



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر

بغنوان

علاقة المناخ التنظيمي بضغوطات العمل

دراسة حالة بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

- بدري عبد المجيد

من إعداد الطالبتين:

- بن عبو عائشة

- شريط هدى

السنة الجامعية

2024/2023

الشكر

أحمد الله تعالى وأشكره بتوفيقه لي على إتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس." و إقتداء بهذا الهدي النبوي اتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان "إلى الأستاذ بدري عبد المجيد" على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه الدراسة، منك تعلمت أن للنجاح قيمة ومعنى، ومنك تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل.

أشكر الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا، والذي حفظهما لي الله ورعاهما، زرعوا التفاؤل في دربي، وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك لهم مني كل الشكر.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة من قريب أو بعيد. إلى كل أساتذة وإداريين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (وَأَخِرْدَعَوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات

حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة التعب،

ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي

اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر،

فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد بعد الرضا ،

لأنك وفققتني على إتمام هذا العمل ...

اهدي هذا النجاح .الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها

واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها

الى القلب الحنون الى سر قوتي ونجاحي ومصباح دربي الى وهج حياتي (والدتي)

انا أهديكِ علماً وشهادة لكي .الى الذي زين اسمي باجمل الألقاب،

الى من علمني ان الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة

الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق

داعمي الاول في مسيرتي الى فخري واعتزازي (الوالدي)

الى ضلعي الثابت وامان أيامي

الى ملهبي ونجاحي الى من شددت عضدي بهم

فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى خيرة أيامي وصفوتها

الى قرة عيني (اخي واخواتي) اهدي هذا الانجاز وثمره نجاحي

الى عائلتي ...الاساتذتي...اصدقائي" ♥ ...ما سلكننا البدايات الا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه

وما حققنا الغايات الا بفضلله فالحمد لله رب العالمين"

الإهداء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام
لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفاً بالتسهيلات،
لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يستر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه
اهدي هذا النجاح لنفسه الطموحة أولاً ابنتي بطموح وانتهت بنجاح
ثم الى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية مرحلة البكالوريوس
دمتم لي سنداً لا عمر له وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي
الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابداً
والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعطي سلالمة النجاح
الى من احمل اسمه بكل فخرا الى من حصد الاشواك عن دربي
ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح
انا اتممت وعدي واهديته اليك " حبيبي وقودتي ابي الغالي "
اهدي تخرجي الى جنة الله في الأرض : الى من علمتني الاخلاق قبل الحروف
الى الجسر الصاعد بي الى الجنة الى الداعمة الأولى في حياتي واليد الخفية
التي أزالته عن طريقي الاشواك والمصاعب اهدي تخرجي لامي ثانياً ورفيقة
دربي وسندي في الحياة " جدتي " اهدي تخرجي الى ملهبي نجاحي
من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهداً
لي الطريق زارعاً الثقة والإصرار بداخلي، سندي والكتف الذي استند عليه دائماً
لطالما كانوا الظل لهذا النجاح " أخي الوحيد عبد القادر " و من اشتد ضلعي بهن
اخواتي خديجة واسماء وفاطمة زهراء وصديقاتي " نهاد وخديجة
واخيراً من قال أنا لها " نالها " وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها ،
ما كنت لأفعل لولا توفيق من الله ، ها هو اليوم العظيم هنا اليوم
الذي أجريت وسنوات الدراسة الشاقة حاملة فيها حتى توالته بمنه وكرمه لفرحة التمام،
الحمد لله الذي به خيراً واملأ الا وأغرقنا سروراً وفرحاً
واحبه ان اختم الإهداء الى صاحبة الفضل العظيم صديقة الرحله والنجاح الى من وقفت بجانبني
كلما اوشكت ان اتعثر " بن عبو عائشة "

الملخص:

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور المناخ التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بين الموظفين. كما ركزت الدراسة على تحليل تأثير العوامل المختلفة للمناخ التنظيمي مثل الدعم الإداري، والتحفيز، وبيئة العمل المرنة، وثقافة التعاون، وفرص التطوير المهني، وإدارة التغيير. وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها 45 موظف من مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة وذلك من خلال استطلاع شمل عددًا من الموظفين في هذه المؤسسة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم بشكل كبير في تقليل ضغوط العمل، حيث أن التواصل الفعال والدعم الإداري والتحفيز، بالإضافة إلى بيئة العمل الداعمة والمرنة، جميعها تلعب دورًا حيويًا في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسة محل الدراسة.

Abstract:

The study object to explore the role of organizational climate in reducing work stress among employees. The study also focused on analyzing the impact of various factors of the organizational climate such as administrative support, motivation, flexible work environment, cooperation culture, professional development opportunities, and change management. The study was conducted on a sample of 45 employees from the Dry Grains and Legumes Cooperative Institution, through a survey that included a number of employees in this institution, and the data was analyzed using advanced statistical methods. The results showed that a positive organizational climate contributes significantly to reducing work stress, as effective communication, administrative support and motivation, in addition to a supportive and flexible work environment, all play a vital role in enhancing employee satisfaction and increasing their productivity within the organization under study.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة عامة.....
1	الفصل الأول: الإطار النظري المناخ التنظيمي
1	تمهيد.....
2	المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي:.....
2	المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي.....
3	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
8	المطلب الثالث أنواع المناخ التنظيمي.....
12	المبحث الثاني: النظريات ونماذج المفسرة للمناخ التنظيمي
12	المطلب الأول: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
17	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
23	المطلب الثالث: مداخل قياس المناخ التنظيمي.....
24	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة وأساليب تحسين المناخ التنظيمي
24	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
29	المطلب الثاني: أساليب تحسين المناخ التنظيمي.....
32	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
33	خلاصة الفصل:.....
ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	الفصل الثاني: مفاهيم عامة لضغوط العمل
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل
36	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
39	المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل.....
41	المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل
44	المبحث الثاني: مراحل ومصادر وطرق تحليل وقياس ضغوط العمل
44	المطلب الأول: مراحل التعرض لضغوط العمل
46	المطلب الثاني: المصادر الفردية وأسباب ضغوط العمل.....
50	المطلب الثالث: تحليل وقياس ضغوط العمل.....
54	المبحث الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل، آثارها وأساليب التعامل معها.....
54	المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل
58	المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل
62	المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل.....

65 خلاصة الفصل:
68 الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة
68 تمهيد:
69 المبحث الأول : نبذة تاريخية عن المديرية ودراسة هيكلها التنظيمي
69 المطلب الأول : نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم
70 المطلب الثاني: تقديم ميدان الدراسة
71 المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
79 المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة
79 المطلب الأول: عينة الدراسة ومجتمع الدراسة
80 المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان
88 المطلب الثالث: تحليل اتجاهات اجابات المحور الأول
94 المطلب الرابع: دراسة الفرضيات
101 خلاصة الفصل:
103 الخاتمة
107 قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

- الجدول (1) درجات مقياس ليكارت الثلاثي 80
- الجدول رقم (2) يبين صنف الموظفين 81
- الجدول رقم (3) يبين سن الموظفين 82
- الجدول رقم (4) يبين سن الموظفين 83
- الجدول رقم (5) يبين الخبرة المهنية 84
- الجدول (6) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان 85
- الشكل رقم (13) يبين نموذج دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل 87
- الجدول 06 يبين اتجاهات محور الهيكل التنظيمي 88
- الجدول 07 يبين اتجاهات نمط القيادة 89
- الجدول 08 يبين اتجاهات إجابات المدى مشاركة العاملين 90
- الجدول 09 يبين اتجاهات إجابات نمط الاتصال 91
- الجدول 10 يبين اتجاهات إجابات طبيعة العمل 92
- الجدول 11 يبين الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي وأبعاده 93
- الجدول 12 يبين الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والهيكل التنظيمي 95
- الجدول 13 يبين الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والنمط القيادي 96
- جدول (14) يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل. . 97
- جدول (15) يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الرابع والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل. . 98
- جدول 16 يبين الارتباط الخطي بين المحورين الأول والثاني 100
- جدول 17 يبين الانحدار الخطي بين المحورين الأول والثاني 100

قائمة الأشكال

- 40 الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل
- 43 الشكل رقم (02): أنواع ضغوط العمل
- 45 الشكل رقم (03): مراحل التعرض لضغوط العمل
- 51 الشكل رقم (05) مراحل تحليل عملية الضغط.
- 52 الشكل (06) جوانب تحليل مضمون الضغط
- 53 الشكل (07) اتجاهات ضغوط العمل.
- 56 الشكل رقم (08) نظرية التقدير المعرفي للضغوط
- 71 الشكل رقم (09) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة والبقول الجافة
- 81 الشكل رقم (09) يبين صنف الموظفين
- 82 الشكل رقم (10) يبين سن الموظفين
- 83 الشكل رقم (11) يبين المستوى الدراسي
- 84 الشكل رقم (12) يبين المستوى الدراسي

مقدمة عامة

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية أهم أنواع الاستثمار وأكثرها تأثيرا في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات.

وحتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك منها توافر المناخ المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها ولهذا فقد ساهمت التطورات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة في تغيير بعض الأفكار والمفاهيم البيروقراطية التي كانت سائدة في المنظمات سابقا فلم تعد مجرد هياكل تنظيمية ونظم وتشريعات ومعدات ومباني يعمل بها مجموعة من الأفراد الذين ينفذون الأوامر والتعليمات بل أصبحت المنظمات تتأثر بالعوامل المعنوية السارية فيها والتي من أهمها المناخ التنظيمي السائد الذي يحدد مدى استقرار المنظمة من خلال تحديد خصائصها المميزة لذلك يستمد مناخ المنظمة أساسا من الفلسفة والأهداف الخاصة بهؤلاء الذين يرتبطون معا بخلقها فكل شخص يجلب معه رغباته النفسية والاجتماعية والاقتصادية وعندما يرتبط مع الآخرين فإنه يعبر عن بعض رغبات الجماعة.

ولذا تهتم الكثير من المنظمات بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها وإبعاد جميع الأشياء التي تؤدي الى انحدار المنظمة وتراجعها وبالتالي تؤثر على العاملين وتسبب لهم أنواعا من الضغوط وتقلل من إنتاجهم.

ومن ثم فإن المناخ التنظيمي هو حصييلة عوامل البيئة الداخلية المحيطة بالعاملين في المنظمة والتي تتضمن مدخلات البيئة والتي تشكل المصدر الرئيسي لضغوط العمل فإن ذلك يجعله سلاح ذو حدين. الأول إيجابي يتم بالأخذ بمبدأ المشاركة في وضع أهداف العمل وإجراءاته واتخاذ قراراته بين الرؤساء والمرؤوسين ووجود قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة وتشجيع أفراد التنظيم على المناقشة وتبادل الرأي وتوفير فرص التقدم والترقي للمبدعين وقيام العلاقات على الثقة والاحترام المتبادل وهذا يقلل من ضغوط العمل ويحد من تأثيراتها السلبية على العاملين ومستوى أدائهم ورضاهم وانتمائهم للمنظمة. في حين تعتبر ضغوط العمل من أبرز

العوائق التي تصادف العمال في المنظمات باعتبارها الحد السلبي الذي يتضمن التقييد بالأوامر والتعليمات وفرض النظام الصارم من القيود الروتينية وكذلك توقيع العقوبات وتصيد الأخطاء مما يترتب عليه قيام الصراعات التنظيمية والكتل المتصارعة و جماعات الضغط وغيرها من العوامل التي تزيد من ضغوط العمل ومن ثم تزيد التأثيرات السلبية لضغوط العمل على العاملين ومستوي أدائهم ورضاهم وانتمائهم للمنظمة مما يترتب عليه تدني مستويات الأداء وسيادة السلوكيات غير المرغوبة في محيط العمل وسوء العلاقات بين العاملين، التي قد لا تتوقف عند حد انخفاض مستويات الأداء ، ولكنها قد تمتد لتشمل إهمال العمل واللامبالاة به والرغبة في تركه والتسرب منه.

ولقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مؤسسة تعاونية الحبوب الجافة والتي تعتبر إحدى المؤسسات العمومية الكبرى والهامة في الجزائر نظرا لأهمية القطاع التي تعني به والتي تشغل عدد لا بأس به من العاملين الذين هم جزء لا يتجزأ من القطاع العمومي في المؤسسات والقطاعات الأخرى والذين يعيشون مشاكل عديدة لأسباب مختلفة والتي تؤثر على أداء العاملين بهذه المؤسسات وبالقطاعات التابعة لها. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تمثلت في السؤال التالي:

الإشكالية الرئيسية:

بناءً على المعلومات المقدمة، وبالنظر إلى أهمية دراستنا لتأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، تم تحديد موضوع بحثنا بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل: دراسة حالة بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة". تركز الدراسة على فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسة، ومن هذا نطرح الإشكالية الرئيسية:

- ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في الحد من ضغوط العمل في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة فرع سعيدة؟

محاولة منا الإجابة عن إشكالية الدراسة نورد مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة؟
- ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بالمؤسسة؟

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: هل يساهم المناخ التنظيمي في التأثير على ضغوط العمل.

الفرضيات الفرعية:

- 1- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2- هل يؤثر نمط القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3- هل يؤثر مدى مشاركة العاملين على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل يؤثر نمط الاتصال على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟

مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- ◀ ملائمة الموضوع لتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- ◀ الحدائة النسبية للموضوع والأهمية الاستراتيجية له في مجال تسيير المؤسسات؛
- ◀ قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ◀ التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة؛
- ◀ التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة؛

◀ التعرف على الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة؛

◀ التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل بمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال:

◀ حيوية الموضوع الذي تتناوله، فالمناخ التنظيمي وضغوط العمل لهما تأثير كبير على وجود المنظمة واستمرارها؛

◀ إظهار الاتجاه الحديث الذي تسلكه الشركات الناجحة، باعتمادها على المورد البشري كأساس لتحقيق تفوقها واستمرارها من خلال تلبية حاجاته، تطلعاته، والاعتناء والاهتمام به؛

◀ المجال الذي تجري فيه الدراسة هو مؤسسة تعاونية الحبوب الجافة، وهو على درجة عالية من الأهمية، وعليه فالاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي جيد يساعد على التقليل من ضغوط العمل، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على دراسة علاقة خمس عناصر للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل) بمستوى ضغوط العمل.

الحدود المكانية

تمس الدراسة الميدانية إحدى الشركات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة تعاونية الحبوب الجافة.

الحدود الزمنية

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة. كما اعتمدنا على المنهج التاريخي فيما يتعلق بالجزء النظري من الدراسة، وهذا يتتبع مختلف النظريات والنماذج التي تناولت متغيري الدراسة عبر الزمن، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث استخدم المنهج الأول لأجل التعمق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة، وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية، أما المنهج الثاني فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً.

أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب والمذكرات والمجلات المتخصصة وشبكة الانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة.

أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20 لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات... الخ.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

الدراسة الأولى: القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط من إعداد الطالب "فهد نجيم راجح السلمي"، عام 2012، بجامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالقيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي والتي وزعت على عينة حجمها (343) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها ؛

المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها بدرجة عالية في بعدي الانتماء والنزعة الإنسانية ؛

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي؛

الدراسة الثانية: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، من إعداد الطالبة "شامي صليحة" عام 2010، بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة ومدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "أحمد" بوقرة بومرداس، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (123) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛ هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو أساتذة؛

الدراسة الثالثة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قنوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب "ناصر محمد إبراهيم السكران"، عام 2004، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ السائد ومستوى الأداء الوظيفي من جهة نظرة ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، دراسة مسحية على قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (275) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر مايلي:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصالات) كأحد محاور المناخ التنظيمي؛
- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم) وإجراءات العدل) كأحد محاور المناخ التنظيمي؛
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاث (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي؛

ثانيا: الدراسات المتعلقة بضغط العمل

الدراسة الأولى: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري عام 2010 ، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين وتحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود وتحديد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل، والتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود، دراسة مسحية على الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بضغط العمل والرضا الوظيفي والتي وزعت على عينة حجمها (423) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

اتضح إن مستوى ضغوط العمل لدى معظم أفراد الدراسة مرتفع؛

اتضح إن عدد أفراد الدراسة موافقون على مستويات الرضا الوظيفي؛

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من خلال معامل ارتباط بيرسون عند مستوى 0.05 فقل بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية: ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الاجهزة الامنية والمدنية في مدينة الرياض.

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في العلوم الادارية من اعداد الطالب "علي بن حمدان بن سليمان النوشان، عام 2003، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الادارية، دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الامنية والمدنية في مدينة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بضغوط العمل واتخاذ القرارات والتي وزعت على عينة حجمها (889) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

إن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الادارية بالأجهزة الامنية والمدنية موضوع الدراسة، بمدينة الرياض أقل من الوسط وان مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الادارية المدنية مقارنة بالقيادات الامنية؛ إن معظم القيادات الادارية بالأجهزة الامنية والمدنية يقومون باتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى عال؛

- تأثير ضغوط العمل على خطوات عملية اتخاذ القرارات سلب مما يعني أنه كلما زادت ضغوط العمل لدى القيادات الادارية كلما انخفض مستوى إتباعهم بخطوات عملية اتخاذ القرارات وكلما قل مستوى الضغوط لدى القيادات الادارية زاد مستوى اتباعهم خطوات عملية اتخاذ القرارات؛

ثالثاً: الدراسة المتعلقة بعلاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل.

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض هذه الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، من إعداد الطالب "إبراهيم بن حمد البدر عام 2006، بجامعة الملك سعود. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد، وضغوط العمل لدى العاملين بالدفاع المدني، والكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى ضباط العاملين بمنطقة الرياض، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالمناخ التنظيمي وضغوط العمل والتي وزعت على عينة حجمها (224) مفردة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

- أظهرت الدراسة توجهها نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الايجابي بمديرية الدفاع المدني لمنطقة الرياض؛
- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني؛
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج ايجابيات غياب الفئات العمرية تجاه واقع المناخ التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05) وضغوط العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد

سنتحدث في هذا الفصل حول المناخ التنظيمي بحيث ينقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث فمن خلال المبحث الأول عبارة عن ماهية المناخ التنظيمي وسنتطرق إلى مفهومه وعناصره وأنواعه أما من حيث المبحث الثاني فسيكون عن النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي وسنتطرق فيه الى النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي ونماذجه ومداخيل قياسه وأبعاده بعد ذلك سنتطرق الى المبحث الثالث الذي يتحدث حول العوامل المؤثرة وأساليب تحديث المناخ التنظيمي الذي ينقسم الى:

- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- أساليب تحسين المناخ التنظيمي
- أهمية المناخ التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي:

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريف للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

يعرفه علي السلمي بأنه كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفه فورهاندا ولجمر: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها.

ويقصد به مجموع الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.¹

عرفه القريوتي: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.²

¹ مصلىح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص10.

² القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة دار ،وائل 2009، الأردن، ص 170.

ويشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ".¹

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمة والتي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

1- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة.²

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فان ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما، من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر

¹ لعميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

² حمود خضير كاظم السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 169.

إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

فالهيكـل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق الأهداف لها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذا طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة وبين العاملين فيما بينهم وكذا نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.¹

2- نمط القيادة: إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها. إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.

- بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.²

وهي على أنواع منها الديكتاتورية والتي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع.

3- نمط الاتصالات: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء الى كافة الجسم، فان الاتصالات بالنسبة للمنظمات

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، عمان، 1993، ص 219

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

- والاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

- وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك كخاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطيء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

4 - المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه. والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار وكذا تجمع البدائل المختلفة من جهات متعددة وإجراء العديد، من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي والاستعداد

للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة أو ألا يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.¹

5- طبيعة العمل: ويقصد بها ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية. بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملا هاما في حفز أو إحباط العاملين. ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافز للتحسين في الأداء.²

6- تكنولوجيا العمل: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل وتحديثه من حيث الآخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.³

7- الحوافز: وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم ايجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات

¹ محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004، عمان، ص 308.

² محمود سلمان العميان مرجع سبق ذكره، ص 308.

³ فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302.

الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.¹

8- العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى المناخ التنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

9- نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظام الإجراءات تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهاءها، كما تبين التسلسل الوظيفي انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.²

10- العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما إن تمون صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.³

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، 2009، مصر، ص365

² المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص366.

³ حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك ايجابيا على الموظفين وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي.¹

المطلب الثالث أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في أي بيئة أو أي ظروف، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي فالبعض يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي، والبعض يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق، والبعض يميز بين المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المريض.²

وتوصف أنماط المناخ التنظيمي باعتبارها تدريجيا متصلا يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي.

أولاً: المناخ المفتوح (The Open Climate)

يصور المناخ المفتوح الحالة التي يتمتع فيها العاملون بدرجة عالية من الانتماء، بالإضافة إلى العمل جيداً مع بعضهم دون تشاحن وتذمر، إلى جانب أنهم لا يكلفون بالأعمال أو التقارير الروتينية، وبصفة عامة. العاملون بالعلاقات الحميمة مع بعضهم، كما يحصلون على رضا وظيفي عال، فضلاً عن أنهم يتغلبون على الصعوبات التي تقابلهم، ويستمررون بالعمل. ويظهر المدير توافقاً مناسباً بين شخصيته؛ والدور الذي ينبغي أن يؤديه كمدير للمنظمة، وفي

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.298.

² السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص.20.

