H.(2004). " **An investigation of the relationship of organizational 25 structure employees** "

3-Robert Eliot & Fred luthans ,1992 , " **organizational behavior** " , Mc Graw \_Hill Book co, London ,

4-Schermerhorn , j. , Hunt, j., and Osborn, R(2005). **Organizational Behavior** , **Ninth Edition** , New jersey ,john Wiley & sons.

5-organ, D.W, (1988) , **organizational citizenship Behavior : the Good soldier syndrome**" Lexington, Ma : Lexington Books, P 4

6-Greenberg, j, and Colquitt , j. 2005 . **Handbook of organizational justice (Ed) ,** Mahwah, New jersey , Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

7-George,J.M& Brief, A.B.(1996)"**feeting good doing good :a conceptual analysis of the mood at work –organizationalspontaneity relationship :P**",psychological bulletin,112:316-329

8-Mackenzie, s.B.etal (1993), "**the impact of organizational citizenship behaviors and evaluation of salesperson performance**"

9-Wemer, J .M. (1994) . "**Dimensions that Make adifference : examining the impact of in Role and extra\_Role Behaviors on supervisory "**

10-Schermerhorn , j. , Hunt, j., and Osborn, R(2005). **Organizational Behavior , Ninth Edition ,** New jersey ,john Wiley & sons.

#### **Articals & Journals:**

1– Ayatse,Fielis Aondoaseer&Ikyanyon ,Darius Ngutor

10–A. Moncrief et al, "Examining the antecedents and consequence of salesperson job stress" **Eouropan journal of Marheting.vol** 31.N0.11/12.pp.786–788

2–Graham,j.w,(1991),"An Essay on Behavior,Employees Responsbilities and rights" **journal** v4, P149–270

3- Lucas, Lenda Marie (2003): "Stress and Stress Management Strategies Among Elementary School Principals' :downloaded from [www.dushkin.com](http://www.dushkin.com)

4- Murphy Gregory et al., (2002), "Job Satisfaction & Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Managerial Psychology**, V 17. N 4. PP 287-297.

5- Murphy Gregory. et al., (2003), "Job Satisfaction & O C B", **Journal Of Management Psychology**, V17.N4. PP 287-297.

6- Kidwell, et al (1997). "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals **Journal of Management**, 23 (6) : 775\_794

7- Nadin Jahangir, Muhammad Muzahid Akbar & Mahmudul Haq (2004), Organization Citizenship Behavior Its Natural & Antecedents BRAC University **Journal** vol.1.no.2,2004,pp.75-85

8- P Nigel F. Piercy et al., (2002), "A Gender Perspective on Salespersons Organizational Citizenship Behavior, Sales Manager Control Strategy & Sales Unit Effectiveness", **Women in Management Review**, V17. N8. PP 373-391.

9- Pain Julie Beth & Organ Dennis W., (2000), "The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", **Human Resource Management Review**, V 10. N 1. PP 45-59

10-Podsak ,P.M.,Aheame,M.and Mackenzie S.B.1997," organizational citizenship Behavior and the Quantity and Quality of work Group performance", **journal of Applied Psychology**, 82(2):262-27.

11- Ramesh Krishnan,Roaimah Omar,Ida Rosnita Isamil,Mohmad Adnan Alias ,Roshayati Aboul Hamid,Mazuri Abd Ghani Kasturi kanchymaluz 2010, " Job saticisation as a potential Mediator Between Motivational job characteristick & organizational citizenship behavoir: Evidence from Malysia **Journal of information Technology & Economic development** 1(1),86-110

12-s.sohrabizadeh, p.Bastani,R.Ravangard,"The impact of effective factors on organizational citizenship behavior in Shiraz university of Medical sciences (SUMS) staff in 2010, **Downloaded from** <http://journals.tums.ac.ir> vol9,N1,2,2010,pp34-44

13--Bolon, D.s. ,(1997) . organizational citizenship behavior among hospital employees: Amultidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment . **Journal of hospital & health services Administration** , 42(2) : 221\_241.

14-Tepper Bennet . j , & Taylor Edward. C,(2003), "Relationships Among Supervisors & Subordinates Procedural Justice Perceptions & Organizational Citizenship Behavior;", **Academy Management Journal**, V46.N1.PP 97-105

15-SMITH C: ORGAN D: NEAR J. 1983 Organizational Citizenship Behavior, Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Vol, 68, No.4, pp: 653-663.

16-Schnake , M.(1991) "organizational citizenship : a review proposed model , and research agenda " , **Human relations** , 44(7) : 735 \_ 759

17-SMITH C: ORGAN D: NEAR J. 1983 Organizational Citizenship Behavior, Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, Vol, 68, No.4, pp: 653-663.

