

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د علوم التسيير
تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات
بعنوان:

المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة
(دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر)

تحت إشراف الأستاذة:
- أ.د. شتاتحة عائشة

من إعداد الطالبة:
- عماد ريم

لجنة المناقشة

عبد القادر الشارف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	رئيس اللجنة
شتاتحة عائشة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مقررا
الطيب بن عون	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	ممتحنا
بشير عبد العالي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	ممتحنا
أحمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا
واضح فواز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَسِّرْ لَنَا الْإِيمَانَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
بِالنَّارِ وَالْإِيمَانَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د علوم التسيير
تخصص: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات
بعنوان:

المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة
(دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر)

تحت إشراف الأستاذة:

- أ.د. شتاتحة عائشة

من إعداد الطالبة:

- عماد ريم

لجنة المناقشة

عبد القادر الشارف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	رئيس اللجنة
شتاتحة عائشة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مقررا
الطيب بن عون	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	ممتحنا
بشير عبد العالي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الأغواط	ممتحنا
أحمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة	ممتحنا
واضح فواز	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة	ممتحنا



شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لُحْمَدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ لَقَدْ جَاءَتْ

رُسُلٌ رَبَّنَا بِالْحَقِّ)

(صدق الله العظيم)

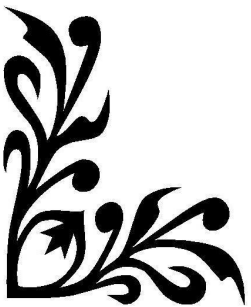
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد
أولاً وآخرًا.

كما أتقدم بالشكر إلى: الأستاذة المشرفة عائشة شتاتحة
وإلى جميع السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذا العمل.

إلى

كل من علمني حرفا من حروف المجاء من الألف إلى الياء
وعلمني من علوم الجمارد و الأحياء لأسير به على خطى العلماء.
وكل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وموظفيها بجامعة عمار
تليجي بالأغواط.

وإلى جميع الموظفين بالمؤسستين محل الدراسة الذين ساهموا معي في إعداد هذا
العمل.





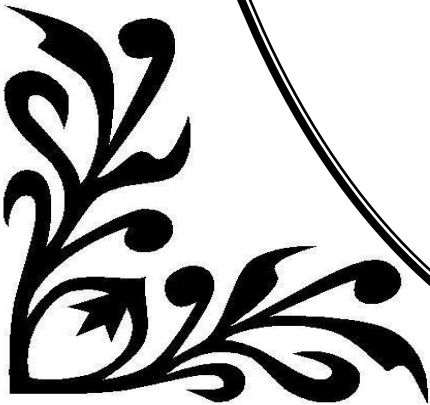
إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
(صدق الله العظيم)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك
الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنائها بلسم جراحني إلى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة

أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه
إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله
إلى من آثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة
إلى من كانوا ملاذي وملجئي
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إخوتي وأخواتي.



الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

I- IV

فهرس المحتويات

V

فهرس الجداول

V

فهرس الأشكال

V

فهرس الملاحق

V

الملخص باللغة العربية و اللغة الإنجليزية والفرنسية

أ - ك

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

01

تمهيد

02

المبحث الأول : مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

02

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية وتطوره

05

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

08

المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

10

المبحث الثاني: مرتكزات بناء سلوك المواطنة التنظيمية

10

المطلب الأول: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

13

المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

17

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

23

المبحث الثالث: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية

23

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

27

المطلب الثاني: مداخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

31

المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

33

المبحث الرابع: العوامل المعززة والمعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية وسبل علاجها

33

المطلب الأول: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

37

المطلب الثاني: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

38

المطلب الثالث: طرق علاج معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

40	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني :التأصيل النظري لضغوط العمل ونظرياته واستراتيجية التعامل معه	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مدخل إلى ضغوط العمل
42	المطلب الأول: تطور مفهوم ضغوط العمل
44	المطلب الثاني: تعريف ضغوط العمل
47	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
49	المبحث الثاني : آليات حدوث ضغوط العمل ومصادره
49	المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل
50	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
53	المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل
61	المبحث الثالث: نظريات ونماذج ومستوى قياس ضغوط العمل ومستوياته
61	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
66	المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل
72	المطلب الثالث: قياس ضغوط العمل
76	المبحث الرابع: إدارة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معه
76	المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل
78	المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل
81	المطلب الثالث: برامج إدارة ضغوط العمل
84	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : تحليل العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة	
85	تمهيد
86	المبحث الأول : طرق تنمية سلوك المواطن التنظيمية
86	المطلب الأول: نظام المزايا والخدمات الإجتماعية للموارد البشرية وسلوك المواطن التنظيمية
91	المطلب الثاني: دور سلوك الموظفين خارج الأدوار لتخفيف ضغوط العمل
93	المطلب الثالث: تطوير الموظفين لضغوط العمل الإيجابية
97	المبحث الثاني: علاقة سلوك المواطن التنظيمية بضغوط الدور
97	المطلب الأول: ضغوط الدور
101	المطلب الثاني: علاقة ضغوط الدور بضغوط العمل

104	المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية و قيادة الضغط كعائق
106	المبحث الثالث: الدور الوسيط لتصميم الوظائف بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل
106	المطلب الأول: تصميم الوظائف
109	المطلب الثاني: تصميم الوظائف وأثره على ضغوط العمل
113	المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وخصائص الوظيفة
118	المبحث الرابع: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل
118	المطلب الأول: جودة حياة العمل
120	المطلب الثاني: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل
122	المطلب الثالث: جودة الحياة كوسيط محتمل للتخفيف من ضغوط العمل
124	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر	
125	تمهيد
126	المبحث الأول: الإطار العام لدراسة الحالة
126	المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتطور المؤسسة الإقتصادية في الجزائر
130	المطلب الثاني: الصناعة الدوائية في الجزائر
132	المطلب الثالث: سوق الصناعة الدوائية بالجزائر
135	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الحالة
135	المطلب الأول: منهج دراسة الحالة
138	المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج بالمدينة (فرع صيدال انتيبوتكال)
140	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة فارما أليونس
142	المبحث الثالث: نموذج الدراسة والبناء الفرضي
142	المطلب الأول: التعريف الإجرائي للأبعاد ومتغيرات النموذج
143	المطلب الثاني: البناء الفرضي و نموذج الدراسة
144	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
146	المبحث الرابع: عرض نتائج وإختبار الفرضيات
146	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
149	المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج وإختبار صحة الفرضيات
163	خلاصة الفصل الرابع

164	الخاتمة
168	قائمة المراجع
193	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نظرية التبادل الإجتماعي	13
02	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين	16
03	تلخيص أنواع ضغوط العمل	48
04	الأثار السلبية لضغوط العمل على مستوى المؤسسة	56
05	بعض التكاليف المباشرة و الأطراف التي ترتبط بها	58
06	بعض التكاليف غير المباشرة والأطراف التي ترتبط بها	59
07	المبادئ الأساسية لنظرية حفظ الموارد	62
08	قائمة أدوات قياس ضغوط العمل	73
09	استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وفق Lazarus وآخرون سنة 1986	79
10	استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وفق Charles & Scheier سنة 1994	80
11	مقياس ليكرت الخماسي	137
12	توزيع مفردات مجتمع وعينة الدراسة	138
13	تقييم درجة الإتساق الداخلي لأبعاد مقياس سلوك المواطنة التنظيمية باستخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ	145
14	خصائص أفراد العينة	146
15	دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس سلوك المواطنة التنظيمية	151
16	الوسط الحسابي ومعاملات التمايز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعة للدراسة على أساس سلوك المواطنة التنظيمية	152
17	مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)	155
18	العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)	158
19	التحليل الوصفي ونتائج التباين لمتغيرات الضغوط الوظيفية مع المتغيرات الديمغرافية	160

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مناهج المدخل الأول لسلوك المواطنة التنظيمية	28
02	العوامل المؤثرة في سلوكيات الأداء الوظيفي للدور	29
03	السلوكيات الثلاث للمدخل الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية	30
04	العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية	35
05	النموذج المفاهيمي للعوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية	36
06	الفرق بين الضغوط والضواغط والإجهاد	45
07	متلازمة التكيف العام وفق Hanse Selye سنة 1956	50
08	تدفق الأحداث التي تؤدي إلى أعراض العجز	63
09	نظرية التقييم المعرفي لضغوط العمل	64
10	نموذج الضغوط التنظيمية وفق Gibson وآخرون سنة 2012	67
11	النموذج الشامل للضغط وفق Nelson & Simmons سنة 2003	68
12	نموذج تناسب الفرد-البيئة وفق Caplan سنة 1987	69
13	نموذج الضغط التنظيمي وفق Turcotte سنة 1980	70
14	سيطرة على مطالب لضغوط العمل وفق Karasak سنة 1979	71
15	تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ممارسات الموارد البشرية لتخفيف من ضغوط العمل	93
16	نموذج تنمية الموارد البشرية لضغوط العمل الإيجابية وفق Hargrove وآخرون سنة 2015	94
17	عبء العمل وأثاره	100
18	علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعاملين	102
19	نموذج خصائص الوظيفة وفق Hackman & Oldham سنة 1976	112
20	الهيكل التنظيمي لفرع صيدال انتيبوتكال	139
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة فارما أليونس	141
22	نموذج الدراسة	143
23	بروفيل مقارنة بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس عناصر سلوك المواطنة التنظيمية	154

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إشهاد بالتصحيح اللغوي لأطروحة الدكتوراه L.M.D	193
02	قائمة بأسماء محكمي إستبيان الدراسة	194
02	إستبيان دراسة	195
03	تقييم الإعتماذية في المقاييس: مخرجات Reliability Analysis	198
04	خصائص أفراد العينة	200
05	إختبار صحة الفرضيات	201

ملخص:

الغرض - كان الهدف من هذه الدراسة هو مقارنة دور المواطنة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (فرع صيدال انتيبوتكال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس).

التصميم / المنهجية - الدراسة مقارنة بطبيعتها حيث تم الاعتماد على طريقة العينة الطبقية العشوائية، بحيث تم أخذ (153 إطار) من المؤسسة العمومية في حين تم أخذ (153 إطار) من المؤسسة الخاصة، كما تم استخدام الإستبيان مع مقياس ليكرت 5 نقاط و إجراء التحليل باستخدام برنامج SPSS.23.

النتائج - توصلت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)، حيث كشفت الدراسة الحالية أيضا على تفاوت اتجاهات الإطارات نحو ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس). علاوة على ذلك، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة العائلية، الأجر) نحو عناصر ضغوط العمل في هذه المؤسسات.

توصيات - يجب على مهنيي الموارد البشرية تقديم المساندة الاجتماعية والنفسية للإطارات والمتمثلة في التوجيه و الإرشاد والتأييد وتوطيد العلاقة ما بين الزملاء والرؤية بوضوح وتطوير المسار المهني وإثراء ، وكذا تنمية مهارات الإطارات وإعداد منهجية للتقليل من ضغوط العمل من أجل التحسين المستمر للأداء.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، نظام المزايا والخدمات الاجتماعية، المؤسسة العمومية (فرع صيدال انتيبوتكال)، المؤسسة الخاصة (فارما أليونس).

ABSTRACT

Purpose- The aim of this study was to compare the role of organizational citizenship in reducing work stress in public enterprise Antibiotical Saidal branch and private enterprise Pharmalliance.

Design / methodology - The study is comparative in nature as two Stratified random sampling were extracted from public enterprise (153 cadre) and private enterprise (153 cadre), the questionnaire was used with the Likert scale of 5 points, and the analysis using the SPSS program.

Results - The study found that there are statistically significant differences in the behavior of organizational citizenship between the public enterprise Antibiotical Saidal branch and private enterprise Pharmalliance. This study also revealed varying trends cadre for work stress public enterprise Antibiotical Saidal branch and private enterprise Pharmalliance. In addition, the study found that there is no difference between the attitudes of cadre in public enterprise (Saidal) and the private enterprise (Pharmalliance) according to their demographic variables (gender, age, educational level, years of service, family status, Pay) towards the elements of work stress in these enterprises.

Recommendations - Human resource professionals should provide social and psychological support for cadre, which is guidance advise and strengthen the relationship between colleagues and vision clearly , develop and enrich the professional career, as well as develop skills and prepare a methodology to reduce the work stress for continuous improvement of performance.

Keywords: Organizational citizenship, work stress, job satisfaction, System of benefits and social services, Public Enterprise Antibiotical Saidal branch, Private Enterprise Pharmalliance.

Résumé

Objectif - Le but de cette étude était de comparer le rôle de la citoyenneté organisationnelle dans la réduction du stress au travail dans l'entreprise publique Antibiotical Saidal branche et l'entreprise privée Pharmalliance. **Méthodologie** - L'étude est de nature comparative car deux échantillons aléatoires stratifiés ont été extraits de l'entreprise publique (153 cadres) et de l'entreprise privée (153 cadres), le questionnaire a été utilisé avec l'échelle de Likert de 5 points et l'analyse utilisant le SPSS programme. **Résultats** - L'étude a révélé qu'il existe des différences statistiquement significatives dans le comportement de la citoyenneté organisationnelle entre l'entreprise publique Antibiotical Saidal branche et l'entreprise privée Pharmalliance. Cette étude a également révélé des tendances variées cadre pour le stress au travail entreprise publique Antibiotical Saidal branche et entreprise privée Pharmalliance. En outre, l'étude a révélé qu'il n'y avait pas de différence entre les attitudes des cadres de l'entreprise publique (Saidal) et de l'entreprise privée (Pharmalliance) en fonction de leurs variables démographiques (sexe, âge, niveau d'éducation, années de service, situation familiale, rémunération) envers les éléments de stress au travail dans ces entreprises. **Recommandations** - Les professionnels des ressources humaines devraient fournir un soutien social et psychologique aux cadres, ce qui est des conseils conseiller et renforcer la relation entre collègues et une vision claire, développer et enrichir la carrière professionnelle, ainsi que développer compétences et préparer une méthodologie pour réduire le stress au travail pour une amélioration continue des performances.

Mots clés: Citoyenneté organisationnelle, stress au travail, satisfaction au travail, système de prestations et de services sociaux, branche entreprise publique Antibiotical Saidal, entreprise privée Pharmalliance.

المقدمة

يعتبر المورد البشري والاستثمار فيه ركيزة أساسية للتنمية مما وضع مؤسسات اليوم وإدارتها أمام تحديات تفرض عليها التخلي عن المبادئ والنظم والأساليب الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات وبالتالي تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تمكنها من التعامل مع هذه التحديات التي تواجهها.

أي أن المؤسسات المعاصرة اليوم لا يمكنها أن تعمل دون وجود موردها البشري الثمين ذا المقدرة الجوهرية، الذي يُمكن أن يؤثر في المؤسسات وأدائها بفاعلية، فضلا عن متخذي القرار القادرين على إدارة كافة أنشطة المؤسسة ومواجهة المستجدات التي من الممكن أن تحدث في العمل. وعليه يعد سلوك المواطنة التنظيمية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على نشر الثقة والحافز لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقات الكامنة، والتي تظهر على هيئة إبداعات واقتراحات تزيد من دافعية العمال الإيجابية نحو أهمية العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية.

فنجاح المؤسسات في تحقيق الأهداف يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية لذلك فدراسة السلوك وتعديله هو عامل أساسي من أجل تحقيق إدارة ناجحة، هذا ما دفع في أن يقوم المورد البشري بتجاوز الدور الرسمي إلى القيام بالأعمال الاختيارية الإيجابية، التي لا تدخل ضمن هيكل المكافآت الرسمي بالمؤسسة، وهذا ما يساهم في فعالية واستمرارية المؤسسات، ففقدت المؤسسات على المنافسة في السوق العالمية نتج عن مزيج من استراتيجيات وممارسات الإدارة مع جودة رأس المال البشري وفعالية العمال أنفسهم، وهو أيضا من أحد التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية.

هذه التحديات أثمرت وزادت من حالة اللاتأكد، فضلا عن مساهمتها في ارتفاع مستوى القلق وظهور ضغوط العمل الذي له انعكاسات سلبية على سلوك العمال واتجاهاتهم وأدائهم في العمل، نتيجة تأثير المثيرات والمنبهات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت العامل يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، الأمر الذي أدى إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين لدراسة هذه المشكلة لما لها من آثار سلبية كبيرة على سلوك العمال وإنتاجية المؤسسات والتي تقود بالتالي إلى انخفاض إنتاجية المؤسسات والإضرار بالاقتصاد الوطني. حيث يمكن أن يكون لسلوك المواطنة التنظيمية دور بالغ الأهمية في التخفيف من ضغوط العمل وحدتها، باعتبار أن هذه الضغوط تختلف بطبيعتها عن تلك التي يتعرض لها البقية، ومن منطلق أن تخفيف ضغوط العمل يعتبر عاملا أساسيا في البناء الإداري الكفء والفعال.

حيث شهدت المؤسسات الحديثة، تغيرات وتطورات لم تقتصر على مجال دون غيره، بل شملت جل الجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية وحتى الثقافية والفكرية، وبالتالي المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات شهدت هي الأخرى جملة من هذه التغيرات، فانخفاض أداء العامل يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا

التدخل رفع مستوى أداء العامل إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة، ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة المحرك الرئيسي لإنتاجية عالية المستوى للعامل، وفي نهاية المطاف فعالية المؤسسة، وفي مثل هذا السيناريو المعقد، قد يتأثر العمال بجديّة بضغوط العمل، فمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل هي الجوانب الأعمق من العصر الحديث وت شغل اهتمام الأكاديميين والممارسين الأكثر من نصف قرن.

من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة للكشف عن مدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في حال تبنيه من قبل المورد البشري داخل المؤسسة في امتصاص ضغوط العمل والتخفيف من آثارها السلبية وذلك من خلال مقارنة في فرع صيدال انتيبوتكال بالمدينة ومؤسسة فارما أليونس بالجزائر كعينة للمقارنة بين مؤسسات القطاع العام والخاص بالجزائر.

ومن خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

مامدى مساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من أثار ضغوط العمل في مؤسسة

صيدال انتيبوتكال بالمدينة و مؤسسة فارما أليونس بالجزائر؟.

ومن التساؤل الرئيسي السابق تنبثق جملة من الأسئلة الجزئية:

■ ما مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟.

■ ما مدى إدراك أبعاد ضغوط العمل في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؟.

■ هل توجد علاقة بين مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و أبعاد ضغوط العمل في المؤسسات محل الدراسة؟.

■ هل توجد فروق من وجهة نظر العاملين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية ؟.

1. فرضيات الدراسة:

■ **نص الفرضية الأولى :**

H_0 : ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (Saidal) والمؤسسة الخاصة

(Pharmalliance) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (Saidal) والمؤسسة الخاصة

(Pharmalliance) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05.

■ **نص الفرضية الثانية:**

H_0 : عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة

الخاصة (Pharmalliance) وذلك نحو ضغوط العمل عند مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) وذلك نحو ضغوط العمل عند مستوى المعنوية 0.05.

■ نص الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) عند مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) عند مستوى المعنوية 0.05.

■ نص الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) نحو ضغوط العمل وفقا لمتغيراتهم الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) نحو ضغوط العمل وفقا لمتغيراتهم الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05.

2. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مصدرا مهما من مصادر المعرفة العلمية والعملية ، وكذلك تجارب الباحثين السابقين، وذلك بهدف الإطلاع على أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها دراساتهم.

هناك عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، غير أنه تم التركيز في الدراسة الحالية فقط على الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع للإحاطة بمشكل الدراسة.

وسيتبع منهج موحد لعرض الدراسات بدءا من العنوان مرورا بالهدف والمنهج والأداة والعينة وصولا للنتائج والتوصيات، باستخدام الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم سيتم التعقيب على جميع الدراسات من خلال تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

■ دراسة (Sunita & al, 2015) بعنوان: "Work Stress and Organisational Citizenship Behaviors

"(OCBs) in Call Centers Employees" وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة The International

Journal of Indian Psychology. هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل و سلوك المواطنة

التنظيمية للعمال في مراكز الإتصال بالهند، كما هدفت كذلك لمعرفة كيفية تأثير ضغوط العمل و سلوك

المواطنة التنظيمية، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وكذا على الإستبانة، واستهدفت الدراسة العاملين

في مركز الإتصال بجورجانون الهندية، تكونت عينة من (250) عامل، أظهرت نتائج الدراسة التأثير

السلبي لضغوط العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ، أوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل مقارنة بين

الذكور والإناث لتحقيق نتائج أكثر وضوحا.

■ دراسة (Shanker & Tambe ,2015) بعنوان: " A Study Of Organizational, Citizenship Behaviour And Job Stress In A Manufacturing Company In Mumbai " وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة GE- International Journal of Management Research. هدفت الدراسة لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في شركة التصنيع في مومباي، استعان الباحثان بالمنهج الوصفي وبلعداد الإستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية، تكونت العينة من (200) عامل من شركة تصنيع كبيرة في مومباي، توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات بصفة عامة ومهنيو الموارد البشرية على وجه الخصوص أن يولوا اهتماماً جاداً لكل من سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك ضغوط العمل وأن المؤسسات تحتاج من جهة لتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية لمصلحتها ومن ناحية أخرى يجب التأكد من أن العمال لا يتعرضون لضغوط العمل.

■ دراسة (Shokoufeh Kasraie & al, 2014) بعنوان: " The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff ". وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة Patient Saf Qual Improv. هدفت الدراسة للوقوف على العلاقة المتبادلة بين نوعية حياة العمل، ضغوط العمل، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة لعمال مستشفى Oshnaviyeh، استخدمت الإستبانة لجمع البيانات، تم استخدام اختبار ارتباط Pearson، اختبار T، كما قلم الباحثون بتوزيع (158) استمارة على عمال مستشفى Oshnaviyeh. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين نوعية الحياة العملية والتوتر الوظيفي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة و أن نوعية الحياة العملية هي المتغير الأكثر أهمية بين المتغيرات المستقلة حيث تمكنت من تحديد حوالي 18% من سلوك المواطنة التنظيمية.

■ دراسة (غنوة، 2013) بعنوان: "أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية" ، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال نوقشت في جامعة تشرين، الجمهورية السورية. 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 العينة من (273) عاملاً من مشرفيين وتنفيذيين في المشافي العامة، اقتضت طبيعة البحث اتباع المنهج الوصفي ، كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (84) بنداً محدودة الإجابة، توصلت نتائج الدراسة إلى 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.

■ دراسة (Zamir & Munazza, 2011) بعنوان: "Relationship between occupational stress (OS) and organization citizenship behavior (OCB) of academic staff working at higher educational level". وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة Journal Elixir Soc. هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس لمستوى التعليم العالي في باكستان، استعان الباحثون بالمنهج الوصفي بإعداد الإستبانة واستخدام الأساليب الإحصائية، استهدفت دراسة أعضاء هيئة التدريس في القطاع العام للتعليم العالي في جامعة إسلام آباد، تكونت العينة من (240) عضواً من هيئة التدريس. نتائج الدراسة كشفت عن وجود علاقة سلبية كبيرة بين أعضاء هيئة التدريس بشأن ضغوط العمل و سلوك المواطنة التنظيمية ، في حين أوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة العمل للحد من ضغوط العمل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة.

■ دراسة (Bolino & Turnley, 2005) بعنوان: "The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict". وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة Journal of Applied Psychology. هدفت الدراسة لمعرفة التكاليف الشخصية لسلوك المواطنة التنظيمية : العلاقة بين المبادرات الفردية عبء العمل، ضغوط العمل، والصراع بين العمل والأسرة ، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وعلى الإستبانة وعلى البريد الإلكتروني لتوزيع الاستمارات، استهدفت الدراسة الخريجين من جامعة خاصة تقع في وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، تكونت العينة من (170) إستبانة مرسلة بالبريد للخريجين وبعد الفرز تحصل الباحثان على (98) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى أن الصراع بين العمل والأسرة أقوى عند النساء منه عند الرجال؛ وأن النساء أكثر تردداً في المبادرات الفردية، كونها تزيد من الصراع لديهن؛ العلاقة بين المبادرات الفردية والصراع بين العمل والأسرة أقوى بالنسبة للنساء منه عند الرجال؛ أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من أجل استبقاء الموظفين، التقليل من ضغوط العمل ومن الصراع بين العمل والأسرة لجعل بيئة العمل أكثر جاذبية للموظفين الجدد.

2.1. التعقيب على الدراسات السابقة:

تم عرض (06) دراسات سابقة جمعت بين سلوك المواطنة التنظيمية و ضغوط العمل، مما يظهر التنوع في البيئات التي أجريت بها.

تم التركيز فقط على الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة ووفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم وكان أحدث هذه الدراسات هي دراسة كل من (Tambe & Shanker, 2015; Sunita & al, 2015) ، وأقدمها هي دراسة (Bolino & Turnley, 2005) وبذلك تكون الدراسات جميعها حديثة، وهو ماله أثر في مواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات.

استخدمت تلك الدراسات مداخل بحثية متنوعة، وطبقت على المؤسسات العامة و الخاصة ، كما طبقت على المصانع كما في دراسة (Tambe & Shanker,2015) ، و على المستشفيات مثل دراسة (Kasraie & al,2014) ودراسة (غنوة،2013) وطبقت في الجامعات في دراسة (Bolino & Turnley,2005 ; (Zamir & Munazza,2011)، وأيضاً طبقت في مركز الإتصالات كما هو حال في دراسة (Sunita & al,2015) وهكذا تنوعت مجتمعات الدراسة من دراسة الأخرى.

كما طبقت تلك الدراسات على الذكور والإناث (Bolino & Turnley, 2005)، و طبقت على المديرين وعلى العاملين في دراسة (Kasraie & al, 2014)، وبذلك تنوعت المجالات والنتائج.

اختيرت عينات صغيرة وكبيرة جداً، واستخدمت المناهج الوصفية في الغالبية، وفي معظمها جمعت البيانات بواسطة أداة الإستبانة وكانت عينات الدراسة عشوائية بسيطة، ما عدا دراسة (Bolino & Turnley,2005) التي اعتمدت على الملاحظة وإجراء المقابلة و العينة العشوائية الطبقية.

2.2. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها:

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن هناك أوجه تشابه واختلاف مع الدراسة الحالية كانت كالاتي:

■ نقاط التلاقي بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في أنها اعتمدت على المنهج الوصفي للتعرف على متغيري الدراسة، كما تلقتي مع كافة هذه الدراسات في أنها استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بإجراء الدراسة التحليلية.

■ نقاط الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

يعد موضوع هذه الدراسة وأهدافها من أهم أوجه اختلاف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، كما تختلف هذه الدراسة مع سابقتها في اعتمادها على المنهج المقارن المغاير فيما يخص الجانب التطبيقي، كما تختلف أيضاً بطبيعة الحال في مجتمع الدراسة المتمثلة في فرع صيدال انتيبوتكال "المدية" و مؤسسة " فارما أليونس " الجزائر خلال فترة إجراء الدراسة، وبالتالي تختلف فيما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج مع بعض الدراسات السابقة.

■ استفادات الطالبة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1. صياغة الإطار العام للدراسة.
2. الإستفادة من بعض المصادر العلمية التي تم استخدامها في الدراسات السابقة.
3. بناء وصياغة أداة الدراسة التي يستعين بها للإجابة على تساؤلات الدراسة.
4. الإستفادة من تفسير الباحثين لنتائج الدراسات السابقة.

3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو: مقارنة دور سلوك المواطن التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة، إذا أن العملية الإدارية تحظى عموماً بمكانة و أهمية خاصة في كل المؤسسات، كما تتطلب من ممارستها مهام ومسؤوليات صعبة ومعقدة بشكل مستمر، مما قد يدفعهم أن يشعروا بالضغوط واستنزاف طاقتهم ولاشك أن الأمر يختلف من المؤسسات العمومية إلى الخاصة، الذين يختلفون بتحمل أعباء ومسؤوليات أثقل تعود إلى أن لكل منهما مناخه التنظيمي الذي يعمل فيه، وإيماناً من أن كلا الفئتين تعيشان في ضغوط العمل بحكم طبيعة مهنتهم وما تفرزه من سلوكيات للتعامل مع الأمر، جاء اختيار هذا الموضوع على أمل المساهمة في الحد من ضغوط العمل من خلال تفعيل سلوك المواطن التنظيمية، ويمكن إبراز أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية كالآتي:

أولاً. الأهمية النظرية:

1. محاولة إبراز مفهوم سلوك المواطن التنظيمية وضغوط العمل، من خلال التطرق والإحاطة بمختلف جوانبه.

2. تعد الدراسة إثراء للمعرفة المتعلقة بمتغيرات هامة من المفاهيم الإدارية والسلوكية الحديثة، وما يترتب عنها من آثار تنعكس على العامل والعملية الإدارية بأسرها، وباعتبارها مكملاً لما سبق من الدراسات في هذا المجال الخصب والحديث نسبياً.

ثانياً. الأهمية العملية لدراسة الحالة:

1. تأتي أهمية هذه الدراسة لتكشف عن واقع سلوك المواطن التنظيمية السائد في كلا المؤسسات الدوائيتين محل الدراسة والذي بدوره ينعكس بالإيجاب في التخفيف من ضغوط العمل التي تقع على عاتق العامل والمؤسسة.

2. إمكانية استفادة المسؤولين ومن لهم علاقة بالعملية الإدارية من نتائج الدراسة، للتقليل من الآثار السلبية والتكاليف الناجمة عن ضغوط العمل مادية كانت أو معنوية، سواء على مستوى العامل أو على مستوى المؤسسة وباختلاف طبيعتها، وذلك من خلال ما سوف يتم عرضه من اقتراحات وتوصيات.

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور سلوك المواطن التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة، وهذا من خلال التوصل إلى:

- التعرف على مستوى سلوك المواطن التنظيمية وضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة محل الدراسة.
- إيجاد الطريقة المثلى لإدخال الرضي في حياة العمال.

- بيان طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسات الدوائية العمومية والخاصة محل الدراسة، من خلال التحليل وفقا لأراء المبحوثين.
- التعرف على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية المؤثرة في ضغوط العمل في مؤسسات الدوائية العمومية والخاصة محل الدراسة.
- النزودُ بالمعلومات النظرية المتمثلة في (سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل) والعملية في إنتاج (النتائج المتوقعة من الدراسة وتوصياتها وإمكانية الإستفادة منها).

5.مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، فهناك مجموعة من المبررات التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع دون سواه من بقية المواضيع، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

أولا. الدوافع الذاتية: وتتمثل في الآتي:

- الرغبة الشخصية الملحة في دراسة هذا الموضوع، كونه يقع ضمن الإختصاص والتكوين، مما يسمح على الإطلاع عن قرب على واقع متغيري الدراسة في مؤسساتنا الجزائرية العمومية والخاصة.
 - محاولة ترجمة المجهودات العلمية المتحصل عليها طيلة المشوار الدراسي، من خلال إعداد هذه الدراسة.
- ثانيا. الدوافع الموضوعية:** وتتمثل في الآتي:

- ربط الدراسة النظرية بواقع المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة.
 - قابلية الموضوع للدراسة العلمية، باعتبار أن كل من سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل، ظاهرتان سائدتان في مؤسساتنا الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة.
 - الحاجة الماسة لدراسة ضغوط العمل، باعتبارها ظاهرة غير صحية أصبحت تعاني منها مختلف المؤسسات بمختلف القطاعات، الأمر الذي ينجم عنه سوء الأداء وينعكس سلبا على الفرد وعلى أداء المؤسسة.
 - الفضول العلمي لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، من أجل الوقوف على المفاهيم المرتبطة بنجاحها وتعزيزها وتنميتها باعتباره سلوك إيجابي غير مكلف.
 - وبناء عليه فقد تم اختيار موضوع الدراسة الذي يحمل العنوان التالي:
- المواطنة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة(دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتيبوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر).**

6.المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة:

إن نوعية الدراسة أوجبت الاعتماد على منهج متنوع حتى نتمكن من جعله متوافقا مع محاور الدراسة

المختلفة، حيث يستند بدرجة رئيسية على الوصف والتحليل، فالوصف لكشف كل ما يتعلق بجوانب سلوك المواطنة التنظيمية، وكل ما يميز ضغوط العمل ومصادره، وكذا للعلاقة الحاصلة ما بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة، وتحليلي بالتطرق إلى شرح وتفسير بعض الإحصائيات والتطورات التي تم معالجتها أثناء الدراسة، هذا مع الاعتماد أحيانا على المنهج التاريخي في حال سرد التطور التاريخي لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أو ضغوط العمل ونظرياته، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن المغاير لدراسة الحالة لمؤسستي صيدال فرع انتيبوتكال بالمدينة و مؤسسة فارما أليونس بالجزائر من أجل التعرف على واقع الدراسة النظرية.

7. أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية التي استخدمت لغرض إتمام الإطارين النظري ودراسة الحالة بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم أهداف الدراسة لكي تساهم في اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة، تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب، دراسات، مؤتمرات، وأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة، و في الجانب العملي من الدراسة تم اللجوء إلى استخدام المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة و كذا بناء الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من المؤسستين محل الدراسة.

8. حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة، تم وضع حدود وأبعاد للدراسة والمتمثلة أساسا في ما يلي:

■ الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة: الإيثار؛ الكياسة؛ الروح الرياضية؛ السلوك الحضاري؛ وعي الضمير وربطها بموضوع ضغوط العمل بأبعاده الأربعة: غموض الدور؛ صراع الدور؛ عبء العمل؛ بيئة العمل.

■ الحدود البشرية:

تم توزيع الإستبانة على العينة العشوائية الطبقية من الإطارات في مؤسسة صيدال فرع انتيبوتكال "المدينة" و مؤسسة فارما أليونس "الجزائر"، وذلك لقياس وتحليل أبعاد الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

■ الحدود المكانية:

تم إسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة حالة على عينة من مؤسسات الدواء (صيدال فرع انتيبوتكال "المدينة"، مؤسسة فارما أليونس الجزائر).

■ الحدود الزمانية:

تم توزيع (400) استمارة في كل من المؤسستين محل الدراسة (صيدال فرع انتبيوتكال بالمدينة، مؤسسة فارما أليونس بالجزائر). انطلاقا من الدراسة الإستطلاعية إلى عملية تعميم التوزيع ، دام حوالي سبعة (07) أشهر، من الفترة الممتدة من شهر أفريل 2019 م إلى شهر أكتوبر 2019 م . لكن لم يتم استرجاع إلا 340 استمارة ، و بعد فرزها تم قبول 306 استبيان.

9. المصطلحات والمفردات المستعملة في الدراسة:

نظرا لإعتماد الدراسة على الكثير من المصطلحات، كان هناك صعوبة في توحيد المفردات المستعملة بكثرة، إذا تم الإستعانة في بعض الأحيان بمفردات:

- استعمال كلمة " سلوك المواطنة التنظيمية "، أو " سلوك الدور الإضافي "، "الأداء السياقي" في بعض الأحيان كمترادفات.
- استعمال كلمة "ضغوط العمل"، أو " الضغوط في مكان العمل"، " الضغوط المهنية "، في بعض الأحيان كمترادفات.

10. صعوبات الدراسة:

عرفت الطالبة صعوبات كبرى خاصة في جانب دراسة الحالة على مستوى كل من المؤسستين تعود إلى الأسباب التالية :

- انتقال الطالبة بين ولايتين المدينة والجزائر وعدم تمكنها من مقابلة العاملين إلا بعد عدة زيارات وإلحاح، مما مكنها في الأخير من مقابلة العاملين المكلفين باستقبال الزوار في إدارة المؤسستين العاملين بمكتب التكوين، و التنظيم و الإعلام الآلي ، ومديرية الموارد البشرية.
- تواجد العاملين في الوحدات والمخابر التي يصعب الوصول إليها لأسباب حمائية، بحكم نشاط كلا المؤسستين المتمثل في صناعة المواد الصيدلانية و المواد الكيميائية المعروفة بخطورتها، مما يصعب حتى على زملاءهم الذين قاموا بتوزيع الإستبيان الوصول إليهم.
- العمل بطريقة المناوبة لعمال المؤسستين، مما يتعذر اللقاء بجميع العمال في نفس الوقت لإختلاف مواعيد عملهم.
- عزوف العديد من العمال من ملء الإستبيان لعدة حجج يذكر منها : اللامبالاة بالدراسات العلمية لأنها حسب رأيهم بعيدة عن الواقع العملي وأنها لا تحسن من واقعهم المهني، تردد البعض من ملء الإستبيان خوفا من معرفة الإدارة على آرائهم بالرغم من توضيح أن الإستبيان غير مشخص و...الخ.

11. هيكل الدراسة:

لإلمام بكل جوانب الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل دراسة حالة، حيث تضمن كل فصل ما يلي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه ، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، يحدد المبحث الأول مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية أما المبحث الثاني فيقوم بعرض مرتكزات بناء سلوك المواطنة التنظيمية ، وتناول المبحث الثالث مقومات سلوك المواطنة التنظيمية، ليتم في المبحث الرابع والأخير توضيح العوامل المعززة والمعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية وسبل علاجها.

الفصل الثاني: التأسيس النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه ، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، فكان المبحث الأول مدخل إلى ضغوط العمل، أما المبحث الثاني فتناول آليات حدوث ضغوط العمل ، وأما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى نظريات ونماذج ومستوى قياس ضغوط العمل، في حين جاء المبحث الرابع ليبين إدارة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها.

الفصل الثالث: بعنوان تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المنظمة، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، والمبحث الثاني علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بضغوط الدور، وأما المبحث الثالث تطرق إلى الدور الوسيط لتصميم الوظائف بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل، في حين جاء المبحث الرابع ليبين العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل.

الفصل الرابع: دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال "المدينة"، مؤسسة فارما أليونس "الجزائر" ، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار العام لدراسة الحالة ، والمبحث الثاني الإطار المنهجي لدراسة الحالة، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى أنموذج الدراسة والبناء الفرضي ، في حين جاء المبحث الرابع ليبين عرض نتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

تمهيد

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من سلوكيات العمل التقديرية التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية، وقد ركزت الغالبية العظمى من أبحاث سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الفردي والتنظيمي فهناك إجماع في هذا المجال بالذات على أن سلوك المواطنة التنظيمية يعالج السلوكيات الصامتة للمؤسسات.

فلا يمكن للمؤسسات البقاء على قيد الحياة أو الإزدهار دون أن يتصرف أعضاؤها كمواطنين صالحين من خلال الانخراط في جميع أنواع السلوكيات الإيجابية، ونظرا لأهمية المواطنة الصالحة للمؤسسات، فإن فهم طبيعة ومصادر سلوك المواطنة التنظيمية كان أولوية طويلة بالنسبة لعلماء التنظيم يتم ذلك من خلال مبادلة الثقة بين المؤسسة وعمالها، ليسرهم في تأسيس مناخ تنظيمي يسوده التعاون، والمبادرة، ودعم الآخرين والشعور بعمق المسؤولية المهنية، والتحرك في بيئة عمل تركز على المهنية من أجل ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل للعناصر التالية على شكل مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: مرتكزات بناء سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الرابع: العوامل المعززة والمعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية وسبل علاجها.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

المبحث الأول: مدخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

تعد ظاهرة أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين من أجل الإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين على حد سواء، لتشخيص وتحديد مستوى وجود الترابط بين أعضاء المؤسسة وتشجيع مواردها البشرية على ممارسة السلوكيات المرغوبة خدمة لمصالح المؤسسة.

رغم ما يزيد على العقدين من اهتمام الباحثين المتزايد بدراسة هذه الظاهرة إلا أنهم حتى الآن لم يتفقوا على مصطلح واحد لوصفها¹، وفيما يلي استعراض للمصطلحات المختلفة التي قدمها الباحثون.

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية وتطوره

بالعودة إلى الوراء حتى عام 1938 فقد طرح " Bernard " * في عقد الثلاثينيات من القرن السابق - فكرته عن مفهوم التنظيم الرسمي، وعن السلوكيات التطوعية الاختيارية، وإلى الحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المؤسسة الإستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المؤسسة، وأطلق على هذا السلوك " الإستعداد للتعاون " (Willingness to cooperat) ² .

وبعد ذلك جاء كل من " Roethlisberger & Dickson "، حيث يريان "أن الرضا الوظيفي يعتمد على التفاعل بين العامل وبيئة العمل، وعلى الموقف اتجاه الأشياء الموجودة في بيئة العمل"، وأكد في كتابهما بعنوان " Management and the Worker " ³، (الإدارة والعامل) سنة 1939 أن دراسة هاوثورن بينت ضرورة الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي الذي عرفاه بأنه: " أداة اجتماعية وجدت لحماية مصالح العمال وإشباع الحاجات الاجتماعية التي أهملها التنظيم غير الرسمي " ⁴.

انطلق كل من " Roethlisberger & Dickson " من دراسة (التون مايو) التي تناقشت بطرق مباشرة، مع الأفكار التي عرضها (تايلور) في إطار نظريته مبادئ الإدارة العلمية. فمثلاً، وجد مايو أن العاملين لا

¹ حمزة معمري، بن زاهي منصور، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014، ص 46.

* تشيستر بارنارد (1886-1961) مدير أمريكي لشركة American Telegraph & Telegraph مشهور بكتابه " Functions of the Executive " (1938)، حيث طور أفكاراً تم طرحها في وقت لاحق في الإدارة حول المنظمات "الرسمية" التعاون.

² . Barnard, C, I, "The function of executive", Cambridge, MA: Harvard, university press, 1938, p83.

* حصل Roethlisberger على شهادة البكالوريوس في الهندسة من جامعة كولومبيا في عام 1921، وعلى درجة البكالوريوس في الإدارة الهندسية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في عام 1922، وماجستير في الفلسفة من جامعة هارفارد في عام 1925. تولى Roethlisberger المناصب التالية في كلية هارفارد للأعمال: مدرس البحوث الصناعية، 1927-1930؛ أستاذ مساعد للبحوث الصناعية، 1930-1938؛ أستاذ مشارك في البحوث الصناعية، 1938-1946. نشر Roethlisberger و William John Dickson أول نتائج شاملة لتجارب Hawthorne. كما قام بتأليف الإدارة والعامل في عام 1939.

³ .Roethlisberger, F,J,& Dickson, W,J, "Management and the worker", Combridge, MA: Harvard university press, 1939,p580.

⁴ .Helen B. Schwartzman, "Ethnography organization", Sage publications, London 1993, p05.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

يقومون بأداء أعمالهم أو مضاعفة جهودهم من أجل زيادة ما يحصلون عليه من عوائد مالية فقط، بل على العكس من ذلك تماما، فقد وجدهم يفضلون في بعض الأحيان بيئة عمل إيجابية بنظام اجتماعي فعال¹.

بعد ذلك جاء كل من "Katz & Kahn" في الفترة ما بين عامي 1964 و 1966 ليستكملا جهود من سبقوهم في هذا الإطار و ألفا كتابا بعنوان " علم النفس الاجتماعي للمؤسسات"² ، وتضمن تحليلا سلوكيا شامل للمؤسسات واعتمادا على دراسات "Bernard" كانت رؤيتهم للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تساهم في بقاء المؤسسة والتي تحتاج إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي³ ، وهذا النمط من سلوك الدور الإضافي يهدف لمساعدة الزملاء وتحسين الأداء وضمان استمرارية أي مؤسسة، فالأدوار الأساسية وحدها لا تكفي لنجاحها.

كما وحدد "Katz" في 1964، أنواع مختلفة من السلوك التنظيمي، ثم حدد سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره واحدا من ثلاث فئات مهمة للسلوكيات المطلوبة من العمال في العمل وهي:⁴

- قرار انضمام العامل وبقائه بالمؤسسة؛
- أداء الأدوار المحددة مسبقا بصورة يمكن الإعتماد عليه؛
- الأنشطة الابتكارية والتلقائية التي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي المحدد مسبقا؛

وقد أطلق "Katz" على هذه الفئة الأخيرة مسمى " السلوكيات الابتكارية والتلقائية "، فالمهم ليس فقط الحفاظ على العاملين، ولكن التأكد أنهم متمسكون بالبقاء (جذب وإغراء العمال في المؤسسة)، ثم أن يكونوا مستعدين لأداء مهام المواطنة بوظيفتهم (الاعتماد عليهم في أداء الأدوار)، أن يكون العاملين قادرين على اتخاذ المبادرات من خلال الإبداع والابتكار (السلوك العفوي المبتكر)⁵، وأكد "Katz" بأن المؤسسات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية هي مؤسسات هشة وغير قادرة على الصمود في الأمد الطويل وغالبا ما تحتاج المؤسسات أن يقوم العاملون بدور أكثر من الدور الرسمي لهم حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري⁶.

¹. Morgan Wetzel, "The Encyclopedia of the History of American Management", theommes continuum, New York, 2005, p 444.

². دانيال كاتز (1903 - 1998) أستاذ فخري في علم النفس في جامعة ميشيغان وخبير في علم النفس التنظيمي، روبرت لويس كاهن (ولد في 28 مارس 1918)، هو عالم نفساني وعالم اجتماعي أمريكي، متخصص في النظرية التنظيمية وبحوث المسح، كان يعتبر "الأب المؤسس" للنهج الحديث لهذه التخصصات.

³. Bateman, T.S & D.W.Organ, "Job satisfaction and the good soldier :The Relationship between Affect and Employee citizenship", Academy of Management Journal ,vol 26 , N°04,1983, p 588.

⁴. طارق علي عبد الله ماجد، محمد مقداد، "فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 03، 2016، ص 107.

⁵. Emery & Mariel, "OCB une analyse du comportement citoyen dans Les organisation publique suisses", cahier de L'IDHEP, 2007, p09.

⁶. Ibid, pp :9, 11.

⁶. حوالف رحيمة، "دور القيم في الأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، العدد 06، أبريل 2014، ص 92.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

حتى سنة 1977 قام "Organ" بإعادة النظر في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي عن طريق التمييز بين المقاييس الكمية للناتج من جانب كمي ومن جانب العمل¹، وأوضح أن السبب في عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى أن مفهوم الإنتاجية كمي، وأن أداء العمل الأساسي و الأعمال الأخرى غير ملحوظة لا يمكن قياسها وهي ناتجة عن الأداء النوعي، فبعض الأفراد يقومون بالتطوع ومساعدة آخرين دون انتظار مكافآت أو وعود².

وفي عام 1983 قدم "Bateman & Organ" دراسة تحت عنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح "العلاقة بين شعور العاملين و"مواطنة" العامل"³، فقد استهدفت هذه الدراسة أثر الرضا الكلي، والرضا عن العمل، الدخل والترقية والزملاء، وما يلاحظ في دراستهما أن أنواع السلوكيات التي ذكرها الباحثان تتفق مع أنواع سلوكيات الدور الإضافي التي وردت في كتاب "Katz & Kahn" كما سبقت الإشارة إليه، كما ذكر "Bateman & Organ"، أنهما استخدمتا مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لعدم وجود مصطلح أفضل⁴.

وقدمت الدراسة التي أجراها (Smith, Organ & Near) عام 1983، مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر تفصيل⁵، فاعتبرها انخراط العمال في المساعدة بشكل عفوي، وأحيانا حتى على حساب وظيفتهم الخاصة، وأشارا إلى أن هناك على الأقل بعدين من هذا النوع "المواطن الصالح" هو بعد السلوك المساعد وبعد الإمتثال العام.

بعد ذلك توالت الدراسات حول موضوع أداء العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات المختلفة، خاصة بعد أن نشر "Organ" في سنة 1988 كتابة بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية⁶، الذي احتوى على تعاريف شاملة، من التي عرفت وظهرت من قبل، ف "Organ" يعتبرها من الظواهر الاجتماعية، كما سلط الضوء على الآثار الإيجابية المترتبة عنها.

وهناك الكثير من البحوث التي نشرت حول موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وربما يعود سبب الزيادة في عدد البحوث المنشورة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لم يقتصر حقول دراسته على حقل السلوك

¹. Julian B ., Cary L . Cooper, " Organization Behavior", Sage publications, London, 2008, p 107.

². Victor C,X, Wang, " Encyclopedia of strategic leadership and Management", GI global, Britain, 2016, p 1142 .

³. Bateman, T.S & D.W.Organ, "Job satisfaction and the good soldier :The Relationship between Affect and Employee citizenship", Academy of Management Journal ,vol 26 , N°04,1983, p 587.

⁴. Ibid, p 588..

⁵. Smith, C,A & al, " Organization citizenship, Behavior: its and Antecedents", journal of Applied psychology, vol 68, N°04, 1983, pp:653-663.

⁶. Anit Somech & Izhar Oplatka , "Organizational Citizenship Behavior in Schools :Examining the Impact and Opportunities Within Educational Systems", Routledge, London, 2015, p 33.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

التنظيمي بل ضمت حقول معرفة أخرى ضمن علم الإدارة فشملت التسويق وعلاقات المستهلك والعناية الصحية وعلم النفس العسكري والتعليم واتحادات العمال والمؤسسات التطوعية¹.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

المتتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد أن هناك تعاريف مختلفة ومتعددة تعكس إلى حد كبير التطور المفاهيمي لهذا المصطلح الحديث نسبياً الذي أصبح يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن "Organ" وزملاءه في 1983، هم أول من استخدموا مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)، لوصف السلوكيات المفيدة لتنظيمها التي يقوم بها العمال، إذا وصفت بأنها: (زيت تشحيم للماكينة الاجتماعية للمؤسسة حيث يطلق على الفرد الذي يمارسها بأنه جندي المؤسسة الوفي)².

أولاً. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعرفه كل من (Smith & al, 1983) على أنه: "سلوك شخصي إضافي يساعد أعضاء المؤسسة الآخرين لأداء وظائفهم ويتضمن دعم ووعي الضمير لخدمة المؤسسة، ومساعدة زملاء العمل وهو دور غير متضمن في عقد التوظيف"³. من هذا تعريف نجد أنه البداية الأولى لمقياس سلوك المواطنة التنظيمية المطور والذي تضمن أبعاد ثنائية هي الإيثار والإمتثال العام ويمكن التمييز بوضوح أن البعد الأول الإيثار موجه للعمال أما البعد الآخر موجه للمؤسسة.

ثم قام (Organ, 1988) بتعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "السلوك الفردي التطوعي الذي لا يوصف بشكل مباشر من قبل نظام المكافآت الرسمية، ويعمل على تعزيز الأداء الوظيفي للمؤسسة"⁴. بحيث يفترض هذا التعريف أن العمال غير قادرين على استخدام سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتوليد مكافأة تنظيمية.

وبنفس السياق قام "Organ" بالتعبير عن المفهوم بشكل دقيق قائلاً: "إن سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام المكافآت الرسمي في المؤسسة، فهو لا يشمل فقط الإيماءات والإسهامات الإيجابية، ولكن أيضاً التعاون، الرغبة في تحمل التكاليف في بعض الأحيان،

¹. Henry Moon & al, "The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research", Handbook of Organizational Citizenship Behavior, (ed: David I Turnipseed, pp1-22), Nova: science publishers, Inc, New York, 2004, p04.

². Bateman & Organ, op- cit, p 585.

³. Jay c. Thomas, Michel Hersen, "Industrial and organization assessment", John Wiley & sons, inc, New Jersey, 2004, p 413.

⁴. Ibrahim Duyar, Anthony. H, "Discretionary behaviors and performance in educational organizations", Emerald Group publishing limited, MK, 2012, p 229.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الإحباطات والمضايقات الطفيفة المصاحبة للمساعي الجماعية والهادفة إلى تعزيز أداء المؤسسة وفعاليتها¹. وبالتالي نقف على فهم الشروط المحددة والأسباب التي تؤدي إلى مثل هذه السلوكيات هي مفيدة لإعطاء نظرة ثاقبة متى وكيف تحدث هذه الأفعال؟.

ثم ازداد الاهتمام بهذا المفهوم وأصبح موضع اهتمام العديد من الباحثين، وفي هذا إطار يؤكد كل من (Organ & Konovsky, 1989) في دراستهما بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس بؤادر بناءة وتعاونية غير إلزامية في سلوك الدور الذي يؤديه العامل دون انتظار مكافأة من الأنظمة الرسمية². وعليه نجد تأكيد على العلاقة الإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الفردي.

كما قدم (Graham, 1991) تصورا لأشكال المواطنة التنظيمية، حيث أشار إلى وجود أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في الطاعة التي تعكس درجة قبول العاملين للتضحية بمصالحهم الشخصية في سبيل الدفاع عن المؤسسة وتحقيق مصالحها والمشاركة التي تصف درجة استعداد العاملين للمشاركة الفاعلة في جميع أنشطة الحياة التنظيمية³.

وقد نظر البعض من زاوية معينة تتعلق بواجبات الموظف الملقاة عليه ضمن وصف الوظيفة، فيرى كل من (MacKenzie & al, 1993) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو: "سلوك اختياري من جانب الموظف يعزز بشكل مباشر الأداء الفعال للمؤسسة"⁴. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التركيز قد انصب على تقييم الأداء والفعالية التنظيمية.

وقد قام بعض المختصين بالنظر لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية أثارها ونتائجها ولذلك قدم "Organ" توضيحاً لسلوك المواطنة التنظيمية إذا عرفها بأنها: "ذلك الأداء الذي يدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي ينفذ فيها أداء المهمة"⁵. وبالتالي نجد بأنه أصبحت البحوث تركز على الآليات النفسية التي تكمن وراء العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونتائجها.

¹. Organ, D,W, " the motivation Basis of organization citizenship Behavior", Research in organizational Behavior, Jai press Inc, vol 12, 1990, p 47.

². راتب السعود، سوزان سلطان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 09، العدد 04، 2008، ص 35.

³. Bolino, M. C. & al, "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations". Academy of Management Review, vol 27, N°0 4, 2002, p 508.

⁴. William O, Bearden & al, "Handbook of Marketing Scales Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research", sage publications, inc, united states of America, 3nd, 2011, p 12.

⁵. Organ, D,W, " Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", Human Performance, Lawrence Erlbaum Associates, inc, vol 10, N° 02, 1997, p 95.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

بينما عرفها كل من (Moorhead & Griffin, 2001) أنها: " السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المؤسسة، والسياق الذي تنفذ من خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة"¹.

وحسب -عطية- هناك من يرى أن سلوك المواطنة التنظيمية هي السلوك غير الإعتباري، ولا تعتبر من متطلبات العمل الرسمية ولكنها تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة².

ثانيا. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

وقد حدد "Organ" ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي³:

الخاصية الأولى: أنه أداء اختياري أو اجتهادي، بمعنى أنه ليس جانباً مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة؛

الخاصية الثانية: أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية؛

الخاصية الثالثة: هي أن سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي لتحقيق فعالية تنظيمية ويذكر (Van Dyne & Lepine, 1998) أن السلوك التطوعي هو جوهر أداء سلوك المواطنة التنظيمية (الدور الإضافي) في المؤسسات.

وأنه يتصف بثلاث خصائص أساسية هي⁴:

- أنه ليس محدداً مسبقاً في توصيفات الدور، أي أنه ليس جزءاً من الواجبات الرسمية للوظيفة؛
- أنه لا يندرج تحت نظام المكافآت الرسمية للمؤسسة؛
- أنه ليس مصدر للعقاب إذ لم يؤده شاغلوا الوظائف المختلفة؛

إن المؤسسات الناجحة تتطلب عمالاً يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، وخاصة المؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئة متغيرة تعتمد في عملها على عمال يسعون للتعاون والتطوع لخدمة المؤسسة⁵.

من خلال ما سبق من تعريفات، نستنتج التعريف الإجرائي التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:

¹ سلامة عبد الله وآخرون، "أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (Qiz) في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص 20.

² ماجدة عطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص 36.

³ Arun Kumar Tiwari, "Psychological Perspective on Social Issues and Human Development, Concept Publishing Company", New Delhi, India, 2009, p378.

⁴ Van Dyne, L., & Lepine, J. A., "Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity", Academy of Management Journal, vol 41, 1998, p 108.

⁵ بندر كريم أبو تايه، "أثر العدالة على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردن"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 20 العدد 02، 2012، ص 153.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

" هو سلوك يتسم بصفة التطوع والمبادرة لذلك يكون له أثرا يتحدد بالسلوك التنظيمي للمؤسسة المستخدمة للعامل ونظريا له مردودية للمؤسسة، لكن فعليا قد يؤثر سلبا على العامل (تلقى المساعدة المستمرة من طرف الزملاء في انجاز المهام يولد شعورا بالإتكالية الذي يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإنجاز من قبل العامل من جهة و لأنه يضاعف من المهام بدون مقابل لا مادي و لا معنوي من جهة أخرى)".

المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات بصفة عامة وللعمال بصفة خاصة، من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين العاملين في الإدارات المختلفة، أيضا يساهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة¹.

ويساهم في زيادة الأداء التنظيمي ونجاح المؤسسة²، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال³، وجدولة الأعمال وحل المشكلات⁴. تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من الناحية النظرية في عدم قدرة نظام الحوافز التقليدية على التعامل معها نظرا لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي فإنه من غير الممكن محاسبة العاملين على عدم القيام بها.

أما من الناحية العملية، فتتبع أهميتها في قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المؤسسة من خلال حماية المؤسسة وتقديم المقترحات للتطوير والتحسين المستمر⁵.

كما تتجلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في محورين، فالمحور الأول يبين أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للقرار والمجموعة المهنية، فقد أشار الباحثون إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو قيمة مضافة إلى مواردها إذ يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها، وبالنسبة للمحور الثاني فيتناول أهمية سلوك المواطنة التنظيمية للعمال الذين يمارسونها⁶.

من جهة أخرى توصل كل من (Podsakoff & al, 2000) في دراسة تحليلية، بأن هناك إثبات علمي

للمنافع الفردية التي يوليهها سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة بتحسين قرارات توزيع المكافآت والإنخفاض

¹. Podsakoff, P, M & al, "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance", journal of Applied psychology, vol 82, 1997, p 163.

². Podsakoff, P, M & al, " organizations citizenship Behavior: A critical Review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future Research", journal of Management, vol 26, N°03, 2000, p 533.

³. Nwachukwu Prince Ololube, "Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions (Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership) ", IGI Global, 1th ed, united states of America, 2016, p 2.

⁴. Carol Hoare, "The Oxford Handbook of Reciprocal Adult Development and Learning", 2nd Edition, Oxford University Press, New York, 2011, p 412.

⁵. حسين محمد الحراشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 117.

⁶. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص 745.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

لمعدل الإنسحاب الوظيفي وتحسين مخرجات العمل (العاملين)، كما أظهرت الدراسة وجود إثبات علمي للمنافع التنظيمية التي تولدها سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة بزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة وتقليل تكاليف العمل المتنوعة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتقليل دوران العمل الجماعي¹.

كما أشار كل من (Borman & Motowidlo, 1993)، أنه من أجل تحقيق تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها المؤسسات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور، أو تنمية وتطوير عمالها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً².

¹. Podsakoff, N,P,& al, "Individual- and organizational- level consequences of organizations citizenship Behavior: Analysis", Journal of Applied Psychology, vol 94, N° 01,2009, p 125.

². أحمد بن سالم العامري، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003، ص 72.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

المبحث الثاني: مرتكزات بناء سلوك المواطنة التنظيمية

نظر للأهمية المتزايدة لسلوك المواطنة التنظيمية وبإعتبارها هيكل اجتماعي ونفسي للمؤسسة، حيث تعتبر قيمةً ونمطا اجتماعيا، وغيابه قد ينجر عنه تكاليف تقع على عاتق المؤسسة وعلى العلاقات الاجتماعية للعاملين، فقد تم في هذا المبحث التطرق إلى نظريات سلوك المواطنة التنظيمية، أبعادها، بالإضافة إلى محدثتها.

المطلب الأول: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقا من المكانة التي حظيت بها دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى نظريات لفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث باتت الموارد البشرية من أهم الأصول في المؤسسات، حيث قام بعض الباحثين باستخدام نظرية التعاون لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية.

أولا. نظرية التعاون:

يعتبر " Chester Bernard "، من أول المديرين الناجحين الذين كتبوا في نظريات الإدارة، قام بمعالجة نظريات الإدارة باستخدام العلوم النفسية وعلم الاجتماع وعلم الإحصاء وعلم الفلسفة لتحليل وظائف الإدارة تحليلا دقيقا في الفكر الإداري¹، ركزت نظرية التعاون على دراسة المؤسسة والعامل وعلى عملية التداخل والتوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل².

حيث شرح أن اهتمامات العاملين وكيفية تأديتهم للعمل بما يملكونه من القدرة على تحمل المسؤولية، والإستعداد لتوجيه سلوكياتهم الإيجابية نحو تحقيق أهداف المؤسسة³، وقد ساهمت نظرية التعاون في دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، كون العمال يختلفون في درجة إسهاماتهم في المؤسسة، ومن ثم على المؤسسة أن تجد الطرائق المناسبة التي من خلالها تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لإنجاز الأهداف، إذ أن التعاون هو أساس فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد الذي يعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ورغبتهم في التعاون⁴، فوجود عمال قادرين على الإتصال بعضهم ببعض وراغبون في المساعدة يساهم في تحقيق أهداف مشتركة⁵.

ثانيا. نظرية التبادل الاجتماعي

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي على يد كل من "Thibute" و "Kelley" سنة 1954، في مؤلف أصدره تحت عنوان «علم النفس الاجتماعي للجماعات»، ومن ثم طورها كل من "Humans" سنة 1959 في مؤلفه «العلاقات الاجتماعية وأشكالها الأولية»، ثم "Peter Plaw" سنة 1969 في كتابه «القوة والتبادل

¹ أحمد يوسف عريقات وآخرون، "المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 45.

² محمد موفق حديد، "وظائف المدير والممارسات في إدارة الأعمال"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص 106.

³ جميل جريسات، "حصان القرن العشرين في الإدارة"، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، الأردن، 2007، ص 831.

⁴ محمد حسن الهواسي وحيد رشاكيل البرزنجي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014، ص 24.

⁵ خضير بن سعود الخضير، "علم الاجتماع الصناعي"، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 134.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

في الحياة الاجتماعية»، و "Victor Jodoak" في مؤلفه « نظريتي التبادل الاجتماعي»¹، وقد زاد اهتمام الباحثين بعملية التبادل التي تحدث داخل المؤسسات²، فالتبادل الاجتماعي حسب وصف (Blau, 1964)* يشمل الالتزامات غير المحددة للعامل داخل التنظيم³، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية، فالعمال يميلون إلى تكوين علاقات التبادل الاجتماعي داخل المؤسسة، والتي من أشكالها:

أ. التبادل الذي يحدث بين العامل والعمال الآخرين:

إن سلوك المواطنة التنظيمية للفرد العامل مع مجموعة العمل يوفر له إشباعا لحاجاته الاجتماعية ويحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فالمؤسسة التي تتيح للعمال فرصة التفاعل والإتصال مع العمال الآخرين فإن رضا العمال عن عملهم سيكون مرتفعاً وبالتالي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي⁴.

ب. التبادل الذي يحدث بين العامل ورئيسه:

ويشير الدور المتبادل بين العامل والرئيس إلى تصورات العمل والخبرات التنظيمية، ويقترح أن يكون التبادل بين العامل والرئيس وسيطاً محورياً بين الممارسات المرتفعة لمشاركة الموارد البشرية واستعداد العاملين في أداء سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن للعامل أن يتوقع تصور الرئيس للمشاركة العالية للموارد البشرية لأن جميع القرارات تقريبا تقع على عاتق المشرفين، النتائج الإيجابية لممارسات إدارة الموارد البشرية العالية لا يمكن الشعور بها إلا عندما تكون التبادلات بين العامل والمشرف مرتفعة جداً.

بالتالي لا ينبغي تجاهل أثر ذلك في التخفيف من ضغوط العمل، وقد أكد (Lepine & al, 2002) أن دعم القائد هو أقوى مؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية⁵، حيث تحدث علاقة تعاقدية بين الرئيس والمرؤوس

*. جون ثيوت (1917-1986) عالم نفس اجتماعي، أحد طلاب الدراسات العليا في كورت لوين. أمضى عدة سنوات كأستاذ في جامعة نورث كارولينا في تشابل هيل، وكان أول محرر في مجلة علم النفس الاجتماعي التجريبي.

*. هارولد كيلي (1921 - 2003) عالم نفس اجتماعي أمريكي وأستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. كانت مساهماته الرئيسية هي تطوير نظرية الاعتماد المتبادل (مع جون ثيوت)، العمل المبكر لنظرية الإحالة.

*. جورج كاسبر هومانز (1910 - 1989) هو عالم اجتماع أمريكي، مؤسس علم الاجتماع السلوكي ونظرية التبادل الاجتماعي. يشتهر Homans بأبحاثه في السلوك الاجتماعي وأعماله بما في ذلك The Human Group، والسلوك الاجتماعي: أشكاله الأولية، ونظريته التبادلية، والعديد من المقترحات المختلفة التي قدمها لشرح السلوك الاجتماعي بشكل أفضل.

*. ولد بيتر بلاو في فيينا عام 1918. ويعد أحد أهم علماء الذين أسهموا في تطوير نظرية التبادل الاجتماعي. ومن أهم مؤلفات "ديناميكية البيروقراطية" عام 1955 وكتاب "البناء المهني الأمريكي" و "بناء المنظمات"

¹. جوان إسماعيل بكر، "جودة الحياة وعلاقتها بالانتماء والقبول الاجتماعيين"، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص71. راجع في ذلك: ².

- Rousseau D, M, "New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A Study of

Psychological Contracts", Journal of organizational Behavior, vol 11, 1998, p 390.

- Rousseau D, M, & Judi, M, P, " The contacts of individuals and organizations, research in organizational Behavior", JAI press inc, vol 15, 1993, p03.

*. بيتر مايكل بلاو (1918 إلى 2002) عالم اجتماعي ومنظر أمريكي ولد في فيينا، النمسا، ووضع نظرية مبكرة لديناميات البيروقراطية.

³. Nathalie Delobbe & al, " Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle", de boeck, Belgique, 2005, p 71.

⁴. محمد سروري الحريري، " إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 159.

⁵. Jeffrey A. Lepine & al, "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis", Journal of Applied Psychology, vol 87, N°01, 2002, p53.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

فيتعهد بمقتضاها العامل القيام بأداء الواجبات المعنية، ويكون العامل مسؤولاً أمام رئيسه¹، ويتجلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مناقشة الرئيس الاختصاصات والتعديل فيها إن دعت الحاجة ويحدد المرؤوس أهداف معينة ويناقش ذلك مع رئيسه للاتفاق على وسائل التحقيق، كما يتم اجتماع الرئيس مع العمال لإستعراض المشكلات والأخطاء من أجل تفاديها لتحسين الأداء².

ج. التبادل الذي يحدث بين العامل والمؤسسة التي يعمل بها:

وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي فقد توصلت بعض الدراسات، إلى أن إدراك العمال للدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية³، كما توصلت إلى أن العلاقة الجيدة للعمال برئيسه وزيادة إدراكه للدعم التنظيمي توجد مشاعر الالتزام لدى العامل بأن له أهمية كبيرة في تحقيق المؤسسة لأهدافها⁴.

فإدراك الفرد للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراك العامل لتقدير المؤسسة له، وبالتالي سلوك العامل الإيجابي يرتبط بإدراكه للدعم التنظيمي⁵. وعليه تفسر نظرية التبادل الاجتماعي المنفعة المتبادلة بين البشر بشكل عام وأيضاً من حيث تبادل المنفعة بين كل من المؤسسة والعمالين فيها كيف يستطيعون أداء أعمالهم بشكل مطلوب؟⁶.

وهي ضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات، ويقصد بها كذلك نقل القرارات الإدارية والتعليمات والتوجيهات والأوامر، إما من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من هذه الأخيرة إلى الإدارة الدنيا عبر البناء التنظيمي⁷.

في هذه العلاقة يشار إلى أنه تتشكل مجموعات جماعية داخل وخارج وحدات العمل بحيث أن هؤلاء العمال من خلال قربهم من الإدارة ورؤسائهم تتشكل لديهم الثقة والتنظيم الرسمي وغير الرسمي⁸.

¹. مقضي عايد المساعيد، "فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

². محمد عبد المنعم شعيب، "إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص 101.

³. Robert Eisenberger, & al, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", Journal of Applied psychology, vol 75, 1990, p 58.

⁴. Sandy J.W, & others, "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", journal, vol 43, N° 04, 2000, p 745.

⁵. Suzanne S. Masterson & al, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", Academy of Management Journal, vol 43, N° 0 4, 2000, p 745.

⁶. مضاي محمد الشعلان، "الدعم التنظيمية المدرك لدوافع العمل لدى موظفات الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص 153.

⁷. فوزي بومنجل، "التدفق الاتصالي في عالم متغير"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 05، 2010، ص 472.

⁸. Rouseau Demies M., "Psychological contrat in organisations", SAGE publications, London, 1995, p 64.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الجدول رقم (01): نظرية التبادل الاجتماعي

العامل والمؤسسة	القائد والمؤسسة
■ الدعم التنظيمي المدرك.	■ الالتزام التنظيمي.
	■ سلوك الدور الأساسي.
	■ سلوك المواطنة التنظيمية.

المصدر: عبد الحميد المغربي، " المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية "، المكتبة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص322.

مما سبق نستنتج أن نظرية التبادل تدرس العلاقة الثنائية بين العامل و المؤسسة، العلاقة بين العامل والعمال الآخرين، أو العامل وعلاقته برئيسه، بينما نظرية التعاون تقوم على كيفية توجيه سلوك العامل في المؤسسة وما ينجم عنه من عمل جماعي يحقق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات العلمية التي حاولت أن تضع تصنيفا واضحا لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وطريقة قياسها تجريبيا وهذه المساهمات بدأت بعد أن قدم كل من " Organ & Bateman " ¹، مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية. ويمكن تقديم هذه الأبعاد بطرح التصنيف التالي كما حددها الباحثون:

أولا. التصنيف الثنائي:

قدم كل من (Smith & Organ, 1983) بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية وتمثلا في²:

■ الإيثار: عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء مهامهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية وإيجابية مثل: مساعدة زملاء العمل الجدد في أداء أعمالهم، مساعدة من لديهم عبء كبير في العمل.

■ الكرم: سلوك طوعي يتمثل في منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين وتقديم النصائح والمعلومات لزملاء العمل.

قام الباحثان (Williams & Anderson, 1991) بدراسة تهدف لإختبار الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال بعدين أساسيين هما³:

■ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو العمال: ويقصد بهذه السلوكيات قيام العاملين بالتطوع بالمهام التي تخدم زملائهم الآخرين والتي تتضمن مساعدتهم في التقليل من الأعباء الوظيفية الملقاة عليهم وكذلك

¹. Bateman, T,S, D, W, Organ, op.cit, p 590.

². Ford Lumbar Gaol & al, " Recent Trends in social and behavior sciences: Proceedings of the International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences", CRC press, New York, 2014, p 326.

³. Williams.L,J & S,E Anderson," Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", Journal of Management, vol 17, N°03, 1991, p 606.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

مساعدة العاملين الجدد داخل المؤسسة وتقديم العون عندما يغيب زملائهم عن العمل والإعتناء بهم وتقديم النصيحة والمشورة.

- **سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة:** يتمثل في الممارسات الطوعية التي تخدم المؤسسة والتي تتجسد بتقديم الفرصة الجديدة وإطاعة وتنفيذ إجراءات العمل وحماية سمعة المؤسسة والمحافظة على ممتلكاتها والتقليل من التغيب أثناء العمل.

ثانياً. التصنيف الخماسي:

إن تصنيف (Organ, 1988) من التصنيفات القديمة لسلوك المواطنة التنظيمية والذي قسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد وهي كالآتي¹:

- **الإيثار:** هو مساعدة الموظف لزملائه في المهام المتعلقة بالعمل.
 - **الكياسة:** هي محاولة العامل منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل، وعدم استغلال الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.
 - **الروح الرياضية:** هي مدى تحمل العامل لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تضرر أو رفض أو ما شابه.
 - **السلوك الحضاري:** وتعني المشاركة البناءة و المسؤولية في إدارة المؤسسة والإهتمام بمستقبل المؤسسة.
 - **وعي الضمير:** ويمثل سلوك العامل التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات العمل في مجال الحضور، احترام اللوائح، الإسترخات.
- هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه سلوك المواطنة التنظيمية وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية².
- وعليه سيتم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية في قياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة المبحوثة في هذه الأطروحة وفي قياس علاقتها مع باقي متغيرات الدراسة.