هذا الصدد يمكن أن نرى سلوكه وعمله الجاد نموذجاً يحتذى به، فضلاً عن أنه يمتلك المرونة الشخصية سواء في سيطرته أو إرشاده للنشاط، ويظهر اهتماماً عالياً بمساعدة العاملين، وتوجيه سلوكهم، وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع عدم التركيز على الشكلية في الأداء، أو القيام بالأعمال بمفرده، بل لديه القدرة على أن يجعل أعمال القيادة، تتبع من العاملين ومن ثم فهو مسيطر سيطرة كاملة على الموقف، ويقود جماعته بمنتهى الوضوح،¹ ويتميز المناخ المفتوح بما يلي:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
 - إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
 - توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
 - تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
 - إشراك الموارد البشرية كل في محاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل.
 - التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.
 - تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء.
- ويتميز بارتفاع درجات بعد الانتماء وبعد القدوة في العمل وبعد النزعة الإنسانية، بينما تنخفض درجات بعد التباعد وبعد الإعاقة وبعد الشكلية في العمل وبعد التركيز على الإنتاج، ففي ظل هذا النمط تتمتع الموارد البشرية بالروح المعنوية العالية والسلوك الصادق من جميع العاملين

¹ جوهر، علي صالح محمد علي ابراهيم الدسوقي، النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، مصر: دار المهندس للطباعة والنشر (2004)، ص. 80.

بالمؤسسة، وفيه يعمل المدير على تسهيل انجاز العاملين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية، مما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.¹

ثانيا: مناخ الإدارة الذاتية (Autonomous Cimate)

وترتفع فيه درجات بعد الانتماء وبعد الألفة وبعد الشكلية في العمل وبعد القدوة، وتتنخفض درجات بعد التباعد وبعد الإعاقة وبعد التركيز على الإنتاجية، ويكون بعد النزعة الإنسانية في الوسط، فالسمة الرئيسية لهذا النمط هي الحرية شبه الكاملة، التي يعطيها المدير للعاملين عند انجاز أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا النمط وإن كانت لا تصل إلى مستواها في النمط المفتوح، ويرجع ارتفاع الروح المعنوية إلى إشباع الحاجات الاجتماعية بالدرجة الأولى، ثم الانجاز في العمل بالدرجة الثانية.²

ثالثا: المناخ الموجه (Controlled Climate)

وترتفع فيه درجات بعد الانتماء وبعد الإعاقة وبعد التركيز على الإنتاج، بينما تنخفض درجات بعد التباعد والألفة وبعد النزعة الإنسانية، وتكون درجات بعد الشكلية في العمل وبعد القدوة في العمل في الوسط، إذ تتصف الروح المعنوية للعاملين بأنها مرتفعة إلى حد ما في هذا النمط، كما يتميز بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية.

رابعا: المناخ العائلي (Familiar)

وترتفع فيه درجات بعد التباعد وبعد الألفة وبعد النزعة الإنسانية، وتتنخفض درجات بعد الإعاقة وبعد الشكلية في العمل وبعد التركيز على الإنتاج، إذ يتصف هذا النمط بالألفة الشديدة بين

¹ العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، 2007، ص.40

² الرياض، 2. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، مرجع سابق، ص. 152.

العاملين جميعاً، حيث توجه كل جهودهم نحو إشباع الحاجات الاجتماعية فقط دون الإحساس بالرضا نحو انجاز العمل.¹

خامساً: المناخ الأبوي (Paternal Climate)

ويتميز بارتفاع درجات بعد التباعد وبعد التركيز على الإنتاج، وانخفاض درجات بعد الإعاقة وبعد الألفة وبعد الانتماء وبعد الشكلية في العمل، وتكون درجات بعد النزعة الإنسانية وبعد القدوة في الوسط. إذ تتركز السلطة في يد المدير، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية للعاملين معه، وبذلك لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة لهم أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود العاملين روح معنوية منخفضة لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع سواء بالنسبة لإنجاز العمل أم إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

سادساً: المناخ المغلق (Closed Climate)

ويتميز بارتفاع درجات بعد التباعد وبعد الإعاقة وبعد الشكلية في العمل وبعد التركيز على الإنتاج، وانخفاض درجات بعد القدوة وبعد النزعة الإنسانية وبعد الانتماء، بينما تكون درجة بعد الألفة في الوسط، إذ يسود في هذا النمط الفتور لدى العاملين نظراً لعدم تمكنهم من إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه نشاط العاملين نحو الانجاز، ويتميز هذا النمط بالروح المعنوية المنخفضة لدى العمال.²

سابعاً: المناخ التنظيمي الجيد في المنظمات

تسعى الإدارة الحديثة لتوفير المناخ التنظيمي الجيد من خلال التأثير الإيجابي على مكونات وأبعاد المناخ، ويشير أحد الباحثين إلى وجود مجموعة من العوامل التي تساعد المنظمة في تنمية المناخ الإيجابي كالثقة المتبادلة بين كافة المستويات، والمشاركة في عملية صنع القرار،

¹ شوقي، محمد، السلوك التنظيمي والوظيفي الزقازيق: مكتبة المدينة، (2005)، ص37.

² العتيبي محمد عبد المحسن ضبيب، مرجع سابق، ص. 42.

والصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين، ومساندة الإدارة للعاملين والتشجيع على العمل والانجاز والتميز والاهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية.¹ كما قدمت مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وان تحقق من خلال تفاعلها مناخا تنظيميا ايجابيا، وهي الاهتمام بالهيكل التنظيمي وضرورة تطويره وتعديله عند الحاجة لملائمة المتغيرات والظروف البيئية المستجدة، وتميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح واهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين والتركيز على كفاءة وسائل الاتصالات، ومحاولة دعم الموارد البشرية وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة والابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة.

المبحث الثاني: النظريات ونماذج المفسرة للمناخ التنظيمي

المطلب الأول: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

لم تلق دراسة المناخ التنظيمي في الدول النامية حيزا كبيرا من اهتمام المنظمات والمديرين إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس التي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، ولما تحملها هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري الحديث فنستعرض أبرزها.

أولا: حركة العلاقات الإنسانية

لحركة العلاقات الإنسانية اهتماما كبيرا بالنواحي الإنسانية للعامل، فمع التطور الذي حدث في تخصص علم النفس الصناعي، وخلال الحرب العالمية الأولى قامت الحكومة الفدرالية بتوظيف علماء النفس الصناعي لتصميم وسائل لتدريب العاملين في القطاع العسكري، والتعرف على احتياجاتهم، ومن ثم قام مايو بتجارب "هاوتون في الفترة بين (1926-1932) ليؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للأداء المرتفع و الرضا عن العمل، بل إن هناك عوامل متعددة لها كبير الأثر في زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق الرضا وتحفيز

¹ الزويجي محمد، مرجع سابق، ص43.

الأفراد على حب العمل، ومنها الشعور الإيجابي للعاملين اتجاه بعضهم، والاهتمام من قبل مشرفيهم، والاهتمام بتهيئة البيئة التي يعمل بها الأفراد¹.

وبينت تلك الدراسات أهمية العلاقات الإنسانية، وضرورة توفير بيئة تنظيمية مناسبة للعاملين، ومن ثم فتحت أفقا جديدة حول أهمية العنصر البشري وحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والعنصر الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، وهو الاتجاه الذي تتبناه المنظمات الرائدة حاليا، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة، وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها².

واتضح اثر خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية على أبعاد المناخ التنظيمي في العديد من سلوكيات العمل فأظهرت دراسات روادها أن الأفراد لا يتأثر سلوكهم وأدائهم بالظروف المادية التي توفرها المنظمة من إضاءة وتهوية ومكافآت مالية فحسب، وإنما تتأثر بدرجة أكبر أحيانا بالظروف الاجتماعية والدوافع النفسية التي تحيط بها، وبالتالي أهمية تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، كما أبرزت أهمية النظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي يتأثر بالبيئة المحيطة به، وحاجة الأفراد إلى المشاركة وإثبات الذات والشعور بالانتماء، كما ساعدت على تحديد المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في المناخ التنظيمي الإيجابي لإيجاد التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين ولتحقيق أهدافا لإدارة من خلال نظرة واعية اتجاه الأفراد العاملين كجزء من التنظيم، مما يلقي على عاتق الإدارة مسؤولية بناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا وفهما فيما بينها³.

¹ علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 05

² ربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، 2006، ص: 57

³ نفس الصفحة من المرجع السابق.

ثانيا: نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (HERZBERG)

الفكرة التي جاءت بها النظرية هي إن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك التي تؤدي إلى إزالة حالة عدم الرضا"، وقد صنفت نتائج الدراسة التي أجراها "هرزبرغ" على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات هذه العوامل إلى مجموعتين، مجموعة العوامل ومجموعة العوامل الدافعة.¹

الصحية والعوامل الصحية المتمثلة في الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، هي عوامل مسؤولة عن حالة زوال عدم الرضا، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فإن المنظمة مطالبة بإشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا. أما فيما يتعلق بالعوامل الدافعة والمتمثلة في: الاعتراف، الانجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية، وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل. وعليه فإن سعي المنظمة إلى إشباع العوامل الدافعة، يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد من العمل، ما يعني زيادة دافعية الفرد إلى العمل. إن أساس نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ" يقوم على ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا في العمل، وتعمل المنظمة بعد إشباع العوامل الصحية على التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وذلك لتمكين الفرد من تحقيق مختلف العوامل كالتقدم الوظيفي والمسؤولية....، كلها عوامل وحاجات لا يمكن للفرد الحالي إشباعها إلا إذا تمتع بقدرات عملية وكذا بمعارف عامة، والتي يمكن للمناخ الجيد أن يساهم في توفيرها.

ثالثا: نظرية (y) و (x) لماكرجور (Mcgregor)

أوضح "ماكرجور دوغلاس" أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر له تأثير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس،

¹ عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2001 ، ص : 120

يتحدد ووفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير. وعلى هذا الأساس قام ماكريجور بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين، وتتمثل هذه الافتراضات في:¹

1-الفروض المتعلقة بنظرية (X)

- 1- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا؛
- 2- الإنسان ليس طموح ويكره المسؤولية؛
- 3- يفضل الإنسان أن يقاد بدل أن يقود؛
- 4- الإنسان كائن منغلق داخليا، لأنه لا تهتمه أهداف المنظمة، وكل ما يهمله هو ذاته فقط. وعليه فإن ممارسة التهديد والعقاب وتطبيق الرقابة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية وفعالية، وقد كان هذا سائدا ومسيطرا لحد كبير في الكثير من المنظمات ولكن من أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني فروض نظرية (X) اقترح "ماكريجور" نظرية أكثر حداثة وإيجابية اتجاه الأفراد والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة.

2-الفروض المتعلقة بنظرية (Y)

- 1- الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه؛
- 2- الإنسان قادر على تحمل المسؤولية، وله استعداد لتحقيق أهداف المنظمة؛
- 3- الإنسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك؛
- 4- يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار والإبداع.

¹ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الادعاء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص: 105.

رابعاً: نظرية تدعيم السلوك لسكينر (SKINNER)

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك والتعلم، والتي طورها عالم سكينر (Skinner) وتتعلق هذه النظرية من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضوح القواعد والإجراءات، والنمط القيادي، والدعم والتشجيع تعد مثيرات، والانتماء وارتفاع مستوى الأداء بعد استجابة، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء كانت البيئة الخارجية بكل عواملها ومثيراتها، أو البيئة الداخلية كالعامل الوظيفي والبيئة الإدارية.

ويرى سكينر (Skinner) أنه إذا عززنا استجابة ما بتشجيعها أو مكافئتها فإنها تتكرر مرة ثانية، هذا الدعم الموجب، إما إذا لم نشجعها أو عاقبناها فإن الاستجابة ستقف عند حد معين، ويسمى الدعم السالب، فإذا أردنا أن نحصل على استجابة معينة ينبغي أن نتحكم في المثير والاستجابة عن طريق تعزيز الدعم الموجب، ويؤكد سكينر (Skinner) على أهمية توقيت وبرمجة دعم الاستجابة، حيث أن الدعم المتقطع الاستجابة له مردود تحفيزي أكثر من الدعم المتواصل الاستجابة.¹

خامساً: نظرية Z اليابانية

تنظر المدرسة اليابانية إلى المنظمة على أنها كيان إنساني اجتماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي على شكل كيان اجتماعي تعاوني متألف منسجم تدوب فيه المصلحة الشخصية لأكبر حد ممكن، ليحل محلها المصلحة العامة والنفع العام لأعضاء المنظمة والمجتمع بشكل عام، فجميع العاملين فيها عليهم واجب أساسي نحوها وهو العمل على إنجازها، فهي مصدر الرزق الأساسي لهم وهي في المقابل توفر لهم الأمان والاستقرار

¹ فهد بن عثمان بن محمد الصغير المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2002، ص: 26.

الاقتصادي والنفسي والاجتماعي بما يشبع حاجاتهم ورغباتهم، فالاحترام والمصلحة المشتركة والولاء والانتماء والألفة والمودة جميعها يجب أن تسود جو ومناخ المنظمة.¹

لاحظ عالم الإدارة الياباني ويليام اوتشي أن الإنتاجية في اليابان وخاصة للشركات الصناعية قد حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات اليابانية في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، ولاحظ العالم الياباني اوتشي أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدؤوب المضني للعامل، ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر.²

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وأبعاده، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من فضل الله يعد ليكرت من الأوائل الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، والذي حدد مكونات أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية:³

- **الاتصالات:** ويقاس درجة الاعتماد على الاتصال في توصيل القرارات وشرح الأهداف وإجراءات العمل والتقرب من العاملين في التنظيم.

- **القرارات:** يقاس مدى تمركز القرارات في الإدارة العليا، كما يقاس مستويات تفويض الصلاحيات والمهام إلى المستويات الدنيا.

- **الحوافز:** يحدد مدى اعتماد الإدارة على نظم التحفيز المادية وغير المادية مع أفراد التنظيم.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 121

² صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 104.

³ قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، 2009، ص. 166.

- **التكنولوجيا:** وقياس مدى استعمال التكنولوجيا في أداء الوظائف، كما يقيس مواكبة الإدارة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا.

- **الاهتمام بالعاملين:** ويظهر مدى اهتمام الإدارة بالعاملين لديها، ومدى توفير إجراءات السلامة في مكان العمل. ويفتقر نموذج " ليكرت " لأبعاد هامة مثل الصراع، والدفع والاعتماد، كما أنه قصر العوامل الهيكلية في الاتصالات فقط، وركز الاهتمام على بعد النمط القيادي حيث أصبح وكأنه مرادفا للمناخ التنظيمي.

1- نموذج جليمير (Glimer) يضيف عناصر أخرى تتمثل في :

- **الهيكل التنظيمي:** وقياس مدى مرونة الهيكل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواكبته لهذه التغيرات، ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، كما يقيس درجة تمركز القرارات في الجهات العليا.

- **درجة التعقيد:** وقياس عدد الأنشطة الوظيفية؛ عدد المستويات الإدارية، كما يقيس تعقد إجراءات العمل.

- **اتجاهات الأهداف:** يحدد هذا البعد توجهات أهداف الموارد البشرية ومدى توافقها مع أهداف المنظمة.

- **نمط القيادة:** ويحدد شكل نظام القيادة المتبع ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الموارد البشرية على نمط القيادة المتبع.

2- نموذج بترسون وباس (Pace & Peterson)

ويقترح هذا النموذج الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي والتي تتمثل في ما يلي:

- **الثقة:** ويحدد درجة ثقة الموارد البشرية فيما بينهم وبين الإدارة العليا.

- المشاركة: ويقاس درجة إتاحة مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.
- اتخاذ القرار: ويحدد درجة تمركز اتخاذ القرارات في الإدارة العليا ومستويات التفويض.
- صدق الإدارة وصراحتها: وهو يعطي انطباع بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم، مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات الناتجة عن غموض الدور وضبابية المهام.
- الاتصالات الصاعدة: يقاس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.
- درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقاس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير شروط العمل الملائمة، وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق مستويات عالية في الأداء.

3- نموذج كامبل وآخرون (Campel)

- اقترح كامبل عشرة أبعاد مستقلة نسبياً، وهي صالحة للاستخدام في منظمات متعددة ومختلفة وهذه الأبعاد هي:¹
- الهيكل التنظيمي: مدى اعتماد الإدارة على وضع الخطط وتحديد الصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدها.
 - المكافأة والعقاب: درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح والتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكيات السلبية

¹ ثامر محمد إبراهيم | السكران المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص. 79.

- مركزية القرارات درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى تفويض المهام والصلاحيات للمستويات الأدنى.
- التدريب والتطوير: درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر، ومدى اهتمام المنظمة بتطوير أداء وكفاءة الموارد البشرية لديها.
- الإنجاز: ويعني بذلك مدى التزام واحترام الموارد البشرية لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- المخاطرة والأمان : يقيس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجور، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.
- كفاءة ومرونة النظام : يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للتغيرات المستقبلية.
- الصراحة والصدق: يقيس درجة اعتماد الصدق والشفافية في تعامل الإدارة مع بقية أعضاء التنظيم ومدى إمكانية الوصول للمعلومات فيما يخص النتائج النهائية للمنظمة.
- المعنوية والمكانة: يهتم هذا المقياس بدرجة تحفيز وتنمية الروح المعنوية لدى الموارد البشرية من قبل الإدارة، وكذلك درجة اعتماد الدورات التدريبية التي تهدف إلى زيادة ثقة الموارد البشرية من خلال تطوير قدراتهم. التميز والتشجيع يقيس هذا البعد مدى تشجيع الإدارة للعاملين في إنجاز المهام كما يقيس التزام الإدارة بعدم التمييز بين الموارد البشرية سواء على أساس ديني، عرقي، أو على أساس الجنس.

4- نموذج لولر (Lawler)

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هي:

- المجموعة الأولى درجة المركزية درجة الرسمية درجة التداخل في الصلاحيات.
- المجموعة الثانية نمط القيادة، نمط المكافأة، نظم مواجهات الصراع، حل التناقضات التنظيمية.

5- نموذج سترنجر وليتوين (Litwin & Stringer)

- حيث قاما بتطوير نموذج لقياس المناخ التنظيمي وحددوا مجموعة من الأبعاد:¹
- **المسؤولية:** درجة تحمل الموارد البشرية لمسؤولياتهم وموافقة هذه المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة.
 - **المكافأة:** مدى اعتماد الإدارة على مكافأة الموارد البشرية مقابل أدائهم لأعمالهم.
 - **المخاطرة:** درجة إتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة تحديات وأعمال تتصف بالمخاطرة.
 - **الدفاء:** مدى شعور الموارد البشرية بوجود جو يتصف بالاحترام والتقدير.
 - **الدعم النفسي:** يقيس هذا البعد جهود الإدارة لدعم الموارد البشرية في مواجهة تحديات العمل.
 - **المعايير المتبعة:** تحدد إجراءات العمل وكيفية التنفيذ ومدى التزام الموارد البشرية بتطبيق هذه المعايير.
 - **التعارض:** يقيس وجود التعارض في الأهداف والصلاحيات لدى الموارد البشرية والإدارة.
 - **الانتماء:** ويحدد مدى شعور المورد البشري بانتمائه للمنظمة.

¹ يوسف بحر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص.37.

6- نموذج مسح المنظمات

طور هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) وأختار الأبعاد التالية:¹

- **الاستعداد التكنولوجي:** يقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة والقدرة على التحكم فيها، ومدى إتاحة الموارد البشرية لاستخدام هذه التكنولوجيا.
- **مدى الاهتمام بالموارد البشرية** من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير وإمكانية الترقية وتوفير مستلزمات وشروط العمل، بما يحقق الظروف النفسية الملائمة لأفراد التنظيم.
- **انسياب الاتصالات:** الصاعدة والنازلة والاتصالات في المستوى الواحد، ومدى سرعة هذه الاتصالات في الوصول إلى الموارد البشرية، ودرجة ملائمة وسيلة وقناة الاتصال مع الرسالة. مستوى الدافعية لدى الموارد البشرية وقياس مدى دافعية الموارد البشرية في انجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانات ودوافع الموارد البشرية.
- **عمليات صنع القرار:** يحدد مدى مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار، كما يحدد مستويات التفويض للمستويات الدنيا، بما يحقق مرونة وقدرة على التعامل مع مجريات العمل ويزيد من تحمل مسؤوليات الموارد البشرية. نفوذ المستويات الدنيا: وقياس درجة تأثير الجماعات غير الرسمية في مجريات التنظيم، كما يقيس قدرة المستويات الدنيا على الوقوف في وجه قرارات الإدارة العليا.

¹ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، 2000) ص 413-414.

المطلب الثالث: مداخل قياس المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لقياس المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد المناخ التنظيمي وهي:

أولاً: المدخل الهيكلي

وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الموارد البشرية وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الموارد البشرية.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الموارد البشرية المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الموارد البشرية داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.¹

والهيكل التنظيمي عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة

¹ عمران، محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، ص.49

التي تحقق أهداف المنظمة، إضافةً بين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة.

إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية.¹

ثانياً: المدخل الإدراكي

يعتبر إدراك الموارد البشرية هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الموارد البشرية داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.²

ثالثاً: المدخل الحسي

هذا المدخل يحدد المناخ التنظيمي من خلال إدراك وإحساس وتصورات الموارد البشرية تجاه مناخ العمل السائد، وهذه التصورات هي التي تحدد نمط العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة وأساليب تحسين المناخ التنظيمي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من

¹ حمود، خضير كاظم السلوك الإداري (عمان) دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2002)، ص.47.

² Berger, C. I., Cummings, L.L., "Organizational Structure, Attitudes, and behaviors", Organizational Behavior and human Performance, (Vol. 23, No. 3, 1979), P.242.

مصادر رضا الأفراد العاملين يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

أولاً: العوامل الخارجية:

أ- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية قانونية أم اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاغتناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.¹

ت- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها مستوى الدافع على الانجاز العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض.²

ث- **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد مرجع سبق ذكره، ص 300.

ج-المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.

ثانيا: العوامل التنظيمية:

أ- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فان الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون غالبا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي.