18-Polat, S.,2009.organizational citizenship behavior (ocB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators . **Procedia social and Behavioral sciences**,1,pp 1591-1596

19-Schnake , M.(1991) "organizational citizenship : a review proposed model , and research agenda " , **Human relations** , 44(7) : 735 \_ 759

20-Motowildlo Stephan J. (2000), " Some Basic Issues Related to contextual Performance & Orgainzational Citezenship Behavior in Human Resource Management;" , **Human Resource Management Review**, V10.N1.PP116

21-Chiaburu, D. and lim , A .2008 : Manager Trustworthiness or interactional justice? Predicting organizational citizenship Behaviors, **journal of Business Ethics**, 83, pp 453\_467

22-Alan M.Sacks,"Antece dent & consequences of employee enagement  
**journal of Managerial psychology**, vol 21 N07,2006,pp600-619

23- Paille,Pascal,stress &ful work, citizenchip behaviour &intention to peave the  
organizational in ahigh turnover Environement

24-Gonzales, J. and Garazo, T.(2006). Structural Relationships between organizational service orientation , contact Employees Job satisfaction and citizenship behavior international **journal of service industry Management** vo1.17, No.1, pp23\_50

- 25- Jain, Ajayk, & Cooper, (2012) stress an organizational citizenship behaviour in Indian business process outsourcing organizations **IMB Management Review**, **24**, (3) pp155-163.
- 26- Appelbaum, Steven H, et al, "Empowerment : Power, culture & leadership A strategy or fad for the Millenium", **journal of workplace learning :Employee counselling Today** , v11 N 7 PP 233\_254
- 27- Williams , L. J ,and Anderson , s.t. (1991). "Job satisfaction and organizational citizenship and inrol behaviors" **journalis of management** , 17: 601\_617.
- 28- Podsakoff, Philip M.etal,(2000) , "organizational citizenship Behavior A critical .Review of the Theoretical & Empirical literature & suggestions for future Research " , **journal of Management** v2, N3 PP 513\_563.
- 29- Stamper, christinl. & Fan Dyne linn ,(2003), organizational citizenship: A comparison Between part time & full time service Employees ", **the cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, v 44, N1, p35.
- 30- Farh, Jiing-Lih. Zhong., Chen-Bo. & Organ, Dennis w. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the Peoples Republic of China". **Organization Science**. 15(2). 241-253. **journal** , 37: 656 \_669.
- 31- Bolino & Turnley: Organizational communication –job stress and citizenship behaviour of It Employees in Nigerian universities **journal of business Administration Research** ,v1, No1, 2012
- 32- Netemeyer , R., and Boles , j. (1997) An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. **Journal of Marketing** . 61 (3) : 85\_99
- 33- Sarah, ch., and Mary , j., 2011. Workplace Relationships, Attitudes, and organizational justice : A Hospitality shift worker contextual perspective. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, vol 10 Issue 2, pp 150\_168.

34-Konovsky , M.A& Pugh, D.(1994). "citizenship behavior and social exchange ", **Academy of management journal** , 37: 656 \_669.

35-Lipponen,j., Wisse,B., and perala ,j.2011. perceived justice and group identification: the Moderating Role of previous identification, **journal of personnel psychology** , volume 10, Issue 1, pp13\_23.

36-Sungjoo, ch,2011. Organizational justice and Employee work Attitudes : the federal case. **American Review of puplic Administration** . , vol 41 issue 2 ,pp 185 \_204.

37-chiaburu ,D.,and Lim,A.2008.manager Trustworthiness or interactional justice Predicting organizational citizenship behaviors **journal of business Ethics**,83,pp453-467.

38-Castro ,Camen et al (2004),"the Influnce of organizational citizenship behaviors on **customer loyalty** "**Management** ,v15,N1 .P30

39-Shore, LM Borksalale,K& Shore ,Teah ,(1995)."Managerial Perceptions of Employee commitment the organization, **Academy of management journal** .v38,N6,pp1516-1593.

40–Bienstock Carol. et al.,(2003)," Organizational citizenship behavior & Service Quality;"", **Journal Of Service marketing**, V17. N4.PP 357–378.

41– Davood Babaei, Aminah Ahmad, Khairuddin Idris, Zoharah amar and Hamid Rahimian "The impact of Human Resource practices and organizational citizenship Behavours on firm performance" **American journal of Applied science** 9(1) :47–53,2012

42-Ambrose,and And Arnaud,A(2005),Areprocedural justice and distributive justice conceptually Distinct In Greenberg,J.and Colquitt,j.(ED)Hand book of organizational justice ,Mahwah ,New jersey ,**Lawrence Erlbum Associates,Inc.**

43-Organ,D.W.(1977):"Areappraisal and reinterpretation of the satisfaction – causes-performance hypothesis ,"**Academy of management review** :46-53.