ثالثاً. التصنيف السباعي:

- حسب كل من (Podsakoff & al, 2000)، هناك حوالي ثلاثين بُعد لسلوك المواطنة التنظيمية³، وهي أبعاد متداخلة ومتشابهة مع بعضها البعض، غير أنه حدد سبعة أبعاد رئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية وهي:

¹. May Chiun Lo, " Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, international Business Research", vol 2, N° 01, 2009, pp49-50.

². أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³. Podsakoff & al, op .cit, p 518.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

- **سلوك المساعدة** :يتعلق هذا البعد بقيام العاملين بالمساعدة التطوعية للآخرين في العمل أو القيام بإجراء الترتيبات التي تساعد على منع حدوث المشكلات أثناء العمل¹، وقد يضمن هذا السلوك تطوع بعض العاملين لتقديم المساعدة للآخرين بغرض تحسين أداء المجموعة.
- **الروح الرياضية**: تعبر عن سلوك الفرد الهادف بالصبر على الأشياء غير المناسبة والمشكلات والتي تعصف ببيئة العمل دون الشعور بالغبن فضلا عن إظهار المواقف الإيجابية والتحرك باتجاهها بدلا من إظهار الملل أو التذمر².
- **الولاء التنظيمي** : ويعبر هذا البعد عن الإخلاص والوفاء للمؤسسة والدفاع عن مصالحها ضد التهديدات والمصالح الضيقة للعاملين، والمساهمة في بناء سمعة جيدة لمؤسسة والتعاون مع الآخرين لخدمة مصالح المؤسسة³.
- **السلوك الحضاري**: يتمثل هذا البعد في رغبة العامل في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمؤسسة، مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المؤسسة والإطلاع على القضايا التي المتعلقة بالمؤسسة⁴.
- **المبادرة الفردية** : ويعبر هذا البعد على تحفيز الآخرين على تقديم أفكارهم و آرائهم التي تخدم المؤسسة وتشجيعهم كذلك على تقديم الطرق الفاعلة والجديدة لإنجاز العمل المناط بهم كما يتضمن هذا البعد إجراء الاتصالات مع زملاء العمل حول المقترحات لتحسين العمل الجماعي⁵.
- **تطوير الذات** : عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه العامل لتحسين قدراته و مستواه المهاري والمعرفي، والاستفادة من الدورات التدريبية وتعلم مهارات جديدة تزيد من الإسهامات التي يقدمها العامل إلى المؤسسة⁶.
- **الطاعة التنظيمية**: وهو تقبل العامل للهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للعمل والإجراءات وسياسات العاملين داخل المؤسسة ، ويعبر هذا البعد على قبول العامل للإجراءات والقواعد و التعليمات التنظيمية ويحرص على تنفيذها حتى ولو يكن هناك شخص أو جهة معينة تراقب عمله⁷.

¹.Ivan T. Robertson & Cary L," **Cooper Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioners**", John Wiley et sons, LTD, New York, 2001, p 4.

² .رياض أبا زيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد 24، العدد 02، 2010، ص 503.

³. Kusluvan, Salih, " **Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry**", Nava science publishers, Inc, New Yourk, 2003, p 249.

⁴ . كمال بريايوي، إلياس سليمان، "علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة :دراسة حالة نפטال بشار"، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 28، 2017، ص 173.

⁵. Robert H. Moorman & Gerald L. Blakely," **Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior**", Journal of organizational behavior, vol 16, 1995, p 130.

⁶. Tadeusz Mare & al,"**Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective**", CRC press, New York, 2014, p 477.

⁷. Ravens Christina, "**Internal Brand Management in an International Context**", Springer Gabler, New York, 2013, p 64.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الجدول رقم(02):أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين

الباحثين	السنة	الأبعاد
Smith, Organ & Near	1983	الإيثار، الالتزام العام.
Organ	1988	الإيثار، الكياسة، الضمير الحي ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري، وعي الضمير.
Williams & Anderson	1991	البعد الفردي (الإيثار، الكرم)، البعد التنظيمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).
George & Brief	1992	مساعد زملاء العمل، تقديم اقتراحات بناءة، حماية المنظمة.
Bormann & Motowidlo	1993	المساعدة والتعاون مع الآخرين، التأييد، الدعم، الدفاع عن المنظمة.
Moorman & Blakely	1995	سلوك المساعدة، الولاء التنظيمي، الشخصية الصناعية، المبادرة الفردية، الطاعة التنظيمية.
Von Scotter & Motowidlo	1996	التسهيل بين الأشخاص، العمل المتقاني، التطوع لتنفيذ المهام.
Van Scotter & Motowidlo	1997	الإستمرارية والجهد الإضافي، التطوع لتنفيذ المهام.
Podsakoff & al	2000	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الولاء التنظيمي، فضيلة المواطنة، المبادرة الفردية، تطوير الذات، الطاعة التنظيمية.

Source: Podsakoff & al, op.cit, pp, 518-522.

من جدول أعلاه ، يتضح لنا بعد مراجعة أدبيات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لعدد من الباحثين بأن كل باحث قد تناول الأبعاد بمنظور يختلف عن الآخر باختلاف مداخل دراسته، فقد اهتم الباحثون بسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية مما دفعهم بتحديد كل من هذه الأبعاد .

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على تفسير نسبة ملموسة من التباين الكلي في سلوك المواطنة التنظيمية، واتضح بعد مراجعة الدراسات السابقة أنه هناك مجموعة متنوعة من محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

أولاً.الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت اهتمام الكثير من العلماء السلوكيين والإداريين وهو من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، وذلك لأنه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد ولقد اختلف الباحثون والكتاب في تحديد تعريف للرضا الوظيفي¹، لاختلاف البيئات ومحاور الإهتمام بين الباحثين. سنستعرض فيما يلي بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي:

¹. أحمد محمود الشمايلة ، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية"، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد 8، 2015، ص 67.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

من وجهة نظر "Strang" الرضا الوظيفي هو: " حسيطة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محب له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة" ¹، و يرى " Herbert " أن مفهوم الرضا الوظيفي : " يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" ²، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " الشعور النفسي بالقبالة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والإلتفاء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" ³. وبالتالي نستخلص مما سبق تعريف الرضا الوظيفي: " هو استجابة عاطفية إيجابية يشعر بها العمال عند القيام بعملهم أو عندما يكونون متواجدين في العمل أيضا يختلف الرضا الوظيفي من عامل لآخر في نفس مكان العمل وفي ظل نفس الظروف" .

■ العلاقة بين الرضا لوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

لقد حظيت دراسة الرضا الوظيفي ومدى تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية بعناية المتخصصين في علم الإدارة، إذا خلصت دراسة كل من (Bateman & Organ,1983) وهي من أولى الدراسات التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، فعندما يشعر العامل بمستوى عال من الرضا والقبول لبيئة العمل و المشرف وزملاءه ومستوى الأجر والمكافأة فإن ذلك سيكون دافعا أساسيا لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الأعمال التطوعية التي يقوم بها في خدمة المؤسسة وزملاء العمل الآخرين ⁴، كما توصلت دراسة كل من (Wayn & al, 1997) إلى أن هناك ارتباط إيجابي بين علاقة العامل مع رئيسه في زيادة الرضا الوظيفي، وتأديته لسلوك المواطنة التنظيمية ⁵، وكما توصلت دراسة (أحمد محمد خليفة علي، 2016) إلى أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ⁶.

ثانيا. العدالة التنظيمية :

تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة التي قدمها (Adam, 1963)، والتي تنص في محتواها على أن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدل مخرجاته إلى مداخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مداخلاتهم ⁷. وهو مصطلح عرف من قبل (Greeberg, 1987) بإشارة إلى تصورات العاملين عن العدالة في مكان العمل (داخل المؤسسة) والمرتبطة مع عدة نتائج مثل الرضا الوظيفي، ودوافع

¹ . منال أحمد البارودي، " الرضا الوظيفي، وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص38.

² . عبد الكريم أحمد جميل، " إدارة الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015، ص 84.

³ . محمود أحمد عبد الفتاح، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 95.

⁴ . Batman, T,S, D. W.Organ, op.cit, p 589.

⁵ .Sandy J. Wayne& al, " Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange

Perspective", The Academy of Management Journal, vol 40,N°01,1997, p 82.

⁶ . أحمد محمد خليفة، "العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة المجمعة"، مجلة العلوم الاقتصادية،

السعودية، المجلد 17، العدد 01، 2016، ص 19.

⁷ . قاسم نايف علوان، " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد

07، 2007، 59.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

العمل ونية الدوران وأداء العمل¹، وتعرف العدالة التنظيمية بأنها: "تتعلق بإدراك العاملين إذ كانوا يعاملون معاملة عادلة أم لا في مكان العمل"². وبالتالي نستخلص مما سبق تعريف العدالة التنظيمية: بأنها " ترتبط بجميع مسائل السلوك في مكان العمل، أي أن العمال حساسون اتجاه القرارات التي يتخذها الرؤساء على أساس يومي، سواء على النطاق الصغير أو الكبير وسيحكمون على هذه القرارات على أنها غير عادلة أو عادلة".

■ العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أشارت دراسة (Khaled & al, 2013) إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) تؤثر بشكل كبير في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث لما تنتشر العدالة التنظيمية من خلال العدالة في توزيع المهام والواجبات في المؤسسة وكذا عندما تتناسب هذه المهام والواجبات مع قدرات العاملين، وأيضا عندما يتم توزيع الحوافز حسب الأسس الموضوعية، ودعم عملية المشاركة في صنع القرار، هذا بدوره يساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المرغوب³. كما أشارت دراسة (Niehoff & Moorman, 1993) إلى أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية هي علاقة غير مباشرة، حيث تؤثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في إدراك الدعم التنظيمي والذي بدوره يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية⁴.

ثالثا. الإلتزام التنظيمي:

يعد الإلتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة وقد استعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى العامل الملتزم الذي يحرص أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المؤسسة والشعور بالفخر والإعتزاز بالإنتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة⁵، فيما عرف كل من (Decotus & Summers, 1987) الإلتزام التنظيمي: " بأنه امتداد لتوافق أهداف وقيم لمؤسسة مع توجهات العامل أو أهدافه بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم"⁶، ويعرف أيضا على أنه ارتباط وثيق بأهداف المؤسسة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية بالبقاء والإستمرار في

¹. Arti Bakhshi & al , "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment", International Journal of Business and Management, vol 04, N°09, 2009, p 145.

². Lidia Garcia, & al, " A Structural Model for Organizational Justice in Universities Based on Intellectual Capital, proceedings of the 5th European conference on intellectual capital", university of Spain, 2013, p 30.

³. Khaled M. K. & al , " The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations", European Journal of Business and management , vol 05, N°02, 2013, p 213.

⁴. Niehoff, B,P, & R,H, Moorman , "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", Academy of Management Journal, vol 36, N°3, 1993, p 551.

⁵. باسم عباس كريدي، "الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة في كلية الإدارة والاقتصاد"، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 03، 2010، ص 30.

⁶. مخلص شياح علي الجميلي، "العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار"، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012، ص 296.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

عضويتها¹. وبالتالي نستخلص مما سبق تعريف الالتزام التنظيمي بأنه: "نظرة العامل اتجاه ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها و تحديد ما إذا كان سيبقى مع مؤسسته لفترة أطول من الوقت وأن يعمل بحماس نحو تحقيق أهداف مؤسسته".

■ العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

لقد أخذت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا في الدراسات السلوكية والإدارية ونتج الكثير من الدراسات لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، فدراسة (Güven,2012) أفضت إلى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، فالموظف يقوم بقبول الهدف والقيم والثقة في التنظيم لذا فالإلتزام التنظيمي يدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد مما هو مطلوب في المؤسسة والبقاء كعضو فيها². بينما اعتبرت دراسة (Leyla & Sayedali,2016) أن الإلتزام التنظيمي مفهوم مهم في سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن يمارس الإلتزام التنظيمي تأثيرا ايجابيا على أداء العاملين، كما أن المؤسسات بحاجة إلى إلتزام القوى العاملة التي تتحلّى بسلوك المواطنة التنظيمية، غير أن نتائج أشارت أنه لا يوجد علاقة بين عناصر الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري) و سلوك المواطنة التنظيمية³.

رابعاً. القيادة الإدارية:

لقد مر مفهوم القيادة الإدارية بعدة مراحل وجرى على المفهوم تغيرات جذرية ، منذ بداية توزيع السلطة وتقسيم المجتمعات إلى طبقات، حيث جرت تغيرات مماثلة في الفكر الإنساني والسياسي والإجتماعي والإقتصادي، وكلما غاب عن مسرح الحياة طبقة أخذت معها الأفكار والتقاليد والأعراف وجاءت الطبقة الجديدة بتقاليدها⁴.

■ العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية:

أظهرت الدراسات بأن القيادة الإدارية المتمثلة بنمط القيادة التحويلية لها علاقة قوية مع اندفاع العاملين للمساهمة بالسلوكيات التطوعية، فالقائد التحويلي يتابع أتباعه عن طريق إعطاء الأولوية للقضية الجماعية دون تحقيق مكاسب شخصية، وقد أثبتت دراسة (Podsakoff & al,2000) أن العاملين الذين يقدمون سلوكيات تطوعية يملكون قيم ذاتية تعزز من سلوكياتهم عندما يكون مستوى ثقتهم برئيسهم عالي والعكس

¹ . Rebecca C. T, " Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personne", International Journal of Information Technology and Business Management 29th July , Vol15 N°01,2013, p 51.

².Güven ÖZDEM , "The Relationship Between The Organizational Citizenship Behaviors And The Organizational And Professional Commitments Of Secondary School Teachers", Journal of Global Strategic Management, vol 06, N° 02, 2012, p47.

³ . Leyla Amin & Sayedali Naji, " The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff", International Journal of Medical Research & Health Sciences, .vol 05, N°05, 2016, p 173

⁴ . زيد منير عبودي، " دور القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص 17.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

صحيح¹، بمعنى أن سلوك المواطنة التنظيمية ينمو في ظل اهتمام القائد التحويلي بحاجات عماله عن طريق إثارة ثقتهم لأن أفعاله تتسجم مع أفعاله مما يزيد رضاهم الوظيفي.

كما توصلت دراسة (Rose & Jui-Kuo, 2014)، أن القيادة التحويلية مرتبطة بشكل كبير بتقاسم المعرفة و الثقة وأن تبادل المعرفة والثقة يرتبطان بسلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن إظهار الثقة من قبل القادة التحويليين يؤثر بشكل كبير في انخراط العمال بالعمل وبالتالي إرتفاع مستوى السلوك الطوعي²، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة كل من (Lee & Low, 2012)³، في حين أثبتت دراسة (Lee & Salleh, 2009)، توجد علاقة سلبية بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية للعمال، إذ أن القائد التبادلي يركز على المكافآت ونظام الحوافز الممنوحة للعمال مقابل المهام والأعمال المطلوبة منهم⁴.

خامسا. الثقافة التنظيمية:

مع تنوع مفاهيم و تعريفات الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد لوحظ من خلال مراجعة التعريفات المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية عدم وجود اتفاق بين الباحثين، فقد أشار (الموسي) في 2006 إلى وجود 162 تعريفا للثقافة التنظيمية⁵.
لقد حاول الكاتب "E, Schein" في سنة 1985، باعتباره رائد الثقافة التنظيمية أن يقدم بصورة محددة ودقيقة حيث يرى أن الثقافة التنظيمية يجب أن تشمل ثلاث جوانب هي: الظواهر الملموسة، والقيم والإفتراضات الأساسية لأعضاء المؤسسة بشأن طبيعة الإنسان والبيئة⁶. وعرفها "Hodge" عام 1991 بأنها: "مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المؤسسة"⁷، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مفاهيم تتطوي تحت الثقافة التنظيمية كالأخلاقيات، والقيم، والتكنولوجيا وغيرها، والواقع مهما تنوعت التعريفات فإن القيم هي عنصر مشترك بينهم جميعا. وبالتالي نستخلص مما سبق تعريف الثقافة التنظيمية هي: "نظام من الإفتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة والتي تحكم كيفية تصرف العمال في المؤسسات، بحيث تقوم كل مؤسسة بالحفاظ وتطوير ثقافة فريدة من نوعها، والتي توفر إرشادات وحدودا لسلوك عمالها بالمؤسسة".

¹. Ibid, p 109.

². Rose Su-Jung Lin & Jui-Kuo Hsiao, "The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Innovation, Management and Technology, vol 05, N°03, 2014, p 171.

³. Lee Kim Lian L & Low Guan Tui, "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics", Journal of Applied Business and Economic, vol 13, N°02, 2012, p 59.

⁴. Kim Lian Lee, L & Abdul Latif Salleh, "Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior", international journal of business and Management, vol 04, N°07, 2009, p 141.

⁵. بركات ربيعة، "دور الثقافة التنظيمي في تشجيع الإبداع العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 06، 2016، ص 79.

⁶. أحمد بن عبد الرحمن الشميري و آخرون، "مبادئ الإدارة العامة"، مكتبة العبيكان، الرياض السعودية، ط 10، 2014، ص 59.

⁷. أحمد بن بطاح، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 46.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

■ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية :

هناك العديد من الدراسات التي درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت دراسة زيد العزام في مجلة دراسات العلوم الإدارية حول أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية¹، كما قامت دراسة (Suparjo & Susetyo, 2015)، بتفسير العلاقة من خلال جعل الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير الوساطة للرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية هي المحددات الهامة لسلوك المواطنة التنظيمية². كما هدفت دراسة (Sofiah & Mohd, 2015)³ ، لدراسة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية، القيادة والعدالة التنظيمية وكان الالتزام التنظيمي وسيط بينهم، حيث أن إلتزام الموظفين أمام المؤسسة هو موقف إيجابي وتطبيق للسلوك الطوعي، حيث يظهر أن إلتزام العمال يظهر سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي يساهم في ثقافة المؤسسة وتقويتها من خلال أسلوب القيادة التحويلية القائمة على العدالة التنظيمية في تعزيز وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

سادسا. التسييس التنظيمي:

يعد واحد من أكثر مواضيع نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي حداثة، تمثلت في تشخيصه كظاهرة موجودة فعليا في الواقع التطبيقي الميداني لعمل المؤسسة، وعلى الرغم من إشارة عدد من المصادر إلى أن عمق جذور موضوع التسييس التنظيمي ربما تعود إلى مطلع القرن الماضي 1900⁴، مع كتابات "Mintzberg" في 1983. يعرف التسييس التنظيمي على أنه: " تلك الفعاليات غير المطلوبة كجزء من الدور الرسمي للعامل في المؤسسة، لكنها تحاول التأثير على توزيع الإمتيازات والأضرار داخل المؤسسة ، فالتسييس التنظيمي كسلوك يعتبر خارج نطاق متطلبات العمل المحدد، ويستخدم في ذلك القوة في التأثير على العمال أو الجماعات لغايات متعددة مثل منح معلومات أساسية عن متخذ القرار، تبادل المنافع مع آخرين لتحقيق منافع مشتركة⁵. ويعرف التسييس التنظيمي على أنه: " هو مجموعة الجهود التي تبذل من قبل

¹. زيد العزام، "أثر الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربب بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015، ص 103.

². Suparjo Suparjo & Susetyo Darmanto, " Mediating Role of Jobs Satisfaction among Organizational Commitment, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Empirical Study on Private Higher Education in Central Java, Indonesia", journal of research in marketing, vol 04, N° 01, 2015, p289.

³. Sofiah, K.K & Mohd. Z.A., "The mediating effect of organization commitment in the organization culture, leadership and organization justice relationship with organization citizenship behavior: A study of Academics in privates Higher learning institutions in Malaysia", internal journal of Recent advance in organization behavior and decision sciences, vol 01, 2015, p 342.

⁴. أنور الشريف، هديل كاظم سعيد، "دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، العراق، 2011، ص 256.

⁵. ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 252.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

قادة المؤسسة للبحث عن الموارد وتحقيق الأهداف المرغوبة على المستوى التنظيمي عبر النظم والهيكل غير الرسمية¹.

■ العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

العديد من الدراسات وجدت أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين التسييس التنظيمي والعديد من المتغيرات التنظيمية فضلا عن محددات النتائج الفردية في المؤسسة مثل دوران العمل، مستوى الرضا الوظيفي، الضغوط، الولاء التنظيمي، الأداء التنظيمي وكذا سلوك المواطنة التنظيمية²، حيث توصلت دراسة (Marjorie & al,1990) إلى أن التسييس التنظيمي والدعم التنظيمي يرتبطان بما يفكر فيه العاملون في عملهم (الرضا الوظيفي، دوران العمل، الإلتزام التنظيمي) وكذلك كيف يتصرفون في وظائفهم (الأداء) وبالتالي يساهمون في تنبأ بسلوكيات مهمة بين أصحاب العمل والعاملين تتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية³.

¹. Bien, M ,& al, “ **Organizational behavior**”, john weley & sons, inc, 13th, 2014, p 270.

². أنور شريف، هديل كاظم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 259.

³. Marjorie L,& al, “**Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**”, journal of organizational behavior, vol 20, 1999, p 171.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

المبحث الثالث: مقومات سلوك المواطنة التنظيمية

يتطلب الوقت الراهن من كافة القيادات في المؤسسات اليوم التحلي بالجاهزية من خلال الإهتمام بالعنصر البشري بللتغريب والمحافظة على بقاءه، بأساليب وطرق تتجاوز النظام الرسمي إلى تعزيز السلوك التطوعي بين عمالها والعمل على تشجيع كافة المظاهر الإيجابية بالتنظيم.

بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وكذا استعراض المداخل والآثار التي تتجم عنه.

المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في مؤسساتهم، ومن أمثلة سلوك المواطنة التنظيمية التي وصفها (Katz , 1964)، الأنماط السلوكية اللازمة للأداء التنظيمي التي تزدهر المؤسسة عندما يتعاون أعضاؤها مع بعضهم البعض وأن يعملوا على حماية المؤسسة من الأخطار غير المتوقعة وأن يتحدثوا بشكل إيجابي عن المؤسسة مع الآخرين، لأن هذه السلوكيات تعزز قدرة المؤسسة على البقاء على قيد الحياة، والوصول إلى أهدافها ومع ذلك هناك تعبيرات أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي¹، حيث استطاع الباحثون تحديد 13 نمط من سلوك المواطنة التنظيمية كالآتي²:

أولاً. نمط مساعدة زملاء العمل في الحصاص المتعلقة بالوظائف:

إن أحد عناصر المواطنة التنظيمية هو الإيثار الذي يشمل حسب (Smith, Organ & Near, 1983) الإجراءات الإجتماعية اتجاه العمال الآخرين في المؤسسة، مثل مساعدة الزملاء المتغيبين، أو الذين لديهم عبء في العمل³، بعض هذه السلوكيات يجب أن يكون لها دور محدد، كما هو الحال في مساعدة العمال الجدد أو مساعدة المشرف و عادة ما تكون هذه السلوكيات وظيفية من الناحية التنظيمية.

ثانياً. مساعدة زملاء العمل في المسائل الشخصية:

قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً هنا موجها نحو العمال الآخرين في المؤسسة بقصد مساعدتهم في أمور شخصية مثل: المشاكل العائلية أو الإضطرابات العاطفية أو تجنب الإساءة عند ارتكاب الأخطاء وهذا السلوك هو سلوك تطوعي في المقام الأول ويمكن أن يكون وظيفيا أو مختلطا من الناحية التنظيمية اعتمادا على ما إذا كانت المصالح مؤقتة لهذا الهدف التي يتم المساعدة من أجله أو متفقة مع الأهداف التنظيمية الكبرى⁴.

¹. Brief & Motowidlo, op.cit, p 711.

². Ibid, p711

³. Marcia P.M & Janet P. N, "The organizational and legal implications for companies and employees ", Lexington Books ,Canada, 1992, p 38.

⁴. Ana Maria, R & al, " Stress and quality of working life", library of congress cataloging publications Data, Brazil, 2006, p 105.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

ثالثا. إظهار التساهل في قرارات العاملين:

يشمل هذا النوع من السلوك الطوعي اتجاه العاملين في المؤسسة اتخاذ القرارات المتعلقة بالعامل مثل: التوظيف، تقييم الأداء، التعويض، في هذه الحالة يأخذ سلوك المواطنة التنظيمية شكل التساهل في القرارات لأن مصالح المؤسسة عادة ما يتم تقديمها عندما يتم اتخاذ مثل هذه القرارات بدقة ونزاهة، كون سلوك المواطنة التنظيمية يكون غير فعال بالنسبة للفعالية التنظيمية¹.

رابعا. تقديم الخدمات أو المنتجات بطرق متسقة تنظيميا:

تقوم العديد من المؤسسات عند تقديم منتجاتها أو خدماتها، كمتاجر التجزئة، البنوك، المستشفيات وغيرها بالتعامل مع زبائنهم وجها لوجه، فالعمال الذين يقومون بالتعامل مباشرة مع المستهلكين هم في وضع يسمح لهم بالتعامل بصورة اجتماعية هذا الأمر قد يرجع على المؤسسة بالسلب أو الإيجاب.

أحد أنواع سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابية ينطوي على تقديم الخدمات أو المنتجات بطرق متسقة تنظيميا، كأن يعتقد العامل فعلا أن منتجات أو خدمات المؤسسة تساعد المستهلك فعلا². على الرغم من أن الإهتمام بالمصالح الفضلى للمستهلكين شرط ضروري وعادة ما يكون هذا السلوك منصوح عليه، ومع ذلك يعتبر هذا السلوك من قبيل السلوك التطوعي الإيجابي³.

خامسا. تقديم الخدمات أو المنتجات للمستهلكين بطرق غير متناسقة تنظيميا:

هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية، يقوم على أن العمال يقدمون السلع أو الخدمات بطريقة تضر بالمؤسسة، فعلى سبيل المثال، أن يقدم العمال أسعارا أقل مما هو مصرح به أو أن يبيع العمال المنتج مع إبراز سلبياته، وفي المقابل أن يقدم العامل خدمة عن طريق تجاهل القواعد والإجراءات التنظيمية الهامة وبالتالي هذا السلوك يؤدي إلى الإختلال الوظيفي في المؤسسة⁴.

سادسا. مساعدة المستهلكين في المسائل الشخصية التي لا علاقة لها بالخدمات أو المنتجات التنظيمية:

هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يتيح للعمال الذين يتعاملون مع الزبائن فرصة لتقديم خدمات شخصية مثل: إعطاء التوجيهات أو إجراء تغيير للمنتجات، هذا السلوك الطوعي يمكن أن يكون وظيفة تنظيمية أو إختلال وظيفي ويتوقف معرفة ذلك اعتمادا على ما إذا كانت هذه الأنشطة تتداخل مع الأدوار

¹. Hans Warner. B, "Prosocial Behavior", Psychology press, USA, 2005, p 306.

². شارف عقون، "تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، الجزائر، العدد 42، 2014، ص 205.

³. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 13، 2013، ص 108.

⁴. Michael Hersen, op.cit, p 414.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الرسمية، فالسلوك ا لإيجابي يتعلق بالتوجيهات أكثر عمومية مرتبط ة بسلوك المواطنة التنظيمية لفائدة المؤسسة¹.

فحسب (Mowday & al , 1982) يتكون الإلتزام التنظيمي من: (أ). الإعتقاد القوي وقبول أهداف المؤسسة وقيمها، (ب). الرغبة في بذل جهد كبير لحساب المؤسسة؛ (ج). الرغبة القوية في الحفاظ على العضوية في المؤسسة؛ هذه المكونات من الإلتزام التنظيمي تشير إلى تصرفات سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي، بمعنى أن العمال مستعدين لتقديم شيء مقابل رفاه المؤسسة².

سابعاً. الإلتزام بالقيم التنظيمية والسياسات واللوائح:

يشمل هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية أعمالاً مثل: التصرف وفقاً لقيم المؤسسة وأهدافها، الإلتزام بالسياسات والإجراءات الرئيسية، إتباع القواعد والأنظمة المتعلقة بالمسائل اليومية مثل: ساعات العمل، استخدام المنتظم للموارد، وهذه السلوكيات تعكس التعاون والقبول العام للمؤسسة في المسائل التي تعود عليها بالنفع³، في حالة إذا كانت هذه القيم والسياسات لا تضر بالمؤسسة.

ثامناً. اقتراح التحسينات الإجرائية أو الإدارية أو التنظيمية:

بمعنى أن يحاول العامل تغيير جوانب المؤسسة أو طريقة عملها لكي تصبح ناجحة هو سلوك طوعي موجه نحو المؤسسة، فاقترح العاملين تغييرات لتحسين تصميم الوظائف أو إجراءات الإنتاج أو الإستراتيجيات التنظيمية مثلاً، فهو سلوك طوعي إيجابي وإن كان يبدو غير متجانس مع بعد الإمتثال العام، إلا أنه يبقى ضمن سلوك المواطنة التنظيمية كون العامل يطمح من وراء ذلك لمساعدة المؤسسة لتسهيل تحقيق أهدافها بدون تكلفة أو مقاومة لتغيير⁴.

تاسعاً. الإعتراض على توجيهات أو إجراءات أو سياسات غير سليمة:

بعض العاملين قد يرون أنه هناك حاجة ماسة للتغيير، على سبيل المثال أن تكون هناك إجراءات أو سياسات معينة غير أخلاقية أو غير قانونية في المؤسسة تعود عليها بعواقب وخيمة على المدى الطويل، هنا قد يلجأ العامل إلى فرد آخر أو مصلحة أخرى تكون في وضع يسمح لها بلبتخاذ القرارات التصحيحية، إذ يتم ذلك بقصد مساعدة المؤسسة بصدق بدون نية التشهير بها أو تدميرها يعتبر هذا السلوك طوعي إيجابي، فالكشف عن المخالفات في المؤسسة يمكن أن يكون وظيفة لزيادة الفعالية التنظيمية وإن كان على المدى

¹. Dozier, J.B. & Miceli, M. P., "Potential predictors of whistle blowing: A prosocial behavior perspective", Academy of management review, 1985, pp 829-830.

². Jennifer j. Halpern & Robert N.S., "Debating rationality :Nonrational aspects of organizational decision making", cornnel university press, USA, 1998, p 209.

³. بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 02، 2003، ص 73.

⁴. Arne, Evers & al, "The Blackwell Handbook of personnel selection", black well publishing, USA, 2005, p 378.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الطويل¹، و إن كان من الواضح أن هذا السلوك يتعارض مع بعد للإمتثال للإجراءات والسياسات لكن في جانب آخر هو امتثال للقيم وسياسات المؤسسة التي تقوم على اعتراض ممارسات خاطئة.

عاشرا. بذل المزيد من الجهد في العمل:

إن الجانب الثاني من الإلتزام التنظيمي هو الرغبة في بذل جهود كبيرة نيابة عن المؤسسة، يشمل سلوك المواطنة التنظيمية أيضا في جانب من الإمتثال العام، الضمير والجهد في العمل، المثابرة في أداء وظيفة واحدة تشمل مهام عديدة، ينطوي السلوك الطوعي على تنفيذ الأفعال التي تقلل من نفقات المؤسسة².

إحدى عشر. التطوع لمهام إضافية:

غالبا ما يتم تنفيذ أعمال التطوع من أجل مهام إضافية بقصد مساعدة المؤسسة وهي تشمل التطوع من أجل القيام بأنشطة مختلفة مثل: مهام اللجنة؛ المشاريع المتصلة بالعمل؛ اتخاذ القرارات لتصحيح الظروف الخاطئة؛ إزالة العقبات التي تحول دون التسيير الحسن للمؤسسة؛ حماية المؤسسة من المخاطر غير متوقعة³.

اثنا عشر. البقاء مع المؤسسة بالرغم من المصاعب المؤقتة:

فالولاء التنظيمي هو شكل آخر من أشكال سلوك المواطنة التنظيمية الإيجابي، فهو ينطوي على البقاء حتى خلال فترات ظهور مؤقت لوضع غير مريح⁴.

ثلاثة عشر. تمثيل المؤسسة بشكل إيجابي أمام الغرباء:

وهو وجه آخر للتعبير عن الولاء من خلال الدفاع والتحدث جيدا عن المؤسسة أمام الغير، هذا السلوك من شأنه أن يعزز سمعة المؤسسة في نظر العالم الخارجي مثل (المجتمع المالي والإستثمار؛ سوق العمل)، بالإضافة أن هذا السلوك التطوعي يسهل حصول المؤسسة على التمويل، وتسويق منتجاتها أو خدماتها واجتذاب القوى العاملة الكفؤة نحو المؤسسة وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية⁵.

¹. Brief & Motowidlo, op.cit, p 715.

². Duane.P. Schultz & Sydney. E. Schultz, "Psychogy and work today", Rutledge published, 10thed, USA, 2015, p 203.

³. Patrick Cannor, "Avoiding the Hatchet Man : practical advice for the employed and unemployed", Eloquent Books, USA, 2009, p 39.

⁴. شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة حالة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، الجزائر، 2014، ص 194.

⁵. صفوان أمين الشفاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركة هائل سعيد أنعم وشركاهه أنموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد 01، 2015، ص 83.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

المطلب الثاني: مداخل إلى سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم التطرق لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين¹:

المدخل الأول: سلوك المواطنة التنظيمية- سلوك الدور مقابل سلوك الدور الإضافي

استناداً إلى الدراسات السابقة فإن سلوك الموظف يمكن تقسيمه إلى نوعين:

سلوك الدور الإضافي (سلوك المواطنة التنظيمية) وسلوك الدور الرسمي، فحين يمارس العامل سلوك الدور الرسمي هذا يعني أنه يقوم بمجموعة من الإجراءات على أساس دوره في المؤسسة (in- role behavior)، فحين يشير سلوك الدور الإضافي إلى ما يقوم به العامل بأعمال خارج الوصف وتنعكس على فعالية المؤسسة (extra- role behavior)².

كما أن أداء العامل هو مزيج من سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي³، فالتمييز ما بين السلوكيين يقصد به إرساء خط بين أنواع السلوك التي يتم عرضها من قبل عقد عمل العامل و(سلوك الدور الإضافي).

فبعد تعريف (Organ, 1988) يذكر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من أنواع إيجابية من السلوك التي ليست جزءاً من الوصف الوظيفي الرسمي، غير أنه في بعض الحالات، سلوك الدور الإضافي هو جزء من الدور الرسمي للعامل لذا يكافأ عليه، إضافة إلى ذلك، يميل الموظفون لأداء سلوك الدور الإضافي الذي يكافئون عليه⁴.

في حين أن الباحثين وجدوا أنفسهم في موقف صعب عند التمييز بين سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي، إلى جانب التباين بين: "العمال، الوظائف، والمؤسسات... الخ"⁵.

على النقيض من التعريف الأصلي لـ (Organ, 1988) أن سلوك الدور الرسمي و سلوك المواطنة التنظيمية يختلفان عن بعضهما البعض، فقد رأى كل من (Burmam & al, 2009, Graham, 1991 ; Maloney, 2007) أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل كلا من سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي⁶، الإضافي⁶، إن الطرح الثاني يتغلب على المشكلة في عدم التمييز بين سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي، حيث يرى (Van Dyne & al, 1994) أنه يجب تصنيف أنواع السلوك الإيجابية والتنظيمية التي

¹ إبراهيم خليل إبراهيم، " الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية من المستشفيات الأهلية ببغداد"، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 25، 2017، ص 05.

² Yanhan Zhu, " individual behavior: in role and Extra- role", International Journal of Business Administration, vol 04, N°01, 2013, p 26.

³ Williams.L.J & S.E, Anderson, op.cit, p 602.

⁴ Ferry koster, "for the time , Being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationship on solidary behavior for employees", universal press, 2005, p 53.

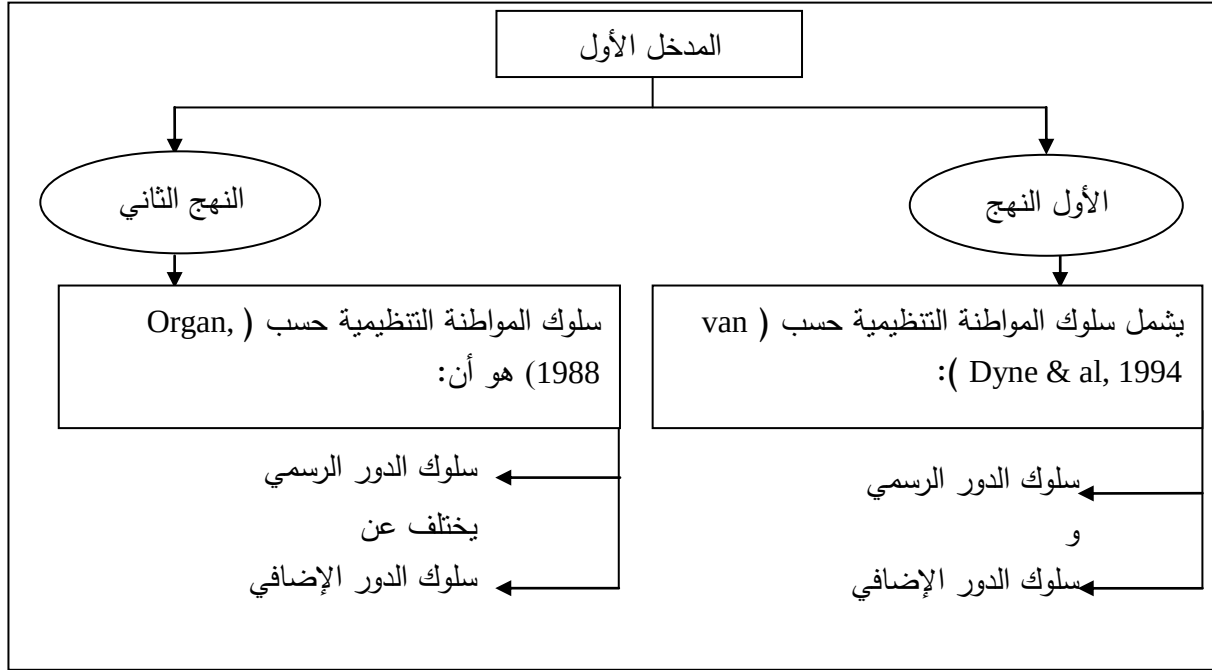
⁵ Peter,J, Hosie & al," Happy- Performing Managers", Edward Elgar publishing limited, USA, 2006, p 322.

⁶ C. Ravens, op. cit, p 60.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

يظهرها العمال كسلوك المواطنة التنظيمية بدلا من بذل الجهد للتمييز بين سلوك الدور الرسمي وسلوك الدور الإضافي¹.

الشكل رقم (01):مناهج المدخل الأول لسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على كل من (van Dyne & al, 1994 ; Yanhan Zhu,2013)

من خلال الشكل الموضح أعلاه، تشير الأدبيات على أنه في البداية لا يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية يقتصر على الدور الإضافي كما يبدو، فعلى سبيل المثال: تقييم المشرفين لبعض أنواع السلوك التي تعتبر سلوكيات طوعية، وهذه النتيجة لا تتفق مع الافتراض القائم على أن سلوك الدور الإضافي لا يكافأ.

المدخل الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية و سلوكيات الدور الإضافي و السلوكيات السياسية

وحيث أشار العديد من الكتاب والباحثين أن قيام العمال بسلوك المواطنة التنظيمية يعتبر أمرا مهما بالنسبة للمؤسسات، وعلى ضوء مراجعة الدراسات السابقة، خلصت العديد من الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين والمؤسسات فقط ولكنها تتيح أيضا فهم سلوكيات العمال في المؤسسات بشكل أكثر شمولاً. وطبقا لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل على ثلاث أنواع من السلوكيات وهي:

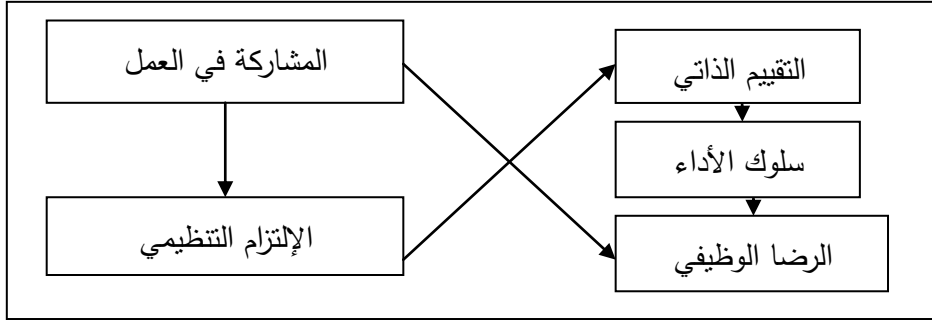
¹. Van Dyne.L & al," Organizational citizenship behavior: construct redefinition, Mesurement, and validation", Academy of management journal, vol 37, N°04, 1994, p 767.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

أ. سلوكيات الأداء الوظيفي للدور:

حيث يتم تعريفه على أنه مستوى الإنجاز في مهام معينة، وهو مرتبط بالمتطلبات الرسمية في الأنشطة التي يتعين على العامل القيام بها، وفقا للعديد من الأبحاث السابقة يمكن اعتبار المؤشر الأساسي للأداء التنظيمي هو دوافع العامل الذي يتأثر بمواقف العمل مثل المشاركة في العمل والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والتقييم الذاتي لعمله في المؤسسة¹.

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في سلوكيات الأداء الوظيفي للدور



Source: Thanun.S.& Sirion.C, "The exploration of the factors effecting on In- Role job performance: A case study for thai Nondestructive testing public company limited's Employees", international conference on Business, law and corporate social responsibility, Thailand, 1-2/10/2014, p66.

ب. سلوكيات الدور الإضافي :

وقد نوقشت هذه السلوكيات باعتبارها ذات الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية، ومع ذلك نجد العديد من التعريفات تعتبرها في جانب منفعة المؤسسة وأيضا هناك من يرى أن مصادر سلوك المواطنة التنظيمية هي فطرية، لذا فهي لا تحدد في نظام مكافآت الرسمية².

ج. السلوكيات السياسية (التسييس التنظيمي):

في الواقع يمكن تصور المؤسسة على أنها شبكة من محاولات النفوذ التي تهدف إلى توجيه سلوك عمالها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في أي ظروف، ويمكن وصف السلوك السياسي بالعناصر التالية³:

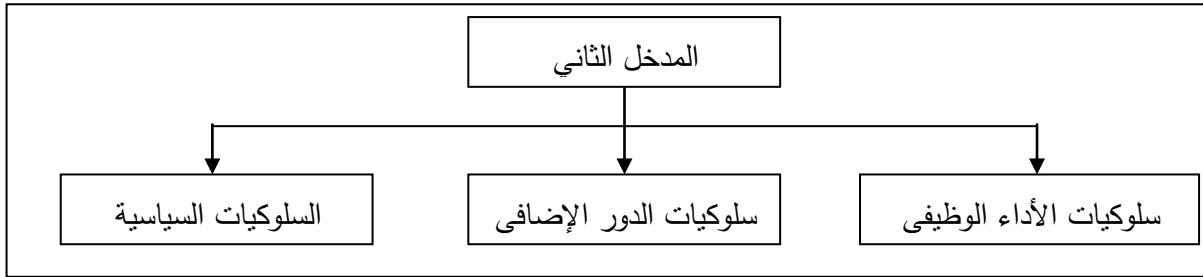
- السلوك السياسي هو محاولة التأثير في الآخرين؛
- السلوك السياسي يقع على عاتق العامل ويظهر من خلال مدى انغماسه في المؤسسة أي أن المؤسسة لا تفرضه أو تقدمه في لوائحها الرسمية، فهو محاولة التأثير غير رسمية وهو تقديري؛
- السلوك السياسي هو محاولة التأثير الطوعية في العمال من أجل السير الحسن للعمل و كذا حماية المصالح الذاتية للعامل والوحدات بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ . Van Dyne.L & al,op.cit,p767.

² . Ali Murat, & Ali Can, "The Antecedents of extra- Role Organizational Behaviors: A qualitative research on soldier", journal of business Research Turk, vol07, N°0 1, 2015, p 27-28.

³ . Deepti Bhatnagar," Understang political Behavior in organizational: A frame work", vol 17, N°02, 1992, p 17.

الشكل رقم (03) : السلوكيات الثلاث للمدخل الثاني لسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على كل من (Thanun.S.& Sirion.C,2014 ; Ali Murat, & Ali Can,2015; Deepti Bhatnagar,1992)

ما يلاحظ في المرجعيات الأدبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية هو تناول المدخل الأول وبالذات النهج الأول كونه أكثر تحديدا وقابلية للقياس، على غرار المدخل الثاني الذي يتسم بالشمولية، ولذلك سيتم الإعتماد على المدخل الأول في نهجه الأول في الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

قامت عدة دراسات بتحديد الآثار المرتبة عن سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها عامل مهم يمكن أن يساهم في بقاء المؤسسة وكما أنه يؤثر على أداء العاملين، هذا لا ينفي وجود تأثير سلبي مواتي لهذا السلوك داخل المؤسسة.

أولا. الآثار الإيجابية:

- زيادة أداء العاملين الذين يذهبون إلى أبعد من الحد الأدنى لمتطلبات وصف الوظيفة، من خلال إقتراح التحسينات التي تؤثر على الأداء وتعزز كفاءة عمل المجموعة؛
- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على كفاءة مجموعة العمل في أوقات إدارة الأزمات، على سبيل المثال يؤدي وجود الضمير ومساعدة الآخرين إلى تناقص الصراع بين الجماعات ويسمح للمديرين بالتركيز على المسائل الأكثر إلحاحا¹.
- وجود عمال منخرطين بدرجة كبيرة في سلوك المواطنة التنظيمية قد يحسن من كفاءة المدراء وذلك من خلال السماح لهم بتكريس وقت أكبر لتطوير مسائل التخطيط².
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية المؤسسة على زيادة أدائها على المدى الطويل بالمقارنة مع المدى القصير علاوة على ذلك له أثر على التطور التنظيمي³.

¹. Lelei J. & al, "Effect of organizational citizenship behavior on Employee performance in Banking Sector, Nairobi country, Kenya", International of Business, Humanities and technology, vol05, N°04, 2015, p 56.

². David L, Turnipseed & Ali Rossuli, "Performance perception of organizational citizenship behavior at work: A Bi- level study among Managers and Employees", British Journal of Management, vol 16, 2005, p 234.

³. Ivana. V, "Organizational citizenship behavior definition, determination and effect", Engineering management, vol0 3, N°0 1, 2017, p 44.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تشجيع العاملين على تطبيق أقصى قدر من (المعرفة والإبداع) و(المهارة التنظيمية) و(القدرات الابتكارية) في مكان العمل، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹.
- يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية ارتباط وثيق بالدافع التنظيمي مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية².

وقام العديد من الباحثين على تأكيد النتائج التي تدعم الافتراض القائل أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية بالرجوع لعدد من الأسباب³:

- مساعدة العامل لزملائه في العمل و وبالتالي زيادة الإنتاجية الإدارية.
- تحرير الموارد حتى يمكن استخدامها لأغراض أكثر إنتاجية.
- الحد من الحاجة لتكريس الموارد النادرة لمهام الصيانة.
- يساعد على تنسيق الأنشطة داخل المجموعة العمل وفيما بينها.
- تعزيز قدرة المؤسسة على جذب واستبقاء أفضل للعاملين.
- زيادة استقرار أداء المؤسسة.
- تمكين المؤسسة من التكيف بشكل أكبر مع التغيرات البيئية.

ثانياً. الآثار السلبية:

بالرغم من البحوث التي ركزت عموماً على الجانب الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية من التعاون والأداء، فقد كشفت بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط سلباً بالأداء الوظيفي في ظل ظروف معينة مثل: عندما تصبح الرغبة في مساعدة الآخرين عبئاً أو تفوق دافع المرء للوفاء بالمسؤوليات الوظيفية الأكثر أهمية⁴.

أشارت بعض الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يؤثر على تقييم المشرفين للعاملين من خلال المحاباة أو عن طريق التساهل في التقييم، هذا الأمر ينجم عنه التأثير السلبي في أداء الوظائف وعلى المفوضات الشخصية⁵، وعلى المسار المهني و أنظمة المكافآت والإنجازات الفردية⁶.

¹. Itishree. G.K& Rabindra.K.P, "Human resource and organizational effectiveness: Role of organizational citizenship behavior and Employee intent to stay", international journal of Business and management , vol 03, N°01, 2017, p 44.

². Joireman.J.D & al," Organizational citizenship behavior as function of Empathy consideration of future consequences and employee time Horizon", journal of Applied social psychology, vol 36, N° 09, 2006, p 22-68.

³. Podsakoff & al, op. cit, pp :552-553.

⁴. Grant, A, M, & Mayer, D .M," Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motive as interactive predictors of citizenship behavior", journal of Applied psychology, vol 94, 2009, p 901.

⁵. Amanatullah, E.T, & al, "Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining", journal of Personality and social psychology, vol 95, 2008, p724.

⁶.Berjeron, D,M, & al," Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen", journal of Management, vol 39, 2013, p 962.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

ما يستتج من هذا التساهل في التقييم هو الحصول على المساهمات الفعلية للعاملين ويمنعهم من التطوير الوظيفي وأيضا تدني مستوى الكفاءة وبالتالي منع العمال أكثر استحقاقا من حقهم في الترقية.

كما أن مساعدة زملاء العمل، كالذين يزورون عمدا السجلات لحماية الآخرين من اللوم التنظيمي المستحق، أو تقديم خدمات للعملاء بطرق تتنافى مع المصالح التنظيمية، والواقع أن هذه الأعمال كثيرا ما تجعل من الصعب على المؤسسة أن تكون فعالة¹.

¹. Brief & Motowidlo, *op.cit*, p 711.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

المبحث الرابع: العوامل المعززة والمعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية وسبل علاجها

على الرغم من أن البحوث أثبتت أن المصالح الذاتية والدوافع الإجتماعية بين الـ منفيدين والملتقين تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية غير أن هناك معيقات تحول دون تجسيد هذا السلوك. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العوامل المعززة، العوامل المعيقة، وطرق العلاج لسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

أصبحت المؤسسات أكثر وعياً بتأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التنافسية وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، حيث وجدت دراسة (Sofia & al, 2015) أن هناك عوامل معززة لسلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في مفهوم الذات، سياسات الموارد البشرية، علاقات الالتزام بين الفريق ، السمات الشخصية، العامل الموقفية المدركة¹.

أولاً. مفهوم الذات :

يظهر مفهوم الذات جوانب من الذات التي تختلف عن الآخرين وتحفز هفي اتجاه الأغراض الفردية ويعكس مفهوم الذات، التفكير الذاتي والتقييم الذاتي والعاطفة والسلوك التي ينطويها العامل لنفسه².

وقد أولى علماء النفس الإهتمام بللمبحث في مفهوم الذات لتحديد مفهومه، بعد ذلك تم دمج هذا المفهوم في البحوث التنظيمية التي تقوم على الحفاظ وتحسين الإحتياجات الأساسية ومنه قد يكون هذا المفهوم مفيد لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية الذي يفسر مهارات وقدرات وخصائص العمال³، فتصور الفرد الشخصي للعمل الطوعي ينبع من دوافع إثارية من شأنها تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

فسلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى السلوكيات الذاتية التي يقوم بها عمال المؤسسة، لأن هذه السلوكيات هي التي تعزز الإنتاجية الفردية وتحسن بشكل فعال الإنتاجية العامة للمؤسسة⁴.

¹. Sofia Kadar. k & al, " The factors affecting organizational citizenship behavior A study in fitness industry", international journal, of recent Advances in organizational behavior and decision sciences, vol 11, N° 02, 2015, p374.

². Rumki. G, "Study on self- concept, Academic Achievement and Achievement motivation of the students", journal of humanities and social science, vol 19, N° 05, 2014, p 88.

³. Kyeong. D. J & Myung, S.K, "Mediation effect of organizational commitment between the professional self- science and technology letters, vol of clinical Nurse", advances concept and organizational citizenship behavior N° 13, 2014, p53. 61,

⁴. عبد الدود أحمد الزبيري وآخرون، " مفهوم الذات وعلاقته ببعض المهارات النفسية و الأساسية بكرة السلة لدى طلاب كلية التربية الرياضية "، المجلة العلمية للعلوم النفسية، العدد 12، 2015، ص 19.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

ثانيا. سياسات الموارد البشرية:

تشير الأدبيات إلى أن جميع الأنشطة التي تشكل إدارة الموارد البشرية، من التوظيف و الاختيار ، التحفيز والمكافأة والتقييم والتنمية والتدريب، تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فعلى سبيل المثال: العمال الذين يعملون نتيجة عملية " توظيف عادلة" فهم أكثر عرضه للإلتزام بواجباتهم ومنح الثقة لرؤساءهم وبالتالي سهولة التكيف وبناء التصور الإيجابي عن المؤسسة¹.

وتوصلت دراسة (Davood & al,2012) أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورا حاسما في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعمال وأداء المؤسسة، فلتحسين جودة الخدمة ينبغي على أصحاب العمل تحسين ممارسات تقييم المكافآت والأداء حيث أن لهذه الممارسات التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين مما يؤثر بدوره على جودة الخدمة².

كما أن ممارسات الموارد البشرية تعمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية المختلفة من أجل تحقيق كفاءة وفعالية العمال من خلال تعزيز الأداء التنظيمي المهم لتحقيق الميزة التنافسية³.

ثالثا. إلتزام الفريق :

بالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أن إلتزام أعضاء الفريق من العوامل التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كون أعضاء الفريق أكثر عرضة لتطوير علاقات شخصية قوية من العمال خارج الفريق، مما يؤدي إلى انخراط عمال الفريق في المزيد من الأنشطة الطوعية⁴.

حيث كان الظهور الأول لسلوك المواطنة التنظيمية في إطار فرق العمل، فضلا على اعتماد المؤسسات الحالية الهيكل المهني على الأسلوب الفرقي في العمل لحل الأزمات ومواجهة المشكلات وتحقيق النجاح في بلوغ الأهداف⁵.

¹. Dariusz Turek & Agnieszka Wojtczuk, "HRM practices influence organizational citizenship behavior? Mediating the role of person: organizational fit, management know ledge and learning", international conference Italy, 25-27/05/2015, p 2222.

². Davood Babaei & al, "The impact of Human Resource Practices and organizational citizenship behavior on firm performance", American journal of Applied sciences, vol 09, N° 01, 2012,p 47.

³. Chris Obisi., "Employee performance Appraisal and its implication for individual and organizational Growth, Australian", journal of Business and Management research, 2011, p 96.

⁴. David, A, F & Thomas, P, "Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?", Management Decision, vol 46, N° 06, 2008, p 942.

⁵. بشرى هاشم محمد، أسيل جمدي عثمان، " أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإتكالية الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2001، ص 112.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

شكل رقم (04): العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية



Source: Sofia Kadar. k & al, op.cit, p374.

رابعاً. السمات الشخصية:

إن السمات الشخصية لها دور كبير في شرح السلوك البشري بشكل عام وسلوك العامل على وجه الخصوص¹، وأظهرت الدراسات أن العوامل الشخصية هي مجموعة من الخصائص التي يمتلكها الشخص، تؤثر بشكل فريد على دوافعه وسلوكه²، حيث قام الباحثون بتأكيد تعزيز السمات الشخصية الخمسة (الإنفتاح، الطيبة، يقظة الضمير، الإستقرار العاطفي، الإنفتاح على تجارب الآخرين) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين³، حيث تؤثر على أنظمة الإختيار والتوظيف، بما تمنحه من قدرتها التقديرية للعامل، الذي يكون مدفوعاً بالرضا الوظيفي والإلتزام وبالتالي إيجاد بيئة عمل مريحة.

خامساً. العوامل الموقفية المدركة:

حيث تعد الثقة التنظيمية مفهوم إدراكي غير ملموس تساهم من خلال أبعادها الثلاث (الثقة بالمؤسسة، الثقة بالمشرفين، الثقة بالزملاء) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال ما ينتج عنها من قناعة عالية لدى العاملين بالإلتزام التنظيمي ومرونة العمل والتنظيم الجماعي التي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة⁴.

وهناك الكثير من الدراسات التي أجريت للوقوف على العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد قامت هذه الدراسات بالتحقق من العوامل التي لها التأثير كبير في تعزيز السلوك الطوعي مثل: الرضا الوظيفي، السمات الشخصية، أسلوب القيادة، الإلتزام التنظيمي، العوامل الموقفية المدركة، الثقافة التنظيمية، نظام مراقبة الأداء، تحديد الهيكل التنظيمي⁵.

¹. Gurjit Rakhroy & Parneet Kaur, "Personal characteristics and empowerment: Antecedents of organizational citizenship behavior?", International journal of commerce, Business and Management, vol 05, N° 03, 2016, p 7.

². Dan S. Chiaburu, & In-Sue Oh, "The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", journal of Applied psychology, vol 96, N° 6, 2011, p 1143.

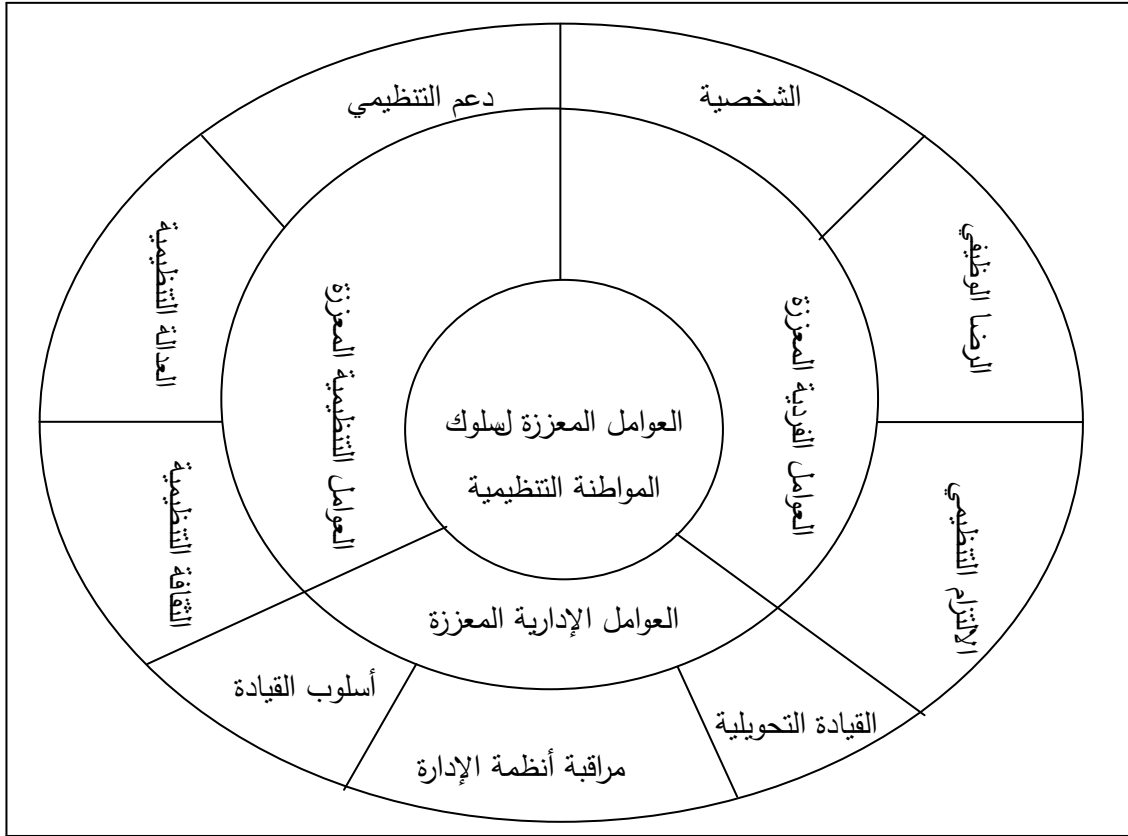
³. Sinpan.L, "Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand", journal of science, vol 37, 2016, p 109.

⁴. حميد سالم الكعبي، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة كلية الرافيدين، جامعة العلوم، العراق، العدد 32، 2013، ص 282.

⁵. Saeed Ramezani, & al, "Identification and ranking of the factors affecting the development of organizational citizenship behavior", international journal of economics, commerce and Management, vol 03, N° 05, 2015, p 1145.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

الشكل رقم (05): النموذج المفاهيمي للعوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية



Source :Ibid, p1145

الشكل أعلاه يبين العوامل التي تؤثر على تكوين سلوك المواطنة التنظيمية مع التركيز على ثلاثة عوامل: الفردية، والإدارية والتنظيمية مصنفة حسب تصنيف شامل (حسب الدراسات السابقة). في هذه الدراسة العوامل التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية تصنف في الفئات الثلاث التالية: العوامل الفردية بما في ذلك الخصائص الشخصية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ العوامل الإدارية بما في ذلك القيادة التحويلية ونظام مراقبة أنظمة الإدارة، العوامل التنظيمية بما في ذلك الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي.

بالنظر إلى شمولية واتساع نطاق هذه الدراسة البحثية هو تحديد الجوانب التي تؤثر على تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية، في الواقع تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وترتيب أولويات المكونات ذات التأثير العالي من خلال التعرف على العوامل التي تؤثر على تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لعمال المؤسسات.

المطلب الثاني: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم إسهام العمال في المؤسسات بسلوك المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات نذكر أهمها في¹:

¹. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، مرجع سبق ذكره، ص: 746-747.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

- عدم إشراك العمال في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛
- عجز ثقافة المؤسسة وقيم المؤسسة في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى سلوكياتهم الإضافية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم؛
- عدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واتجاههم ووظائفهم، مما يقف عائقا أمام العاملين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- افتقار معظم المؤسسات إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب، وعدم الرضا وقلة الدافعية في العمل؛
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي؛
- إن إحساس العامل بمكانته داخل المؤسسة وبأهميته في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار في هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المؤسسة في غرس أسس سلوك المواطنة التنظيمية فيه ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المؤسسة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا.
- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها العامل يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف، حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المؤسسة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى السلوك الإضافي الإيجابي مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.
- تمثل الثقة المتبادلة بين العمال والمؤسسة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف العامل والمؤسسة على حد سواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المؤسسات وتطور احتياجات العمال.
- إن ارتباط الإنتماء الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم سلوك المواطنة التنظيمية خاصة الإنتماء العاطفي الذي يعكس الارتباط العاطفي للعامل واحتوائه وتوافقه مع المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الإنتماء المعياري الذي يعكس تمسك العامل بالبقاء في المؤسسة ما ينتج جملة القيم التي يعتقد أنها العامل لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن النوع الثالث من الإنتماء الإستمراري الذي يعكس

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

ميل الفرد للإستمرار في المؤسسة بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المؤسسة أو بسبب عدم توافر بدائل وظيفية مناسبة.

■ يمثل تهديدا لسلوك المواطنة التنظيمية، فحينما يكون مستوى الإلتناء الإستمراري لدى العامل مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوك المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية، وإلى جانب هذه المعوقات تتموضع عدة معوقات أخرى تتراوح بين ما هو مرتبط بالعامل وسلوكياته والتي تعود في الأساس للمؤسسة إلا أن معالجة هذه المعوقات ليس بالأمر المستحيل أو الصعب بل يحتاج لنظرة عامة وإستراتيجية شاملة تعاجل مختلف جوانب العمل¹.

المطلب الثالث: طرق علاج معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

وعلى الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائل أمام سلوك المواطنة التنظيمية فإن كثير من الدراسات أظهرت سبلا لمعالجة هذه المعوقات، ومنها من يرى أن معالجة هذه المعوقات يستدعي الإهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي إلى هذه السلوكيات المفيدة، فالعامل الذي يشعر في المؤسسة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها².

كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية كما جاء في دراسة (Karam,2011) وهذه المعوقات تستدعي اهتمام المؤسسة³:

- تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخصي لدى العمال لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية؛
- سعي القيادات الإدارية لحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات العاملين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة؛
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للعمال الجدد للإندماج اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز العاملين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء؛
- التركيز على حاجات العمال وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز بالمؤسسة؛
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تهم حاجاتهم واحتياجاتهم في المؤسسة.

¹ حبة ودبعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية-دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية-sonatrach-، أطروحة دكتوراه تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بكرة، الجزائر، 2018، ص142.

² عبد السلام شابع القحطاني، "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016، ص61.

³ رشيد منصورية، فريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 8، 2015، ص 224.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

- التركيز على إشباع حاجاتهم الإرتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي والبعد عن الرسمية و المركزية ويساعد على إيجاد جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية.
- إثارة المناخ الإيجابي يثير وعي العمال ويشعرهم بالقضايا المهمة مما ييبث روح المبادرة لديهم والتعاون بينهم.
- الإهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات المفيدة فالعامل الذي يشعر في المؤسسة بفائدته وأهميته يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد من أجلها.
- إشباع حاجاتهم الإرتقائية عن طريق الإثراء الوظيفي وتنوع الواجبات الوظيفية والبعد عن الرسمية والمركزية يساعد في إيجاد جيل يتسم بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- حث المديرين العمال على التمسك بالقيم الدينية بمؤسساتهم من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني والتطوعي بجانب العمل الرسمي والقضاء على القيم السلبية؛
- السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العمال والإهتمام بحالتهم النفسية والإجتماعية والعمل على إشباع حاجاتهم وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.

الفصل الأول. الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأهم مرتكزات بناءه

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه يلاحظ تركيز اهتمام الباحثين في بداية الأمر حول سلوك المواطنة التنظيمية واختبار أثر مجموعة من المتغيرات كان أهمها الرضا الوظيفي ودعم القائد وبعض المتغيرات الديمغرافية، وبعد مراجعة الدراسات السابقة تبين أنها توسعت لتشمل جميع جوانب سلوك المواطنة التنظيمية بهدف مقارنة أثر هذه المتغيرات على هذا السلوك، حيث تجلى أثر خصائص بيئة العمل وخصائص الوظيفة والمتغيرات الفردية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما اتضح إدراك العمال لأهمية هذا السلوك الطوعي على مستوى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، من خلال إبراز ضرورة الإهتمام بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحسين برامج جودة حياة العمل ومحاولة قدر المستطاع التقليل من الجانب المظلم لهذا السلوك بجميع الوسائل التنظيمية المتاحة للعامل والمؤسسة.

لكن هذه الأبحاث لم تحدد الوزن المعطى لأنشطة سلوك المواطنة التنظيمية وماذا يحدث للعمال إذا لم يؤديوا سلوك المواطنة التنظيمية؟، وهذا يعني أن المديرين ينظرون إلى مكاتب العمل المركزية بشكل إيجابي ويتم مكافأتهم أيضًا إلى حد ما، لكن العاملين لا يعاقبون على عدم المشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية بسبب طبيعتها التقديرية. لذلك، يرغب العمال في تقليل ضغوط العمل من خلال الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية. حتى يمكنهم أن يظلوا منتجين في سلوك الدور الإضافي.

وعليه فلو تفاعل مستوى ضغوط العمل يدفع العمال إلى إدراك الإجراءات التنظيمية المواتية بشكل سلبي وبالتالي، فإن وجهة نظر التبادل الاجتماعي تشير إلى أن غياب علاقة التبادل الاجتماعي يجب أن تقلد معدل دوران أعلى والتزام أقل، ومنه فإن تصور الضغط العالي يزعج هذا التبادل الاجتماعي مع المؤسسة.

الفصل الثاني

التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

تمهيد

تعيش المؤسسات في الحاضر في عالم متغير نظرا للتطورات الاقتصادية السريعة العلمية والتقنية في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية وغيرها، ومع ارتفاع حدة المنافسة تطلب وجود الاختلاف من مهنة إلى أخرى، وهذا التباين يعود إلى ما تقدمه المؤسسات من وظائف، تجعل كل وظيفة أو مهنة توجد طلبات فريدة على أعضائها، كما أن جودة الأداء المهني كان ملازما لتطور الوظائف مما يجعل اهتمام الإدارة في المؤسسات الحديثة بكفاءة ممارسي الوظيفة يحظى بدراسة بعض العوامل المؤثرة على كفاءة و أداء العاملين، باعتبار الإنسان يمثل أهم و أعلى عناصر الإنتاج فيها، ونظرا لوعي المختصين في مجال كفاءة العامل والمؤسسة على حد سواء، فإن الخلل الذي يصيب العامل نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها.

وبما أن ضغوط العمل أمر مسلم به وواقع في بيئات العمل سواء كانت بيئة عمل في قطاع عمومي أو خاص، فكل بيئة تعزز نوعا خاصا بها من أشكال ضغوط العمل لا تتشابه فيه مع مسببات و أشكال ضغوط العمل القائمة في بيئات أعمال ومهن أخرى، دون إنكار وجود بعض السمات المشتركة، مما استدعي من وجهة نظر الباحثين الحاجة إلى إجراء دراسة للاهتمام بما ينجم عن ضغوط العمل و آثاره على سلوك العاملين وموقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم، كما يعد ضغوط العمل مدخل من المداخل المعاصرة لدراسة المؤسسات الحديثة في العلوم الاجتماعية و لأن المؤسسات تسعى لتحقيق أهدافها من خلال الجهود البشرية. بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل للعناصر التالية على شكل مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى ضغوط العمل.

المبحث الثاني: آليات حدوث ضغوط العمل

المبحث الثالث: نظريات ونماذج ومستوى قياس ضغوط العمل.

المبحث الرابع: إدارة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معه.

المبحث الأول: مدخل إلى ضغوط العمل

يبدل العمال مجهوداً ذهنياً وعضلياً ينتج عنه الإصابة بضغ وط العمل، فهذا العصر يتميز بالتغيير السريع والمستمر مما يؤدي إلى تفاقم الضغوط لدى العاملين بالمؤسسات، حيث أصبح يطلق على هذا العصر بعصر الضغوط، فتحقيق أهداف المؤسسة مرهون بالعقل البشري والناحية النفسية الذي يزول فيها العامل نشاطه، وعليه سيتم توضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من مفهوم، عناصر، أنواع ضغوط العمل.

المطلب الأول: تطور مفهوم ضغوط العمل

حظي موضوع الضغوط بإهتمام العديد من المؤسسات التي أصبحت تعاني من ازدياد ضغوط العمل حتى أصبح يطلق عليه بالقاتل الصامت بسبب ما يتركه من آثار سلبية على العامل والمؤسسة.

كما أثارت اهتمام العديد من الباحثين في التعرف على مسبباتها والآثار المترتبة عليها ووضع الإستراتيجيات الملائمة لإدارتها والحد من أثارها، ويعد " Claude Bernard " من الأوائل الذين وصفوا ظاهرة الضغوط في عالم الحيوان، حيث أجرى الملاحظات المختلفة على الحيوانات التي تواجه الضغوط وقدم وصفه في كتابه سنة 1865، « Introduction à l'étude de la médecine expérimentale »¹، وربما يعد (Walter Cannon, 1932) *، أول باحث طبق مفهوم الضغوط على البشر.

وقد كان " Cannon " أساساً يدرس آثار البرودة ونقص الأوكسجين والضغوط البيئية الأخرى على الكائنات الحية، وخلص إلى أنه يمكن أن تحدث الضغوطات إذ كانت الضغوطات أولية أو منخفضة، أما إذ كانت الضغوطات طويلة أو شديدة فإنها تؤدي إلى انهيار النظم الفسيولوجية².

ولقد عرف مفهوم التوازن الذي قدمه " Cannon " في كتابه « The Wisdom of the Body » شعبية كبيرة، كما قام * (Hans Selye, 1950)، بتوحيد مفهوم الضغوط المقدمة في البحوث بعد "Cannon"، وبالتالي أصبح أول من قدم مفهومًا منهجيًا للضغوط كوسيلة لفهم الإستجابة التنظيمية الفسيولوجية للتهديدات للكائن الحي. إلا أنه يمكن القول أن هناك ثلاث معاني مختلفة للضغوط وهي كالآتي:

¹. Claude Bernard, " L'oeuvre de Claude Bernard ", publie par Baillière & Fils, paris, France, 1881, p 67.

*. كلود برنار، من مواليد 12 يوليو 1813 في سان جوليان (رون) وتوفي فيراير 10، 1878 في باريس، هو طبيب فرنسي وطبيب فسيولوجي. يعتبر مؤسس الطب التجريبي، وقد ترك اسمه إلى متلازمة كلود برنار هورنر. يرجع الفضل في مفاهيم البيئة الداخلية والتوازن، وأسس علم الأحياء الحديث.

*. والتر كانون (1871 - 1945) فيزيولوجي أمريكي، وأستاذ ورئيس قسم علم وظائف الأعضاء في كلية الطب بجامعة هارفارد. لقد صاغ مصطلح fight or flight response، قام بنشر نظرياته في كتابه "حكمة الجسد"، الذي نُشر لأول مرة في عام 1932. وفي عام 2002.