ب- القيم المهنية : تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عما لها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء، في حين إذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية) فالقيم الصالحة تهئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعة وولائه لمنظمته.

ت- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطية" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في

الإجراءات هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي للعزائم.¹

ث- **النمط القيادي**: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على استثمارات طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، كما الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

هـ - **نظام الأجور والحوافز**: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

و - **أهداف المنظمة**: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.

م - **الصراع التنظيمي**: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

ن - **الثقافة التنظيمية**: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

الظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص26

م-درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كأن الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أداء الأعضاء.

ي - البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

ثالثا: العوامل الشخصية:

أ- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته.

ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأديب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

ج-درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

د - خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك

أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل. المطلب الرابع: العوامل النفسية:

ي - البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.¹

المطلب الثاني: أساليب تحسين المناخ التنظيمي

ينطلقا لاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:²

أولاً: الاهتمام بالهيكل التنظيمي

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كل من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. ويجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

¹ الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² سعيد بن سقران عطوي العرابي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى كلية التربية قسم التربية البدنية، مكة المكرمة 2015، ص ص : 44،40.

ثانيا: الاهتمام بالسياسات من خلال

- 1- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.
- 2- كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين، وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم.

ثالثا: الاهتمام بتدريب العاملين

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

رابعا: الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها، كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

خامسا: عدالة التعامل

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة من حيث المكافآت والترقيات، الأجور، العقوبات

والتدريب، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

سادسا: النمط القيادي

إن القيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد او تجاهل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتدمير والتغيب والتمارض.

سابعا: أساليب الرقابة

مما لا شك فيه أن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أنا لإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء.

ثامنا: المسؤولية الاجتماعية

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة، ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك. ويتسم المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها وتعديلها أما بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المنظمة.

فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني. وان خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها بعد حصيله فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.

يساعد المناخ التنظيمي على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين.

يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل لتفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي.

يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عنصر لازم لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.¹

¹ خطير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار اثناء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص22.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم ورضاهم. حيث يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة العمل وتوجيه سلوك الموظفين.

كما يتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل، بما في ذلك القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة، وسياساتها وإجراءاتها، وعلاقات العمل المتبادلة بين الموظفين والإدارة، والاتصالات والتواصل الداخلي، والتوجيه والدعم من قبل الإدارة.

وفي الأخير يمكن أن يكون للمناخ التنظيمي تأثير كبير على الأفراد والمنظمة بشكل عام. فعندما يكون المناخ مشجعاً وداعماً ومتعاوناً، فإن الموظفين عادة ما يكونون أكثر رضاً عن عملهم وملتزمين بأداء أفضل. على العكس، إذا كان المناخ غير مشجع أو سلبي، فقد يتأثر أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي سلباً، وقد يزيد من حدوث التوتر والاستقطاب داخل المنظمة.

الفصل الثاني: مفاهيم حول

ضغوط العمل

تمهيد

سنتحدث في هذا الفصل عن ماهية ضغوط العمل بحيث سنقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، فمن خلال المبحث الأول سنتحدث عن ماهية ضغوط العمل أما المبحث الثاني سيكون حول مراحل ومصادر وطرق وتحليل ضغوط العمل، أما من حيث المبحث الثالث نتطرق فيه حول النظريات المفسرة لضغوط العمل، أثارها وأساليب التعامل معها

المبحث الأول: مفهوم ضغوط العمل

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

تعتبر الضغوط أحد المثيرات التي تتواجد في البيئة وتؤثر على الإنسان، لذلك تعتبر القوة التي تحدث أثارها على الإنسان وتسبب له عناء أو متاعب أو إجهاد، والذي يظهر على الفرد بصورة اضطرابات سلوكية أو نفسية أو جسمية مما يؤدي إلى إحداث تغيير في الأداء الأفضل والإنتاج المطلوب، ولقد نال موضوع ضغوط العمل اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكثرت الدراسات والبحوث التي تناولته بحيث تعددت وجهات النظر حول مفهومه، ولم يوضع تعريف محدد وشامل يقبله الجميع.

أولاً: تعريف ضغوط العمل

قبل التطرق لذكر التعريف الاصطلاحي لضغوط العمل رأينا من الواجب تقديم التعريف اللغوي لها:

1- تعريف ضغوط العمل لغة:

أ- **الضغط:** كلمة ضغوط هي ترجمة للكلمة الانجليزية "stress" والتي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية "stringe" أي السحب بالقوة.¹

وفي اللغة العربية نجد أن كلمة ضغط عندما تستخدم في المجال الإنساني فهي للدلالة على القهر والضييق والشدة.

ب- **العمل:** وهو الفعل بقصد، وهو فعل مقصود ونشاط تلقائي، جسمي أو ذهني.²

¹ شيمة موهوب، عتيقة هزلي، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة حالة قسم الإستعمالات في المؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ، مذكرة (غير منشورة) مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل الجزائر، 2012، ص: 12.

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

2- تعريف ضغوط العمل اصطلاحا يمكن تصنيف محاولات الباحثين لتحديد مفهوم ضغوط العمل على النحو التالي:

أ - **المفهوم البيئي للضغوط:** يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمميزات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد.¹

ب - **المفهوم الذاتي للضغط:** يرى أصحاب هذا الاتجاه الضغوط باعتبارها ردود الأفعال النفسية، البدنية السلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لمثيرات معينة.²

ج - **المفهوم المتكامل للضغوط:** يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد الظروف البيئية الخارجية المحيطة به.³

مع على ضوء ما سبق سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تتناول ضغوط العمل كما يلي: يعرف سيزلاقي وولاس (sighlaki and walas) ضغوط العمل بأنها: " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه. ركز هذا التعريف على نقطتين أساسيتين هما: ⁴

اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.

تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه.

¹ محمد إسماعيل بلال. مرجع سبق ذكره، ص: 42.

² نفس الصفحة من المرجع السابق.

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات بدون رقم الطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص: 335

⁴ النرودي سيزلاقي، مارك جي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر، ص: 18.

يعرف كوبر ومرشال (copper and marshal) ضغوط العمل بأنها: " مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.¹"

ما يلاحظ على هذا التعريف انه يركز على المفهوم البيئي، والذي يعتبر الضغوط بأنها مجموعة العناصر والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، وما يؤخذ عليه أنه ركز على الجوانب البيئية كمسبب وحيد للضغط وتجاهل الجوانب الذاتية.

يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها: "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية و/أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية.²"

يلاحظ على هذا التعريف ما يلي:

- لم يوضح لنا ما هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد؛
- اعتبر أن ردود أفعال الأفراد تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها خارج المؤسسة خاصة السلوكية منها؛
- يعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي ضغوط العمل بأنها: " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط.³"

ركز صلاح الدين محمد عبد الباقي في تعريفه على المفهوم الذاتي، إذ يعتبر ضغوط العمل على أنها استجابة تظهر في شكل أعراض بدنية، نفسية وسلوكية نتيجة تعرض الفرد لمثيرات

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 42

² مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي مجلة الإدارة العامة الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 67، 1990، ص: 81.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية 2001، ص: 283

معينة. من خلال استعراض التعاريف السابقة، يمكن القول إن ضغوط العمل هي نتيجة لبعض المواقف المحيطة التي يتعرض لها الفرد في حياته الشخصية أو المهنية، والتي تؤثر على أدائه سلباً أو إيجاباً بفعل استجابته لها، وهذه الاستجابة تختلف من فرد إلى آخر بحسب درجة تحمل كل فرد، وبحسب نوعية العناصر والمؤثرات التي يتعرض لها.

المطلب الثاني: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل.

وفيما يلي شرح لهذه العناصر:¹

1- عنصر المثير: ويتمثل في القوى المسببة للضغط والتي من خلالها يشعر الفرد بالضغط وهذه القوى قد تكون ناجمة عن الفرد نفسه، وقد تكون من المنظمة التي يعمل بها الفرد، وقد تكون من البيئة المحيطة، أي أن المثيرات هي القوى المسببة للضغوط والتي تقضي إلى الشعور بالإحباط والقلق.

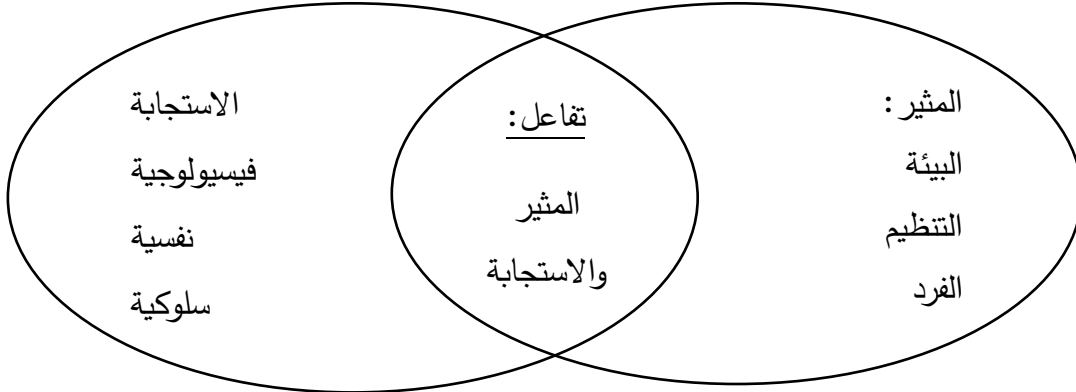
2- عنصر الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمواقف الضاغطة وقد تكون ردود الفعل هذه نفسية أو جسمانية أو سلوكية اتجاه الضغط، وقد تكون في شكل نوع من الإحباط الذي يحدث نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له وقد تكون في شكل نوع من القلق، والإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة للمواقف الضاغطة.

3- عنصر التفاعل: وهو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط وبين الاستجابة له، وهذا التفاعل يحدث خلافاً في التوازن الفسيولوجي والنفسي للفرد، مما يعني أنه قد يصدر عن الفرد بعض

¹ المطري، سليمان دجيل الله، معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستويات ضغوط العمل دراسة مسحية على ضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص ص: 30، 31.

من ردود الأفعال المتوازنة وغير المتوازن

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والأردن، 2008، ص: 113.

من خلال هذا الشكل يتضح بان الفرد يتعرض إلى ضغوط متعددة مصادرها مختلفة، سواء من البيئة المحيطة أو التنظيم أو الفرد نفسه، هذه المصادر تعمل في شكل مستقل وتتفاعل فيما بينها، مما يولد استجابة لدى الفرد تظهر في شكل فسيولوجي، نفسي أو سلوكي. وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية. ويمكن توضيحها كما يلي:¹

1- **عنصر الإدراك:** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

2- **عنصر الفروق الفردية:** تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ.

على ضوء ما سبق يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية

¹ فاروق عبده فليبه السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

للمؤسسة مصدرا لها. وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.¹

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

1- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الايجابية والضغوط السلبية:²

أ - الضغوط الايجابية

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن انجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

ب- الضغوط السلبية:

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل.

¹ شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونغاز - جيجل، رسالة ماجستير (غير منشورة في علوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 78).

² علي، النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدينة في الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم، العربية الرياض، 2003، ص: 39).

2- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة:

وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة:¹

أ - الضغوط البسيطة

وهي عادة تستمر من عدة ثوان قليلة إلى ساعات كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

ب - الضغوط المتوسطة

وتستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

ج- الضغوط الشديدة

وهي عادة ما تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة. أما في العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل، أو الإيقاف عن العمل.

3- أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:²

¹ فائق، فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 17، العدد 67-68، 1996، ص: 39.

² فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 308

1-3 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها الفرد نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.

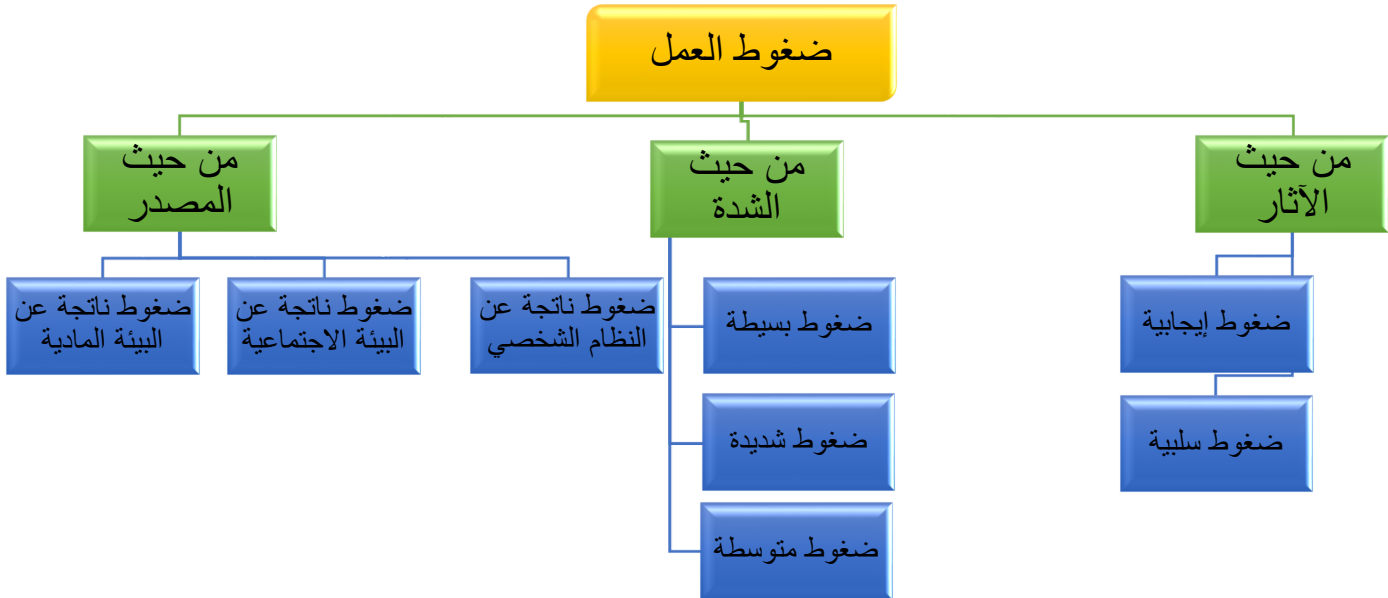
3- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الأفراد داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ.

3-3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد

تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلافات في الجنس، هي الاختلاف في العرق والديانة... الخ

الشكل رقم (02): أنواع ضغوط العمل



المصدر: شاطر شفيق مرجع سبق ذكره، ص:80

المبحث الثاني: مراحل ومصادر وطرق تحليل وقياس ضغوط العمل

المطلب الأول: مراحل التعرض لضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لابد أن يمر بها الفرد حتى يظهر أثر تلك الضغوط عليه. ولضغوط العمل أربع مراحل تتمثل في:¹

أولاً: مرحلة التعرض للضغوط

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

ثانياً: مرحلة رد الفعل

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة بمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثالثة حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

ثالثاً: مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

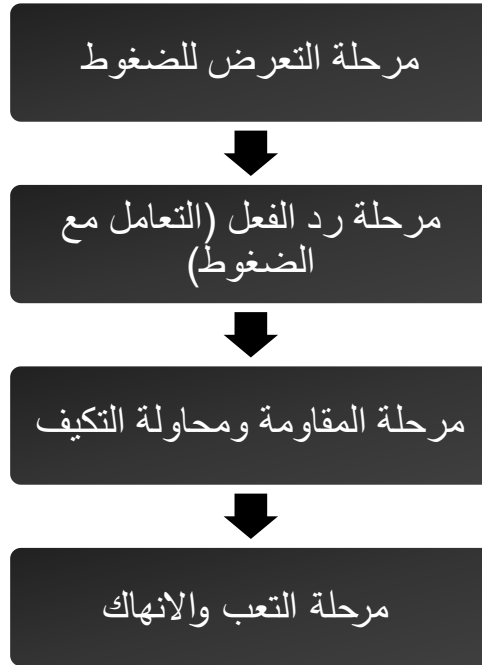
في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت له ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

¹ الهلاي عادل، بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس التربوي، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2009، ص: 45.

رابعاً: مرحلة التعب والإنهاك

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستبدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة وضغط الدم.

الشكل رقم (03): مراحل التعرض لضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص:33

يتضح من خلال هذا الشكل أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، ولا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة له.

المطلب الثاني: المصادر الفردية وأسباب ضغوط العمل

إن صعوبة تحديد مصادر الضغوط ناتجة عن تعقد السلوك الإنساني وصعوبة حصره، وللعوامل الوراثية لارتباط السلوك والطبيعة النفسية والشخصية للفرد بها. ووفق أدبيات الدراسة سيتم إبراز مجموعة من المصادر الفردية كما يلي:

أولاً: المصادر المتعلقة بالشخصية

تعتبر الشخصية عن مجموعة الخصائص والاتجاهات التي تميز فرداً عن غيره. ومن مصادر ضغوط العمل العوامل المرتبطة بالشخصية. والتي يمكن التمييز فيها بين نمطين أساسيين للشخصية على النحو التالي:

النمط أ: في هذا النمط يتميز المورد البشري بالحيوية، والحدة في الطباع، والرغبة في العمل الدؤوب، والرغبة في المنافسة لأقصى الحدود، والكفاح من أجل انجاز أفضل، ودرجة عالية من التنبه والحماس والتحمدي والتعلم ونفاذ الصبر، وحب الوصول إلى النتائج بسرعة والطلاقة والسريعة في الحديث، والشعور بضغوط الوقت، والشعور بالمسؤولية.¹

النمط ب: يتميز فيه المورد البشري بتفضيل العمل في جماعة على العمل منفرداً صبور هادئ وسهل المعاملة، يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة، لديه القدرة على الابتكار والتجديد، يعرف أن ضغوط العمل لها آثار طويلة الأجل، لذلك يحاول التعامل معها في حال وجودها.²

ثانياً: المصادر المتعلقة بمركز التحكم

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، (2002)، ص317.

² بلال محمد اسماعيل، مرجع سابق، ص48

القاعدة العامة لهاذ المصدر هي أن المورد البشري كلما شعر بامتلاكه قدرا من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته، يقل ادراكه للمواقف التي تعد مصدرا للتهديد أو الضغط. وللمعتقدات التي تكونها الموارد البشرية فيما يخص مصادر التحكم أو التوجيه في حياتهم الشخصية دور هام، وذلك لكونها عاملا وسيطا في التعامل مع الضغوط. حيث أن المورد البشرية ذوي التوجه الخارجي يشعرون أن ما يحدد مصيرهم في الحياة وموقفهم بفعل عوامل خارجية لا يسيطروا لهم عليها، وأما الفرد ذوي التوجه الداخلي يدركون أنهم يسيرون الأحداث في حياتهم وفقا لإرادتهم وأهدافهم الذاتية.

ثالثا: الإحباط

ينشأ الإحباط عند فشل الإنسان في تحقيق رغباته وأهدافه، ويظهر في بيئة العمل نظرا للوائح وأنظمة من المنظمات خصوصا البيروقراطية منها، حيث تقيد حريات العمال من خلال دفعهم إلى العمل وفق إجراءات تحد الابتكار والإبداع، وعزلهم عن المشاركة في اتخاذ القرار. ولكن الإحباط إذا ما كان في حدود المعقول مما يدفع صاحبه إلى مقاومته وتحديه من أجل تحقيق الذات، فلن يكون بذلك شرا محضا، فقد ينجح الإنسان في الحصول على غاياته، ولكن ذلك يشكل مصدرا هاما من مصادر الضغوط في أغلب الأحوال.¹

رابعا: الحالة النفسية والجسدية

المقصود بالحالة النفسية القلق الإجهاد والتوتر والحالة الجسدية: أمراض وعلل تؤثر على صحة المورد البشري فتزيد من معاناته وتسبب له الضغوط، بالإضافة إلى أن المورد البشري الذي يفقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب

¹ أكرم طاشكندي، وآخرون أصول علم النفس (جدة) دار زهران للنشر والتوزيع، 1994 ص194.

نوعاً من التحدي. كما أن الصحة الجيدة تجعل المورد البشري أقل تعرضاً للمرض عند مواجهة المواقف الضاغطة الحادة.¹

خامساً: اختلاف قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم

تختلف القدرات من فرد إلى آخر، وهذا الاختلاف والتفاوت في القدرات يلعب دوراً في تفاوت الشعور بضغط العمل ومن هذه القدرات:

- القدرة على تحمل المهام والأعباء الصعبة والتأقلم مع الضغوط، فبعض الموارد البشرية لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل.
- رغم أن مصادر الضغوط واحدة، إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الموارد البشرية؛
- إن الموارد البشرية يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم ومرد ذلك التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الموارد البشرية ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.
- القدرة على تحمل المسؤولية: قد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين، أو المسؤولية عن أشياء مادية.

سادساً: البرمجة السلبية

اتضح في كتاب قوة التحكم في الذات لصاحبه إبراهيم الفقي رائد البرمجة اللغوية العصبية،² أن معظم الناس تبرمج من الصغر على أن يتصرفوا ويتكلموا ويعتقدوا بطريقة معينة سلبية،

¹ . عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف ومحمد بلال، مرجع سابق، ص. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص. 291.

