

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

قسم: علم النفس و علوم التربية

تخصص: علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

بجامعة أكلي محمد أولحاج البويرة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

تحت إشرافه:

أ.د. عبد النور أرزقي

من إعداد الطالبتين:

➤ حملي هند

➤ زغدودي أسماء

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر

أحمد الله رب العالمين، حمد عباده الشاكرين
حمدا يوافي نعمه علينا والصلاة والسلام على المبعوث
رحمة للعالمين سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه
وسلم وعلى آله وصحبه أما بعد :
فهذه بمشيئة الله مذكرتنا المتواضعة نتقدم فيها
بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف البروفيسور عبد النور أرزقي
الذي مد لنا يد العون بكل سخاء و نبل و أعاننا في عملنا
بالنصيحة الطيبة والتقويم الدائم السديد.
وشكرا خاص أزفه لكل أساتذة علم النفس
العمل والتنظيم وأساتذة كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
والشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد
ومد لنا بيد العون لانجاز هذه المذكرة .

شكرا جميعا.

الإهداء

الحمد والفضل والثناء لخالقي ورازقي الذي يسر لي أمري.

إلى أمي الغالية قرّة عيني وسرّ بسمتي في الحياة... إلى من ربّتي على حسن الخلق
والإيمان وحب الرحمان.

إلى أبي الغالي من تعب لأرتاح و جاع لأأكل و عطش لأرتوي... إلى الذي كان لي سنداً
وعونا في حياتي.

إلى زوجي العزيز... إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء... قدم لي
الكثير من الصبر والمحبة والأمل... لن أقول شكراً، بل سأعيش الشكر معك دائماً.
إلى الذين هم جزءاً من كياني و قطعة من فؤادي .. إلى إخوتي مصعب وأحمد عبد الهادي،
وعبير.

إلى كل الأهل والأقارب خاصة عائلة حمبلي وشيباني
إلى كل طلبة وأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بالجامعة خاصة
أساتذة علم النفس العمل والتنظيم وزملائي في الدفعة.
و أخص أخيراً إهدائي إلى من لم أذكره في مذكرتي و لن تنساه ذاكرتي.
إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد.

هند

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين وآله وصحبه أجمعين
أحمد الله على أنه وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع
إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن
يمدلي من عمرك لتري ثمارا حان الوقت لقطافها بعد طول انتظار، سأبقى أهتدي بكلماتك
طول العمر والذي العزيز حفظه الله و أطال عمره (زغدودي سعدي).
إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب والحنان والتفاني...إلى بسمه الحياة و سر
الوجود...إلى من دعاؤها سر نجاحي وحنانها دواء جراحي أمي الحبيبة (بوداح أمينة).
إلى السيل الذي سقاني إرادة و قوة، كان سندي طيلة مشواري الدراسي، منبع فخري واعتزازي
و قوتي: إخواني الأعزاء أسامة عبد النور و آسيا.
إلى حبيبة قلبي و أمي الثانية ومن علمني أن لا أياس ولا أضعف في حياتي منبع قوتي
جدتي أطال الله في عمرها وحفظها (كبيش حورية).
إلى جميع رفقاء دربي و مسيرتي ، زملائي و أساتذتي أهدي ثمة جهدي.

أسماء

الشكر

نحمد الله رب العالمين، حمدا يوافي نعمه علينا والصلاة والسلام
على سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه
وسلم وعلى آله وصحبه أما بعد :

فهذه بمشيئة الله مذكرتنا المتواضعة نتقدم فيها
أولا بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف أرزقي عبد النور
الذي مد لنا يد العون بكل سخاء ونبل وأعاننا في عملنا
بالنصيحة الطيبة والتقويم الدائم السديد.
كما لا يفوتتنا أن نشكر كل من لم يبخل
علينا بالتوجيه السليم وساعدنا بالنصائح القيمة لتجاوز
الصعوبات خلال فترة إنجاز هذه المذكرة
وشكرا خاص نرفه لكل أساتذة تخصص علم النفس
العمل والتنظيم وأساتذة كلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية
والشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد
ومد لنا بيد العون لانجاز هذه المذكرة .