². Steven E, Hobfoll, " Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress", American psychological Association, vol 44, N°03, 1989, p 513.

*. ولد هانز في فيينا (النمسا والمجر) في 26 يناير 1907 وتوفي في مونتريال (كندا) في 16 أكتوبر 1982. وهو مؤسس ومدير معهد الطب التجريبي وجراحة في جامعة مونتريال ورائد في دراسات الضغوط.

أولاً. المفهوم الذاتي للضغط:¹

- أ. أنها: "الإستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات".
- ب. أنها: " إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للأحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل".
- ج. تعرف بأنها: " استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها الكثير من الانحرافات والآثار السلوكية والفسولوجية والنفسية للعاملين في المؤسسة".
- مما سبق تظهر التعريفات أن الضغوط رد عاطفي سلبي يمكن أن ينتج من تفاعل العامل مع بيئة، أو أنه تكامل مادي يتجاوز نطاقه من الإستقرار، أو نتيجة قيام بمسؤوليات الوظيفة نفسها.
- ### ثانياً. المفهوم البيئي للضغط:

- أ. يعرفه كل من (Hall & Mansfield, 1971) : " قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان عاملاً أو مؤسسة و يؤدي لحدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد"².
- ب. يعرفه أيضاً كل من (Cooper & Marshall, 1976): "أنها مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل (غموض الدور؛ ظروف العمل؛ عبء العمل زائد)، والتي لها علاقة بأداء عمل معين"³.
- ج. أما (Middlemist & Hitt, 1988) فيعرفونه بأنه: " تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد"⁴.
- ويتضح من هذه التعريفات أن الضغوط هي ردود الفعل بين الجوانب الضارة من محتوى العمل وبيئة العمل.

ثالثاً. المفهوم المتكامل للضغط:

- أ. يعرف كل من (Margolis & al, 1974) بأنه: " بعض الظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خلافاً في الإتزان البدني والنفسي للعامل"⁵.
- ب. أما (French & al, 1982) فيعرفها على أنها: " حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين العمال وبيئة عملهم التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم"⁶.

¹. يوسف يعقوب شحادة، تغريد رشيد كاظم، " إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها"، مجلة الأستاذ، العراق، المجلد 02، العدد 12، 2017، ص 243.

². Douglas T. Hall & Roger Mansfield, "Organizational and Individual Response to External Stress", Administrative Science Quarterly, vol 16, N°04, 1971, p 533.

³. عبد السلام أبو قحف، " محاضرات في السلك التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2001، ص 170.

⁴. محمد إسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 42.

⁵. كلثوم قاجة، "مصادر ضغوط العمل على معلمي الابتدائية: دراسة استكشافية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 384.

⁶. Marc J. Schabracq_ & al, " The Handbook of Work and Health Psychology", John Wiley & Sons, England, 2nded, 2003, p 65.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ج. ويعرفها (McGrath, 1970) بأنها: " عدم التوازن الجوهرى بين المطالب البيئية وقدرة الإستجابة للعامل في ظل الظروف التي تؤدي فيها عدم تلبية المطالب إلى نتائج مهمة"¹. يستنتج مما سبق من تعريفات أن الضغوط لا بد لها من الإستقلال الذاتي والسيطرة التي تؤدي للإرتياح الوظيفي في مكان العمل.

المطلب الثاني: تعريف ضغوط العمل

اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم ضغوط العمل ويعود ذلك أساسا لإرتباط مفهوم ضغوط العمل بالعديد من العلوم كعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم النفس الإجتماعي، والطب والعلوم الإدارية، وغيرها من العلوم الأخرى، مما أحدث نوعا من الغموض، وذلك بحكم تباين التخصصات وتنوع الأفكار والآراء واختلاف طريقة تناولهم ودراساتهم لموضوع ضغوط العمل²، قبل التطرق للتعريف التي تناولت ضغوط العمل يجب تعريف:

أولا. مفهوم الضغوط

ترجع كلمة ضغوط stress إلى الكلمة اللاتينية stringer والتي تعني يسحب بشدة وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه وقسر، وجهد قوي، و إجهاد وتوتر لدى العمال أو لأعضاء الجسم أو القوى العقلية³.

كما أن الضغوط هي مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم تعني المضاعفات التي تؤثر على ضغط الدم في الجسد، أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع والنزاع، عدم الإرتياح والشعور بالألم⁴.

فتعريف الضغط لغة : ضغطه، الضاغط، الضغيط ، و يشير الأصل اللغوي لكلمة الضغط إلى الشدة والمشقة، الضيق والقهر، وهي الزحمة والشدة والمجاهدة بين المدين والدائن، كما تقال للرجل ضعيف الرأي⁵. غير أن المتخصصين يعرفون الضغوط تعريف دقيق لتمييزه عن بعض المفاهيم الأخرى، حيث قام كل من (Greenberg & Baron, 2009) بتبيين الضغ وط (stresses) الذي يعبر بأنه: " نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية"⁶.

¹.Steven E. Hobfoll, "The Ecology of Stress", Published by Taylor & Francis, U.S.A, 1988, p 17.

². صالح بن عبد الرحمن السعد، مراد بن عمر درويش، "أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية، دراسة استكشافية"، مجلة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، المجلد 23، العدد 01، 2008، ص71.

³. جبرالد جرينيرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، ج1، 2004، ص2.

⁴. حسن صادق حسن عبد الله، "ضغوط العمل: مصادرها ومسبباتها، نتائجها وأثارها"، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط1، 2006، ص2.

⁵. محمد محي عبد الحميد، محمد عبد اللطيف، "المختار من صحاح اللغة"، مكتبة تجارية الكبرى، القاهرة مصر، 1934، ص302.

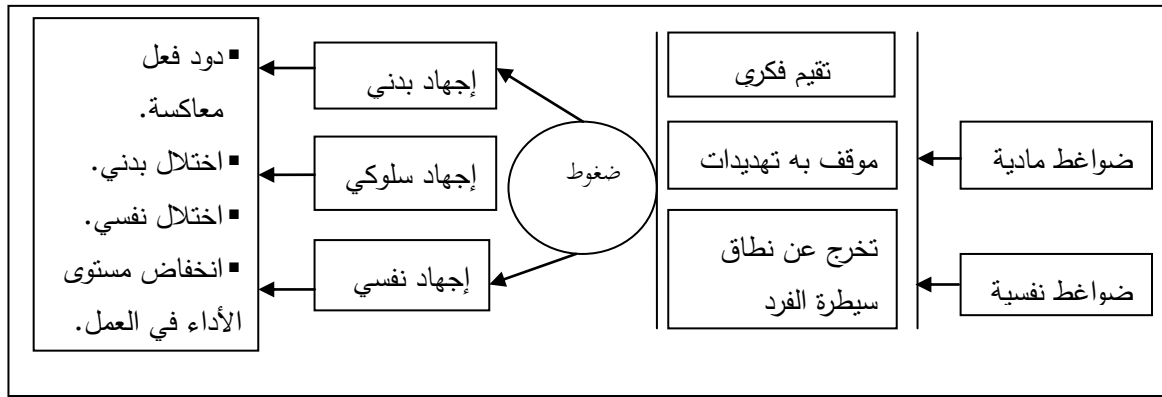
⁶. جبرالد جرينيرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص257.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

أما الإجهاد (strain) فهو: "التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"¹.

والضواغط (stressors): "تشير إلى تلك القوى والمؤثرات التي توجد في البيئة (المحيط) أما كلمة الضغط فيعبر عن الحادث ذاته"²، وتحدث الضغوط فقط في المدى الذي يدرك فيه العمال أن الموقف الذي يواجهه العامل يتضمن بعض التهديدات و أنه لن يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرته، والشكل رقم (06) ويوضح العلاقة.

الشكل رقم (06): الفرق بين الضغوط والضواغط والإجهاد



المصدر: جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 257.

يتضح من الشكل أعلاه، أن الحادث يعمل بوصفه منبها يفرض مطالب على العامل أو المجموعة أو المؤسسة أما الضواغط النفسية، فهي أحداث بيئية تجهز المسرح لاستجابة /الضغوط، ولا تسبب الضغوط بطريقة مباشرة، وتحدث من خلال العلاقات الحوارية بين العمال.

ثانيا. مفهوم العمل

بعد التطرق لمفهوم الضغوط، كان لا بد من التطرق لمفهوم العمل حتى تكتمل صورة ضغوط العمل، وردت عدة تعاريف للعمل واختلفت باختلاف العلماء والمجالات، فعلماء النفس اهتموا في تعريفاتهم على إبراز البعد النفسي، في حين اعتبره علماء الإقتصاد أحد عناصر الإنتاج الأساسية، بينما ركز علماء الاجتماع على الناحية الاجتماعية للعمل.

العمل لغة: عمل، يعمل، عملا، وهو مأخوذ من مادة (ع م ل) التي تدل على «كلّ فعل يفعل» والمهنة³.

¹ هشام مكي، نادية مداح، "دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين"، ملتقى وطني حول ضغوط العمل: بين الإهمال والاهتمام"، سكيكة، يومي 11-12/02/2014، ص 04.

² Aneshensel, Carol S., & al, "Handbook of the Sociology of Mental Health", Springer, USA, 2nd ed, 2012, p300.

³ أحمد مبشر جالو، "قيمة العمل في الإسلام: في الفكر الحديث"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للنشر، الرياض، السعودية، ج 1، 2008، ص 03.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

العمل اصطلاحاً: يستعمل بالمعنى العام الشامل لكل فعل الإنسان وتصرفاته، ممارسة النشاط والقيام بجهد للحصول على منفعة أو للوصول لنتيجة مجدية¹.

ويعرف العمل حسب علماء الإقتصاد: " العمل يعبر عن ذلك النشاط الواعي والهادف، المبذول في عملية الإنتاج أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل مادة العمل"².

كما يعرف على أنه: " كل نشاط إنساني مباشر طلباً لدوافع ومكافآت خارجية، وقد يكون هذا النشاط مادياً أو فكرياً أو كلاهما معا وقد يكون بسيطاً أو معقداً"³. إن التنمية المستدامة تهدف لخدمة جميع أفراد المجتمع، وتعتبر مقصداً من مقاصد المجتمع، ولهذا فالعمل يضطلع في تعزيز برامج التنمية المستدامة باعتباره العمود الفقري لمستقبل حياة اجتماعية كريمة⁴.

ثالثاً. تعريف ضغوط العمل

- يعرف (الخضيرى، 1991): ضغوط العمل « Work stress » هو: " كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار، ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في منشأة"⁵.
- يعرفها كل من (Beer & Newman , 1978) الضغوط المهنية « Job stress » بأنها: "حالة تنشأ عن التفاعل بين العمال وأعمالهم، وتتسم بالتغيرات داخل العمال التي تجبرهم على الانحراف على أدائهم العادي، كما تعتبر كذلك أنها الإستجابة الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات العامل"⁶.
- وتعرف ضغوط العمل على أنها : "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك العمال في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل العمال مع بيئة عملهم التي تحتوي على الضغوط"⁷.
- ويعرفها (سمير عسكر، 1988) بأنها: "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للعامل ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له"⁸.

¹ إبراهيم الضيرير وآخرون، "مصطلحات الفقه المالي المعاصر"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة مصر، 1997، ص 59.

² كمال عبد الحميد الزيات، "علم الاجتماع المهني (أسس النظرية والمهنية)"، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 224.

³ زيد منير عبوي، يوسف ذيب العطاري، "الاتجاهات الإدارية، الحديثة في العمل الجماعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2012، ص 105.

⁴ مصطفى ياجي، "قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة"، ملتقى دولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 03-04/12/2012، ص 65.

⁵ محسن أحمد الخضيرى، "الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، مصر، ط1، 1991، ص 12.

⁶ Jasmani binti & Abdul Jumaat, "Stress and Psychological Well-Being of Government Officers in Malaysia", The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol 07, N°02, 2011, p 41.

⁷ معن محمود عياصرة، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 108.

⁸ نهلاء طه محبوب طه، "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل: دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص 82.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

- ويعرف (Wallace & Szilagy) ضغوط العمل بأنها : " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو النفسية"¹.
- وتعرف الضغوط المهنية (Occupational stress) على أنها: " أكثر القضايا الصحية المهنية تكلفة، فآثارها ضارة على العمال والمؤسسات، ويمكن أن تؤدي إلى مشاكل جسدية ونفسية خطيرة وفقدان للموارد الرئيسية للمؤسسات"².
- ومن خلال ما سبق من تعريفات، يستنتج التعريف الإجرائي حول ضغوط العمل بأنها: "هي الضغوط ذات صلة بالعمل وتشير إلى عامل ينظر إلى بيئة العمل بطريقة تتطوي على مشاعر عدم القدرة والمخاوف و تكون ناجمة عن تصورات حقيقية أو تهديدات، تجعل العامل في حالة عدم التوازن بين متطلبات عمله من جهة وقدرته على التعامل من جهة أخرى بسبب انخفاض مستوى سيطرته والدعم الذي يتلقاه".

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

ومن المسلم به على نطاق واسع أن مستويات مقبولة من ضغوط العمل تساعد على تحسني الأداء في حين أن كميات مفرطة من ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الأداء والكفاءة وعدم الإهتمام بالزملاء³، هناك تصنيفات مختلفة لضغوط العمل ، بناء على أسس معينة منها:

أولاً. يمكن تصنيف ضغوط العمل من حيث مستوى الضغط إلى ثلاث أنواع⁴:

أ. **المستوى المرتفع:** وهي من ضغوط العمل السلبية والتي تشعر العامل بتراكم العمل عليه وتسبب انخفاضاً في روحه المعنوية وتولد ارتباكاً عنده وتشعره بالفشل والتشاؤم والقلق وقد تؤدي إلى فقدان رغبته في العمل.

ب. **المستوى المقبول:** وهي من ضغوط العمل الإيجابية والتي يشعر العامل بالمتعة في العمل وعلى قدراته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تعطي شخصية العامل الحيوية والنشاط والتفاؤل الدائم والقدرة العالية على التفكير بتركيز وحل المشكلات، كضغوط المدير على العاملين للحفاظ على حيويتهم ودافعيتهم لانجاز الأعمال.

ج. **المستوى المنخفض:** وهي من ضغوط العمل السلبية التي يشعر العامل بالملل والإجهاد والإحباط والشعور بالضعف.

¹. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، " السلوك التنظيمي والأداء "، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص 180.

². Dianna T. Kenny & Cary Cooper, " Occupational stress: Reflections on theory and practice", international journal of stress management, 2003, p16.

³. Anne Stevenson & Sarah Harper, "Workplace stress and the student learning experience", Quality Assurance in Education, Vol 01. N°02, 2006, p168.

⁴. جاسم مشتت داوي، سعد عبد عابر، "مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، المجلد 07، العدد 27، 2010، ص 227.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ثانياً. أنواع ضغوط العمل وفقاً لتصنيف معيار المدة الزمنية:¹

- أ. ضغوط العمل قصيرة المدة: ومدتها من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن أحداث قليلة الأهمية أو مضايقات صادرة عن عمال غير مهمين.
- ب. ضغوط العمل متوسطة المدة: ومدتها من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كمدة عمل إضافية، أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه.
- ج. ضغوط العمل طويلة المدة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات، و تتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من مكان العمل، أو الإيقاف عن العمل.

ثالثاً. أنواع ضغوط العمل حسب تصنيف الشمول والموضوع: تم تصنيفها إلى²:

- أ. ضغوط العمل الكلية: وهي ضغوط العمل الطاغية على كل شيء من اهتمامات العامل، والمسيطر على العوامل كافة في المؤسسة التي يعمل بها.
- ب. ضغوط العمل الجزئية: يرتبط بمصالح فئة معينة داخل المؤسسة وعندما تصطدم مصالحها بأهداف متخذ القرار تلجأ إلى التكتل ضده وممارسة ضغوط عليه، وكلما كانت هذه الفئة مؤثرة أجبرت متخذ القرار على الإنصياع لمطالبهم.
- ج. ضغوط العمل المادية: تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى إلى الحصول عليها قوى الضغط مثل: الأجور، المكافآت.
- د. ضغوط العمل المعنوية: وتتصل بالمناخ العاطفي والنفسي العام لمتخذ القرار، وقد تؤدي إلى إضراب في تفكيره واهتزاز في قدراته على إصدار القرار السليم في الوقت المناسب.
- هـ. ضغوط العمل السلوكية: تتصل بالقيود التي توضع على سلوك العامل مثل: النظم والتعليمات.
- و. ضغوط العمل الوظيفية: تتصل بطبيعة الوظيفة وأعمالها، كما تتصل بالبنیان التنظيمي للمؤسسة، ومع خطوط السلطة وخطوط الإتصال والتنسيق وما يعطيه لها من الأهمية والمكانة بالمقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة. والجدول التالي يلخص أنواع ضغوط العمل.

جدول رقم(03):تلخيص أنواع ضغوط العمل

التصنيف			النوع	
من حيث المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع	
من حيث المدة	قصيرة	متوسطة	طويلة	
من حيث الشمول	كلية	جزئية		
من حيث الموضوع	مادية	معنوية	سلوكية	وظيفية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ماتم تقديمه في المطلب الثالث

¹ حفصة عطا الله حسين، "ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد 06، العدد 11، 2014، ص 182.

² سعدون حمود بشير، حسين وليد حسين، "علاقة وأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بتقليل ضغوط العمل: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 110.

المبحث الثاني: آليات حدوث ضغوط العمل ومصادره

واحدة من التحديات المشتركة التي يعاني منها العمال والمؤسسة على حد سواء هو الضغوط في مكان العمل، فالضغوط تؤثر على الأداء والكفاءة، وهكذا أصبحت الضغوط من المسائل التي يجب أن تنتظر فيها المؤسسات من أجل أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، لذا أصبح التعامل مع الضغوط في مكان العمل جزء لا يتجزأ من خططها التنظيمية. لذا سيتم التوضيح في هذا المبحث مراحل ومصادر ضغوط العمل وكذا آثار المترتبة على ضغوط العمل.

المطلب الأول: مراحل ضغوط العمل

إن ضغوط العمل كأى ظاهرة يمر بمراحل متعاقبة ومتتالية، حتى تكتمل دورته ويعزز تأثيره، ومن ثم فإن دراسة هذه المراحل ومعرفة خصائصها وظروفها يساعد في كيفية التعامل معها، وتشخيصها في وقت مبكر قبل أن تستفحل، وعليه سنبرز مراحل الضغوط كما قدمها الطبيب " Hans Selye " في محاولته تفسير الأمراض المتصلة بالضغوط فقد اقترح ثلاث مراحل متميزة تحدث عندما يتعرض الجسم للضغ وط بشكل مستمر¹ :

أولاً. مرحلة الإنذار:

وتتكون من كل الأعراض العامة غير محددة الناجمة عن تعرض الجسم المفاجئ للضغ وط، مثلاً تعرض العامل لعبء العمل الزائد في وقت قصير، هنا تحدث الصدمة من خلال أعراض التغيرات السلبية مثل: زيادة قوة العضلات، عدم انتظام دقات القلب، اتساع حدقة العين. تستمر هذه المرحلة من دقائق إلى 24 ساعة، وإذا كانت هذه المثيرات التي تسبب في رد فعل المنبه قائمة، يدخل الجسم في مرحلة المقاومة.

ثانياً. مرحلة المقاومة:

وهي مجموعة من التفاعلات غير محددة الناجمة عن تعرض الجسم لفترات طويلة من الضغ وط، والتي تم تكيفها خلال مرحلة الإنذار تطول مرحلة المقاومة، دافعة الجسم للرجوع إلى طاقته حتى يحافظ على السلوك المتكيف، غير أن استمرار ردود فعل الجسم يؤدي إلى عجز عن إفراز هرمونات الكورتيزون بسبب سرعة استنفاده لذا تصبح آلية المواجهة قد قاربت على إجهاد مما يدخل الجسم في مرحلة الإنهاك.

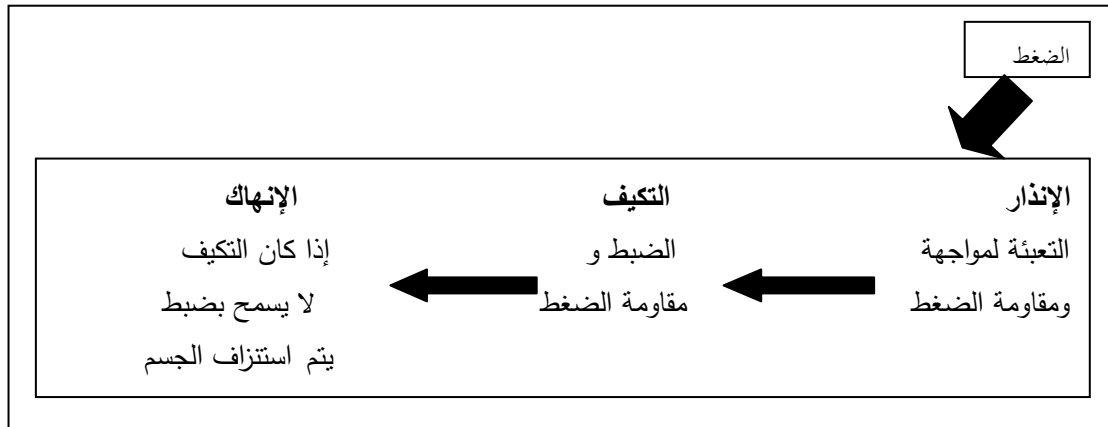
ثالثاً. مرحلة الإنهاك:

مجموعة من التفاعلات غير المحددة التي تميز اللحظة التي يتوقف فيها الجسم للتكيف مع المثيرات التي يتعرض لها، وهي المرحلة الأخيرة التي يستنزف فيها الجسم مع الموقف فالمقاومة تصبح أضعف، وتظهر علامات الإعياء تدريجياً، وبالتالي ظهور أمراض كالسكر، والقلب وأحياناً تقضي إلى الموت.

¹. David Fontana, " Gérer le stress", Pierre Mardaga éditeur, Bruxelles, France, 1990, p : 18-19.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الشكل رقم(07) :متلازمة التكيف العام وفق Hanse Selye سنة 1956



Source : Jane Ogden, “ Psychologie de la santé”, de boeck éditeur, Belgique, 2^{em} ed, 2012, p 329.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

اتفق معظم الباحثين في عرض أهم مصادر ضغوط العمل وإن اختلفوا في البعض منها، حيث لوحظ أن تتعد مصادر الضغوط في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثارها على مستويات الأداء، وعلى حالة العامل النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي إلى القلق والأمراض ، وقد بين بعض الكتاب والباحثين إلى أنه يمكن تحديد مصادر ضغوط العمل كما يلي¹:

أولاً.المصادر التنظيمية:

يقصد بالضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المؤسسة، لذلك فالضغوط التنظيمية في أي مؤسسة تفوز نوعاً آخر من الضغوط المرتدة من العاملين على المؤسسة مما يضاعف حجم الأعباء الملقة على عاتق الإدارة العليا في المؤسسة في محافظة منها للتوفيق بين أهداف المؤسسة وتلك الضغوط².

و فيما يلي استعراض لبعض أبعاد المصادر التنظيمية لضغوط العمل:

أ.غموض الدور: يشير إلى عدم وجود ما يكفي من البيانات والمعلومات التي تتعامل مع السلطة وكذلك الواجبات التي يجب أن يؤديها العمال³، فغموض الدور يجعل العامل في حالة من الارتباك حول كيفية أداء المهام أو عندما يسند للعامل القيام بهذه المهمة دون تعليمات واضحة ولا مسؤوليات واضحة مما يؤدي

¹ .حامد كاظم متعب الشيباوي، " ضغوط العمل وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجسمية لدى العاملين في المصارف الحكومية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي المصارف الحكومية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد01، 2008، ص 86.
² . إياد طاهر محمد، ياسر سعد عبد الأمير، " انعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق، العدد 36، 2015، ص 180.

³ . Rabi S. Bhagat , “Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts : A closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude”, Cross Cultural Management: An International Journal, vol 17, N°17, 2010, pp 12.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

للإرتباك، كما يشير نقص استخدام المهارات من قبل العامل على المستوى الأمثل لتعزيز قدراته لأداء ما هو متوقع منه¹.

وقد أشار (Seokhwa Yun & al, 2007)، إلى أن غموض الدور ينطوي على توقعات غير واضحة التي تؤدي لضغوط العمل، وهكذا فإن غموض الدور له آثار سلبية على مواقف العمل، فيولد مشاعر سلبية كقلق وهذا ما يعيق قدرة العامل على إكمال مهامه وبالتالي تؤثر على الرضا الوظيفي بسبب ضغوط العمل². ويعد غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية بسبب نقص المعلومات فيما يتعلق: بتقسيم العمل، فرص التقدم، اتساع المسؤولية، وما يتوقعه الرئيس من العامل (الواجبات؛ المسؤوليات؛ الحقوق)، عواقب تنفيذ أو عدم تنفيذ الواجبات، السلوك الذي يكافأ أو يعاقب وطبيعية التعويضات والعقوبات، والسلوك المرضي أو غير مرضي في أداء الوظيفة³.

ب. صراع الدور: يحدث صراع الدور عندما يواجه العمال توقعات الدور غير متوافقة في مختلف الأوضاع الاجتماعية التي يشغلونها⁴، ووفقاً لنظرية الدور ينجم عن مجموعتين أو أكثر من المطالب غير المتوافقة التي تتطوي على قضايا متعلقة بالعمل⁵، وينشأ صراع الدور عندما يشعر العامل بأن هناك تعارضاً وتناقضاً في متطلباته كالتناقض بين قيم العمل وقيم العامل ومبادئه والتناقض بين بعض جوانب الدور ومسؤولياته ومن ثم يقع تحت وطأة ضغوط العمل⁶.

ج. الصراع بين العمل والأسرة: هناك بعض الأدوار والخصائص التي لدى العمال في المجتمع، هذه الأدوار لها آثارها في طريقة الحياة، إن عدد الأدوار التي يقوم بها العامل يتم تحديدها من خلال بساطة أو تعقيد البنية الاجتماعية⁷، ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور العامل في العمل، ودوره في غير العمل فمثلاً، دخول كلا الزوجين أو أحدهما للعمل طوال الوقت يوجد نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات

¹. Revenio Jalagat, "Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance", American Journal of Management Science and Engineering, Vol 2, N°01, 2017, p 3.

². Seokhwa Yun, & al, "Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment", Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Vol 92, N°0 3, 2007, pp: 345, 348.

³. Belgin Aydintan & Tuğçe Şimşek, "Role Stress Sources (Role Perceptions)'s Effect on Intention to Leave the Work: Research at a State University in Turkey", International Journal of Business and Management Invention, vol 06, N°04, 2017, p11.

⁴. Zhou Yongkang & al, "The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres", Chinese Studies, vol 03, N°01, 2014, p08.

⁵. Yung-Tai Tang & Chen-Hua Chang, "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity", African Journal of Business Management, vol 04, N°06, 2010, p 871.

⁶. لطيف غازي مكي، "الضغوط المهنية وعلاقتها بمستوى الطموح لدى التدريسيين في الجامعة"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 38، 2013، ص 194.

⁷. Karakaş, Ayhan & Şahin Nilüfer, "The Relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee", Sosyoekonomi, vol 25, N°32, 2017, p55.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الحياة الأسرية فتوقعات الزوج أو الزوجة والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء في العمل¹.

د. **عبء العمل**: عبء العمل هو واحد من مؤشرات ضغوط العمل بين العاملين ويشير لشدة مهام المهمة، ويحدث عندما يلتقي العامل عدة طلبات عمل تتجاوز قدراته، وعبء العمل يأخذ شكلين²:

■ **عبء العمل الزائد**: يُشبه بعضهم هنا العمل بانقطاع التيار الكهربائي فالشيء نفسه يحدث للعامل عندما تزداد المهام المطلوبة منه سواء من حيث الكمية أو مستوى المهارة، وعلى عكس النظام الكهربائي لا يمتلك الإنسان جهازاً آلياً مسانداً للسلامة يجنبه الآثار السلبية الناتجة عن العبء الزائد، وغالباً ما تؤدي زيادة العبء هذه إلى مشكلات بدنية وعقلية والتي بدورها تؤثر على الأداء.

■ **عبء العمل الناقص**: يقصد بقلّة عبء العمل أن: "العامل لديه عمل قليل و أن عمله غير كاف لإستيعاب طاقاته وقدراته وإهتماماته وهذا يؤدي بالعامل للشعور بالملل والرتابة في العمل وبالتالي يفترق العامل إلى الشعور بالأهمية والتحدي والإثارة في عمله".

هـ. **بيئة العمل المادية**: وهي البيئة التي يعمل فيها العمال وتتضمن مشاهد مادية (مثل الضوضاء والمعدات، الحرارة) والبيئة التحتية والداخلية والمرافق³، ويذكر (Ruchi & Surinder, 2014) أن بيئة العمل غير مناسبة تؤدي لمشاكل صحية للعاملين، ويتولد لدى العمال ضغوط بمستويات مختلفة حسب نوع وطبيعة العمل وفي نهاية المطاف تؤثر على رضا العاملين وعلى الأداء عموماً⁴.

و. **التطوير الوظيفي**: قد يشكل عدم إحداث تطوير في الوظيفة بكل أبعادها مصدر قلق للعاملين ويصاحب هذا القلق والشعور بعدم وجود ما يعرف بالأمن الوظيفي المستقبلي حيث يبقى العمال في حالة ضغوط وقلق دائمين ينعكس على أنماطهم السلوكية بصورة سلبية⁵.

ثانياً. المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية للعمل:

عادة ما يكون للعوامل البيئية تأثيرات ضاغطة على العامل والمؤسسة وتشمل هذه العوامل:

¹ كفاح عباس محميد، "أثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 06، العدد 02، 2016، ص 67.

² سهام ساعد عبد الستار موفق، ضغوط العمل للمرأة العاملة وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة-الجزائر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 2014، ص 42، ص 123.

³ Ganesh Salunke, "Work environment and its effect on job satisfaction in cooperative sugar factories in Maharashtra India", Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology, vol 04, N°05, 2015, p23.

⁴ Ruchi Jain & Surinder Kaur, "Impact of Work Environment on Job Satisfaction", International Journal of Scientific and Research Publications, vol 4, N°1, 2014, p 2.

⁵ عدي غانم الكواز وآخرون، "الضغوط المهنية لدى مديري وأعضاء منظمات الشباب في محافظة نينوى"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، العراق، المجلد 9، العدد 4، 2010، ص 471.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

- أ. **العوامل السياسية:** تؤثر العوامل السياسية على حياة العمال ليس للمهتمين بها فقط بل للجو السياسي العام، الاتجاهات السياسية السائدة، العقوبات المفروضة على بعض الدول، الحروب، العلاقات البيئية مع بعض الدول، المساعدات المقدمة من بعض الدول جميعها عوامل قد تزيد من حجم ضغوط العمل¹.
- ب. **العوامل الاقتصادية:** عدم الاستقرار الاقتصادي فعند حدوث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح العاملون أكثر قلقاً وتوتراً حول أمنهم الوظيفي².
- ج. **العوامل الاجتماعية:** تعد الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع، فمعايير المجتمع تحتم على الأفراد الالتزام بها والخروج عنها يعد خروجاً عن العرف والتقاليد الاجتماعية السائدة وبذلك تصبح سبب رئيسياً في إحداث ضغوط العمل، وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض وغيرها³.
- د. **العوامل الثقافية:** عدم تكيف القيم التي يعتنقها العمال في بيئات العمل مختلفة يكون مصدراً خصباً لظهور ضغوط العمل⁴.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

تتعدد الآثار المترتبة على ضغوط العمل، فالضغوط التي يتعرض لها العمال بصفة خاصة في مكان العمل ليست بالضرورة سيئة، بل هناك جانب إيجابي يساهم في أداء العمال والمؤسسة بشكل طبيعي ويحافظ على بقائها وكذا تحسين مستوى أدائها. ويمكن تقسيم آثار ضغوط العمل إلى قسمين يتعلق الأول بـ الآثار الخاصة بالعمال وأما الثاني الآثار الخاصة بالمؤسسة، على النحو الآتي:

أولاً. آثار ضغوط العمل على العامل تنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

أ. الآثار الإيجابية لضغوط العمل على مستوى العامل:

- هي عبارة عن ضغوط العمل الإيجابية التي تكون مهمة وضرورية للعامل وتكون بمثابة الحافز لمواجهة التحديات في العمل ومن ثم تحقيق النجاح بالنسبة له⁵.
- إذا كان مقدار ضغوط العمل بالمستوى المقبول فإن ذلك يترتب عليه بعض الآثار الإيجابية للعامل ومنها⁶:
- تنشيط آلية التنبيه للجهاز العصبي؛
 - يسرع من إيقاع القلب، ويزيد من إطلاق الهرمونات التي تحفز الإنجاز؛

¹ أبو بكر مصطفى، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 152.

² اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 212.

³ أبو بكر مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ خضير كاظم الفريجات وآخرون، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 294.

⁵ يوسف يعقوب شحادة، تغريد رشيد كاظم، "إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها"، مجلة الأستاذ، العراق، المجلد 02، العدد 21، 2017، ص 246.

⁶ Ezra Odondi Jonjo, "Effects of Occupational Stress on Work Performance of Police Officers in Nakuru Police Division Kenya", Journal of Computer Engineering, vol 17, N° 06, 2015, p65.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

- يمكن للمرء أن يختنق من الملل إذا كان يعيش حياة خالية من الإجهاد ولذلك تجعل ضغوط العمل الحياة مثيرة للإهتمام؛
 - زيادة العلاقات الإنسانية في مجال العمل؛
 - يمكن أن يدفع الضغط الموظف على تطوير المهارات الجديدة؛
 - تحسين التفكير الابتكاري لدى العمال؛
 - تعلم نظرة جديدة واكتساب قوة شخصية؛
 - وهذا و يضيف محمود العميان الإيجابيات التالية¹:
 - إثارة الدافعية لدى العمال للقيام مهامهم بأنسب الطرق من أجل تحقيق الذات؛
 - رفع كفاءتهم عن طريق برامج التدريب والتأهيل؛
 - زيادة قنوات الإتصال بين العمال من أجل مواجهة الضغوط؛
 - تمكن اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة بين العمال واستغلالها بشكل أفضل؛
 - زيادة تركيز العامل عند أدائه للعمل بحثا عن الموارد المتاحة وخوفا منه على وظيفته؛
- ب. الآثار السلبية لضغوط العمل بالنسبة للعامل: وإذا كان مقدار الضغوط في العمل يفوق الحد المطلوب في مكان العمل، فإن هناك بعض الآثار السلبية المتوقعة ومن أهمها:
- ما ذكره (Sengupta, 2007) أن ضغوط العمل قد تسبب تأثيرات فسيولوجية أو سلوكية أو حتى نفسية²:
- الآثار الفسيولوجية: إطلاق هرمون الكر والفر للبشر (Fight-or-flight response) ، هذه الهرمونات تساعد العمال على القتال بأكثر صعوبة أو الهرب بأكثر سرعة، فهي تزيد من معدل ضربات القلب وضغط الدم، فالتعرض للضغوط لفترات طويلة يؤثر على الجهاز المناعي، وكذا الإصابة بأمراض (الأزمات القلبية، الصداع، آلام الظهر...إلخ).
 - الآثار السلوكية: تتمثل في الإدمان على التدخين، الإفراط في استخدام التلفزيون أو الكمبيوتر... إلخ.
 - الآثار النفسية: قد تؤدي الإستجابة لضغوط العمل إلى تقليل القدرة على العمل أو التفاعل مع الآخرين، ويكون العامل أقل قدرة على اتخاذ القرارات الجيدة، ومن المعروف أيضا أن الضغ وط يلعب دورا في القلق والإكتئاب.
- كما أضاف (حامد متعب، 2008) أثرتين آخرين وهما³:

¹. محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 165-166.

². Ratnawat R.G & Jha P.C, "Impact of job related stress on employee performance: A review and research Agenda", Journal of business and management, vol 16, N°11, 2014, p02.

³. حامد كاظم متعب الشيباوي، "ضغوط العمل وعلاقتها باضطرابات النفسية والجسمية لدى العاملين في المصارف الحكومية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي المصارف الحكومية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 10، العدد 01، 2008، ص 86.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

- الآثار المعرفية: مثل النسيان، صعوبة التركيز في العمل، الميل إلى الإنغلاق مع الآخرين.
- الآثار التنظيمية: عدم الانتظام بالعمل، انخفاض أداء العامل بالعمل، عدم الرضا الوظيفي، العدوانية مع زملاء العمل (الصراع).

ثانياً: آثار ضغوط العمل بالنسبة للمؤسسة:

يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المؤسسة إلى قسمين أساسيين هما:

أ. الآثار الإيجابية لضغوط العمل على مستوى المؤسسة: تعد الآثار الإيجابية بالنسبة للمؤسسة بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء العامل، وكذلك كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل وهو ما ينعكس في الأخير بالإيجاب على كمية وجودة الإنتاج¹.

إذ كان مقدار ضغوط العمل بالمستوى المقبول، فإن ذلك يترتب عليه بعض الآثار الإيجابية للمؤسسة منها²:

- زيادة مستوى الأداء؛
 - زيادة درجة تطوير المنتجات؛
 - زيادة القدرة على التنافس وإيجاد مكانة ريادية للمؤسسة؛
 - زيادة الانضباط للعاملين؛
- كما أضاف -حامد متعب- بعض الآثار الإيجابية بالنسبة للمؤسسة³:
- الإهتمام بالصحة والسلامة المهنية للعاملين واعتباره أفضل استثمار في العمل؛
 - تشجيع روح الفريق الواحد لدى العاملين أثناء العمل لاسيما في اتخاذ القرارات؛
 - إشاعة روح التعاون بالعمل والنظر للمستقبل بتفاؤل وإزالة الخوف على المستقبل المهني.

ب. الآثار السلبية لضغوط العمل على مستوى المؤسسة:

إذ كان مقدار ضغوط العمل يتجاوز القدر المقبول في العمل، فإن ذلك يترتب عليه بعض الآثار السلبية، حيث يمكن تصنيف عواقب ضغوط العمل إلى مجموعتين فرعتين رئيسيتين كما هو موضح في الجدول التالي.

¹ يوسف يعقوب شحادة، تغريد رشيد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 246.
² فوزي شعبان مذكور، "ندوة ضغوط العمل والصراعات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 1-4.
³ حامد متعب الشيباوي، مرجع سبق ذكره، ص: 86-87.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الجدول رقم (04): الآثار السلبية لضغوط العمل على مستوى المؤسسة

الأعراض التنظيمية	التكاليف التنظيمية
■ السخط وضعف الروح المعنوية بين العاملين. ■ الخسائر الإنتاجية بسبب ضعف الأداء. ■ منتجات وخدمات منخفضة الجودة. ■ ضعف العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء ■ فقدان الزبائن. ■ الدعاية السيئة. ■ الضرر بصورة الشركة وسمعتها. ■ تضيق الفرص. ■ تعطل الإنتاج. ■ ارتفاع معدلات الحوادث والأخطاء . ■ ارتفاع معدل دوران العمل. ■ فقدان الموظفين ذوي القيمة العالية. ■ زيادة الإجازات المرضية. ■ الشواغر الدائمة. ■ التقاعد المبكر. ■ المزيد من النزاعات الداخلية، المناخ السيئ في مكان العمل.	■ تكاليف انخفاض الأداء (نقص القيمة المضافة للمنتجات و/ أو الخدمات). ■ ارتفاع تكاليف الاستبدال فيما يتعلق بدوران العمالة (زيادة في تكاليف التوظيف والتدريب وإعادة التدريب). ■ دفع تكاليف الرعاية الصحية والعجز. ■ ارتفاع التظلمات وتكاليف التقاضي/ التعويض. ■ تكاليف تلف المعدلات.

Source : Marc J. Schabracq & Cary L, "Cooper The changing nature of work and stress", Journal of Managerial Psychology, Vol 15, N°03, 2000, pp: 238-239.

يتضح من الجدول أعلاه أن ضغوط العمل سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي هي تكلفة حقيقية للمؤسسات، وبسبب أثارها الإقتصادية الكبيرة فإن ضغوط العمل ليس ت كبيرة فحسب ولكنه واحد من أكثر مخاوف نمو بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، خاصة بالنظر إلى ارتفاع مستويات المنافسة والإضطرابات البيئية، فالمؤسسات تتحمل التكاليف الناجمة عن ضغوط العمل¹، ومع ذلك، فإن هذه التكاليف لا تكاد تقيم أو تحسب إلا من الناحية البشرية أو المالية، على الرغم من الحاجة الواضحة إلى قياس تكاليف ضغوط العمل، بحيث يبدو أن عدد قليل من المؤسسات تقدر سبب تلك التكاليف الهائلة².

¹. Musrat Parven, "Faculty stress in a Saudi Government University", International journal of humanities and social science, Vol 03, N°18, 2013, p 180.

². Maureen Dollard, & al, "Occupational Stress in the Service Professions", published by Taylor & Francis, London, 2003, pp: 3-4.

ثالثا. تحديد تكاليف ضغوط العمل:

في هذا العنصر سيتم عرض مختلف مكونات التكلفة التي يحتمل أن تنتج عن ضغوط العمل، وهي ليست عرض تفصيلي لجميع التكاليف الممكنة أو الممكن تصورها، بل هي عرض لفئات التكاليف الرئيسية الموجودة في المؤلفات.

حيث تقوم معظم الدراسات إلى تصنيف التكاليف إلى فئتين¹:

التكاليف المباشرة وغير مباشرة، وفي بعض الأحيان تستخدم مصطلحات التكاليف المؤمن عليها والتكاليف غير مؤمن عليها²، والتكاليف الملموسة والتكاليف غير الملموسة³، التكاليف المرئية والتكاليف غير مرئية⁴. حيث ترى الباحثة أن هذه المصطلحات قابلة للتبديل، حتى وإن كانت لا تشمل على نفس عناصر التكلفة.

في هذه الدراسة، سيتم استخدام مصطلح التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، حيث تعتبر إلى حد بعيد المصطلحات الأكثر شيوعا في الدراسات، وعليه فهي كالآتي⁵:

أ. التكاليف المباشرة:

هي تلك التكاليف التي تنطوي على الحد الأدنى من حيث مبدأ التبادل النقدي ويمكن أن تشمل على سبيل المثال (حالات دخول المستشفى؛ رسوم الطبيب؛ تكلفة العلاج)، وأيضا التكاليف غير طبية مثل (التأمين أو تقاضي نفقات السفر)، وعادة التكاليف الطبية هي الأسهل تقديرا، والأكثر شيوعا في الكثير من الدراسات، ويرجع ذلك للإحتفاظ بسجلات لهذه المعاملات: وفيما يلي الجدول رقم (05) يشرح هذه التكاليف.

¹. Simon L. Dolan, " *Stress, Self-Esteem, Health and Work*", published by Palgrave Macmillan, New York, 2007, p119.

². John R. Ridley & John Channing, " *Safety at Work*", published by Butterworth-Heinemann, London, 3rd ed, 2014, p 157.

³. Kaiser Stephan & al, " *Creating Balance? : international perspectives on the work-life integration of professionals*", Springer Verlag, New York, 2011, pp: 16-17.

⁴. Stephen Williams & Lesley Cooper, " *Managing Workplace Stress: A Best Practice Blueprint*", John Wiley & sons, New York, 2002, p 35

⁵. Juliet Hassard & al, " *The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review*", Journal of Occupational Health Psychology, 2017, p

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الجدول رقم (05): بعض التكاليف المباشرة و الأطراف التي ترتبط بها

التكلفة	تعريفها	صاحب العمل	العمال	أخرى
طبية ¹	المصروفات المتكبدة أو (المتوقعة) للعلاج.	الإسعافات الأولية: التكاليف الطبية (المستشفيات، الأدوية، إعادة التأهيل، النقل، تكاليف إدارية).	نفقات طبية غير مدفوعة، أقساط التأمين.	نظام الرعاية الصحي من طرف الدولة.
ضرر في الممتلكات ²	جميع الأضرار التي تقع في وقت استجابة العامل لموقف مهني ضاغط.	من ناحية: تلف الآلات، المعدات... الخ.	أضرار ممتلكات غير مصروفة: اليد الصناعية، ملابس... الخ	/ / /
خدمات الطوارئ ³	جميع الخدمات التي تستخدم أثناء العمل.	سيارات الإسعاف، الإخصائيين النفسيين، الخدمات الاجتماعية.	/ / /	من طرف الدولة: رجال الشرطة. رجال الإطفاء.
تكاليف الجنازة ⁵ الجنازة ⁵	جميع التكاليف الخاصة بدفن.	التعويض ⁴	صافي التعويض	/ / /

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع المدرجة في الجدول.

ب. التكاليف غير المباشرة:

وهي تلك التكاليف التي ليست لها قيمة اقتصادية، أي ليس لها تحويل نقدي واضح، وهي تشمل عادة التكاليف المتصلة بالعمالة والإنتاجية، وقد يؤدي غياب العمال عن العمل لإهمال الإنتاجية أو ما يسمى "التغيب عن العمل"⁶، ومن الصعب قياس التكاليف غير المباشرة، فمثلا يكاد يكون من الصعب تحديد ما

¹. Hendrix W.H & al, "Antecedents and organizational effectiveness outcomes of employee stress and health. In: Occupational Stress: A Handbook", DC: Taylor & Francis, Washington, 1995, pp:73-75.

². فرشان لويظة، "أثر الضغط المهني على حوادث العمل"، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2010، ص 474.

³. Cary L. Cooper & James Campbell, "The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice", John Wiley & sons, New York, 2017, p 212.

⁴. العيفاوي فريدة، العيفة جمال، "المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر، العدد 24، 2016، ص 52.

⁵. قانون 83/83، المؤرخ في 02 جويلية 1983، "المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية"، الجريدة الرسمية رقم 22، الصادرة بتاريخ 04/30/2008، ص 19.

⁶. Goetzel RZ & al, "Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers", Journal of occupational and Environmental Medicine, Vol 46, N°04, 2004, p 400.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

إذا كان التغيب هو في الواقع حدث بسبب حالة طبية ما، ويمكن تقدير هذه الخسائر في الإنتاجية عن طريق إجراء مقابلات مع العمال وإخضاعهم لتقييم الإنتاجية الخاص بهم، فهو يتعلق بوضعهم الصحي، أو من خلال مقابلة المشرفين وطلب آرائهم حول ما إذا كانت إنتاجية عامل معين تغيرت بسبب المرض، ونادر ما يمكن قياس هذه التكاليف المقدمة بشكل موضوعي أو باليقين، لكن الغيابات عادة ما يكون من السهل تقديرها بسبب سجلات أصحاب العمل وأنظمة التأمين وتعويضات العمال التي ستلاحظ غياب العمال بسبب المرض¹.

الجدول رقم (06): بعض التكاليف غير المباشرة والأطراف التي ترتبط بها

التكلفة	تعريفها	صاحب العمل	العمال	أخرى
تكاليف الإنتاجية ²	الخسارة الإنتاجية المتعلقة بالتوقف أو التباطؤ في الإنتاج بسبب تلف الممتلكات أو الحوادث التي تؤثر على السلامة الجسدية للعاملين.	الخسارة الإنتاجية على المدى القصير).	/ / /	انخفاض في الطاقة الإنتاجية على المدى الطويل).
تكاليف الأجور ³	العواقب المالية الناجمة عن تغيير أجور العمال جراء التغيب.	أجر العمل الإضافي، زيادة المخاطر، تعويض الدخل.	فقدان الأجر و الحصول على (صافي التعويض) بسبب التغير في المسار الوظيفي.	ضرائب الدخل غير المحصل عليها، مساعدات الدولة.
استحقاقات العاملين ⁴	جميع المزايا التي يتلقاها العامل بالإضافة إلى	استحقاقات العاملين التي يفترضها صاحب العمل	فقدان استحقاقات العاملين.	استحقاقات العاملين التي يفترضها

¹. Thomas Geisen & Henry George Harder, "Disability Management and Workplace Integration", Gower Publishing, 2011, p 216.

². Sumathi Annamalai, & R. Nandagopal, "Occupational Stress: A Study of Employee Stress in Indian ITES Industry", Allied Publishers, New Delhi, 2014, pp: 115-116.

³. Ravi Tangri, "Stress Costs, Stress Cures", Trafford Publishing, Canada, 2003, pp: 12-15.

⁴. Ibid. p11.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

المجتمع.		بالنسبة لعامل غير منتج.	راتبه.	
/ / /	/ / /	التوظيف، التدريب، التكاليف الإدارية لشركات التأمين الخاصة والعمومية.	التكاليف العامة و الإدارية المتعلقة بالحادث الناجم عن ضغوط العمل و البحث عن البديل ، (التسرب الوظيفي).	التكاليف الإدارية ¹
استخدامات خدمات الدولة (المحاكم، الموظفين القانونيين، وما إلى ذلك).	النزاعات الطبية، الدفاع القانوني، دعاوي قضائية .	النزاعات الطبيعية، الدفاع القانوني، دعاوي قضائية.	التكاليف الناجمة عن الإجراءات القانونية.	التكاليف القانونية ²
/	صعوبة الحصول على عمل آخر بسبب الإصابة المهنية.	فقدان العقود ، مشاكل التوظيف.	مالية المتعلقة بالصورة السلبية التي يمكن أن تنشأ من جراء العامل المتعرض لضغوط العمل أو الإصابات التي يتعرض لها.	السمعة ³

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع المدرجة في الجدول.

كما أن هناك العديد من الدراسات الحديثة التي تشمل على نحو متزايدة فئة ثالثة هي التكاليف البشرية وتسمى كذلك " بتكاليف الألم والمعاناة"، ويصنف بعض المؤلفين هذه التكاليف في خانة التكاليف غير الملموسة وهي تعكس القيمة المالية المقدرة للألم والمعاناة، وانخفاض نوعية الحياة التي يعاني منها العامل⁴. وعليه نستنتج هنا أنها تمثل إحدى المناهج المتبعة في تقدير التكاليف غير الملموسة في تحديد مدى الرغبة في الدفع، فالتكاليف البشرية تنعكس في القيمة المالية التي يدفعها العمال لتجنب مستويات مختلفة من الجودة المنخفضة في الحياة الناجمة عن المرض بسبب ضغوط العمل، لذلك فإن التكاليف البشرية نادرا ما تدرج في الدراسات على الرغم من أهميتها التجريبية في السماح بتقدير التكلفة.

¹. Ibid. p21.

². محمد العميان، مرجع سبق ذكره، ص 167.

³. Sumathi Annamalai, & R. Nandagopal, op, cit, p26.

⁴. Melanie Luppá & al, "Cost-of-illness studies of depression: a systematic review", Journal of Affective Disorders, N°98, 2007, p 31.

المبحث الثالث: نظريات ونماذج ومستوى قياس ضغوط العمل ومستوياته

الضغوط في مكان العمل هي ظاهرة عالمية، فالعمال يحتاجون للعمل أكثر من الروتين العادي، ليكونوا قادرين على مواجهة تعدد المهام، وبالتالي ليصبحوا أكثر دراية بضغوط العمل وكيفية إدارتها، وقد ازداد الإهتمام به من خلال جهود الباحثين بهدف الحد من تأثيرها وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى النظريات ونماذج ضغوط العمل وكذا مقياس مستوى ضغوط العمل.

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

كثير من الباحثين يجادلون بأن الضغوط في مكان العمل لها تأثير على الأداء بطريقة أو بأخرى، فهي تؤدي لإنخفاض الأداء الوظيفي، وعلى الرغم من تأثيره على أداء العامل والمؤسسة لكن يمكن أن يشكل عواقب وخيمة تتعلق بالرعاية الصحية، لذا تم التأكيد في الوقت الحاضر على الحد من الضغوط المهنية من خلال مبادئ علمية توجيهية سواء في القطاع العام أو الخاص وإن تجلت أكثر في القطاع الخاص.

أولاً. نظرية الحفاظ على الموارد: لـ (Hobfoll 1989)

المبدأ الأساسي لنظرية الحفاظ على الموارد هو أن العمال يسعون للحفاظ وحماية وتعزيز الأشياء التي يقدرونها¹، وتتص النظرية كذلك على أن التهديد على الموارد يمكن أن يؤدي إلى الضغوط العاطفية أو البدنية، فمن مصلحة العمال الإنخراط في السلوكيات التي تساعد على الحماية والحفاظ على الموارد الموجودة²، وقد صنف Hobfoll الموارد إلى أربعة أصناف وهي:

الموارد الموضوعية (الحسية) مثل وسائل النقل والملابس، الموارد الحالية مثل: الوظيفة والعلاقات الإنسانية، الموارد الشخصية مثل: المهارات أو فاعلية الذات، موارد الطاقة وهي الموارد التي تسهل تحقيق الموارد الأخرى مثل المال والقرض³.

وتوصل Hobfoll إلى مجموعة من المبادئ التي ركزت على صيانة وحفظ المصادر كما سترد في الجدول رقم (07) الآتي.

¹. Steven, E, Hobfoll, "The influence of culture , community, and the nested- self in the stress process: Advancing conservation of resources theory", Applied psychology: An international review, vol 50, N°03, 2001, p 342.

². Philip J. Dewe & al, "Theories of Psychological Stress at Work", Springer., New York, 2012, p31.

³. Steven, E, Hobfoll, "Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress", American Psychologist, vol 44, N°03, 1989, p516.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الجدول رقم (07): المبادئ الأساسية لنظرية حفظ الموارد

الإسم	الوصف	مثال: عن الدراسات التي اختبرته
المبدأ 1	تعد خسارة الموارد أهم سبب لضغوط العمل من لئسب الموارد.	R. T. Lee & Ashforth (1996)
المبدأ 2	يجب على العمال إستثمار الموارد لكسب الموارد وحماية أنفسهم من ضغوط العمل.	Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009); Halbesleben & Wheeler (2008); Ng & Feldman (2012); Vinokur & Schul (2002)
النتيجة Corollary1	العمال الذين يتمتعون بمزيد من الموارد يكونون في وضع أفضل لتحقيق المكاسب و الحماية من ضغوط العمل، أما العمال الذين لديهم موارد أقل هم أكثر عرضه لضغوط العمل.	Demerouti, Bakker, & Bulters (2004); Mäkikangas, Bakker, Aunola, & Demerouti (2010); Whitman, Halbesleben, & Holmes (2014)
النتيجة Corollary2	تؤدي الخسائر الأولية في الموارد إلى ضغوط العمل بسبب خسائر الموارد في المستقبل.	Demerouti et al. (2004)
النتيجة Corollary3	تؤدي المكاسب الأولية في الموارد إلى الحماية من ضغوط العمل بسبب كسب الموارد في المستقبل.	Hakanen, Peeters, & Perhoniemi (2011); Halbesleben & Wheeler (in press); Mäkikangas et al. (2010); Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009)
النتيجة اللازمة Corollary 4	يؤدي الإفتقار إلى الموارد إلى محاولات دفاعية للحفاظ على الموارد المتبقية من ضغوط العمل.	Halbesleben (2010); Halbesleben & Bowler (2007); Halbesleben & Wheeler (2011)

Source: Jonathon R. B. Halbesleben, & al, "Getting to the (COR): Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory", journal of management, vol 5, N°01, 2014, p04,

من الجدول أعلاه نجد أن نظرية الحفاظ على الموارد، تقوم على وصف الدافع الذي يدفع العمال إلى الحفاظ على مواردهم الحالية والسعي إلى الحصول على موارد جديدة، حيث تفترض النظرية أن العمال لديهم دوافع لحماية الموارد وشرائها والحفاظ عليها، وهذه الموارد هي أي شيء يقدره العامل ويمكن تقسيمه إلى أربع فئات: الأشياء (مثل المنزل والهاتف) والظروف (مثل العمل المستقر والصحة الجيدة) والخصائص الشخصية (مثل التفاؤل والأمل) والطاقات (على سبيل المثال ، المعرفة).

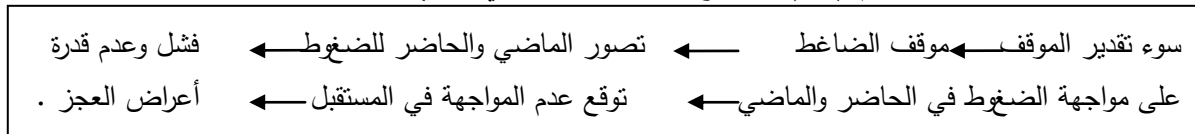
ثانيا. نظرية العجز المكتسب: لـ (Seligman (1975- 1974

في سلسلة من التجارب المختبرية المثيرة للإعجاب على الكلاب والفئران، قام كل من Seligman وزملاءه (Overmier & Seligman, 1967; Seligman & Groves, 1970; Seligman, Maier, & Geer, 1968; Seligman, Rosellini, & Kozak, 1975) بتعريض تلك الحيوانات لصدمة كهربائية لا يمكن السيطرة عليها أو تجنبها، لتتعلم لاحقا تعلم تجنب الهرب، وقد استخدم Seligman وزملاءه مصطلح "العجز

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

المكتسب"، لوصف هذا التدخل مع الإستجابة المتكيفة، وكذلك لإختزال لوصف العملية التي يعتقدون أنها تكمن وراء السلوك: تعلم أن استجابات العامل وتعزيزاته مستقلة¹، تم صياغة نظرية العجز المكتسب في المقام الأول على الحيوانات وبعد أن ثار الجدل النظري حول عدم السيطرة على البشر، تم إعادة صياغتها لمعرفة تكرار تعرض العامل للضغوط مع تزامن اعتقاده بأنه لا يستطيع التحكم في المواقف الضاغطة أو مواجهتها فإن هذا من شأنه أن يجعل العامل يشعر بالعجز وعدم القيمة أو الاستحقاق، وشعوره بالعجز يجعله يبالغ في تقييم الموقف الضاغط وبالتالي بالتهديد، ويشعر بعدم القدرة على المواجهة سواء في الماضي أو الحاضر ويستمر شعوره في المستقبل ومن ثم يشعر بالعجز وانخفاض الدافعية والإكتئاب². والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (08): يوضح تدفق الأحداث التي تؤدي إلى أعراض العجز



Source : Seligman & al, "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation", Journal of Abnormal Psychology, vol 87, N°01, 1978, pp:51, 52.

ثالثا. نظرية التعليم المعرفي لازاروس (1966) Lazarus

تعد نظرية لازاروس من أشهر النظريات كونها تتحدث عن التعليم المعرفي في ضغوط العمل، وأن إدراك العامل للوضع النفسي هو العامل الحاسم، حيث يرى أن الأحداث قد تكون ضاغطة بالنسبة لعامل ما في حين عادية بالنسبة لعامل آخر، فإن الآثار التي تؤثر على عامل ما تستند بشكل أكبر إلى شعور العمال بالتهديد والضعف وعدم القدرة على التكيف مع الحدث الضاغط نفسه، ووفقا لنظريته هناك أمران أن العامل يفكر عندما يواجه ضغوط العمل ويسمى هذا التقييم الأولي وهناك التقييم الثانوي³. ويرى Lazarus، عملية تعرض العامل للمواقف الضاغطة تمر بثلاث مراحل⁴:

أ. المرحلة الأولى: وهي خاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الأحداث هي في حد ذاتها بسبب ضغوط العمل، يمكن تقييم بعضها على أنها غير ذات صلة، وضاغطة جدا أو إيجابية، كما يمكن أن تكون المواقف الضاغطة خارجية أو داخلية.

¹. Camille B. Workmen & Jack W. Brehm. , "Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and the Learned Helplessness Model", Advances in Experimental Social Psychology, Vol 08, 1975, p 287.

². Fogle, D. O. , "Learned helplessness and learned restlessness". Psychotherapy: Theory, Research & Practice, vol 15, N°01, 1978, p39.

³. Ibtisam Mbarak Awadh & al, "Effects of Workplace Stress on Employee Performance in the County and of Scientific Governments in Kenya: A Case Study of Kilifi County Government", International Journal Research Publications, Vol 05, N°10, 2015, p 3.

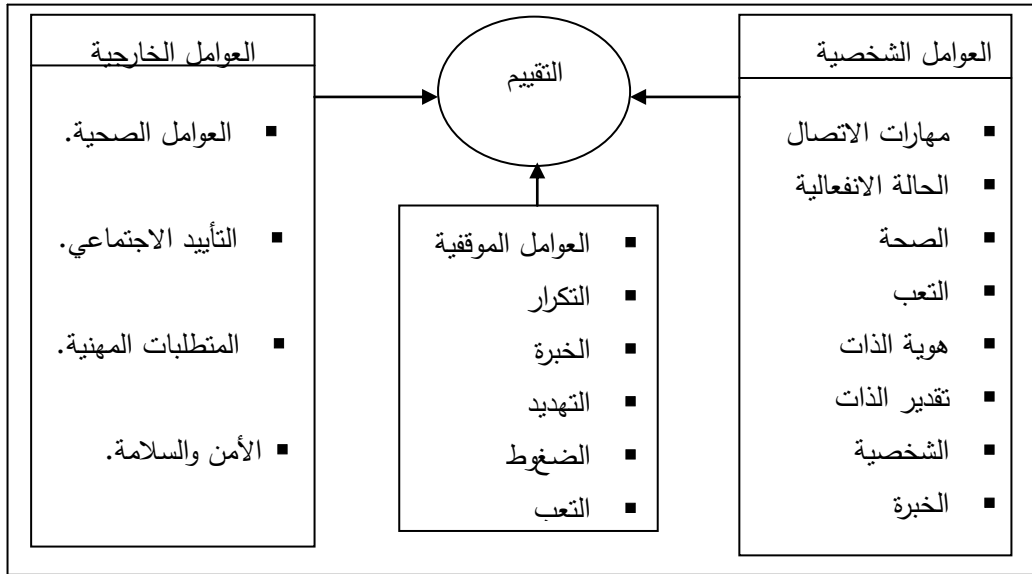
⁴. Ioanna V. Papathanasiou, & al , " Stress: Concepts, theoretical models and nursing interventions", American Journal of Nursing Science, Vol 04, N°02, 2015, p: 46-47.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ب. المرحلة الثانية: تتعلق بتحديد المصادر والخيارات التي يملكها العمال، وذلك بإختيار أحد أساليب التعامل التي تساعد من التخفيف من حدة ضغوط العمل.

ج. المرحلة الثالثة (إعادة التقييم): ضرورة وهي عملية إعادة تعريف مستمرة للتقييم المعرفي، فالعوامل التي تؤثر على التقييم يمكن تقسيمها إلى عوامل جوهرية، (مصادر الخارجية، الصراع، الشك)، والعوامل المرتبطة بالعامل (الدوافع، الخصائص، المعتقدات، الموارد والمهارات المعرفية). والشكل رقم (09) يوضح ذلك.

الشكل رقم (09): نظرية التقييم المعرفي لضغوط العمل



المصدر: فاروق السيد عثمان، "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 1، 2001، ص 101.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن طريقة تفكير العامل بالمواقف التي يتعرض لها هي التي تسبب ضغوط العمل له، بمعنى أنه حين يكون الموقف ضاغطاً يجب أن ندرك أولاً بأنه كذلك، أي يجب إدراكه بأنه مهدد لصحة العامل وسلامته بمعنى أن الأساس في هذه النظرية أن الإستجابة للضغوط تحدث فقط عندما يقوم العامل موقفه الحالي بأنه مهدد، أي يحاول العامل تقييم الموقف معرفياً بصورة أولية لتحديد معنى الموقف و دلالته، وأن رد الفعل يظهر عندما يدرك العامل أن بعض القيم أو المبادئ المهمة تبدو مهددة. ففي هذه المرحلة يتم تقييم جميع المنبهات على أنها ضارة أو مفيدة أو لا تشكل أية خطورة، ثم بعد ذلك يقوم بعملية تقييم ثانوي لتحديد مصادر المواجهة التي يستند إليها في التعامل مع الموقف، ثم القيام باستجابة المواجهة إزاء الموقف الضاغط وهو ما سماه لازاروس بعملية التقييم الأولي و الثانوي.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

رابعاً. نظرية فرويد للتحليل النفسي : لـ (Freud 1949)

تعود هذه النظرية إلى العالم "Sigmund Freud" الذي يرى أن الشخصية الإنسانية تتألف من ثلاث عناصر رئيسية هي¹:

■ **الـهـو:** تمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية وتعد مخزن الطاقة الغريزية ومصدرها ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية.

■ **الأنـا:** تمثل رؤية الشخص للواقع المادي والإجتماعي وترمز للجانب الشعوري من الشخصية تتمثل في العمليات العقلية والمنطقية التي تتناسب مع الواقع.

■ **الأنـا الأعلى :** وترمز للجانب المثالي في الشخصية والذي يمثل المثل والقيم الإجتماعية والإتجاهات الأخلاقية، ووفقاً لمفاهيم النظرية التحليلية (الكبت واللاشعور والعدوان) فإن الإحساس بالضغوط يحدث نتيجة الكبت لدوافع لا تقصح عن نفسها بشكل صريح فتجد لها متنفساً بالتحويل والإزاحة إلى مواضيع وأمراض أخرى.

خامساً. نظرية الحاجات والضغوط عند موري: لـ (Murray's 1938)

تحدد هذه النظرية الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف ويرى موري "Murray" أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغوط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم ضغوط العمل يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة، ويعرف الضغوط بأنها: "صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهوده للوصول إلى هدف معين"². ويميز موري بين نوعين من الضغوط هما³:

أ. ضغط بيتا Beta stress

ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

ب. ضغط ألفا Alpha stress

ويشير إلى خصائص الموضوعات البيئية كما توجد في الواقع، ويوضح "Murray" أن سلوك العامل يرتبط بالنوع الأول، ويؤكد على أن العامل بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على هذا مفهوم الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغوط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا⁴.

¹ عزة عبد الرزاق حسين، "ضغوط العمل لدى معلمي المدارس الابتدائية وعلاقته بمركز الضبط"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 31، 2011، ص 409.

² فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ إسماعيل طه، الطاف ياسين، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الجامعة"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 12، 2006، ص 06.

⁴ فاروق السيد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ويتضح من خلال استعراض النظريات الخاصة بضغوط العمل أن العلماء لم يجمعوا على تفسير موحد لضغوط العمل، كما أنهم لم يصلوا إلى نظرية شاملة في ضغوط العمل لذا فوجهات نظرهم تباينت فكل منهم وجهته الخاصة في تفسير الضغوط.

وتتفق - دراسة حالية - مع نظرية التقسيم المعرفي ل (Lazarus) فيما ذهب إليه أن ضغوط العمل تحدث عند شعور العامل بالتهديد وعدم القدرة، وأن ما يملكه العامل من موارد يفوق أو يقل على إمكانية تكيفه، فضغوط العمل تحدث عندما يواجه العامل مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات المهنية التي تفوق قدرته على التكيف معها وبالتالي يصاب العامل بالعجز على مواكبة التفاعل الحاصل بين المطالب الأساسية التي يتعرض لها وبين الإمكانيات الخاصة ومدى ملائمة آليات الدفاع لديه، مما يؤثر سلباً على قدراته وكفاءته الدفاعية. كما يمكن النظر للضغوط في مكان العمل على أنه انعكاس طريقة العامل في رؤيته للمطالب الذي يتعرض لها أثناء تفاعله معها وإذا ما كانت تهديد وما إذا كان قادراً على المواجهة مثل هذه المواقف الضاغطة، وعليه في هذه الدراسة الحالية سنحاول التعرف على استجابة العاملين لضغوط العمل باختلاف بعض العوامل مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة العائلية، الحالة العائلية، الأجر.

المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

تهدف نماذج ضغوط العمل لإيجاد عودة مستدامة للعمل بعد التعرض للإصابة، ففي سلسلة من الدراسات الحديثة، تم استناد النماذج العلمية بناءً على فهم الضغوط المهنية وكذا تدخلات الضغوط المهنية وفي هذا المطلب سيتم التطرق لنماذج المستنيرة من النظريات لفهم محاولة النظام الحفاظ على التوازن أو استعادة التوازن.

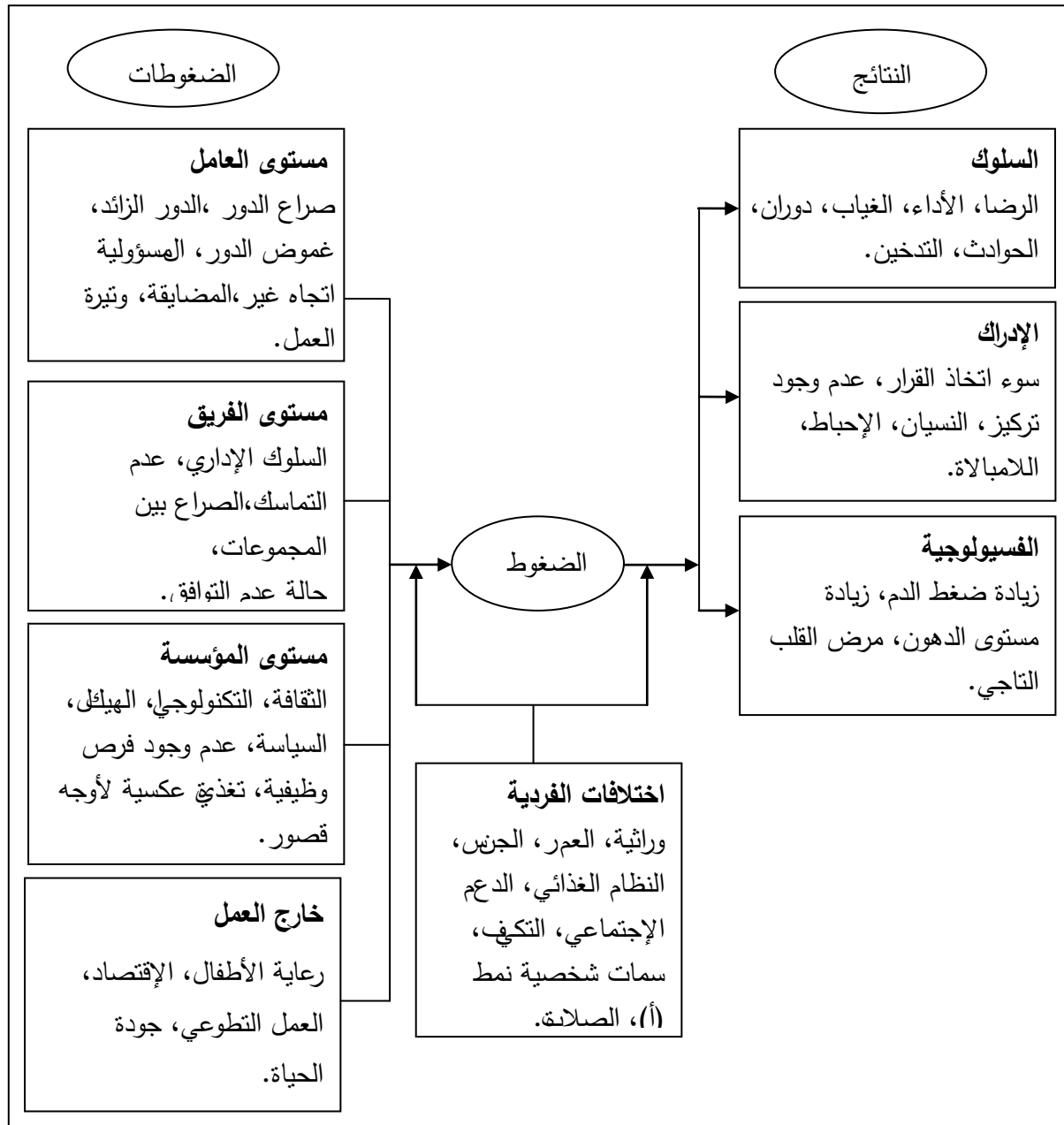
أولاً. نموذج الضغوط التنظيمية : لـ Gibson & al (2012)

تم تصميم النموذج لتوضيح الصلة بين ضغوط العمل والضغوط و النتائج، ويوفر هذا النموذج إطار للمدراء في طريقة التفكير حول الضغوط في مكان العمل، وبالتالي يشير إلى أن هناك حاجة إلى تدخلات تكون فعالة في تحسين عواقب الضغوط السلبية، تمكن العامل أو المؤسسة الشروع في الوقاية من الضغوط وإدارتها، فالقصد من معظم البرامج الوقاية الحد من كثافة الضغوط السلبية ومحاولة إدارتها¹. والشكل الموالي يوضح لنا نموذج الضغوط التنظيمية.

¹. James, L, Gibson, & al, "Organizations. Behavior, Structure, Processes", Published by McGraw-Hill, 4th ed, 2012, pp : 196-197.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الشكل رقم (10): نموذج الضغوط التنظيمية وفق Gibson وآخرون سنة 2012



Source :James,L,Gibson,& al, op.cit, p197.