² - البرمجة اللغوية العصبية هي ترجمة للعبارة الإنجليزية Neuro Linguistic Programming أو NLP، التي تطلق على علم جديد، بدأ السبعينات الميلادية، وهو علم يقوم على اكتشاف كثير من قوانين التفاعلات والمحفزات الفكرية والشعورية والسلوكية. فالبرمجة اللغوية العصبية علم يدرس طريقة التفكير في إدارة الحواس ومن ثم يبرمج ذلك وفق الطموحات التي يضعها الإنسان لنفسه. <http://mujarad.ensan.maktoobblog.com> تم التصفح يوم 2024/03/16 على الساعة 20:00

وتتكرر معهم حتى يصبحوا سجناء ما بالبرمجة السلبية التي تحد من حصولهم على أشياء كثيرة في هذه الحياة، فالكثير منهم يقول أنا أكره العمل، أنا ضعيف الشخصية، أنا لا أستطيع الامتناع عن التدخين، أنا أتعرض للضغوط، أنا قلق، ونجد أن هذه السلبية تم الأسرة، أو من المدرسة، أو من الأصدقاء، أو من الإعلام، أو من الشخص نفسه، أو من هؤلاء جميعاً، فإن أكثر من 80% من الذي نقوله لأنفسنا يكون سلبياً ويعمل ضد مصلحتنا، وكل ذلك القلق يتسبب في أكثر من 75% من الأمراض مثل ضغط الدم العام والقرحة والنوبات القلبية.¹

سابعا: الحاجات والقيم

إن مستوى الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري تتأثر بحاجاته غير المشبعة ومجموعة من القيم، لذلك فإن فهم هذه الحاجات والقيم يساعد على التنبؤ بما إذا كان المورد البشري سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد المورد البشري على إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط، وهذه الحاجات والقيم تتمثل في: الحاجة إلى الانجاز، والتغذية العكسية.

- رد الفعل وضبط النفس والقدرة على التنبؤ والتأكد والعدالة والإنصاف، والتقدير والقبول الشخصي، والسلوك الأخلاقي، المسؤولية، والإحساس بالأهمية والقيمة، والمحاكاة، والأمن، والأمان الوظيفي، والانتماء للجماعة.²

ثامنا: التعرض لضغوط كبيرة في السابق

¹ - إبراهيم الفقي، قوة التحكم في الذات، ترجمة سلوى كمال فخري كمال دمشق: منار للنشر والتوزيع، 18-20.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف ومحمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2002، ص191

أن تعرض المورد البشري لبعض ضغوط الحياة عموماً، مثل وفاة المقربين أو الإفلاس أو الفشل أو ما إلى ذلك يجعل قدرة المورد البشري محدودة مستقبلاً على مواجهة الضغوط بشكل عام، ومن بينها ضغوط العمل.

المطلب الثالث: تحليل وقياس ضغوط العمل

إن تحليل وقياس ضغوط العمل من أهم العمليات التي يجب تناولها والتطرق لها فمعظم الباحثين توجهوا لدراسة هذه العمليات (التحليل والقياس) (لما لها من دور كبير في تحديد مصادر الضغوط ومحاولة الحد من التعرض لها).

أولاً: تحليل ضغوط العمل

تمر عملية تحليل ضغوط العمل بمجموعة من المراحل هي:¹

1- تحليل حالة الضغط

يقصد بتحليل حالة الضغط تحليل النتائج والآثار والإفرازات المترابطة التي تحدثها الضغوط، باعتبارها القوى الخارجية المحيطة بالفرد والتي تحدث تأثيراً سلبياً، وهذا ما يستدعي دراسة المكونات التالية:

- أ- الفرد متخذ القرار تحت الضغط؛
- ب- الجماعة التي يعمل معها متخذ القرار ؛
- ت- المنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار ؛
- ث- البيئة المحيطة بالمنشأة التي يعمل فيها متخذ القرار .

2- تحليل عملية الضغط

¹ محمد الصيرفي، الضغط و القلق الإداري، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، بدون طبعة ، بدون سنة نشر، ص ص

يقصد بتحليل عملية الضغط النظر إلى المراحل والخطوات المختلفة التي يمر بها الضغط بداية بمرحلة النشوء وهي المرحلة التي ينشأ فيها الضغط، ثم مرحلة النمو وهي المرحلة التي يتطور فيها الضغط إن لم يعالج فمرحلة النضج وهي المرحلة التي يصل فيها إلى الحد الذي يصبح له آثار سلبية، وأخيراً مرحلة الانحسار وهي المرحلة التي يصبح للضغط آثار سلبية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05) مراحل تحليل عملية الضغط.



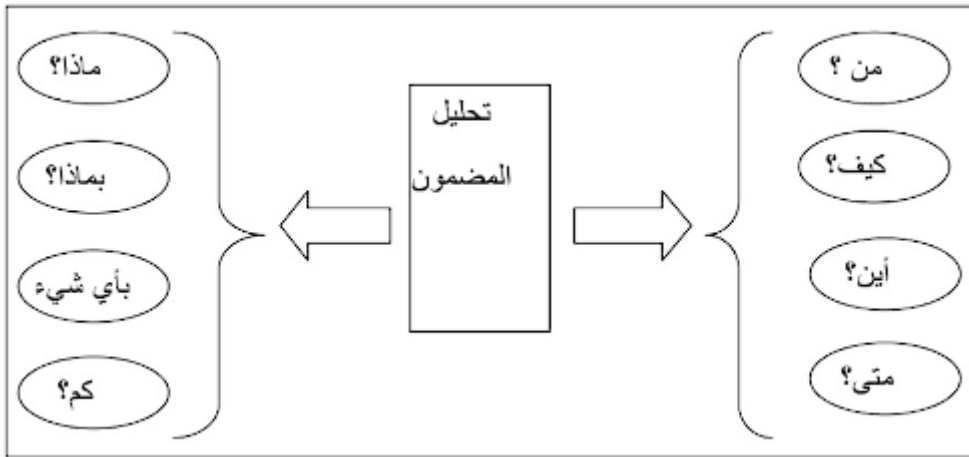
المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 335.

من خلال الشكل نلاحظ أن تحليل عملية الضغط تمر بأربع مراحل يؤدي تراكم أثارها إلى حدوث الضغط في آخر المطاف، ويستلزم لدراسة هذه المراحل توفر الوعي المعرفي للضغط وأنواعه والقدرة على التشخيص السليم لكل مرحلة، إضافة إلى الوعي بطرق التعامل مع الضغوط الإدارية لدى متخذ القرار.

3- تحليل مضمون الضغط

إن عملية تحليل مضمون الضغط تتطلب من المحلل الإجابة على مجموعة من التساؤلات والاستفسارات والتي يحاول من خلالها معرفة مصدر الضغط وكيف نشأ هذا الضغط وغيرها من الأسئلة والتي من الضروري الإجابة عنها من أجل التحليل الجيد لهذا الضغط ويمكن اختصار هذه الأسئلة في الشكل الموالي.

الشكل (06) جوانب تحليل مضمون الضغط



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:336.

يمكن شرح الشكل كما يلي:

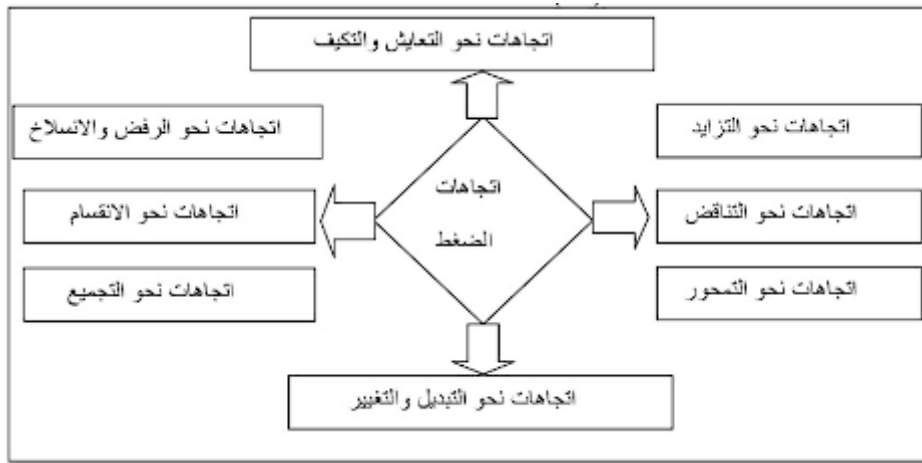
- من القائم بالضغط؟ وذلك بقصد التعرف على مدى قوته والهدف الذي يسعى إليه.
- كيف نشأ وتكون الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على الأسباب والعوامل المساعدة التي أدت إلى حدوثه.
- أين نشأ الضغط؟ وذلك بقصد التعرف على موقع ذلك الضغط داخل الهيكل التنظيمي.
- متى نشأ الضغط؟ وذلك بقصد كشف العلاقة بين الضغط والزمن ثم التعرف على كينونة الأحداث والدوافع التي أوجدت نشوء الضغط ومن ثم معرفة أسبابه الجوهرية.
- ماذا يشكل هذا الضغط على المشروع؟ وذلك بقصد التعرف على آثار هذا الضغط على متخذ القرار.

- لماذا نشأ الضغط ؟ وذلك بهدف التفرقة بين الأسباب الظاهرية الخادعة والأسباب الحقيقية الكامنة.
- بأي شيء تضغط القوى الضاغطة على متخذ القرار ؟ وذلك بهدف التعرف على الأدوات التي تستخدمها القوى الضاغطة للضغط على متخذ القرار .
- كم بلغ حجم وعدد ومدى القوى الضاغطة على متخذ القرار ؟ وذلك بهدف رصد حجم الضغط القوى الضاغطة التي ولدت الضغط.

4- تحليل اتجاه الضغط

نقصد بتحليل اتجاه الضغط رصد حركة الضغط واتجاه هذه الحركة حيث لوحظ أن هناك ثماني اتجاهات رئيسية يأخذها الضغط . وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (07) اتجاهات ضغوط العمل.



المصدر: محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 340.

من خلال الشكل مختلف الاتجاهات التي من الممكن أن يسلكها الضغط، أو بمعنى آخر مصير الضغوط بعد حدوثها وكيف سيتم التعامل معها.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لضغوط العمل، آثارها وأساليب التعامل معها

المطلب الأول: النظريات المفسرة لضغوط العمل

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم النظريات المفسرة لضغوط العمل وطرق تحليلها وقياسها إضافة إلى الآثار الناجمة عن هذه الضغوط على الفرد وعلى المنظمة وأيضاً إلى أساليب مواجهتها والتعامل معها.

تعددت النظريات المفسرة لضغوط العمل وذلك راجع لتعدد ظاهرة الضغوط من جهة وكذلك إلى تعدد التخصصات المتناولة لهذا الموضوع، وسنحاول التطرق لبعض منها.

أولاً: نظرية هانز سيلي (1936)(HANS SELYE)

قدم هانز سيلي تصوراً لردود الفعل النفسية والجسدية اتجاه الضغط حيث حدد ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها أعراض التكيف العامة وهي¹:

1- **الفرع:** وفيه يظهر الجسم تغيرات واستجابات تتميز بها درجة التعرض المبدئي للضغط ونتيجة لهذه التغيرات تقل مقاومة الجسم.

2 - **المقاومة:** وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان.

3 - **الإجهاد:** وفيه تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابات بالأمراض.

ثانياً: نظرية التقدير المعرفي لازاروس (1970) (LAZARUS)

تركز هذه النظرية على أهمية التفكير والعوامل المعرفية والتفسيرات التي تضيفها على خبرات الفرد في تحديد استجاباته للضغط، فالاستجابة للضغوط تتأثر إلى حد كبير بما يشعر به الفرد

¹ وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم والنظريات والبرامج، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2007، ص 152

من إثارة وبالكيفية التي يقوم بها نفسه من حيث قدرته على الصمود من جانب ومصدر الضغط من جانب آخر، وتستند النظرية المعرفية في تفسيرها للضغوط إلى ثلاث افتراضات هي:¹

الافتراض الأول: يتمثل في أن الانفعالات التي تصيب الفرد تمثل انعكاساً لأفكار الفرد حول ذاته والعمل المحيط به.

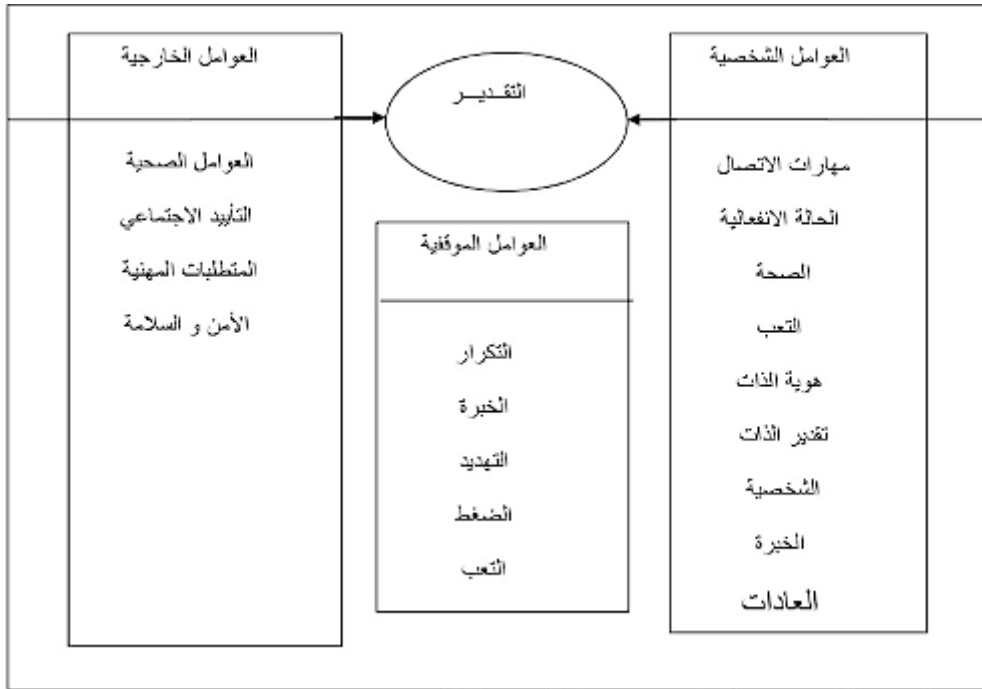
الافتراض الثاني: يتمثل في مدى إمكانية الفرد في ضبط أفكاره التي قد تكون سبباً في الانفعالات السلوكية.

الافتراض الثالث: يتمثل في كون أن السلوك ما هو إلا ناتج لتقييم الموقف الضاغط والاستجابة الأولية له وتوقعات النجاح في التفاعل مع ذلك الموقف.

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

¹ سعاد معتاد، الروقي، الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 26-27

الشكل رقم (08) نظرية التقدير المعرفي للضغوط



المصدر: فهد بن عثمان بن محمد مرجع سبق ذكره، ص: 101.

يتضح من الشكل السابق أن ما يعتبر ضاغطا بالنسبة لفر ما لا يعتبر كذلك آخر، ويتوقف ذلك على سمات شخصية الفرد وخبرته الذاتية ومهاراته في تحمل الضغوط وحالته الصحية، وكما يتوقف على عوامل ذات صلة بالموقف نفسه قبل نوع التهديد وكمه والحاجة التي تهدد الفرد وعوامل البيئة الاجتماعية كمتطلبات الوظيفة وخلافه.

ثالثا: نظرية سبيلبرجر (1972) (SPILGER)

تعتبر نظرية سبيلبرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول إن للقلق شقين سمة القلق أو القلق العصبي أو المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة وهو قلق موضعي أو موقفي يعتمد على الضغوط الضاغطة، وعلى هذا الأساس يربط بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطا مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق

أصلاً، وفي هذا الإطار المرجعي للنظرية اهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها ، ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة، وتستدعي سلوك التجنب.

ويميز سبيلزجر بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط، كما يميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث أن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي، أما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير أو التفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير ومخيف.¹

ثالثاً: موارى (1978): (MOWARI)

يعتبر موارى أن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك، ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك في البيئة ويعرف الضغط على انه صفة لموضوع بيئي أو لشخص تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، ويميز موارى بين نوعين من الضغوط هما:

1- ضغط بيتا beta stress ويشير إلى دلالة الموضوعات البيئية والأشخاص كما يدركها الفرد.

2- ضغط ألفا alpha stress ويشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي.

¹ فاروق السيد عثمان، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص : 99

ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول ويؤكد على أن الفرد بخبرته يصل إلى ربط موضوعات معينة بحاجة بعينها، ويطلق على المفهوم تكامل الحاجة، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحافز والضغط والحاجة الناشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا.¹

رابعاً: نظرية التوافق البيئي

من نظريات الضغط الشهيرة، نظرية التوافق البيئي، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية وفكرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام، وإدراكه لقدراته على إكمال هذه المهمة وما لديه من حافز على إكمالها، وتفترض النظرية أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عندما تتسع الفجوة بين الفرد والبيئة. والتوافق بين الفرد والبيئة التي يعمل بها نوعان هما:²

النوع الأول: ويمثل المدى الذي تواكب فيه إمكانيات الفرد ومهاراته أعباء العمل ومتطلباته.

النوع الثاني: ويتمثل في المدى الذي تعمل فيه بيئة العمل على إشباع حاجات الفرد.

المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل

توضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغوط يمكن أن تؤدي إلى نتائج فعالة، كما يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية يترتب عليها خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة لذا تباينت آراء العلماء والباحثين نحو آثار الضغوط المهنية، فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية، وإنما يترك المعتدل منها آثار إيجابية فهي تحفز العامل على العمل وتجعله أكثر حيوية ونشاط ودقة، ويمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتدفع العاملين إلى العمل المثمر والأداء المتقن والانجاز المتميز مما يعود بالفائدة المتمثلة في الحوافز المادية والمعنوية ويعود أيضاً بالفائدة على المنظمة. وبعضهم يركز على الآثار

¹ المرجع السابق، ص: 100

² سارازيف جريز، إدارة الضغوط من أجل النجاح، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر و التوزيع : الرياض، 1999، ص: 08.

السلبية للضغوط المهنية ويرون أن الضغوط المهنية المستمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وينعكس ذلك على المنظمة ككل.¹

أولاً: آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد

صنف علماء النفس آثار ضغوط العمل على صحة الفرد إلى آثار فسيولوجية ونفسية وانفعالية.

1- الآثار الفسيولوجية:

عندما يفشل الفرد في التحكم في المصادر التي تسبب له ضيقاً وإزعاجاً، فإن جسمه يمر لحالة تعرف بالمواجهة أو الهروب وعلى أثر ذلك تزداد ضربات القلب، يتحول الدم من الأطراف إلى العضلات الداخلية، تتسع حدقة العين، يسري الأدرنالين والدهون في الدم، ويتحول التنفس من الحجاب الحاجز إلى الصدر، وهذه عمليات حيوية غير طبيعية تعود بالضرر على الجسم وتتهكه.

وهناك مجموعة من الأجهزة الحيوية المرتبطة بالضغوط وكل جهاز في جسم الإنسان له نصيب في رد الفعل للضغط وتظهر التغيرات الفسيولوجية المرتبطة برد فعل المواجهة أو الهرب لبعض الأعضاء الحيوية في الجسم، موضحة كما يلي:

- **الدماغ:** زيادة تدفق الدم وزيادة التمثيل الغذائي للجلوكوز؛
- **الجهاز الدوري:** زيادة ضربات القلب وزيادة تقلصات الأوعية الدموية الجانبية؛
- **الرئتان:** زيادة معدل التنفس واتساع الشعب الهوائية وزيادة استهلاك الأوكسجين؛
- **الكبد:** زيادة توليد الجلوكوز؛
- **الجهاز الهضمي:** نقص بناء البروتين؛ الجلد: تناقص تدفق الدم؛

¹ فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

2- الآثار النفسية:

إن الحالة النفسية للأفراد من أهم المؤشرات التي تدل على تحديد نتائج الضغوط، والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة ضغوط العمل كثيرة أهمها:¹

القلق: تعد استجابة القلق من أكثر الاستجابات شيوعاً لدى الأفراد الذين يعانون من ضغوط العمل وهذه الاستجابة تقود الفرد إلى العجز في التركيز والانتباه، وإلى حدوث خلل في الجهاز العصبي مما يزيد من نبضات القلب ويزيد من سرعة التنفس ويحدث للفرد اضطرابات معوية أيضاً.

الاكتئاب: عندما تزداد حدة الضغوط على الأفراد داخل بيئة المنظمة فإن البعض منهم لا يستطيع التكيف معها بصورة ملائمة مما يقود إلى الاكتئاب.

3 - الآثار السلوكية:

من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون لتلك التغيرات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:²

- ◀ المعاناة من الأرق؛
- ◀ الإفراط في التدخين؛
- ◀ اضطراب الوزن؛
- ◀ التغير في عادات النوم؛
- ◀ استخدام الأدوية المهدئة؛
- ◀ العدوانية والتخريب؛

¹ هيجان، عبد الرحمن، ضغوط العمل مصدرها ونتائجها وكيفية إدارتها، بدون طبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص: 232.

² العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، بدون طبعة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 166.

◀ عدم احترام الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة.

4 - الآثار الانفعالية:

من بين الآثار الانفعالية للضغوط المهنية هو سهولة الإثارة لدى الفرد وشعوره بعدم الاستقرار، وتقلب المزاج ويزداد معدل الوسواس واختفاء الإحساس بالصحة والسعادة لدى الفرد والنزوع إلى الشكوى التخيلية، وحدثت تغيرات في سماته الشخصية، ويزداد معدل القلق ويصبح الفرد أكثر حساسية وعدوانية أي بمعنى تزداد المشكلات الصحية وتضعف القيود الأخلاقية والانفعالية، كما تظهر بعض الأعراض كالعصبية وسرعة البكاء¹.

5 - الآثار الاجتماعية:

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السالبة منها الشعور بالاغتراب في العمل، ويؤدي الفرد العمل بدون رغبة، وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفاعلية المطلوبة².

ثانياً: آثار ضغوط العمل على مستوى المنظمة

يعتبر الضغط هو العامل الرئيسي في كثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض ودوران العمل، والتغيب. فحينما يكون الضغط منخفض أو منعدم يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، وفي مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة بينت الدراسات أن الناس ينشطون أو يستعدون لتحسين مستويات أدائهم، وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة، ويحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس العامل قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.