44- Elangovan A.R (2001):"casual ordering of strees ,satisfaction and commitment ,and Intention ,to Quit,structural Equations Analysis ,Leadership Organizational development" **journal** ,val22 ,no4/2001/pp.159–165

45-Emma K ,Robertson Blackmore (2006):"Major Depressive Episodes and work strees,American", **journal of puplic Health** ,1002105/AJPH,2006.104406

46- Bateman Tiorgan D.1983 **job satisfaction and the good soldier.**

Examining the Mediating rol of job satisfaction, **journal of Management research, v3, No1,2011.**

مواقع الانترنت:

1-[www.4shared.com](http://www.4shared.com)

2-[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

## الملاحق

### الملحق رقم (١)

#### الاستبيان:

تقوم الباحثة غنوة محمد نادر بدراسة بعنوان "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري"

ويتطلب ذلك الحصول على آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي يحتويها هذا الاستبيان، وإنني إذ أشير إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات فإنني أقدر لسيادتكم الاهتمام وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم الشخصية.

علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم بصورة إجمالية ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر

الطالبة: غنوة نادر

المشرف: د. نسرين عبد الرحمن

## التعريف ببعض المصطلحات:

-**البيئة المادية في مكان العمل:** ويقصد بالبيئة المادية الظروف العامة التي تحيط بالعاملين وتتضمن هذه الظروف: الضوء واختلاف درجة الحرارة والصوت الناجم عن البيئة الداخلية للعمل، والآلات الموجودة فيه.

-**صراع الدور:** يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور الذي يقوم به الفرد أو عندما يواجه الفرد متطلبات وظيفية متناقضة أو عندما يكون مطلوب من الفرد القيام بأعمال لا يرغب في أدائها ولا يعتقد أنها جزء من عمله .

**غموض الدور:** هو أحد المصادر الأساسية لضغوط العمل التنظيمية والتي قد تؤثر على الأداء بل وقد تتعدها إلى ترك العمل.

وقد ينتج عن عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة، ويرى البعض أن غموض الدور يحدث عندما لا تتوفر معلومات ملائمة عن الدور المطلوب من الفرد القيام به أو طريقة أداء هذا الدور.

-**عبء الدور:** ويعني زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل الموكل للفرد .

وتشير زيادة عبء الدور: إلى زيادة كمية العمل أو زيادة صعوبة العمل .

كما يشير انخفاض عبء الدور: إلى أن الفرد لديه عمل قليل أو أن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته .

-**سلوكيات المواطنة التنظيمية:** هي تلك السلوكيات التي يؤديها العامل طواعيةً والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية الرسمية وهذه السلوكيات إما أن تكون مفيدة للمنظمة ككل أو لأفراد معينين داخل المنظمة.

أولاً: فيما يلي (6) عبارات تتعلق ببيئة العمل الذي تمارسونه الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	- يتوقف العمل بسبب نقص المواد المطلوبة لإتمامه .					

					٢ - لا تتوافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإنجاز العمل .
					٣ - لا تتوافر الإمكانيات البشرية المطلوبة لإنجاز العمل
					٤ - الضوضاء في مكتبي غير مناسبة لطبيعة عملي .
					٥ - الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل غير مناسبة.
					٦ - الإضاءة والتهوية في مكتبي تعتبر غير مناسبة لطبيعة عملي .

ثانياً: فيما يلي (٨) عبارات تتناول صراع الدور في منظماتكم الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	-أرى أن عملي يجب أن يؤدي بطريقة أخرى.					
٢	-أشعر بأن الدور الذي أقوم به غير ذي قيمة .					
٣	-يتعارض أداء بعض الأعمال التي أكلف بها مع بعضها بعضاً مما يسبب خللاً في الأداء .					

٤	-أشعر بالضيق نتيجة لرغبتني في خدمة المرضى وتحقيق أهداف المستشفى بنفس الوقت.				
٥	-هناك قدر من الصعوبات في التعامل مع الإدارة مما يؤثر في أداء عملي.				
٦	-تحتاج مهام وظيفتي الكثير من الجهد والمهارة لأدائها .				
٧	-لا يتوفر التدريب الكافي الذي يساعدني في أداء واجباتي.				
٨	-أجد نفسي أحيانا في مأزق بين مديري المباشر والموظفين عندي.				