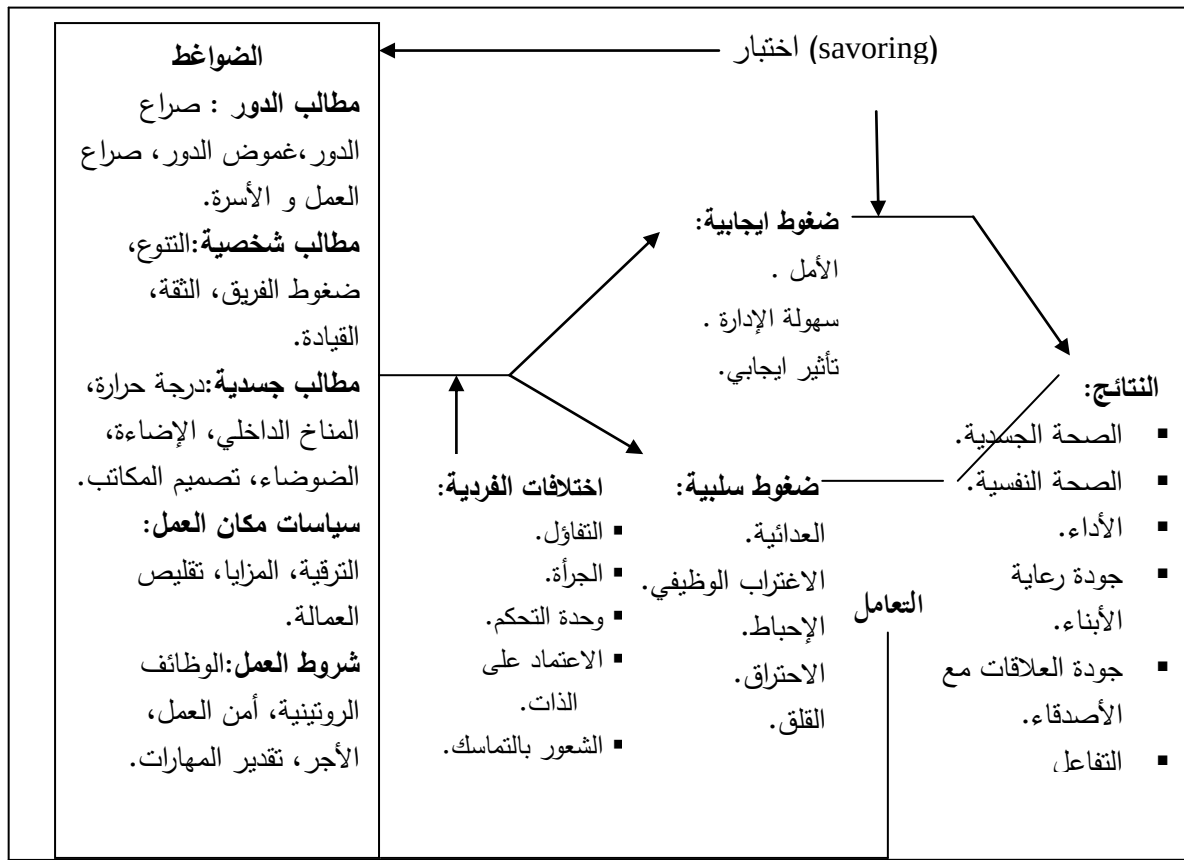
من الشكل أعلاه نجد أن النموذج تم تقسيمه إلى أربع فئات رئيسية: العامل، الفريق، المؤسسة، وغير التنظيمية، فلول ثلاث فئات للضغوط هي متعلقة بالعمل. فالنموذج يوفر للمديرين طريقة للتفكير في الضغوط في مكان العمل. وبالتالي، فإنه يشير إلى أن التدخلات قد تكون ضرورية ويمكن أن تكون فعالة في تحسين عواقب ضغوط العمل السلبية، و يمكن بدء الوقاية من الضغوط وإدارتها من قبل العمال أو المؤسسة حيث تهدف معظم البرامج الوقائية إلى الحد من حدوث ضغوط العمل وشدته وتأثيره السلبي.

الفصل الثاني. التأسيس النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ثانيا. النموذج الشامل لضغوط العمل: لـ Nelson & Simmons (2003)

يقترح النموذج رؤية أكثر شمولية لضغوط العمل، وهو يتضمن ردود الفعل النفسية والسلبية والإيجابية، كما يتضمن مجموعة واسعة من المطالب وتحديد متغيرات الفروق الفردية التي تكون بارزة للتقييم المعرفي، والتكيف، ومتغيرات تمثل أشياء مهمة للعامل سواء في العمل أو خارجه¹. ويشار عادة إلى المحفزات الجسدية أو النفسية التي يستجيب لها العامل إما على أنها عوامل الضغوط أو مطالب، وتتخذ الضغوطات في العمل شكل مطالب الأدوار، والمطالب الشخصية، والمطالب المادية، وسياسات مكان العمل، وظروف العمل².

الشكل رقم (11) : النموذج الشامل للضغط وفق Nelson & Simmons سنة 2003



Source : Nelson, D.L., & Simmons, B.L L, " Health psychology and work stress: A more positive approach. In J.C.Quick & L.Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology", Washington, 2003, p120

من الشكل أعلاه نجد أن النموذج يفسر متطلبات العمل والاستجابة لها التي يمكن أن تكون إيجابية وسلبية، يمكن للمديرين المهتمين بتوليد ضغوط عمل إيجابية تحديد جوانب العمل التي يجد العمال أنها أكثر جاذبية، ومن ثم تحديد الأهم لماذا يجد العمال العمل ممتعاً؟ ويفكرون في ما يمكن عمله لتعزيز الجوانب الإيجابية

¹. Little, Laura M& al, "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", Journal of Management Studies, Vol 44, N°02, 2007, p 254.

². Barnett, R. C., " Toward a review and reconceptualization of the work/family literature", Genetic Social, and General Psychology Monographs, vol 24, N°02, 1998, pp: 128-135.

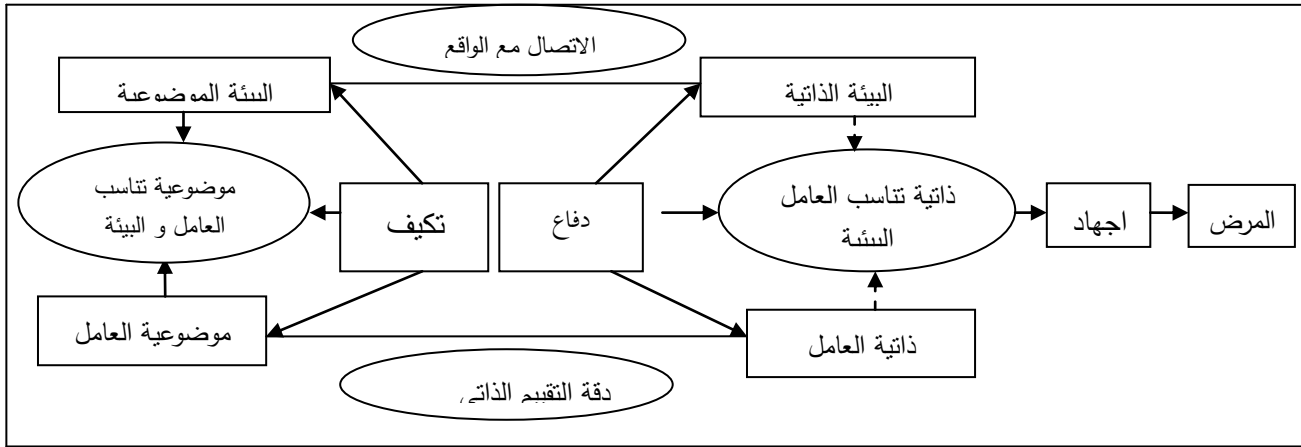
الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

لتجربة العمل، ويتناسب هذا النموذج مع جهود إعادة تصميم الوظائف التي يجب تقييمها لقدرتها على توليد ضغوط عمل إيجابية وكذلك لمنع ضغوط. ومن المهم أن نلاحظ أن أي تعيين للتكافؤ الإيجابي لطلبات العمل يجب أن يولده العامل ويجب ألا يعتبر حلاً "يناسب الجميع".

ثالثاً. نموذج تناسب العامل-البيئة: ل (Caplan 1987)

يقدم هذا النموذج إطاراً أساسياً لتحديد نظرية "توافق" العامل و البيئة"، والعلاقات المتبادلة بين العناصر، الإحتياجات والإمدادات والمطالب والقدرات التي تتناسب ضغوط العمل، حيث يشير النموذج إلى أن السيطرة والحكم الذاتي هي منبهات هامة من أجل تحقيق الرضا في العمل حسب (French, Caplan, & Harrison, 1982; Karasek, 1979; Sutton, & Kahn, 1986) كما أن الحاجة إلى الإنتماء، الدعم الاجتماعي، الرعاية الاجتماعية مهمة أيضاً على حسب (French, Caplan, & Harrison, 1982; House) ¹ (Karasek, 1981; Konstantinos, & Chaudhry, 1982) ²، لكل واحد من هذه الإحتياجات، يمكن أن يستمد العامل العرض المناسب، على سبيل المثال، إذ كان العامل بحاجة إلى مستوى معين من وضوح المهمة، يمكن للعامل أن يحاول تقييم درجة توضيح المهام ونتيجة لذلك يمكن وصف نوع واحد من الملاءمة على إحتياجات الإمدادات لتتطابق قدرات الطلب مع إذ كان العامل لديه القدرات تتناسب دور العمل ³.

الشكل رقم (12): نموذج تناسب الفرد-البيئة وفق Caplan سنة 1987



Source : Caplan, Robert D, "Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms", Journal of Vocational Behavior, N°31, 1987, p 250.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن تناسب متطلبات البيئة مع ما إذا كان العامل لديه القدرات التي تتناسب متطلبات دور العمل. على سبيل المثال، تختلف الوظائف في متطلباتها الخاصة بالمهارات الرياضية والحركية واللفظية

¹. Edwards J.R & Rothbard N.P, "Work and Family Stress and Well-Being : An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains", Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol 77, N°2, 1999, p87.

². Edwards J.R & Cary L. Cooper, "The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions", Journal of Organizational Behavior, vol 11, N°01, 1990, p 294.

³. Frenkel Brunswik, E, "Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable", Journal of Personality, vol 18, 1949, p 112.

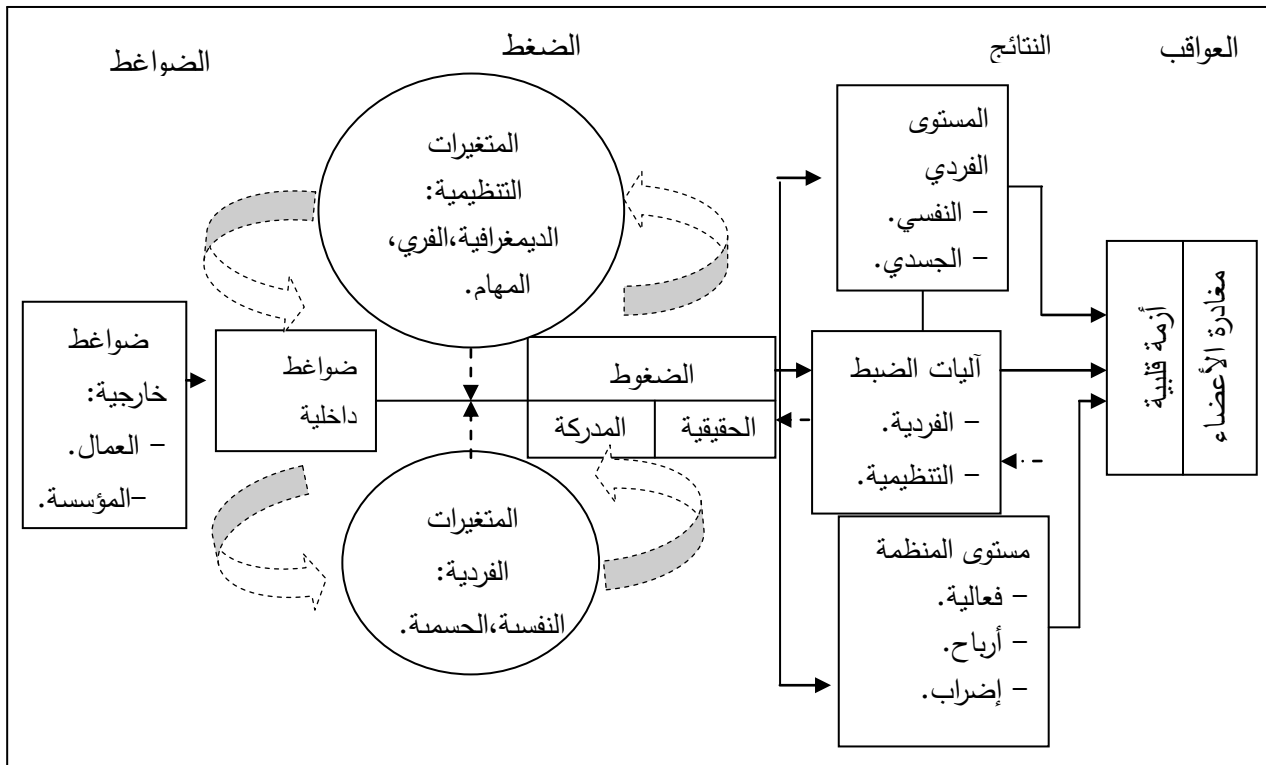
الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

والتحليلية والإجتماعية أيضا قد تكون هناك اختلافات فردية في ما إذا كان العمال يركزون أكثر على تلبية احتياجات الآخرين (تناسب متطلبات- القدرات) أو على تلبية احتياجاتهم الخاصة (تناسب احتياجات- اللوازم).

رابعاً. نموذج الضغط التنظيمي: لـ (Turcotte, 1980)

قدم "Turcotte"، هذا النموذج لتمييز ما بين الضغوط والعوامل المسببة لضغوط العمل، وفي المقابل يرى أنه ليس دائماً عند وجود الضغوط يعني وجود مسببات لضغوط العمل فهو يرى أنه يجب أن يكون تصور لذلك، وفقاً Selye فالضغط قد يكون سار أو غير سار وبالتالي إستجابة الجسم (زيادة معدلات ضربات القلب)¹. فالضغوط حالة تغيير حسب Selye & Turcotte فقد تكون لها آثار مفيدة بالنسبة للعامل في حين أن إستقلالية العامل قد يكون لها آثار سلبية، ولذلك تم وضع النموذج التالي ليكون أكثر تحديد للمؤسسة.

الشكل رقم (13): نموذج الضغط التنظيمي وفق Turcotte سنة 1980



Source : Pierre R. Turcotte, "Élaboration et validation d'une échelle agents de stress dans les organisations", Relations Industrielles / Industrial Relations, vol 35, N°03, 1980, p496.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن الضغوط تتغير فقد تكون لها آثار مفيدة بالنسبة للفرد ، كما قد يكون لها آثار سلبية، فالضغوطات لا تعمل بنفس الطريقة وبنفس الشدة بين الأفراد، فلعوامل الأخرى ، مثل

¹. Hans Selye, "The Story of the Adaptation Syndrome", Medical Publishers, Montreal , Canada, 1952, p34.

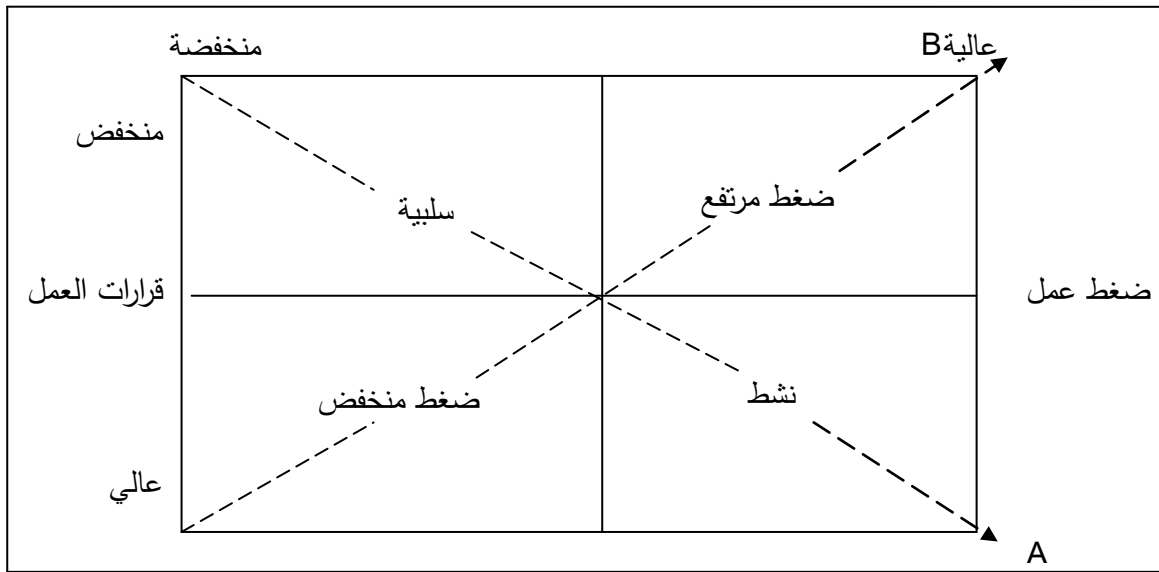
الفصل الثاني.التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الشخصية، ومستوى الضغط الشخصي، والقدرة على تحمل الغموض ومستوى الاستقلال الذاتي ، لها تأثيرات معتدلة. ولذلك تم وضع هذا النموذج ليكون أكثر تحديد للمنظمة.

خامسا.نموذج السيطرة على مطالب ضغوط العمل: لـ (karasak,1979)

ويقوم نموذج "karasak" على فرضية أساسية هي أن مطالب العمل العالية ليست ضارة في حد ذاتها، ولكن عندما تكون مصحوبة بانخفاض القرار سيؤدي إلى خطورة وإلى ضغوط العمل، ويكون التأثير واضحا من حيث ردود الفعل العاطفية المباشرة (الرضا الوظيفي و الإكتئاب)، وبالنظر للتعرض الطويل للضغوط يؤدي للإصابة بالأمراض كالأمراض القلبية¹.

الشكل رقم (14): سيطرة على مطالب لضغوط العمل وفق Karasak سنة 1979



Source : Robert Karakas & al, "Job decision latitude, job demands, and cardiovascular disease: a prospective study of Swedish men", American journal of public health, vol 71, N°07,1981, p 695.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن طلبات العمل والتحكم في الوظيفة تتفاعلان بطريقة تجعلهما يوجدان تجارب عمل نفسية اجتماعية مختلفة للعامل، اعتمادًا على أحجام طلبات الوظائف والتحكم في الوظيفة، لذا نجد أن النموذج قام بتصنيف خبرات العمل إلى أربعة أنواع من الوظائف وهي الوظائف عالية الضغط (ضغط عمل عالي وقرارات عمل منخفضة) ، والوظائف النشطة (ضغط عمل عالي وقرارات عمل عالية) ، ووظائف الضغط المنخفض (ضغط عمل منخفض وقرارات عمل عالية) ، والوظائف السلبية (انخفاض ضغوط العمل وانخفاض قرارات العمل).

¹. Toby D Wall & al, "The Demand-Control Model Of Job Strain: A More Specific Test", journal of occupational and organizational psychology, N°69, 1996, p 153.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

ويتضح من خلال استعراض النماذج الخاصة بضغوط العمل أن أي نموذج مما تم عرضه في الدراسة يحتاج إلى التمييز بوضوح بين ضغوط العمل والاستجابة للضغوط، حيث تركز نماذج ضغوط العمل بشكل كمي على قياس ظروف العمل المولدة للضغوط (النفسية-الاجتماعية) بدلاً من استجابات ضغوط العمل التي تقاس بعد ذلك بشكل منفصل باستخدام التدابير الفسيولوجية أو السلوكية أو النفسية المناسبة، بدلاً من دمجها في مقياس واحد لضغوط العمل.

لذلك، تتفق - الدراسة الحالية - مع نموذج السيطرة على المطالب لضغوط العمل المقدم من قبل (Karasek, 1979) الذي يرى أن ضغوط العمل (استجابة لضغوط) ينتج عندما تكون المتطلبات النفسية للوظيفة مرتفعة (على سبيل المثال، وتيرة عالية للعمل، مع مطالب متعارضة)، فالعمال ليس لديهم سيطرة تذكر على متى وكيف يقومون بعملهم؟. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هؤلاء العمال يتمتعون بدعم ضعيف من زملائهم ومديريهم فقد يكون لديهم ضغوط عمل معزولة.

المطلب الثالث: قياس ضغوط العمل

بذل عدد من الباحثين جهودهم لتصميم وتطوير أدوات قياس ضغوط العمل، حيث قام (Williams & Cooper, 1998)، بتصميم استبيان يحتوي 120 بنداً من مؤشر الضغوط المهنية (OSI) وهو يوفر مقياساً متكاملًا للأبعاد الرئيسية للضغوط المهنية، وكذا مقياس لنتائج الرضا الوظيفي، الإرتياح التنظيمي، والأمن التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الإكتئاب والقلق، القدرة على الصمود، الأعراض الجسدية، وكذا غطى موازين الضغوط من عبء العمل، العلاقات، التطوير الوظيفي، المسؤولية الإدارية، المسؤولية الشخصية، وكذا يقيس متغيرات قيادة المشرف، السيطرة، استراتيجيات التكيف، الدعم الاجتماعي¹.

وتوصل الباحثون إلى تقييم بيئة ضغوط العمل بطرق مختلفة، على سبيل المثال، ركز البعض على المصادر الذاتية والمباشرة التي تتضمن أبعاد تتعلق بالوظيفة، في حين ركز آخرون على المصادر العامة التي تربط الضغوط في العمل مع أعراض الضغوط مثل (الإكتئاب؛ القلق وغيرها)².

وفيما يلي عرض قليل من هذه المقاييس كما وردت حسب (Syed Gohar, 2013) في الجدول الآتي.

¹. Williams S& Cooper C.L, "Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator", Journal of Occupational Health Psychology, vol 03, N°04, 1998, p306.

². Tracey Shea & Helen De Cieri, "Workplace stress evaluation tools: A Snapshot Review", Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Faculty of Business and Economics, Monash University, Australia, 2011, p13.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الجدول رقم (08): قائمة أدوات قياس ضغوط العمل

الأداة	الأبعاد	الملاحظات
مؤشر ضغوط العمل: French & Kahn (1962) & Kahn & al, (1964)	صراع الدور، العمل الزائد، غموض الدور، العلاقات بين العمال والمشاركة.	15 بنداً في استبيان لقياس ضغوط العمل، وكان بمثابة نقطة الانطلاق.
المسح التشخيصي الوظيفي : Hackman & Oldham (1975)	دلالة المهمة، مهام متنوعة، الحكم الذاتي، ردود الفعل،	واحد من أولى الجهود المؤسسة التي هدفت إلى تشخيص الدافعية والإنتاجية.
مسح حول خصائص الوظيفة : (JCI) Sims & al., (1976)	الإستقلالية الوظيفية، التنوع الوظيفي، هوية المهام، العلاقات مع الآخرين، الصداقة وردود الأفعال.	وتم تطويره استناداً إلى أبحاث Hackman & Lawler (1971)
مقياس بيئة العمل (WES) : Insel & Moos (1974)	العلاقات الشخصية، التوجه نحو النمو الشخصي، الهيكل التنظيمي لإعداد العمل.	وقد استرشد من نظرية التوافق العامل-بيئة، واحتوت على عبارات خاطئة وصحيحة.
مقياس ضغوط الدور التنظيمي : (ORS): Pareek (1983)	المسافة بين الأدوار، ركود دور، غموض الدور، توقع صراع الدور، تأكل الدور، دور زائد، عزلة الدور، الدور وعدم كفاية الموارد، نقص الموارد.	Pareek (1982) توسيع إطار دور الضغوط حول شعور العامل بدوره حول مقياس (YFAYR) وتطويره لاحقاً إلى مقياس ضغوط الدور التنظيمي، بعد ذلك قام (2009) SrivataV بتصميم نسخة محدثة أسمها ضغوط الدور التنظيمي الجديد (NORS).
مقياس الضغوط المتصورة : (PSS) Cohen, Kamarck & Mermelstein (1983)	تحديد الدرجة التي يجد فيها العمال أن حياتهم لا يمكن التنبؤ بها، متقلبة وغير قابلة للتحكم.	مقياس عالمي للضغط المتصور مع أسئلة تشير إلى انخفاض الضغوط المتصورة وارتفاع الضغوط المدركة.
مقياس ضغوط العمل: Parker and DeCotiis (1983)	مشاعر عدم الراحة، الضغوط والقلق الوظيفي، الدافع، الارتياح والالتزام التنظيمي.	التركيز على الإجهاد التنظيمي وضغوط العمل.
الضغوط المهنية (OSInv): Osipow and Spokane (1980; 1987; 1998)	غموض الدور، قصور الدور، البيئة المادية وعبء الزائد، الإجهاد المادي، مهارات التكيف، الدعم الاجتماعي.	تطور مخزون الضغوط المهنية (OSInv) لتقييم فئات رئيسية لمتغيرات تناسب العامل- البيئة.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

مسح حول تشخيص الضغوط (SDS): Ivancevich and Matteson's (1980; 1976)	نمط سلوك A-B ونمط A-B لبيئة العمل. الضغوطات الشخصية (نسخة خارج العمل من SDS) والوظيفة المرتبطة بالضغوطات (نسخة العمل من SDS).	(Kahn & al, 1964) دور الضغوط ،نظرية تناسب العامل - بيئة التي ساهمت في تطوير مخزون تشخيص الضغوط.
مقياس السيطرة وطلب العمل : Jackson & al, (1993)	التحكم في التوقيت، طريقة التحكم، رصد الطلب، مسؤولية الإنتاج و حل المشاكل.	غطت الخصائص الوظيفية التي كانت بارزة في رفاه العمال ولكن لم تكن هناك مصادر كافية للتقييم.
استبيان لمضمون العمل (JCQ): (Karasek & al, 1998)	عبء العمل، والصراع دور، زميل العمل ودعم المشرف، خط العرض قرار العمل، والإكتئاب، وعدم الرضا الوظيفي، والإكتئاب ومشاكل النوم.	استنادا إلى (Karasek's (1979) نموذج التحكم في الطلب (JCQ) تم تصميمه وقد تم النظر فيه كأداة تقييم ضغوط العمل الأكثر استخداما على نطاق واسع.
مؤشر الضغوط المهنية : (OSInd) (Cooper, Sloan & Williams, 1988)	السيطرة على ضغوط العمل، الضغوط الوظيفية، الأداء، الرضا الوظيفي، التأقلم، نمط الشخصية أ و مشاكل الصحة النفسية.	توافق العامل - البيئة، الطلب - السيطرة ونماذج عملية المعاملات، توجيه التنمية والتحقق من صحة مؤشر الضغوط المهنية.
استبيان ضغوط العمل العام : (GJSQ) (Hurrell & McLaney, 1988)	متطلبات الوظيفة، مراقبة الوظائف، صراع الدور، عبء العمل، استخدام المهارات، عدم الرضا الوظيفي، المشاكل النفسية الجسدية، احترام الذات، موارد الدعم الاجتماعي.. الخ	التأثر بنظريات توافق العامل - بيئة والطلب - السيطرة وتطويرها في المعهد الوطني للسلامة والصحة المهنية (NIOSH)
شرح حول ضغوط العمل (JSS): (Spielberger, 1991).	عادة ما تكون عوامل الضغوطات المرتبطة بالعمل عامة من ذوي الخبرة من قبل مجموعة متنوعة من المهنيين.	استنادا إلى ضغوط الدراسة استقصائية حول الشرطة (PSS) ونموذج Spielberger's، وفي وقت لاحق تم تكيفها حول معلمي المدارس الثانوية.
مسح ضغوط العمل (WSI): Barone & al, (1988)	الضغوط التنظيمية و المخاطر الوظيفية.	قياس كثافة الضغوط وتواتر الضغوط في مجموعة مختلفة من إعدادات العمل.
مؤشر إدارة الضغوط (PMI): Williams & Cooper (1998)	عبء العمل، التطوير الوظيفي، العلاقات، التوازن بين العمل، نفاذ الصبر، السيطرة، خط عرض	مؤشر إدارة الضغوط هو نسخة من مؤشر ضغوط المهنية (OSInd) ل Cooper, Sloan & Williams,

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

القرار، الدعم الاجتماعي، تركيز التكيف على المشكلة، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، القلق والاكتئاب، الأعراض الجسدية، المرونة.	(1998) ويغطي الأبعاد الرئيسية للضغوط المهنية في مجالات مختلفة.	
الدراسة الإستقصائية لخصائص العمل المتصورة : Haynes & al, (1999)	الإستقلالية والسيطرة، وضوح الدور، صراع الدور، دعم الزملاء، مطالب العمل، التأثير على القرارات، دعم القائد، التسوية المهنية وتغذية عكسية.	استنادا إلى الدراسة الإستقصائية واسعة النطاق، تحتوي الأدوات على بنود تستند في معظمها إلى جداول سبق وضعها.
الإستبيان العام لبلدان الشمال الأوربي : (Lindstrom & al., 2000)	وظيفة التحكم، مطالب العمل، توقع الدور، القيادة، الالتزام التنظيمي، التفاعلات الاجتماعية وما إلى ذلك.	يمكن استخدامها كأسلوب بحث أو كأداة للتغذية المرتدة للدراسة الإستقصائية في تطوير المؤسسة وتغيير الإدارة.
مقياس الضغ وط بشكل عام (SIG) : Stanton & al. (2001) & Revised version): (SIG Yankelevich & al., (2011)	التهديد الوظيفي وضغوط العمل مثلا القلق والشعور العصبي، النية لإنهاء الرضا الوظيفي.	مقياس تقرير ذاتي لقياس ضغوط العمل المتصورة استنادا إلى Lazarus and Folkman's (1984) لتعريف الضغوط.
مؤشر الصحة والسلامة التنفيذية HSE: Cousins & al., (2004)	المطالب، السيطرة، العلاقات، الدعم الإداري والزملاء، الدور والتغيير.	استنادا إلى البحوث المتعلقة "معايير الإدارة " على ضغوط العمل في المملكة المتحدة .
الاستبيان السويدي لدعم التحكم في الطلب (DCSQ) : Sanne & al, (2005).	المطالب النفسية والدعم الاجتماعي وخط عرض القرار.	DCSQ هو نسخة أقصر وهو معدل من استبيان المضمون الوظيفي ل (JCQ: Karasek & al, 1998)
استبيان Copenhagen النفسي والاجتماعي (COPSOQ II) : Pejtersen & al., (2010)	العدالة، الثقة، صراع العمل- الأسرة، الشمول الاجتماعي، الضغط، الاحتراق، الأرق والاكتئاب.	نسخة منقحة من COPSOQ ، تم اختبارها على العمال الدنماركيين

Source : Syed Gohar Abbas & al, " Measuring the Immeasurable! An Overview of Stress & Strain Measuring Instruments Mediterranean", Journal of Social Sciences, Mediterranean of social sciences publishing, Rome, Italy, vol 04, N°10, 2013, pp: 482-483.

الفصل الثاني.التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

من الجدول أعلاه نجد أن الباحثين قاموا بتصميم أدوات لقياس الضغوط المهنية وكذا نتائجها، انطلاقاً من نظريات تنظرية تكيف العامل مع البيئة¹، نظرية المعاملات²، نظرية خلل جهود/ مكافآت³، من أجل بناء استبيانات تركز على مصادر ضغوط العمل ولجمع البيانات وتحليلها.

¹. Caplan, Robert D, **op.cit**, p250.

². Richard S. Lazarus & Susan Folkman , "**Stress, Appraisal, and Coping** ", Springer Publishing Company, New York,1984,pp : 266-267.

³. Johannes Siegrist, "**Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions** ", Journal of Occupational Health Psychology, vol 01, N°01, 1996, p30.

المبحث الرابع: إدارة ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

هناك العديد من برامج إدارة ضغوط العمل التي يتم تصميمها لمنع وعلاج الجوانب السلبية من ضغوط العمل، ويمكن توجيه تركيز البرامج نحو العامل الفردي أو الفريق العامل أو تنظيم العمل أو المؤسسة ككل وعلاوة على ذلك، تظهر البرامج تباينا كبيرا فيما يتعلق بنوع الإستراتيجيات التي تروج لها و الافتراضات التي تقوم عليه فضلا عن مدتها وتكاليفها.

وفي هذا المبحث سيتم تناول إدارة ضغوط العمل كمفهوم وكذا إستراتيجيات وأساليب و طرق العلاج والوقاية من ضغوط العمل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة ضغوط العمل

مع انتشار الضغوط في مكان العمل ومع وجود الجانب الضار له، أولت المؤسسات وكذا العمال اهتماما خاصا لإدارة الضغوط في مكان العمل بفعالية، فإدارة الضغوط في مكان العمل يمكن أن تتم في شكل القضاء على العوامل المسببة للضغوط أو تدريب العمال لمواجهة الظروف التي توجد الضغوط في مكان العمل¹. وعليه سيتم تسليط الضوء على مفهوم الإدارة ثم إدارة ضغوط العمل لتوضيح المفهوم.

أولا. مفهوم الإدارة : تقتضى الحاجة العلمية لأي موضوع من الموضوعات العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة وللإدارة معينان: أحدهما لغوي والآخر اصطلاحي.

أ. معنى الإدارة في اللغة:

فمعاجم اللغة التي تم الإطلاع عليها خالية من لفظ (إدارة) كمعجم "لسان العرب"²، "القاموس المحيط"³، "مختار الصحاح"⁴، "مختار من صحاح اللغة"⁵، "معجم الوسيط"⁶.

وبسبب عدم توفر لفظ الإدارة في المعاجم التي تم الإستعانة بها ، سيتم استعمال لفظ الإدارة كما يتم تداوله عند علماء الإدارة العامة، حيث يرجع مفهوم الإدارة بمعناه الاصطلاحي إلى الأصل اللاتيني (Administration)، وتتكون من جزأين:⁷

■ **الجزء الأول (ad):** معناه اللفظي (to)، وتعني لكي.

¹. Ramezan Jahanian. & al, "Stress Management in the Workplace", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol 01, N°06, 2012, p5.

². ابن منظور الإفريقي المصري، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 61، دون سنة نشر، ص 38-01.

³. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزابادي، "القاموس المحيط"، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ط 8، 2005، ص: 33-436.

⁴. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، "مختار الصحاح"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1989، ص: 33-01.

⁵. محمد مكي عبد الحميد، محمد عبد اللطيف سيكي، "المختار من صحاح اللغة"، مطبعة الاستقامة، مصر، 2010، ص: 1-27.

⁶. مجمع اللغة العربية، "معجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص: 35-01.

⁷. بتول غالب الناهي، نوال محمد عساف، "مهارات إدارة الوقت بين طلبة كليتي القانون والصيدلة (دراسة مقارنة)"، مجلة أبحاث البصرة للعلوم الإنسانية، العراق، المجلد 41، العدد 03، 2016، ص 376.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

■ **الجزء الثاني: (ministration) تعني خدمة، وبهذا يصبح المعنى اللفظي لكلمة (الإدارة) القيام على خدمة الآخرين، أو بمعنى آخر أنه يتم أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.**

ب. تعريف الإدارة الإصطلاحي:

تعدد تعريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً، التعريف الذي قدمه (Frederick Taylor): " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من العمال الذين يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية"¹.

فيعرفها (Henri Fayol) بأن: " الإدارة تقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وتصدر الأوامر ثم تراقب"². في حين عرفها (Sheldon) بلأنها: " الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع، والتنظيم والرقابة"³. كما عرفها كل من (Koontz & O'Donnel) بأنها: " توفير البيئة المناسبة لعمل العمال في المؤسسات"، وعرفتها (Follett) بأنها: " فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"⁴.

ثانياً. مفهوم إدارة الضغوط

تم تعريف إدارة الضغوط بأنه: " ظرف حركي "Dynamic condition" ينتاب العامل عندما يواجه بقيود أو فرص أو متطلبات على أشياء هامة يرغب في إنجازها، ولا يضمن في الوقت ذاته عوائدها"⁵. وعليه تعرف إدارة الضغوط بأنها: " برنامج مدى الحياة من اللياقة البدنية"⁶. كما تعرف كذلك على أنها: "توعية الأفراد بأعراض التي قد تهددهم حتى يتمكنوا من معرفة متى يكونون تحت الضغوط"⁷. وتعرف إدارة الضغوط بأنها: " وضع تصور مشترك للمشكلة بين المسير والموظف، و اقتناء وتطبيق تقنيات محددة لإدارة الضغوط"⁸.

ومما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي لإدارة الضغوط: "جعل العمال على علم بأعراض الضغوط حتى يكونوا مستعدين لمواجهتها بالبرامج المتاحة بالمؤسسة".

المطلب الثاني: استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل

تقوم استراتيجيات المواجهة دوراً مهماً في كيفية مواجهة الضغوط في مكان العمل، من خلال تعزيز قدرة العمال على التعامل بشكل أفضل مع الضغوط ومع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيهم.

¹ مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2016، ص 16.
² زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العائد أبو السعيد، "إدارة العلاقات العامة وبرامجها"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016، ص 20.
³ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 08.
⁴ أحمد يوسف عريقات وآخرون، "المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 72.
⁵ طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 589.

⁶ Michelle L. Casto, "Get Smart! About Modern Stress Management: Your Personal Guide To Living A Balanced Life", Bloomington, United States, 2004, p68.

⁷ Jonathan C. Smith, "Stress Management : A Comprehensive Handbook of Techniques and Strategies", Springer Publishing 1st Ed, New York, 2002, p23.

⁸ Dorothy H. G. Cotton, "Stress Management: An Integrated Approach to Therapy", Brunner/Mazel, New York, 1990, p19.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

لقد تباينت تعاريف استراتيجيات المواجهة باختلاف العلماء، فيعرفها (Lazarus & Folkman, 1984) بأنها: "الجهود السلوكية والمعرفية المتغيرة باستمرار، والتي يتخذها العامل في إدارة مطالب المواقف، والتي تم تقديرها على أنها مرهقة"¹، ويعرفها (Steptoe) بأنها هي: "مواجهة الوضعيات الضاغطة على أنها ممكن أن تكون من طبيعة معرفية أو وجدانية أو سلوكية مثل المواجهة العقلانية للمشكلة أو اتخاذ سلوك تجنبى"².

يعرف (Thoits, 1995) مهارات المواجهة بأنها: "مجموعة من معلومات والسلوكيات الوجدانية والمعرفية والاجتماعية المكتسبة والتي يستخدمها العمال عند التعرض للضغوط المهنية وهذه المهارات يمكن أن تكون فعالة أو غير فعالة، وهي تتضمن قدرة العامل على إدراك الحدث وتقييمه وإعادة تقييم العامل ما لديه من إمكانيات و قدرات للتوافق مع الحدث"³.

أولاً. تصنيف استراتيجيات المواجهة:

استندت الطريقة التي اعتمدها (Lazarus & Folkman, 1984) على جهود محددة، سواء كانت سلوكية أو نفسية، استخدمها العمال للحد من الأحداث الضاغطة وقد كان أسلوبها واضح جداً، وقد ميزا بين استراتيجيتين للمواجهة وهما⁴:

أ - استراتيجيات المواجهة التي تركز على حل المشاكل وهي: الجهود المبذولة للقيام بشيء نشط للتخفيف من حدة الظروف المجهدة.

ب - استراتيجيات المواجهة التي تركز على العاطفة: تتطوي على جهود لتنظيم العواطف العاطفية للأحداث الضاغطة. وهي⁵:

- مواجهة المشكلة: وهي تحتوي على استراتيجيات القضاء على المشكلة.
- خطة كاملة لحل المشكلة: التفكير في كيفية التعامل مع ضغوط العمل من خلال رسم استراتيجيات العمل، والتفكير في الخطوات التي يجب اتخاذها وأفضل طريقة للتعامل مع المشكلة.
- التحكم الذاتي: أن يقوم العامل بالسيطرة الذاتية، يطمئن نفسه، ويراجعها.
- التقييم الإيجابي: التقييم المعرفي للعامل حول ضغوط العمل وشدة الأحداث.
- الهروب/ التجنب: ويتعلق الأمر هنا باستراتيجيات مثل: الأكل، الأدوية، الكحول، المخدرات، النوم.

¹. Lazarus & Folkman, op.cit, p170.

². Isabelle Paulhan, " Le concept de coping", L'année psychologique, N°92, 1992, p 546.

³. طه عبد العظيم حسين، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁴. Susan Folkman & al, "Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms", Journal of Personality and Social Psychology, vol 50, N°03, 1986, p572.

⁵. Kweku Esia-Donkoh & al, " Coping With Stress: Strategies Adopted by Students at the Winneba Campus of University of Education", journal US-China Education Review, N°02, 2011, p294.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

الجدول رقم (09) : استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وفق Lazarus وآخرون سنة 1986

إستراتيجية المواجهة التي تركز على المشاكل	إستراتيجية المواجهة التي تركز على العاطفة
■ مواجهة المشكل. ■ البحث عن الدعم الاجتماعي. ■ خطة كاملة لحل المشكل.	■ التحكم الذاتي. ■ التماس الدعم الاجتماعي. ■ التقييم الإيجابي. ■ قبول المسؤولية. ■ الهروب/التجنب.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ماتقدمه من قبل (Susan Folkman & al, 1986)

من الجدول أعلاه نجد أن إستراتيجية المواجهة التي تنطوي على الدعم الاجتماعي تكون لسببين¹:
 المواجهة التي تركز على المشكل، فالسعي للحصول على الدعم الاجتماعي يكون لأسباب مفيدة هو طلب المشورة أو المساعدة أو المعلومات ، أما المواجهة التي تركز على العاطفة، فيكون الدعم الاجتماعي فيها لأسباب عاطفية هي الحصول على الدعم المعنوي، التعاطف، التفاهم.
 وفق لعلماء النفس فالمواجهة التي تركز على حل المشكلا ت (استراتيجيات المسؤولية على القضاء على حل المشكل)، غالبا ما تعزز مشاعر السيطرة وتقلل من ضغوط العمل وعواقبه السلبية، على افتراض أن الوضع يمكن أن يتغير، فحسب (Carver & al, 1989)²، فقد أضاف نموذج آخر يدعى لمواجهة الإختلال الوظيفي. وتنعكس هذه الفروق بإدراج الجداول الإضافية الثلاث، والمتضمنة استراتيجيات لتالية:
 ■ **التخطيط** : يركز هذا النشاط على المشكلات، وينطوي على الخروج بإستراتيجيات العمل والتفكير في تنفيذ العمل، ويحدث التخطيط أثناء التقييم الثانوي³.
 ■ **القضاء على الأنشطة المنافسة** : أن يتوقف العامل عن معالجة أعمال أخرى ويركز بشكل كامل على الحدث الضاغط، فالقضاء على الأنشطة المنافسة يعني وضع مشاريع أخرى جنبا، من أجل التعامل مع ضغوط العمل⁴.
 ■ **ضبط النفس** : على الرغم أن ضبط النفس غالبا ما يتم تجاهله كإستراتيجية محتملة، إلا أنه في بعض الأحيان يكون استجابة ضرورية وعملية لضغوط العمل فهو يعني أن العامل ينتظر الوقت المناسب للتصرف بنفسه، ولكنه أيضا إستراتيجية سلبية بمعنى أنه يعني عدم التصرف⁵.

¹. Aldwin CM, Revenson TA, "Does Coping Help? A Reexamination of the Relation Between Coping and Mental Health", Journal of Personality and Social Psychology, N°53, 1978, p338.

². Charles S. Carver & al, "Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach", Journal of Personality and Social Psychology, vol 56, N°02, 1989, pp:268-269

³. Ibid, p 269.

⁴. Charles S. Carver & Michael F. Scheier, "Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction", Journal of Personality and Social Psychology, vol 66, N°01, 1994, p185.

⁵. Catherine Simmons & Peter Lehmann, "Tools for Strengths-Based Assessment and Evaluation", Springer publishing company, New York, 2012, p 230.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

■ **الدعم الاجتماعي :** حيث يسعى العمال للحصول على الإمكانيات الفعلية المتاحة في البيئة الاجتماعية للعمال التي يمكن استخدامها أوقات الضيق ويتزود العامل بالمساندة الاجتماعية من خلال علاقات اجتماعية تضم كل العمال الذين لهم اتصال اجتماعي¹.

■ **الدين:** يشير (McCrae & Costa, 1986) : أن العامل يتوجه للدين عندما يكون تحت الضغوط لأسباب متفاوتة على نطاق واسع، قد يكون مصدر للدعم العاطفي، أو كوسيلة لإعادة تفسير ايجابي والنمو، أو كتكتيك من التعامل الفعال مع ضغوط العمل².

هنا بللرجوع للدين (Turn to religion) : فيكون بالدعم الروحي والإنفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء الخالص لله سبحانه وتعالى، حيث يضيف على النفس الهدوء والسكينة ويزيد العامل قوة على تحمل ضغوط العمل³، مصدق لقوله سبحانه وتعالى : "الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ". (سورة الرعد، الآية: 28)⁴.

الجدول رقم (10): استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل وفق Charles & Scheier سنة 1994

إستراتيجية مواجهة اختلال الوظيفية	إستراتيجية المواجهة التي تركز على العاطفة	إستراتيجية المواجهة التي تركز على المشكل
■ التركيز وتفتيس العواطف. ■ فك الارتباط السلوكي. ■ فك الارتباط العقلي. ■ الإنكار.	■ السعي على الدعم اجتماعي لأسباب عاطفية. ■ التعزيز الإيجابي والنمو. ■ الدين.	■ التخطيط. ■ القضاء على الأنشطة المنافسة. ■ ضبط النفس. ■ السعي للحصول على الدعم الاجتماعي لأسباب مفيدة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ماتقدمه من قبل (Charles & Scheier, 1994)

من خلال ما تم سرده، من استراتيجيات المواجهة التي استخدمها (Lazarus & al, 1986)، يبدو أن استراتيجيات المقدمة من (Charles & Scheier, 1994)، كانت مكملة للإستراتيجيتين السابقتين، حيث يريان في هذا الصدد⁵:

■ **التركيز:** أن يقوم العامل بالتركيز بشكل أكمل على التحدي أو التهديد المطروح في محاولة لتجنب أن يصرف انتباهه للأحداث الأخرى.

■ **فك الارتباط العقلي:** استخدام أنشطة بديلة لإبعاد العقل عن مشكل مثل (أحلام اليقظة؛ النوم؛ مشاهدة التلفزيون... الخ).

¹ حدة يوسف، "المساندة الاجتماعية كعامل وقاية من الضغوط النفسية"، مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، الجزائر، العدد 03، 2015، ص 269.

² Robert R. McCrae & Paul T. Costa, "Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample", Journal of Personality, N°54, 1986, p387.

³ هيبنة نريمان صبرين، "الضغوط المهنية و آليات إدارتها"، مجلة تاريخ العلوم، الجلفة، الجزائر، العدد 06، 2017، ص 367.

⁴ القرآن الكريم.

⁵ Charles S. Carver & Michael F. Scheier, op.cit, 269.

الفصل الثاني. التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

- فك الارتباط السلوكي : يحدث عندما يتوقع العمال سوء المواجهة وينعكس الارتباط السلوكي في العجز ومحاولة التخلي عن تحقيق الأهداف التي تتداخل مع ضغوط العمل.
 - الإنكار: هو نقيض القبول، أي أن العامل يقبل وضع ضغوط العمل ويحاول المشاركة للتعامل مع الوضع واستيعابه، وبالتالي غياب استراتيجيات المواجهة، فالإنكار هو تجاهل ضغوط العمل مما يولد مشاكل إضافية إلا إذا كان إنكار ضغوط العمل بشكل مريح لكسب معلومات أكثر عن الحدث.
- المطلب الثالث: برامج إدارة ضغوط العمل**

في الدراسات السابقة، يتم تطبيق عدة فئات لتصنيف برامج إدارة ضغوط العمل، فحسب (Matteson)¹ نجد بأنه ميز بين الإستراتيجيات الوقائية والعلاجية، أما (Murphy, 1988)² يميز بين ثلاث مستويات للتدخل: الابتدائي (الحد من الضغوط)، الثانوي (إدارة الضغوط)، المستوى الثالث (برامج مساعدة العامل)، في حين يصنف (Newman & Beehr) 12 فئة استنادا إلى أنواع مختلفة من استجابات المواجهة أو المشاركين (العامل، المؤسسة، أو من الخارج)، الهدف الرئيسي (العامل، المؤسسة) طبيعة المواجهة (الوقائية والعلاجية)³. أما التصنيف الأكثر بساطة فهو المقدم من قبل (DeFrank & Cooper, 1987)⁴ الذي يميز التدخلات وكذلك النتائج (الأهداف) لبرنامج إدارة ضغوط العمل. وأهم هذه الطرق ما يلي:

أولا. إدارة الوقت :

هناك ضغوط بيئية اتجاه أهداف المؤسسة لذا وجب تحديد الزمان والمكان وأسلوب العمل وكيفية إلى جانب معرفة القائم بالعمل للتخفيف من ضغوط العمل وحدة تأثيرها⁵. وأشارت الدراسات إلى أن سوء إدارة الوقت هي واحدة من عوامل ضغوط العمل التي يتعرض لها العمال، لذا وجد أن تحديد الأهداف والأولويات يؤدي لمزيد من السيطرة وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل ومزيد من الإنتاجية والشعور بالرضا⁶، فمهارات إدارة الوقت تشمل مهارات شخصية تكون مطابقة لأسلوب إدارة العامل ومهارات تنظيمية للعمال الذين يعملون بالمؤسسة بما فيها (تحديد الأهداف، تحديد أولويات، التخطيط التشغيلي، التفويض، إدارة الاتصالات والإجتماع)، فمهارات إدارة الوقت الجيدة تمكن للقضاء عن ضغوط العمل والتخفيف من حدتها⁷.

¹. Rick Crandall & Pamela L Perrewe, "Occupational Stress: A Handbook", Taylor and Francis published , Washington , 1995, p271

². Moshe Zeidner & Norman S, "Handbook of coping : theory, research, applications", John Wiley & Sons publishing, New York, 1996, p120.

³. Kasperczyk, R, "Corporate responsibility for systematic occupational stress prevention", Journal of Business Systems, vol 05, N°03, 2010, p61.

⁴. DeFrank, R. S. & Cooper, C. L, "Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization", Journal of Managerial Psychology, N°02, 1987, p04.

⁵. فرح ياسر أحمد، "إدارة الوقت"، مؤسسة حورس الدولية، إسكندرية، مصر، 2007، ص 108.

⁶. Madineh Golabli & al, "The Survey of Relationship between Time Management with Job Stress and Performance in Material and Procurement Management of N.I.S.O.C (National Iranian South Oil Company)", Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 03, N°10, 2013, pp: 33-34

⁷. Sahar Hosseini & al, "Relationships between time management and job stress", Archives of Applied Science Research, vol 05, N°01, 2013, p302.

ثانيا. الأنشطة البدنية :

إن النشاط البدني يبني القدرة على الصمود في وجه ضغوط العمل ويوفر آثار طويلة الأجل في الوقاية من حالات الضغوط المستقبلية¹، على سبيل المثال: العمال الذين يمارسون الأنشطة الرياضية غالبا ما يتمتعون من انخفاض من خطر ارتفاع ضغط الدم والكولسترول والسكري والسرطان²، واضطرب القلق والإكتئاب³، و أيضا تم العثور على أن العمال ذوي الكفاءات الذاتية الأعلى هم أكثر انخراطا في الأنشطة الرياضية⁴.

ثالثا. السلوك الغذائي:

وفي دراسات أخرى وجد أن هناك علاقة مابين ضغوط العمل والأكل الصحي، فالعمال الذين يعانون من ضغوط العمل هم أكثر عرضة لتناول الأغذية الغنية بالطاقة، في حين أن العمال ذوي درجات مناخية تنظيمية عالية أفادوا على تناولهم للفاكهة والعصائر مقارنة بذوي المناخ التنظيمي المنخفض⁵.

رابعا. الإسترخاء/ التأمل:

ومن ناحية أخرى، هناك أساليب معرفية لتحقيق الإسترخاء من خلال الـتصور والتأمل وهي تقوم على ثلاث عمليات معرفية (التركيز وهو القدرة على التحديد والتميز والحفاظ على الإهتمام لفترة طويلة من الزمن؛ السلبية هي القدرة على تحمل وقبول التجارب غير مؤكدة، القابلية وهو عمل العقل بهدوء وأن يكون عمل الجسم في إسترخاء)⁶، بعد القيام بذلك لمدة 10 إلى 20 دقيقة مرة أو مرتين في اليوم يلاحظ أن ضغوط العمل أصبحت تتضاءل.

خامسا. التغذية الراجعة البيولوجية :

التدريب على التغذية الراجعة البيولوجية هو مصدر للتوازن الإرادي، وهو نهج جديد يستغل التكنولوجي للتغذية الراجعة البيولوجية للحد من النتائج الفسيولوجية السلبية لضغوط العمل في بيئات العمل عالية الأداء وعادة ما يستخدم في تركيبة مع الإسترخاء، عندما يمارس الإسترخاء يتلقى العمال قياسات الإستجابة الفورية (ردود الفعل) من مخطط كهربائي (EMG)، وهو مقياس لنشاط الجهاز السمبثاوي ومؤشر

¹. Sheri Brown & Liza Nagel, "The ABCs of managing teacher stress", The Clearing House, vol 76, N°05, 2003, p257.

². Thompson & al, "Exercise and acute cardiovascular events - Placing risks into perspective: A scientific statement from the American Heart Association Council on Nutrition", Physical Activity, and Metabolism and the Council on Clinical Cardiology, Circulation, vol 115, N°17, 2007, pp:23-63.

³. Mather A.S & al, "Effects of exercise on depressive symptoms in older adults with poorly responsive depressive disorder", The British Journal of Psychiatry, N°180, 2002, p412.

⁴. Kaewthummanukul T & Brown KC, "Determinants of employee participation in physical activity: critical review of the literature", American Association of occupational health Nurses journal, vol 54, N°06, 2006, p258.

⁵. Nicola Payne & al, "The impact of job strain on the predictive validity of the theory of planned behaviour: An investigation of exercise and healthy eating", British Journal of Health Psychology, N°01, 2005, p06.

⁶. Van Der Hek H & Plomp H.N, "Occupational stress management programmes : a practical overview of published effect studies", Occup. Mod, vol 47, N°3, 1997, p135.

الفصل الثاني.التأصيل النظري لضغوط العمل واستراتيجية التعامل معه

صحة القلب والأوعية الدموية وهو يرتبط بقدرة العامل على تعزيز المرونة الفسيولوجية للمطالب البيئية والتنظيم الذاتي العاطفي وما يعاب على هذه الأجهزة أنها عالية التكاليف ولا يتمتع جميعها بالمصادقية¹.
سادسا.التفاؤل:

جميع الدراسات التي تنطوي على التفاؤل تدعم قدرة توجه المتفائل لتقليل من ضغوط العمل ، فالمتفائلين سواء كانوا في بيئة عمل عالية الضغوط فإنهم أكثر قدرة على النجاح على رغم من وجود ضغوط العمل، فإن التفاؤل قد يقلل من الآثار السلبية المحتملة لضغوط العمل، فقد أظهرت دراسة (Peterson & Seligman, 1984) أن نجاح مندوبي مبيعات التأمين على الحياة كان مرتبط بمستوى مندوب المبيعات من التفاؤل وهذا يعتبر نتيجة على أن التفاؤل يؤدي إلى أداء أفضل².
سابعا.تعديل السلوك :

خلال العقدين الماضيين، كرس قدر كبير من الجهود لمحاولة تعديل النمط السلوكي (أ) ، وفي العديد من الدراسات المبكرة ركز العلاج أساسا على الحد من ضغوط العمل وردود الفعل على المواقف المجهدة، وعادة ما يتطلب تعديل سلوك العامل إعادة هيكلة بيئة العمل، ضبط بيئة العمل لميزات مزاج كل نوع بشكل خاص لتكون مرضية، وتحفيز مواقف العمل ضد انخفاض الحاجة المزاجية والتخطيط السليم وإدارة الوقت، التي هي من المهارات الرئيسية لإدارة ضغوط العمل واستراتيجيات الوقاية الرئيسية منه³.

¹.Munafò .M & al, " **Biofeedback Protocols for Stress Management in High-Performance Work Environments** ", Proceedings of Measuring Behavior, 9th International Conference on Methods and Techniques in Behavioral Research (Wageningen, The Netherlands, 27-29 August 2014), p27.

². Tracy L. Tuten & Presha E. Neidermeyer, " **Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism** ", Journal of Business Research, N°57, 2004, pp28-29.

³. Dorota Zotnierz-Zreda, " **Modification of Pathological Type A as Worksite Stress Management and Disease Prevention** ", Intervention International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, vol 06, N°02, 2000, p:178-180.

خلاصة الفصل الثاني

خلال السنوات الماضية، بذل العديد من الباحثين جهودهم حول ضغوط العمل، ومع ذلك لا يمكن وصف أي من هذه الجهود بأنها مثالية، فالضغوطات تتغير من وظيفة إلى وظيفة، ومن وقت إلى آخر، اعتماداً على البيئة التي يعمل فيها العمال وكذا على العامل بحد ذاته.

مما تقدم، أصبحت مجموعة متنوعة من الإجراءات الإدارية التي تسعى إلى تخفيف ضغوط العمل ضرورية من أجل تحسين رأس المال النفسي للعامل ورفاهيته كما أصبح من الضروري أيضاً دمج هذه التدخلات الإستباقية في السياق الهيكلي للعمل (مثل التحكم في الوظائف، جداول العمل، مستويات التوظيف، بيئة العمل الجسدية والهيكل التنظيمي) وكذا الإطار النفسي للعاملين (مثل الإلتزام الوظيفي، والدعم النفسي، ومبادرات الرفاه العاطفي).

علاوة على ذلك، فإن التدابير الأساسية مثل التدريب على الوعي بضغوط العمل، وتعديلات عبء العمل، وتحديد المخاطر، وإنشاء هياكل اجتماعية تخفف من آثار ضغوط العمل وتوضيح الدور هي استراتيجيات فعالة مقترحة لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل. لذا هناك حاجة لتحديد أنسب الأدوات لتقييم ضغوط العمل اعتماداً على نوع العمل والتنظيم وكذا طبيعة الدراسة.

بحيث يعتمد وجود العمال وبقائهم في المؤسسة بشكل طبيعي على مناخ المؤسسة وقدرتها على التعامل مع متطلبات أصحاب المصلحة المختلفين. رغم ذلك، أثرت ضغوط العمل على المستوى التنظيمي والاقتصادي على التنفيذ الفعال لتدابير الإستدامة في المؤسسات، وعليه تم اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية الآن حلاً لضغوط العمل، حيث يتطلب سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات كذلك كفاءة استباقية وخلقة من أجل تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة المتعددين. لذلك، تحتاج هذه المتطلبات إلى أن تتمتع المؤسسات بقدرة داخلية على تقليل ضغوط العمل على المستوى التنظيمي من خلال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

الفصل الثالث

تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

تمهيد

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو متغير مهم من أجل دراسة إدارة المؤسسة، كونها جزءاً لبناء العلاقات والأداء داخل المؤسسة فالغرض منه إيجاد الانطباع والمساهمة بشكل كبير في إدارة المؤسسة، فهو سلوك تنظيمي يحضره العمال شخصياً ويصعب تحديده من قبل صاحب العمل، ويعتبر ضغوط العمل متنبئات متغيرة لسلوك المواطنة التنظيمية، لذا فإن وجود ضغوط العمل في المؤسسة سيجعلها تواجه مشاكل مثل انخفاض الإنتاجية وانخفاض الأداء، مما يدفع أصحاب القرار لتوفير بيئة عمل مواتية لتقليل أو التغلب على مشكلة العامل داخل المؤسسة، فطبيعة سلوك المواطنة التنظيمية ينطبق على أنواع مختلفة من الأداء بحيث يمكن استخدامها في أي مؤسسة (عمومية/خاصة).

إن مشكلة التنظيم هي تقليل (التغييب عن العمل والدوران وانخفاض الأداء والإنتاجية...الخ)، وخفض تكاليف إدارة المؤسسة، فسلوك المواطنة التنظيمية هو متغير مستقل لهذه الدراسة، حيث يعتبر هذا الأخير مساهمة غير مباشرة في الأداء من أجل التخفيف من ضغوط العمل، حيث يجب على الإدارة الحفاظ على السلوك الطوعي (الإيجابي)، وهو أمر لا يمكن أن نراه مباشرة، فهو التركيز والتضحيات الشخصية، لذا ينبغي على المؤسسة أن توفر ما يكفي من المرافق داخل المؤسسة، اعترافاً للعاملين ذوي الأداء الجيد وأن تكون الإدارة العليا أكثر انفتاحاً مع عمالها كما تحتاج المؤسسة أيضاً لفهم احتياجات ورغبة العاملين وأن تكون أكثر دراية بمشاكلهم.

بناءً على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل للعناصر التالية على شكل مباحث:

المبحث الأول: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بضغوط الدور.

المبحث الثالث: الدور الوسيط لتصميم الوظائف بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل.

المبحث الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل.

المبحث الأول: تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

سندرس في هذا المبحث إمكانية تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال فلسفة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدار في مكان العمل، من خلال اعتبارها كوسيط محتمل ما بين رغبة العمال في إظهار سلوك المواطنة التنظيمية سواء على مستوى العمال (OCBI) أو المؤسسة (OCBO) ككل، وذلك من خلال ارتباطها الوثيق بنظرية التبادل الاجتماعي المتمثلة في التبادلات بين العمال والمشرفين، فارتقاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية للموارد البشرية يعمل على التخفيف من وطأة نتائج ضغوط العمل.

لذا سريتم التطرق في هذا المبحث الممارسات العالية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، دور سلوك العمال خارج الأدوار للتخفيف من ضغوط العمل، وكذا تطوير العمال لضغوط العمل الإيجابية.

المطلب الأول: نظام المزايا والخدمات الاجتماعية للموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية

يكون ذلك من خلال إعادة تصور إدراك العمال لممارسات إدارة الموارد البشرية المرتفعة وكذا العمل على إعادة تأكيدها من خلال فلسفة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ففلسفة الموارد البشرية تعتبر المحرك الرئيسي لأنظمة الموارد البشرية الفعالة في مكان العمل، حيث تقوم بإملاء الإعتقادات والقيم الشاملة فيما يتعلق بكيفية معاملة العمال¹.

حيث أكد كل من (Bae & Lawler, 2000)، أن قيم إدارة الموارد البشرية ساهمت بشكل كبير في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية للمشاركة العالية². وأنه عندما تُقدّر الإدارة العليا رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية فإن ذلك سيعزز ارتباطه بوظيفته، حيث يكون تدفق الممارسات أكثر تكاملاً ويدعو للمعاملة بالمثل. وبالتالي فإن العمال أكثر عرضة لتعزيز الالتزام والثقة التي هي من المكونات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية³.

ويؤكد (Witt, 1991)، أن العمال يشكلون معتقدات عامة حول مدى تقدير مؤسستهم لمساهماتهم واهتمامهم وتؤدي هذه المعتقدات إلى سلوك المواطنة التنظيمية⁴.

¹. Randall. S, Schuler, "Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the Business", *Organizational Dynamics*, Vol 21, N° 01, summer, 1992, p21.

². Didem Pasaoglu, "Analysis of the relationship between human resource management practices and organizational commitment form a strategic perspective, finding from the banking industry ", *social and behavioral sciences*, N°207, 2015, p320.

³. Ulrich D , " Human Resource Champions. The next agenda for adding value and Delivering results", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1997, p242.

⁴. Talat Islam & al, " Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB", *Journal: Procedia Social and Behavioral Sciences*, N°114, 2014, p165.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

ويدعم تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المشاركة العالية وذلك بدعم نموذج التبادل الاجتماعي ،
فإدارة الإستثمارات طويلة الأجل للعاملين تدعو للشعور بالالتزام من خلال إظهار السلوك الطوعي الذي
يساهم في فعالية المؤسسة، مثل العمل بالتعاون مع الآخرين وقضاء وقت أقل في القيام بأشياء غير مفيدة¹.

كما أبرزت دراسة (Acquaah,2004)، أن السبب وراء ممارسات إدارة الموارد البشرية هو تطوير
مهارات العاملين وقدراتهم و في نفس الوقت تعزيز دافعية العاملين وزيادة استبقاء العمال ذوي القيمة² .

فقد ذكر (Acquaah, 2004)، أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها استثماراً في
رأس المال البشري حيث يمكن للمؤسسات اكتساب ميزة تنافسية من خلال استثمار أموال معقولة في
ممارسات إدارة الموارد البشرية³.

وبالمثل ذكر (Chandrakumara,2007) أيضاً أن المؤسسات يمكن أن تقرر مختلف ممارسات إدارة
الموارد البشرية وكذلك السياسات التي تتوافق مع تفضيلات العمال والتي قد تقيدهم بطريقة يمكن أن تساعد
في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية بين عمالها⁴.

ويرى (Wei & al, 2010)، أن الأداء العالي لممارسات إدارة الموارد البشرية يشمل التدريب المكثف
والمشاركة والتواصل وكذلك التعويض والحوافز التي قد تساعد العاملين في إظهار استعدادهم للمشاركة في
سلوكيات إضافية (سلوك المواطنة التنظيمية) التي كانت مفيدة لمؤسساتهم⁵.

كما وجد (Baptiste,2008)، أيضاً أنه يمكن الترويج للمواقف الإيجابية وسلوك المواطنة التنظيمية
للعاملين من خلال التنفيذ الفعال لممارسات الموارد البشرية التي تساعد بدورها في تشكيل ثقافة وبيئة عمل
المؤسسة وتقوي الموقف الإيجابي للعامل بالإضافة إلى زيادة مستويات الجهود الفردية التي هي في مصلحة
المؤسسة⁶ .

في هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاث ممارسات تقليدية للموارد البشرية وتعتبر حيوية في تشجيع
أداء سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل، بناءً على المبررات التالية:

¹. Leana, C. R & Van Buren, " **Organisational social capital and employment practices**", *Academy of Management Review*, vol 24, N°03, 1999, p544.

². Acquaah, M, " **Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resource management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor**", *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 2004, vol 10, N°01, 2004, p 118

³. Ibid, p118.

⁴. Chandrakumara, A, " **Does HRM fit really matter to citizenship and task performance? Sri Lankan manufacturing sector experience**", *Employee Relations*, vol 29 N° 6, 2007, p611

⁵. Wei, Y., & al, " **High-performance HR practices and OCB: A cross level investigation of a causal path**", *The International Journal of Human Resource Management*, vol 21, N°10, 2010, p 1631

⁶. Noor, A., " **Examining Organizational Citizenship Behaviour as the outcome of organizational commitment: A study of universities teachers of Pakistan**", *Army Public College of Management Sciences*, vol 2, N°01, P02.

أولاً. التوظيف الانتقائي

حيث يؤدي اختيار المؤسسة الجيد للعمال أدوار هامة في إرساء العلاقة مع صاحب العمل، فالتوظيف هو عملية جلب العاملين الجدد للمؤسسة¹، وخلال هذه العملية يقوم العمال المحتملون وأصحاب العمل بفترة تبادل للمعلومات والتفاوض وعندما يحدث ذلك، يطور العمال معتقدات حول العلاقة التي يدخلون فيها وبالتالي فإن عملية الاختيار ستكون أكثر ملاءمة لضمان سلوك المواطنة التنظيمية².

حيث أظهر (Chatman, 1991)، أن تناسب العامل مع المؤسسة ينمى سلوك المواطنة التنظيمية وما إذا كان العامل قادر على اتخاذ المبادرة³. فالتوظيف الانتقائي يساعد صاحب العمل والعاملين في التطوير الوظيفي والنمو الذي يساعدهم في الترقّيات المهنية مما يؤدي بالعمال لأن يكونوا ملتزمين ومخلصين لعملهم وللمؤسسة⁴.

كما قام كل من (Begum & al, 2014)، بدراسة العلاقة بين التوظيف والاختيار وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث قاموا بشرح كيفية تأثير التوظيف والاختيار على أربعة سلوكيات للمواطنة التنظيمية هي: الإيثار؛ المجاملة؛ السلوك الحضاري و وعي الضمير لإرضاء العملاء وزيادة جودة الخدمة⁵.

كما يشير كل من (Begum & al, 2014)، على أن المؤسسة لا ينبغي أن تتضمن عاملاً سلبياً مثل التمييز في عملية توظيف واختيار العامل الجديد لأن هذا السلوك السلبي سيؤدي إلى عدم رضا العامل وربما يحبط العمال على تبني سلوك المواطنة التنظيمية⁶. وعلى النقيض من ذلك، فإن السلوك الإيجابي في عملية التوظيف والاختيار سيساعد المؤسسة على اختيار أفضل للعمال الموهوبين الذين يناسبون المؤسسة أكثر.

ثانياً. التدريب المكثف

أشار (Lee, 2001) إلى وجوب امتلاك العمال المعرفة والمهارات والقدرة والفرصة لأداء كل من سلوكهم المنصوص عليه وسلوكهم خارج الدور (سلوك المواطنة التنظيمية)، ولا يمكن تحقيق هذه المعارف والمهارات والقدرة إلا من خلال برنامج التدريب والتطوير المستمر، حيث يمكن استئثار سلوك المواطنة التنظيمية عندما يقدم العمال أنواعاً مختلفة من برامج التدريب والتطوير.

¹. Himanshu Kataria, "Impact of Psychological Contract on Employee- Employer Relationship and Organizational Performance", The International Journal Of Business & Management , vol 03, N°08, 2015, p235.

². Ibid, p235.

³. Jennifer A. Chatman, "Matching People and Organization: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", Administrative Science Quarterly, N°36, 1991, p461.

⁴. Ibid, p238.

⁵. Begum, S. & al, "Investigating the relationship between recruitment & selection practice and OCB dimensions of commercial banks in China", International Journal of Academic Research in Management (IJARM), vol 3, N°02 , 2014, p147.

⁶. Ibid, p148.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

فضلا عن الموارد المالية التي تستثمرها الإدارة من أجل زيادة تحسين مهارات العاملين في العمل فهي تعمل على إرساء الأساس لعلاقة التبادل الاجتماعي¹.

كما اقترح (Ahmad,2011)، أن المؤسسة يمكن أن تدفع عمالها لتحقيق المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التدريب والتطوير. ثم خلص إلى أن الممارسة الرئيسية لتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية هو التدريب والتطوير لأنه من الممارسات الرئيسية التي تولد الكثير من الفوائد للموظفين والعاملين².

إلى جانب ذلك شدد كل من (Kelly & Caplan,1993)، على أنه ينبغي توفير برامج التدريب للعاملين من قبل المؤسسة حتى يمكن رفع مستوى أداء الفريق والتنظيم كما ذكروا الفرق بين العمال المدربين تدريباً جيداً والعمال غير المدربين تدريباً جيداً حيث غالباً ما يقوم العمال المدربون جيداً بأداء مهام تتجاوز نداء الواجب³.

وفي الوقت نفسه، قام (Bolino & Turnley, 2003) ، بتنفيذ نفس الدراسة تقريباً من خلال إبرام علاقة مهمة بين التدريب والتطوير مع سلوك المواطنة التنظيمية، ووجد أن احتمال زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة هو من خلال برنامج التدريب والتطوير لأن هذا البرنامج سيعزز ثقة العاملين ورضاهم وراحتهم⁴.

ثالثاً. تقييم الأداء القائم على أساس الأجر

ذكرت دراسة (Ahmad,2011)، أن العلاقة بين تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية معقدة. وبالتالي، مما يوحي أن على المؤسسة فهم نظام تقييم الأداء بعمق قبل تشكيل أي سياسة للتقييم، الغرض من وراء هذا هو وجود أداء فعال للتطوير داخل المؤسسة⁵. علاوة على ذلك، سلط كل من (Colquitt & al,2001) الضوء على أنه من خلال سياسة تقييم سليمة وواضحة يمكن للمؤسسة تقديم تقرير تقييم أفضل في قياس الأداء⁶.

على النقيض من ذلك، جادل كل من (Wyer & Srull,2001)، أنه من خلال سياسة تقييم واضحة، من المستحيل إدراج سلوك المواطنة التنظيمية على أنه تقديري وذاتي في طبيعته⁷. وبالتالي، يمكن أن تختار

¹. Lee, H.J, "Willingness and capacity: the determinants of prosocial organizational behaviour among nurses in the UK", International Journal of Human. Resource Management ,N°12, 2001, p1035.