وتسبب الضغوط مشكلات كثيرة وتحمل المنظمات تكاليف عديدة نتيجة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تدني مستوى الإنتاج وانخفاضه، وصعوبة التركيز على العمل

¹ عمر مصطفى النعاس، الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية، الطبعة الأولى، إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، 2008، ص: 65.

² بشير محمد، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة و سبل التغلب عليها رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص: 71

والوقوع في الحوادث والاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات وسوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.

المطلب الثالث: أساليب التعامل مع ضغوط العمل

نظرا لأن الضغوط متعددة الأبعاد أي متباينة في الأسباب والنتائج ولا بد من وجود أساليب متعددة لمواجهتها. وعلى أساسها تم تصنيفها إلى فئتين : أساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد وأساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى المنظمة.

أولا : أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد

توجد هناك عدة أساليب للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى الفرد مثلا لتأمل، الاستشارة الطبية، التمرينات الرياضية ضبط السلوك ذاتيا ، البحث عن الدعم الاجتماعي وتتبع تغيرات الجسم.

1- التعامل مع ضغوط العمل من خلال التأمل

يمكن تعريف التأمل على انه النظر إلى داخل الذات، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للفرد أن يحقق الراحة النفسية والجسدية التي تتيح له إمكانية تجاوز المواقف الضاغطة التي يتعرض لها يوميا داخل العمل وخارجها، كما يساعده التأمل في الوصول إلى حالة من الصفاء الذهني وهو ما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الإصابة بأمراض القلب والسكري... الخ.¹

2- التعامل مع ضغوط العمل من خلال التمرينات الرياضية

إن الكفاءة البدنية للفرد لها دور كبير في مواجهة الآثار السلبية للضغوط وتؤدي ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها بالإجهاد كما أن التمرينات الرياضية تعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب.²

3- التعامل مع ضغوط العمل من خلال ضبط السلوك ذاتيا

¹ أحمد ماهر السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 414.

² المرجع السابق، ص: 416.

وفق هذا الأسلوب يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء التي تسبق السلوك و تعقبه، وبذلك يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلا يقوم مدير المبيعات الذي يواجه كثير من الشكاوي من الزبائن يوميا بتكليف شخص آخر ينظر في هذه الشكاوي في حين يكون تدخله هو في حالات استثنائية فقط. كما يمكن لمدير المبيعات تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب، وبهذه الطريقة يكون المدير قد خفض كثيرا من شدة ضغوط العمل التي يتعرض لها.¹

4- التعامل مع ضغوط العمل من خلال البحث عن الدعم الاجتماعي

يمكن التخفيض من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استثمار العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، حيث تؤدي العلاقات الجيدة التي تربط الفرد بالأصدقاء وأفراد العائلة وزملاء العمل إلى تجنب الشعور بالوحدة أو العزلة ومن ثم التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل.²

5 - التعامل مع ضغوط العمل من خلال تتبع تغيرات الجسم

يمكن التخفيف من حدة الشعور بضغوط العمل من خلال استخدام جهاز الكتروني تكون مهمته الرئيسية تزويد الفرد بالمعلومات حول التغيرات التي تحدث في جسمه، وبناءا على تلك المعلومات يقوم بالسيطرة على التغيرات السلبية التي تحدثها ضغوط العمل في جسمه. فمثلا إذا أشار الجهاز إلى أعراض فيزيولوجية لضغوط العمل مثلا ارتفاع ضغط الدم، وسرعة خفقان القلب، يقوم الفرد بالسيطرة على ذلك تدريجيا، من خلال تخفيض سرعة التنفس وجعلها عميقة.³

ثانيا: أساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة

تمارس المنظمات سياسات مختلفة، كما أن العاملين في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، ولا يمكن للمنظمات أن تحتوي المشاعر الناجمة عن هذه الإدراكات المختلفة

¹ حسين مريم مرجع سبق ذكره، ص: 394

² فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 318

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 415.

بالشكل الذي يتوافق مع أهداف هذه المنظمات، وبالرغم من هذا فيمكن للمنظمات أن تمارس بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تمنع ضغوط العمل النفسية. وفيما يلي يشرح لبعض هذه السياسات:¹

1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب كثير من الضغوط النفسية لمروؤوسيتهم، كما أن تعهد المستويات الإدارية العليا بممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد يمكن أن يشيع حالة من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الوظيفية الأدنى.

2- تصميم وظائف ذات معنى

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها للعديد من الأسباب منها زيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي لذة و متعة في أداء العمل، ويتقلب العمل إلى روتيني ممل كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها أو عدم القدرة على أداء عمل متكامل في الوظيفة، أو عدم القدرة في التأثير على عمل الآخرين، وعليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى وأهمية ويتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة والمهام كما تتيح مقدار مناسباً من السلطة للأداء وتتطلب خبرات ومهارات تمثل تحديداً لشخصية الفرد وتقدم معلومات للفرد عن مدى تقدمه في الانجاز وغيرها.

3 - إعادة تصميم هيكل التنظيم

تعاني المنظمات كل فترة زمنية من مشاكل تنتج من تغيرات في هياكل الوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، ويؤدي هذا التغيير إلى إلقاء مزيد من الضغوط النفسية على العاملين، ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط فمثلاً إضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف، أو دمج الوظائف، أو تقسيم إدارة كبيرة إلى

¹ المرجع السابق، ص ص 420، 422.

إدارتين أصغر من الحجم، أو إنشاء وظائف يمكنها أن تحل كثير من المشاكل. ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها والنظر في هيكل القرارات الوظيفية الذي يتناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية.

4 - نظم المشاركة في اتخاذ القرارات

يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات، إلى الشعور بالعزلة وضغوط العمل، وينبغي على المديرين أن يتبعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن أمثلة نظم المشاركة، اللجان، وبرامج الشكاوى، وبرامج المشاركة في الأرباح، والملكية المشتركة، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيهـم.

5 - الكشف عن مسببات ضغوط العمل

يمكن للمدير وأخصائي شؤون الأفراد من خلال حساسيتها للعمل أن يكتشفا وجود بعض مسببات الضغوط النفسية للعمل، وفي واقع الأمر يمكن أن تقول إن أشياء كثيرة من حولنا يمكن أن تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب إنسانية أو جسمانية أو كيميائية موجودة في العمل

6 - الأنشطة العلاجية داخل مكان العمل

تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عاملها في إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض هذه الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل.

خلاصة الفصل:

تعتبر ضغوط العمل هي القوى أو العوامل التي يتعرض لها الفرد أثناء أداء مهامه الوظيفية. يمكن أن تشمل ضغوط العمل الجدول الزمني الضيق، ومتطلبات العمل العالية، والمسؤوليات

المتعددة، والتوتر النفسي، وضغط المواعيد النهائية، وعدم التوازن بين الحياة العملية والشخصية، والتنافسية القوية في بيئة العمل.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة
تعاونية الحبوب والبقول
الجافة - سعيدة -

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري وما هو موجود فعلا على ارض الواقع. وقد اخترنا لهذا الغرض مؤسسة الديوان المهني للحبوب والخضر الجافة (C.C.L.S سعيدة) كنموذج لإنجاز بحثنا هذا.

فستطرق في المبحث الأول بتقديم مؤسسة الأم وهي الديوان الوطني الجزائري المهني للحبوب (O.A.I.C سعيدة) وذلك بتقديم تاريخية عنها ثم التعريف بمؤسسة للحبوب والخضر الجافة (C.C.L.S سعيدة) لنعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما في المبحث الثاني سنتطرق الى الدراسة التحليلية.

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن المديرية ودراسة هيكلها التنظيمي

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الأم¹

من اجل تحسين وتطوير تجارة القمح وتداوله في داخل وخارج البلاد أنشأت السلطات الاستعمارية الفرنسية الديوان الوطني للقمح وهذا في 20 اوت 1936، وفي سنة 1940 بعد توسيع مهامه تغيرت تسميته إلى الديوان الوطني المهني للحبوب، وبعد حصول الجزائر على استقلالها، وذلك في 12 جويلية 1962، والديوان الجزائري المهني للحبوب هو هيئة عمومية ذات طابع إداري واقتصادي. يحتكر عمليتا استيراد وتصدير الحبوب والبقول الجافة. وكذا توزيعها إلى المستهلكين. وبالإضافة إلى تسيير البرنامج الوطني لتخزين الحبوب. وللديوان استقلالية مالية. يخضع لقوانين المحاسبة العمومية ويعمل تحت إشراف وزارة الفلاحة. كما استطاع في مدة وجيزة من وضع إستراتيجية محكمة في التسيير وتطوير الوحدات الانتاجية والاقتصادية فيما يخص التوزيع، النقل والتخزين وهذا بفضل مجموعة من الدراسات المعمقة حول متطلبات الأسواق الوطنية إلى جانب إتباع برامج ومخططات تنموية حديثة. وقد استطاع الديوان الجزائري المهني للحبوب أن يحصل على مكانة اقتصادية وهذا بسبب احتكاره عمليتا إستيراد وتصدير الحبوب والبقول الجافة وبالإضافة إلى تسيير البرامج الوطني لتخزين الحبوب. ومن ثما تمويل المؤسسة الوطنية للحبوب الجافة وصناعة العجائن الغذائية وبالمواد الأولية من جميع أنواع الحبوب. وكذلك تقوم بتمويل الفلاحين بالبذور الزراعية بكل أنواعها وكذلك الأسمدة.

• **النشأة:** تم انشأ الديوان الجزائري المهني للحبوب والخضر الجافة (O.A.I.C) مسائرا لاستقلال الدول الجزائرية حيث تأسس بموجب الأمر المؤرخ في 12 جويلية 1962. وقد أوكلت له مهمة الإشراف على تنظيم سوق الحبوب في الجزائر والتموين والمراقبة والعمل على استقرار الأسعار ودعم الإنتاج كما تكفل الديوان باحتكار إستيراد وتصدير الحبوب

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

وتوسيع نشاطه فيما بعد إلى تسويق الحبوب الجافة بعد النصوص القانونية التي صدرت فيما بعد لتنظيم أسعار هذه المواد.

التسمية: تعاونية الحبوب والخضر الجافة سعيدة

الوزارة المشرفة: وزارة الفلاحة .

الموقع : المنطقة الصناعية رقم 1الولاية سعيدة

رقم الهاتف :. 048-42-06-78/79 .

رقم الفاكس :. 048.42.06.80.

المطلب الثاني: تقديم ميدان الدراسة¹

تعريف: تتكون تعاونية الحبوب والخضر الجافة من عدة مصالح ادارية وحدات تخزين عبر كافة التراب الولائي لسعيدة بالإضافة إلى الوحدات الموجودة في بعض الولايات الجنوبية مثال على ذلك وحدة تخزين البيض، النعامة، المشرية، وتعتبر هاته الأخيرة نقاط بيع وتخزين تابعة للتعاونية.

مهام التعاونية:

كمؤسسة وطنية اقتصادية ذات طابع خدماتي تجاري فان تعاونية الحبوب والخضر الجافة سعيدة تقوم بالمهام التالية .

تمويل مطاحن الحبوب العمومية (لرياض) الخاصة بمادة القمح الين والصلب التي تستخدم لصناعة الخبز وجميع المواد الغذائية و العجائن .

تمويل الفلاحين بالبدور الزراعية بكل أنواعها والأسمدة الخاصة بالحرث والبدر خلال موسم البدرة والحرث (فصل الخريف).

توفير الخدمات الفنية والتقنية للفلاحين من خلال النصائح والإرشادات الفلاحية وكذا العتاد أفلاحي من اجل تحفيز عمليات الحرث والبذر .

تمويل المولين بمادة الشعير المعد للاستهلاك خاصة بفترات الجفاف للحفاظ على الثروة الحيوانية .

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

كما أن النصوص القانونية السارية المفعول سمحت للديوان المهني لحبوب باحتكار التجارة الخارجية في ميدان الحبوب وذلك باش تراء الحبوب وتكليف تعاونيات الحبوب والخضر الجافة المنتشرة عبر ولايات الوطن بتخزينه وتكيفه ثم توزيع وبيعه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹

- 1- **مجلس التسيير:** هو عبارة عن مجلس منتخب يتكون من 12 عضوا يترأسه احد الأعضاء وهو متكون من مجموعة من الفلاحين بهدف تمثيل الفلاحين على مستوى ولاية سعيدة حيث انه يقوم بنقل انشغالاتهم وهو مجلس منتخب لمدة 05 سنوات وظيفه هذا المجلس محدودة لا تتعدى مهمة تمثيل الفلاحين وعلاقة هذا المجلس بعملية التسيير.
- 2- **المدير:** يعتبر المسئول الأول في تسيير التعاونية يقوم بتمثيلها أمام الجهات القضائية والإدارية وهو إطار تعيينه المديرية العامة للديوان الوطني المهني للحبوب.
- 3- **الإطارات المسيرة.**

1- نائب المدير الإداري .

2- نائب المدير المالي.

3- نائب المدير التقني.

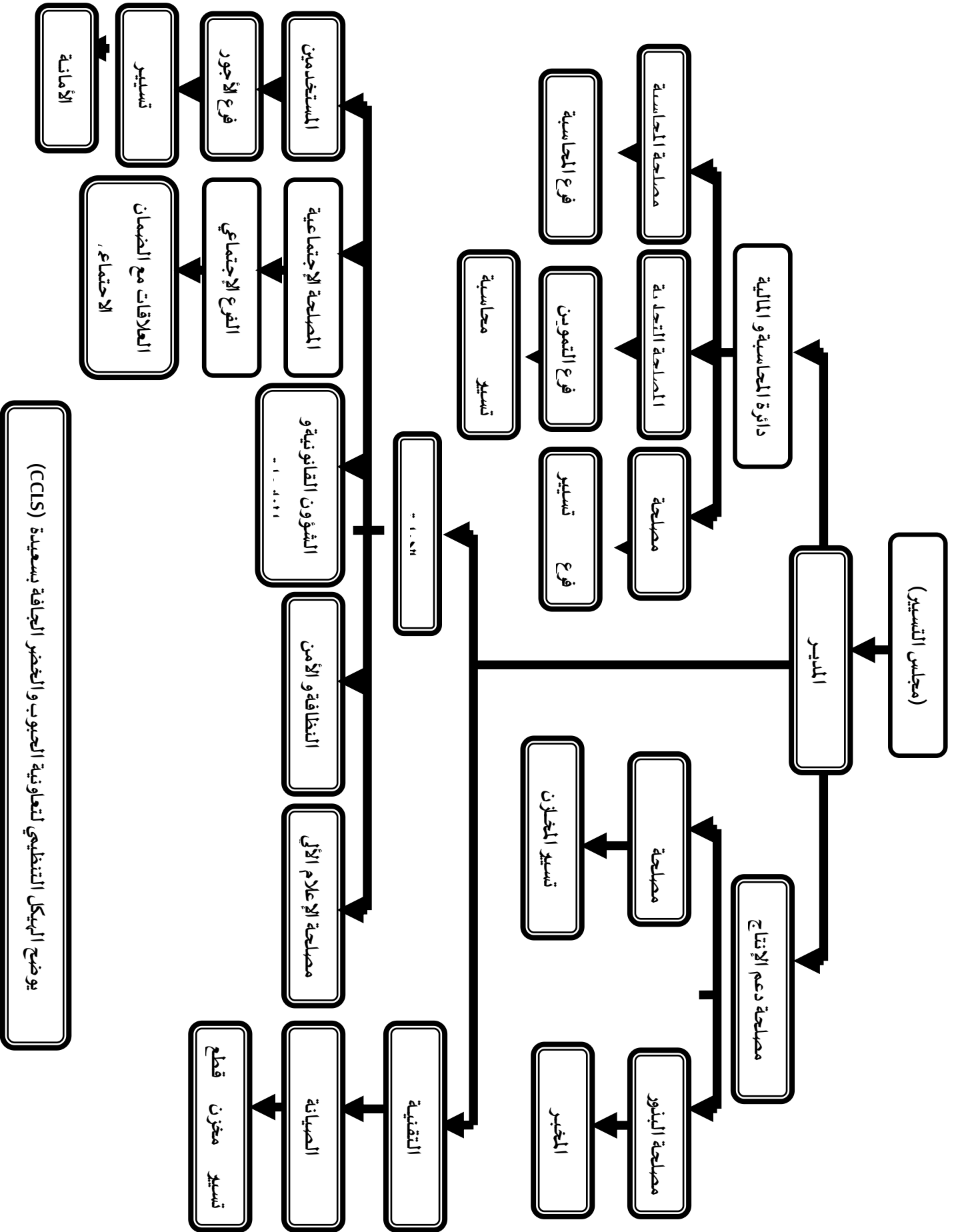
4- نائب مدير الزراعة الآلية .

5- رؤساء المصالح.

وتختلف مهام الإطارات حسب اختلاف وظائفهم داخل التعاونية وهم يقومون بالمساهمة في تسيير شؤون التعاونية و تنفيذ المهام الموكلة لهم من طرف المدير .بالإضافة إلى مجلس التسيير والمدير والإطارات السامية سوف نتطرق إلى أهم المصالح الحيوية داخل التعاونية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (09) يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة تعاونية الحبوب الجافة والبقول الجافة

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.



يوضح الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخبز الجافة بسعيدة (CCIS)

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب والخبز الجافة.

1- مصلحة الإنتاج والتنوعية:¹

هي مصلحة هامة يعتمد عليها الديوان المهني للحبوب والخضر الجافة حيث أنها تنقسم إلى مصلحتين:

أ- مصلحة البدور. هي مصلحة تقوم بتكييف ومعالجة البدور والحبوب بكل أنواعها (القمح الصلب واللين. الذرى. الشعير... الخ)

ب- مصلحة الجودة. تقوم بمراقبة المن توج خلال استلامه من الفلاح أو إلى جهة خارجية. كذلك متابعة المن توج في جميع مراحلها.

2- مصلحة تسيير المخزون.

وهي مصلحة لها اتصال مباشر مع مصلحة الاستغلال وكذلك مصلحة الإنتاج والتنوعية من أهم مهامها

القيام ب إعداد الوضعية اليومية للمخزون وحركتيه بكل أصنافه.

3- المصلحة التجارية.

تمثل أهم المصالح الحيوية داخل التعاونية فهي تعتبر همزة وصل بين العملاء الفلاحين. المؤسسات (العمومية والخاصة) ووحدات التخزين.

وهي مسؤولة عن جميع العمليات المتعلقة بالبيع (سندات الأمر بالدفع الفواترة)

4- مصلحة الاستغلال.

وهذه المصلحة تضم عدة وحدات تخزين أو كذلك بما تسمى بنقاط البيع ومن وظائف مصلحة الاستغلال.

تقوم بتسهيل عمليات التحويل من وحدة لأخرى أو بين التعاونيات وكذا توزيع الحبوب والبقول الجافة. وهذا من خلال فتح عدة وحدات عبر تراب الولاية "سعيدة" وكذلك خارج تراب الولاية

بهدف تخفيف العناء على الفلاحين بحيث تكون الوحدات قريبة من تواجد ارضي الفلاحين أو المخازن المتعلقة بالفلاحين والعملاء.

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة.

5- مصلحة المالية والمحاسبة:¹

المصلحة هذه المصلحة دورا فعالا وهام في عملية التسيير داخل التعاونية وكذلك الرقابة على مختلف العمليات والإجراءات بمعنى أن كل العمليات التي تقوم بها مختلف المصالح مثل .

- المصلحة التجارية (ال شراء والبيع الخ)
- مصلحة الموارد (تسيير المخازن)
- مصلحة المستخدمين (إعداد الأجور، تسيير الملفات، التقاعد، التوظيف، التكوين، الترقية (
- كل هذه العمليات تتدفق وبشكل مباشر في مصلحة المحاسبة والمالية على شكل فواتير. وسندات ... الخ.
- ولهذا الدور أهمية بالغة تتجلى في مالي .
- تشديد الرقابة على مختلف المصالح .
- التحقق من صحة ودقة وصدق البيانات المتعلقة بمختلف العمليات من بيع وشراء وتخزين .
- تعتمد الإدارة عليها في تقرير ورسم السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات حاضرا أو مستقبلا وتنقسم إلى فرعين :
- إِفرع المحاسبة العامة . تقوم بإعداد الميزانيات التقدير العامة كذلك جمع المعلومات والوثائق المحاسبة .

ب فرع المالية . يقوم هذا الفرع بمراقبة ومتابعة التدفقات المالية من خلال حركية الأموال على مستوى الحسابات الخاصة بعملية البيع للتعاونية .

6- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: هي مصلحة بالشؤون القانونية والمنازعات داخل التعاونية أهميتها تكمن في فض النزاعات العمالية.

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

7- مصلحة الضمان الإجتماعي :

هي مصلحة تقوم بالتصريحات بدفع للمستخدمين كذلك تسوية العلاوات العائلية دفع إشتراكات العمال الشهرية.

8- مصلحة الزراعة الآلية:

هي مصلحة تهتم بالعتاد الفلاحي تمتلك آلات الحصاد وجرارات الفلاحية حيث لها إمكانية الكراء وكذلك متابعة الحصاد والزرع .

9- مصلحة الأمن .

أهمية هذه المصلحة تكمن في تأمين الممتلكات والإفراد داخل التعاونية .

10- مصلحة الدائرة التقنية .

وهي المصلحة التقنية الخاصة بالصيانة الدورية والمتابعة التقنية للإنتاج والتخزين.

11- مصلحة الوسائل العامة .

تقوم هذه المصلحة بتسيير مخزون التعاونية الاستهلاكي كذلك التزود بقطاع الغيار والأدوات المكتبية .

12- ادارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين)

تتكفل بشؤون المستخدمين والوسائل العامة لمصلحة المستخدمين اهمية كبيرة بالنسبة لتعاونية فهي تتضمن مختلف العماليات الإدارية للمستخدمين. وتكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير للمسيرة المهنية للمستخدمين التابعين للإدارة وكذلك الوحدات الأخرى .وتتكفل المصلحة بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين ورؤساء المصالح ومختلف المستخدمين لمختلف الوحدات والمصالح بصفة عامة.