ثالثاً: فيما يلي (٩) عبارات تتعلق بدرجة عبء الدور الملقي على عاتقكم الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	-أضطر لأخذ بعض الأعمال معي في نهاية الدوام وعطل الأسبوع لانجازها.					
٢	-أمضي وقتاً طويلاً في اجتماعات غير مهمة تشغلني عن أداء عملي الأساسي.					
٣	-أكلف بتأدية عدة مهام ومسؤوليات متنوعة في وقت واحد.					
٤	-أحاول إنهاء عمليين أو أكثر في آن واحد كل ما أمكن لي ذلك.					
٥	-أبذل أقصى ما لدي من قدرات في العمل إلى الدرجة التي أصبح فيها متعباً من جراء ذلك.					

٦						- يطلب مني إنجاز العمل بدرجة من الجودة مبالغ فيها.
٧						-توكل إلي مهام صعبة وغير واضحة.
٨						--المهام التي يطلب مني تأديتها تزداد تعقيدا مع مرور الوقت.
٩						--يتوقع مني أن أقدم في العمل أكثر مما أملك من مهارات وقدرات.

رابعاً: فيما يلي (٤) عبارات تتناول غموض الدور في منظماتكم الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	-مهام وأهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة لي.					
٢	-ليس واضحاً لي تماماً من هو المسؤول عن عملي مباشرة في القسم الذي أعمل فيه.					
٣	-لا أتمتع بالسلطات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.					
٤	-لا أرى أن هناك علاقة بين ما أقوم به من عمل وبين تحقيق الأهداف الأساسية للقسم الذي أعمل فيه .					

خامساً: فيما يلي (٢١) عبارة تتناول سلوكيات المواطنة التنظيمية في منظماتكم يرجى وضع علامة (x) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق بشدة

					١ - لا أمانع من إجراء المحادثات التليفونية الشخصية أثناء وجودي بالعمل
					٢ -لا أتغيب عن العمل إلا لضرورة قصوى.
					٣ -أحرص دائما على الحصول على إذن مقدما قبل الغياب عن العمل أو التأخر عن الحضور في المواعيد الرسمية حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية.
					٤ -أعمل دائما على تطبيق نظم وقواعد وإجراءات العمل حتى إذا تطلب ذلك جهداً كبيراً لن أكافأ عليه .
					٥ -أحاول دائما التعرف على آراء زملائي في العمل أو على الأقل إخبارهم قبل القيام بأي تصرف قد يكون من شأنه التأثير فيهم.
					٦ -لا أرى أن من حقوقي الشكوى لرئيسي المباشر عندما تقع أي مشكلة في العمل مهما كانت بسيطة.
					٧ -لا يرى رئيسي المباشر وزملائي في العمل أنني أميل إلى المبالغة أو تكبير المشاكل .
					٨ -لا أتذمر بشدة عندما أعلم أن هناك تغييرات في نظم أو قواعد أو إجراءات العمل بالمستشفى.
					٩ -كثيراً ما أمارس اختياريأ أعمالاً غير مطلوبة حتى مع علمي بأنني لن أكافأ

					عليها.	
					أهتم بقراءة لوحة الإعلانات الداخلية أو الكتيبات التنظيمية للمستشفى.	١٠
					أحرص دائما على الحضور والمشاركة الإيجابية في الاجتماعات والندوات والدورات التدريبية التي تقدمها المستشفى حتى إذا كان ذلك غير مطلوب بصفة رسمية.	١١
					أحرص دائما على الاطلاع على كل ما هو جديد وعلى تطوير مهاراتي وذلك لمواكبة تطورات المستشفى.	١٢
					لا أتردد في التقدم بأي اقتراحات من شأنها تحسين الرعاية الصحية بالوحدة التي أعمل فيها	١٣
					أحرص دائما على مساعدة العاملين الجدد حتى يتمكنوا من الإلمام بالعمل	١٤
					أسعد بإنجاز أعمال زملائي المتغييبين عن العمل بدلا منهم.	١٥
					أحرص دائما على مساعدة زملائي في العمل عندما يزيد العمل لديهم.	١٦

					١٧	-لا أتردد في إعطاء زملائي في العمل ما يحتاجون إليه من معلومات وخبرات متعلقة بالعمل.
					١٨	-أحرص دائما على الاستماع لمشاكل زملائي في العمل وأحاول مساعدتهم في علاجها .
					١٩	-لا أتحدث مطلقاً بالسوء عن زملائي في العمل أثناء غيبتهم
					٢٠	-أتجنب دائما التصرفات والمواقف التي قد تخلق المشاكل مع زملائي في العمل
					٢١	-عندما تحدث مشكلة مع أحد زملائي في العمل أسرع بالتصرف من أجل علاجها بشكل ودي