². Ahmad, K.Z, " The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world", Communications of the IBIMA, vol 11,N°20, 2011,p01.

³. Kelly, R & Caplan, J, "How bell labs creates star performers", Harvard Business Review ,vol 71,N°04, 1993,p128.

⁴ Bolino, M.C., Turnley, W.H, "Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behaviour " , The Academy of Management Executive, vol 17,N°03, 2003,p60

⁵. Ahmad, K.Z,op.cit,p06.

⁶. Colquitt, J.S.A., & al,"Justice at the millennium: A meta analytical review of 25 years of organizational justice research", Journal of Applied Psychology,vol 86,N°03,2001,p 425.

⁷. Srull, T.K.& Wyer, R.S," Person memory and judgment", Psychological Review,vol 96,N°01 ,1989,p 257.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

المؤسسة إدراج أداء سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتباع سياسة تقييم غير واضحة أو تجاهل أداء سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وجود سياسة تقييم واضحة في تقييم العاملين¹.

وفقا لـ (Poursafar & al, 2014)، يمكن التغلب على موضوعية أداء سلوك المواطنة التنظيمية في تقييم الأداء من خلال تنفيذ سياسة تقييم الأداء "التنموية" في المؤسسة يتيح ذلك تضمين سلوك المواطنة التنظيمية في تقييم أداء العاملين في المؤسسة²، وفقل للأهداف الموكلة للعاملين و الفوائد التي تتجم عن أدائهم وكذا الإشادة بهم لأنهم كانوا مسؤولين عن الأنشطة التي ساعدت المؤسسة للوصول لأهدافها وسيؤدي هذا الاعتراف إلى المزيد من سلوك المواطنة التنظيمية³.

وعليه تستطيع المؤسسة تخفيض ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعات العمل والمؤسسة من خلال الطرق المناسبة الكفيلة للتغلب على مسببات تلك الضغوط من خلال الآتي⁴:

■ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

يمكن أن تشيع حالة من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى من خلال التزام الإدارة العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم.

■ إعادة النظر في تصميم الأعمال:

بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية وفرص التقدم.

■ إيجاد مناخ تعاوني مؤازر للعمال:

من خلال إعادة تصميم هيكل التنظيم والعلاقات والسياسات والإجراءات حيث يمكنها أن تحل الكثير من المشاكل التي تزيد من ضغوط العمل والإجراءات على العاملين.

■ الكشف عن مسببات ضغوط العمل المختلفة ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها.

■ الأنشطة العلاجية في مناخ العمل ترفع عن كاهل العاملين كتعين مستشار نفسي واجتماعي وتخصيص أماكن ممارسة الرياضة.

¹. Podsakoff & al, op.cit, p122.

². Poursafar, A & al, "Developmental performance appraisal and organizational citizenship behaviour: Testing a mediation model", Journal of Education and Practice, vol 5, N°16, 2014, p184

³. Yupo Bagyo, "Organizational citizenship Behavior as Attitude Integrity in Measurement of Individual Performance Appraisal", Journal of Business and Management, vol 12, N°02, 2013, p64.

⁴. صفاء تايه محمد، الهام عزيز عبد الكريم، "أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي"، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العراق، العدد 04، 2015، صص 262-263.

■ **تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعمال:**

بحيث يكون العامل على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أية اتجاه هو سائر¹.

■ **برامج مساعدة العاملين:**

وتشمل برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة العمال وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها وذلك من خلال تدريب العامل على الحوار البناء مع الذات، كإحلال التفكير الإيجابي محل التفكير السلبي وتنمية التركيز على التغير في مدركات العامل ونظراته للمشاكل².

■ **تطوير نظم الاختيار والتعيين:**

فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من المؤسسات تقيس قدرة العامل على قيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية بكفاءة دونما اهتمام بقياس قدرة ذلك العامل على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار عمال لديهم القدرة على التعامل مع ضغوط المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها³.

■ **نظم وقنوات الإتصال:**

إن توفر نظم اتصالات فعالة ذات اتجاهين بالمؤسسة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لضغوط العمل كما يشعر العاملون بالمؤسسة أن شكاويهم تصل إلى أعلى مستوى وأن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرار هي حقيقة ملموسة⁴.

المطلب الثاني: دور سلوك العاملين خارج الأدوار لتخفيف ضغوط العمل

مع تركيز المؤسسات بشكل متزايد على التقليل من ضغوط العمل، فالنسبة للعديد من المؤسسات يمكن التخفيف من ضغوط العمل مقابل معايير موضوعية محددة داخليا، ولكن ليس هو الحال بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فهي غير ملموسة وغير قياسية.

و بسبب هاتين السمتين: وبعبارة أخرى، يعتمد دور سلوك المواطنة التنظيمية للتخفيف من ضغوط العمل على فعالية التعامل مع العاملين من خلال ما يلي:

¹ حسن حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص290.

² مرجع سابق، ص 295.

³ سحراء أنور حسين، مرجع سبق ذكره، ص214.

⁴ مرجع سابق، ص 215.

أولاً. التنشئة الاجتماعية المؤسسية

تحدث التنشئة الاجتماعية المؤسسية بعد انضمام العامل الجديد إلى المؤسسة، وهي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتزويد العاملين الجدد بالمعارف والمواقف والسلوكيات التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم بفعالية¹.

ومثل عملية الاختيار، عادة ما تنقل التنشئة الاجتماعية المؤسسية معلومات عن طبيعة علاقة صاحب العمل مع العامل وما يمكن للعامل أن يتلقاه ويساهم به في إطار تلك العلاقة². على سبيل المثال، من خلال توفير برنامج توجيه رسمي حيث يتعرف العمال على المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تنقل ضمناً للعاملين أنها ملتزمة ببناء علاقة التبادل الاجتماعي القوية. وبعبارة أخرى، قد تكون لبرامج التوجيه قيمة رمزية تساعد في تحديد الهوية التنظيمية من خلال نقل قيم المؤسسة وأهدافها³.

يمكن لممارسات التنشئة الاجتماعية المؤسسية أن تلعب دوراً هاماً في إنشاء سلوك المواطن التنظيمية من خلال تجارب العمل والتفاعلات غير الرسمية مع أقرانهم⁴.

إن إضفاء الطابع المؤسسي على عملية التنشئة الاجتماعية أو إضفاء الطابع الفردي عليها له آثار مهمة على مواقف وسلوكيات العاملين. على سبيل المثال، تكتيكات التنشئة الاجتماعية المؤسسية تنقل معلومات أكثر وضوحاً وتنظيماً حول التوقعات لأنها تقلل من تجربة غموض الدور، بالتالي تسهل في التخفيف من ضغوط العمل⁵.

ثانياً. التمكين الإداري

بقدر ما يكون لدى العاملين علاقة التبادل الاجتماعي مع مؤسستهم والتعرف على أهداف مؤسستهم، فإنهم سيكونون أكثر رغبة في الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك يتجاوز متطلبات الدور الرسمي، في كثير من الأحيان بطرق مبتكرة. ولكي ينمي العمال هذا السلوك يجب أن يكون لهم حرية التصرف في كيفية القيام بمسؤولياتهم الوظيفية، ويجب تمكينهم وتشجيعهم على ممارسة المبادرة والمصطلح الذي يستخدم لهذا الغرض هو التمكين الإداري⁶.

¹. Kim, T.-Y., & al, "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit", *Journal of Applied Psychology*, vol 90, N°02, 2005, p232.

². Ulta P. Sherman & Michael J. Morley, Morley, "On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective", *Group & Organization Management*, vol 40, N°02, 2015, p64. cit, p462.

³. Jennifer A. Chatman, op cit, p462.

⁴. Martin Baumuell, "Managing Cultural Diversity", Peter Lang, USA, 2007, p456.

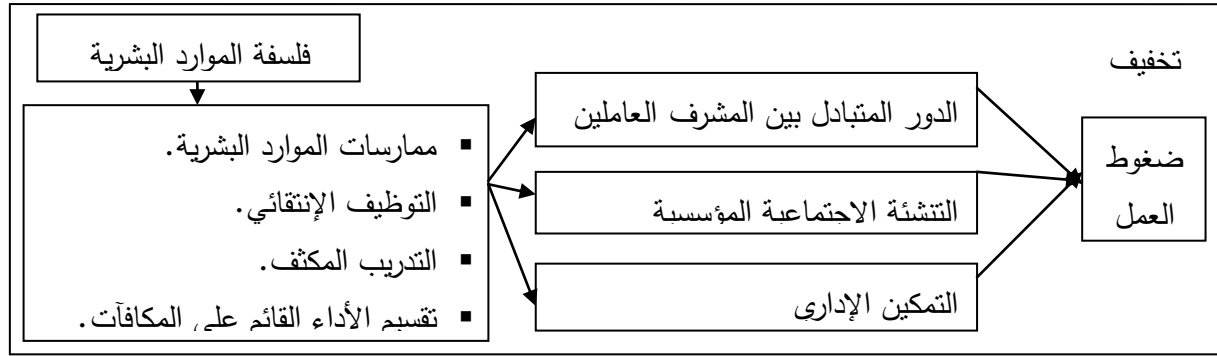
⁵. Jamie A. Gruman & al, "Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study", *Journal of Vocational Behavior*, N°69, 2006, p92.

⁶. Ismael Byaruhanga & Patrick Bikadho, "empowerment, and OCB, trust and OCB, and employee engagement and OCB", 9th international academic conference, Istanbul, 13/04/2014, p170.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

هناك إن العديد من الفوائد المحتملة التي يمكن الحصول عليها من خلال التمكين الإداري للعاملين، حيث يتيح التمكين الإداري استجابة أسرع لإحتياجات ومشاكل العملاء، والمزيد من الحماس والإيثار والسلوك الحضاري عندما يتفاعل العمال مع بعضهم البعض أو مع العملاء كما يسمح ذلك بتخفيف أعباء العمل، والمزيد من الأفكار التي يولدها العاملون لتخفيف ضغوط العمل¹.

الشكل رقم(15): تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ممارسات الموارد البشرية لتخفيف من ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما تم تقديمه في المطلب الأول و المطلب الثاني

المطلب الثالث: تطوير العاملين لضغوط العمل الإيجابية

إن الفكرة القائلة بأن تجارب ضغوط العمل يمكن تقسيمها إلى سلبية (ضائقة) وضغوط إيجابية ليست جديدة، حيث أول من أشار إليها هو (Hanse Selye, 1974)². ويؤكد الفهم الحالي لتفسير الضغوط، الذي يعتمد على ردود الفعل حول عوامل الضغ وط وتصور المرء للوضع، وبالتالي يمكن تفسيرها إما إيجابيا أو سلبيا أو الجمع بينهما³، وتتعلق ضغوط العمل الإيجابية بمفاهيم أكثر إيجابية تتعلق بالعمل، مثل المشاركة في العمل⁴، هذا ما يتناسب مع سلوك المواطنة التنظيمية بحيث يركز العامل بشكل كامل على العمل وعلى تحفيزه بدرجة كبيرة إلى الحد الذي لا يبدو فيه شيء آخر وعليه تعرف مشاركة العمل على أنها: "حالة ايجابية ومستقرة نسبيا وحماسية تحفيزية للوفاء بالعمل"⁵.

■ نموذج تنمية الموارد البشرية لضغوط العمل (2015) :

يعكس نموذج تنمية الموارد البشرية الضغوط الإيجابية و الطبيعة التفاعلية المستمرة للضغ وط داخل المؤسسات فكل من النتائج الإيجابية والسلبية تؤدي إلى ضغوطات جديدة يواجهها العامل ضمن الظروف.

¹ . Henry Ongori & Joseph Evans, "Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance", Journal of Management Research, vol 08, N°03, 2008, p128.

² . George Serban, "Psychopathology of Human Adaptation", Springer Publishing, New York, 1976, p137.

³ . Hargrove Matthew Blake & al, "Generating eustress by challenging employees", Organizational Dynamics, vol 42, N°01, 2013, p62.

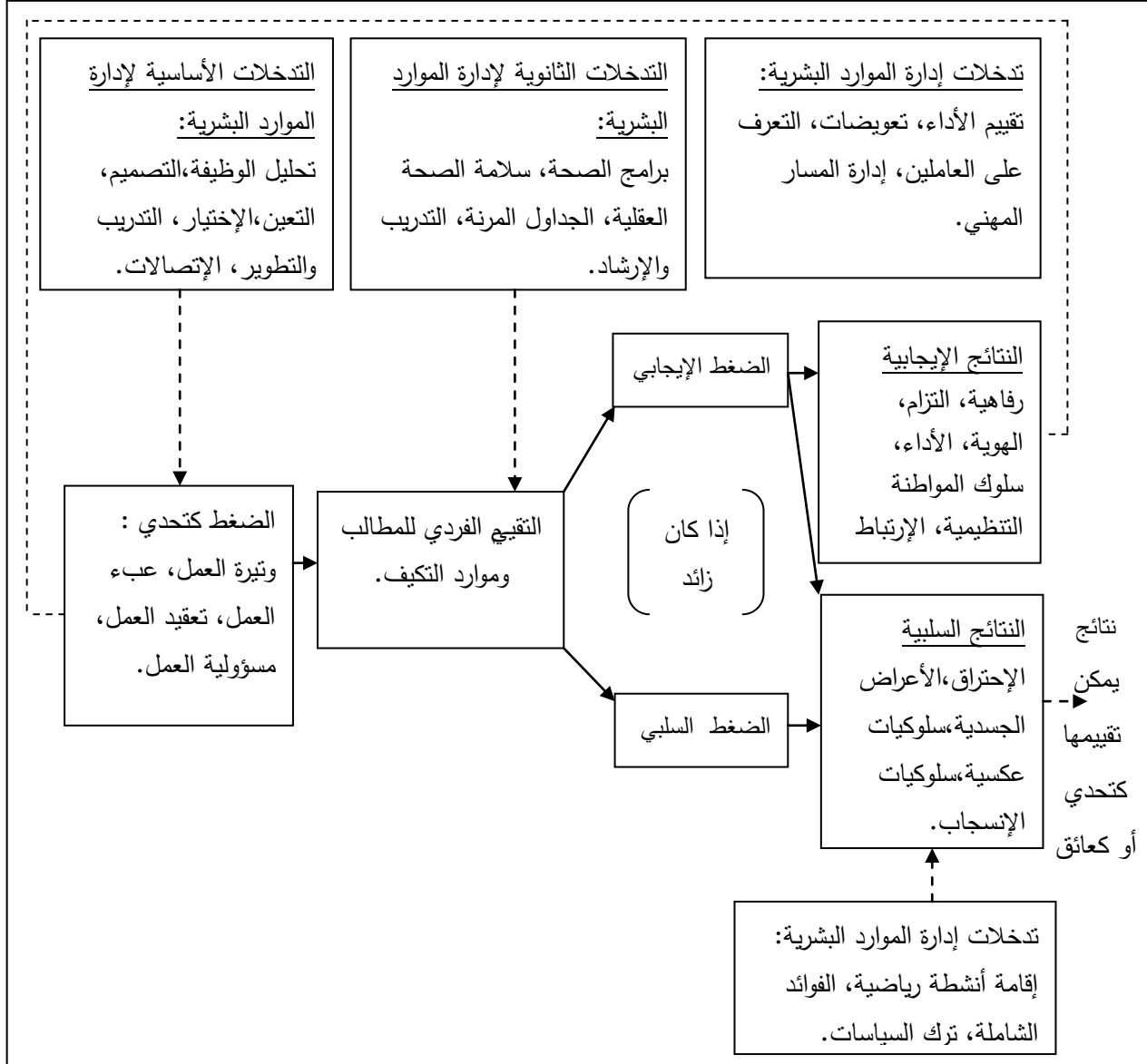
⁴ .Ibid,p62.

⁵ . Wilmar Schaufeli & al, "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", Journal of Happiness Studies, vol 03, N°01, 2002, P74.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

فالعمال الذين يزاولون عملهم، والذين لديهم مستويات عالية من الرفاهية والالتزام والأداء يكونون أكثر عرضة لتوقع الضغوطات في المستقبل كتحدٍ بدلا من عائق¹، وكذا وجد (Simmons & Nelson, 2001) أن الضغوط الإيجابية مؤشر هام للنتائج الفردية الإيجابية بما في ذلك الأمل، كما يمكن لمديري الموارد البشرية أن يبياعوا على تحسين الضغوطات للحد من الضيق و أن يبقى العامل الذي يعاني من الضغوط ويطرح في سلوك المواطنة التنظيمية².

الشكل رقم (16): نموذج تنمية الموارد البشرية لضغوط العمل الإيجابية وفق Hargrove وآخرون سنة 2015



Source : Blake Hargrove & al, " The HRD Eustress Model: Generating Positive Stress With Challengin Work" , Human Resource Development Review, Vol 14,N°03,2015,p285

¹. Jeffrey A. Lepine & al, " A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance.", Academy of Management Journal, vol 48, N°05, 2005, p766.

². Blake Hargrove & al, "Managing Stress: Human Resource Management Interventions for Distress and Eustress", Journal of Human Resources Education, vol 10, N°02, 2016, p27.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

من الشكل أعلاه نلاحظ أن النموذج الخاص بتنمية الموارد البشرية يوفر تفسيراً بديلاً عن سبب أهمية التحديات وعدد الأنشطة التي تتم داخل تنمية الموارد البشرية والتي تعتبر أساسية لتوليد ضغوط صحية بين العاملين. كما يقدم فرصة جديدة للمتخصصين في تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء من خلال المساعدة في تطوير استجابات العاملين الإيجابية لتحديات الضغوط في مكان العمل فتجعل مؤسساتهم أقوى وأكثر صحة.

تظهر الدراسات السابقة أن العمل المجهد يقلل من الرفاهية في مكان العمل، ويزيد من الضائقة النفسية في العمل ويعزز العنف بين الزملاء وتزيد ضغوط العمل من حالة الغياب وتؤثر على إنتاجية العمال، وأن بيئات العمل المجهد تزيد من عدم الرضا عن العمل¹.

ومع ذلك، وعلى الرغم من البحوث المستفيضة يؤكد كل من (Ganster & Schaubroeck, 1991) أن معظم البحوث المتعلقة بضغوط العمل ركزت على المحددات بدلا من النتائج (سلوك المواطنة التنظيمية؛ النية في مغادرة؛ الإنتاجية وما إلى ذلك). وفي الوقت نفسه، تدرس دراسات تجريبية قليلة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل².

بحيث أشار كل من (Bolino & Turnley, 2005) أن العامل المثالي هو الذي لا يتحلى فقط بمستويات عالية من الأداء، ولكن يشارك في مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية³.

كما يظهر دور سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل من خلال الجهود الطوعية للعاملين التي تتجاوز التعليمات والمهام المقررة، وتوجه هذه الجهود نحو هدفين رئيسيين، حيث أن أعضاء المؤسسة هم الهدف الأول.

في هذه الحالة، يكون دور سلوك المواطنة التنظيمية كمساعد (أشكال السلوك التي تعكس المساعدة الاجتماعية والأخلاقية أو العملية)، فالمساعدة قد تعكس صفات هامة مثل الإيثار والمصالحة والمجاملة، فتقديم المساعدة وتلقيها يعزز العلاقات بين العاملين كما أن المساعدة في تعزيز الرغبة في المعاملة بالمثل تساهم في تحرير السيطرة الإدارية على المهام ما يسمح للإدارة التركيز على تطوير الأهداف⁴.

¹. Tuten, Tracy L & Neidermeyer, Presha E, "Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism", Journal of Business Research, N°57, 2004, pp :27-28.

². Gangster D. C. & Schaubroeck J, "Work Stress and Employee Health", Journal of Management, vol 17, 1991, pp:250-252.

³. Bolino, M. C., & Turnley, W. H, op.cit, p740.

⁴. Shazia Zamir & Munazza Ambreen, "Relationship between occupational stress (OS) and organization citizenship Behavior (OCB) of academic staff working at higher educational level", Elixir Soc. Sci, N°40, 2011, p5359.

إن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تعزيز وتليين شبكة العلاقات الإجتماعية على سبيل المثال مساعدة زملاء العمل التي تساعد في التخفيف من ضغوط العمل للعامل الذي يعاني من تراكم المهام وتقديم الدعم خلال الأزمات¹.

من خلال الحفاظ على العلاقات القوية بين العمال ومع العملاء الخارجيين على السواء، فالعاملين الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة يمكن أن يولدوا التواصل السلس وبالتالي تحفيز بيئة تعاونية ومرتبطة مواتية للعمل، هذه البيئة تثير الشعور بالسعادة والوئام، وبالتالي تمكن العاملين العمل بمزاج ايجابي²، وبالإضافة إلى ذلك، يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على الحد من سلوكيات الإنسحاب في المؤسسة الناجمة عن ضغوط العمل³.

فلارتفاع معدل الدوران ومعدل الغياب في المؤسسة ضار، لأنه عندما ينسحب العمال أو يغيبون عن عملهم دون إشعار مسبق، تتأثر أنشطة العمل اليومية وسوف يؤدي إلى ضعف وظائف المؤسسة⁴. ومع ذلك، يمكن الحد من هذه المشكلة عن طريق تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة⁵.

ومن المرجح أن يكون لدى العاملين الذين ينخرطون في سلوك المواطنة التنظيمية مستوى عال من الإلتزام التنظيمي الذي يولد الشعور بالإلتزام اتجاه المؤسسة، وبالتالي يقل الميل لإظهار سلوك الإنسحاب⁶.

¹ . Ricky W. Griffin & Gregory Moorhead, "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", Cengage Learning Publisher, Boston ,USA, 2014, p195.

² . Cynthia D. Fisher, "**Happiness at work**", *International journal of management reviews*, vol 12, N°4, 2010, p392.

³ . Xiao-Ping Chen & al, "**The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses**", *Journal of Applied Psychology*, vol 83, N°06, 1998, p923.

⁴ .Ibid,p923.

⁵ . Ibid,p923.

⁶ . Scott B. MacKenzie & al, "**Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance**", *Journal of Marketing*, N°62, 1998, p90.

المبحث الثاني: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بضغوط الدور

وثقت العديد من الدراسات الكمية العلاقات السلبية التي يضطلع بها ضغوط الدور مع أداء المهام، في حين هناك دراسات أولت الإهتمام إلى تأثير ضغوط الدور بجوانب الأداء الوظيفي، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، في هذا المبحث سنتناول علاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع ضغوط الدور (غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الزائد).

المطلب الأول: ضغوط الدور

وجد أن ضغوط الدور يرتبط ببعض التغيرات النفسية الاجتماعية، فضغوط الدور هي الضغوط التي يختبرها العامل بسبب دوره (وظيفته) في النظام الاجتماعي، حيث سلطت دراسة كل من (Cartwright & Cooper, 1997) الضوء على الضغوطات اليومية التي من المحتمل أن تؤثر على المديرين والعاملين، مثل العمل مع العمال الذين يصعب التعامل معهم وكذا عبء العمل الزائد¹.

وعلى نفس المنوال، فإن البيئة الإقتصادية وصراع الدور، عبء العمل الزائد والعلاقات الضعيفة مع المشرفين كانت العوامل التي تساهم في ضغوط العمل²، كما أن الصراع بين العمل والأسرة له تأثير عميق على ضغوط الدور، حيث أشارت الدراسات إلى أن الصراع بين العمل والأسرة يكون موجود عندما³:

- يكون الوقت المكرس لمتطلبات دور واحد يجعل من الصعب تلبية متطلبات أخرى ؛
- عندما تجعل الضغوط من المشاركة في أحد الأدوار من الصعب تلبية متطلبات أخرى ؛
- السلوكيات المحددة التي يتطلبها دور واحد تجعل من الصعب الوفاء بمتطلبات أخرى.

كما خلص كل من (O'Driscoll & Beehr, 1994) إلى أن المشرفين يمكن أن يؤثر على درجة ضغوط العمل والدوران الذي يتعرض لها العمال الأمر الذي يؤثر على مستويات الرضا والتوتر والدوران⁴.

كما أن العمال الذين يعانون من ضغوط العمل، يلومون النظام الاجتماعي في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم رضاهم عن زملائهم في العمل، الذين هم عناصر هذا النظام⁵.

¹. Dominique Steiler & Charles-Clemens Rüling , " Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition" , revue management & avevue, N° 34, 2010,p42

². Panagiotis Trivellas& al, " The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in Health Care", Social and Behavioral Sciences, N°73, 2013, p218.

³. Luo Lu& al, Work/Family Demands, "Work Flexibility, Work/ Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan", International Journal of Stress Management, vol 15, N°1, 2008, p07.

⁴. Lucy Cennamo & Dianne Gardner, " Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", Journal of Managerial Psychology, vol23, N°08, 2008, p892.

⁵.Beehr, t, A, work_ role stress and attitudes toward co_ workers, Group & organizational studies, vol 6, N°2, 1981, p 205.

كما إقترح كل من (Cravens & al, 2004) أن العمال الذين يعملون في ظل نظام أكثر وضوحا كان أدائهم أفضل ويكونون أكثر رضى وأقل عرضة للضغوط وضغوط الدور¹.

في حين كشف كل من (Foote & al, 2005) أن المواقف ووضوح الدور أثروا إيجابيا على الإلتزام بسياسة المؤسسة، وأن هذه الأخيرة تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية (الضمير، السلوك الحضاري)².
قد يكون نوع مستوى الصناعة والإدارة أيضا سببا لضغوط الدور حيث يتم أخذ المستوى التنظيمي في الإعتبار عند دراسة علاقة عوامل ضغوط الدور بتدابير المشاركة في الوظيفة³.

كما أيد كل من (Szilagyi & al, 1976) الفرضية القائلة بأن غموض الدور كان مصدرا للإست دلال النسبي مع الرضا في العمل على المستوى التنظيمي الأدنى⁴.

وكشفت دراسة كل من (Schieman & al, 2006) عن تأثير كبير لمستوى التدرج الهرمي للإدارة على ضغوط الدور مع إدراك مديري المستوى الأدنى للحد الأقصى لمقدار الدور الذي يُليه مديري المستوى المتوسط والعلوي⁵.

في حين وجد أن القطاع العام والقطاع الخاص لهما تأثيرات متباينة على ضغوط العمل التي يواجهها المشرفون التنفيذيون، وخلص كل من (Bacharach & al, 1990) إلى أنه على النقيض من الإفتراضات الخاصة بنظرية تصميم الوظائف الحديثة⁶، يمكن أن يكون ضغوط الدور مرتبطا بعدد من العوامل مثل: غموض الدور؛ وضوح الدور؛ عبء العمل الزائد⁷.

كما أشارت نتائج بحثية إلى أن ضغوطات الدور لها تأثيرات ضارة على مواقف العاملين وتزيد من استجابات ضغوط العمل⁸.

¹ . Cravens, D,W, &al, " Formal and informal management control combinations in sales organizations The impact on salesperson consequences ", Journal of Business Research, vol 57, N°3, 2004, p 246.

² . Kamran Sabir & al, " Hrm Practices A Way For Improving Skills and Commitment of the Employees in Organization (ACase Study of Banking Sector In Pakistan) ", International Journal of Asian Social Science, vol 02 , N° 10, 2010, p 1737

³ . Elizabeth Bradford Conan, "The Impact of Role Conflict on Job Satisfaction of Independent School Athletic Directors", Journal of Amateur Sport, vol 03, N°01,2017 , p

⁴ . Richard P. Vlosky & Francisco X. Aguilar, "A Model of Employee Satisfaction: Gender Differences in Cooperative Extension", Journal of Extension , vol 47, N° 2, 2009, p 01.

⁵ . Erin L. Kelly & al, "Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization", American Sociological Review,vol 76,N°02,2011,266.

⁶ . Samuel B. Bacharach & al, "Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The Case of Nurses and Engineers in the Public Sector", Work and Occupations,vol 17, N°2, 1990, p 202.

⁷ . Erin L. Kelly & al, op.cit , p202.

⁸ . Lucy Cennamo & Dianne Gardner, op.cit, p 155.

كما أنه من المثير للاهتمام أن الأبحاث قد استنتجت في كثير من الأحيان من بين ضغوط الدور الثلاث، فإن غموض الدور وصراع الدور لهما علاقات قوية مع ردود أفعال العاملين المختلفة، مثل الرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي؛ الإنهاك العاطفي؛ والتوتر والقلق من عبء العمل الزائد¹.

و بناءً على دراسة كل من (LePine & al, 2005) جادل بأن العمال يقيمون ضغوط العمل اعتماداً على بعدين أساسيين:²

- **البعد الأول:** وهو العائق ويشير إلى المدى الذي يُعتبر فيه ضغوط العمل بمثابة تهديد وإعاقة لإنجازات عمل العمال.
- **البعد الثاني:** وهو التحدي فيشير إلى مدى التشديد على ضغوط العمل باعتباره فرصة محتملة للتعلم والإنجاز.

ومن بين ضغوط الدور الثلاث، فإن غموض الدور هو الأكثر احتمالاً أن ينظر إليه على أنه عائق محض، بحيث يحاول العمال المساومة مع المصادر المختلفة، لتوقعات العمل المتناقضة من أجل تلبية جميع مطالبهم ويمكن لعملية التفاوض هذه تمكين العاملين وبناء الفعالية التنظيمية³.

وأخيراً، فإن عبء العمل الزائد له تأثير كبير على كل من العوائق والتحديات، على الرغم من أنه قد ينظر إلى عبء العمل الزائد على أنه تهديد إلا أن ذلك يمثل طلباً هائلاً على العاملين يتجاوز قدراتهم أو مواردهم⁴، بسبب إختلافها فمن المحتمل أن يكون لدوافع ضغوط الدور علاقات مختلفة مع الأداء الوظيفي.

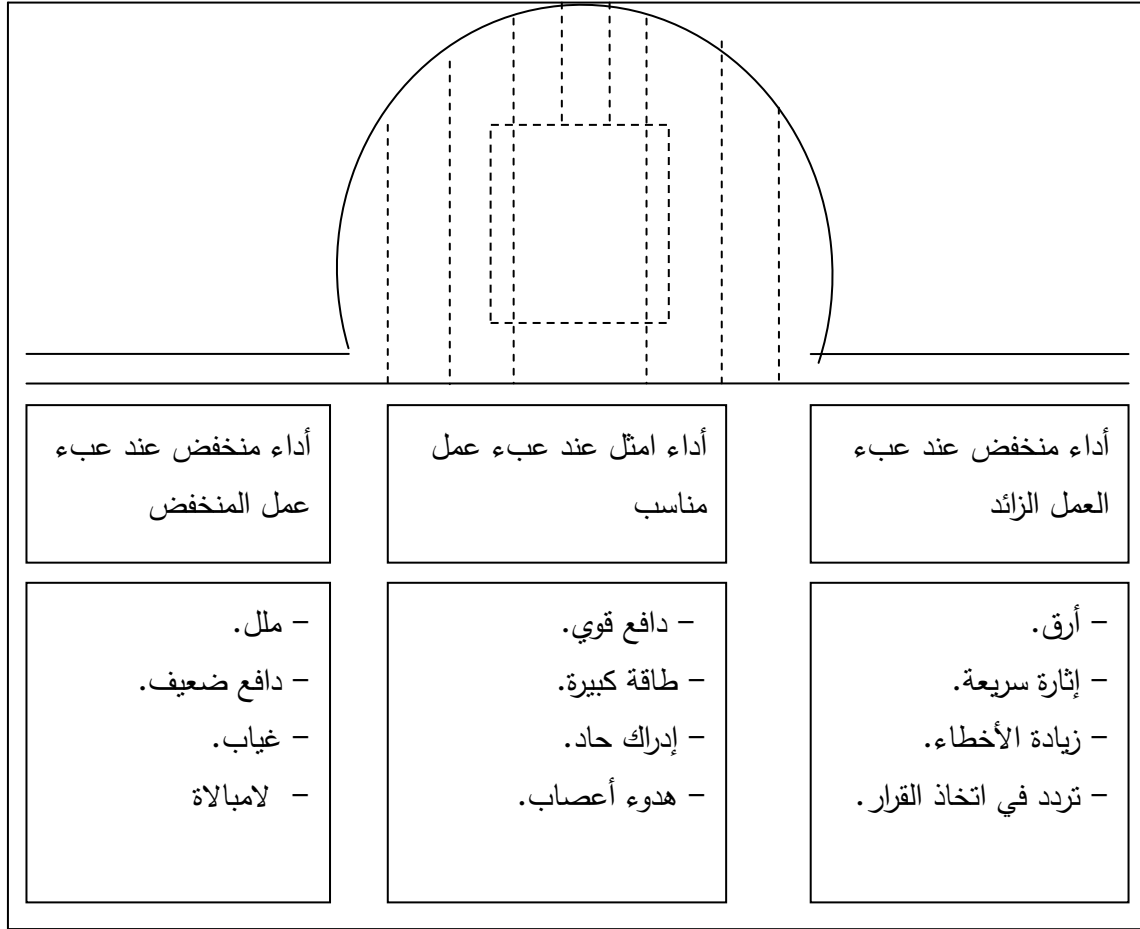
¹. Yitzhak Fried & al, "The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling", International Journal of Stress Management, N°15, 2008, p315.

². Jeffery A. LePine & al, "A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance", Academy of Management Journal, N°48, 2005, p768.

³. Gilboa, S, Shirom & al, "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects", Personnel Psychology, N°61, 2008, p 229.

⁴. Ibid, p229.

الشكل رقم (17): عبء العمل وآثاره



المصدر: خالد عيادة عليّات نزال، "ضغوط العمل وأثرها على الأداء"، دار الخليج، عمان، الأردن، 2010، ص 61.

ويستنتج من الشكل أعلاه أن مستوى الأداء الأمثل هو الذي يحدث التوازن بين تحديات العامل ومسؤولياته والثواب الذي يحصل عليه في حين زيادة العبء أو انخفاضه يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وحدوث المشاكل النفسية والبدنية والسلوكية والمعرفية.

المطلب الثاني: علاقة ضغوط الدور بضغوط العمل

أشارت غالبية الدراسات إلى تأثير ضغوط العمل على جانب أو بعد معين من العمل غير أنه من المهم معرفة ما يشكل الأداء الوظيفي؟ وما هي أبعاد العمل المختلفة التي يحتمل أن تتأثر بضغوط العمل؟ ، لذا وصف (Scullen, 2000) الأداء الوظيفي الذي يتألف من أربعة جوانب وهي¹:

¹. Caral Lopes & Dhara Kachalia, " Impact of job stress on employee performance in banking sector, International Journal of Science Technology and Management", vol 05, N°03, 2016, p 105.

- الأداء العام.
- الأداء البشري.
- الأداء التقني.
- الأداء الإداري.

كما ينظر إلى الأداء الوظيفي نتيجة لثلاث عوامل تعمل معا وتشمل¹ :

المهارات هي : "المعرفة والقدرات وكفاءات العاملين"؛

أما الجهد هو: "درجة التحفيز التي يوظفها العامل لإكمال المهمة"؛

في حين طبيعة ظروف العمل هي: "درجة توفر هذه الشروط في تسهيل أداء العاملين"، إن القلق الكامن للمؤسسات هو أداء عمالها بغض النظر عن العوامل والظروف، فالأداء الجيد للعاملين يؤدي إلى أداء تنظيمي جيد وهو مؤشر على نجاح أو فشل المؤسسة في نهاية المطاف بشكل رئيسي.

بحيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من ضغوط العمل بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهار والعكس إذا كان مستوى ضغوط العمل منخفض فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة، بناء على شخصيات العاملين واستجاباتهم للعوامل المؤثرة².

فالتأثيرات الموصوفة أعلاه (آثار ضغوط العمل على العمال) تؤثر على أداء العاملين، لذا وجب

توضيح كيف تدار بشكل جيد حيث أن مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء يعتمد على مدى إدراك وتفسير العامل لهذه الضغوط، وعلى ضوء ذلك ظهرت عدت اتجاهات لدى الباحثين على شكل العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء.

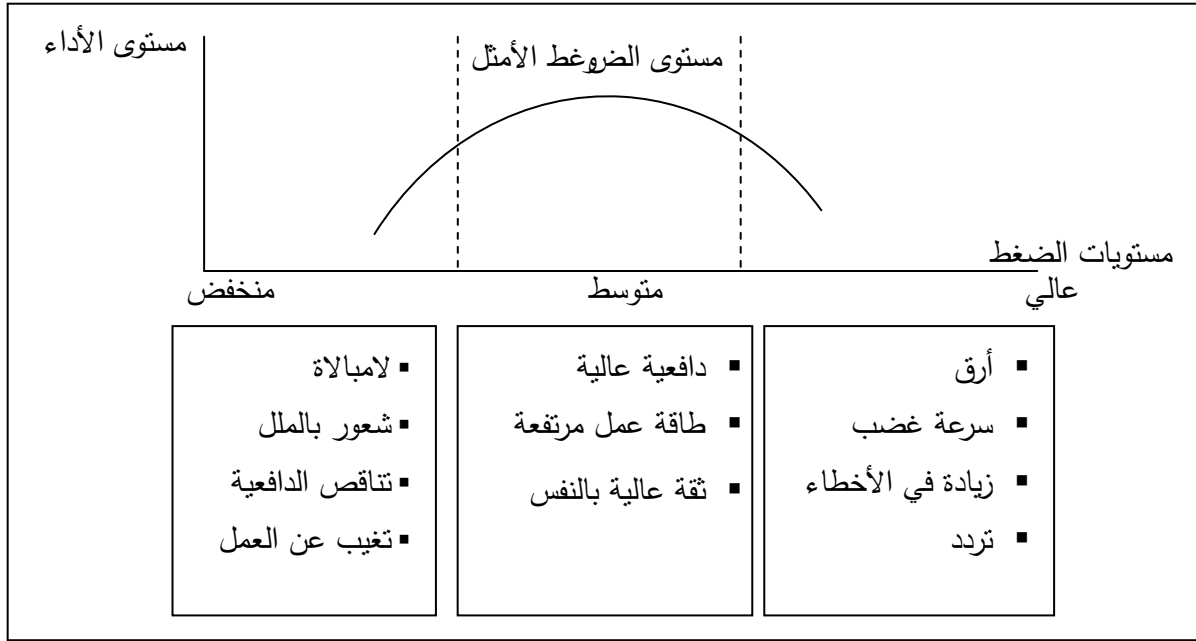
فالإتجاه الأول يعدها علاقة خطية سالبة، و الإتجاه الثاني يعدها علاقة خطية موجبة، في حين يعدها الإتجاه الثالث بأنها تأخذ شكل منحنى، أما الإتجاه الرابع فيرى مؤيده أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء والشكل رقم (18) وضح ذلك³.

¹. Kazmi R& al, "Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district Abbottabad", J Ayub Med Coll Abbottabad, vol 20, N°03, 2008, p 136.

². محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 75.

³. جاسم مشتت داوي، سعد عبد عابر، مرجع سبق ذكره، ص 235.

الشكل رقم(18): علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي للعاملين



المصدر: سحراء أنور حسين، " قياس ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 06، 2013، ص 217.

من الشكل أعلاه نستنتج بأربعة آراء حث يرى أصحاب الرأي الأول أن وجود ضغوط العمل المنخفضة لا يوجد تحديات للعامل تحته على العمل، فمستوى ضغوط العمل المنخفضة لن يؤدي إلى تحفيز العمال وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة الغياب، في حين يرى أصحاب الرأي الثاني أن ارتفاع ضغوط العمل يؤدي لإمتصاص قدرات العمال في محاولة منهم لمكافحة ضغوط العمل وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب العامل بالأرق ويتردد في اتخاذ القرار، أما أصحاب رأي الثالث يرون وجود علاقة نمطية منحنية، لأنه من الثابت وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل العمال يشعرون بالتوتر، مما يزيد الرغبة في الإنجاز لأنه يمثل ذلك الجزء من الآثار لحياة العمل كي يشعر العمال بالتجديد والمتعة والتغيير والتحدى، فمستوى متوسط من ضغوط العمل يساعد العامل على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة ضغوط العمل¹، أما أصحاب الرأي الرابع لا يرون وجود علاقة بين ضغوط العمل والأداء².

يبدو أن صراع الدور وغموض الدور يتسببان في انخفاض الإنتاجية، التوتر، عدم الرضا والإنسحاب النفسي من فرق العمل³، كما أن عبء العمل الزائد وغموض الدور يؤثران سلباً على العاملين مع تزايد

¹ سحراء أنور حسين، مرجع سبق ذكره.

² جاسم مشتت داوي، سعد عبد جابر، مرجع سبق ذكره.

³ Chinthalapati Mamatha & KDV Prasad, " Employee Performance A Function of Social Support And Coping: A Case Study with Reference to Agricultural Research Sector Employees Using Multinomial Logistic Regression ", Journal of Business and Management, vol 19, N°1, 2017, p13.

ضغوط العمل فعندما يتواجد عبء العمل الزائد وغموض الدور في بيئة العمل ستصبح الأعمال أكثر صعوبة وعندما يكون ضغوط العمل يفوق قدرة العاملين على التحمل سيتهور موقف العمل وسلوكهم¹. بعض الباحثين يرجعون صراع الدور كضغوط عمل محتملة²، ويقترح كل من (Dobrev & al, 2002) أن صراع الدور في ضغوط العمل يرتبط ارتباطا سلبيا مع مؤشرات التكيف النفسي الإيجابي مثل الرضا الوظيفي، الإلتزام للعمال³.

ويمكن إستخدام نموذج متطلبات الوظيفة _ الموارد لشرح العلاقة بين عبء العمل الزائد وضغوط العمل، حيث يشير النموذج إلى أنه في حين أن لكل مهنة قد يكون لها عوامل لمخاطر محددة مرتبطة بضغوط العمل . يمكن تصنيف هذه العوامل في جانبين من جوانب العمل ومتطلبات العمل والموارد الوظيفية⁴، فتشير مطالب العمل إلى الجوانب المادية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية التي تتطلب تكاليف بدنية ونفسية مستمرة، مثل (ضغط الوقت؛ وتيرة العمل العالية؛ عبء العمل الزائد)⁵.

يرى (Karasek, 1979) أن طلبات العمل المرتفعة ليست بالضرورة سلبية كما هو موضح في دراسات أخرى ومن خلال نموذج التحكم في متطلبات الوظيفة، يتضح أنه عندما يتم الجمع بين متطلبات الوظيفة المرتفعة والسيطرة الوظيفية العالية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحدي في مكان العمل⁶، على الرغم من أن مطالب الوظائف ليست بالضرورة يمكن أن تتحول إلى ضغوط عمل إذا كانت المطالب مرتفعة للغاية بحيث لا يمكن تلبيتها بجهد العمل المعتاد⁷.

المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وقيادة الضغط كعائق

بالنظر إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية يتبع ذلك وجود اختلال بين الإدارة العليا والعاملين، لذا فإن القادة ينظرون إلى هذا الأمر على أنه ضغط وعائق.

وعليه يعرف ضغوط العمل كعائق على أنه : " الضغوط المرتبطة بمطالب العمل أو ظروف العمل التي تتطوي على قيود مفرطة أو غير مرغوبة تتداخل وتعرق قدرة العامل على تحقيق أهداف قيمة"⁸.

¹ . Anastasios Zopiatis & al, "Investigating the Association of Burnout and Personality Traits of Hotel Managers", International CHRIE Conference-Referee Track, 2011, p 02.

² . Marc J. Schabracq, " Organisational Culture, Stress and Change", The Handbook of Work and Health Psychology, John Wiley & Sons Ltd, USA, 2nd, 2003, p37.

³ . Dobrev & al, " Occupational role stress in the Canadian forces: Its association with individual and organizational well-being", Canadian Journal of Behavioural Science, N°34, 2002, p115.

⁴ . Arnold B. Bakker & Evangelia Demerouti, " The Job Demands-Resources model: state of the art", Journal of Managerial Psychology, vol 22, N°3, 2007, p 312.

⁵ . Arnold B. Bakker & al, " Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance", Human Resource Management, vol 43, N°1, 2004, p 86.

⁶ . Bakker, A.B. and Demerouti, E, " Job Demands-Resources Theory ,Work and Well being ", John Wiley & Sons, 2014,p 02.

⁷ . Wilmar B. Schaufeli .& Arnold B. Bakker, "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", Journal of Organizational Behavior, vol 28, N°3, 2004, p 300.

⁸ . Cavanaugh MA & al," An empirical examination of self-reported work stress among U.S . managers", Journal of Applied Psychology, N°85, 2000, p67.

فمفهوم ضغوط العمل كعائق له أصول في نظرية (Lazarus & Folkman, 1984)، المعرفية لضغوط العمل، التي تقوم على أنه عندما يتعرض العامل لضغوط العمل كعائق محتمل، أنه يشارك في عملية التقييم المعرفي حيث يقوم العامل بتقييم كيفية ارتباط ضغوط العمل كعائق برفاهه. وبعد ذلك، تؤدي هذه التقييمات المعرفية إلى سلوك العامل ومواقفه¹، حيث إذا كان ينظر العامل إلى ضغوط العمل على أنها تهديد، فإنه يقيم ذلك على أنه سبب لحق به الضرر وبنموه الشخصي أو بوجع مما يؤدي إلى خسارة محتملة².

أشار كل من (Lazarus & Folkman, 1984) إلى أن هذه هي الخطوة الإدراكية الأولى، حيث أن تقييم الضغوط العمل كعائق مما يؤدي إلى العنصر العاطفي من ضغوط العمل وعليه يتميز ضغوط العمل كعائق بالمشاعر السلبية مثل: الخوف؛ القلق والغضب؛ ويمكن أن تنشأ مثل هذه المشاعر السلبية عندما يقيم العمال الوضع كتهديد أو خسارة فيما يتعلق بأهدافهم³، وقد قام الباحثون حول السلوك التنظيمي بتوسيع النظرية المعرفية لضغوط العمل بدراسة كيف يرتبط الضغط كعائق بنطاق أوسع من المواقف والسلوكيات ؟ . وبشكل أكثر تحديد، فقد بينوا أن ضغوط العمل كعائق نحو تحقيق أهداف العامل يرتبط سلباً بالنتائج المرغوبة، مثل (الرضا الوظيفي؛ الالتزام التنظيمي)، ويرتبط بالنتائج غير المرغوبة مثل (الدوران؛ الإحراق)⁴. بناءً على النظرية المعرفية لضغوط العمل، يقترح أن العاملين ذوي سلوك المواطنة التنظيمية المنخفضة يحرضون على الضغوط كعائق للمديرين. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن المديرين يقدرّون سلوك المواطنة التنظيمية وأنهم يأخذون ذلك في الحساب عند تقييم أداء العاملين⁵. وعلى الرغم من أن سلوك المواطنة التنظيمية ينظر إليه على أنه "تقديري" ولا يكافأ رسمياً من قبل المؤسسة. فإن المديرين ينظرون إلى سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره جزءاً متوقعا ومتطلباً من وظائف العاملين⁶، فالعمال أصحاب سلوك المواطنة التنظيمية يجعلون عمل القائد (الرئيس) أسهل كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز إنتاجية الرئيس (القائد) من خلال تحرير وقته⁷.

¹. Richard S. Lazarus & Susan Folkman, op.cit, p265.

². Jeffrey A. Lepine & al, "A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance", *Academy of Management Journal*, vol 48, N°05, 2005, p765.

³. Richard S. Lazarus , "From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks", *Annual Review of Psychology*, N°44, 1993, p12.

⁴. Rodell, J. B & Judge, T. A, "Can "good" stressors spark "bad" behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors", *Journal of Applied Psychology*, vol 94, N°06, 2009, p1440.

⁵. Allen, Tammy D & Rush, Michael C, "The Effects of Organization Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment", *Psychology Faculty Publications*, vol 83, N°02, 1998, pp: 247-248.

⁶. David L. Turnipseed & George L. Wilson, "From discretionary to required: The migration of organizational", *Journal of Leadership Studies*, vol 15, N°03, 2009, p203.

⁷. Allen, Tammy D. and Rush, Michael C, op.cit, p248.

علاوة على ذلك، لا يقتصر تقييم المديرين للعاملين لأنهم يقللون من عبء العمل ولكن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين يشير إلى أن العلاقات الشخصية بين العاملين سليمة. وعليه، عندما يظهر العمال سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر المديرين أن العلاقات بين زملاء العمل إيجابية وخيرة والتي من شأنها أن تخفف من ضغوط العمل، والواقع أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الصراع بين العاملين¹، التي تشكل مصدرا لضغوط العمل والإحباط لدى الرئيس²، فعند النظر في تدابير خفض ضغوط العمل من الضروري أن تأخذ بعين الاعتبار إنتاجية المؤسسة. على سبيل المثال، عدم معالجة مطالب الوظائف فقط (أي الحد من عبء العمل) غير قابل للتخفيف في مكان العمل لأن هذا التدبير قد يقلل من الإنتاجية التنظيمية وهكذا، بالإضافة إلى القضايا الصحية و يجب فحص النتائج المفيدة (مثل أداء العمال) في أبحاث ضغوط العمل يمكن أن يتعايش العامل ورضاه مع الإنجاز التنظيمي بحيث تفترض المؤسسة وجود تفاعل بين صحة العامل والإنجاز التنظيمي، مع وجود قوة متبادلة³، فمن المحتمل أن تكون البيئة الداعمة مفيدة لإنتاجية العامل بسبب تأثير التخزين المؤقت ضد ضغوط العمل⁴. على وجه الخصوص، يعتبر دعم المشرف مفيداً للحد من ضغوط العمل كمورد خارجي يحسن المشاركة والإنتاجية⁵، وباختصار فإن سلوك المواطنة التنظيمية يسمح للقائد بتجنب الوقوع في نمط إدارة الأزمات.

¹. Podsakoff NP & al, **op.cit**, p5445.

². Ibid,p5445.

³. National Institute for Occupational Safety and Health , "**Stress at work. DHHS (NIOSH) Publication**" , N° 99 ,1998 ,p101

⁴. Marcelissen FH& al, "**Social support and occupational stress: a causal analysis**", Soc Sci Med,N° 26,1988, p365

⁵. Baruch-Feldman C& al, "**Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity**", J Occup Health Psychol, N°7, 2002,p84.

المبحث الثالث: الدور الوسيط لتصميم الوظائف بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل

أحد الأسباب الرئيسية لزيادة ضغوط العمل للعاملين هي طبيعة الوظيفة وخصائصها التي تجعل هؤلاء العمال يقومون بمهام لا تتناسب قدراتهم العقلية والجسدية ، إما من حيث عدم صوح الدور المطلوب من العامل أو تعرضهم لصراع الدور المتمثل في الوظيفة أو بسبب التداخل بين التخصصات التي يتداخل معها العمال الآخرون مما يؤدي لوجود بعض السلوكيات السلبية بين العاملين مثل عدم وجود التكامل في العمل، التعب، عدم الرضا، والميل إلى ترك الوظيفة¹.

المطلب الأول: تصميم الوظائف

تصميم الوظيفة، المعروف أيضا باسم تصميم العمل هو علم يتعامل مع تصميم المهمة وبيئة العمل لتناسب الفرد (العامل) بشكل أفضل²، ويسمى بتصميم مكان العمل والأدوات والمعدات وبيئة العمل لتناسب العامل في بيئة العمل، حيث يحدد (DuBrin, 2006) مفهوم تصميم الوظائف بشكل مختلف حيث ينظر الباحث إلى تصميم الوظيفة على أنه عملية تحديد مسؤوليات الوظيفة وواجباتها ووصف كيفية أدائها³، كما تأتي أهمية تصميم الوظائف من إمكانياتها لتحفيز العمال، وهناك ثلاث أنواع من تصميم الوظائف وهي : النهج التحفيزي، النهج البيولوجي، النهج الألي.

أولاً. إن النهج التحفيزي لتصميم الوظائف يجعل المهمة صعبة للغاية والعامل مسؤول إلى درجة أنه يحس بأنه مدفوع فقط عن طريق أداء الوظيفة ويشمل النهج التحفيزي المزيد من التحديات والمسؤولية في الوظائف لجعلها أكثر جاذبية للعاملين⁴.

ثانياً. يشهد النهج البيولوجي على بيئة العمل والتركيز على التقليل من الضغط البدني للعاملين، وهو يفعل ذلك من خلال تقليل متطلبات العمل والتحمل وإدخال تحسينات على الضوضاء والظروف المناخية المزعجة⁵.

¹. Sarah-Genevieve Trépanier & al, "The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study", *Motivation and Emotion*, N°37, 2013, p94.

². Hassan, Zuraida & al, "Ergonomic problems and stress among workers in a manufacturing company", *International Journal of Management Studies*, vol 22, N°2, 2017, p19.

³. Stephen E. Humphrey & al, "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature", *Journal of applied psychology*, vol 92, N°5, 2007, p1332.

⁴. Campion, Michael, "Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions", *Journal of Applied Psychology*, vol 73, N°3, 1988, p468.

⁵. Ibid, p468.

ثالثاً. النهج الألي يؤكد على الكفاءة الكلية في أداء الوظيفة و يفترض هذا النهج أنه ينبغي تقسيم العمل إلى مهام متخصصة وبمبسطة للغاية تتطوي على تكرار للواجبات، ويوصف ذلك من خلال التخصص الوظيفي وهو الدرجة التي يؤدي بها صاحب الوظيفة عددا محدودا من المهام¹.

يشمل تصميم الوظائف أيضا مايلي:

أ. توسيع الوظائف:

تغير الوظائف لتشمل المزيد من المهام المختلفة ويجب أن تضيف الإهتمام إلى العمل ولكنها قد تعطي أو لا تعطي العمال المزيد من المسؤولية². يشمل توسيع الوظائف إدخال مزيد من التنوع في الوظيفة عن طريق الجمع بين المهام المتخصصة ذات الصعوبة المماثلة بحيث أن هذا العمل الموسع له تأثير إيجابي على تحفيز العامل.

وبالتالي يدرك العمال أنهم سيدفعون الثمن للقيام بجهد معين لمحاولة الأداء الجيد، ويتم تعزيز أداء هذا العامل عندما ترافقه المكافأة³، ويوضح كل من (Hellgren & Sverke, 2001) أنه بسبب زيادة المنافسة بين كل نوع من المؤسسات (عمومية أو خاصة) ، فإن ميل العاملين للعمل في مؤسسة واحدة لفترة طويلة من الزمن يتناقض ولهذا السبب يتعين على الإدارة أن تواجه بعض المسؤوليات الإضافية أيضاً⁴.

كما أن المؤسسات تعاني من تكاليف إضافية بسبب زيادة الضغوط في مكان العمل من الشائع الآن تحويل أنشطة عمل العاملين في مكان العمل وجعلهم قادرين على العمل في كل مستوى، هذا الأمر يزيد من أداء العمل العاملين وخفض التكلفة الإجمالية للمؤسسات⁵.

كما يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن اتجاه العاملين نحو عملهم بأنه مناخ العمل النفسي⁶ ، فيؤثر هذا المفهوم على أداء العمال و المؤسسات على حد سواء، ويزيد من الإلتزام التنظيمي والإلتزام العامل في الفترة قصيرة الأجل وكذلك على المدى الطويل⁷ وقد تؤدي المهمة الروتينية دون تغيير إلى جعل الوظيفة

¹. Ibid, p468.

². Shakeela Saleem & al, "The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan ", Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol 01, N°9, 2012, p145.

³. Sarika Sushil, " Role of Job Enrichment and Job Enlargement in Work Life Balance", Global Journal of Finance and Management, vol 6, N°3, 2014 , p 240.

⁴. Hellgren & Sverke , " Unionized employees 'perception of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being", Economic and Industrial Democracy, N°22, 2001,p543

⁵. Mohsin Ali Raza & Muhammad Musarrat Nawaz, "Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan", International Journal of Business and Social Science, vol 2, N°18,2011,p269

⁶. Soumendu Biswas, "Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations", IIMB Management Review, N°22,2010,p106.

⁷. Hellgren & Sverke, op.cit,p545

غير فعالة، مما يؤدي إلى جعل العاملين يشعرون بالملل في مكان العمل، كما أن هذا الأمر يقلل من مستوى تحفيز العاملين¹.

كما تتم الإشارة إلى توسع فرص العمل بشكل أساسي إلى موقف يتم فيه تناوب العمال في وظائف مختلفة وتعيين بعض المهام الإضافية التي يتعين القيام بها²، ويؤثر توسيع الوظائف أيضاً على مستوى التحفيز ومستوى الرضا ومستوى الالتزام التنظيمي³.

ب. دوران الوظيفة :

تتقل العاملين من مهمة إلى أخرى وتوزيع مهام المجموعة بين عدد من العاملين، وبالمثل، يؤدي إلى إيجاد المزيد من التنوع للعاملين و يسمح دوران العمل بتغيير وظائفهم بشكل دوري من خلال نقلهم من تخصص إلى تخصص آخر⁴. ومن المعروف أن دوران الوظيفة هو أحد آليات التدريب الجارية وكذلك يعتبر عملية تعلم، كما يرتبط دوران الوظيفة بالعديد من القضايا والحالات التنظيمية مثل ضغوط العمل والرضا والالتزام والمشاركة والتحفيز والتعلم، خاصة أنها تقلل الملل في مكان العمل وتساعد العامل على الإستمتاع بالوظيفة ومعرفة المزيد⁵. علاوة على ذلك، أيضاً وجدت دراسة كل من (Azizi & al,2009) أن دوران الوظيفة هو أكثر الطرق فعالية لتطوير المهارات وتعزيز الدافع الوظيفي للعاملين⁶. في حين يكشف (Osman & al,2011) عن وجود تأثير كبير للإرتباط بين تصميم الوظيفة وأداء المؤسسة و يشير ذلك إلى مستوى العاملين الذين يُمنحون الإستقلالية لإتخاذ القرار والمشاركة والتدخل في مجال عملهم كما أنها تمكن العاملين من الشعور بالتمكين وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في عملهم⁷.

ج. الإثراء الوظيفي:

يسمح الإثراء الوظيفي للعاملين بتولي المزيد من المسؤولية والمساءلة والإستقلالية عند تعلم مهام جديدة أو السماح بالمزيد من المشاركة والفرص الجديدة⁸.

¹ .Wageeh A. Nafei , "Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Context", American International Journal of Social Science ,vol 3, N°1,2014,p94.

² . Wageeh A. Nafei, op.cit,p94.

³ . Hellgren & Sverke, op.cit,p545

⁴ . Jaime Ortega, "Job Rotation as a Learning Mechanism", Management Science, vol 47, N°10, 2014, p365.

⁵ . Ortega J, "Job rotation as a learning mechanism", Management Science, vol 47,N°10,2001,p1361.

⁶ . Azizi, N., & al , " Modeling Job Rotation in Manufacturing Systems- The Study of Employee's Boredom and Skill Variations", International Journal Production Economics ,vol 123, N°01,2009,p69

⁷ . Osman, I & al, "The relationship between human resources practices and firm performances: An empirical assessment of firms in Malaysia", Business Strategy Series, vol 12 ,N° 01,2011,p41

⁸ . Khyzer Bin Dost, Haris Jabbar Khan, "Job Enrichment Causes High Level of Employee Commitment During the Performance of Their Duties: a Behavioral Study", Arabian Journal of Business and Management Review, vol 1, N° 10 , 2012, p 95.

في الإثراء الوظيفي يستمد العمال الرضا والإنجاز في مواقعهم مع مجموعة متنوعة من المهارات¹، والمهام التي تتطلب الإكتفاء الذاتي².

كما يُعد إثراء الوظائف تصميمًا وظيفيًا يزيد من حجم استقلالية العمال والتحكم فيهم وفي أصناف المهارات والمسؤوليات التي تساعد دائمًا على التقليل من الصلابة والجهد ونقص الإبداع وعدم رضا العاملين³.

وخلص كل من (Ralph Brown, 2004) إلى أن إثراء الوظيفة يؤدي إلى دافع العمل الداخلي وليس فقط المزيد من العمل للقيام به فهو خارطة طريق لتحقيق الوظيفة من خلال تحسين مستوى مسؤولية العاملين، والإقرار، والإبداع، والاستقلالية والسيطرة على الوظيفة التي يتعين القيام بها⁴.

ووفقا (Werther, 1975) فإن الغرض من إثراء الوظائف هو تحسين العلاقة بين العامل والعمل، فيعالج إثراء الوظائف في المقام الأول بعدًا واحدًا لعلاقة العمل: يمثل الجانب المتعلق بالوظيفة - العامل المكون الأكثر أهمية لإتصال العامل بالمؤسسة⁵.

المطلب الثاني: تصميم الوظائف وأثره على ضغوط العمل

يعتبر تصميم الوظائف واحدًا من مهام إدارة الموارد البشرية كونه واحدًا من المحددات الرئيسية لرفاهية العامل داخل المؤسسة ويعزز فعاليته أدائه.

حيث تمكن عملية التصميم الجيد المؤسسات من تحقيق التنسيق المطلوب بين العامل والوظيفة، مما يؤدي بدوره إلى الحفاظ على الصحة العقلية للعامل، ومنعه من التعرض لحالات الإكتئاب أو الإنهاك العاطفي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديه⁶، في وقت لاحق من الستينيات، زادت نظرية العوامل المزدوجة لـ "Frederick Herzberg"⁷ من أهمية تصميم الوظائف للعمال و كانت نقطة " Herzberg " الرئيسية هي

¹ . Kamal Birdi et al, "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study", personnel psychology, N°61, 2008,p 467

² . Behson, S. J & al, "The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination", Current Research in Social Psychology, vol 2, N°512, 2000, p170

³ . Wageeh A. Nafei , op.cit ,p96.

⁴ . Odunayo Salau & al, "Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the Non Academic Staff in Nigerian Public Universities", Management & Marketing, vol XII, N° 1, 2014, p174

⁵ . Venith Vijay & R. Indradevi , "A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University", Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 6, N°1, 2015, p253.

⁶ . Javad Khalatbari & al, "Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress", Social and Behavioral Sciences, N°84, 2013, p861.

⁷ . فريدريك إيرفينغ هيرسبيرج ، ولد في 18 أبريل 1923 في لين ماساتشوستس وتوفي في 19 يناير 2000 في سولت لايك سيتي ، وهو عالم نفساني أمريكي ، اشتهر بعمله في إثراء المهام في العمل (نظرية عاملين ، نظريات الاحتياجات والدوافع).

أنه يجب إثراء الوظيفة بطريقة تجعل العاملين يتحمسون للقيام بمهام معينة ويتم تعزيز الأداء في نهاية المطاف¹.

أوضح " Herzberg " أنه يجب تصميم الوظيفة أو تعيينها بطريقة تساعد في تعزيز نمو الكفاءة والإنجاز والتقدم والمسؤولية فعندما يكون العمال راضون عن تصميم وظائفهم، فإنهم يميلون تلقائياً للمشاركة في بذل قصارى جهدهم لإتمام المهام المعنية ونتيجة لذلك يتم ملاحظة تأثير إيجابي على أدائهم بشكل عام. بحيث يشعر العمال بالإيجابية اتجاه العمل المخصص لهم و بذلك فقد أصبحوا محفزين لممارسة أفضل إمكاناتهم من أجل إنجاز المهام²، ووفقاً ل (Leiter , 2011) يمكن تحديد المشاركة في العمل أو يمكن تحديد المشاركة فيما يتعلق بالمستوى العالي من الإمكانيات المبذولة في القيام بالمهمة بطريقة أفضل وأيضاً وجود مشاركة عالية في العمل المخصص للعاملين³. العديد من الخصائص الرئيسية للوظيفة هي الإستقلالية، والمتطلبات الوظيفية وفهم العلاقات مع الآخرين في مكان العمل⁴.

ووفقاً ل (Hackman & Lawler, 1971) فإن السمات الرئيسية للوظيفة يمكن أن تؤثر بشكل دقيق على موقف العاملين في مكان العمل، حيث قاما كذلك بتحديد رد فعل العاملين الإيجابي اتجاه الإستقلالية والتنوع وهوية المهام والتغذية العكسية⁵.

ونتيجة لذلك، يصبح العمال محفزين ويبدلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية و الإستجابة للأداء الذي يتحسن ويواصل العمال بذل قصارى جهدهم لإظهار نتائج جيدة.

نظراً لأهمية تصميم الوظائف، درس مختلف العلماء وطوروا نظريات مختلفة تركز على الخصائص الرئيسية للعمل (Hackman & Oldham, 1975 ; Herzberg & al, 1959 ; Turner & Lawrence, 1965) ;

؛ (Hackman & Lawler, 1971)⁶، حدد نموذج (Hackman & Oldham, 1976) خمس ميزات أساسية تساعد في جعل الوظائف أكثر إرضاءاً للعمال⁷.

¹ . Frederick Herzberg, "The Motivation to Work", Transaction Publishers, london, 2013, p180.

² . Frederick Herzberg, op.cit,p180.

³ . Arnold B. Bakker, "An evidence-based model of work engagement", Current Directions in Psychological Science,,vol 20, N°4, 2011, 268.

⁴ . Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter, "Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research", Psychology press, london new tork, 2010, p69.

⁵ . Richard Hackman & Greg R. Oldham, "Development of the Job Diagnostic Survey", Journal of Applied Psychology, vol 60,N°02, 1975,p160

⁶ . Frederick P. Morgeson & al, "work design, Handbook of Psychology : industrial organizational Psychology", vol 12, 2003, pp :425 - 426.

⁷ . Hackman, J. R., & Oldham, G. R., "Motivation through the Design of Work Test of a Theory", Organizational Behavior and Human Performance, N°16, 1976, pp 256 - 258

السمات الرئيسية الخمسة للوظائف هي¹:

أولاً.تنوع المهارات:

يشير تنوع متطلبات المهارة إلى المهارات والقدرات اللازمة لأداء وظيفة، لكي تكون محفزاً يجب أن يتطلب موقف معين مستوى معين من المهارات والقدرات ويطرح بعض التحدي للعامل، إن تنوع المهارات المطلوبة للعامل تجعله يتحدى بطرق عديدة ويقلل من رتابة نفس المهمة على أساس منتظم، بغض النظر عن مستوى المهارة المطلوبة لأداء المهمة.

ثانياً.هوية المهمة:

تمثل هوية المهمة قدرة العامل على النظر في عمله كمهمة كاملة تشير هذه الخاصية في العمل إلى المستوى الذي يؤدي فيه العامل المهمة بأكملها من البداية إلى النهاية ، مما يسمح له بالتعرف بنفسه على نتيجة واضحة لعمله.

ثالثاً.معنى المهمة:

معنى المهمة هو: "المستوى الذي يكون فيه للعمال تأثير ملموس وكبير على حياة الآخرين، على المؤسسة، أو في العالم ككل"².

من الممكن أن نخمن أن المهن مثل التمريض أو المحاماة يمكن أن يكون لها حس بالمهمة العالية. ومع ذلك فإن الباحثين يقترحون، أن معنى المهمة قد يؤدي إلى إحساس أكثر أو أقل أهمية للمهمة حسب تفسير العامل أو القيمة المعطاة للمهمة من قبل المؤسسة.

يشير معنى المهمة إلى مستوى الأهمية التي تتمتع بها الوظيفة التي يستخدمها العامل ويشمل ذلك الأهمية الداخلية (الإنضباط في إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة)، أما الأهمية الخارجية (شعور العامل بفخر أمام أصدقائه وأقاربه).

رابعاً.الاستقلالية:

تشير الاستقلالية إلى إحساس العامل بأن جهوده ومبادراته تؤثر على عمله، الاستقلالية هي: "المستوى الذي يمنح فيه العمال حرية التصرف في تخطيط عملهم وتحديد كيفية تنفيذه".

خامساً.التغذية المرتدة:

هي الخاصية الخامسة للعمل في النموذج وتشير إلى مستوى المعلومات التي يتلقاها العامل من عمله.

سوف يكون للمعلومات التي يتم تلقيها تأثير أكبر عندما تأتي مباشرة من المشرف أو عندما تأتي من تقييم طرف ثالث.

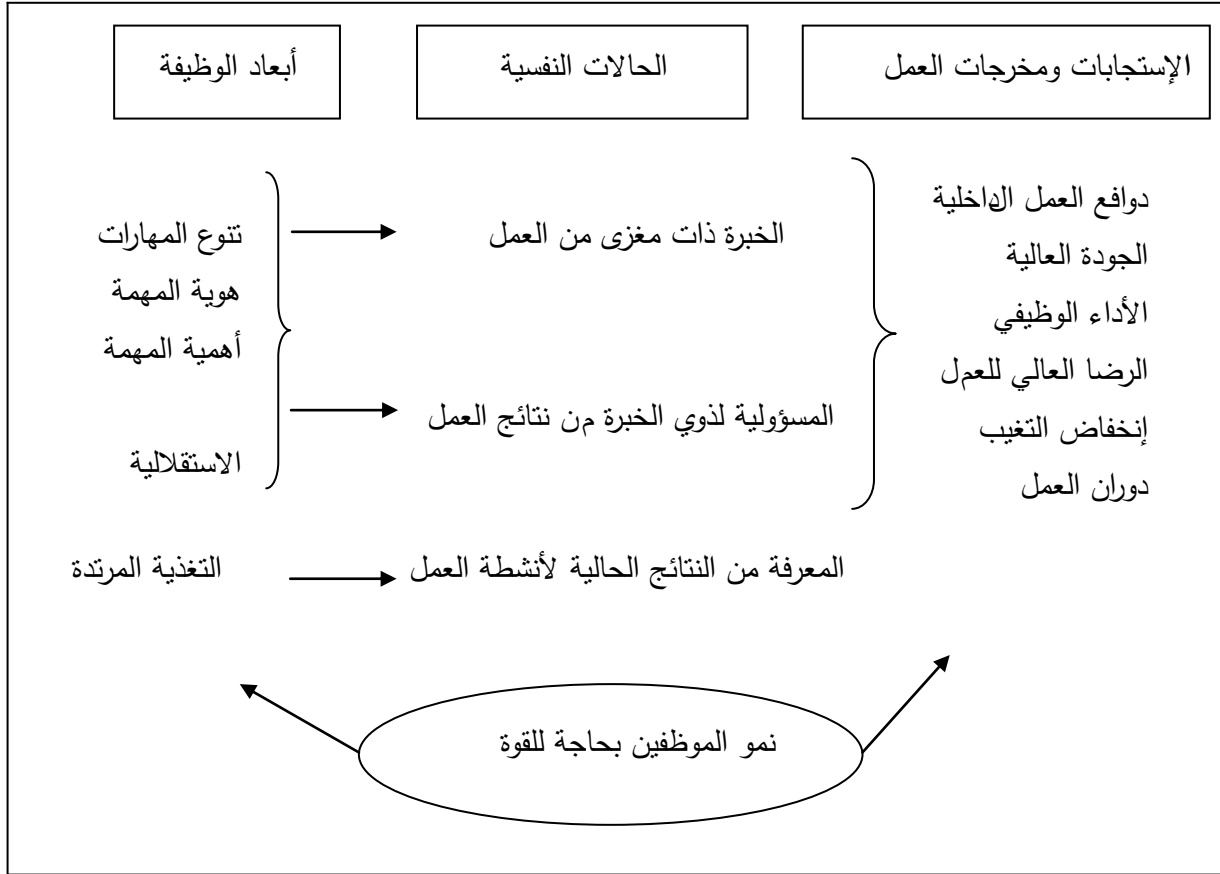
¹. Ibid, p258.

².Richard Hackman & Greg R, Oldham,op.cit,p159.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

على سبيل المثال، العامل الذي لديه الفرصة لتقييم جودة عمله سيحصل على مستوى أعلى من التقييم. كما يجب أن يأخذ تصميم الوظيفة في الاعتبار رغبة العمال في تلبية احتياجاتهم من أجل إحترام الذات وتطور الشخصي.

شكل رقم (19): نموذج خصائص الوظيفة وفق Hackman & Oldham سنة 1976



Source : Richard Hackman & Greg R, Oldham, op. cit , p 256.

من الشكل أعلاه نجد أن النموذج الذي طوره Hackman و Oldham يتعلق بشكل خاص بطبيعة المهمة ، أي وصف الوظيفة التي أنشأتها المؤسسة (المهارات المطلوبة، مجموعة من المسؤوليات والمهام، قيمة الوظيفة).

لهذا يجب إضافة خط العرض أو الإستقلالية الممنوحة للعامل في تنفيذ هذا الوصف الوظيفي والملاحظات التي يحصل عليها للحصول على الخصائص الخمس لنموذج خصائص الوظيفة.

المطلب الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية وخصائص الوظيفة

الخصائص الوظيفية يقصد بها: "مجموعة من الخصائص التي تعتبر الأساس لديمومة الوظائف و الأعمال في أية مؤسسة أو وحدة إنتاجية أو خدمية وتأخذ هذه الخصائص صور وأشكال متعددة تنقص أو تزداد حسب طبيعة الوظائف المناطة للوحدة أو القسم"¹.

ولكن من أهم الخصائص التي لا بد من الإشارة إليها يمكن حصرها في الخصائص الآتية:

أولاً. الدوافع الذاتية:

تعتبر الدوافع الذاتية من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك العمال والسلوك التنظيمي بإعتبار أن العمال يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم.

و بالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى العمال. وهذا يتطلب اللجوء إلى الأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع مما يدفع العاملين إلى العمل وتحقيق الرضا وبالتالي رفع روح المعنوية وزيادة الإنتاجية².

ثانياً. وضوح الأهداف:

يقصد به بشكل عام: "مدى تحديد أهداف وغايات العمل بوضوح من حيث صلته بواجبات ومسؤوليات وأهداف العامل و أهداف الوظيفة والعلاقات بين العمل الفردي و أهداف المؤسسة والنتائج المتوقعة وجوانب العمل التي تؤدي إلى تقييمات إيجابية"³.

ثالثاً. ساعات العمل:

وهي خاصية يحددها القانون ويختلف العمال في ساعات العمل فمنهم من يعمل نهاراً و آخر ليلاً، وآخر يتطلب عمله ساعات إضافية أو أن يعمل بالتناوب⁴. في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، في المقابل تسمح جداول العمل المرنة للمؤسسات بالاستعمال الأفضل لعمالها وذلك بتكييف متطلبات العمل مع ساعات العمل بحيث تختلف ساعات العمل من بدايته إلى نهايته وتسمح للمديرين التنظيميين بليختيار أين ومتى وكيف تؤدي الأعمال؟⁵.

¹ نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة: مدخل استراتيجي"، مجلة الأستاذ كلية التربية، بغداد، العراق ، 2013، ص 10-53.

² محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية"، العبيكان، للنشر، الرياض، السعودية، ط 4، 2015، ص 222.

³ Derrick. M. Anderson & Justin M, "Goal clarity, task significance, and performance: Evidence from a laboratory", journal of public Administration research and theory, inc, 2015, p 7.

⁴ المرسوم التنفيذي رقم 09/244، المؤرخ 9 يوليو 2009، "المتعلقة بتنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية"، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة في 26/07/2009، ص 28.

⁵ Michael Armstrong, "Human resource management practice", Kong an page, New York 12th ed, 2012, p 124.

رابعاً. المشاركة في اتخاذ القرارات:

وتعني انغماس العمال ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف المؤسسة ومشاركة المسؤولية وفيما يتبادل طرفان أو أكثر التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات¹.

وتشكل عملية صنع القرار التشاركي إستراتيجية إدارية تؤثر على الأداء و الإلتزام التنظيمي ودافعية ورضا العاملين وإنتاجية المؤسسة لها علاقة قوية مع الإبداع والإبتكار وبالتالي تقليل معدل دوران العمل².

خامساً. الخصائص الشخصية:

وهي جملة من الخصائص داخل المؤسسة تعمل على تحقيق أهداف العمال و أهداف المؤسسة و الإستفادة من طاقات العمال بأفضل صورة ممكنة وتدفق المعلومات بسلاسة رأس بي وأفقياً داخل المؤسسة و سهولة أداء الأعمال المختلفة، بهدف تقليل ضغوط العمل داخل المؤسسة³.

سادساً. عمر الموظف:

حسب دراسة كل من (Wanger& Rush, 2000)، توصلت إلى أن العاملين صغار السن يظهرون السلوك الطوعي لأسباب تختلف عن الكبار، وتبين أن عمر العامل يحدد نظرته للعمل.

من خلال ذلك، نجد أن العمال كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات والعلاقات الإنسانية في حين أن العمال صغار السن يتمتعون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها مقابلة ما يبذلونه مع ما يحصلون عليه⁴.

وترى دراسة (Prithviraj,1999) أن العمال الأكبر سناً أكثر تمييزاً ضد العمال صغار السن لأنهم يعتبرون أبطأ و أقل إبداعاً وأكثر صرامة على اكتساب مهارات جديد مما يزيد احتمال انعدام سلوك المواطنة التنظيمية ما بينهم⁵.

¹ بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 16، 2014، ص 173.

² Ali Zubair & al, "Employee's participation in decision making and Manager's Encouragement of creativity: the mediating role of climate for creativity and change", journal of service science and management, vol 08, 2015, p 307.

³ فتحي درويش عشية، "التنظيم الإداري في التعليم العام"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009، ص 121.

⁴ مخلص شياح علي الجميلي، "تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في المصاريف الحكومية والخاصة بمدينة الفلوجة"، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 04، بدون سنة نشر، ص 7.

⁵ Prithviraj, C, "Beyond direct and symmetrical effect: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior", Academy of Management journal, vol 42, N° 03, 1999, p 227.

سابعاً. الجنس:

حيث أشارت دراسة كل من (Wanne & Francis, 2014) أن الدراسات الحديثة أولت اهتماماً للتمييز بين تقييم أداء الرجال والنساء على أساس مشاركتهم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يؤثر نوع الجنس على التصرفات والطرق التي تفسر سلوكهم.

فالمراة حسب الدراسة تميل إلى التوجه الاجتماعي المتمثل في بعد المساعدة كما أن السلوكيات التي تعكس المشاركة وتحمل المسؤولية والإهتمام هو أكثر ارتباطاً بالذكور، كما توصلت دراسة إلى أن الرجال أكثر التزاماً بسلوك المواطنة التنظيمية من النساء¹.

ثامناً. المؤهل العلمي:

توصلت دراسة كل من (Orhan & al, 2013) إلى أن حاملي مؤهلات علمية عالية لديهم مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية ويعود السبب إلى جانب ذاتي كونهم أكثر استقلالية وأكثر تأكيداً من إيجاد فرص لوظائف جديدة و أنهم ليسوا بحاجة لجهد كبير للقيام بما تريده المنظمة منهم.

من ناحية أخرى أصحاب مستوى تعليمي منخفض (ثانوي، متوسط) أعلى ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كون هؤلاء الموظفين يتعلق إظهارهم هذه السلوكيات لحصولهم على تقييم جيد أو لحصولهم على منح مالية أو إجتماعية².

تاسعاً. سنوات الخدمة:

أشارت دراسة كل من (Organ & Ryan, 1995) أن العمال الذين لديهم مدة عمل طويلة لا يظهرون السلوك الطوعي على عكس العمال الجدد الذين يظهرون هذا السلوك كونهم في بداية المشوار ولم يحددوا بعد حجم المسؤوليات المطلوبة منهم لذا يقومون بتوسيع دائرة مسؤولياتهم.

وما إن تتضح معالم صلاحياتهم ومسؤولياتهم حتى يقل نشاطهم الطوعي ال ذي كانوا يؤدونه³ ، وبالتالي يتضح أن علاقة سنوات الخدمة بسلوك المواطنة التنظيمية علاقة سلبية.

¹. Uzon wanne & Francis, "Organizational citizenship and demographic factors among Oil workers in Negeria", journal of humain and social science, vol 19, N°08, 2014, p 89.

². Orhan & al, "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a surevey study in the province of Erzurum turkey", social and behavior science, vol 99, 2013, p 319.

³. Organ. D & Ryan. K, "A meta - analyse review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", Personnel Psychology, vol 48, 1995, p 780.

عاشرا. نمط الشخصية:

توصلت الدراسة (Hossam Abu Elanain, 2007) أن سمات الشخصية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث وجدت مجموعة متنوعة من الدراسات أن الضمير، الإنبساط والاستقرار العاطفي يؤثران بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن العمال بمجرد تعيينهم تؤثر شخصيتهم على الأداء¹. وقد ذكر (Katz, 1964) وجود علاقة محتملة بين سلوك المواطنة التنظيمية وخصائص الوظيفة قبل وضع تصور رسمي لأي من هذين البندين.

حيث شدد "Katz" على أهمية سياق العمل أو بيئة العمل المعززة بخصائص الوظيفة حيث يؤدي العمال أداءً يتجاوز متطلبات الأدوار لإنجاز المهام التنظيمية².

يعتبر توفير بيئة عمل خالية من ضغوط العمل مسؤولية المؤسسة اتجاه عمالها، ووفقا لـ "Katz" فإنه بالنسبة لعامل ذي دوافع جوهرية فإن الإكramيات يتحصل عليها من الإنجازات و من التعبير عن قدراته الخاصة من ممارسة قرارته³.

إن بيئة العمل التي تؤدي إلى الحافز الجوهري حسب "Katz": يجب أن تتوفر في الوظيفة "المهارات الكافية؛ التنوع؛ التعقيد الكافي؛ التحدي الكافي لإشراك قدرات العامل"⁴.

ووفقا لـ "Katz"، تزداد كمية ونوعية العمل من خلال وظائف تتطلب مسؤولية أعلى، لأن مثل هذه الوظائف تعزز الدوافع، إن إثراء الوظائف أو إعادة تصميمها هي طريقة لإنشاء بيئات عمل تعمل على إيجاد سياق مناسب لتطوير السلوكيات المبتكرة والعفوية⁵.

على الرغم من وجود الكثير من الأبحاث حول تأثير المتغيرات ذات الصلة بالمهام على النتائج المرتبطة بضغوط العمل، فالدراسات التجريبية خاصة الدراسات التي تدرس بدائل القيادة، تدعم الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وخصائص الوظيفة⁶، يتم تعزيز إحساس العاملين بالمسؤولية عن نتائج العمل من

¹. Hossam Abu Elanain, "Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does Personality influence Employee citizenship", international review: of business research papers, vol 03, N° 04, 2007, p 33.

². Hassanreza Zeinabadi, "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers", Procedia Social and Behavioral Sciences, N°5, 2010, p998.

³. Ibid, p998.

⁴. Muhammad Adil, "Impact of Job Design on Employees Psychological Work Reactions: Empirical Evidence from the Universities of Khyber Pakhtunkhwa", Journal of Managerial Sciences, vol XI, N°3, 2017, p121.

⁵. Ibid, p121.

⁶. Rose Su-Jung Lin & al, "What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study", International Conference on Economics, Business Innovation, vol 38, 2012, p 171.

خلال الوظيفة المميزة للاستقلالية¹. وبالتالي، يتم استعدادهم لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية من أجل إنجاز المهمة².

بحيث يدفع العمال الذين يتم تحفيزهم نتيجة لوظائف معززة المزيد من الطاقة والجهد في سلوك المواطنة التنظيمية ومن المتوقع أن يكون لمعرفة نتائج الجهد الذي يقوم به العمال تأثير كبير على أداء العامل³.

فردود الفعل مهمة للأشخاص الملتزمين بإنجاز المهام ومن المتوقع أن تكون ملاحظات المهام أكثر ارتباطاً بمساعدة الآخرين في ضغوط العمل والمشكلات المتعلقة بالعمل فالسلوك الحضاري الذي يتضمن تقديم إقتراحات بناءة حول كيفية تحسين أداء المهام.

نظراً لأن هذه السلوكيات تتطلب معرفة أكبر بالعوامل التي تساهم في إنجاز المهام من الأشكال الأخرى لسلوك المواطنة التنظيمية⁴.

¹ . Richard Hackman & Greg R, Oldham, **op, cit**, p257.

² . Sabine Pohl & al, " **Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses**", Presses universitaires de Grenoble, vol 3, N°04,2011, p 32.

³ . Richard Hackman & Greg R, Oldham, **op, cit**, p258.

⁴ . DeanTjosvold & al, " **Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China**", *International Journal of Conflict Management*, vol 14, N° 2 , 2003,P 144.

المبحث الرابع: سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل

إذا كانت المؤسسات تشعر بالحاجة إلى زيادة المدخلات البشرية، فإنهم بحاجة للحفاظ على نوعية العمل تماماً، لأن نوعية الحياة العلمية توفر للموظفين إشرافاً إيجابياً وعلاقات عمل تعاونية وجيدة تسهل إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، في الوقت نفسه تعتبر هذه السلوكيات ضرورية لتحقيق الرضا والنجاح المؤسسي والأداء التنظيمي.

المطلب الأول: جودة حياة العمل

تشير جودة الحياة العمل إلى مجموعة من المفاهيم التي تبقى العاملين هم أهم مورد في المؤسسة لأنها مسؤولة ومختصة لتقديم مساهمة ثمينة، لذا فإن جودة حياة العمل تشمل ظروف مثل: قضايا الصحة والسلامة، والمزايا النقدية وغير النقدية، والعلاقات بين العاملين وفرص التطوير...إلخ.

أولاً. تعريف جودة حياة العمل:

تم تقديم مصطلح "جودة حياة العمل" لأول مرة عام 1960 كظروف عمل تركز على صحة العامل ورفاهه وتهدف إلى زيادة رضا العام¹.

ركزت جودة حياة العمل في الستينيات على سيكولوجية العاملين وآرائهم حول الوضع في مكان العمل و تعزيز الأداء والرضا للعاملين وتعزيز التعلم في مكان العمل وبالتالي تهدف إلى توفير الكفاءة التنظيمية والفعالية².

في هذه السنوات، شاع مفهوم جودة الحياة العمل أكثر في الولايات المتحدة واليابان والدول الصناعية الأخرى التي تقع في الدول الإسكندنافية. بعد ذلك، تم دراسة الأسس الرئيسية لمفهوم جودة الحياة العمل في المؤتمر الدولي لأول مرة في عام 1972 والذي وضع به مقياس جودة حياة العمل³. من ناحية أخرى، أكد الباحثون في هذا المؤتمر على كيفية جعل بيئة العمل أكثر فائدة⁴.

منذ ذلك الحين وحتى اليوم، من الممكن أن نرى الكثير من الدراسات التي تركز على مفهوم جودة حياة العمل ومكوناته وعواقبه على كل من العاملين والمؤسسات.

¹. Chan, C.H. & W.O. Einstein, "Quality of Work Life (QWL): What can unions do? SAM", Advanced Management journal, vol 55, N°2, 1990, p 17.

². Ayesha Tabassum & al, "A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh", World Journal of Social Sciences, vol 01, N°1, 2011, p 17.

³. Ibid.

⁴. Seyed Mohammad Moghimi & al, "Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province", Iranian Journal of Management Studies, vol 6, N°1, 2013, 126.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

ووفقا للدراسات السابقة، فإن جودة حياة العمل تبرز بعض النتائج بالنسبة للعمال والمؤسسات مثل الرضا الوظيفي، الإنجاز الوظيفي، الالتزام التنظيمي، نية الدوران، الإحترق الوظيفي.

ومع ذلك، يقترح بعض الباحثين أن هناك بعض العوامل التي تؤدي إلى تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات ومنها المناخ التنظيمي، خصائص الوظيفة، مساعدة زملاء، العمل والمشرف وخصائص التنظيمية¹، كما تم تصنيف جودة حياة العمل بناءً على وجهات نظر مختلفة ويقترح أن هناك ثلاث أساليب مختلفة لتصنيف هذا المفهوم.

بحيث تشير أحد المناهج إلى أن جودة حياة العمل تعتمد على سمات خارجية مثل الرواتب والسلامة وغيرها من المزايا في بيئة العمل ويؤكد نهج العلاقات الإنسانية على السمات الجوهرية مثل العلاقات بين العمال والمديرين². وعليه من الممكن التعبير عن عدم وجود اتفاق بالإجماع على أبعاد جودة حياة العمل، حيث قام بعض الباحثين بفحص هذا المفهوم تحت الأبعاد الستة عشر³.

في حين اعتبر البعض الآخر أنه مكون من ثمانية أبعاد، أحد أشهر المقاييس العامة لـ QWL هو تصنيف (Walton, 1974) الذي يتضمن ثمانية أبعاد⁴.

ثانيا. مكونات جودة العمل

حسب دراسة (Warr & al, 1979) هناك مجموعة من المكونات ذات الصلة بجودة حياة العمل منها : (أ) المشاركة في العمل، (ب) الدافع الوظيفي الجوهري، (ج) الحاجة إلى قوة أعلى في الترتيب، (د) الخصائص الوظيفية و (هـ) الرضا الوظيفي و (و) الرضا عن الحياة و (ز) السعادة و (ح) تقييم ذاتي للقلق⁵.

كما اقترح (Taylor, 1979) أنه يمكن إضافة عدد من المكونات الأخرى ، بما في ذلك: (أ) السلطة الفردية، (ب) مشاركة العمال في الإدارة ، (ج) الإنصاف ، (د) الدعم الاجتماعي ، (هـ) استخدام المهارات الحالية للشخص ، (و) التنمية الذاتية ، (ز) مستقبل هادف في العمل ، (ح) الأهمية الاجتماعية للعمل

¹. Selahattin Kanten & Omer Sadullah, "An empirical research on relationship quality of work life and work engagement", Social and Behavioral Sciences, vol 62, 2012, p360.

². Seyed Mohammad Moghimi & al, op.cit, p129.

³. Devappa Renuka Swamy & al, "Quality of Work Life: Scale Development and Validation", International Journal of Caring Sciences, vol 8, N°02, 2015, p 282.

⁴. Fatemeh Fattahi & al, "Quality of Work Life and Employee 'S Organizational Commitment in Sari City Health Center", Journal of Research and Development, vol 1, N°09, 2014, p 14.

⁵. Sandhya Nair, A study on the Effect of Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Special reference to College Teachers in Thrissur District, Kerala, Integral Review- A Journal of Management, vol 6, N°01, 2013, p36.

و (ط) التأثير على أنشطة العمل الإضافية. اقترح تايلور أن مكونات مفاهيم جودة الحياة قد تختلف باختلاف المؤسسة ومجموعة العاملين¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة حياة العمل

إن جذب العمال المؤهلين والحفاظ عليهم وتعزيز مواقفهم وسلوكهم الإيجابي إتجاه وظائفهم من محددات نجاح مسؤولياتهم. لذلك، فإن هذه الشروط الجديدة تتطلب من المؤسسات اعتماد نهج جديد إتجاه عمالها من أجل البقاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ولإعطاء المؤسسات رؤية أوسع للعوامل التي تؤثر على تجربة العمل، تم إنشاء مفهوم "جودة حياة العمل"، وهو يشتمل على عوامل مثل ظروف العمل، بالإضافة إلى عوامل أخرى غير متعلقة بالعمل تؤثر على علاقة العاملين بالعمل، بما في ذلك الرضا عن الحياة العامة العمل / المنزل².

فالتقييم الإيجابي لبيئة العمل والفرص سوف يجلب الشعور بالراحة النفسية في العمل، في حين أن التقييم السلبي يوجد عدم الرضا، إلى جانب الدوافع الذاتية التي تثيرها المتغيرات (الشخصية؛ واحترام الذات؛ والذكاء العاطفي؛ وما إلى ذلك)، يمكن للمتغيرات البيئية التأثير على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية في مكان العمل. على سبيل المثال، إذا أدرك العامل أن مؤسسته تولي اهتمامًا خاصًا لجودة حياة العاملين العملية و "يهتم" به، فقد تزداد احتمالية الأداء بما يتجاوز المتطلبات. وعليه تشير ظروف العمل الإيجابية (ضغوط عمل شبه منعدمة) إلى جودة حياة العمل التي تشمل الإشراف المناسب، وحالة العمل المناسبة، والبيئة الآمنة والصحية، ومكان العمل التعاوني والراحة³.

ومن أجل بناء ظروف عمل إيجابية وإيجاد حياة عالية الجودة، يجب أن يكون العمال أكثر ميلًا إلى أداء أدوارهم في العمل واستعدادهم لإظهار السلوكيات والمواقف الإيجابية إتجاه زملائهم ومؤسساتهم⁴.

إن المؤسسات تسعى للحفاظ على جودة حياة العاملين وبالتالي يصبح الحفاظ على جودة حياة العمل بكفاءة موضوعًا بالغ الأهمية من أجل توفير نتائج إيجابية من وجهة نظر العمال والإدارة العليا.

¹. Saleh Ali, **Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdulaziz University**, International Journal of Humanities and Social Science, vol6,N°1,2016,p124.

². Van Laar & al, **The Work-related Quality of Life (QoWL) scale for healthcare workers**, Journal of Advanced Nursing, N°60,vol03,2007,p 325

³. Mohammad Reza Faghih parvar & al, " **Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 3, N°10, 2013,p 135.

⁴. Farideh Haghshenas Kashani, " **A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company)**", Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 2, N°9, 2012 ,p 95.20.

بعبارة أخرى قد يكون لجودة حياة العمل تأثير مباشر على فعالية المؤسسة ورضا الزبون والعامل، لأن العمال يتعاملون بشكل عام من خلال المهام الصعبة التي تؤدي إلى ضغط بدني نفسي مكثف عليهم. على سبيل المثال، عبء العمل الزائد وبيئة العمل الخطرة والمسؤولية والتعامل مع بعض المشاعر غير سارة هي من أهم العوامل التي تهدد رفاهية العاملين¹، لذلك يمكن اعتبار أن جودة حياة العمل والإرتقاء بها عنصر أساسي للتأثير على رفاه العامل وسلوكياته فجودة حياة العمل متعلقة بالمناخ العام لبيئة العمل ، لذلك من المتوقع أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل عام على أدائهم².

إذا كان العمال يتمتعون بجودة حياة عالية في عملهم فإنهم سيظهرون سلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات الإيجابية والسلوكيات الإستباقية بطريقة أكثر كفاءة وطوعية³، وعليه تحتاج المؤسسات إلى توفير (جودة حياة العمل) حيث يُشعرون العمال بالأمان، وعندما يشعرون بالرضا من ظروف عملهم فهم عرضة لإظهار سلوك مواطنة التنظيمي مما يقلل من ضغوط العمل.

قد يؤدي إدراك بيئة العمل الإيجابية والداعمة دوراً هاماً في مواقف وسلوك المواطنة التنظيمية للعاملين من خلال ضمان بيئة عمل تتضمن سياسات داعمة لتخفيف من ضغوط العمل مثل الظروف الأمنية والصحية؛ التعويض الكافي والمنصف ؛ ساعات العمل المرنة أو العادية والمناخ الاجتماعي وبالتالي يتوقع توفر نواتج إيجابية لكل من العاملين والمؤسسات⁴.

فيما يتعلق بالروابط بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية ، فإن الفكرة الأكثر شيوعاً هي أن جودة حياة العمل ، وبشكل أكثر تحديداً الرضا الوظيفي ، قد تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وليس العكس. على سبيل المثال ، أظهرت دراسة أجراها كل من (Lowery & al, 2002) أن سلوكيات العمال ذوي الياقات الزرقاء قد تم التنبؤ بها من خلال عدة أبعاد من الرضا الوظيفي، مثل الرضا عن زملاء العمل، والإشراف، والأجر، ولكن ليس الرضا عن الفرص للتقدم، مع العمل نفسه، أو حتى الالتزام التنظيمي⁵. حيث أظهرت تجارب كل من (Shoenfelt & Battista, 2004) أن العمال المشاركين في التجربة الذين يتمتعون " بالرضا الوظيفي " أفادوا عن مزاج أفضل ونوايا أكثر لسلوك المواطنة التنظيمية ونقص التغيب ونوايا أقل عن ترك الوظيفة في نهاية التجربة⁶.

¹. Mehdi Barzegar & al, "Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran", International Journal of Hospital Research, vol 1, N°1, 2012, p02.

². Sandhya Nair, "A Study on the Effect of Quality of Work Life on Organisational Citizenship Behaviour (OCB) with special reference to College Teachers in Thrissur District ,Kerala", Integral Review-A Journal of Management, vol 6, N°1, 2013, p 34.

³. Ibid.

⁴. Farideh Haghshenas Kashani, op, cit, p95,23.

⁵. Lowery, C. M. & al, Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior, Psychological Reports, N°91, vol 02, 2002, p 607.

⁶. Shoenfelt, E. L & Battista, L., A laboratory study of satisfaction effects on mood state, with drawal intentions, and organizational citizenship behavior , Psychological Reports, N°95, vol 03, 2004, p 803

المطلب الثالث: جودة الحياة كوسيط محتمل للتخفيف من ضغوط العمل

من العوامل المهمة لمناقشة جودة حياة العمل كوسيط محتمل للتخفيف من ضغوط العمل، هو موضوع المؤسسة (المهام، الوقت، تخطيط العمل).

يلاحظ (Lacaz, 2000) أن دور المدير ليس فقط التفكير والتخطيط، بل يجب أن يشارك العمال في عمليات المناقشة وإعادة التصميم فالعمال الذين يشاركون في صنع القرار لديهم مستويات أعلى من سلوك المواطنة التنظيمية والإنجاز المدرك وأقل عرضة لضغوط العمل المتصور¹.

إن سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة العمل يمكن أن يكون بمثابة وسيلة للتخفيف من الآثار السلبية بين صراع العمل و الأسرة. وبالتالي، يؤدي إلى مستويات أقل من ضغوط العمل وهذا من شأنه أيضا أن يشعر العمال براحة أكبر في تلقي الدعم وطلب المساعدة إذا ظهرت المشاكل²، كما يتضمن برنامج جودة حياة العمل تحسين ثقافة المؤسسة مما يؤدي للتميز والنمو لسلوك المواطنة التنظيمية³، فبرنامج جودة حياة العمل هو عملية يمكن أن يشارك فيها العمال في القرارات التي تؤثر على وظائفهم تحديدا وعلى بيئة عملهم بشكل عام، وبالتالي يتوقع الحد من ضغوط العمل بسبب زيادة سلوك المواطنة التنظيمية⁴.

في دراسات مختلفة، أدى تنفيذ هذه البرامج إلى انخفاض شكاوي العاملين وانخفاض معدلات التغيب عن العمل وانخفاض معدلات تطبيق القواعد التأديبية وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية وزيادة مشاركتهم في برامج أنظمة الاقتراحات⁵، وأيضا يمكن أن يؤدي الوفاء باحتياجات العاملين إلى تطوير المؤسسة وأداءها على المدى الطويل⁶.

تعتبر جودة حياة العمل كمسكن محتمل لضغوط العمل فهو موضوع مهم للمؤسسة (المهام؛ الوقت؛ تقسيم المساحة وتخطيط العمل)، يلاحظ (Lacaz, 2000) أنه ليس دور المدير هو فقط التفكير والتخطيط فحسب ، بل ينبغي أن يشارك الموضوعات العملية في المناقشات وإعادة البناء، بحيث يتمتع العمال الذين يشاركون في صنع القرار بمستويات أعلى من الرضا والإنجاز ومستوى أقل من ضغوط العمل وهو ما يحدد

¹ . Antônio de Castro Lacaz, " Quality working life and health/illness", science & collective health, N°5, 2000, p151.

² . Russell A. Matthews & al, "Family-Supportive Supervisor Behaviors, Work Engagement, and Subjective Well-Being: A Contextually Dependent Mediated Process", Journal of Occupational Health Psychology, vol 19, ,N°2, 2014, p 168.

³ . Saeed Beigi & al, "Studying the relationship between Quality of work life and customer relationship management performance in ParsKhodro Company", Asian Journal of Research in Business Economics and Management, vol 5, N°12, 2015, p 6.

⁴ . Czesław Czabała & al, "Psychosocial interventions in workplace mental health promotion: an overview, Health Promotion International, vol 26, N°01, 2011, p 76.

⁵ . Azman Ismail & Anis Anisah Abdullah, "Administration of reward for individual performance as a predictor of organizational commitment, journal of Economics and Business,, vol 14, N°28, 2016, p8.

⁶ . Walsh, K., & Gordon, J. R., "Creating an Individual Work Identity", Human Resource Management Review, vol 18, N°1, 2008, p 17.

الفصل الثالث. تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة

جودة حياة العمل¹. إلى أنه يمكن للمؤسسات تنفيذ الإجراءات على ثلاثة جبهات للحد من ضغوط العمل وبالتالي تحسين جودة حياة العمل ، وهي: المادية والنفسية والاجتماعية.

نجد في الإستراتيجيات الجسدية، يؤكدون على أهمية أن العمال الذين ينخرطون في أشكال من النشاط البدني التنافسي وغير التنافسي لديهم مستويات ضغوط أقل من غيرهم وعلاوة على ذلك، فالنشاط الرياضي يقلل من المؤشرات الجسدية لضغوط العمل²، أيضا يرتبط الإسترخاء بانخفاض ضغوط العمل كما يولد المشاعر العاطفية الإيجابية ويكون الإسترخاء بالإستماع للموسيقى أو التنزه على مهل أو غيرها من الأنشطة ذات الجهد المنخفض³، ويمكن تمييز أساليب الإسترخاء في فئتين: الإسترخاء الموجه من الناحية الفسيولوجية، ويهدف إلى تحقيق استرخاء العضلات أي استرخاء العضلات الرئيسية⁴.

كما أن ضغوط العمل تؤثر على سلوك الأكل، فالتغيرات الناتجة لسلوك الأكل مثل تناول كميات كبيرة من الدهون وقليلة الألياف والفاكهة والنباتات يمكن أن تساهم بشكل غير مباشر في أمراض القلب والشرابين⁵، الفكاكة تعزز الإنفتاح على الأفكار الجديدة من خلال الإسترخاء وجعلها أقل عرضة لانتقاد الأخطاء وهو أساس التفكير الإبداعي، لأن غياب النقد الحاد يؤدي إلى بيئة آمنة تسمح للعمال بتنفيذ أفكار جيدة بحرية أكبر ويدعم هذا الإستنتاج أدلة سرديّة عن المؤسسات على سبيل المثال (قوغل؛ ياهو)، فالفكاكة تقلل المسافات الاجتماعية من خلال تحديد أوجه التشابه بين العمال مثل الذكاء و القيم وما إلى ذلك وهو أمر لا يتفق مع ضغوط العمل فأصحاب الفكاكة العالية أقل ضغطاً⁶.

في المجال النفسي ، يعززون الحاجة إلى أساليب العلاج النفسي ويفضلون معرفة الذات ويشجعون على تطوير تقنيات جديدة للتعامل مع الإجهاد وتنظيم وقت الفراغ مع أنشطة الرفاهية وإيجاد تعايش أقل صراعاً مع أقرانهم ومجموعاتهم، في مجال الإجراءات الاجتماعية، يشددون على أهمية الأشكال الجديدة لتنظيم العمل مثل التغيرات في نظام الطاقة مع إلغاء الأساليب القسرية ؛ واستراتيجيات التحفيز وزيادة المشاركة في العمل؛ وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية ؛ والاستثمار والتدريب في المجالين الشخصي .

¹ . Antônio de Castro Lacaz, **op.cit**,p152.

² . Pedersen BK& Hoffman-Goetz, **Exercise and the Immune System: Regulation ,Integration, and Adaptation** , *Physiological Reviews*, vol 80, N°03, 2000, p1060.

³ . Charlotte Fritz & al, **The Weekend Matters: Relationships Between Stress Recovery and Affective Experiences**, *Journal of Organizational Behavior*, N°31, 2010, p1141.

⁴ . Van Der Klink Jac J & al, **The Benefits of Interventions for Work-Related Stress**, *American Journal of Public Health*, vol 91, N°02, 2001, p271.

⁵ . Ayesha Nuzhat & al, **Perceived Stress, Coping Styles and Impact on. Eating Behavior of Health Employees**, *International Journal of Social Science and Humanities Research*, vol 04, N°01, 2015, p352.

⁶ . Deshpande, Revati, **A healthy way to handle Work place stress through Yoga , Meditation and Soothing Humor**, *International Journal of Environmental Sciences*, vol 02, N°4, 2012, p 2150.

خلاصة الفصل الثالث

نلاحظ أن مؤسسات اليوم يجب أن تستمر على الرغم من ضغوط العمل التي يواجهها العمال، وهذا يدعو إلى نقلة نوعية في إدارة المؤسسات، من أجل منع ضغوط العمل، حيث أنها مسؤولية الإدارة للتكيف مع أي تغيير في تنظيمها من أجل تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وإدارة ضغوط العمل على نحو فعال. لذا وجب إشراك العمال في معظم الجوانب المتعلقة بعلاقات العمل والإدارة بشكل فعال، حيث يجب إقامة علاقات بين العمال والإدارة للمساعدة في تحقيق الفعالية في الأداء وحل المشاكل على وجه السرعة وهذا إلى حد معين يمنع ضغوط العمل، كما ينبغي تشجيع العاملين على العمل الجماعي للتعامل مع المهام المعقدة، كما أنه يمكن التعامل مع المهام المعقدة والمصاحبة لضغوط العمل بفعالية عن طريق سلوك المواطنة التنظيمية .

وبالتالي من المهم إعادة بناء علاقة الثقة بين العمال والمديرين، و يتم هذا عن طريق عملية إعادة البناء من خلال اتخاذ الإجراءات السريعة و الواضحة لإظهار حسن نية المؤسسة لتحسين ظروف العمل. علاوة على ذلك ، يتعين على العمال المسؤولين عن تنفيذ العملية التحلي بالصبر والإستعداد للتعامل مع أية آراء وتعليقات سلبية على تصرفاتهم، كما يجب أن تكون المؤسسة مدركة لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية والتدابير التنظيمية التي من شأنها التخفيف من حدة ضغوط العمل من خلال تقديم دعمها في تنفيذ هذه التدابير واتخاذ القرارات السريعة بشأن تطبيق هذه التدابير.

الفصل الرابع

دراسة مقارنة لقياس دور سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من حدة ضغوط العمل
في مؤسستي (فرع صيدال انتيوتكال و فارما أليونس)

تمهيد

انتقلت صناعة الأدوية في الجزائر من قطاع تسيطر عليه الدولة بالكامل إلى سوق مختلطة، حيث تضمن الانتقال من الإقتصاد المخطط مركزياً إلى إقتصاد السوق إصلاحات هيكلية تركز على تصحيح اختلالات الإقتصاد الكلي، وبالتالي شجعت الإصلاحات على فتح صناعة الأدوية للإستثمار الخاص لزيادة مستوى المنافسة وتحسين أداء المؤسسات.

وبعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بسلوك الم واطنة التنظيمية وضغوط العمل، سيتم من خلال الجانب الميداني التركيز على سلوك الم واطنة التنظيمية في كل من المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) على أساس دوره في التخفيف من ضغوط العمل، من أجل تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية والأداء.

مع تحديد أوجه الإلتفاق والإختلاف في تطبيق سلوك الم واطنة التنظيمية بالمؤسستين من وجهة نظر الموظفين والوصول إلى مصدر الفروقات في التخفيف من ضغوط العمل. وسيكون هذا الفصل من المباحث التالية :

- المبحث الأول: الإطار العام لدراسة الحالة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الحالة.
- المبحث الثالث: نموذج الدراسة والبناء الفرضي.
- المبحث الرابع: عرض النتائج وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار العام لدراسة الحالة

في هذا المبحث سنتطرق إلى نظرة شمولية حول مراحل تطور المؤسسة، التطور التاريخي للصناعة الدوائية، ثم نحاول أن نلقى نظرة على نشأة الصناعة الدوائية في الجزائر، إلى جانب تناول سوق الدواء في الجزائر.

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لتطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

سيليقي هذا المطلب نظرة على مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن ثما سيتناول السرد التاريخي لكيفية تطور الصناعة الدوائية من أيامها البدائية في العصر السومري إلى غاية صناعة الأدوية الحديثة اليوم.

أولاً. المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

إذا وضعنا جانباً السنوات الأولى، يمكن تقسيم التاريخ الاقتصادي للجزائر، منذ استقلالها عام 1962 إلى يومنا هذا، إلى مرحلتين رئيسيتين محددين زمانياً كمايلي:

الفترة الأولى (ما قبل 1980)، التي بدأت عام 1967 تقريباً بتطبيق أول خطة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو الذي يسبق ما يسمى الآن "الإصلاحات الهيكلية للإقتصاد" التي تقوم بها الدولة، وخاصة منذ أوائل التسعينات.

وقد تميزت بلعتماد اقتصاد رسمي للدولة سمي "بالإقتصاد الاشتراكي"، الموجه نحو التخطيط المركزي وبهيمن عليه القطاع العام تقريباً دون مشاركة و بشكل خاص من خلال المؤسسات العامة العملاقة في بعض الأحيان، حيث بدأت الدولة وتوجهت بالنشاط الاقتصادي في جميع القطاعات: المناجم و الهيدروكربونات والصلب والبنوك والتأمينات... إلخ¹.

طوال هذه الفترة، كان دعم الدولة لهذه المؤسسات كلياً فالجزائر بإعتبارها دولة مصدرة للنفط كانت لديها في السابق الوسائل لتمويل نشاط هذه الشركات حتى عندما كانت تعاني من عجز بالإضافة إلى العديد من المزايا منها التأكد من استقرار عمل العاملين في القطاع الحكومي، تحديد مكافآت وامتيازات كل فئة مهنية إدارياً على المستوى المركزي وفقاً للنظام الأساسي الذي تم الاعتراف به رسمياً وفقاً للمهمة التي كانوا مسؤولين عنها².

¹. بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها المستقبلية"، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2002، ص110.

². Boussoumah, " M: L'entreprise Socialiste en Algérie", O.P.U, Alger, 1992, P34.

الفترة الثانية (ما بعد 1980) هي الفترة التي تبدأ ببدء الإصلاحات والتعديلات التي لا تزال جارية، التي تُملئها مجموعة من المتطلبات الداخلية و بالتأكيد أيضاً الخارجية، مما أدى لعدة سنوات إلى زيادة الضغط وخاصة بعد الإنهيار المذهل للأنظمة "الاشتراكية" للكتلة الشرقية القديمة، فالإقتصاد العالمي ليبرالي تسيطر عليه الشركات متعددة الجنسيات التي تدفع بلقّاه تراجع الدول وخصخصة الشركات وفتح الحدود و عولمة حركة رأس المال والسلع والعمالة ... إلخ¹.

وعليه شهدت بداية هذه الفترة انسحاباً تدريجياً للدولة من الشركات وعلى وجه الخصوص بعد الهبوط الحاد في أسعار النفط في الأسواق العالمية، حيث انطلقت عملية الإصلاح التي أصبحت حتمية على ما يبدو، وبالنظر إلى خلفية الأزمة الاقتصادية والاجتماعية والتي أدت إلى اعتماد دستور جديد في عام 1989 يميز بشكل ملحوظ على الأقل على مستوى النصوص بداية من التعددية السياسية ونهاية الاشتراكية².

ومن المفترض أن التعديلات بدأت في منتصف الثمانينيات مع ما يسمى بعملية "إعادة هيكلة الشركات"، ويتكون هذا من تقسيم الجمعيات الوطنية إلى عدة وحدات تسمى منذ ذلك الحين "بالشركات الوطنية" على الرغم من أن الهدف الذي برر عملية إعادة الهيكلة هذه وفقاً لسلطات الدولة كان التحكم في الإدارة وبالتالي التكاليف، إلا أن غالبية المؤسسات الوطنية استمرت في البقاء على قيد الحياة على الرغم من العجز وسحب المبالغ البنكية الهيكلية³.

لكن ذلك لم يدم لأن وتيرة الإصلاحات عرفت تسارعين رئيسيين بعد ذلك. أولاً بظهور "استقلالية الشركات"، ثم بإعادة جدولة الديون الخارجية.

فللإستقلالية، التي كانت شكلاً جديداً من أشكال التنظيم والإدارة للمؤسسات العامة، حولت المؤسسات الوطنية من التسعينيات إلى "المؤسسات العامة الاقتصادية" (EP)، وحيث أرادت الدولة أن تقلص قدرتها المالية إلى حد كبير وإنهاء دعمها للمؤسسات العامة وتمهيد الطريق للخصخصة⁴.

حيث كان الانتقال إلى النظام التعددي والاقتصاد المفتوح مؤلماً ومكلفاً للغاية وقد تميزت هذه الفترة من بين الأمور الأخرى، بقمع دعم الأسعار لما يسمى بمنتجات "الإستهلاك الكبير" (الحليب والسكر والزيت وما إلى ذلك)، وانخفاض القوة الشرائية لشرائح كبيرة من السكان، وعدم استقرار العمالة لعدد متزايد من العاملين وزيادة غير مسبوق في معدل البطالة وكانت الفئات المحرومة - بما في ذلك بطبيعة الحال العاطلون عن العمل ولكن أيضاً غالبية العاملين في القطاع العام - الأكثر تضرراً.

¹. Temmar, H. M. "Stratégie de développement indépendant cas de l'Algérie : un bilan", Alger : OPU, 1983, p26.

² بن عيسى بن علي و زيتوني عبد القادر، " تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 04، 2018، ص 51.

³ عجة الجيلالي، " النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصخصة "، دار الخلدونية، الجزائر، 2006، ص 30.

⁴ بوخدوني وهيب، " التطهير المالي وخصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية "، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، يومي 22-23 أفريل 2003، ص 31.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار حالة المديرين التنفيذيين في المؤسسات العامة على أنها محددة بقدر ما يتمتع معظمهم خلال فترة اقتصاد الدولة بمركز مميز نسبياً، وقد انعكس هذا قبل الأزمة وبدء الإصلاحات من خلال التوظيف والعمالة والمعيشة بشكل أفضل من المتوسط¹.

ثانياً. خصوصية المؤسسات العمومية:

في الجزائر، الخصخصة هي إصلاح هيكلي يطبع قرارات ذات طبيعة اقتصادية وقانونية ومؤسسية وسياسية ونظرية، وهي مسألة تحديد انتقال الإقتصاد الجزائري بعد صدمة النفط عام 1986، ويتطلب النمط المخطط للتنظيم إعادة هيكلة عميقة سواء كانت هذه التعديلات تعبر عن خيار "مطلوب" أو "محتمل"، فإنها تبدأ بالانتقال إلى اقتصاد السوق.

أ. السببية النظرية للخصخصة / الانتقال إلى اقتصاد السوق:

الانتقال إلى اقتصاد السوق عملية معقدة ودقيقة، مثلما تطرح خصخصة المؤسسات العامة صعوبات يجب التغلب عليها تظهر هذه الصعوبات قبل وأثناء وبعد تنفيذ برنامج الخصخصة.

بحيث تختلف باختلاف النشاط وليس للغرض الإيديولوجي المطلوب تحقيقه، بحيث أنها تتكيف مع المشاريع القابلة للتخصيص التي تُفهم على أنها أداة هيكليّة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية.

إن سياسة السلطات العامة تحاول بالأحرى تفضيل الخصخصة الفاضلة التي تهدف إلى تحسين الإدارة واكتساب تكنولوجيات جديدة بفضل الشراكة الأجنبية وتقليل مديونية الخزنة مقابل حشد المدخرات الأجنبية مقابل بنك الجزائر².

فخصائص الشركات وخصائص القطاع والنشاط وكذلك هيكل السوق في الجزائر، تتم إما من خلال استخدام آليات السوق المالية؛ دعوة العطاء ؛ تشجيع المساهمة العامة ، المحددة في أحكام معينة من مرسوم عام 2001، فيما يتعلق بالإستحواذ مجاناً بنسبة 10% كحد أقصى من رأس مال الشركة ؛ تخفيض 15% كحد أقصى على سعر البيع.

في جميع هذه الحالات يتم الاحتفاظ بمبدأ القسط من قبل المشرع الذي يسجله في أصول الحكومة وترتيبها المالي لا يتم من خلال النظام المصرفي، ولكن من خلال الخزنة، وتختلف إمكانية التقدم للحصول على ائتمان مصرفي اعتماداً على ما إذا كان مستثمراً مقيماً أم لا³.

¹. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 114.

². M. Mokadem, " La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements. Cas de la Tunisie ? ", coDeRiA, 10e assemblée générale, Kampala, 8-12 décembre 2002

³. P. Samuel, " Privatisation et secteur public Finances & Développement", vol. 22, N° 4, décembre 1985, pp. 42-45.

كما استخدم تعريف دوغلاس سي نورث، الذي يعتبر البنك الدولي أن "المؤسسات تتكون من جميع القواعد الرسمية (الدستور والقوانين واللوائح وأنظمة القيم والمعتقدات والتمثيل والمعايير الاجتماعية وما إلى ذلك) التي تحكم سلوكيات العمال الذين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة (الشركات والنقابات والمؤسسات غير الحكومية)"¹.

في الجزائر، تكمن اختصاصات المؤسسات التي تتدخل في عملية صنع القرار السياسي على مستوى السلطة الحكومية والوزارية وعدد قليل من الهيئات الرقابية. في الواقع، تم تحديد استراتيجية الخصخصة التي تم تبنيها في عام 2001 من قبل مجلس مشاركة الدولة (CPE)، بدعم تشغيلي من وزارة مشاركة الدولة².

يتم تنفيذه من قبل 28 شركة لإدارة الإستثمار (Sgp) تم إنشاؤها لإدارة حقوق الملكية للشركات القابلة للتخصيص، إن إدارة الخصخصة منوطة بالمؤسسات التي تتولى المسؤولية الفنية والسياسية في هذا السياق، تحظى المؤسسة بالتقدير كتعبير عن هياكل السلطة في المجتمع.

ثالثا. الخلفية التاريخية لصناعة الدوائية

أ. الأيام الأولى للصناعة الدوائية (العصور القديمة حتى 1100 ق.م)

يمكن تتبع مهنة الصيدلة في شكلها البدائي إلى الحضارة السومرية، التي أصبحت فيما بعد جزءاً من الإمبراطورية الفارسية والآن العراق الحديث منذ حوالي 4000 قبل الميلاد، حيث استخدم السومريون النباتات الطبية مثل عرق السوس والخردل وغيرها و كتبت الوصفات الدوائية التي يعود تاريخها إلى 2700 قبل الميلاد، وعليه كانت المتاجر التي تباع السلع الطبية موجودة منذ حوالي عام 1900 قبل الميلاد في بلدة سيبارا على نهر الفرات³.

ب. الصناعة الدوائية في العصور الوسطى (1100 - 1617 ق.م)

كانت هذه الفترة مليئة بالحروب المستمرة والأوبئة المتكررة، ومن أبرزها الموت الأسود الذي استمر لعدة قرون، وخلال فترة 500 عام تم إحراز تقدم كبير في مجال الطب والصيدلة، حيث أدت الهجرة المستمرة للعلماء من بلاد فارس إلى الغرب بدءاً من القرن الثامن عشر إلى إنشاء مراكز تعليمية مهمة في إيطاليا وإسبانيا وفرنسا وإنجلترا⁴.

¹. Banque mondiale, " Beyond the Washington Consensus, Institutions Matter", 1998.

². مرسوم تنفيذي رقم 253-01 المؤرخ في سبتمبر 2001، المتعلق بتشكيلة مجلس مساهمات الدولة وسيره.

³. Stuart Anderson. " Making Medicine: A brief history of Pharmacy and Pharmaceuticals", Wiltshire, England: Pharmaceutical Press, 2005, p22

⁴. Ibid, p22.

حيث تم افتتاح أول صيدلية معروفة من قبل الصيادلة العرب في بغداد عام (749-1258)، وبذلك تطورت العديد من الصيدليات في أوروبا وأمريكا الشمالية تدريجياً إلى شركات أدوية أكبر بحلول القرن التاسع عشر¹.

ج.الصناعة الدوائية في العصر الحديث (1617 - 1841 م)

كان هذا العصر فترة انتقالية في أوروبا، حيث كانت التحديات التي تواجه الحدود المهنية المتعلقة بالتوزيع والإمداد بالأدوية أمراً شائعاً².

في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ولدت الكثير من شركات الأدوية الكبرى، و أصبحت اكتشافات العشرينيات والثلاثينيات من القرن الماضي، مثل الأنسولين والبنسلين، الدواء الذي تم تصنيعه بكميات كبيرة وتوزيعه في ذلك الوقت، حيث كانت سويسرا وألمانيا وإيطاليا من بين الشركات الرائدة في هذه الصناعات وتتبعها المملكة المتحدة والولايات المتحدة وبلجيكا وهولندا³.

المطلب الثاني: الصناعة الدوائية في الجزائر

لقد شهدت الصناعة الدوائية في الجزائر عدة تغييرات، يسلط هذا القسم الضوء على المراحل التاريخية لتطوير الصناعة الدوائية من خلال تلخيصها في أربع مراحل⁴ :

المرحلة الأولى : ما قبل الإستقلال

خلال الحقبة الإستعمارية كانت الصناعة الدوائية في الجزائر محصورة على شركة واحدة هي (BIOTIC) و التي أنشأت سنة 1952 ، و غداة الإستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد سنة 1962 و هو مؤسسة (PHARMAL).

المرحلة الثانية : من سنة 1962 إلى سنة 1982

خلال هذه المرحلة تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية * (P.C.A) سنة 1963 ، وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية و كذا كل من مؤسستي بويتيك وفارما لصناعة الأدوية منذ سنة 1965، ثم لحقت بهما و حدة الحراش الصناعية منذ سنة 1972، و أصبحت الصيدلية المركزية تحتكر كذلك إستيراد الأدوية، و قامت حينئذ مؤسسة (P.C.A) بمجهودات جبارة في سبيل

¹ . Izet Masic& al, "Contribution of Arabic Medicine and Pharmacy to the Development of Health Care Protection in Bosnia and Herzegovina - the First Part", Review Med Arch,vol71,N°05 ,2017,p365

² . Stuart Anderson,op.cit,p24

³ . Anil Kalotra, " marketing strategies of a pharmaceutical companies ", Journal of Drug Delivery & Therapeutics,vol 4,N°02,2014,p65

⁴ . الصادق بوشنافة، "صناعة الأدوية في الجزائر و تحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية" ، حالة مجمع صيدال ،مجلة البحوث و الدراسات العلمية ،جامعة الدكتور يحي فارس المدية ،الجزائر ، العدد 05 ، 2011 ، ص: 11-9

*P.C.A : Pharmacie Centrale Algérien

ترقية و تأهيل اليد العاملة و كذا تطوير و تحديث وسائل الإنتاج ، و أصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج ، البيع و التوزيع .

و خلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير و تحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوروبية ، و عملت كذلك على الشروع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية (C.I.N.S) و إنشاء مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة كما تم خلال هذه المرحلة إنشاء مؤسسة سوكونيد (SOCOTHYD) سنة 1969، كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور إلا أن كل من مشروع المضادات الحيوية بالمدينة و الذي كان من المنتظر أن ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج لم يتحقق إلا في سنة 1988 ، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

المرحلة الثالثة : مرحلة الإصلاحات الإقتصادية من سنة 1982 إلى سنة 1987

هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الإقتصاد الجزائري و هو مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات، و التي كانت تهدف إلى ¹ :

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج.
- إنشاء و حداث جهوية مكلفة بالبيع و التوزيع.
- تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى أربع مؤسسات حكومية، أوكلت لها المهام التالية:
- التصنيع المحلي للأدوية، أوكل لمؤسسة جديدة وهي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP وهذا بمقتضى المرسوم 161/82 الصادر في أفريل 1982 .
- استيراد وتوزيع الأدوية الذي أسند إلى ثلاث مؤسسات جديدة وهي:
- مؤسسات استيراد وتوزيع الأدوية لغرب الجزائر ENCOPHARM وهران، ولشرق الجزائر ENOPHARM قسنطينة، ووسط الجزائر ENAPHARM العاصمة.
- استيراد الأجهزة والمستلزمات الطبية والذي أوكل إلى مؤسسة حكومية ENEMEDI

المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى 2005

و قد شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية و صدور قانون النقد و القرض و صدور قانون جديد لترقية الإستثمار في الجزائر، هذه القوانين كلها تسمح بتدخل القطاع الخاص الوطني و الأجنبي في الإستيراد ، التوزيع بالجملة و كذا إنتاج الأدوية.

¹ .الصادق بوشنافة،مرجع سبق ذكره،ص 10

حيث أن قانون النقد و القرض جاء بمفهوم الوكلاء (concessionnaires) أي متعاملون خواص و بمقابل في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة (L.A.P) أي المخبر الصيدلاني الجزائري.

تراخيص الإستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح و كان آخر حاجر قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992 و تم تعويضه برخصة الإستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية بموجب مرسوم وزاري صادر في 6 جويلية 1992.

و بموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية و هو ما سمح فيما بعد بإقتحام الخواص المحليين أو الأجانب لهذا القطاع ، كما أنه خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام يعاني كثيرا بفعل الوضعية الإقتصادية و المالية الصعبة التي يعيشها، حيث أصبحت مؤسسات التوزيع الثلاثة (les 3 PHARMS) تعاني من منافسة شديدة و صعوبات مالية كبيرة و تم حلها سنة 1997 ، و نفس الحالة عاشتها مؤسسة (ENEMEDI) ، كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة إختفت على إثرها المؤسسات الثلاث وعوضت بمؤسسات جديدة:

(SOMEDIAL) متخصصة في مجال الإستيراد، (DIGROMED) متخصصة في مجال التموين بالجملة و مؤسسة (ENDIMED) للتموين بالتجزئة، إضافة إلى ذلك نجد مؤسسة (ENIE) لإنتاج الأجهزة الكهربائية تنتج كذلك التجهيزات الطبية (كأجهزة الأشعة) و مؤسسة (ENAVA) لإنتاج الزجاج و فرعها (NOVER) لإنتاج كراسي طب الأسنان.

المطلب الثالث: سوق الصناعة الدوائية بالجزائر

ظهرت غالبية المؤسسات الجزائرية الدوائية الخاصة (78% من مجموع المؤسسات) بعد سنة 2000 وخاصة بعد صدور قانون ترقية الإستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية، بعد ما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف المؤسسات العمومية.

وقد ازداد عدد المؤسسات خلال سنة 2007 إلى 38 مؤسسة خاصة ومؤسسات عمومية بالإضافة إلى 96 مؤسسة تختص بالتعبئة¹.

أولا. صناعة الأدوية في القطاع العام:

تتعلق بإعادة تنظيم المؤسسات الصيدلانية العمومية من خلال حل (les 3 PHARMS) سنة 1977، وإنشاء مؤسسة DIGROMED المتخصصة في التوزيع بالجملة والتي باشرت نشاطها سنة 1998، وتم حلها

¹. مداح عرابي الحاج، " تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، الجزائر، العدد 09 ، 2013 ، ص 26.

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

سنة 2009 ،إضافة إلى إنشاء مؤسسة ENDIMED المتخصصة في التوزيع بالتجزئة والتي باشرت نشاطها سنة 1997، والتي تم حلها لفائدة الصيدليات المعتمدة، وكذا إنشاء الصيدلية المركزية للمستشفيات وتحويل مؤسسة صيدال إلى مجمع صيدال بتاريخ 1989/2/2¹.

أ.ويتكون مجمع صيدال من ثلاثة فروع إنتاجية كبيرة وهي² :

- **ANTIBIOT** : مركب المضادات الحيوية بالمدينة متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية.
- **BIOTIC** : وتضم وحدة الحراش، وحدة جسر قسنطينة ووحدة شرشال ، متخصصة في إنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص).
- **PHARMAL** : وتضم وحدة الدار البيضاء، وحدة قسنطينة ووحدة عنابة، متخصصة في إنتاج تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص)، وهي منتجات جنيصة كذلك.
- **URM** : وحدة البحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية، وهو خاص بالبحث والتطوير في مجال صناعة الأدوية تابع مع صيدال.
- معهد باستور الجزائر (IPA)
- مؤسسة SOCOTHY

ثانيا. صناعة الأدوية في القطاع الخاص:

إنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة والتجهيز³. قام بعض الخواص بتأسيس مؤسسات صغيرة ومتوسطة للإستثمار في إنتاج الأدوية الجنيصة من بين أهم هذه المؤسسات⁴:

- أ. شركة **LADPHARMA**: أقدم المخابر الخاصة الجزائرية، أنشئ سنة 1985 بولاية البليدة، تحت اسم "مخابر الدكتور جبار"، وينتج هذا المخبر حاليا 34 منتجا دوائيا منها الهرمونات الكظرية وغيرها.
- ب. شركة **BIOPHARM**: بدأت نشاطها سنة 1994 بولاية قسنطينة تنتج نوعين من الأدوية : البراسيتامول والأشربة.

¹. Belahcene Ouerdia, Ferfera Mohamed Yacine, " Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur Algérien de l'industrie pharmaceutique ", Les cahiers de CREAD, Alger, 2014, P57

². <http://www.saidalgroup.dz consulté:29/03/2019> 14:36

³. محبوب مراد و محبوب فاطمة، "واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية. مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مركز الجامعي تمناست، الجزائر، المجلد 07، العدد 06، 2018، ص538.

⁴. Jeune Afrique , Revue N°2032, Du 21 au 27 décembre 1999.

- ج. مخابر ALPHARM : بدأت عملها سنة 1993 بتوزيع المنتجات الصيدلانية، ثم تحولت إلى نشاط الإستيراد. وفي شهر جوان من سنة 1999، بدأت هذه المخابر في إنتاج أنواع دوائية مختلفة موزعة على 45 صنفا في أقسام علاجية مختلفة.
- د. شركة PRODIPHAL : أنشئت الشركة الجزائرية الخاصة PRODIPHAL سنة 1995.
- هـ. مخبر الجزائري للأدوية (L.A.M): تحصل هذا المخبر على الإعتماد لإنتاج الصيدلاني سنة 1991 من طرف وزارة الصحة وينتج اليوم شراب خاص بمرض الربو وهو 100 %جزائري.
- و. المخبر الصيدلاني الجزائري (L.P.A) : يعتبر هذا المخبر أول مؤسسة خاصة تحصل على الإعتماد الإستيراد الأدوية سنة 1991. وعملية إجبارها على الإنتاج دفع بمؤسسها السيد مصطفى آيت أجيحو بفتح رأس مال (L.P.A) لشركة (Sanofi) بنسبة 25%، بيوكيمياء لفرع مجمع نمساوي (Novartis) بنسبة 25 % و ل: سميث كلين بيشام (Beecham Kline Smith) الإنجليزية الأمريكية بنسبة 25 %أيضا، قدر رأس مالها سنة 1991 بـ 1.1 مليار دينار جزائري، يحتوي المخبر على أربع وحدات.

المبحث الثاني: الطرق المنهجية للدراسة

سيتناول هذا المبحث الإطار المنهجي لدراسة الحالة، حيث سيتم التولّفي على المنهج المتبع، ثم استعراض كيفية بناء أداة الدراسة، وأيضاً تقديم المؤسستين محل الدراسة.

المطلب الأول: منهج دراسة الحالة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح أهم الخطوات المتبعة لإجراء دراسة الحالة:

أولاً. منهج الدراسة:

والمنهج بمعناه الفني والإصطلاحي الدقيق يقصد به: "الطريق الأقصر والأسلم للوصول للهدف المنشود"¹، من أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، والمنهج الوصفي لا يتوقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تساهم في تحسين الواقع وتطويره ويعرف بأنه: " كل منهج يرتبط بظاهرة معاصر بقصد وصفها وتفسيرها "². وكذا تم استخدام المنهج المقارن المغاير في الدراسة، فالمنهج المقارن المغاير هو أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الاجتماعية والإنسانية والإدارية، و هو مقارنة بين ظاهرتين أو أكثر من جنس واحد تكون أوجه التشابه بينهما أقل من أوجه الاختلاف.

ثانياً. مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية والأولية وكذا على المقابلات الشخصية والاستبيان كما يلي:

أ. المصادر الثانوية :

لإثراء الإطار النظري للدراسة تمت مراجعة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والمجلات العلمية والدوريات والمنشورات الخاصة والمذكرات الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة، والهدف من استخدام مصادر البيانات الثانوية في الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة المذكرات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

ب. المصادر الأولية:

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتعتبر الاستبانة هي الأداة الرئيسية للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة، وبعدها تم تفريغ وتحليل هذه الاستبانة من خلال

¹ عبد الرحمن بدوي، "مناهج البحث العلمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1997، ص07.
² العساف صالح، "البحث في العلوم السلوكية"، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 2010، ص189.

برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية لمعالجة البيانات إحصائيا ويرمز له باختصار SPSS ، وذلك لحساب النسب واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

ج. المقابلات الشخصية :

بغرض التعرف عن قرب على واقع المؤسسات محل الدراسة ومعرفة دور سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل، تم إجراء مقابلات مع عمال المؤسسات محل الدراسة الذين لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وخاصة عمال مصلحة إدارة الموارد البشرية، حيث تم تكوين صورة متكاملة عن واقع المؤسسات وطبيعة الدور الذي تقوم به مما ساهم في إثراء وتوجيه الدراسة بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة من الدراسة.

د. الإستبيان:

للإلمام أكثر بالموضوع فرضت علينا الدراسة استخدام الإستبيان لجمع المعلومات المختلفة من الإطارات في المؤسسات محل الدراسة باعتبارهم الشريحة المستهدفة.

■ تصميم الإستبيان:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا عن طريق مجموعة من الفقرات المكتوبة الموجه للموظفين بالمؤسسات محل الدراسة، والمبينة على أساس اشكالية وفرضيات الدراسة، وذلك باتباع الخطوات التالية:

■ مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

■ مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع ضغوط العمل.

■ الربط بين المتغيرين وتشكيل محاور الإستبيان.

■ هيكل الإستبيان:

لتحديد دور سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل تم الإعتماد على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمعرفة مدى تأثير كل بعد على أبعاد ضغوط العمل واشتمل الإستبيان على المحاور التالية:

■ المتغيرات الوسيطة :الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة العائلية،

الأجر.

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

■ **المتغير المستقل:** حيث تم تطوير مقياس¹ (Organ, D. W,1994) لقياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي شمل (23) فقرة؛ الإيثار (04-01)، الكياسة (05-09)، الروح الرياضية (10-14)، السلوك الحضاري (15-19)، وعي الضمير (20-23).

■ **المتغير التابع:** تمثل في ضغوط العمل والذي اشتمل على (16) فقرة، حيث تم الاعتماد على مقياس² (Tang & Chang,2010) لقياس؛ غموض الدور (24-27)، صراع الدور (28-31).

و على مقياس المطور من قبل³ (Qureshi & al,2012) لقياس كل من عبء العمل (32-35)، بيئة العمل (36-39)، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Scale Likert سواء لقياس سلوك المواطنة التنظيمية / لقياس ضغوط العمل. على النحو الآتي:

الجدول رقم (11): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	موافق قليلا	محايد	موافق	موافق تماما
درجة الموافقة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

وقبل توزيع الإستبيان فقد خضع لعملية تحكيم من طرف الأساتذة ذوي الإختصاص (انظر ملحق رقم 01)، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الإستبيان من مختلف الجوانب خاصة من حيث :

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- مدى شمولية الاستبيان ؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية ؛
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفي الأخير، تم إعادة تصميم الإستبيان وذلك بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة ونتائج الإختبار الأولي بغرض تدارك النقائص، ليتم توزيعه وإيصاله لأفراد العينة المستهدفة عن طريق مقابلة.

¹ . Organ, D. W , " **Organizational Citizenship Behavior and the Good Soldier** " ,In M.G. Rumsey, C. B. Walker and J. H. Harris, eds., *Personnel Selection and Classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,1994,p66

² . Yung-Tai Tang & and Chen-Hua Chang, " **Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity** " , African Journal of Business Management Vol4,N°06,2010,p881.

³ . Muhammad Imran Qureshi & al, Job Stress, " **Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice** " , Archives Des Sciences,vol65,N°08,2012,p240.

ثالثا.مجتمع البحث والعينة :

يجب أن يشتمل مجتمع هذه الدراسة على جميع العاملين في المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة صيدال فرع المدية و مؤسسة فارما أليونس الجزائر)، ولكن نظرا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فإنه تقرر أن تقتصر الدراسة على الإطارات العاملين بتلك المؤسسات.

و بالنسبة لنوع العينة تم الإعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وفي ضوءها تم توزيع العدد الإجمالي لعينة الإطارات على المؤسسة الدوائية العمومية(صيدال) والمؤسسة الدوائية الخاصة (فارما أليونس) الخاضعة للدراسة وذلك على نسبة عدد الإطارات في مجتمع الدراسة، وبعد ذلك تم توزيع العدد الإجمالي لعينة الإطارات على المؤسسات الدوائيتين العمومية والخاصة، وأخيرا لضمان تمثيل حجم العينة تم الإستعانة بإحصائيات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة.ويبين الجدول رقم (12) توزيع مفردات المجتمع والعينة.

جدول رقم (12): توزيع مفردات مجتمع وعينة الدراسة

اسم المؤسسة	عدد الإطارات	الإستبيانات الموزعة	حجم العينة	الملغاة	النسبة
فرع صيدال انتبيوتكال	153	153	153	00	45%
مؤسسة فارما أليونس	187	187	153	34	55%
المجموع	340	340	306	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإحصائيات المقدمة من كلا المؤسسات لسنة 2019

المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج بالمدية (فرع صيدال انتبيوتكال):

موقع الإنتاج بالمدية، إحدى الشركات التابعة لمجموعة صيدال، هي مؤسسة مساهمة برأس مال ، ولدت من إعادة هيكلة المجموعة بتاريخ 02.02.1998.

يحتوي موقع الإنتاج بالمدية على مصنع مكون من وحدات مختلفة مهمتها انتاج المضادات الحيوية وتتمثل هذه الوحدات في :

- المباني المختلفة التي تنتج المواد الخام بكميات كبيرة عن طريق التخمير وشبه التجميعة (البنسلين وغير البنسليني).
- بنايتان لإنتاج المنتج النهائي ، أحدهما مخصص للمنتجات البنسلينية والآخر للمنتجات غير البنسلينية.
- وحدة إنتاج لمواد التغليف (الطباعة).
- محطة الإنتاج اللازمة لتشغيل جميع مرافق موقع الإنتاج، وتسمى الخدمات العامة.

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

■ مختبر مركزي مع العديد من الهياكل لتنفيذ جميع التحليلات والضوابط التنظيمية، بما في ذلك مختبر تجريبي لاحتياجات.

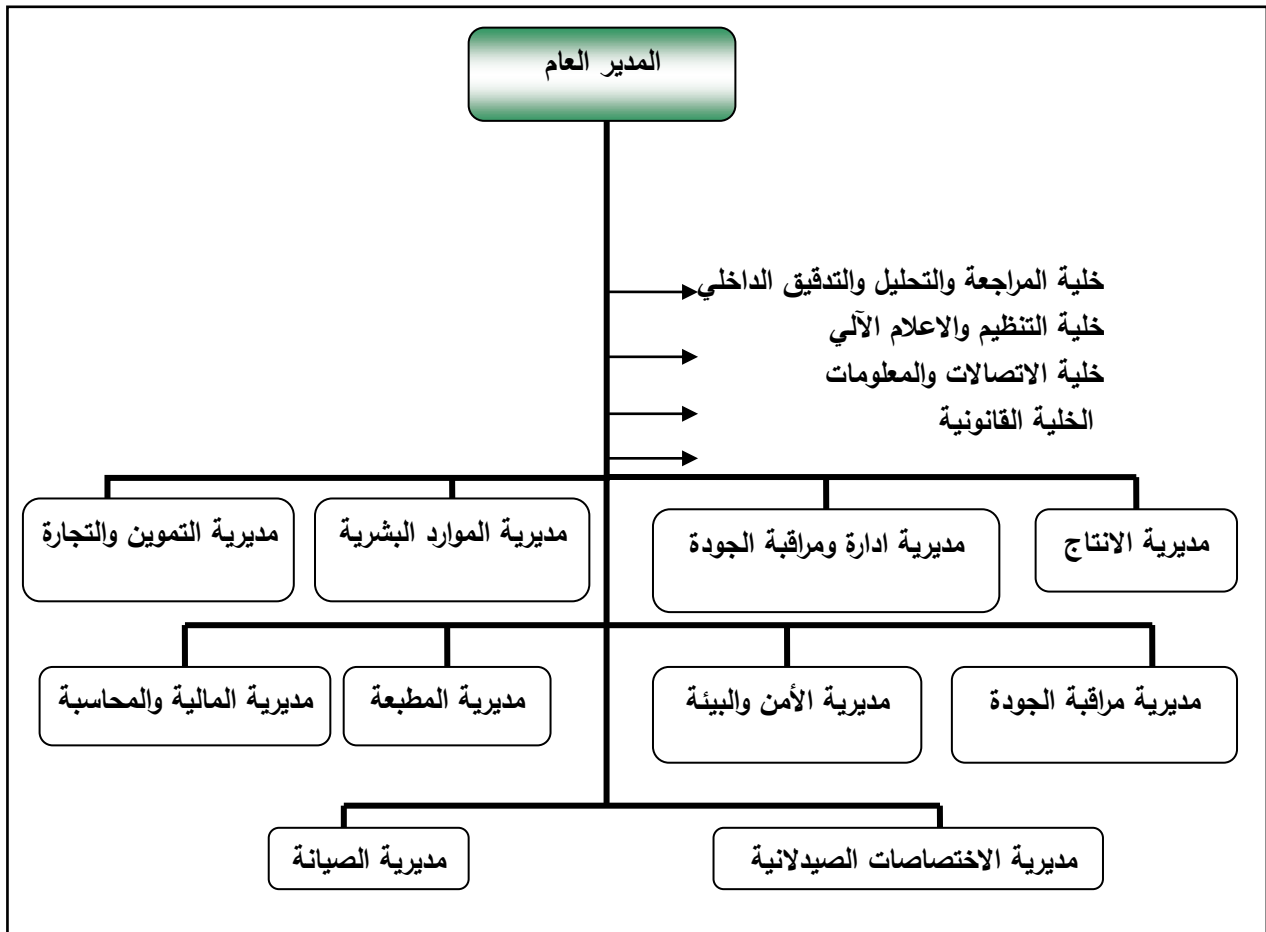
■ يحتوي المختبر المركزي أيضًا على متجر للحيوانات الأليفة لتربية حيوانات المختبر (الفئران البيضاء والأرانب).

■ محطة استرداد المذيبات.

■ محطة لمعالجة النفايات السائلة لحماية البيئة.

ينتج موقع الانتاج بالمدينة الذي بدأ إنتاجه في عام 1986 ، أشكال الجرعة التالية: حقن البنسلين وغير البنسليني (مساحيق ومحاليل) ، كبسولات البنسلين والبنيسيليك ، المراهم الجلدية والعينية ، الشراب السائل ، المساحيق الفموية البنسلينية أقراص. تتمثل إستراتيجية الشركة في هذا المجال في تطوير خبرة مجمع صيدال وتوسيع نطاق إنتاجها وزيادة حصتها في السوق لتلبية الطلب.

شكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج المدينة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الشؤون الاجتماعية فرع صيدال انتبيوتكال بتاريخ 2019/04/01 على الساعة 10:30

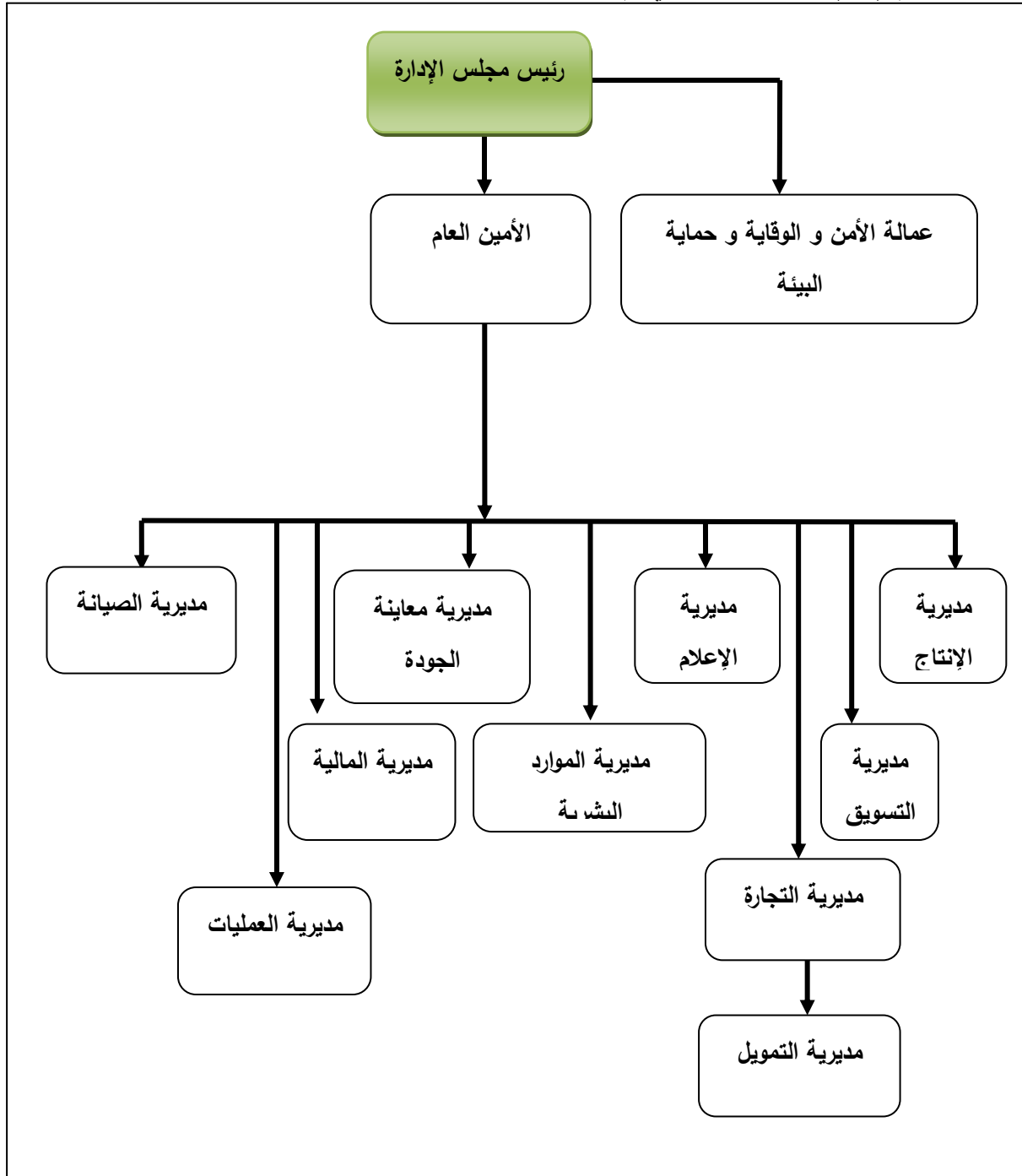
المطلب الثالث: تقديم مؤسسة فارما أليونس

تأسست في عام 1997، حيث نمت فارما أليونس بسرعة كبيرة في السوق. تم توجيه إنتاجها في البداية على وجه التحديد نحو التغليف، وسرعان ما سمحت لها سياسة البحث والتطوير بتوسيع إنتاجها، فاليوم ، تُنتج 10 ملايين زجاجة من الشراب، وأكثر من 70 مليون تحميلة ، و 100 مليون كبسولة و 320 مليون قرص ، أي ما مجموعه حوالي 500 طن و 750 لتر من الأدوية المنتجة لكل عام.