ومهمة تسيير المستخدمين هي إثراء الموارد البشرية والتي تتطلب مجموعة من النشاطات المتطلبة لتبادل كم هائل من المعلومات عن طريق السلم الإدارة. هذا بنسبة للمصلحة.

رئيس المصلحة (المستخدمين) ¹

إن رئيس مصلحة المستخدمين هو المسؤول عن كل المصالح كما انه يمارس السلطة السليمة حيث انه يصدر القرارات والأوامر لجميع المصالح وتوزيع المهام عليهم إضافة إلى ذلك هناك مهام يقوم بها رئيس المستخدمين خارج المؤسسة مثل الاتصال المباشر بوكالة التشغيل من خلال تصريحه لحاجة المؤسسة إلى اليد العاملة الخاصة بالعمال الموسميين (الخاصين بموسم الحصاد حيث يكون وفرة الإنتاج) وذلك عن طريق نشر إعلانات وله كذلك الاتصال مباشر مع مدير التعاونية ونائب المدير المالي فيما يخص دراسة ميزانية التعاونية من اجل توفير مناصب العمل وإبرام العقود التي تتعلق بالعمل الموسميين أو عقود ما قبل التشغيل بمختلف أنواعها².

كما يتول الاطلاع على شكاوي العاملين و إنشغالاتهم و يقوم بإمضاء كل الوثائق الخاصة بالعمال سواء عمال دائمون أو موسمين أو عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل و تتمثل هذه الوثائق فيما يلي :

• شهادات عمل

• العطلة و الإجازات.

مهام إدارة الموارد البشرية: (مصلحة المستخدمين)

إن لمصلحة المستخدمين عدة مهام ومن أهم وظائفها :

• تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور.

• تخطيط القوى العاملة

• تقييم الأداء و تصميم أنظمة الحوافز.

• إجراء عملية التوظيف.

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

² المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

إجراء عملية التوظيف:

بعد إجراء دراسة ميزانية التعاونية و تقدير إحتياجاتها لليد العاملة خاصة في فترة الحرث و البدر وكذلك في فترة الحصاد . تقوم التعاونية أو رئيس مصلحة المستخدمين بالإتصال بوكالة التشغيل لغرض جلب عمال عن طريق وكالة التشغيل على مستوى الولاية، ويجب على كل عامل قبل توظيفه أن يقدم ملفا يشمل على¹:

- طلب خطي
 - 02 نسخة من الشهادة العائلية
 - شهادة الإقامة
 - 02 صور شمسية
 - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
 - شهادة طالب العمل ((formulaire de recherche active de l'emploi (A.N.E.M))
- تقوم هذه المصلحة بتسيير العمال بمختلف أسلاكهم الإداريين و التقنيين و الأعوان و تسيير حياتهم و مخططات تكوينهم و تحسين مستواهم يدخل ضمن تسيير المقررات الإدارية و هذا من أجل تغيير حالة إدارية سواء كانت إجتماعية أو مالية و قد تكون في حق فرد أو مجموعة من الأفراد داخل التعاونية و الإصدار النهائي للمقررات من إختصاص رئيس مصلحة المستخدمين بالإتصال مباشرة بمدير التعاونية.
- و بصفة عامة كل هذه القرارات تكون مستمدة أو مبنية على أساس إتباع القوانين و التعليمات الصادرة في الإتفاقيات الجماعية .
- و يمكن تصنيف المقررات حسب التصنيف الإداري ومنها: قرار التثبيت، قرار التعيين .
- ويدخل كذلك ضمن التسيير الترقيات و تتمثل هذه الأخيرة في إلحاق العامل إلى منصب عمل أعلى في السلم الإداري، وهناك نوعين من الترقية يمكن للعامل الإستفادة منهما:

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

1. الترقية في الرتبة .

2. الترقية في الدرجة

فالتوظيف منصوص عليه حسب نظام التعاقد المنصوص عليه في الإتفاقية الجماعية والمذكورة في البند 18 على أن علاقة العمل بالتعاونية تنشأ عن طريق عقد عمل محدد المدة (C.D.D) أو عقد عمل غير محدد المدة (C.D.I) و هذا طبقا للإجراءات المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول خاصة قانون (99-11) المؤرخ في 24 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل .

أما فيما يخص الترقية، فتتص الإتفاقية الجماعية أنه من حق العامل بالتعاونية الإستفادة من الترقية في الرتبة أو السلم بالدرجة مرة واحدة على الأقل في حياته المهنية وذلك حسب المؤهلات و الخبرة التي يكتسبها العامل وذلك حسب ما تنص عليه المواد 80.79 من الإتفاقية الجماعية وتتم عملية ترقية العامل حسب المقترح المقدم من طرف لجنة المستخدمين فحسب البند 81 من الإتفاقية الجماعية تتم عملية الترقية على أساس المعايير التالية¹:

1. حالة وجود منصب شاغر بسبب زهاب صاحبه مثلا إلى التقاعد أو الوفاة.

2. حسب المؤهلات و الكفاءات الخاصة بالعامل.

كما تنص الإتفاقية الجماعية كذلك على عملية التكوين و الذي يعتبر حق من حقوق العمال بحيث يتم التكوين بالتعاونية بناءا على التقرير السنوي الذي تقدمه لجنة المستخدمين و يهدف التكوين إلى تحسين أداء ومستوى العاملين و كذلك الإطلاع و مواكبة أحدث الطرق في التسيير فلكل عامل الحق في متابعة التكوين و هذا ما ينص عليه البند 101 من الاتفاقية الجماعية، وتتكفل التعاونية بالمصاريف المترتبة على الدورات التكوينية التي تنظمها لمستخدميها خارج هياكلها.

¹ المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

المبحث الثاني: تقديم مجتمع إحصائي وتحليل النتائج

المطلب الأول: عينة الدراسة ومجتمع الدراسة

من أجل تسليط ضوء على موضوع تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل نقوم بدراسة حالة حول بعض الموظفين بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة قمنا بجمع المعلومات النظرية عن هذا الموضوع حيث تطرقنا الى هذه الدراسة انطلاقا من مجتمع الدراسة وتحديد العينة وذلك بالاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومن ثم تنظيمها وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

أولاً: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفين بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة وهم الذين يتأثرون بالمناخ التنظيمي على ضغوط العمل.

ثانياً: عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 45 موظف بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر والجافة.

ثالثاً أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فيما يخص معرفة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية مستهدفة لموظفين المؤسسة، حيث قمنا بصياغة الاستبيان، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الثلاث لقياس درجة المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من ثلاث خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها وهي خيارات موضحة كما يلي:

الجدول (1) درجات مقياس ليكارت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	الاستجابة
3	2	1	الدرجة
5.00-3.40	3.40-2.60	2.60-1.00	درجة الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على درجات ليكارت الثلاثي

المطلب الثاني: وصف وتحليل الاستبيان

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي المعروف باسم الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS طبعة 26، وقد تم استخدام المعالجات الاحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة درجة موافقة الموظفين.
- الانحراف المعياري: لقياس تشتت الاجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين محاور الدراسة.

- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

أولاً: توزيع البيانات الشخصية

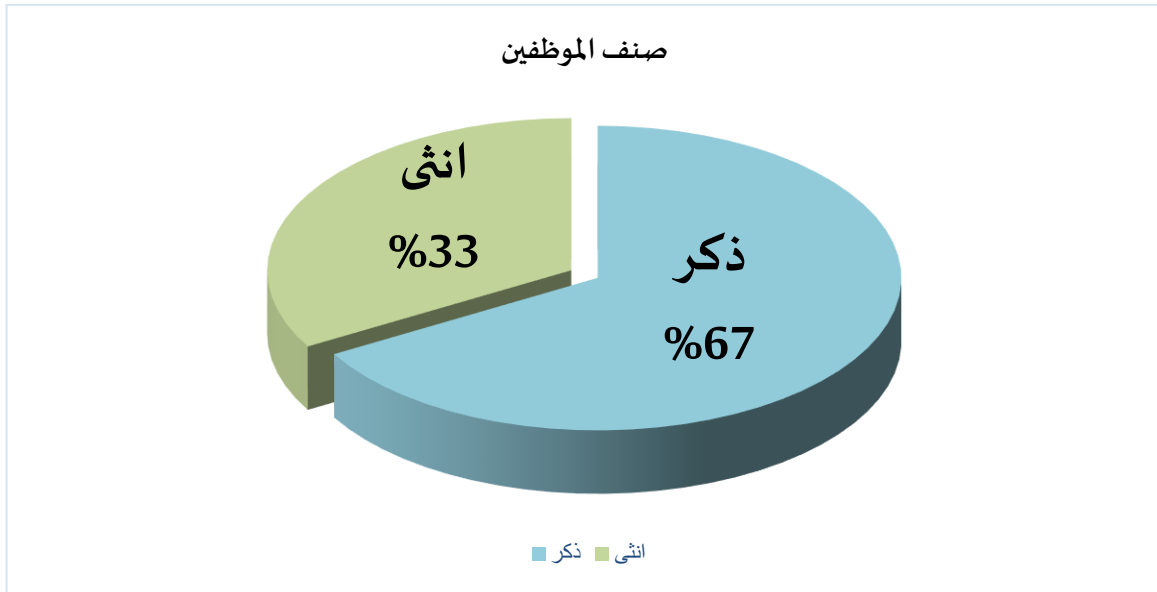
1- توزيع بيانات صنف الموظفين

الجدول رقم (2) يبين صنف الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الصنف
66.7	30	ذكر
33.3	15	أنثى

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

الشكل رقم (09) يبين صنف الموظفين



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الشكل والجدول أعلاه توزيع بيانات صنف الموظفين المستجوبين من مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة حيث بلغت نسبة صنف الذكور بـ 67% في حين بلغت نسبة الاناث 33% وهذا يشمل طبيعة المؤسسة.

ثانيا: توزيع بيانات السن:

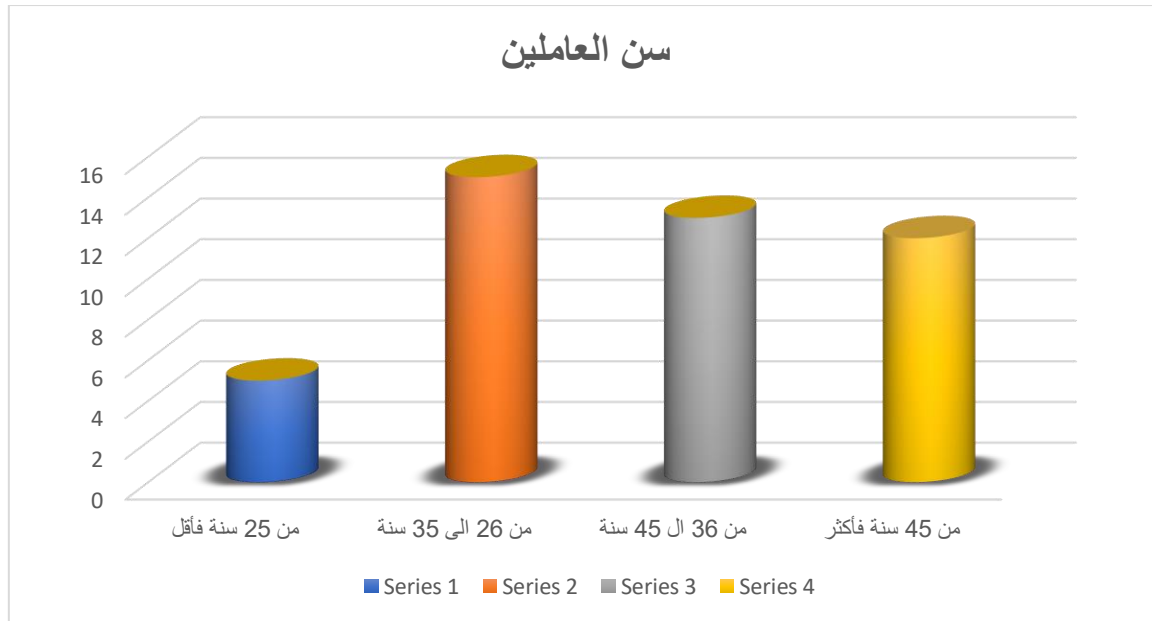
2. توزيع بيانات سن الموظفين:

الجدول رقم (3) يبين سن الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	السن
11.1	5	من 25 سنة فأقل
33.3	15	من 26 الى 35 سنة
28.9	13	من 36 الى 45 سنة
26.7	12	من 45 سنة فأكثر

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

الشكل رقم (10) يبين سن الموظفين



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الشكل والجدول أعلاه توزيع بيانات سن الموظفين المستجوبين من مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة حيث بلغت أعلى فئة من الموظفين البالغين السن من 26 الى 35 سنة وقد قدرت نسبتهم 33.3% تليها بعد ذلك نسبة الموظفين البالغين السن من 36 الى 45 سنة بنسبة 28.9% تليها فئة الموظفين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

البالغين أكثر من 45 سنة بنسبة 26.7% أما في الأخير فقد بلغت نسبة الموظفين الأقل من 25 سنة بنسبة 11.1%.

ثالثا: توزيع بيانات المستوى الدراسي:

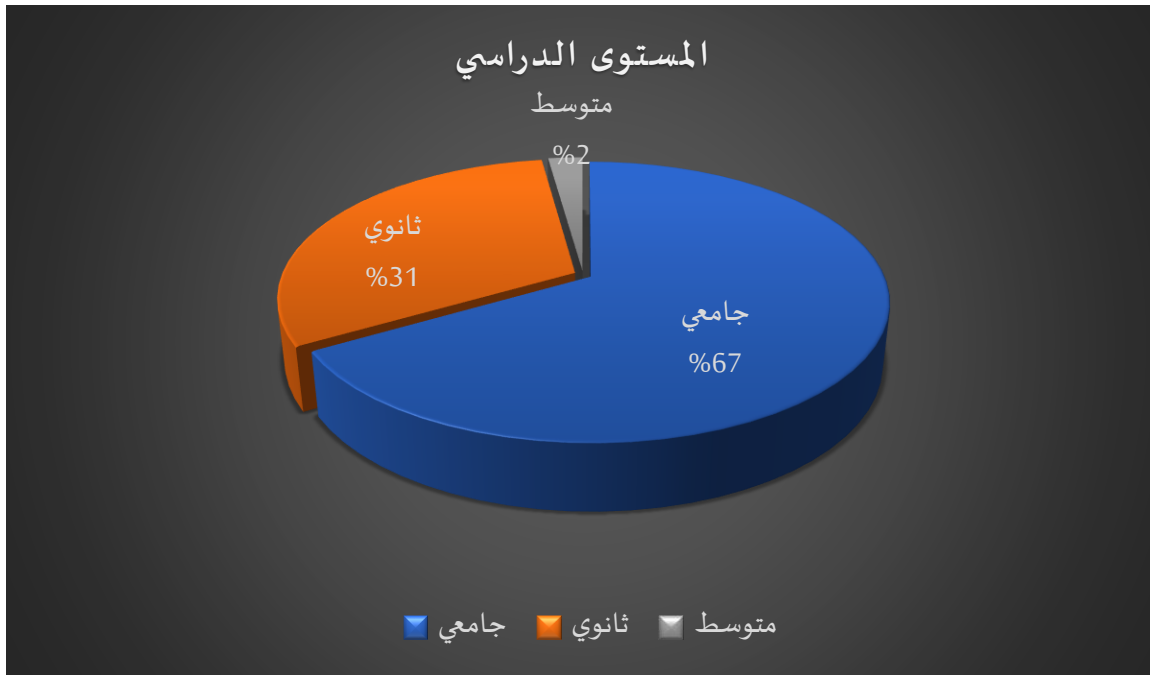
1- توزيع بيانات سن الموظفين:

الجدول رقم (4) يبين سن الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
66.7	30	جامعي
31.1	14	ثانوي
2.2	1	متوسط

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

الشكل رقم (11) يبين المستوى الدراسي



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الشكل والجدول أعلاه توزيع بيانات المستوى الدراسي لموظفين مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة فمن خلال الشكل تبين أن غالبية الموظفين البالغين المستوى الدراسي الجامعي وقد قدرت نسبتهم بـ 67% تليها فئة الموظفين البالغين المستوى الدراسي الثانوي بنسبة 31%.

رابعاً: توزيع بيانات الخبرة المهنية:

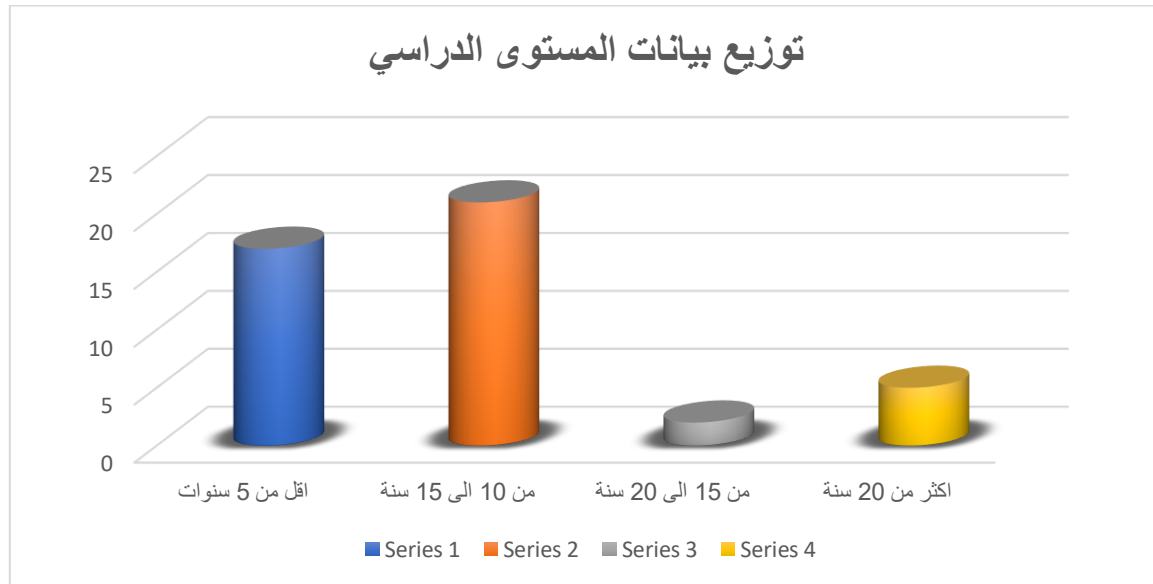
1- توزيع بيانات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (5) يبين الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
37.8	17	أقل من 5 سنوات
46.7	21	من 10 الى 15 سنة
4.4	2	من 15 الى 20 سنة
11.1	5	أكثر من 20 سنة

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

الشكل رقم (12) يبين المستوى الدراسي



المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

يبين الشكل والجدول أعلاه توزيع بيانات الخبرة المهنية للموظفين المستجوبين ومن خلال النتائج تبين أن الموظفين الأكثر من 10 إلى 15 سنة بلغت أعلى قيمة بنسبة 46.7% تليها بعد ذلك الموظفين البالغين أقل من 5 سنوات بنسبة 37.8% بعدها بلغت نسبة الموظفين أكثر من 20 سنة بنسبة 11.1% تليها في الأخير نسبة الموظفين البالغين خبرة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 4.4%.

الفرع الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

معامل الثبات ألفا نسبة للعالم كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي ويأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان لكل محور.

الجدول (6) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
01	• المحور الأول	0.850
02	• المحور الثاني	0.920
	قيمة ألفا كرونباخ في جميع عبارات الاستبانة	0.860

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v27

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قيم ألفا كرونباخ لكل محور من الاستبانة مع قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات خلال قيامنا بدراسة الحالة حول مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة فمن خلال الجدول تبين أن:

- المحور الأول بلغت قيمة ثباته ب0.850 وهذه القيمة قريبة من الواحد الصحيح أي يمكننا الاعتماد على جميع عبارات المحور الأول

- المحور الثاني بلغت قيمة ثباته ب0.920 وهذه القيمة قريبة من الواحد الصحيح أي يمكننا الاعتماد على جميع عبارات المحور الثاني.

نستنتج أن: من خلال المحورين الأول والثاني تبين أنه يمكننا الاعتماد على عبارات المحاور.

2/ اتجاهات اجابات أفراد العينة

الاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات، وتعرف على أنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما.

سنقوم بتحليلنا لاتجاهات وسلوكيات أفراد العينة حسب الاستبانة المقدمة من طرفنا لأفراد العينة.