على أساس قوة هذا النجاح ، قررت توسيع نطاق إنتاجها ليشمل المجالات العلاجية الأساسية ، والتي تعتبر حيوية لصحة الجزائريين وهي: أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، مرض السكري، أمراض النساء ، طب الأطفال، أمراض الروماتيزم، جراحة المسالك البولية، طب الأنف والأذن والحنجرة ، الطب النفسي ، أمراض الأعصاب ... لمدة 14 عامًا ، أنشأت شركة فارما أليونس سمعتها بناءً على خدمة إنتاج قوية وموثوق بها ، ويتألف فريق الإنتاج لديها من موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً، يتبع كل موظف في فارما أليونس بدقة إجراءات الجودة ، مما يجعل إنتاجها الأفضل في الجزائر.

تتمحور وحدة الإنتاج الخاصة بها حول 4 أعمدة رئيسية: أقراص جل تحميلة وكبسولات جل، في حين تبلغ مساحة فارما أليونس أكثر من 4000 متر مربع ، وهي مصممة بالكامل وفقاً لمعايير GMP (ممارسات التصنيع الجيدة) ومعايير ISO، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 30 مليون صندوق سنوياً، كما تتم مراقبة جودة أدوية في كل خطوة من خطوات عملية التصنيع من قبل خبراء يهتمون بالجودة والسلامة.

شكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة فارما أليونس



المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية بتاريخ 2019/05/13 على الساعة 10:36

المبحث الثالث: نموذج الدراسة والبناء الفرضي

تم القيام بمحاولة بناء نموذج من خلاله يمكن قياس هذا الدور المحتمل الذي يحدثه سلوك المواطنة التنظيمية في التخفيف من ضغوط العمل.

يتضمن هذا النموذج المطور متغيرا مستقلا مكون من خمسة أبعاد ومتغير تابع مكون من خمسة أبعاد مطور هو كذلك، وذلك بناء على دراسات سابقة.

المطلب الأول: التعريف الإجرائي للأبعاد ومتغيرات النموذج

يتضمن هذا المطلب الوصف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، وذلك بغية توضيح جوانب الدراسة الحالية.

أولا. التعريف الإجرائي للأبعاد ومتغيرات النموذج:

أ. سلوك المواطنة التنظيمية:

هو مفهوم يصف الإلتزام الطوعي للعامل داخل المؤسسة أو الشركة وهو سلوك ليس جزءا من مهامه التعاقدية ولا يكافأ بها النظام.

- الإيثار: هو السلوك التقديري مثل مساعدة زميل له مهمة أو له مشكلة ذات صلة بالتنظيم.
- الكياسة: هي سلوك تقديري تمنع النزاعات المتعلقة بالعمل مع الآخرين.
- الروح الرياضية: هي تحمل العامل لظروف تنظيمية أقل من المثالية دون الشكوى وتضخيم المشاكل بشكل غير متناسب.
- السلوك الحضاري: هو السلوك التي يثير إلى قلق العامل العميق والإهتمام بالنشط في حياة المؤسسة.
- وعي الضمير: يلتزم العمال بالواجبات الطوعية وأداء السلوكيات مثل المشاركة في التنظيم واستخدام أوقات العمل والإمتثال للقواعد.

ب. ضغوط العمل:

- هي الظروف الناشئة عن تفاعل العمال ووظائفهم ، والتي تتميز بالتغيرات التي تحدث داخل العمال والتي تجبرهم على الانحراف عن أدائهم العادي، و قد تؤدي إلى تعرض العمال لحالة مرهقة.
- غموض الدور: هو الغموض في الوظيفة التي تحدث بسبب عدم وجود توقعات دور واضح، ومتطلبات، وأساليب، ومعلومات في الخبرات الظرفية.
 - صراع الدور: يحدث عندما يواجه العمال توقعات دور غير متوافقة في مختلف الأوضاع التي يشغلونها، قد يحدث الصراع أيضا عندما يختلف العمال حول ما هي التوقعات لدور معين.
 - عبء العمل: يحدث عندما يشعر العمال بعدم الاتساق بين الوقت اللازم لإنهاء المهمة والوقت المتاح لهم، يعني عدم اتساق الوقت أن يشعر العمال أن هناك أشياء كثيرة يجب القيام بها.

- **بيئة العمل:** هي الظروف المحيطة التي يعمل فيها العامل، يمكن أن تتكون بيئة العمل من ظروف فعلية، مثل درجة حرارة المكاتب، أو المعدات، مثل أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، كما يمكن أن يرتبط بعوامل مثل عمليات أو إجراءات العمل، الزملاء.

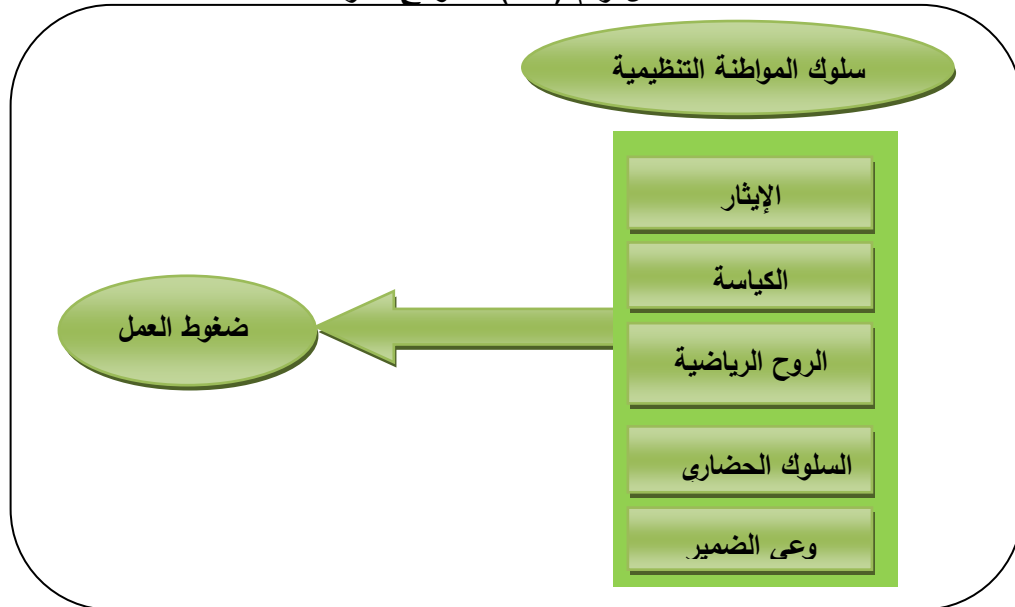
المطلب الثاني: البناء الفرضي و نموذج الدراسة

أولاً.فرضيات الدراسة:

- تم تصميم هذه الدراسة لتكون موجهة بأربعة فروض رئيسية، والتي أمكن صياغتها على النحو التالي:
- الفرضية 01:** ليس هناك اختلاف متمايز ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة من حيث سلوك المواطنة التنظيمية مأخذوذة بصورة كلية ولكل محدد على حده.
- الفرضية 02:** لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الإطارات بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة، وذلك نحو ضغوط العمل بتلك المؤسسات.
- الفرضية 03:** لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة وبين ضغوط العمل.
- الفرضية 04:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة وبين ضغوط العمل.

ثانياً.نموذج الدراسة

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فروض هذه الدراسة، فقد تم استخدام عدة الأساليب الإحصائية المناسبة لنوع البيانات وفروض الدراسة، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.23 وهذه الأساليب هي:

- بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط "ألفا كرونباخ": لإختبار الثقة والإعتمادية لمحتويات مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ومقياس ضغوط العمل.
- أسلوب تحليل التمايز المتعدد **Multiple Discriminant Analysis (MDA)** : للتحقيق من التمايز/أو عدم التمايز بين المؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة وفقا لعناصر سلوك المواطنة التنظيمية المدركة من قبل الإطار.
- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis(MRA)** وأسلوب تحليل الارتباط **Correlation Analysis(CA)** المصاحب له لتحديد نوع وقوة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و ضغوط العمل في المؤسسات الدوائية العمومية والخاصة الخاضعة للدراسة .
- أسلوب تحليل التباين أحادي الإتجاه: لتحديد درجة التشابه أو الاختلاف بين إتجاهات الإطار في المؤسسات الدوائية العمومية والخاصة محل الدراسة نحو ضغوط العمل وفقا لخصائصهم الديمغرافية.
- الاختبارات الإحصائية لفروض الدراسة: واشتملت على كل من اختبار **F-test**، واختبار **T-test**، واختبار ولكس لامبدا لاختبار فروض الدراسة، وجميعها مصاحبة لأساليب التحليل السابقة المشار إليها.
- قبل إجراء عملية التحليل والإحصاءات يجب التأكد من صدق وثبات الإستهتبان من خلال إحصائية قياس الثبات.

■ تقييم الإعتمادية في المقاييس:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثقة والثبات تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الإعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين عناصر أو بنود المقاييس الخاضعة للإختبار (23 عبارة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية في صورة عبارات تشكل في مجموعها خمسة أبعاد رئيسية)، (16 عبارة لقياس ضغوط العمل في صورة عبارات تشكل في مجموعها أربعة مصادر لضغوط العمل).

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

ووفقا للمبدأ العام لتنمية لإختبار المقاييس في البحوث الإجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار معامل Alpha يحصل على معامل إرتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0.30.

وتبين نتائج الجدول رقم(13) أن معاملات Alpha التي تم الحصول عليها تتراوح بين 0.645 و 0.725. بالنسبة للأبعاد الفرعية المستخدمة في قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، ووصلت إلى 0.879. بالنسبة للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس سلوك المواطنة التنظيمية. و تتراوح ما بين 0.676 و 0.823. بالنسبة للأبعاد الفرعية المستخدمة لقياس ضغوط العمل(غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل، بيئة العمل)، ووصلت إلى 0.776. بالنسبة للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس ضغوط العمل.

جدول رقم(13):تقييم درجة الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد مقياس ضغوط العمل باستخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الإيثار	04	0.645
الكياسة	05	0.863
الروح الرياضية	05	0.665
السلوك الحضاري	05	0.776
وعي الضمير	04	0.725
المقياس الاجمالي	23	0.879
غموض الدور	04	0.823
صراع الدور	04	0.770
عبء العمل	04	0.676
بيئة العمل	04	0.798
المقياس الاجمالي	16	0.776

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

من الجدول أعلاه نجد أن معامل ألفا كرونباخ الذي تم التوصل إليه لكل من المقياس الكلي لقياس سلوك المواطنة التنظيمية **0.879** وضغوط العمل **0.776** يفسر درجة عالية من الثقة والثبات في تلك المقاييس، حيث أن الحدود المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ تتراوح ما بين 0.60 إلى 0.80.

المبحث الرابع: عرض النتائج وإختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج دراسة الحالة في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال الإستعانة ببرنامج Spss.23 ثم تحليل النتائج وعلى ضوء هذه النتائج نقوم بإختبار صحة الفرضيات وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

في هذه المرحلة نقوم بالتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال العرض الجدولي والبياني للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية حيث أنه في العرض الجدولي كل خاصية يعبر عنها بواسطة التكرار والنسبة.

جدول رقم (14): يبين خصائص أفراد العينة

نوع المؤسسة	الجنس		المجموع		
	ذكر	أنثى			
مؤسسة عمومية	81	72	153		
مؤسسة خاصة	115	38	153		
المجموع	196	110	306		
العمر					
	30 سنة فأقل	39-30 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر	
مؤسسة عمومية	33	80	30	10	153
مؤسسة خاصة	45	69	24	15	153
المجموع	78	149	54	25	306
المستوى التعليمي					
	ثانوي	جامعي	دراسات عليا		
مؤسسة عمومية	47	89	17		153
مؤسسة خاصة	16	118	19		153
المجموع	63	207	36		306
سنوات الخدمة					
	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر		
مؤسسة عمومية	44	71	38		153
مؤسسة خاصة	83	48	22		153
المجموع	127	119	60		306
نوع المؤسسة	الحالة العائلية				المجموع

	عازب	متزوج	مطلق	
مؤسسة عمومية	39	113	1	153
مؤسسة خاصة	65	86	2	153
المجموع	104	199	3	306
الأجر				
	أقل من 30000 دج	30000-50000 دج	أكثر من 50000 دج	
مؤسسة عمومية	23	65	65	153
مؤسسة خاصة	15	102	36	153
المجموع	38	167	101	306

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن عدد الذكور في المؤسسة الخاصة قد بلغ 115 في حين بلغ 81 في المؤسسة العمومية ويرجع هذا الإرتفاع مثلا إلى صعوبة الحصول على وظيفة في القطاع العمومي وأيضا للإمتيازات المالية التي تمنحها المؤسسات الخاصة كالحصول على سيارات من المؤسسة، مكتب ملائم ومريح...إلخ .

أما عن فئة النساء العاملات فقد بلغت 72 في المؤسسة العمومية مقابل 38 في المؤسسة الخاصة وهذا يرجع إلى كون النساء العاملات أكثر ميلا للإستقرار وإلى ساعات العمل المحددة في قانون العمل أيضا عدم وعي العاملات بقوانين القطاع الخاص بالرغم من صدور قرارات من وزارة العمل التي تنص على حفظ حقوق المرأة المهنية والمادية والاجتماعية في القطاع الخاص.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر نجد أن الفئات العمرية (30 سنة فأقل بلغت 45) في المؤسسة الخاصة في حين بلغت 33 في المؤسسة العمومية ويرجع هذا الإرتفاع في بعض الحالات إلى أن القطاع الخاص قد يصبح خيارا أكثر جاذبية عندما يتمتع الشباب بالمهارات المطلوبة، في حين نجد أن المؤسسات العمومية شهدت ارتفاعا في الفئات العمرية التالية (فئة 30-39 سنة فقد بلغت 80، في حين بلغت 30 بالنسبة للفئة العمرية (40-49 سنة) في المقابل المؤسسة الخاصة أظهرت النتائج التالية (فئة 30-39 سنة فقد بلغت 69، في حين بلغت 24 بالنسبة للفئة العمرية 40-49 سنة) ويعود هذا الإرتفاع إلى خطط القطاع العام في الحفاظ على عمالها وتلبية لمقترحات سوق العمل من زيادة أعداد الإطارات المؤهلة والمدرية. أما

فيما يخص الفئة العمرية 50 سنة فأكثر نجد 10 من العاملين فقط مقابل 15 في المؤسسة الخاصة وهذا ما يتماشى مع اصلاح نظام التقاعد والتقاعد المبكر ووضع تصميم دقيق للترتيبات المؤسسية الجديدة.

أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي يمكن وصف هذه العمالة على نحو مجمل وبحسب النتائج المتحصل عليها أن فئتي حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا تركزت في المؤسسة الخاصة حيث بلغت على التوالي 118، 19 مقابل 89، 17 في المؤسسة العمومية، و قد يعود تفضيل العمل في المؤسسة الخاصة لأسباب تتعلق بالمزايا الإجتماعية وبيئة العمل و توفر الدورات التدريبية في المراكز العالمية وهذا ما يعد ميزة للمؤسسة الخاصة في حين يظهر نقص الإطارات الإدارية العالية ذات المقدرة الإبداعية وحتى ذات القدرة على إدارة المؤسسات بكفاءة جيدة بشكل أكثر وضوحا في المؤسسة العمومية.

كما تبين بعد التحليل الوصفي لأفراد العينة أن أغلبية الإطارات لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت 83 تليها فئة 5-10 سنوات ب 48، في حين فئة 10 سنوات فأكثر بلغت 22 في المؤسسات الخاصة في المقابل نجد أن أغلبية الإطارات لديهم خبرة من 5-10 سنوات حيث يمثلون 71 تليها فئة أقل من 5 سنوات ممثلة ب 44، في حين بلغت فئة 10 سنوات فأكثر 38 يعود التباين إلى الوضع القائم في المؤسسة العمومية بالترقية على أساس الأقدمية في حين قيام المؤسسة الخاصة بالترقية على أساس الكفاءة.

كما تبين من الجدول (14) أن أغلبية الإطارات تركزوا في فئة المتزوجين فقد قدروا ب 113، تليها فئة العزاب ب 39 في حين كانت فقط حالة طلاق في المؤسسة العمومية، أم ا المؤسسة الخاصة بلغت فئة المتزوجون 86 تلتها فئة العزاب ب 65 في حين كانت هناك فقط حالتين طلاق.

كما لوحظ بالنسبة لمتغير الأجر وجود اختلاف بين معدل الأجور في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة حيث بلغت كل من فئتي 30000-50000 دج و فئة أكثر من 50000 دج (65) في حين بلغت 23 بالنسبة لفئة أقل من 30000 دج، في المقابل كان أغلبية (102) الإطارات في المؤسسة الخاصة يتقاضون من 30000 دج-50000 دج تلاها الإطارات الذين يتقاضون أكثر من 50000 دج حيث بلغوا 36، أما فئة أقل من 30000 دج فقد بلغت 15. يتماشى الاختلاف مع سياسة المؤسسة التي تقدم الأجر وفقا للمؤهلات العلمية وسنوات الخدمة حيث أن زيادة الرواتب في المؤسسة الخاصة من شأنه أن يجذب العمال الأكفاء إلى المؤسسة الخاصة ويحرم المؤسسة العمومية من خدماتهم.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج وإختبار صحة الفرضيات

فيما يلي تحليل لنتائج البيانات ومناقشة النتائج، وتم تقسيمها حسب تسلسل أهداف وفروض البحث كما يلي:

- النتائج الخاصة بالتمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس سلوك المواطنة التنظيمية.
 - النتائج الخاصة بالتشابه أو الاختلاف بين ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس).
 - النتائج الخاصة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل.
 - النتائج الخاصة بالتباين في اتجاهات الإطارات نحو ضغوط العمل وفقا لمتغيراتهم الشخصية.
- ويتم عرض ذلك على النحو التالي :

أولاً. النتائج الخاصة بالتمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس سلوك المواطنة التنظيمية:

يسعى هذا الجزء من دراسة الحالة للإجابة على السؤال الأول للدراسة المتعلق بإمكانية التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعين للدراسة على أساس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وذلك وفقا لإتجاهات الإطارات بتلك المؤسسات ؟ ولإجابة على هذا السؤال تم الإستعانة بأسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis وتطبيقه على نموذج اشتمل على مجموعتين. الأولى تمثل المؤسسة العمومية (صيدال) الخاضعة للدراسة، بينما تمثل المجموعة الثانية المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعة للدراسة.

ويمكن عرض نتائج التحليل على النحو التالي:

أ. التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) والتنبؤ بعضويتها على أساس سلوك المواطنة التنظيمية المدركة:

نص الفرضية الأولى:

H_0 : ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (صيدال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01.

H_1 : هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (صيدال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.01.

أظهرت نتائج تحليل التمايز المتعدد أن هناك ارتباط متوسط نسبيا في الدالة الأولى (41%) بين سلوك المواطنة التنظيمية (متغير مستقل) وبين نوع المؤسسة (عام/ خاص) كمتغير تابع، وأنه يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة للدراسة من حيث أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير).

وذلك عند مستوى معنوية 0.01 (وفقا لإختبار كا²). إضافة إلى أن التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعين للدراسة وفقا لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) يعتبر ذا درجة عالية جدا حيث بلغت نسبة التباين الذي أمكن تفسيره في النموذج (100%) في الدالة الأولى من دوال تحليل التمايز المتعدد أنظر جدول رقم 15.

و في ضوء ما سبق، فإنه يجب رفض فرضية الصفرية في هذه الدراسة والتي تنص على أنه ليس هناك اختلاف متمايز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (صيدال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Nasir & Bashir, 2012)¹ و (Szostek & Aldona, 2018)² حيث توصلت كلا الدراستين إلى أن في القطاع العام يؤدي المستوى الأدنى من الرضا الوظيفي لإنحراف السلوكيات مثل: إهدار الموارد التنظيمية، تأخير المهام، إضاعة الوقت، والسرقة... إلخ. ووفقا لذلك، قد يؤدي هذا الموقف إلى التقليل مظاهر اهتمامهم اتجاه مؤسستهم (سلوك المواطنة التنظيمية) مقارنة بعمال القطاع الخاص.

كما توافقت هذه نتيجة كذلك مع دراسة (Agarwal, 2016)³ التي ترى أن الاختلاف بين سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة يمكن أن يكون سببه هو هيكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص حيث يتم شرح الهيكل هنا من حيث القواعد واللوائح الواجب اتباعها من قبل العاملين كالأعراف، السياسات... إلخ. كما يمكن أن يكون سبب كذلك استقرار العاملين في القطاع العام فدوران العمال أقل مقارنة بعمال القطاع الخاص.

و من ناحية أخرى، فإن نسبة التقسيم الدقيق للمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بلغت حوالي (62.1%) وتعتبر هذه النسبة (عالية). حيث هناك حوالي (39%) من مفردات عينة الإطارات العاملين بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتها نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسستين التي يعملون بها. كما أنه يمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الأولى (المؤسسة العمومية (صيدال)) على أساس أبعاد سلوك المواطنة

¹. Nasir, M & Bashir, "Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan", International Journal of Social Economics, N°39, vol04, 2012, p 240.

². Aldona Glińska & Dawid Szostek, "Organizational Citizenship Behaviors in Public and Private Sector", International Journal of Contemporary Management, N°01, vol17, 2018, p 45

³. Shubhi Agarwal, "Organizational Citizenship behavior: A Comparative Study Between Public and Private Sector Bank", International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, N°05, vol04, 2016, p 161.

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) بنسبة تصل إلى حوالي (74%). ويمكن التنبؤ بعضوية المجموعة الثانية (المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)) بنسبة تصل إلى حوالي (74%).

جدول رقم 15: دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين المؤسسة العمومية (صيدال) المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) على أساس سلوك المواطنة التنظيمية

Discriminant Functions (أ) دوال التمايز							
الدالة	قيمة ذاتية	التباين %	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كا ²	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	.210 ^a	100	.416	.827	55.647	23	.000
Classification Matrix (ب) مصفوفة التقسيم							
المجموعتين الفعليتين			عدد المفردات	التنبؤ بعضوية المجموعات			
				المجموعة (1) (صيدال)	المجموعة (2) (فارما أليونس)	الإجمالي	
المجموعة (1) المؤسسة العمومية (صيدال)			153	95 (62.1)	58 (37.9)	153 (100)	
المجموعة (2) المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)			153	39 (25.5)	114 (74.5)	153 (100)	
الإجمالي			306				
النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لمفردات العينة 68.3							

^a Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

ب. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس):

كشف تحليل التمايز أن هناك (09) من عبارات (أبعاد) سلوك المواطنة التنظيمية (24) يتمتعون بقدرة عالية على تحقيق التمايز بشكل جوهري بين المؤسسة العمومية (صيدال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعين للدراسة.

ويبين الجدول رقم (16) هذه العبارات مرتبة تنازليا وفقا لمعاملات التمايز كالآتي:

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيونكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

الجدول رقم 16: الوسط الحسابي ومعاملات التمايز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة

(فارما أليونس) الخاضعة للدراسة على أساس سلوك المواطنة التنظيمية

(مخرجات تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis)

الوسط الحسابي*		عوامل سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين المجموعتين
المجموعة (1) المؤسسة العمومية (Saidal)	المجموعة (2) المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)	
3,86	4,42	أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي.
3,94	4,50	أتجنب إثارة المشاكل في العمل.
3,74	4,14	أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.
3,58	3,99	أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي.
3,05	3,50	سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل.
3,49	3,83	أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.
3,94	4,38	أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.
3,95	4,39	أحرص على تقادي المشكلات قبل وقوعها.
4,14	4,39	أحضر للعمل لأنه أمر ضروري.
F-Test** ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 وفقا لاختبار		
*الوسط الحسابي لقيم المقياس المستخدم (1= غير موافق بشدة. 2= غير موافق. 3= محايد. 4= موافق. 5= موافق بشدة)		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

ج. توصيف مقارن بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) وفقا

لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

وفقا لقيم الوسط الحسابي لإستجابات الإطارات بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما

أليونس) الخاضعين للدراسة يمكن تقديم بروفيل وصفي مقارن للمؤسستين على أساس عناصر (عبارات)

سلوك المواطنة التنظيمية (انظر الشكل رقم 23).

وذلك على النحو التالي:

المؤسسة العمومية (صيدال): يفيد الإطارات العاملين في المؤسسة العمومية (صيدال) بأن هناك ضعفا في

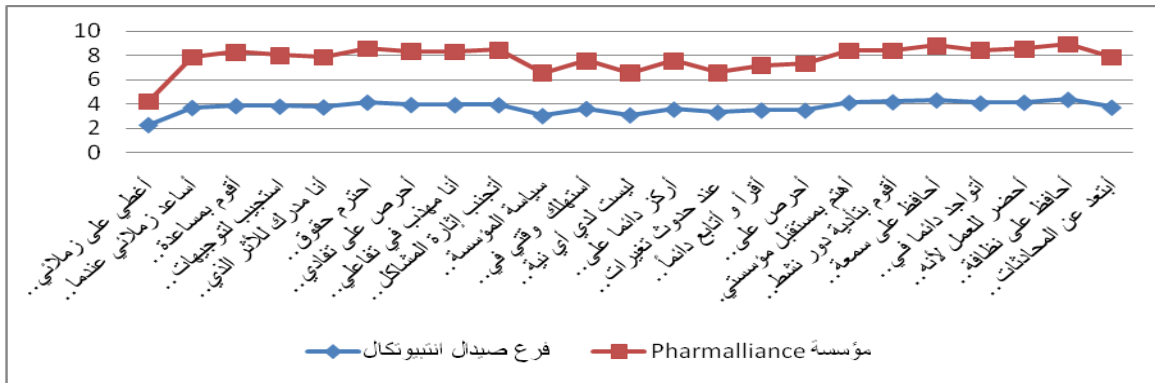
الممارسات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية في العديد من الجوانب من أبرزها:

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

- عدم تعديل الأطر التنظيمية من قبل الإدارة العليا من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.
- عدم مراعاة المديرين أن التبرع بالمعرفة لا يمكن أن يحدث إلا عندما يكون الإطار على استعداد لمشاركة معارفهم الحالية.
- غياب الالتزام الفعال للإدارة العليا في إزالة حواجز المقاومة أمام تبادل المعرفة ، وتسهيل الثقة والإنصاف والتعاون - في نموذج الإدارة وزملاء العمل في العقد النفسي.
- عدم توفير المديرين المناخ الإيجابي للتفاعل الاجتماعي، يتميز بدعم الإدارة العليا ومشاركة الإطارات.
- عدم الاحتفاظ بالإطارات الذين يتوافقون مع مهمة المؤسسة وأهدافها يتطلب من الإدارة العليا تحديد مهمة المؤسسة وإبلاغها بوضوح وتحديد الأهداف والغايات بنجاح.
- عدم إخبار الرؤساء المباشرين للإطارات بما يحدث في المستويات العليا بالمؤسسة.
- عدم توضيح الرؤساء المباشرين للإطارات المفاهيم الحديثة في مجال العمل.
- عدم تكليف الرؤساء المباشرين للإطارات بالمهام التي تحسن من مهاراتهم العملية.
- عدم نقل الرؤساء المباشرين أفكار الإطارات للإدارة العليا والدفاع عنها.
- المؤسسة الخاصة (فارما أليونس): على الرغم من ارتفاع الوسط الحسابي لممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الخاصة (فارما أليونس)، إلا أن إطارات المؤسسة الخاصة يرون أن بعض متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية تعاني من ضعف في الممارسة (انظر الشكل رقم 23). وهي على النحو التالي:
- عدم وجود آلية للمشاركة ما بين الإدارة العليا والإطارات باعتبارهم أفراد أكفاء لهم الحق في اتخاذ القرارات.
- عدم تقديم الرؤساء المباشرين المساندة والإرشاد للإطارات في المواقف الصعبة.
- عدم إيلاء المدراء الإهتمام بتصورات الإطارات حول تخصيص تنظيمي عادل للموارد.

شكل(23): بروفيل مقارن بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)

على أساس عناصر سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيوتكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

من الشكل أعلاه يبدو أن إطارات المؤسسة الخاصة أكثر التزامًا بمؤسساتهم وأكثر استعدادًا لفعل شيء إضافي لهم. في الوقت نفسه، يتجاوز إطارات المؤسسة العمومية نداء الواجب لمساعدة زملاء العمل ، أي أنهم يؤدون سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من إطارات المؤسسة الخاصة.

وقد يدعم ذلك وجهة نظر مفادها أن ظروف العمل الأقل ملائمة في المؤسسة العمومية تعزز تماسك الإطارات واستعدادهم لمساعدة بعضهم البعض. في هذه الدراسة، يكون هذا الموقف أقل شيوعًا بين إطارات المؤسسة الخاصة، الذين يبدو أنهم أكثر ولاءً لمؤسساتهم مقارنة بنظرائهم في المؤسسة العمومية.

ثانيا. النتائج الخاصة بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس):

نص الفرضية الثانية:

H_0 : عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) وذلك نحو ضغوط العمل عند مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) وذلك نحو ضغوط العمل عند مستوى المعنوية 0.05.

وفقا للاتجاهات التقويمية للإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) الخاضعة للدراسة بالنسبة لمستوى ضغوط العمل الموجودة في كل منهما (انظر جدول رقم 17) . يمكن القول أن المؤسسة العمومية (صيدال) يختلف اختلافا جوهريا عن المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث مستوى ضغوط العمل بها.

حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى ضغوط العمل المؤسسة العمومية (2,54) . في حين بلغ الوسط الحسابي لمستوى ضغوط العمل المؤسسة الخاصة (2,64) . وعليه لا نقبل الفرضية الصفرية للدراسة والتي تنص على عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) وذلك نحو ضغوط العمل بتلك بالمؤسستين.

الجدول رقم 17: مستوى ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)

المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المؤسسة العمومية (صيدال)	2,54	0,644
المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)	2,64	0,631
الوسط الحسابي العام للمؤسستين	18,5	1,275

* يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية وفقا لإختبار T-TEST

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات في قطاع الأدوية حيث أشارت دراسة (Bano & Jha,2012)¹ أن العمال يواجهون مستويات معتدلة من ضغوط العمل في كل من المؤسسة العمومية والخاصة، وذلك بسبب مجموعة من العوامل منها ما هو مرتبط بطبيعة وظيفة الإطارات مثل العمل لساعات طويلة، المناوبات الليلية ومنها ما هو متعلق بشعور الإطارات بغموض الدور وذلك بسبب عدم وضوح التعليمات التي يتلقاها من طرف الرئيس المباشر، كما يرجع بعضها إلى شعور الإطارات بصراع الدور بسبب عدم توافق توقعات دور الإطار مع توقعات الإدارة العليا.

في حين توصلت دراسة (Jamal& Muhammad,2008)² أن ضغوط العمل المتمثلة في عبء العمل والصراع ومهام العمل المتكررة كانت من الأسباب الرئيسية لضغ وط العمل بين الإطارات في قطاع الأدوية العام والخاص، هذه النتيجة تدعمها دراسة (Macklin & al,2006)³ التي توصلت إلى أن عمال المؤسسة الخاصة يواجهون ضغوطاً أكثر بقليل من العاملين في المؤسسة العمومية كونهم يشعرون بالتوتر بسبب كونهم مقيدون في منصب واحد لفترة طويلة وعدم الأمن الوظيفي، حيث أن عدم التطور والترقية الوظيفي للفرد في المؤسسة يعد مصدراً من مصادر ضغوط العمل، ويعد تأخر النمو الوظيفي من أهم مسببات ضغوط العمل، ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل ولذا فإن عدم تعزيز المكانة المهنية يمثل مصدراً من مصادر ضغوط العمل⁴.

كما وجد كل من (Bacharach & al, 1990) أن القطاع العام والقطاع الخاص لهما تأثيرات متباينة على ضغوط العمل التي يواجهها المشرفون التنفيذيون، وخلص إلى أنه على النقيض من الافتراضات الخاصة بنظرية تصميم الوظائف الحديثة⁵، يمكن أن يكون ضغوط الدور مرتبطاً بعدد من العوامل مثل: غموض الدور، وضوح الدور، عبء العمل الزائد⁶.

¹ . Bushara Bano & Rajiv Kumar Jha, "Organizational Role Stress Among Public and Private Sector Employees: A Comparative Study", The Lahore Journal of Business, N°01, vol01,2012,p 23.

² . Jamal & Muhammad, "Burnout among Employees of a Multinational Corporation in Malaysia and Pakistan: An Empirical Examination", International Management Review, N° 4, vol 01,2008,p 60.

³ . Macklin, D. S., & al, "Public and private sector work stress: Workers' compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model", Australian Journal of Psychology, N°58, vol 03,p 130.

⁴ .ناظم حسن رشيد، "تأثير الضغوط المهنية على الاحتراق الوظيفي لدى المدققين الداخليين: دراسة الآراء عينة من المدققين الداخليين في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 49، 2016، ص: 71-72.

⁵ . Samuel B. Bacharach & al, op.cit, p 202.

⁶ . Erin L. Kelly & al, op.cit , p202.

ثالثا. النتائج الخاصة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و ضغوط العمل بين بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)

يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار صحة الفرض الثالث والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس).

نص الفرضية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) عند مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) عند مستوى المعنوية 0.05 .

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم الإستعانة بأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد (MRA) من خلال برنامجيه، الأول (برنامج ENTER) ويتعلق بنموذج العلاقة ككل بين المتغير المستقل والمتغير التابع، أما الثاني (برنامج الخطوات المتعاقبة STEPWISE)، ويختص بالعلاقة بين كل من المتغير مستقل والمتغير التابع على حده، وفيما يلي نتائج التحليل:

أ. نوع وقوة العلاقة:

اشتمل أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد على 23 عبارة لسلوك المواطنة التنظيمية (متغير مستقل). وكذلك على 20 لضغوط العمل (كمغيرات تابعة). وبتطبيق برنامج ENTER تبين أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 1% وفقا لاختبار (F) بين جميع عبارات سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل. كما أن هذه العلاقة تعتبر ضعيفة (معامل الارتباط النموذج ككل 0.35) .

إضافة إلى ذلك فإن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية تتمتع بقدرة على تفسير التباين (12.3%) في ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)، أي أن هناك متغيرات أخرى تعمل على تفسير التباين في ضغوط العمل مثل (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، السمات الشخصية... إلخ). انظر الجول رقم 16.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن رفض فرض عدم الثالث في هذه الدراسة جزئيا وذلك بالنسبة للعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل.

ب.الأهمية النسبية لمتغيرات (عبارات) سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لعلاقتها بمستوى ضغوط العمل:

وفقا لمخرجات طريقة الخطوات المتتالية لأسلوب تحليل الانحدار فإن من بين عبارات سلوك المواطنة التنظيمية المستخدمة في التحليل (23) هناك (03) عبارات فقط تتمتع بعلاقة ذات دلالة إحصائية (مستوى الدلالة ما بين 1% و 5% وفقا لاختبار T) بضغوط العمل في بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) ولكن بصورة فردية.

كما أن قوة العلاقة (معامل الارتباط) بين كل عبارة من هذه العبارات التي تم الحصول عليها وبين ضغوط العمل تمتد ما بين 0.218 إلى 0.306 وأن نسبة التباين المفسر في المتغير التابع (ضغوط العمل) عن طريق هذه العبارات (مأخوذة بصورة فردية) تتراوح ما بين 48% إلى 94% . انظر الجدول رقم 17.

وبناء على ذلك فإنه يمكن رفض الفرضية الثالثة في هذه الدراسة ولكن بالنسبة للعبارات الثلاث فقط وبشكل فردي. في نفس الوقت فإنه يجب قبول نفس الفرضية الصفرية بالنسبة لباقي عبارات سلوك المواطنة التنظيمية (23) وبصورة فردية.

ويأتي في مقدمة متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية التي يمكن أن تساهم في التنبؤ بسلوك المتغير التابع (ضغوط العمل) بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس). انظر الج دول رقم 18.

جدول رقم 18: العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين ضغوط العمل بالمؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)

(مخرجات أسلوب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis))

المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية)	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
أعطي على زملائي عندما يتغيبون عن العمل بدون مبرر.	,108	,218	,048
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	,098	,279	,078
احترم حقوق الآخرين في العمل.	,088	,306	,094
نتائج نموذج الانحدار ككل (نوع وقوة العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع باستخدام برنامج ENTER):			
معامل الارتباط R:	0,350		
معامل التحديد R ² :	0,123		
قيمة (ف) المحسوبة F-Test:	1,712		
الدلالة الإحصائية للعلاقة في النموذج ككل:	0,000 (A)		
درجات الحرية:	282-23		

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

تؤكد هذه الدراسة على الإرتباطات السلبية التي لا تؤثر على ضغوط العمل فقط ولكن أيضاً مع سلوك المواطننة التنظيمية. وبالتالي ، قد يرغب المديرون في تشجيع المزيد من سلوك المواطننة التنظيمية في إعادة النظر في خطوات التخفيف من ضغوط العمل، لا سيما غموض الدور وصراع الدور.

كما قد تتضمن طرق القيام بذلك ضمان تزويد الإطارات بأوصاف محددة بوضوح لواجبات الوظيفة وتوقعاتها، قد يكون إنشاء بيئة غنية بالملاحظات في العمل فعالاً بشكل خاص لأن عدم كفاية الوصول إلى المعلومات المطلوبة هو السبب الجذري لكل من غموض الدور والصراع وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Steelman & al, 2004)¹ بدلاً من ذلك، يمكن للمديرين استهداف متغير العملية (بمعنى، الرضا الوظيفي) لتشجيع سلوك المواطننة التنظيمية على سبيل المثال، يعد تقديم الدعم التنظيمي العالي واعتماد إجراءات عادلة لإتخاذ القرارات ومكافأة أداء الإطارات بشكل صحيح فممارسات تعزيزي رضا العاملين تؤدي إلى تنمية سلوك المواطننة التنظيمية من ناحية أخرى .

لذا يجب أن تكون كل من المؤسسة العمومية والخاصة على دراية بالعلاقة المتبادلة المحتملة بين سلوك المواطننة التنظيمية و ضغوط العمل. وبالتالي ، على الرغم من أن المزيد من سلوك المواطننة التنظيمية تعتبر عادةً مفيدة من المنظور التنظيمي².

رابعاً. النتائج الخاصة بالتباين في اتجاهات الإطارات نحو ضغوط العمل وفقاً لخصائصهم الديمغرافية:

يسعى هذا الجزء إلى اختبار صحة الفرض الأخير للدراسة والذي ينص على "لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) نحو ضغوط العمل وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية.

نص الفرضية الرابعة:

H_0 : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) نحو ضغوط العمل وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) نحو ضغوط العمل وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية عند مستوى معنوية 0.05.

تم تطبيق أسلوب التباين الأحادي الإتجاه والوسط الحسابي والانحراف المعياري (انظر الجدول 17) بغرض تحديد اختلاف في اتجاهات الإطارات نحو متغيرات ضغوط العمل وفقاً لخصائصهم الديمغرافية.

¹. Steelman & al, "The Feedback Environment Scales (FES): Construct definition, measurement and validation", Educational and Psychological Measurement ,N° 64, 2004, p 165

². Podsakoff, & al, "Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis", Journal of Applied Psychology, N° 94, 2009, p122

الفصل الرابع. دراسة مقارنة بين فرع صيدال انتبيونكال و مؤسسة فارما أليونس الجزائر

وأظهرت نتائج تحليل التباين أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات نحو متغيرات ضغوط العمل وفقا لخصائصهم الديمغرافية، حيث إن جميع قيم (F) بالجدول رقم (17)، بلغت على التوالي (2.909، 1.876، 1.810، 1.442، 3.346، 0.055) وهي جميعا أكبر من 0.05.

وفي ضوء ما سبق تقرر قبول الفرضية الصفرية الرابعة والذي ينص على عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) نحو ضغوط العمل وفقا لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة العائلية، الحالة العائلية، الأجر).

جدول رقم 19: التحليل الوصفي ونتائج التباين لمتغيرات الضغوط الوظيفية مع المتغيرات الديمغرافية

المتغير الديمغرافي		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig
الجنس	ذكر	196	2,60	,657	,055	,814
	أنثى	110	2,58	,605		
السن	أقل من 30 سنة	78	2,76	,636	3,346	,020
	30-39 سنة	149	2,57	,584		
	من 40-49 سنة	54	2,43	,662		
	50 سنة فأكثر	25	2,49	,801		
المستوى التعليمي	ثانوي	63	2,54	,675	1,442	,238
	جامعي	207	2,63	,625		
	دراسات العليا	36	2,45	,643		
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	127	2,62	,641	1,810	,165
	5-10 سنوات	119	2,63	,593		
	21 سنة فأكثر	60	2,45	,706		
الحالة العائلية	عازب	104	2,57	,581	1,876	,155
	متزوج	199	2,59	,663		
	مطلق	3	3,29	,711		
الأجر	أقل من 30000 دج	38	2,82	,619	2,909	,056
	30000-50000	167	2,57	,631		
	أكثر من 50000 دج	101	2,54	,646		

*عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات Spss.23

وتعني النتائج السابقة، أن إدراك الإطارات لضغوط العمل ممثلة في غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل الزائد، بيئة العمل. لا تختلف باختلاف (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة العائلية، الأجر) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بن عدة، 2018)¹ ودراسة (بنات، 2009)².

وربما يكون السبب في النتيجة الحالية أن عينة الدراسة مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على واقع الأداء وهذا ما توصلت له دراسة (المشرفي، 2014)³ ويعزى هذا إلى أنه بالرغم من اختلاف المؤهلات العلمية للإطارات فإنهم أكثر إدراكا لمهام عملهم وأكثر تفهما لواجباتهم وأكثر تمرسا على القيام بعملهم، وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع هذه ضغوط العمل وتفهمها ومحاولة حلها.

في حين لم تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Emmanuel & Collins, 2016) حيث أن غالبية الإطارات كانوا مضغوطين بدرجة عالية ومتوسطة مع تسجيل العوامل أعلى مستوى من ضغوط العمل مقارنة بنظرائهم الذكور⁴. على عكس ما توصلت إليه دراسة (Ning & al, 2014) أن الدور الوظيفي للذكور ونقص العمل أحيانا يسبب لهم ضغوط عمل أعلى من الإناث، حيث يميل الذكور إلى تحمل مسؤولية الأسرة بأكملها مع الحفاظ على حياتهم المهنية، مما يجعل وظائفهم أكثر تحديا. بالمقارنة، من المرجح أن تحصل العاملات على المساعدة والدعم الاجتماعي من الآخرين⁵.

كما ناقش كل من (Sharma & al, 2012) في دراستهم العلاقة بين الفئات العمرية المختلفة وضغوط العمل وتوصلوا إلى أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تعاني مستوى أعلى من ضغوط العمل مقارنة بالعمال الأكبر سناً، حيث أن العمال في سن مبكرة من العمر يواجهون المزيد من ضغوط العمل بسبب عبء العمل الزائد، وغموض الأدوار وظروف العمل الصعبة مقارنة بعمر منتصف العمر المتأخر. ربما يعود السبب كذلك إلى حداثة الوظيفة ونمط الحياة للموظفين الشباب، الذين ما زالوا يحاولون معرفة التوازن بين العمل والحياة.

في حين أن دراسة (طلافة، 2013) التي توصلت إلى أن العمال من ذوي سنوات الخدمة المتوسطة (5-10) سنوات، و أقل من 5 سنوات يعانون من ضغوط العمل أعلى من ذوي سنوات الخدمة أكثر من 10 سنوات ويعزى ذلك كون هذه فئة هي من الشباب يفتقرون إلى الخبرة العملية، وبالتالي يجب عليهم تحسين قدرتهم على أداء مهام العمل الضرورية، نظراً لطموحاتهم في الإنجاز وضرورة القيام بمهام شاقة

¹ بن عدة محمد، "أثر ضغوط العمل النفسية و الاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في العلوم علوم تسيير تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص 207.

² عبد القادر سعيد البنات، "ضغوط العمل وأثارها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2009، ص 183.

³ راية بنت سعيد بن علي المشرفي، "ضغوط العمل وعالقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص 141.

⁴ Affum-Osei Emmanuel1 & Azunu Collins, "Relationship between Occupational Stress and Demographic Variables: A Study of Employees in a Commercial Bank in Ghana", British Journal of Applied Science & Technology N°12, vol02, 2016, p01

⁵ Ning L & al, "Study on the occupational stress and job burnout in petroleum workers in the Xinjiang Arid desert", Wei Sheng Yan Jiu ,N°09, 2014, p245

والمنافسة الشرسة ، فمن المرجح أن يشعروا بضغط عمل¹. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Guan & al, 2014) التي توصلت إلى أن العمال الذين لديهم تاريخ طويل في التوظيف يمكنهم أن يتكيفوا بشكل أفضل مع بيئة العمل لأن لديهم عقلية جيدة وقدرة شاملة قوية ورضا وظيفي، مما يتيح لهم القدرة على التعامل مع جميع أنواع المواقف العصيبة².

أشارت نتيجة الدراسة الحالية إلى أنه لا يوجد فرق على أساس الحالة العائلية للإطارات على عكس دراسة (Hwang & al, 2013) التي توصلت إلى أن العمال العزاب تعرضوا لضغوط العمل بسبب الصراع مع المسؤولية الوظيفية أكثر من العمال المتزوجين؛ في حين أن العمال المتزوجين يعانون من ممارسات المؤسسة من حيث الأجر أكثر من الموظفين غير المتزوجين³.

كما كشفت نتائج الدراسة عن ارتباط دخل الإطارات مع ضغوط العمل. لدعم هذه النتيجة، أظهرت بعض الدراسات (Sharma, & al, 2012) أن العمال من ذوي الدخل المرتفع يعانون من ارتفاع مستوى ضغوط العمل ويعانون أكثر من الآثار الصحية السلبية لأن الزيادة في الدخل تؤدي إلى المزيد من الأهداف ومسؤولية إضافية، وبالتالي العمال ملزمون بمزيد من ضغوط العمل⁴.

¹. حامد عبد الله طلاحفة، "ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في الأردن والمشكلات الناجمة عنها"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، المجلد 41، العدد 01، 2013، ص 257.

². Guan S & al, "The relationship between mental health and job burnout among different working years professional people", J North Sichuan Med Coll ,N°29,2014p29

³. Hwang, J& al , "Segmentation of hotel employees by occupational stress and differences in demographic characteristics", Asia Pacific Journal of Tourism Research, vol18,N°03,2013, 241-261.

⁴. Sharma, & al, "Role Stress among Banking Sector Employees: A Logit Approach", The IUP Journal of Organizational Behavior, vol 11,N°03, 2012,P41.

خلاصة الفصل الرابع

حاول هذا الفصل من خلال التقصي والتحليل التحقق من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة موضع الدراسة.

و كذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل بالمؤسسات الدوائية العمومية والخاصة، وذلك وفقا لإتجاهات الإطارات العاملين بتلك المؤسسات ومن ثم تحديد أهم عناصر سلوك المواطنة التنظيمية القادرة على التأثير في ضغوط العمل.

وبالتالي يتعين على المؤسسات بشكل عام والمهنيين العاملين في مجال الموارد البشرية أن يولوا اهتمامًا جادًا لكل من سلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى ضغوط العمل، كما تحتاج المؤسسات من ناحية إلى تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية لمصلحتها الخاصة ومن ناحية أخرى يجب أن تضمن عدم تعرض العمال لضغوط العمل.

خاتمة

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ضمن ثلاثة فصول تناولت عرضاً للأدبيات التي تخص سلوك المواطن التنظيمية، ضغوط العمل و العلاقة مابينهما، بالإضافة إلى إطار دراسة الحالة التي أجريت في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس)، جاءت خاتمة الدراسة لتتضمن ثلاثة أجزاء، نتناول في الجزء الأول النتائج التي تم التوصل إليها على المستوى النظري و دراسة الحالة، أما الجزء الثاني فننتاول فيه بعض التوصيات المبنية على النتائج السابقة، و الجزء الثالث فكان لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذه الدراسة كآفاق جديدة لها.

أولاً- نتائج الدراسة:

أ-النتائج النظرية: مكنتنا الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري من التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- أصبح قطاع المؤسسات الدوائية قطاعاً حيويًا في الجزائر، يستمد حيويته من خصائص هذه المؤسسات التي تجعله مرناً و متكيفاً مع الأوضاع الاقتصادية الحالية، بالإضافة إلى أهميتها في الجمع بين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- تولي الجزائر اهتماماً بالغاً بالمؤسسات الدوائية و تجسد ذلك من خلال وجود إستراتيجية وطنية متكاملة تضم آليات الدعم و المرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية و القوانين المالية التي تهدف إلى ترقية هذه المؤسسات بغرض تحضيرها للإفتتاح الإقتصادي.
- قطاع المؤسسات الدوائية الخاصة هو قطاع أفقي متواجد في جميع قطاعات النشاط ، كما أن مساهمته في المؤشرات الاقتصادية الكلية تطورت بفعل تزايد أعداد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة و الاهتمام الذي توليه الدولة لهذا القطاع، لكن مازال ينتظر من هذا القطاع تحقيق قفزات أكثر نوعية وفعالية مقارنة بما يحققه في القطاع العام.
- يشتمل سلوك المواطن التنظيمية تأهيل العاملين على جانبيين متكاملين و مترابطين، يتعلق الجانب الأول بالموظفين من خلال مسار وظيفي يتضمن خمسة مراحل أساسية(الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير) متكاملة قاعدتها العامل، بينما يتعلق الجانب الثاني بتأهيل محيط المؤسسة.
- يستدعي الحد من ضغوط العمل القيام بمجموعة من الإجراءات و التدابير المادية و غير المادية الموضوعية حيز التنفيذ لتحسين أداء و تنافسية هذه المؤسسات ، حيث يختلف هذا المخطط من مؤسسة إلى أخرى كل حسب خصوصياتها و حاجتها.
- لا يوجد نموذج معياري لسلوك المواطن التنظيمية يمكن تطبيقه على المؤسسات العمومية أو الخاصة وإنما كل مؤسسة هي حالة خاصة مرتبطة بأدائها ومؤشرات لقياس ولها مشاكل مرتبطة بهذا الأداء.

- تختلف دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الدوائية العمومية عن الخاصة ، غير أن هذه الأخيرة لديها خصوصياتها من حيث نظام قياس الأداء و المؤشرات المستخدمة والتي تكون بسيطة ومرتبطة بأبعاد هذه المؤسسات.
- يعتمد تحسين الأداء على المقارنة المرجعية سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عملية مقارنة مرجعية تستهدف التحسين المستمر للأداء و التنافسية وبالتالي تقليل ضغوط العمل.
- يرتبط تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية حسب إستراتيجية التأهيل بالقدرات للإطارات المتمثلة في الموارد و المهارات، وهذا ما يتضمنه برنامج الحد من ضغوط العمل في جانبه المادي و اللامادي.
- يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل بمجموعة من المفاهيم التي يجب على مالك/مسير المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة الإهتمام بها والتحكم فيها.

ب- النتائج الميدانية: مكنتنا الدراسة التي قمنا بها في جانب دراسة الحالة من التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- يمكن التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) وفقا لأبعاد (عبارات) سلوك المواطنة التنظيمية، كما أن هذه الأبعاد تمكنت من تصنيف مفردات عينة الدراسة من الإطارات العاملين بدقة وذلك في مجموعتين من المؤسسات الخاضعة للدراسة و المصنفة مسبقا بدقة، وفي نفس الوقت ساعدت على التنبؤ بعضوية مفردات العينة في المجموعة الواجب الانتماء لها وفقا لاتجاهات كل مفردة نحو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كما تبين أن من بين هذه العناصر والتي تتمتع بقدرة عالية على التمييز بين المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) ما يوجب على مهنيي الموارد البشرية تقديم المساندة الإجتماعية والنفسية للإطارات والمتمثلة في التوجيه والإرشاد والتأييد وتوطيد العلاقة ما بين الزملاء والرؤية بوضوح وتطوير المسار المهني وإثراءه. وعليه تم رفض فرضية الصفرية في هذه الدراسة والتي تنص على أنه " ليس هناك اختلاف متميز وذو دلالة إحصائية بين المؤسسة العمومية (صيدال) والمؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث اتجاهات الإطارات نحو سلوك المواطنة التنظيمية".
- تتفاوت اتجاهات الإطارات في العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) من حيث مستوى ضغوط العمل بكل منهما، حيث بلغ المتوسط العام لضغوط العمل في المؤسسة العمومية (2,54) في حين بلغ المتوسط العام لضغوط العمل في المؤسسة الخاصة (2,64).
 - هناك علاقة حقيقية بين سلوك المواطنة التنظيمية (مأخوذة بصورة إجمالية) وبين ضغوط العمل وفي نفس الوقت نتين أنه ليس كل عناصر سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الخاضعة للدراسة تتمتع بعلاقة حقيقية بضغوط العمل (مأخوذة بصورة فردية) ، وتتعلق عناصر سلوك المواطنة التنظيمية ذات العلاقة الحقيقية بضغوط العمل بكل من: تقديم الرئيس المباشر للإطارات التوجيه حتى يكون ادائهم فعالا،

وتشجيع الرئيس المباشر للإطارات على التفكير لإيجاد حلول مناسبة لمشاكل العمل، وتشجيع الرئيس المباشر للإطارات بتنمية مهاراتهم وتطوير مستقبلهم المهني، السماح للإطارات من قبل الإدارة العليا بإبداء آرائهم حول مستوى الأداء، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى.

- لا يوجد اختلاف بين اتجاهات الإطارات في المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، الحالة العائلية، الأجر) نحو عناصر ضغوط العمل في هذه المؤسسات، مما يشير إلى أن الإطارات في المؤسسات الدوائية ذات كثافة عمل مختلفة. على وجه الخصوص، فهي لا تتأثر فقط ببيئة العمل البشرية، والعوامل الفيزيائية والكيميائية، ولكن أيضاً ببيئة الحياة اليومية. وبالتالي يبدو أن توزيع وضع العمل والطلب على العمل وموارد المواجهة غير متوازنة بين الإطارات مما يؤدي إلى درجات مختلفة من ضغوط العمل.

ثانيا - التوصيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة، يواجه الإطارات في المؤسسات الدوائية الجزائرية العديد من ضغوط العمل، واستناداً لنتائج هذه الدراسة فإنه يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يلعب دوراً مهماً في الحد من ضغوط العمل التي يتعرض لها الإطارات ومن ثم تحسين جودة الأداء المقدمة في المؤسسة، وذلك من خلال الدلالات والتوصيات التالية:

- يجب على كل من المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين عمالها وكذا تأسيس ثقافة تنظيمية فعالة تعتمد على أبعاد متعلقة بالجودة، وتخفيض ضغوط العمل.
- تنشط كل من المؤسسة العمومية (صيدال) و المؤسسة الخاصة (فارما أليونس) في بيئة عمل عالية التنافسية لذلك عليهم دائماً تحسين أدائهم وتنافسيهم، وذلك من خلال تنمية مهارات عمالهم وإعداد منهجية لتقليل ضغوط العمل تعتمد عليها المؤسسات في مساهمة التحسين المستمر للأداء.
- إن تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بطريقة شاملة لترقية وتطوير العمال يتطلب التنسيق بين جميع الجهات المكلفة بتطبيق هذا المفهوم، من أجل زيادة وتنويع الدعم والمساندة اللازمة لتمكين العمال من تجاوز ضغوطات العمل المختلفة التي تواجههم والنهوض بهم من أجل التكيف مع متطلبات السوق المتطورة باستمرار.
- الاستفادة من التجارب في مجال تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ودعم المؤسسات، من خلال استعراض هذه التجارب بالدراسة والتحليل، ومحاولة تكييفها مع واقع مؤسساتنا في محاولة للخروج بأفضل الأساليب التي تناسب المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر، بالإضافة إلى زيارة هذه المؤسسات والتعرف على تجاربها عن قرب.

- ضرورة التنسيق و التكامل بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، و الإستفادة من نتائجها من أجل الوصول إلى برنامج أمثل و فعال يقي من ضغوط العمل و يستجيب لحاجات المؤسسات العمومية والخاصة.
 - التركيز على الجانب غير المادي في برامج الحد من ضغوط العمل و المتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، الإستشارة، الخبرة و التكوين... الخ، ذلك أن المؤسسات العمومية تقتقر إلى مثل هذه الآليات و يتحقق ذلك بتنظيم الأيام الدراسية، ملتقيات رجال الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة ربط الجامعة بميدان العمل للإستفادة من خبراتها في هذا المجال.
 - على المؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية تحسين تنظيمها الداخلي وجعله متوازنا في تقسيماته ومناسبا للمحيط المباشر بطريقة تتجح فيها المؤسسات بفرض نفسها بنجاح كمنافس قوي في المحيط العالمي، وإذا كانت هناك استمرارية في تنفيذ هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة العمومية والخاصة الجزائرية أن تتجح في توسيع حصتها السوقية.
 - على المؤسسات العمومية والخاصة الجزائرية أن تتميز بالمرونة والانفتاح على المحيط الخارجي من خلال التكوين الجيد للمسيرين وتحفيز عمال المؤسسة عن طريق التكوين المستمر.
 - نتائج تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية يجب أن يكون معلنة وسهلة الوصول إليها من قبل المهنيين، الباحثين والأكاديميين، مع إظهار جميع الحالات من المؤسسات الناجحة في إستراتيجية تطبيقها، أو المؤسسات التي يجب تعديل استراتيجيتها، أو المؤسسات التي طبقت مخطط دون إظهار النتائج أو التي لم تنفذ مخطط تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية أو المتأخرة في تنفيذه.
- مقترحات لبحوث مستقبلية:**
- سعت الدراسة الحالية إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل، وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم بعض المقترحات لمجالات بحثية على النحو التالي:
 - إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى للوصول إلى نماذج أكثر شمولية وعمقا لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بضغوط العمل، مع إضافة مصادر أخرى لضغوط العمل ومنها تقييم الأداء، التطور الوظيفي، صراع العمل مع الأسرة، نمط الشخصية.
 - دراسة مقارنة لبرامج سلوك المواطنة التنظيمية بين المؤسسات المحلية والأجنبية.
 - بناء مقياس لسلوك المواطنة التنظيمية خاص بالمؤسسات الجزائرية.
 - إجراء دراسة يكون الرضا الوظيفي متغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية وضغوط العمل.

قائمة المراجع

أولاً.المصادر:

▪ القرآن الكريم.

ثانياً.المراجع:

1.المراجع باللغة العربية:

أ.الكتب:

1. إبراهيم الضرير وآخرون، " مصطلحات الفقه المالي المعاصر "، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة مصر، 1997.
2. أبو بكر مصطفى، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد بن بطاح، " قضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006 .
4. أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، "مبادئ الإدارة العامة"، مكتبة العبيكان، الرياض ، السعودية، ط 10، 2014.
5. أحمد مبشر جالو، "قيمة العمل في الإسلام:في الفكر الحديث"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للنشر، الرياض، السعودية، ج1، 2008.
6. أحمد يوسف عريقات و آخرون، " المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. جميل جريسات، "حصاد القرن العشرين في الإدارة"، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، الأردن، 2007.
8. جوان إسماعيل بكر، "جودة الحياة وعلاقتها بالانتماء والقبول الاجتماعيين"، دار حامد للنشر ، عمان، الأردن، 2013.
9. حسن حريم، " إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
10. حسن صادق حسن عبد الله، " ضغوط العمل:مصادرها ومسبباتها،نتائجها وأثارها " ، ضغوط وصراعات العمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، ط1، 2006.
11. حسين محمد الحراحشة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دار جليس الزمان، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. خضير بن سعود الخضير، "علم الاجتماع الصناعي"، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
13. خضير كاظم الفريحات وآخرون، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، ثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العائد أبو السعيد، "إدارة العلاقات العامة وبرامجها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2016.
15. زيد منير عبودي، " دور القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.

16. زيد منير عبوي، يوسف ذبيب العطاري، "الاتجاهات الإدارية، الحديثة في العمل الجماعي"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
17. طارق طه، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت"، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
18. عبد الرحمن بدوي، "مناهج البحث العلمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، 3.
19. عبد السلام أبو قحف، "محاضرات في السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، مصر، ط 1، 2001.
20. عبد السلام شايع القحطاني، "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري"، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2016.
21. عبد الكريم أحمد جميل، "إدارة الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2015.
22. عجة الجيلالي، "النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية"، دار الخلدونية، الجزائر، 2006.
23. العساف صالح، "البحث في العلوم السلوكية"، دار الزهراء، الرياض، السعودية، 2010.
24. فتحي درويش عشية، "التنظيم الإداري في التعليم العام"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2009.
25. فرح ياسر أحمد، "إدارة الوقت"، مؤسسة حورس الدولية، إسكندرية، مصر، 2007.
26. فوزي شعبان مذكور، "تدويع ضغوط العمل والصراعات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
27. كمال عبد الحميد الزيات، "علم الاجتماع المهني (أسس النظرية والمهنية)"، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2000.
28. اللوزي موسي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
29. ماجدة عطية، "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
30. محسن أحمد الخضير، "الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج"، مكتبة مدبولي، مصر، ط 1، 1991.
31. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
32. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
33. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية"، العبيكان، للنشر، الرياض، السعودية، ط 4، 2015.
34. محمد حسن الهواسي وحيد رشاكل البرزنجي، "مبادئ علم الإدارة الحديثة"، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.
35. محمد سروري الحريري، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
36. محمد عبد المنعم شعيب، "إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي"، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014.
37. محمد موفق حديد، "وظائف المدير والممارسات في إدارة الأعمال"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009.
38. محمود أحمد عبد الفتاح، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

39. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر ، 2016.
40. معن محمود عياصرة، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
41. مقضي عايد المساعيد، "فاعلية الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية"، دار جليس الزمان، عمان، الأردن ، 2009.
42. منال أحمد البارودي، "الرضا الوظيفي، وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
43. نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ب. الكتب المترجمة

44. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر.
45. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، ج 1، 2004.

ج. الرسائل الجامعية

46. بن عدة محمد، "أثر ضغوط العمل النفسية و الاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم تسيير تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.
47. حبة وديعة، "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية Sonatrach"، أطروحة دكتوراه تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
48. راية بنت سعيد بن علي المشرفي، "ضغوط العمل وعالقتها بالحراك المهني بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين"، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014.
49. عبد القادر سعيد البنات، "ضغوط العمل وأثارها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، فلسطين، 2009.
50. غنوة محمد نادر، "أثر الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، 2013.

د.المجلات

■ المجلات المطبوعة:

51. إبراهيم خليل إبراهيم، " الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية من المستشفيات الأهلية ببغداد "، مجلة الكون للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العراق، العدد 25، 2017.
52. أثير أنور الشريف، هديل كاظم سعيد، " دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، العراق، 2011 .
53. أحمد بن سالم العامري، "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003.
54. أحمد محمد خليفة، " العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة المجمعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، السعودية، المجلد 17، العدد 01، 2016.
55. أحمد محمود الشمايلة، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في وزارة المالية الأردنية "، مجلة جامعة البحر الأحمر، العدد 8، 2015.
56. باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 13، 2013.
57. باسم عباس كريدي، " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة في كلية الإدارة والاقتصاد"، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 12، العدد 03، 2010.
58. بركات ربيعة، "دور الثقافة التنظيمي في تشجيع الإبداع العاملين "، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد 06، 2016.
59. بشرى هاشم محمد، أسيل جمدي عثمان، " أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإتكالية الاجتماعية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
60. بن داود العربي، " المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة "، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 16، 2014.
61. بن عنتر عبد الرحمان، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية" ، العدد الثاني، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2002.
62. بن عيسى بن علي و زيتوني عبد القادر ، "تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد "، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
63. بندر كريم أبو تايه، "أثر العدالة على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية الأردن "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 20 العدد 02، 2012.

64. بوحنية قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 02، 2003.
65. حامد عبد الله طلاحفة، ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في الأردن والمشكلات الناجمة عنها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 41، العدد 01، 2013.
66. حامد عبد الله طلاحفة، ضغوط العمل عند معلمي الدراسات الاجتماعية للمرحلة الأساسية في الأردن والمشكلات الناجمة عنها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 41، العدد 01، 2013.
67. حمزة معمري، بن زاهي منصور، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014.
68. حميد سالم الكعبي، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة كلية الرافدين، جامعة العلوم، العراق، العدد 32، 2013.
69. حواف رحيمة، "دور القيم في الأخلاق في ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة البدر، جامعة بشار، الجزائر، العدد 06، 2014.
70. راتب السعود، سوزان سلطان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، المجلد 09، العدد 04، 2008.
71. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين الأداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة"، مجلة أداء مؤسسات الجزائرية، الجزائر، العدد 8، 2015.
72. رياض أبا زيد، "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، فلسطين، مجلد 24، العدد 02، 2010.
73. زيد العزام، "أثر الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربب بالأردن"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الأردن، 2015.
74. سلامة عبد الله وآخرون، "أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (Qiz) في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، المجلد 16، العدد 02، 2015.
75. سهام ساعد عبد الستار موفق، ضغوط العمل للمرأة العاملة وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة-الجزائر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 2014، 42.

76. شارف عقون، "تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، الجزائر، العدد 42، 2014.
77. شافية بن حفيظ، "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة حالة ميدانية بمدينة ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، الجزائر، 2014.
78. الصادق بوشنافة، "صناعة الأدوية في الجزائر و تحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية"، حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 05، 2011.
79. صفاء تايه محمد، الهام عزيز عبد الكريم، "أثر ضغوط العمل في فاعلية الأداء الوظيفي"، مجلة كلية الدراسات الإنسانية، العراق، العدد 04، 2015.
80. صفوان أمين الشفاف، أحمد إبراهيم أبو سن، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركة هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 16، العدد 01، 2015.
81. طارق علي عبد الله ماجد و محمد مقداد، "فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، مجلد 3، 2016.
82. عبد الدود أحمد الزبيري وآخرون، "مفهوم الذات وعلاقته ببعض المهارات النفسية و الأساسية بكرة السلة لدى طلاب كلية التربية الرياضية"، المجلة العلمية للعلوم النفسية، العدد 12، 2015.
83. العيفاوي فريدة، العيفة جمال، "المناخ التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر، العدد 24، 2016.
84. فرشان لويزة، "أثر الضغط المهني على حوادث العمل"، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، ورقلة، الجزائر، العدد 03، 2010.
85. فوزي بومنجل، "التدفق الاتصالي في عالم متغير"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 05، 2010.
86. قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 07، 2007.
87. كمال بريوي، إلياس سليمان، "علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة: دراسة حالة نفضال بشار"، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، الجزائر، العدد 28، 2017.
88. محبوب مراد و محبوب فاطمة، "واقع الصناعة الدوائية الجزائرية في ظل المنافسة العالمية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، مركز الجامعي تمنراست، الجزائر، المجلد 07، العدد 06، 2018.
89. مخلص شياح علي الجميلي، "تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية لأراء العاملين في المصاريف الحكومية والخاصة بمدينة الفلوجة"، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 04، بدون سنة نشر.

90. مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي : دراسة تحليلية لراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار"، مجلة جامعة الأنبار الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 04، العدد 09، 2012.
91. مداح عرابي الحاج، "تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، الجزائر، العدد 09، 2013.
92. مضايي محمد الشعلان، "الدعم التنظيمية المدرك لدوافع العمل لدى موظفات الإداريات بكلية الآداب بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014.
93. ناظم حسن رشيد، "تأثير الضغوط المهنية على الاحتراق الوظيفي لدى المدققين الداخليين: دراسة الآراء عينة من المدققين الداخليين في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 49، 2016.
94. نجيب عبد المجيد نجم، "تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة:مدخل استراتيجي"، مجلة الأستاذ كلية التربية، بغداد، العراق، 2013.
95. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، " الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد 20، العدد 02، 2012.
- المداخلات العلمية في التظاهرات العلمية:
96. بوخدوني وهيب، " التطهير المالي وخصوصية المؤسسات العمومية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، يومي 22-23 أبريل 2003.
97. مصطفى ياجي، "قيمة العمل في الإسلام ودوره في التنمية المستدامة"، ملتقى دولي حول مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 03-04/12/2012.
98. هشام مكي، نادية مداح، " دور ضغوط العمل في نشوء ظاهرة الاحتراق النفسي لدى العاملين"، ملتقى وطني حول ضغوط العمل: بين الإهمال والاهتمام"، جامعة سكيكدة، يومي 11-12/02/2014.
- هـ. القواميس والمعاجم
99. ابن منظور الإفريقي المصري، "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، لبنان، مجلد 61، دون سنة نشر.
100. مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزآبادي، "القاموس المحيط"، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، ط8، 2005.
101. مجمع اللغة العربية، "معجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
102. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، "مختار الصحاح"، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1989.
103. محمد محي عبد الحميد، محمد عبد اللطيف، "المختار من صحاح اللغة"، مكتبة تجارية الكبرى، القاهرة مصر، 1934.
104. محمد مكي عبد الحميد، محمد عبد اللطيف سبكي، "المختار من صحاح اللغة"، مطبعة الاستقامة، مصر، 2010.

و. النصوص القانونية والتنظيمية

105. قانون 83/، المؤرخ في 02 جويلية 1983، "المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية"، الجريدة الرسمية رقم 22، الصادرة بتاريخ 2008/04/30.
106. المرسوم التنفيذي رقم 01-253 المؤرخ في سبتمبر 2001، "المتعلق بتشكيلة مجلس مساهمات الدولة وسيره". الجريدة الرسمية عدد 51 المؤرخة في 12 سبتمبر 2001.
107. المرسوم التنفيذي رقم 09/244، المؤرخ 9 يوليو 2009، "المتعلقة بتنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية"، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة في 2009/07/26.

2. المراجع باللغة الأجنبية

A. Books:

1. Ana Maria, R & al," **Stress and quality of working life**", library of congress cataloging publications Data, Brazil, 2006.
2. Aneshensel, Carol S., & al," **Handbook of the Sociology of Mental Health**", Springer, USA, 2nded , 2012.
3. Anit Somech & Izhar Oplatka,"**Organizational Citizenship Behavior in Schools :Examining the Impact and Opportunities Within Educational Systems**", Routledge, London, 2015.
4. Arne, Evers & al, "**The Blackwell Handbook of personnel selection**", black well publishing, USA, 2005.
5. Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter, "**Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research** ", Psychology perss, london new tork, 2010.
6. Arun Kumar Tiwari," **Psychological Perspective on Social Issues and Human Development, Concept Publishing Company**", New Delhi, India, 2009.
7. Bakker, A.B. and Demerouti, E, "**Job Demands-Resources Theory, Work and Well being** ", John Wiley & Sons, 2014.
8. Banque mondiale, "**Beyond the Washington Consensus, Institutions Matter**", 1998.
9. Belahcene Ouerdia, Ferfera Mohamed Yacine, "**Les effets contrastés de l'intervention des laboratoires pharmaceutiques étrangers dans le secteur Algérien de l'industrie pharmaceutique** ", Les cahiers de CREAD, Alger, 2014.
10. Bien, M, & al, "**Organizational behavior**", john weley & sons, inc, 13th, 2014.
11. Boussoumah, "**M: L'entreprise Socialiste en Algérie**", O.P.U, Alger, 1992.
12. Carol Hoare,"**The Oxford Handbook of Reciprocal Adult Development and Learning**", 2nd Edition, Oxford University Press, New York, 2011.
13. Cary L. Cooper & James Campbell, "**The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice**", john Wiley & sons, New York, 2017.
14. Catherine Simmons & Peter Lehmann," **Tools for Strengths-Based Assessment and Evaluation**", Springer publishing company, New York, 2012.
15. Claude Bernard, "**L'oeuvre de Claude Bernard** ", publie par Baillière & Fils, paris, France, 1881.
16. David Fontana, "**Gérer le stress**", Pierre Mardaga éditeur, Bruxelles, France, 1990.
17. Dorothy H. G. Cotton," **Stress Management: An Integrated Approach to Therapy**", Brunner/Mazel, New York, 1990.
18. Duane.P .Schultz & Sydney. E. Schultz," **Psychogy and work today**", Rutledge published, 10thed, USA, 2015.

19. Emery & Mariel, **"OCB une analyse du comportement citizen dans Les organisation publique suisses"**, cahier de L'IDHEP, 2007.
20. Ferry koster, **"for the time , Being: Accounting for inconclusive findings concerning the effects of temporary employment relationship on solidary behavior for employees"**, universal press, 2005.
21. Ford Lumban Gaol & al, **"Recent Trends in social and behavior sciences: Proceedings of the International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences"**, CRC press, New York , 2014.
22. Frederick Herzberg, **"The Motivation to Work"**, Transaction Publishers, london, 2013.
23. George Serban, **"Psychopathology of Human Adaptation"**, Springer Publishing, New York, 1976.
24. Hans Selye, **"The Story of the Adaptation Syndrome"**, Medical Publishers, Montreal , Canada, 1952.
25. Hans Warner. B, **"Prosocial Behavior"**, Psychology press, USA, 2005.
26. Helen B. Schwartzman, **"Ethnography organization"**, Sage publications, London 1993.
27. Hendrix W.H & al," **Antecedents and organizational effectiveness outcomes of employee stress and health. In: Occupational Stress: A Handbook"**, DC: Taylor & Francis, Washington, 1995.
28. Henry Moon & al, **"The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research"**, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* , (ed: Davidl Turnipseed, pp1-22), Nova: science publishers, Inc,New York,2004.
29. Ibrahim Duyar, Anthony. H," **Discretionary behaviors and performance in educational organizations"**, Emerald Group publishing limited, MK, 2012.
30. Ivan T. Robertson & Cary L," **Cooper Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioners"**, John Wiley et sons, LTD, New York, 2001.
31. James,L,Gibson,& al, **"Organizations. Behavior, Structure, Processes"**, Published by McGraw-Hill , 4thed, 2012
32. Jay c.Thomas, Michel Hersen," **Industrial and organization assessment"**, John Wiley & sons, inc, New Jersey, 2004.
33. Jennifer j. Halpern &Robert N.S, **"Debating rationality :Nonrational aspects of organizational decision making"**, cornnel university press, USA, 1998.
34. John R. Ridley& John Channing, **"Safety at Work"**, published by Butterworth-Heinemann, London, 3rd ed, 2014.
35. Jonathan C. Smith," **Stress Management : A Comprehensive Handbook of Techniques and Strategies"**, Springer Publishing 1st Ed, New York, 2002..
36. Julian B & al," **Organization Behavior"**, Sage publications, London, 2008.
37. Kaiser Stephan & al, **"Creating Balance? : international perspectives on the work-life integration of professionals"**, Springer Verlag, New York, 2011.
38. Kusluvan, Salih, **"Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry"**, Nava science publishers, Inc, New Yourk,2003.
39. Marc J. Schabracq & al," **The Handbook of Work and Health Psychology"**, John Wiley & Sons, England, 2nded, 2003.
40. Marc J. Schabracq, **"Organisational Culture, Stress and Change"**, The Handbook of Work and Health Psychology ,John Wiley & Sons Ltd, USA, 2nd,2003.
41. Marcia P.M & Janet P. N, **"The organizational and legal implications for companies and employees"**, Lexington Books ,Canada, 1992.
42. Martin Baumueller,"**Managing Cultural Diversity"**, Peter Lang, USA, 2007.
43. Maureen Dollard, & al ,"**Occupational Stress in the Service Professions"**, published by

- Taylor & Francis, London, 2003.
44. Michael Armstrong," **Human resource management practice**", Kong an page, New York 12th ed, 2012.
 45. Michelle L. Casto, "**Get Smart! About Modern Stress Management: Your Personal Guide To Living A Balanced Life**", Bloomington ,United States, 2004.
 46. Morgan Wetzel, "**The Encyclopedia of the History of American Management**", thoommes continuum, New York, 2005.
 47. Moshe Zeidner & Norman S," **Handbook of coping : theory, research, applications**", John Wiley & Sons publishing, New York, 1996.
 48. Nathalie Delobbe & al, " **Comportement organisationnel : Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle**", de boeck, Belgique, 2005.
 49. Nwachukwu Prince Ololube, "**Handbook of Research on Organizational Justice and Culture in Higher Education Institutions (Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership)** ", IGI Global, 1th ed, united states of America, 2016.
 50. Organ, D. W , "**Organizational Citizenship Behavior and the Good Soldier**" ,In M.G. Rumsey, C.B.Walker and J.H.Harris, eds, *Personnel Selection and Classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,1994.
 51. Patrick Cannor," **Avoiding the Hatchet Man : practical advice for the employed and unemployed**", Eloquent Books, USA, 2009.
 52. Peter,J, Hosie & al," **Happy- Performing Managers**", Edward Elgar publishing limited, USA, 2006.
 53. Philip J. Dewe & al," **Theories of Psychological Stress at Work**", Springer., New York, 2012.
 54. Ravens Christina, "**Internal Brand Management in an International Context**", Springer Gabler, New York, 2013
 55. Ravi Tangri, "**Stress Costs, Stress Cures**", Trafford Publishing, Canada, 2003.
 56. Richard S. Lazarus & Susan Folkman ,"**Stress, Appraisal, and Coping** ", Springer Publishing Company, New York,1984.
 57. Rick Crandall & Pamela L Perrewe," **Occupational Stress: A Handbook**", Taylor and Francis published , Washington , 1995
 58. Ricky W. Griffin & Gregory Moorhead, "**Organizational Behavior: Managing People and Organizations**", Cengage Learning Publisher, Boston ,USA, 2014.
 59. Roethlisberger, F,J,& Dickson, W,J, "**Management and the worker**", Combridge, MA: Harvard university press, 1939.
 60. Rousseau Demies M., "**Psychological contrat in organisations**", SAGE publications, London, 1995.
 61. Simon L. Dolan, "**Stress, Self-Esteem, Health and Work**", published by Palgrave Macmillan, New York, 2007.
 62. Stephen Williams & Lesley Cooper," **Managing Workplace Stress: A Best Practice Blueprint**" , john Wiley & sons, New York, 2002.
 63. Steven E. Hobfoll, "The Ecology of Stress", Published by Taylor & Francis, U.S.A, 1988
 64. Stuart Anderson." **Making Medicine: A brief history of Pharmacy and Pharmaceuticals**",Wiltshire, England: Pharmaceutical Press,2005.
 65. Sumathi Annamalai,& R. Nandagopal, "**Occupational Stress: A Study of Employee Stress in Indian ITES Industry**", Allied Publishers, New Delhi, 2014.
 66. Tadeusz Mare & al,"Human Factors of a Global Society: A System of Systems Perspective", CRC press, New York, 2014.
 67. TEMMAR, H.M. "**Stratégie de développement indépendant cas de l'Algérie : un bilan**", Alger : OPU, 1983.

68. Thomas Geisen & Henry George Harder," **Disability Management and Workplace Integration**", Gower Publishing, 2011.
69. Ulrich D. ," **Human Resource Champions. The next agenda for adding value and Delivering results**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusett,1997.
70. Victor C,X, Wang," **Encyclopedia of strategic leadership and Management**", GI global, Britain, 2016.
71. William O, Bearden & al, "**Handbook of Marketing Scales Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research**", sage publications, inc, united states of America, 3nd, 2011.

B.Journals:

72. Acquaah, M," **Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resource management practices: An integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor**", Review of Human Factor Studies Special Edition,2004,vol 10,N°01,2004.
73. Affum-Osei Emmanuel1 &Azunu Collins," **Relationship between Occupational Stress and Demographic Variables: A Study of Employees in a Commercial Bank in Ghana**", British Journal of Applied Science & Technology N°12,vol02,2016.
74. Ahmad, K.Z, " **The association between training and organizational citizenship behavior in the digital world**", Communications of the IBIMA, vol 11,N°20, 2011.
75. Aldona Glińska & Dawid Szostek," **Organizational Citizenship Behaviors in Public and Private Sector**", International Journal of Contemporary Management ,N°01, vol17,2018.
76. Aldwin CM, Revenson TA," **Does Coping Help? A Reexamination of the Relation Between Coping and Mental Health**", Journal of Personality and Social Psychology, N°53, 1978.
77. Ali Murat, & Ali Can, "**The Antecedents of extra- Role Organizational Behaviors: A qualitative research on soldier**", journal of business Research Turk, vol07, N°0 1, 2015.
78. Ali Zubair & al, "**Employee's participation in decision making and Manager's Encouragement of creativity: the mediating role of climate for creativity and change**", journal of service science and management, vol 08, 2015.
79. Allen, Tammy D & Rush, Michael C, "**The Effects of Organization Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment**", Psychology Faculty Publications, vol 83, N°02, 1998.
80. Amanatullah, E.T, & al, "**Negotiators who give too much: Unmitigated communion, relational anxieties, and economic costs in distributive and integrative bargaining**", journal of Personality and social psychology, vol 95, 2008.
81. Anastasios Zopiatis & al, "**Investigating the Association of Burnout and Personality Traits of Hotel Managers**", International CHRIE Conference-Referee Track, 2011.
82. Anil Kalotra," **marketing strategies of a pharmaceutical companies**", Journal of Drug Delivery & Therapeutics,vol 4,N°02,2014.
83. Anne Stevenson & Sarah Harper, "**Workplace stress and the student learning experience**", Quality Assurance in Education, Vol 01. N°02, 2006.
84. Antônio de Castro Lacaz," **Quality working life and health/illness**", science & collective health, N°5, 2000.
85. Arnold B. Bakker & al, " **Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance**", Human Resource Management, vol 43, N°01, 2004.
86. Arnold B. Bakker& Evangelia Demerouti, " **The Job Demands-Resources model: state of the art**", Journal of Managerial Psychology , vol 22, N°3, 2007.

87. Arnold B. Bakker," **An evidence-based model of work engagement** ", Current Directions in Psychological Science,vol 20, N°4, 2011.
88. Arti Bakhshi & al , "**Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment**", International Journal of Business and Management, vol 04, N°09, 2009.
89. Ayesha Nuzhat& al, **Perceived Stress, Coping Styles and Impact on. Eating Behavior of Health Employees**, International Journal of Social Science and Humanities Research, vol 04, N°01, 2015.
90. Ayesha Tabassum& al," **A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh**", World Journal of Social Sciences, vol 01, N°1, 2011.
91. Azizi, N, & al , "**Modeling Job Rotation in Manufacturing Systems- The Study of Employee's Boredom and Skill Variations**", International Journal Production Economics ,vol 123, N°01,2009.
92. Azman Ismail & Anis Anisah Abdullah, **Administration of reward for individual performance as a predictor of organizational commitment**, journal of Economics and Business,, vol 14, N°28,2016.
93. Barnett, R.C.,"**Toward a review and reconceptualization of the work/family literature**", Genetic Social, and General Psychology Monographs, vol 24, N°02, 1998.
94. Baruch-Feldman C& al," **Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity**",J Occup Health Psychol, N°7, 2002.
95. Bateman, T.S & D.W.Organ, "**Job satisfaction and the good soldier :The Relationship between Affect and Employee citizenship**", Academy of Management Journal ,vol 26 , N°04,1983.
96. Beehr, t, A, work_ role stress and attitudes toward co_ workers, Group & organizational studies, vol 6, N°2, 1981.
97. Begum, S. & al,"**Investigating the relationship between recruitment & selection practice and OCB dimensions of commercial banks in China**", International Journal of Academic Research in Management (IJARM), vol 3, N°02 , 2014
98. Behson, S. J & al, "**The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination**",Current Research in Social Psychology, vol 2,N°512,2000.
99. Belgin Aydıntan & Tuğçe Şimşek, "**Role Stress Sources (Role Perceptions)'s Effect on Intention to Leave the Work: Research at a State University in Turkey**", International Journal of Business and Management Invention, vol 06, N°04, 2017.
100. Berjeron, D,M, & al," **Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen**", journal of Management, vol 39, 2013.
101. Blake Hargrove & al, "**Managing Stress: Human Resource Management Interventions for Distress and Eustress**", Journal of Human Resources Education, vol 10, N°02, 2016.
102. Bolino & Turnley, "**The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work–Family Conflict**", Journal of Applied Psychology, N°90, 2005.
103. Bolino, M. C. & al,"**Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations**". Academy of Management Review, vol 27, N°0 4, 2002.
104. Bolino, M.C., Turnley, W.H, "**Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behaviour** ", The Academy of Management Executive, vol 17,N°03, 2003.
105. Bushara Bano & Rajiv Kumar Jha," **Organizational Role Stress Among Public and Private Sector Employees: A Comparative Study**", The Lahore Journal of Business, N°01, vol01,2012.

106. Camille B. Workmen & Jack W. Brehm. ,”**Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and the Learned Helplessness Model**”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 08, 1975.
107. Campion, Michael, "**Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions** ", *Journal of Applied Psychology*, vol 73, N°3, 1988.
108. Caral Lopes & Dhara Kachalia ,” **Impact of job stress on employee performance in banking sector, International Journal of Science Technology and Management**”, vol 05, N°03, 2016.
109. Cavanaugh MA & al,” **An empirical examination of self-reported work stress among U.S . managers**”, *Journal of Applied Psychology*, N°85, 2000.
110. Chan, C.H. & W.O. Einstein,”**Quality of Work Life (QWL): What can unions do? SAM**”, *Advanced Management journal*, vol 55, N°2, 1990.
111. Chandrakumara, A, "**Does HRM fit really matter to citizenship and task performance? Sri Lankan manufacturing sector experience**", *Employee Relations*, vol29N° 6, 2007.
112. Charles S. Carver & al,” **Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach**”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 56, N°02, 1989.
113. Charles S. Carver & Michael F. Scheier, “**Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction**” , *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 66, N°01, 1994.
114. Charlotte Fritz & al, **The Weekend Matters: Relationships Between Stress Recovery and Affective Experiences**, *Journal of Organizational Behavior*, N°31, 2010.
115. Chinthalapati Mamatha & KDV Prasad, ” **Employee Performance A Function of Social Support And Coping: A Case Study with Reference to Agricultural Research Sector Employees Using Multinomial Logistic Regression**” , *Journal of Business and Management*, vol 19, N°1, 2017.
116. Chris Obisi,” **Employee performance Appraisal and its implication for individual and Organizational Growth**, *Australian Journal of Business and Management Research*,vol,N°09 ,2011.
117. Colquitt, J.S.A., & al,”**Justice at the millennium: A meta analytical review of 25 years of organizational justice research**", *Journal of Applied Psychology*,vol 86,N°03,2001.
118. Cravens, D,W, &al, ” **Formal and informal management control combinations in sales organizations The impact on salesperson consequences** ”, *Journal of Business Research*, vol 57, N°3, 2004.
119. Cynthia D. Fisher,” **Happiness at work**”, *International journal of management reviews*, vol 12, N°4, 2010.
120. Czesław Czabala & al, "**Psychosocial interventions in workplace mental health promotion: an overview**", *Health Promotion International*, vol 26, N°01,2011.
121. Dan S. Chiaburu, & In-Sue Oh, “**The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis**”, *journal of Applied psychology*, vol 96, N°0 6, 2011.
122. David L, Turnipseed & Ali Rossuli, “ **Performance perception of organizational citizenship behavior at work: A Bi- level study among Managers and Employees**”, *British Journal of Management*, vol 16, 2005.
123. David L. Turnipseed & George L. Wilson, “**From discretionary to required: The migration of organizational**”, *Journal of Leadership Studies*, vol 15, N°03, 2009.
124. David, A, F & Thomas, P, “**Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?**”, *Management Decision*, vol 46, N° 06, 2008.

125. Davood Babaei & al, **"The impact of Human Resource Practices and organizational citizenship behavior on firm performance"**, American journal of Applied sciences, vol 09, N° 01, 2012.
126. DeanTjosvold & al, **"Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China"**, *International Journal of Conflict Management*, vol 14, N° 2, 2003.
127. Deepti Bhatnagar," **Understand political Behavior in organizational: A frame work"**, vol 17, N°02, 1992.
128. DeFrank, R. S. & Cooper, C. L, **"Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization"**, *Journal of Managerial Psychology*, N°02, 1987.
129. Derrick. M. Anderson & Justin M, **"Goal clarity, task significance, and performance: Evidence from a laboratory"**, *Journal of public Administration research and theory*, inc, 2015.
130. Deshpande, Revati, **A healthy way to handle Work place stress through Yoga , Meditation and Soothing Humor**, *International Journal of Environmental Sciences*, vol 02, N°4, 2012.
131. Devappa Renuka Swamy & al," **Quality of Work Life: Scale Development and Validation**", *International Journal of Caring Sciences*, vol 8, N°02, 2015.
132. Dianna T. Kenny & Cary Cooper," **Occupational stress: Reflections on theory and practice"**, *international journal of stress management*, 2003.
133. Didem Pasaoglu, **"Analysis of the relationship between human resource management practices and organizational commitment form a strategic perspective, finding from the banking industry "**, *social and behavioral sciences*, N°207, 2015.
134. Dobrova Martinova & al, **" Occupational role stress in the Canadian forces: Its association with individual and organizational well-being"**, *Canadian Journal of Behavioural Science*, N°34, 2002.
135. Dominique Steiler & Charles-Clemens Rüling , **" Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition"**, *revue management & avenir*, N° 34, 2010.
136. Dorota Zotnierzcyk-Zreda,"**Modification of Pathological Type A as Worksite Stress Management and Disease Prevention"**, *Intervention International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, vol 06, N°02, 2000.
137. Douglas T. Hall & Roger Mansfield, **"Organizational and Individual Response to External Stress"**, *Administrative Science Quarterly*, vol 16, N°04, 1971.
138. Dozier, J.B,& Miceli. M. P, **"Potential predictors of whistle blowing: A prosocial behavior perspective"**, *Academy of management review*, 1985.
139. Edwards J.R & Cary L. Cooper, **"The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions"**, *Journal of Organizational Behavior*, vol 11, N°01, 1990.
140. Edwards J.R & Rothbard N.P, **"Work and Family Stress and Well-Being : An Examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains"**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 77, N°2, 1999.
141. Elizabeth Bradford Conan, **"The Impact of Role Conflict on Job Satisfaction of Independent School Athletic Directors"**, *Journal of Amateur Sport*, vol 03, N°01,2017.
142. Erin L. Kelly & al, **"Changing Workplaces to Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control in a White-Collar Organization"**, *Am Sociol Rev*,vol76,N°01,2011.
143. Ezra Odondi Jonjo," **Effects of Occupational Stress on Work Performance of Police Officers in Nakuru Police Division Kenya"**, *Journal of Computer Engineering*, vol 17, N° 06, 2015.

144. Farideh Haghshenas Kashani, "**A Review on Relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior (Case Study: An Iranian Company)**", Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol 2, N°9, 2012 .
145. Fatemeh Fattahi & al, "**Quality of Work Life and Employee ' S Organizational Commitment in Sari City Health Center**", Journal of Research and Development, vol 1, N°09, 2014.
146. Fogle, D. O , "**Learned helplessness and learned restlessness**". *Psychotherapy: Theory , Research & Practice*, vol 15, N°01, 1978.
147. Frederick P. Morgeson &al, "**work design, Handbook of Psychology : industrial organizational Psychology** ", vol 12, 2003.
148. Frenkel Brunswik, E, "**Intolerance of ambiguity as an emotional and perceptual personality variable**", Journal of Personality, vol 18, 1949.
149. Ganesh Salunke, "**Work environment and its effect on job satisfaction in cooperative sugar factories in Maharashtra India**", *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology* , vol 04, N°05, 2015.
150. Gangster D. C.& Schaubroeck J, "**Work Stress and Employee Health**", *Journal of Management*, vol 17, 1991.
151. Gilboa, S, Shirom & al, "**A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects**", *Personnel Psychology*, N°61, 2008.
152. Grant, A, M, & Mayer, D .M,," **Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motive as interactive predictors of citizenship behavior**", journal of Applied psychology, vol 94, 2009.
153. Guan S & al, "**The relationship between mental health and job burnout among different working years professional people**", J North Sichuan Med Coll ,N°29,2014.
154. Gurjit Rakhroy & Parneet Kaur, "**Personal characteristics and empowerment: Antecedents of organizational citizenship behavior?**", *International journal of commerce, Business and Management*, vol 05, N° 03, 2016.
155. Güven Özdem ,"**The Relationship Between The Organizational Citizenship Behaviors And The Organizational And Professional Commitments Of Secondary School Teachers**", *Journal of Global Strategic Management*, vol 06, N° 02, 2012.
156. Hackman, J. R., & Oldham, G. R., "**Motivation through the Design of Work Test of a Theory**", *Organizational Behavior and Human Performance*, N°16, 1976.
157. Hargrove Matthew Blake &al," **Generating eustress by challenging employees**", *Organizational Dynamics*, vol 42, N°01, 2013.
158. Hassan, Zuraida & al, "**Ergonomic problems and stress among workers in a manufacturing company**", *International Journal of Management Studies*, vol 22, N°2, 2017.
159. Hassanreza Zeinabadi, "**Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers**", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, N°5, 2010.
160. Hellgren & Sverke ,"**Unionized employees perception of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being**", *Economic and Industrial Democracy*, N°22, 2001.
161. Henry Ongori & Joseph Evans,"**Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance**", *Journal of Management Research*, vol 08, N°03, 2008.
162. Himanshu Kataria, "**Impact of Psychological Contract on Employee- Employer Relationship and Organizational Performance**", *The International Journal Of Business & Management* , vol 03, N°08, 2015.

163. Hossam Abu Elanain," **Relationship between personality and organizational citizenship behavior: Does Personality influence Employee citizenship**", international review: of business research papers, vol 03, N° 04, 2007.
164. Hwang, J& al , "**Segmentation of hotel employees by occupational stress and differences in demographic characteristics**",Asia Pacific Journal of Tourism Research, vol18,N°03,2013.
165. Ibtisam Mbarak Awadh& al, "**Effects of Workplace Stress on Employee Performance in the County Governments in Kenya: A Case Study of Kilifi County Government**" , *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol 05, N°10, 2015.
166. Ioanna V. Papathanasiou,& al , "**Stress: Concepts, theoretical models and nursing interventions**", *American Journal of Nursing Science*, Vol 04, N°02, 2015.
167. Isabelle Paulhan, "**Le concept de coping**", *L'année psychologique*, N°92, 1992.
168. Itishree. G.K& Rabindra.K.P, "**Human resource and organizational effectiveness: Role of organizational citizenship behavior and Employee intent to stay**", international journal of Business and management , vol 03, N°01, 2017.
169. Ivana. V, "**Organizational citizenship behavior definition, determination and effect**", *Engineering management*, vol0 3, N°0 1, 2017.
170. Izet Masic & al, "**Contribution of Arabic Medicine and Pharmacy to the Development of Health Care Protection in Bosnia and Herzegovina - the First Part**", *Review Med Arch*,vol71,N°05 ,2017.
171. Jaime Ortega, "**Job Rotation as a Learning Mechanism**", *Management Science*, vol 47, N°10, 2014.
172. Jamal & Muhammad, "**Burnout among Employees of a Multinational Corporation in Malaysia and Pakistan: An Empirical Examination** ", *International Management Review*,N° 4, vol 01,2008.
173. Jamie A. Gruman & al," **Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study**",*Journal of Vocational Behavior*, N°69, 2006.
174. Jasmani binti & Abdul Jumaat," **Stress and Psychological Well-Being of Government Officers in Malaysia**", *The Journal of Human Resource and Adult Learning* ,Vol 07, N°02, 2011.
175. Javad Khalatbari & al, "**Correlation of Job Stress, Job Satisfaction, Job Motivation and Burnout and Feeling Stress**", *Social and Behavioral Sciences*, N°84, 2013.
176. Jeffrey A. Lepine & al, "**The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis**", *Journal of Applied Psychology*, vol 87, N°01, 2002.
177. Jeffrey A. Lepine & al," **A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance**", *Academy of Management Journal*, vol 48, N°05, 2005.
178. Jennifer A. Chatman, "**Matching People and Organization: Selection and Socialization in Public Accounting Firms**", *Administrative Science Quarterly*, N°36, 1991.
179. Jeune Afrique , *Revue* N°2032, Du 21 au 27 décembre 1999.
180. Johannes Siegrist," **Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions**", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 01, N°01, 1996.
181. Joireman.J.D & al," **Organizational citizenship behavior as function of Empathy consideration of future consequences and employee time Horizon**", *journal of Applied social psychology*, vol 36, N°09,2006.
182. Juliet Hassard & al ,"**The Cost of Work-Related Stress to Society: A Systematic Review**", *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017.

183. Kaewthummanukul T & Brown KC," **Determinants of employee participation in physical activity: critical review of the literature**", American Association of occupational health Nurses journal, vol 54, N°06, 2006.
184. Kamal Birdi et al, "**The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study**" , personnel psychology, N°61, 2008.
185. Kamran Sabir & al, "**Hrm Practices A Way For Improving Skills and Commitment of the Employees in Organization (A Case Study of Banking Sector In Pakistan)** ", International Journal of Asian Social Science, vol 02 , N° 10, 2010.
186. Karakaş, Ayhan & Şahin Nilüfer," **The Relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee**", Sosyoekonomi, vol 25, N°32, 2017.
187. Kasperczyk, R,"**Corporate responsibility for systematic occupational stress prevention**" , Journal of Business Systems, vol 05, N°03, 2010.
188. Kazmi R& al, "**Occupational stress and its effect on job performance. A case study of medical house officers of district Abbottabad**", J Ayub Med Coll Abbottabad, vol 20, N°03, 2008.
189. Kelly, R & Caplan, J, "**How bell labs creates star performers**",Harvard Business Review ,vol 71,N°04, 1993.
190. Khaled M. K. & al , "**The Impact of the Organizational Justice on the Development of the Organizational Citizenship Behavior in Jordanian Press Organizations**", European Journal of Business and management , vol 05, N°02, 2013.
191. Khyzer Bin Dost, Haris Jabbar Khan, "**Job Enrichment Causes High Level of Employee Commitment During the Performance of Their Duties: a Behavioral Study**", Arabian Journal of Business and Management Review, vol 1, N° 10 , 2012.
192. Kim Lian Lee,L & Abdul Latif Salleh," **Moderating Effects of Subordinates' Competency Level on Leadership and Organization Citizenship Behavior**", international journal of business and Management, vol 04, N°07, 2009.
193. Kim, T-Y, & al, "**Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit**", Journal of Applied Psychology, vol 90, N°02, 2005.
194. Kweku Esia-Donkoh & al," **Coping With Stress: Strategies Adopted by Students at the Winneba Campus of University of Education**", journal US-China Education Review, N°02, 2011.
195. Kyeong. D. J & Myung, S.K,"**Mediation effect of organizational commitment between the professional self- concept and organizational citizenship behavior of clinical Nurse**", advances science and technology letters, vol 61, N° 13, 2014.
196. Leana, C. R& Van Buren," **Organisational social capital and employment practices**", Academy of Management Review, vol 24, N°03, 1999.
197. Lee Kim Lian L& Low Guan Tui, "**Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics**", Journal of Applied Business and Economic, vol 13, N°02, 2012.
198. Lee, H.J, "**Willingness and capacity: the determinants of prosocial organizational behaviour among nurses in the UK**", International Journal of Human Resource Management ,N°12, 2001.
199. Lelei .J. & al," **Effect of organizational citizenship behavior on Employee performance in Banking Sector, Nairobi country, Kenya**", International of Business, Humanities and technology ,vol05, N°04, 2015.

200. Leyla Amin & Sayedali Naji," **The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff**", International Journal of Medical Research & Health Sciences, vol 05, N°05, 2016.
201. Little, Laura M& al,"**Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge**", Journal of Management Studies, Vol 44, N°02, 2007.
202. Lowery, C. M. & al, "**Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior**", Psychological Reports, N°91,vol 02,2002.
203. Lucy Cennamo & Dianne Gardner, " **Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit**", Journal of Managerial Psychology, vol23, N°08, 2008.
204. Luo Lu& al, "**Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/ Family Conflict, and Their Consequences at Work: A National Probability Sample in Taiwan**", International Journal of Stress Management, vol 15, N°1, 2008.
205. Macklin, D. S., & al, "**Public and private sector work stress: Workers' compensation**", levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. Australian Journal of Psychology, N°58,vol 03,2006.
206. Madineh Golabli & al, "**The Survey of Relationship between Time Management with Job Stress and Performance in Material and Procurement Management of N.I.S.O.C (National Iranian South Oil Company)**", Journal of Basic and Applied Scientific Research ,vol 03, N°10, 2013.
207. Marcelissen FH& al, "**Social support and occupational stress: a causal analysis**",Soc Sci Med,N° 26,1988 .
208. Marjorie L,& al, "**Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior**", journal of organizational behavior, vol 20, 1999.
209. Mather A.S & al," **Effects of exercise on depressive symptoms in older adults with poorly responsive depressive disorder**", The British Journal of Psychiatry, N°180, 2002.
210. May Chiun Lo," **Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, international Business Research**", vol 2, N° 01, 2009.
211. Mehdi Barzegar& al, "**Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran**", International Journal of Hospital Research, vol 01, N°01, 2012.
- 212.Mohammad Reza Faghih parvar & al, " **Effect of Quality of Work Life on Organizational Commitment by SEM (Case Study: OICO Company)**", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol 3, N°10, 2013.
213. Mohsin Ali Raza & Muhammad Musarrat Nawaz, "**Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan**", International Journal of Business and Social Science, vol 2, N°18,2011.
214. Muhammad Adil, "**Impact of Job Design on Employees Psychological Work Reactions: Empirical Evidence from the Universities of Khyber Pakhtunkhwa**", Journal of Managerial Sciences, vol XI, N°3, 2017.
215. Muhammad Imran Qureshi & al, Job Stress, "**Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice**", Archives Des Sciences,vol65,N°08,2012.

216. Musrat Parven," **Faculty stress in a Saudi Government University**", *International journal of humanities and social science*, Vol 03, N°18, 2013.
217. Nasir, M & Bashir, "**Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan**", *International Journal of Social Economics*, N°39,vol04,2012.
218. National Institute for Occupational Safety and Health , "**Stress at work. DHHS (NIOSH) Publication**" , N° 99 ,1998 .
219. Nicola Payne & al, "**The impact of job strain on the predictive validity of the theory of planned behaviour: An investigation of exercise and healthy eating**", *British Journal of Health Psychology*, N°01, 2005.
220. Niehoff, B,P, & R,H, Moorman , "**Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**", *Academy of Management Journal*, vol 36, N°3, 1993.
221. Ning L & al, "**Study on the occupational stress and job burnout in petroleum workers in the Xinjiang Arid desert**", *Wei Sheng Yan Jiu*,N°09, 2014.
222. Noor, A., "**Examining Organizational Citizenship Behaviour as the outcome of organizational commitment: Astudy of universities teachers of Pakistan**", *Army Public College of Management Sciences*, vol 2,N°01.
223. Odunayo Salau & al, "**Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among the Non Academic Staff in Nigerian Public Universities**" , *Management& Marketing*,vol XII,N° 1,2014.
224. Organ, D,W, "**Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time**", *Human Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, inc, vol 10, N° 02, 1997.
225. Organ, D,W, "**the motivation Basis of organization citizenship Behavior**", *Research in organizational Behavior*, Jai press Inc, vol 12, 1990.
226. Organ. D & Ryan. K,"**A meta - analyse review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior**", *Personnel Psychology*, vol 48, 1995.
227. Orhan & al, "**The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a surevey study in the province of Erzurum turkey**", *social and behavior science*, vol 99, 2013.
228. Ortega J, "**Job rotation as a learning mechanism**", *Management Science* ,vol 47,N°10,2001.
229. Osman, I & al, "**The relationship between human resources practices and firm performances: An empirical assessment of firms in Malaysia**", *Business Strategy Series*, vol 12 ,N° 01,2011.
230. P. Samuel, "**Privatisation et secteur public Finances & Développement**", vol. 22, N° 4, décembre 1985.
- 231.Panagiotis Trivellas& al, "**The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in Health Care**", *Social and Behavioral Sciences*, N°73, 2013.
232. Pedersen BK& Hoffman-Goetz, "**Exercise and the Immune System: Regulation ,Integration, and Adaptation**", *Physiological Reviews*, vol 80, N°03, 2000.
- 233.Podsakoff, & al, "**Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis**", *Journal of Applied Psychology*,N° 94, 2009.
- 234.Podsakoff, P, M & al, "**organizations citizenship Behavior: A critical Review of the theoretical and Empirical literature and suggestions for future Research**", *journal of Management*, vol 26, N°03, 2000.
- 235.Podsakoff, P, M & al,"**Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance**", *journal of Applied psychology*, vol 82, 1997.

236. Poursafar, A & al, "**Developmental performance appraisal and organizational citizenship behaviour: Testing a mediation model**", *Journal of Education and Practice*, vol 5,N°16, 2014.
237. Prithviraj, C," **Beyond direct and symmetrical effect: the influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior**", *Academy of Management journal*, vol 42, N° 03, 1999.
238. Rabi S. Bhagat , "**Organizational stress, psychological strain, and work outcomes in six national contexts : A closer look at the moderating influences of coping styles and decision latitude**", *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol 17, N°17, 2010.
239. Ramezan Jahanian& al, "**Stress Management in the Workplace**", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, vol 01, N°06, 2012.
240. Randall. S, Schuler, "**Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the Business**", *Organizational Dynamics*, Vol 21, N° 01, summer, 1992.
241. Ratnawat R.G & Jha P.C, "**Impact of job related stress on employee performance: A review and research Agenda**", *Journal of business and management*, vol 16, N°11, 2014.
242. Rebecca C. T, " **Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personne**", *International Journal of Information Technology and Business Management* 29th July , Vol15, N°01,2013.
243. Revenio Jalagat," **Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance**", *American Journal of Management Science and Engineering*, Vol 2, N°01, 2017.
244. Richard Hackman & Greg R, Oldham, "**Development of the Job Diagnostic Survey**", *Journal of Applied Psychology*, vol 60,N°02, 1975.
245. Richard P. Vlosky & Francisco X. Aguilar, "**A Model of Employee Satisfaction: Gender Differences in Cooperative Extension**", *Journal of Extension* , vol 47, N° 2, 2009.
246. Richard S. Lazarus , "**From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks**", *Annual Review of Psychology*, N°44, 1993.
247. Robert Eisenberger, & al," **Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation**", *Journal of Applied psychology*, vol 75, 1990.
248. Robert R. McCrae & Paul T.Costa," **Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample**", *Journal of Personality*, N°54, 1986.
249. Robert H. Moorman & Gerald L. Blakely," **Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior**", *Journal of organizational behavior*, vol 16, 1995.
250. Rodell, J. B & Judge, T. A, "**Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors**", *Journal of Applied Psychology*, vol 94, N°06, 2009.
251. Rose Su-Jung Lin & Jui-Kuo Hsiao, "**The Relationships between Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Trust and Organizational Citizenship Behavior**", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol 05, N°03, 2014.
252. Rose Su-Jung Lin& al, "**What are the Relationships Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior?—An Empirical Study**" , *International Conference on Economics, Business Innovation*, vol 38, 2012.
253. Rousseau D ,M, & Judi, M,P, " **The contacts of individuals and organizations, research in organizational Behavior**", *JAI press inc*, vol 15, 1993.

254. Rousseau D ,M, "**New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A Study of Psychological Contracts**", Journal of organizational Behavior, vol 11, 1998.
255. Ruchi Jain & Surinder Kaur , "**Impact of Work Environment on Job Satisfaction**", *International Journal of Scientific and Research Publications*, vol 4,N°1, 2014
256. Rumki. G,"**Study on self- concept, Academic Achievement and Achievement motivation of the students**", journal of humanities and social science, vol 19, N° 05, 2014.
257. Russell A. Matthews& al, "**Family-Supportive Supervisor Behaviors, Work Engagement, and Subjective Well-Being: A Contextually Dependent Mediated Process**", Journal of Occupational Health Psychology, vol 19, ,N°2, 2014.
258. Sabine Pohl & al," **Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses**", Presses universitaires de Grenoble, vol 3, N°04,2011.
259. Saeed Beigi & al, "**Studying the relationship between Quality of work life and customer relationship management performance in ParsKhodro Company**", Asian Journal of Research in Business Economics and Management, vol 5, N°12, 2015.
260. Saeed Ramezani,& al, "**identification and ranking of the factors a effecting the de development of organizational citizenship behavior**", international journal of economics, commerce and Management, vol 03, N° 05, 2015.
261. Sahar Hosseini& al, "**Relationships between time management and job stress**", *Archives of Applied Science Research*, vol 05, N°01, 2013.
262. Saleh Ali," **Quality of Work Life as a Predictor of Work Engagement among the Teaching Faculty at King Abdul-Aziz University**", International Journal of Humanities and Social Science,vol6,N°1,2016.
263. Samuel B. Bacharach & al, "**Work Processes, Role Conflict, and Role Overload: The Case of Nurses and Engineers in the Public Sector**", Work and Occupations,vol 17, N°2, 1990.
264. Sandhya Nair, "**A Study on the Effect of Quality of Work Life on Organisational Citizenship Behaviour (OCB) with special reference to College Teachers in Thrissur District ,Kerala**", Integral Review-A Journal of Management, vol 6, N°1, 2013.
265. Sandhya Nair, **A study on the Effect of Quality of Work Life (QWL) on Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Special reference to College Teachers is Thrissur District, Kerala**, Integral Review- A Journal of Management,vol 6,N°01,2013.
266. Sandy J. Wayne& al, "**Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective**", The Academy of Management Journal, vol 40,N°01,1997.
267. Sandy J.W, & al," **Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective**", journal, vol 43, N° 04, 2000.
268. Sarah-Genevieve Tre´panier & al, "**The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relation: A two sample study**", *Motivation and Emotion*, N°37, 2013.
269. Sarika Sushil," **Role of Job Enrichment and Job Enlargement in Work Life Balance**", Global Journal of Finance and Management, vol 6, N°3, 2014 .
270. Scott B. MacKenzie & al," **Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance**", Journal of Marketing, N°62, 1998.
271. Selahattin Kanten & Omer Sadullah, "**An empirical research on relationship quality of work life and work engagement**", Social and Behavioral Sciences,vol 62, 2012.
272. Seokhwa Yun,& al," **Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and**

- Managerial Perceptions of Employee Commitment**", Journal of Applied Psychology by the American Psychological Association, Vol 92, N°0 3, 2007.
273. Seyed Mohammad Moghimi & al, "**Studying the Relationship between Organizational Justice and Employees' Quality of Work Life in Public Organizations: A Case Study of Qom Province** , Iranian Journal of Management Studies, vol 6, N°1, 2013.
 274. Shakeela Saleem & al, "**The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan** ",Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, vol 01, N°9, 2012.
 275. Sharma, & al, "**Role Stress among Banking Sector Employees: A Logit Approach**", The IUP Journal of Organizational Behavior, vol 11,N°03, 2012.
 276. Shazia Zamir & Munazza Ambreen," **Relationship between occupational stress (OS) and organization citizenship Behavior (OCB) of academic staff working at higher educational level**" ,Elixir Soc. Sci ,N°40, 2011.
 277. Sheri Brown & Liza Nagel," **The ABCs of managing teacher stress**", The Clearing House, vol 76, N°05, 2003.
 278. Shoenfelt, E. L & Battista, L.,**A laboratory study of satisfaction effects on mood state, with drawal intentions, and organizational citizenship behavior** ,Psychological Reports, N°95,vol 03,2004.
 279. Shokoufeh Kasraie & al, "**The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff**", Patient Saf Qual Improv, vol 02,N°02,2014.
 280. Shubhi Agarwal, "**Organizational Citizenship behavior: A Comparative Study Between Public and Private Sector Bank**", International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, N°05, vol04,2016.
 281. Sinpan.L, "**Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand**", journal of science, vol 37, 2016.
 282. Smith, C,A & al, "**Organization citizenship, Behavior: its and Antecedents**", journal of Applied psychology, vol 68, N°04, 1983.
 283. Sofia Kadar. k & al," **The factors affecting organizational citizenship behavior A study in fitness industry**", international journal, of recent Advances in organizational behavior and decision sciences, vol 11, N° 02, 2015.
 284. Sofiah,K,K & Mohd.Z.A,"**The mediating effect of organization commitment in the organization culture, leadership and organization justice relationship with organization citizenship behavior: A study of Academics in privates Higher learning institutions in Malaysia**", internal journal of Recent advance in organization behavior and decision sciences, vol 01, 2015.
 285. Soumendu Biswas, "**Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations**", IIMB Management Review,N°22,2010.
 286. Srull, T.K.& Wyer, R.S," **Person memory and judgment**", Psychological Review,vol 96,N°01 ,1989.
 287. Steelman & al, "**The Feedback Environment Scales (FES): Construct definition, measurement and validation**", Educational and Psychological Measurement ,N° 64,2004.
 288. Stephen E. Humphrey& al, "**Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature**", journal of applied psycholgy, vol 92, N°5, 2007.
 289. Steven E,Hobfoll," **Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress**",

- American psychological Association, vol 44 , N°03,1989.
290. Steven, E, Hobfoll, **"The influence of culture , community, and the nested- self in the stress process: Advancing conservation of resources theory"**, Applied psychology: An international review, vol 50, N°03, 2001.
291. Sukhada Tambe & Meera Shanker ,**" A Study Of Organizational, Citizenship Behaviour And Job Stress In A Manufacturing Company In Mumbai"**, GE- International Journal of Management Research ,vol 03, N° 04,2015.
292. Sunita & al," **Work Stress and Organisational Citizenship Behaviors (OCBs) in Call Centers Employees"**, The International Journal of Indian Psychology, vol 03, N°01, 2015.
293. Suparjo Suparjo & Susetyo Darmanto, **" Mediating Role of Jobs Satisfaction among Organizational Commitment, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Empirical Study on Private Higher Education in Central Java, Indonesia"**, journal of research in marketing, vol 04, N° 01, 2015.
294. Susan Folkman& al,"**Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms"**, Journal of Personality and Social Psychology, vol 50, N°03, 1986.
295. Suzanne S. Masterson & al,"**Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships"**, Academy of Management Journal, vol 43, N°0 4,2000.
296. Talat Islam & al," **Exploring the relationship between POS, OLC, job satisfaction and OCB"**, Journal: Procedia Social and Behavioral Sciences, N°114, 2014.
297. Thompson& al," **Exercise and acute cardiovascular events - Placing risks into perspective: A scientific statement from the American Heart Association Council on Nutrition"**, Physical Activity, and Metabolism and the Council on Clinical Cardiology ,Circulation, vol 115,N°17,2007.
298. Toby D Wall & al, **" The Demand-Control Model Of Job Strain: A More Specific Test"**, journal of occupational and organizational psychology, N°69, 1996.
299. Tracey Shea & Helen De Cieri," **Workplace stress evaluation tools: A Snapshot Review"**, Australian Centre for Research in Employment and Work (ACREW) Faculty of Business and Economics, Monash University, Australie, 2011.
300. Tuten, Tracy L & Neidermeyer, Presha E," **Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism"**, Journal of Business Research, N°57, 2004.
301. Ultan P.Sherman & Michael J. Morley," **On the Formation of the Psychological Contract: A Schema Theory Perspective"**, Group & Organization Management, vol 40, N°02, 2015.
302. Uzon wanne&Francis," **Organizational citizenship and demographic factors among Oil workers in Negeria"**, journal of humain and social science, vol 19, N°08, 2014.
303. Van Der Hek H & Plomp H.N,"**Occupational stress management programmes : a practical overview of published effect studies"**, Occup. Mod, vol 47, N°3, 1997.
304. Van Der Klink Jac J & al, **The Benefits of Interventions for Work-Related Stress**, American Journal of Public Health, vol 91, N°02, 2001.
305. Van Dyne, L., & Lepine, J. A,"**Helping and voice extra-role behaviors : Evidence of construct and predictive validity"**, Academy of Management Journal, vol 41, 1998.
306. Van Dyne.L & al," **Organizational citizenship behavior: construct redefinition, Mesurement, and validation"**, Academy of management journal, vol 37, N°04, 1994.
307. Van Laar & al, **The Work-related Quality of Life (QoWL) scale for healthcare workers**, Journal of Advanced Nursing, N°60,vol03,2007.

308. Venith Vijay & R. Indradevi , "**A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University**", Mediterranean Journal of Social Sciences,vol 6,N°1,2015.
309. Wageeh A. Nafei ,"**Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Context**", American International Journal of Social Science ,vol 3, N°1,2014.
310. Walsh, K., & Gordon, J. R., "**Creating an Individual Work Identity**", Human Resource Management Review, vol 18, N°1, 2008.
311. Wei, Y., & al," **High-performance HR practices and OCB: A cross level investigation of a causal path**", The International Journal of Human Resource Management,vol 21,N°10,2010.
312. Williams S& Cooper C.L,"**Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator**", Journal of Occupational Health Psychology, vol 03, N°04, 1998.
313. Williams.L,J & S,E Anderson," **Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors**", Journal of Management, vol 17, N°03, 1991.
314. Wilmar B. Schaufeli & Arnold B. Bakker, "**Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study**", Journal of Organizational Behavior, vol 28, N°3, 2004.
315. Wilmar Schaufeli & al, "**The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach**", Journal of Happiness Studies, vol 03, N°01, 2002.
316. Xiao-Ping Chen & al," **The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses**", Journal of Applied Psychology, vol 83, N°06, 1998.
317. Yanhan Zhu," **individual behavior: in role and Extra- role**", International Journal of Business Administration, vol 04, N°01, 2013.
318. Yitzhak Fried & al, "**The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress–Job Performance Relationships: Combining Meta-Analysis and Structural Equation Modeling**", International Journal of Stress Management, N°15, 2008.
319. Yung-Tai Tang & and Chen-Hua Chang," **Impact of role ambiguity and role Conflict on employee creativity**", African Journal of Business Management Vol4,N°06,2010.
320. Yung-Tai Tang & Chen-Hua Chang," **Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity**", African Journal of Business Management, vol 04, N°06, 2010.
321. Yupono Bagyo,"**Organizational citizenship Behavior as Attitude Integrity in Measurement of Individual Performance Appraisal**", Journal of Business and Management, vol 12, N°02, 2013.
322. Zamir & Munazza, "**Relationship between occupational stress (OS) and organization citizenship behavior (OCB) of academic staff working at higher educational level**", Journal Elixir Soc. Sci, N° 40, 2011.
323. Zhou Yongkang & al, "**The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres**", Chinese Studies, vol 03, N°01, 2014.

C.conference

- 324.Dariusz Turek & Agnieszka Wojtczuk," **HRM practices influence organizational citizenship behavior? Mediating the role of person: organizational fit, management know ledge and learning**", international conference Italy, 25-27/05/2015.
- 325.Ismael Byaruhanga & Patrick Bikadho, "**empowerment, and OCB, trust and OCB, and employee engagement and. OCB**", 9th international academic conference, Istanbul, 13/04/2014, p170.
- 326.Lidia Garcia, & al, " **A Structural Model for Organizational Justice in Universities Based on Intellectual Capital, proceedings of the 5th European conference on intellectual capital**", university of Spain, 2013.
- 327.M. Mokadem, " **La privatisation est-elle un moyen de promotion des investissements. Cas de la Tunisie ?** ", coDeRiA, 10e assemblée générale, Kampala, 8-12 décembre 2002.
- 328.Munafò .M & al, "**Biofeedback Protocols for Stress Management in High-Performance Work Environments**" , Proceedings of Measuring Behavior, 9th International Conference on Methods and Techniques in Behavioral Research (Wageningen, The Netherlands, 27-29 August 2014).

3.المواقع الإلكترونية:

<http://www.saidalgroup.dz>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للأساتذة طالب عبد الرحمان بالأغواط
قسم اللغة العربية

إشهاد بالتصحيح اللغوي لأطروحة دكتوراه LMD

أنا المتعني لفظ الأستاذ(ة): د. عبد القادر نبقي
الدرجة العلمية: أستاذ محاضر
المؤسسة الجامعية: المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط
أشهد بأنه تمت المراجعة اللغوية لأطروحة دكتوراه LMD الموسومة ب:
المؤلف: التسمية ودورها في التحقيق من مفهوم العمل
في المؤسسات العربية والحداثة (دراسة مقارنة بين فريق
صالح أنصوري والزميلة Pharmakiane الزاير)

لمؤلفها الطالبة: ريم عمام
وتم تصويب الأطروحة وتنقيتها، كما تم الإلتزام بملاحظات المدقق اللغوي أصولاً.

في الأخير نقبلوا فائق الشكر والتقدير.

اسم المدقق وتوقيعه

عبد القادر نبقي

رئيس قسم اللغة العربية

رئيس قسم اللغة العربية
إمضاء: بلقاسم حمامة



ملحق رقم 01: قائمة بأسماء محكمي إستبيان الدراسة

الرقم	الأساتذة	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	بشير عبد العالي	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
2.	بن عون الطيب	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
3.	حمدي بلقاسم	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
4.	عائشة صفراني	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
5.	عبد العليم تاوتي	أستاذ محاضر صنف ب	جامعة الأغواط
6.	عبد القادر بلخضر	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
7.	عبد القادر بن برطال	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
8.	فرحات أحميدة	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة الأغواط
9.	أحمد بوسهمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار
10.	أحمد بوشنافة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار
11.	بلحاج فرجي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار
12.	الطيب بولحية	أستاذ محاضر صنف أ	جامعة جيجل

ملحق رقم 02: إستمبيان الدراسة

جامعة عمار ثلجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أتشرف بان أضع بين أيديكم استبانة دراستي بعنوان " المواطننة التنظيمية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل في المؤسسات العمومية والخاصة دراسة مقارنة " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم التسيير تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات. لطالبة دكتوراه عمار ريم .

سلوك المواطننة التنظيمية: هو السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ضغوط العمل: كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالا مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى قلق نفسي أو توتر عصبي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية.

نرجو منكم سادتي وسيداتتي الموقرين أن تساهموا في هذا البحث العلمي من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان.

● قبل استعمال هذا الاستبيان، نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1 حتى 5) أمام العبارة والذي يناسب درجة موافقتكم.

● أعد هذا الاستبيان وفق سلم التقييم يدعى "سلم ليكارت" وفيه خمس درجات من 1 معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب وينتهي بدرجة 5 معبرة عن موافقة تامة للمجيب. توجد في وسط هذا السلم درجة 3 والتي تعبر عن حيادية المجيب اتجاه عبارة معينة.

● (نرجو منكم أن تستعملوا هذه الوضعية بحذر شديد، لأنها تخل بالدراسة).

● لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص).

● ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحثية.

نشكركم كثيرا لتعاونكم على إعداد هذه الدراسة

البيانات الشخصية: ضع علامة × في المكان المناسب

1. نوع المؤسسة : مؤسسة عمومية (.....)، مؤسسة خاصة (.....).

2. الجنس: ذكر (.....)، أنثى (.....).

3. العمر: 30 سنة فأقل (....)، من 30 إلى 39 سنة (....)، من 40 إلى 49 سنة (....)، 50 سنة فأكثر (....).

4. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي (.....)، ثانوي (.....)، جامعي (.....)، دراسات عليا (.....).

5. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات (....)، من 5 إلى 10 سنوات (....)، أكثر من 10 سنوات (....).

7. الحالة العائلية: عازب -ة (.....)، متزوج -ة (.....)، مطلق -ة (.....)، أرمل -ة (.....).

8. الأجر: أقل من 30000 (.....)، من 30000-50000 (.....)، أكثر من 50000 (.....).

قائمة الملاحق

الأبعاد	غير موافق تماماً موافق قليلاً محايد موافق موافق تماماً					درجة الموافقة
	1	2	3	4	5	
سلوك المواطن التنظيمية						
AL1	1. أعطى على زملائي عندما يتغيبون عن العمل بدون مبرر.					
AL2	2. أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.					
AL3	3. أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي.					
AL4	4. استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد.					
CO1	5. أنا مدرك للأثر الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين.					
CO2	6. احترم حقوق الآخرين في العمل.					
CO3	7. أحرص على تقادي المشكلات قبل وقوعها.					
CO4	8. أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.					
CO5	9. أتجنب إثارة المشاكل في العمل.					
SP1	10. سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل .					
SP2	11. أستهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل .					
SP3	12. ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة.					
SP4	13. أركز دائماً على التصرفات الإيجابية لزملائي.					
SP5	14. عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح.					
CV1	15. أقرأ و أتابع دائماً الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة.					
CV2	16. أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.					
CV3	17. أهتم بمستقبل مؤسستي.					
CV4	18. أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل.					
CV5	19. أحافظ على سمعة مؤسستي.					
CON1	20. أتواجد دائماً في الوقت المحدد لبدء العمل.					
CON2	21. أحضر للعمل لأنه أمر ضروري.					
CON3	22. أحافظ على نظافة مكان العمل.					
CON4	23. أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.					

قائمة الملاحق

الأبعاد	درجة الموافقة				
	غير موافق تماما	موافق قليلا	محايد	موافق	موافق تماما
	1	2	3	4	5
ضغوط العمل					
RA1	25. الأهداف الخاصة بوظيفتي غير واضحة وغير محددة.				
RA2	26. أحيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي.				
RA3	27. مسؤوليات وظيفتي غير واضحة.				
RA4	28. أنا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية.				
RC1	29. يتوقع مني الآخرون إنجاز ما لا أتوقعه من نفسي.				
RC2	30. أعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة و متناقضة.				
RC3	31. استقبل أوامر من أكثر من جهة مسؤولة.				
RC4	32. يطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة.				
WO1	33. حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.				
WO 2	34. وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني.				
WO 3	35. يجب أن أكمل عملي في المساء وفي الإجازات الرسمية حتى انتهي منه.				
WO 4	36. مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة.				
EN1	37. توفر المؤسسة التسهيلات المناسبة للموظفين(أدوات، وسائل، برامج/معدات) لتحقيق أداء وظيفي متميز.				
EN2	38.تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن والسلامة للعاملين.				
EN3	39. تمتاز تصاميم المؤسسة بأنها حديثة و مصممة بطريقة ملائمة لظروف العمل.				
EN4	40. أنا قادر على تلقي الدعم من رئيسي و الزملاء.				
CD1	41. ترتبط فرص الترقية بسنوات الخدمة في المؤسسة أكثر من ارتباطها بالكفاءة.				
CD2	42. فرص الترقية لا تمنح على أسس عادلة.				
CD3	43. معايير الترقية ليست واضحة.				
CD4	44. تمنح لي وظيفتي مسارا للتطور المهني خلال المستقبل.				
ما رأيك في الموضوع الذي بين يديك: موضوع مهم (.....)موضوع متوسط الأهمية (.....)موضوع ضعيف (.....)					
سؤال مفتوح. إلى أي حد تعتقد فيه أخي الموظف أو الموظفة بأن لسلوك المواطنة التنظيمية دور في التخفيف من ضغوط العمل ؟					
.....					
.....					
.....					
.....					
.....					

ملحق رقم 03: تقييم الاعتمادية في المقاييس: مخرجات Reliability Analysis

1. مقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	23

```
RELIABILITY /VARIABLES=AL1 AL2 AL3 AL4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	4

```
RELIABILITY/VARIABLES=CO1 CO2 CO3 CO4 CO5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	5

```
RELIABILITY /VARIABLES=SP1 SP2 SP3 SP4 SP5/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,665	5

```
RELIABILITY /VARIABLES=CV1 CV2 CV3 CV4 CV5 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	5

```
RELIABILITY /VARIABLES=CON1 CON2 CON3 CON4 /SCALE('ALL VARIABLES') AL
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,725	4

2. مقياس ضغوط العمل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,766	16

RELIABILITY

/VARIABLES=RA1 RA2 RA3 RA4/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	4

RELIABILITY /VARIABLES=RC1 RC2 RC3 RC4 /SCALE('ALL VARIABLES') AL /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	4

RELIABILITY/VARIABLES=WO1 WO2 WO3 WO4 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	4

RELIABILITY /VARIABLES=EN1 EN2 EN3 EN4/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	4

ملحق رقم 04: خصائص أفراد العينة

نوع المؤسسة * الجنس
Effectif

		الجنس		Total
		ذكر	أنثى	
نوع المؤسسة	مؤسسة عمومية	81	72	153
	مؤسسة خاصة	115	38	153
	Total	196	110	306

نوع المؤسسة * العمر
Effectif

		العمر				Total
		30 سنة فأقل	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر	
نوع المؤسسة	مؤسسة عمومية	33	80	30	10	153
	مؤسسة خاصة	45	69	24	15	153
	Total	78	149	54	25	306

نوع المؤسسة * المستوى التعليمي

Effectif

	نوع المؤسسة	المستوى التعليمي			Total
		ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
	مؤسسة عمومية	47	89	17	153
	مؤسسة خاصة	16	118	19	153
	Total	63	207	36	306

نوع المؤسسة * سنوات الخدمة

Effectif

	نوع المؤسسة	سنوات الخدمة			Total
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
	مؤسسة عمومية	44	71	38	153
	مؤسسة خاصة	83	48	22	153
	Total	127	119	60	306

نوع المؤسسة * الحالة العائلية

Effectif

	نوع المؤسسة	الحالة العائلية			Total
		عازب-ة	متزوج-ة	مطلق-ة	
	مؤسسة عمومية	39	113	1	153
	مؤسسة خاصة	65	86	2	153
	Total	104	199	3	306

نوع المؤسسة * الأجر

Effectif

	نوع المؤسسة	الأجر			Total
		أقل من 30000 دج	من 30000 إلى 50000 دج	أكثر من 50000 دج	
	مؤسسة عمومية	23	65	65	153
	مؤسسة خاصة	15	102	36	153
	Total	38	167	101	306

ملحق رقم 05: إختبار صحة الفرضيات

- أ النتائج الخاصة بالتمييز بين المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) على أساس سلوك المواطنة التنظيمية:
- ب التمييز بين المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance) والتنبؤ بعضويتها على أساس سلوك المواطنة التنظيمية المدركة:

Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	,210 ^a	100,0	100,0	,416

a. Les 1 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Sig.
1	,827	55,647	23	,000

Résultats du classement^{a,c}

		نوع المؤسسة	Appartenance au groupe prévu		Total
			مؤسسة عمومية	مؤسسة خاصة	
Original	Effectif	مؤسسة عمومية	95	58	153
		مؤسسة خاصة	39	114	153
	%	مؤسسة عمومية	62,1	37,9	100,0
		مؤسسة خاصة	25,5	74,5	100,0
Validé-croisé ^u	Effectif	مؤسسة عمومية	86	67	153
		مؤسسة خاصة	50	103	153
	%	مؤسسة عمومية	56,2	43,8	100,0
		مؤسسة خاصة	32,7	67,3	100,0

a. 68,3% des observations originales sont classées correctement.

b. La validation croisée n'est effectuée que pour les observations de l'analyse. Dans la validation croisée, chaque observation est classée par les fonctions dérivées de toutes les autres observations.

c. 61,8% des observations validées-croisées sont classées correctement.

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance)

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

	Fonction	
	1	
أعطى على زملائي عندما يتغيبون عن العمل بدون مبرر.	-0,370	
أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	-0,032	
أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي.	,539	
استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد.	-0,006	
أنا مدرك للآثار الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين.	,098	
أحترم حقوق الآخرين في العمل.	-0,514	
أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	,141	
أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.	,158	
أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	,411	
سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل.	,257	
أستهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل.	-0,231	
ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة.	,059	
أركز دائماً على التصرفات الإيجابية لزملائي.	,315	
عند حدوث تغييرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح.	-0,252	
أقرأ و أتابع دائماً الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	-0,023	
أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	,165	
أهتم بمستقبل مؤسستي.	-0,117	
أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل.	-0,211	
أحافظ على سمعة مؤسستي.	-0,050	
أتواجد دائماً في الوقت المحدد لبدء العمل.	,011	
أحضر للعمل لأنه أمر ضروري.	,114	
أحافظ على نظافة مكان العمل.	-0,299	
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	,345	

Statistiques de groupe

نوع المؤسسة	Moyenne	Ecart type	N valide (liste)	
			Non pondérées	Pondérées
مؤسسة عمومية	2,31	1,258	153	153,000
أعطى على زملائي عندما يتغيبون عن العمل بدون مبرر.	3,71	1,357	153	153,000
أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	3,86	1,283	153	153,000
أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأفيدهم بخبراتي.	3,82	1,241	153	153,000
استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد.	3,76	1,088	153	153,000
أنا مدرك للآثار الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين.	4,15	1,050	153	153,000
أحترم حقوق الآخرين في العمل.	3,95	1,152	153	153,000
أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	3,94	1,108	153	153,000
أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.				

أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	3,94	1,148	153	153,000
سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل.	3,05	1,126	153	153,000
استهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل.	3,63	1,152	153	153,000
ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة.	3,11	1,326	153	153,000
أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي.	3,58	,991	153	153,000
عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح.	3,33	1,202	153	153,000
أقرأ و أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	3,50	1,257	153	153,000
أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	3,49	1,187	153	153,000
أهتم بمستقبل مؤسستي.	4,13	1,037	153	153,000
أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل.	4,18	,926	153	153,000
أحافظ على سمعة مؤسستي.	4,33	,932	153	153,000
أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل.	4,08	1,124	153	153,000
أحضر للعمل لأنه امر ضروري.	4,14	1,089	153	153,000
أحافظ على نظافة مكان العمل.	4,38	,953	153	153,000
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	3,74	1,207	153	153,000
أعطي على زملائي عندما يتغيرون عن العمل بدون مبرر. مؤسسة خاصة	1,91	1,284	153	153,000
أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	4,15	1,056	153	153,000
أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأقيدهم بخبراتي.	4,42	,894	153	153,000
استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد.	4,18	,956	153	153,000
أنا مدرك للآثار الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين.	4,10	,944	153	153,000
أحترم حقوق الآخرين في العمل.	4,45	,802	153	153,000
أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	4,39	,717	153	153,000
أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.	4,38	,851	153	153,000
أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	4,50	,812	153	153,000
سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل.	3,50	1,293	153	153,000
استهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل.	3,93	1,179	153	153,000
ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة.	3,45	1,437	153	153,000
أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي.	3,99	1,000	153	153,000
عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح.	3,26	1,286	153	153,000
أقرأ و أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	3,69	1,177	153	153,000
أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	3,83	1,229	153	153,000
أهتم بمستقبل مؤسستي.	4,25	,968	153	153,000
أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل.	4,23	,963	153	153,000
أحافظ على سمعة مؤسستي.	4,46	,866	153	153,000
أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل.	4,35	,949	153	153,000
أحضر للعمل لأنه امر ضروري.	4,39	,780	153	153,000
أحافظ على نظافة مكان العمل.	4,54	,669	153	153,000
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	4,14	1,041	153	153,000
Total أعطي على زملائي عندما يتغيرون عن العمل بدون مبرر.	2,11	1,285	306	306,000
أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة.	3,93	1,234	306	306,000
أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأقيدهم بخبراتي.	4,14	1,139	306	306,000
استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد.	4,00	1,121	306	306,000
أنا مدرك للآثار الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين.	3,93	1,031	306	306,000
أحترم حقوق الآخرين في العمل.	4,30	,945	306	306,000
أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.	4,17	,983	306	306,000
أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين.	4,16	1,010	306	306,000
أتجنب إثارة المشاكل في العمل.	4,22	1,032	306	306,000
سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل.	3,27	1,231	306	306,000
استهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل.	3,78	1,174	306	306,000
ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة.	3,28	1,391	306	306,000
أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي.	3,78	1,014	306	306,000
عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح.	3,29	1,243	306	306,000
أقرأ و أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة.	3,60	1,219	306	306,000
أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبط بالعمل.	3,66	1,218	306	306,000
أهتم بمستقبل مؤسستي.	4,19	1,003	306	306,000
أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل.	4,20	,943	306	306,000
أحافظ على سمعة مؤسستي.	4,40	,900	306	306,000
أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل.	4,22	1,047	306	306,000
أحضر للعمل لأنه امر ضروري.	4,26	,954	306	306,000

306,000	306	826,	4,46	أحافظ على نظافة مكان العمل.
306,000	306	1,144	3,94	أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.

ب. النتائج الخاصة بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance):

Test T

Statistiques de groupe					
		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ضغوط العمل	مؤسسة عمومية	153	2,54	,644	,052
	مؤسسة خاصة	153	2,64	,631	,051

ج. النتائج الخاصة بالعلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و ضغوط العمل بين العمومية (Saidal) و المؤسسة الخاصة (Pharmalliance)

1. نوع وقوة العلاقة:

Récapitulatif des modèles^u

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,350 ^a	,123	,051	,622	,123	1,712	23	282	,024	1,687

a. Prédicteurs : (Constante), b. أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل. عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح. سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل. أعطي على زملائي عندما يتغيرون عن العمل بدون مبرر. أحترم حقوق الآخرين في العمل. أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل. أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. أحضر للعمل لأنه أمر ضروري. استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد. أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي. ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة. أنا مدرك للأثر الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين. أقرأ و أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة. أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل. أهتم بمستقبل مؤسستي. أحافظ على نظافة مكان العمل. أتجنب إثارة المشاكل في العمل. أستهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل. أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة. أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين. أحافظ على سمعة مؤسستي. أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها. أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأقيدهم بخبراتي.

b. Variable dépendante : ضغوط العمل

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	15,222	23	,662	1,712	,024 ^u
Résidu	109,010	282	,387		
Total	124,232	305			

a. Variable dépendante : ضغوط العمل

b. Prédicteurs : (Constante), b. أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل. عند حدوث تغيرات جديدة في الإدارة أشعر بالإرتياح. سياسة المؤسسة جيدة ولا يوجد بها أي خلل. أعطي على زملائي عندما يتغيرون عن العمل بدون مبرر. أحترم حقوق الآخرين في العمل. أقوم بتأدية دور نشط في مكان العمل. أحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل. أحضر للعمل لأنه أمر ضروري. استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل بدون تردد. أركز دائما على التصرفات الإيجابية لزملائي. ليست لدي أي نية في مغادرة المؤسسة. أنا مدرك للأثر الذي يتركه سلوكي على وظيفة الآخرين. أقرأ و أتابع دائما الإعلانات والتعليمات الداخلية للمؤسسة. أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل. أهتم بمستقبل مؤسستي. أحافظ على نظافة مكان العمل. أتجنب إثارة المشاكل في العمل. أستهلك وقتي في المسائل المهمة المتعلقة بالعمل. أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة. أنا مهذب في تفاعلي مع الآخرين. أحافظ على سمعة مؤسستي. أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها. أقوم بمساعدة زملائي الجدد وأقيدهم بخبراتي.

Récapitulatif des modèles^u

Modèle	R	R-deux	Erreur	Modifier les statistiques	Durbin-
--------	---	--------	--------	---------------------------	---------

		deux	ajusté	standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	Watson
1	,218 ^a	,048	,045	,624	,048	15,214	1	304	,000	
2	,279 ^b	,078	,072	,615	,030	9,896	1	303	,002	
3	,306 ^c	,094	,085	,611	,016	5,260	1	302	,023	1,652

a. Prédicteurs : (Constante),
 b. Prédicteurs : (Constante),
 c. Prédicteurs : (Constante),
 d. Variable dépendante :
 سير العمل.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,361	,069		34,419	,000	2,226	2,496					
أعطى على زملاني عندما يتغيرون عن العمل بدون ميرر.	,108	,028	,218	3,900	,000	,054	,163	,218	,218	,218	1,000	1,000
2 (Constante)	1,955	,146		13,400	,000	1,668	2,242					
أعطى على زملاني عندما يتغيرون عن العمل بدون ميرر.	,119	,028	,239	4,308	,000	,065	,173	,218	,240	,238	,985	1,015
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	,098	,031	,175	3,146	,002	,037	,159	,146	,178	,174	,985	1,015
3 (Constante)	1,651	,196		8,417	,000	1,265	2,037					
أعطى على زملاني عندما يتغيرون عن العمل بدون ميرر.	,119	,027	,239	4,334	,000	,065	,173	,218	,242	,237	,985	1,015
أبتعد عن المحادثات مع غير التي من شأنها تعطيل سير العمل.	,079	,032	,141	2,470	,014	,016	,141	,146	,141	,135	,920	1,087
احترم حقوق الآخرين في العمل.	,088	,038	,130	2,294	,023	,012	,163	,160	,131	,126	,933	1,072

a. Variable dépendante :
 ضغط العمل.

د. النتائج الخاصة بالتباين في اتجاهات الإطار نحو ضغوط العمل وفقا لخصائصهم الديمغرافية:
 1. الجنس

Test d'homogénéité des variances
 ضغوط العمل

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
	1	304	,369

Caractéristiques
ضغوط العمل

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
ذكر	196	2,60	,657	,047	2,50	2,69	1	5
أنثى	110	2,58	,605	,058	2,46	2,69	1	5
Total	306	2,59	,638	,036	2,52	2,66	1	5

2. العمر

Caractéristiques

ضغوط العمل

ANOVA
ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,023	1	,023	,055	,814
Intragroupes	124,209	304	,409		
Total	124,232	305			

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
30 سنة فأقل	78	2,76	,636	,072	2,62	2,91	1	4
من 30 إلى 39 سنة	149	2,57	,584	,048	2,48	2,67	1	5
من 40 إلى 49 سنة	54	2,43	,662	,090	2,25	2,61	1	4
50 سنة فأكثر	25	2,49	,801	,160	2,16	2,82	1	5
Total	306	2,59	,638	,036	2,52	2,66	1	5

Test d'homogénéité des variances

ضغوط العمل

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
	3	302	,325

ANOVA
ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,997	3	1,332	3,346	,020
Intragroupes	120,235	302	,398		
Total	124,232	305			

3. المستوى التعليمي

ANOVA
ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,172	2	,586	1,442	,238
Intragroupes	123,060	303	,406		
Total	124,232	305			

Test d'homogénéité des variances

ضغوط العمل

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,018	2	303	,363

ANOVA
ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,172	2	,586	1,442	,238
Intragroupes	123,060	303	,406		
Total	124,232	305			

4. سنوات الخدمة

Caractéristiques

ضغوط العمل

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 5 سنوات	127	2,62	,641	,057	2,51	2,73	1	5
من 5 إلى 10 سنوات	119	2,63	,593	,054	2,52	2,74	1	5
أكثر من 10 سنوات	60	2,45	,706	,091	2,27	2,63	1	5
Total	306	2,59	,638	,036	2,52	2,66	1	5

Test d'homogénéité des variances

ضغوط العمل

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,712	2	303	,182

ANOVA
ضغوط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,466	2	,733	1,810	,165
Intragroupes	122,765	303	,405		
Total	124,232	305			

5. الحالة العائلية

Caractéristiques

ضغط العمل

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
عازب-ة	104	2,57	,581	,057	2,46	2,68	1	4
متزوج-ة	199	2,59	,663	,047	2,50	2,68	1	5
مطلق-ة	3	3,29	,711	,410	1,53	5,06	3	4
Total	306	2,59	,638	,036	2,52	2,66	1	5

Test d'homogénéité des variances

ضغط العمل

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,040	2	303	,355

ANOVA

ضغط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,520	2	,760	1,876	,155
Intragroupes	122,712	303	,405		
Total	124,232	305			

6. الأجر

Caractéristiques

ضغط العمل

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
أقل من 30000 دج	38	2,82	,619	,100	2,62	3,02	2	5
من 30000-50000 دج	167	2,57	,631	,049	2,47	2,66	1	5
أكثر من 50000 دج	101	2,54	,646	,064	2,42	2,67	1	5
Total	306	2,59	,638	,036	2,52	2,66	1	5

ANOVA

ضغط العمل

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,341	2	1,170	2,909	,056
Intragroupes	121,891	303	,402		
Total	124,232	305			