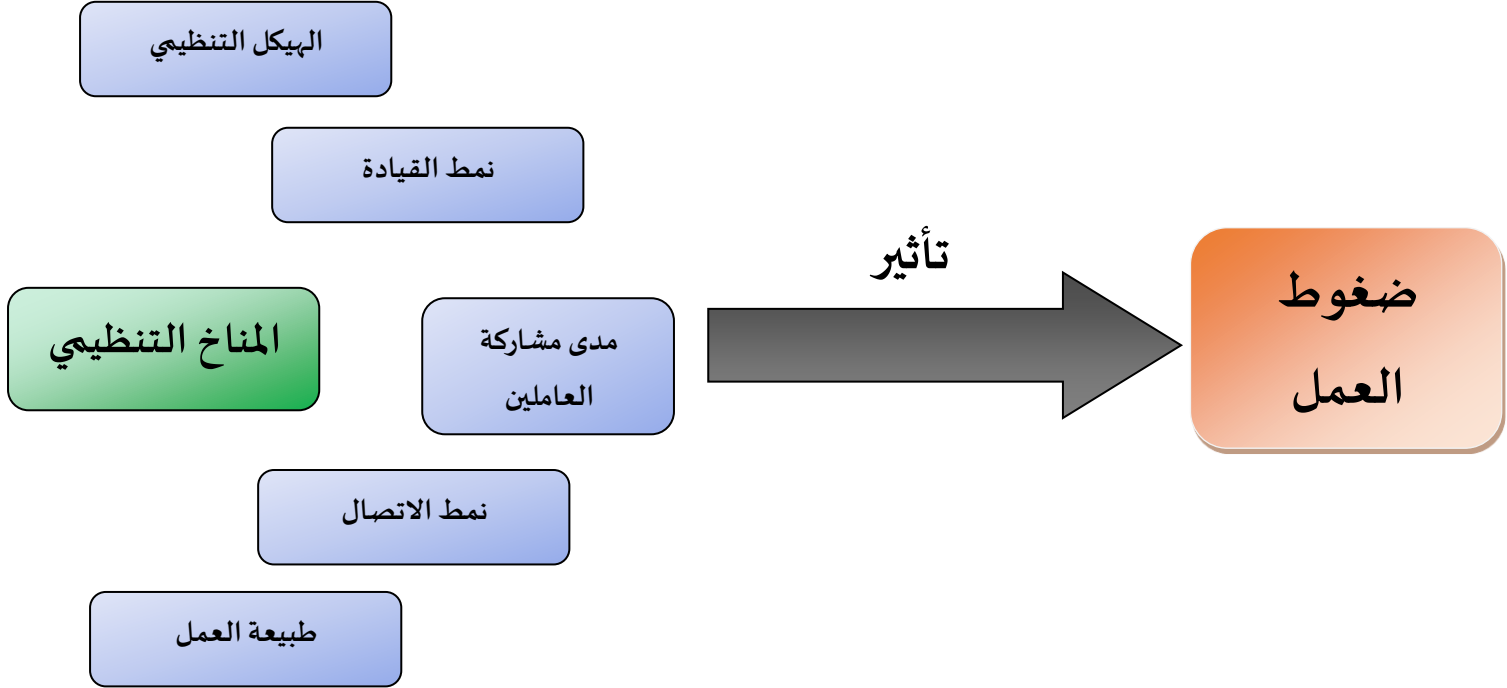
لتحليلنا باتجاهات محاور الاستبيان سنستعين بمقياس درجات ليكارت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	الاستجابة
3	2	1	الدرجة
5.00-3.40	3.40-2.60	2.60-1.00	درجة الموافقة

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

نموذج الدراسة:

الشكل رقم (13) يبين نموذج دراسة تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل



المصدر من إعداد الطالبتين

يبين الشكل نموذج مساهمة المناخ التنظيمي في الحد من ضغوط العمل بحيث يؤثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات عن طريق:

- الهيكل التنظيمي.
- نمط القيادة.
- مدى مشاركة العاملين.
- نمط الاتصال.
- طبيعة العمل.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات إجابات المحور الأول

الفرع الأول: تحليل اتجاهات إجابات المحور الأول المناخ التنظيمي

البعد الأول: اتجاهات إجابات الهيكل التنظيمي

الجدول 06 يبين اتجاهات محور الهيكل التنظيمي

الرقم	العبرة	دائما		أحيانا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت
01	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	44	20	55	25	-	-
02	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة	35.6	16	57.6	26	6.7	3
03	تتناسب التخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم	31.1	14	60.0	27	8.9	4
04	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها	86.7	39	13.3	6	-	-
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة ومهام المؤسسة	75.6	34	24.6	11	-	-
06	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجود العمل	64.4	29	35.6	16	-	-

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اتجاهات إجابات العاملين المستجوبين لبعد الهيكل التنظيمي حيث نلاحظ أنه من خلال البند الرابع أن 86.7% عبروا على أن المؤسسة تساعد في تقسيم العمل لتحقيق أهدافها تليها بعد ذلك اتجاهات إجابات البند الخامس الذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة بنسبة 75.6% تليها اتجاهات إجابات البند السادس الذي يمثل أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجود العمل بنسبة 64.4%، وهذه النتائج التي تمثل إجابات العينة على دائما والمتوافقة تماما مع هذه العبارات في حين بلغ البند الثالث نسبة إجابات 60% تشير الى أحيانا من خلال تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول إن العينة المستجوبة متوافقة مع بعد الهيكل التنظيمي وجيد من خلال وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

البعد الثاني: اتجاهات إجابات نمط القيادة

الجدول 07 يبين اتجاهات نمط القيادة

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت
07	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة التي أعمل بها على تقدمها	68.9	31	31.1	14	-	-
08	يتميز الرئيس الذي أعمل بها على تقدمها	55.6	25	37.8	17	6.7	3
09	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بوضوح الرؤيا	33.3	15	62.2	28	4.4	2
10	يشجع الرئيس مرؤسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات.	57.8	26	40.0	18	2.2	1
11	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسي.	17.8	8	57.8	26	24.4	11
12	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز.	60.0	27	26.7	12	13.3	6

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اتجاهات إجابات العاملين المستجوبين لبعد نمط القيادة حيث نلاحظ أنه من خلال البند السابع أن 68.9% عبروا على أن أسلوب القيادة في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة يساعد على تقدمها بعد ذلك اتجاهات إجابات البند الثاني عشر الذي يشير إلى أن المعاملة تتم بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز بنسبة 60% هذا من خلال اتجاهات الإجابات المتوافقة دائما مع هذه البنود في بعد نمط القيادة.

أما من خلال اتجاهات الإجابات المتوافقة مع أحيانا فقد بلغ البند التاسع أعلى نسبة وذلك بـ 62.2% أي أن معظم العينة المستجوبة متفقة أحيانا على أن الرئيس يتميز بوضوح الرؤيا ، تليها إجابات البند الحادي عشر الذي يشير إلى أن يتم تشجيعه لحل مشكلات العمل بنفسه وذلك بنسبة 57.8% متفقة مع أحيانا .

من خلال ما سبق يمكن القول أن العينة المستجوبة متوافقة مع بعد نمط القيادة من خلال وجهة نظر العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة فرع سعيدة.

البعد الثالث: اتجاهات إجابات مدى مشاركة العاملين

الجدول 08 يبين اتجاهات إجابات المدى مشاركة العاملين

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		أبدا	
		ت	%	ت	%	ت	%
13	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل	14	31.1	31	53.3	11	15.6
14	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود.	15	43.3	17	48.9	8	17.8
15	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم.	13	28.9	24	53.3	8	17.8
16	يشارك العاملون في وضع العمل	13	28.9	25	55.6	7	15.6
17	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.	20	44.4	25	55.6	-	-
18	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.	15	33.3	28	62.2	2	4.4

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اتجاهات إجابات العاملين المستجوبين لبعد مدى مشاركة العاملين حيث نلاحظ أن غالبية العينة متفقة أحيانا على هذا البعد، فمن خلال البعد الثامن عشر نلاحظ أن غالبية العينة متفقة بأحيانا على أن مستوى التعاون مناسب بين الزملاء بنسبة 62.2% تليها اتجاهات إجابات البنود السادس عشر والسابع عشر بنسبة قدرت 55.6% وهذا يشير إلى أن العاملين يشاركون في وضع العمل ويتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العينة المستجوبة متوافقة مع بعد مدى مشاركة العاملين من خلال وجهة نظر المستجوبين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة فرع سعيدة.

البعد الرابع: اتجاهات إجابات نمط الاتصال

الجدول 09 يبين اتجاهات إجابات نمط الاتصال

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت
19	يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة	77.8	35	20.0	9	2.2	1
20	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات.	26.7	12	60.0	27	13.3	6
21	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات	17.8	8	46.8	21	35.6	16
22	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات	13.3	6	37.8	17	48.9	22
23	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة	22.2	10	28.9	13	48.9	22
24	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	35.6	16	28.9	13	35.6	16
25	تتم الاتصالات داخل قسم العمل وما بين الأقسام المختلفة بكل سهولة.	26.7	12	51.1	23	22.2	10
26	يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	28.9	13	42.2	19	28.9	13

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اتجاهات إجابات العاملين المستجوبين لبعد نمط الاتصال حيث نلاحظ أنه من خلال البند التاسع عشر أن غالبية المستجوبين يتفقون دائما مع أن نظام اتصال المؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها بنسبة 77.8% في حين تتفق العينة المستجوبة أحيانا مع البند العشرون على أن قنوات الاتصال مفتوحة مع جميع الاتجاهات بنسبة 60% تليها بعد ذلك اتجاهات إجابات البند الخامس والعشرون على أن تتم الاتصالات داخل قسم العمل ومات بين الأقسام المختلفة بكل سهولة بنسبة قدرها 51.1% من خلال الإجابات المتفقة مع أحيانا لهذه العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العينة المستجوبة متوافقة مع بعد نمط الاتصال وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة فرع سعيدة.

البعد الخامس: اتجاهات إجابات بعد طبيعة العمل

الجدول 10 يبين اتجاهات إجابات طبيعة العمل

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		أبدا	
		%	ت	%	ت	%	ت
27	ساعات العمل الدوام غير مناسبة.	62.2	28	22.2	10	15.6	7
28	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية للعاملين	26.2	12	46.7	21	26.7	12
29	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي	17.8	8	37.8	17	44.4	20
30	تحرس الإدارة على توفير مقومات الامن والسلامة.	22.2	10	33.3	15	44.4	20
31	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على ادائي لواجباتي	26.7	12	42.2	19	31.1	14
32	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع	31.1	14	53.3	24	15.6	7

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اتجاهات إجابات العاملين المستجوبين لبعد طبيعة العمل حيث نلاحظ أنه من خلال البند السابع والعشرون غالبية المستجوبين يتفقون دائما مع أن ساعات العمل الدوام غير مناسبة بنسبة 62.2%.

في الحين تتفق العينة المستجوبة أحيانا مع البند الثاني والثلاثين على أن مهنتي تمنحني تقدير واحترام الآخرين في المجتمع بنسبة 53.3%

من خلال ما سبق يمكن القول إن العينة المستجوبة متوافقة مع بعد طبيعة العمل وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة فرع سعيدة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

أولاً: العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاده

لدراسة العلاقة بين محور المناخ التنظيمي وأبعاده نقوم بدراسة الارتباط الخطي وذلك بالاعتماد على معامل بيرسون.

الجدول 11 يبين الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي وأبعاده

		Corrélations					
		المحور الأول	الهيكل التنظيمي	النمط القيادي	مدى مشاركة العاملين	نمط الاتصال	طبيعة العمل
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	.657**	.767**	.921**	.921**	.210
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.165
	N	45	45	45	45	45	45
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	.657**	1	.387**	.521**	.521**	-.009
	Sig. (bilatérale)	.000		.009	.000	.000	.953
	N	45	45	45	45	45	45
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	.767**	.387**	1	.689**	.689**	-.094
	Sig. (bilatérale)	.000	.009		.000	.000	.539
	N	45	45	45	45	45	45
مدى مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson	.921**	.521**	.689**	1	1.000**	-.069
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.651
	N	45	45	45	45	45	45
نمط الاتصال	Corrélation de Pearson	.921**	.521**	.689**	1.000**	1	-.069
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.651
	N	45	45	45	45	45	45
طبيعة العمل	Corrélation de Pearson	.210	-.009	-.094	-.069	-.069	1
	Sig. (bilatérale)	.165	.953	.539	.651	.651	
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين محور المناخ التنظيمي وأبعاده الخمس فمن خلال الجدول يتبين أنه وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.001 = sig$ وقد بلغت أعلى قيمة من خلال معامل بيرسون بين المحور الأول والبعدين نمط الاتصال ومدى مشاركة العاملين وقد قدرت قيمتها 0.921^{**} وهذا يشير الى أنه توجد دلالة إحصائية بين هذين البعدين تليها العلاقة بين المحور الأول وبعده نمط القيادة بقيمة 0.767^{**} بعد ذلك العلاقة

بين المحور وبعد الهيكل التنظيمي بقيمة 0.657^{**} . أما من خلال المحور الأول والبعد الخامس طبيعة العمل فتشير النتائج الى أنه لا توجد علاقة بينهما وقد تمثلت نسبة دلالتها 0.165 أي أعلى من مستوى الدلالة 0.005 أو 0.001 وبالتالي فلا يوجد ارتباط خطي بينهما.

نستنتج أنه من خلال الجدول يتبين أن المحور الأول مرتبط خطيا عند مستوى الدلالة 0.001^{**} مع الأبعاد الأربع : (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل).

بما أن النتائج المتحصل عليها من خلال الارتباط الخطي بين المحور الأول والبعد الخامس ليس لديها دلالة عند مستوى 0.001^{**} وبالتالي لا يمكننا الاستعانة بهذا البعد في دراستنا.

المطلب الرابع: دراسة الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحور الأول الهيكل التنظيمي والمحور الثاني ضغوط العمل.

H0: لا يوجد أثر بين المحاور

H1: يوجد أثر بين المحاور

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر بين البعد الأول الهيكل التنظيمي والمحور الثاني ضغوط العمل.

H0: لا يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الأول

H1: يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الأول

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر بين البعد الثاني النمط القيادي والمحور الثاني ضغوط العمل.

H0: لا يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الثاني

H1: يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الثاني

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر بين البعد الثالث مدى مشاركة العاملين والمحور الثاني ضغوط العمل.

H0: لا يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الثالث

H1: يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الثالث

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر بين البعد الرابع نمط الاتصال والمحور الثاني ضغوط العمل.

H0: لا يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الرابع.

H1: يوجد أثر بين المحور الثاني والبعد الرابع.

أولاً: دراسة الفرضية الفرعية الأولى

لدراسة الفرضية: يوجد أثر بين البعد الأول الهيكل التنظيمي والمحور الثاني ضغوط العمل.

- سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل

- جدول يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الأول والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل

الجدول 12 يبين الانحدار الخطي بين ضغوط العمل والهيكل التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة الدلالة المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
المحور الثاني: ضغوط العمل	الهيكل التنظيمي	0.780	0.608	0.001	1.857	0.535
معادلة الانحدار				Y=1.857+0.535X		

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار anova الذي يمثل اختبار الانحدار البسيط بين بعد الهيكل التنظيمي ومحور ضغوط العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

وحسب النتائج المستخرجة من مخرجات برنامج SPSS وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وباعتبار الهيكل التنظيمي المتغير المستقل و ضغوط العمل المتغير التابع، بحيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $\text{sig}=0.001$ ومن خلال قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 60.8% وهذا يدل ببيان أن المتغير المستقل يفسر نسبة 60.8% من التباين في تأثير بعد الهيكل التنظيمي على ضغوط العمل، ومن هذا نستطيع التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال الاعتماد على المتغير المستقل بعد الهيكل التنظيمي. كما نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 78% من خلال معامل الارتباط الذي جاءت قيمته (0.780) .

كما أنه تبين وجود معادلة انحدار $y=1.857+0.535x$

إذن من هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الفرعية محققة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الهيكل التنظيمي والمحور الثاني، أي أن الفرضية $H1$ محققة.

ثانيا دراسة الفرضية الفرعية الثانية:

لدراسة أثر الفرضية: يوجد أثر بين البعد الثاني النمط القيادي والمحور الثاني ضغوط العمل.

- سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل.

- جدول يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل.

الجدول 13 يبين الانحدار الخطي بين ضغوط العمل النمط القيادي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة الدلالة المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
المحور الثاني: ضغوط العمل	النمط القيادي	0.635	0.403	0.001	1.530	0.565
معادلة الانحدار		$Y=1.530 + 0.565x$				

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار anova الذي يمثل اختبار الانحدار البسيط بين بعد النمط القيادي ومحور ضغوط العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

وحسب النتائج المستخرجة من مخرجات برنامج SPSS وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وباعتبار **النمط القيادي المتغير المستقل وضغوط العمل المتغير التابع**، بحيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $\text{sig}=0.001$ ومن خلال قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 40.3% وهذا يدل ببيان أن المتغير المستقل يفسر نسبة 63.5% من التباين في تأثير بعد النمط القيادي على ضغوط العمل، ومن هذا نستطيع التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال الاعتماد على المتغير المستقل بعد النمط القيادي. كما نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 63.5% من خلال معامل الارتباط الذي جاءت قيمته (0.635).

كما أنه تبين وجود معادلة انحدار $y=1.530+0.565X$

إذن من هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية محققة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد النمط القيادي والمحور الثاني، أي أن الفرضية H_1 محققة.

ثالثاً: دراسة الفرضية الفرعية الثالثة:

لدراسة أثر الفرضية: يوجد أثر بين البعد الثالث مدى مشاركة العاملين والمحور الثاني ضغوط العمل.

- سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين النمط القيادي والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل.

جدول (14) يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الثاني والمحور الثاني الذي يشير الى ضغوط العمل.

معاملات الانحدار الغير معنوية	الثابت	قيمة الدلالة المعنوية sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.324	2.599	0.002	0.256	0.506	مدى مشاركة العاملين	المحور الثاني: ضغوط العمل
$Y=2.599+0.324X$				معادلة الانحدار		

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار anova الذي يمثل اختبار الانحدار البسيط بين بعد مدى مشاركة العاملين ومحور ضغوط العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - سعيدة -

وحسب النتائج المستخرجة من مخرجات برنامج SPSS وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وباعتبار البعد مدى مشاركة العاملين المتغير المستقل و ضغوط العمل المتغير التابع، بحيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $\text{sig}=0.001$ ومن خلال قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 25.6% وهذا يدل أن المتغير المستقل يفسر نسبة 50.6% من التباين في تأثير بعد مدى مشاركة العاملين على ضغوط العمل، ومن هذا نستطيع التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال الاعتماد على المتغير المستقل بعد مدى مشاركة العاملين. كما نلاحظ أنه يوجد ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة 50.6% من خلال معامل الارتباط الذي جاءت قيمته (0.506).

كما أنه تبين وجود معادلة انحدار $Y=2.599+0.324X$

إذن من هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الفرعية الثانية محققة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد مدى مشاركة العاملين والمحور الثاني، أي أن الفرضية H_1 محققة.

رابعاً: دراسة الفرضية الفرعية الرابعة:

لدراسة أثر الفرضية: يوجد أثر بين البعد الرابع نمط الاتصال والمحور الثاني ضغوط العمل.
- سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين نمط الاتصال والمحور الثاني الذي يشير إلى ضغوط العمل.

جدول (15) يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط بين البعد الرابع والمحور الثاني الذي يشير إلى ضغوط العمل.

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة الدلالة المعنوية sig	الثابت	معاملات الانحدار الغير معنوية
المحور الثاني: ضغوط العمل	نمط الاتصال	0.822	0.676	0.001	1.848	0.497
معادلة الانحدار				$Y=1.848+0.497x$		

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار anova الذي يمثل اختبار الانحدار البسيط بين بعد نمط الاتصال ومحور ضغوط العمل.

وحسب النتائج المستخرجة من مخرجات برنامج spss وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وباعتبار البعد نمط الاتصال المتغير المستقل وضغوط العمل المتغير التابع، بحيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $sig=0.001$ ومن خلال قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 67.6% وهذا يدل أن المتغير المستقل يفسر نسبة 82.2% من التباين في تأثير بعد نمط الاتصال على ضغوط العمل، ومن هذا نستطيع التنبؤ بالمتغيرات التابعة من خلال الاعتماد على المتغير المستقل بعد نمط الاتصال. كما نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 82.2% من خلال معامل الارتباط الذي جاءت قيمته (0.822) .

كما أنه تبين وجود معادلة انحدار $Y=1.848+0.497$

إذن من هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الفرعية الرابعة محققة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد مدى مشاركة العاملين والمحور الثاني، أي أن الفرضية $h1$ محققة.

دراسة الفرضية الرئيسية:

لدراسة أثر الفرضية الرئيسية يوجد أثر بين المحور الأول والمحور الثاني.

- سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المحور الأول والمحور الثاني.
- سنقوم بتحليل الارتباط الخطي بين المحورين الأول والثاني.

جدول 16 يبين الارتباط الخطي بين المحورين الأول والثاني

		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	معامل ارتباط بيرسون	1	**0.780
	Sig مستوى الدلالة		<0.001
	العينة	45	45
المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	**0.780	1
	Sig مستوى الدلالة	<0.001	
	العينة	45	45
** تشير الى وجود دلالة عند مستوى الدلالة 0.001			

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v27

يبين الجدول اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرين المحور الأول المناخ التنظيمي والثاني ضغوط العمل ومن خلاله تبين أن هناك دلالة عند مستوى الدلالة 0.001 بين المتغيرين من خلال معامل بيرسون الذي بلغت قيمته 0.780**، ومن هذا نستنتج بما أن هناك دلالة بين المتغيرين فإن الفرضية H1 محققة وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة بين المحورين الأول والثاني.

ومن خلال دراسة أثر الانحدار الخطي بين المتغيرين

جدول 17 يبين الانحدار الخطي بين المحورين الأول والثاني

معاملات الانحدار الغير معنوية	الثابت	قيمة الدلالة المعنوية sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.633	1.671	0.001	0.713	0.758	نمط الاتصال	المحور الثاني: ضغوط العمل
Y=1.671+0.633x				معادلة الانحدار		

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار anova الذي يمثل اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المحورين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، وحسب النتائج المستخرجة من مخرجات برنامج spss وذلك

بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وباعتبار محور المناخ التنظيمي المتغير المستقل و ضغوط العمل المتغير التابع، بحيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية $\text{sig}=0.001$ ومن خلال قيمة معامل التحديد بلغت قيمته 71.1% وهذا يدل أن المتغير المستقل يفسر نسبة 75.8% من التباين في تأثير محور المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، ومن هذا نستطيع التنبؤ بالمتغيرات التابعة، كما نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغيرين بنسبة 71.1% من خلال معامل الارتباط الذي جاءت قيمته (0.711) .

كما أنه تبين وجود معادلة انحدار $Y=1.671+0.633x$

إذن من هذه النتائج نستنتج أن الفرضية الرئيسية محققة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المحورين، أي أن المناخ التنظيمي يؤثر على الضغوطات العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تم من خلالها التعرف على المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -سعيدة- وذلك بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها من موظفي مصلحة الموارد البشرية، وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل للعاملين بالشركة محل الدراسة.

وبتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تبين أن المناخ التنظيمي يرتبط بعلاقة عكسية مع ضغوط العمل، وعليه يمكن القول أنه كلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا أدى ذلك إلى انخفاض في مستوى ضغوط العمل للعاملين على المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -سعيدة-.

الخاصة

خاتمة

عرج في هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث على مختلف ما كتب في موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل حيث تم التطرق لمختلف الأدبيات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي وتحليل مختلف الأطر التي تحدد مجالات ومؤشرات قياسه و ابعاد وسبل تحسينه كما تناوت هذه الدراسة فصول حول ضغوط العمل من حيث مفاهيم وانواعه ومراحل تطور واساليبه.

كما حاولت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة ومتمثلة في علاقة المناخ بضغوط العمل وذلك من خلال معرفة واقع المناخ التنظيمي سائد في المؤسسة تعاونية الحبوب والبقول جافة-سعيدة- مع تحديد مختلف ضغوط الموجودة في العمل وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

وقد توصلنا الى ان المناخ التنظيمي يعد من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي,ورغم الكم الهائل لما كتب حوله و الدراسات والبحوث الميدانية التي اجريت حوله سواء كمتغير مستقل بحد ذاته او كمتغير له علاقة بمتغيرات اخرى في السلوك التنظيمية,الرضا ,الاداءة, ويبقى موضوعا يطلب المزيد من الابحاث و الدراسات للوقوف على معوقات التي تتعرضه داخل التنظيم لذا لا بد للادارة ان تساهم في توفير مناخ التنظيمي ايجابي من اجل القضاء على الضغوط او على اقل تقليل من اثاره السلبية على العاملين بالمؤسسة.

الاستنتاجات:

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المناخ التنظيمي وضغوط العمل) والعلاقة بينهما، واسقاط ما تم عرضه على مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة - توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات:

أولا النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية:

- أ- المناخ التنظيمي هو حصيلة تفاعل العوامل أو العناصر الشخصية مع المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة.
- ب- تعبر عن المناخ التنظيمي عدة عناصر تتمثل في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، اتخاذ القرارات، طبيعة العمل والعمل الجماعي.
- ت- يؤدي وجود مناخ تنظيمي ايجابي إلى رفع معنويات الأفراد ويساعد على خلق بيئة العمل الجيدة التي تعمل على تحقيق الراحة النفسية للأفراد.
- ث- تحسين المناخ التنظيمي يأتي من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي السياسات، الاهتمام بتدريب العاملين، تحقيق العدالة، أساليب الرقابة المسؤولة الجماعية.
- ج- إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية هي حالة مزاجية معقدة تصيب الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية، ينتج عنها مجموعة من الآثار النفسية والفيزيولوجية والسلوكية.
- ح- يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور الفرد ودور المنظمة، وهذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.

خ-إن العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد العاملين على تأدية أعمالهم بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم.

2/ النتائج التطبيقية :

بعد دراسة علاقة بين محور المناخ التنظيمي وعلاقته بأبعاده الخمس تبين :

وجود الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001** مع الأبعاد الأربع:

(الهيكل التنظيمي , النمط القيادي , مدى مشاركة العاملين , نمط الاتصال , طبيعة العمل)
حيث :

بلغت أعلى قيمة من خلال معامل بيرسون بين المحور الأول و البعدين نمط الاتصال ومدى مشاركة العاملين وقد قدرت قيمتها ب 0.921** وهذا يشير إلى وجود دلالة إحصائية بين هذين البعدين .

جاء في المرتبة الثانية علاقة بين المناخ التنظيمي وبعده نمط القيادة بقيمة 0.767**.

جاء في المرتبة الثالثة علاقة بين المناخ التنظيمي وبعده الهيكل التنظيمي بقيمة 0.657**.

أما علاقة المناخ التنظيمي بالبعد الخامس طبيعة العمل لا يوجد الارتباط خطي بينهما فقد تمثلت نسبة دلالتها ب: 0.165 .

وجاءت النتائج اختبار الفرضيات كالاتي :

1. -تم الإثبات الفرضية الرئيسية التي تقول ” يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المحور الأول المناخ التنظيمي والمحور الثاني ضغوط العمل ”

2. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالتالي :

3. -الفرضية الفرعية الأولى محققة وبالتالي فانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين البعد الهيكل التنظيمي وضغوط العمل .

4. -الفرضية الفرعية الثانية محققة وبالتالي فإنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد نمط القيادي وضغوط العمل .
5. -الفرضية الفرعية الثالثة محققة وبالتالي فإنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين بعد مدى مشاركة العاملين و ضغوط العمل .
6. -الفرضية الفرعية الرابعة محققة وبالتالي فإنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين نمط الاتصال و ضغوط العمل .

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في الشركة محل الدراسة على تحسين مناخها التنظيمي والخفض من مستويات ضغوط العمل من خلال:

- تشجيع فكرة العمل الجماعي، الأمر الذي يساعد على تحسين المناخ التنظيمي؛
- إعادة النظر في نظام العمل الحالي من حيث مواعيد وعدد ساعات العمل، إذ لا بد من جعلها مناسبة لجميع الأفراد حتى لا يحسوا بالإرهاق.
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات نوعية يقدمها متخصصون، لتعريف العمال بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع الضغوط.
- تعيين أخصائيين في مجال الصحة وعلم النفس، يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية والجسمانية للعمال داخل وخارج العمل، باعتبارها من أهم العوامل المسببة للضغوط لهم.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. إبراهيم الفقي ، قوة التحكم في الذات، ترجمة سلوى كمال فخري كمال دمشق: منار للنشر والتوزيع.
2. أكرم طاشكندي، وآخرون أصول علم النفس (جدة) دار زهران للنشر والتوزيع، 1994
3. جوهر، علي صالح محمد علي ابراهيم الدسوقي، النظرية والتطبيق في الإدارة التعليمية، مصر: دار المهندس للطباعة والنشر (2004).
4. حمود خضير كاظم السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002.
5. حمود، خضير كاظم السلوك الإداري (عمان) دار الصفاء للنشر والتوزيع، (2002)،
6. خطير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار اثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. سارازيف جريز، إدارة الضغوط من اجل النجاح، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر و التوزيع : الرياض، 1999.
8. السكران ناصر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004،
9. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات بدون رقم الطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية 2001 .

13. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف ومحمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، (2002).
14. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001 عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.
15. علي عبد الرزاق حليبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003
16. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
17. العميان محمود السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، بدون طبعة دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
18. فاروق السيد عثمان، القلق و إدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
19. فائق، فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة أفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 17، العدد 67-68، 1996.
20. القريوتي محمد القاسم السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة دار، وائل 2009، الأردن،
21. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الادعاء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
22. لعميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008،
23. محمد الصيرفي، الضغط و القلق الإداري، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، بدون طبعة ، بدون سنة نشر.

24. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيم (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، عمان، 1993.
25. محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004، عمان.
26. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، 2000.
27. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، 2009، مصر.
28. مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي مجلة الإدارة العامة الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 67، 1990.
29. النرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر.
30. هيجان، عبد الرحمن، ضغوط العمل مصدرها ونتائجها و كيفية إدارتها، بدون طبعة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
31. وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم والنظريات والبرامج، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2007.
32. يوسف بحر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008

الرسائل الجامعية

- 1- بشير محمد، ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة و سبل التغلب عليها رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

- 2- ثامر محمد إبراهيم السكران المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
- 3- سعاد معتاد، الروقي، الضغوط الادارية وعلاقتها بالأداء والرضا الوظيفي : دراسة مسحية على ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 4- سعيد بن سفران عطوي العربي، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة، جامعة أم القرى كلية التربية قسم التربية البدنية، مكة المكرمة 2015.
- 5- شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل، رسالة ماجستير (غير منشورة في علوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 6- شوقي، محمد، السلوك التنظيمي والوظيفي الزقازيق: مكتبة المدينة، 2005).
- 7- شيمة موهوب، عتيقة هزيلي، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة حالة قسم الإستعجالات في المؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، مذكرة (غير منشورة (مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل الجزائر، 2012،
- 8- العتيبي، محمد عبد المحسن ضبيب المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام دراسة ميدانية على عينة من المعلمين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الاجتماعية، 2007.
- 9- العربي بن مرجي السلماني الشمري، المناخ التنظيمي في الكليات التقنية، أطروحة (دكتوراه) غير منشورة)، جامعة الملك سعود ، الرياض، 2006

- 10- علي، النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدينة في الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم ،العربية الرياض، 2003.
- 11- عمران، محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996
- 12- فهد بن عثمان بن محمد الصغير المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
- 13- قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، 2009
- 14- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، الرياض، 2010.
- 15- المطريفي، سليمان دخيل الله، معوقات الاتصال الإداري وأثرها على مستويات ضغوط العمل دراسة مسحية على ضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- 16- الهلالي عادل، بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة رسالة ماجستير (غير منشورة) في علم النفس التربوي، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 2009.

المواقع

موقع: <http://mujarad-ensan.maktoobblog.com>

المجلات

1-قبوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بسكرة: مجلة العلوم الإنسانية،
جامعة محمد خيضر، العدد 16، 2009

مراجع باللاتينية

Berger, C. I., Cummings, L.L., "Organizational Structure, Attitudes, and behaviors", Organizational Behavior and human Performance, (Vol. 23, No. 3, 1979),

-الملحق رقم (02) = استبيان الدراسة



جامعة سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص = علوم الاقتصادية وتسيير المؤسسات .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لقياس مستوى المناخ التنظيمي وضغوط العمل من اجل الحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة اهداف البحث العلمي . حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال المتطلبات الحصول على شهادة ماستر والكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تحت عنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل " ومطلوب منكم قراءة جميع عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية ووضع العلامة (/) في خانة واحدة امام كل عبارة . علما بان هذه البيانات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

شكرا لكم على حسن تجاوبكم وتعاونكم

معلومات عامة لملا الاستمارة =

-يرجى التأكد من الاجابة على كافة الاسئلة.

-حدد بصراحة رايك في الاجابة عن الاسئلة المقترحة.

الطالبين =

-شريط هدى .

-بن عبو عائشة .

أولاً: معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 1- السن: من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 من 36 إلى 45 46 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط
- 4- سنوات الخدمة: أقل من خمس سنوات من 10 إلى 15 سنوات من 16 إلى 20 سنة أكبر من 20 سنة

ثانياً: المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
01	هناك تناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي			
02	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة			
03	تتناسب التخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وواجبات ووظائفهم			
04	يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها			
05	يتوافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع طبيعة ومهام المؤسسة			
06	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل			
07	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة التي اعلم بها على تقدمها			
08	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بوضوح الرؤيا			
09	تقدم الإدارة لي الدعم للقيام بعملتي			
10	يشجع الرئيس مرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات			
11	يتم تشجيعي لحل مشكلات العمل بنفسني			
12	تتم معاملتي بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز			
13	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل			
14	يعتقد المسئولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح بها بالحوار دون قيود			
15	يشارك العاملون في تطوير معايير الاداء المتعلقة بوظائفهم			
16	يشارك العاملون في وضع أهداف وحدات العمل			

			17	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي
			18	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب
			19	يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على تحقيق أهداف المؤسسة
			20	قنوات الإتصالات مفتوحة في جميع الإتجاهات
			21	تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصالات
			22	تعتمد المؤسسة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات
			23	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة
			24	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
			25	تتم الإتصالات داخل قسم العمل ومابين الاقسام المختلفة بكل سهولة
			26	يساهم نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات
			27	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة
			28	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية للعاملين
			29	حجم العمل يتوافق مع قدراتي الشخصية
			30	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار
			31	إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي تتفق مع قدراتي ومهاراتي
			32	تحرس الادارة على توفير مقومات الامن والسلامة
			33	لا توجد قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على ادائي لواجباتي
			34	مهنتي تمنحني تقدير واحترام الاخرين في المجتمع

ثالثا: ضغوط العمل :

الرقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01	عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط			
02	اتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة			
03	تؤثر درجة الرطوبة على مستوى ادائي بالمؤسسة			
04	اعاني كثيرا من الضوضاء اثناء العمل			
05	التهوية داخل العمل رديئة وضعيفة			
06	موقعي في العمل لا يمكنني من السيطرة على الاوضاع السائدة			
07	عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها			
08	كثير ما اشعر بان جو المؤسسة متوتر			
09	ان عملي اكبر من امكانياتي العادية			
10	علي زيادة ساعات عمل اضافية لأتمكن من انجازه			
11	اشعر بارهاق عصبي نتيجة الاعمال المتتالية			
12	تتوقع الادارة جهدا اكبر من مهاراتي وطاقتي			
13	ان وقت العمل الرسمية لا تكفي لأداء عملي اليومي			
14	اعمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة			
15	اشعر بضغط المسؤولين علي لتحسين عملي			
16	كثيرا ما اشعر ان عملي متداخل مع حياتي الشخصية			
17	اتلقى مطالب متعارضة من جهات مختلفة			
18	اجد صعوبة في التوفيق بين هذه المطالب المتعارضة			
19	لا أستطيع تحديد مسؤولياتي بدقة			
20	هناك غموض في الصلاحيات التي اتمتع بها داخل المؤسسة			
21	اشعر بعدم قدرتي على تحديد مهام عملي			
22	اشعر بأنني غير قادرة على التنبؤ بما هو متوقع مني في عملي			
23	لدي من الامكانيات ما يكفي لإدارة عملي بشكل فعال			

مخرجات برنامج spss

1- نتائج الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.758 ^a	.713	.713	.57415

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني,

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.603	1	.603	1.829	.001 ^b
	de Student	13.845	42	.330		
	Total	14.448	43			

a. Variable dépendante : المحور الأول

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.671	.350		11.214	<.001
	المحور الثاني	.633	.241	.204	1.352	.001

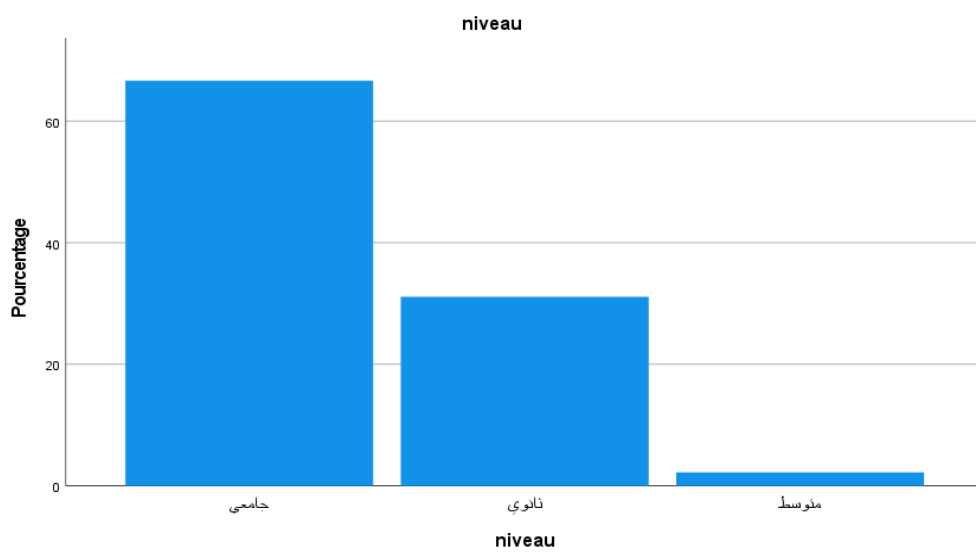
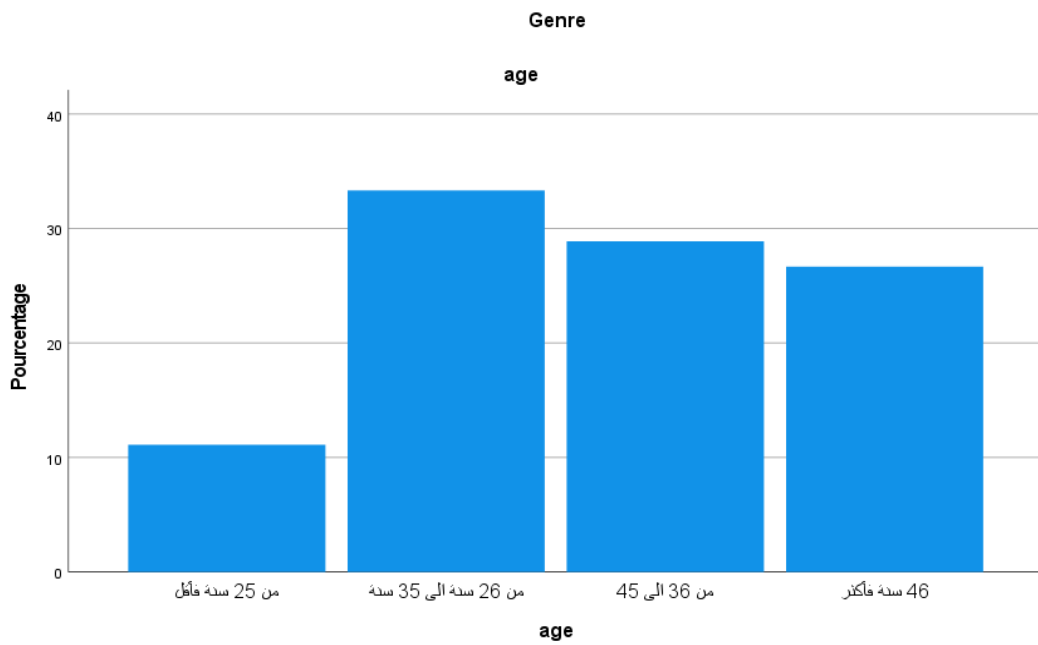
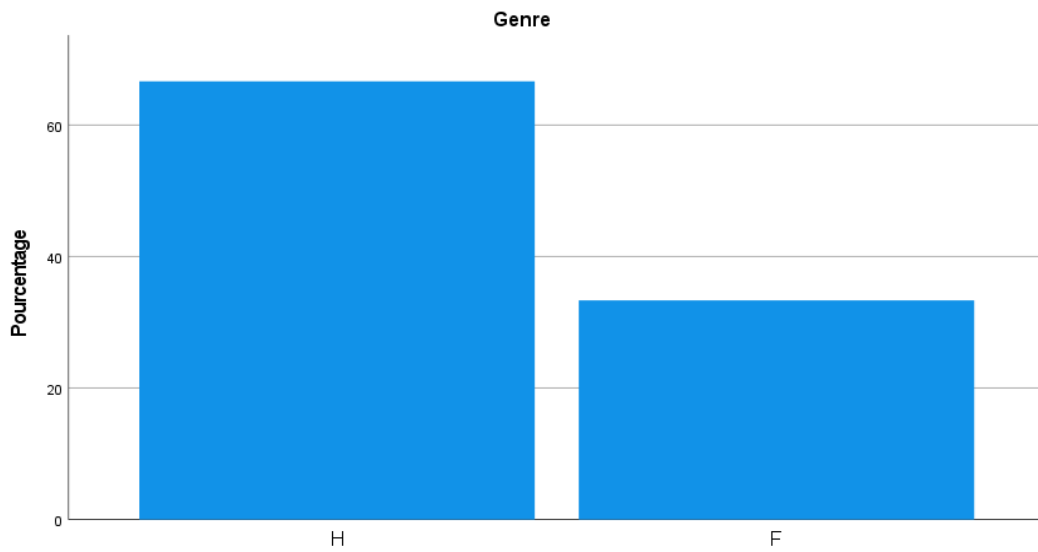
a. Variable dépendante : المحور الأول

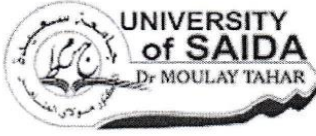
2- نتائج الارتباط الخطي

Corrélations

		المحور الأول	الهيكل التنظيمي	النمط القيادي	مدى مشاركة العاملين	نمط الاتصال	طبيعة العمل
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	.657**	.767**	.921**	.921**	.210
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.165
	N	45	45	45	45	45	45
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	.657**	1	.387**	.521**	.521**	-.009
	Sig. (bilatérale)	.000		.009	.000	.000	.953
	N	45	45	45	45	45	45
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	.767**	.387**	1	.689**	.689**	-.094
	Sig. (bilatérale)	.000	.009		.000	.000	.539
	N	45	45	45	45	45	45
مدى مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson	.921**	.521**	.689**	1	1.000**	-.069
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.651
	N	45	45	45	45	45	45
نمط الاتصال	Corrélation de Pearson	.921**	.521**	.689**	1.000**	1	-.069
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.651
	N	45	45	45	45	45	45
طبيعة العمل	Corrélation de Pearson	.210	-.009	-.094	-.069	-.069	1
	Sig. (bilatérale)	.165	.953	.539	.651	.651	
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: ك.ه.ب./.../ق.ع.إق.ك.ع.إق. ع.تج.ع.تس / ج س 2024

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة د. الطاهر مولاي الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

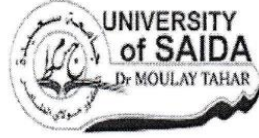
وبين مؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة ولاية سعيدة
من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

- المادة الأولى: تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
- الطالب(ة): بن عبو عائشة : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة): شريط هدى : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تجسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2024/03/13 إلى 2024/03/27
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية.
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص. حررت) بسعيدة في : 2024/03/13



المدير
بلخضر الطيب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة - مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 45 / ق.ع. إق. ك.ع. إق. ت.ج.ع. ت.س. / س ج 2024

استمارة متابعة المتربص

الاسم واللقب	المستوى الدراسي	المواظبة	احترام النظام الداخلي للمؤسسة	التحصيل المعرفي	روح المبادرة
الطالبة عبو عائشة	السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05
الطالبة شريط هدى	السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05	النقطة من 05

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