شكرا جميعا.

	محتويات البحث
	شكر
	إهداء
	محتويات البحث
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
04	تمهيد
05	الدراسات السابقة
09	أهمية الموضوع
09	أهداف البحث
09	أسباب اختيار الموضوع
10	تحديد المفاهيم
11	التساؤلات
12	الفرضيات
	الفصل الثاني: الضغط المهني
14	تمهيد
14	1- تعريف الضغط
17	2- عناصر الضغط المهني
18	3- أنواع الضغوط المهنية
20	4- أعراض الضغوط المهنية
21	5- أساليب التعرف على الضغوط المهنية
22	6- آثار و نتائج الضغوط المهنية
24	7- إستراتيجية التعامل مع الضغوط المهنية
28	8- مصادر الضغط المهني
33	9- مسببات الضغوط المهنية
35	10- إدارة الضغوط المهنية

37	خلاصة
	الفصل الثالث: المناخ التنظيمي
38	تمهيد
38	1- مفهوم المناخ التنظيمي
39	2- أنواع المناخ التنظيمي
44	3- أبعاد المناخ التنظيمي
47	4- خصائص المناخ التنظيمي
48	5- عوامل المناخ التنظيمي
49	6- أهمية المناخ التنظيمي
50	7- عناصر المناخ التنظيمي
53	8- مناهج قياس المناخ التنظيمي
54	9- قياس المناخ التنظيمي
55	10- نماذج المناخ التنظيمي
58	11- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
59	12- شروط المناخ التنظيمي الفعال
60	خلاصة
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
63	تمهيد
63	1- المنهج المتبع
63	2- الدراسة الاستطلاعية
63	3- مجتمع الدراسة
64	4- عينة الدراسة
64	5- أدوات جمع البيانات
64	6- الأدوات الإحصائية
65	7- حدود البحث
65	8- تعريف مجتمع البحث
67	9- الخصائص السيكومترية لأداة القياس
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

70	تمهيد
70	1- وصف العينة
75	2- عرض وتحليل النتائج
98	خاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

رقم الجدول	قائمة الجداول	الصفحة
01	توضيح قيمة الفا كرامباخ	68
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	71
04	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	72
05	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	73
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	74
07	معدل ساعات العمل في الوسط	75
08	فرص قليلة للترقية	75
09	مهام جديدة	76
10	مستوى قيام الزملاء بالعمل	76
11	مساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر	76
12	الخشوع لوضعيات الأزمة	77
13	الاعتراف بالعمل المنجز	77
14	مهام غير متعلقة بالمنصب	78
15	تجهيزات مادية غير مناسبة	78
16	تزايد المسؤوليات	78
17	أوقات عديمة النشاط	79
18	مستوى الصراع مع المسؤول	79

80	مستوى الرضا المهني	19
80	طاقم العاملين غير كافي	20
80	اتخاذ القرارات بشكل طارئ	21
81	التعرض للشم	22
81	عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	23
81	الأجر غير عادل	24
82	المنافسة من اجل الترقية	25
82	الإشراف غير مناسب	26
82	الضجيج/ الضوضاء	27
83	الانقطاع في العمل	28
83	التغيير المتكرر في المناصب	29
84	كثرة الوثائق	30
84	اختبار المدة في انجاز العمل	31
84	فترات الراحة غير كافية	32
85	القيام بعمل الأخر	33
85	مستوى التحفيز	34
85	وجود صراعات	35
86	يعتبر الهيكل التنظيمي في الكلية احد مقومات العمل والإبداع	36
86	يتم تصميم الهيكل التنظيمي في الكلية وفق طبعة ومهمة وأهداف المؤسسة	37
86	تتم عملية الترقية في الكلية على أساس الجدارة والاستحقاق	38

87	سيادة الروح الجماعية	39
87	المشاركة في تسطير الأهداف	40
88	اتسام العلاقات بالمسؤولية و بالثقة و الاحترام	41
88	المشاركة في اتخاذ القرارات	42
89	الشعور بالانتماء للكلية	43
89	تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	44
89	لا أتقبل النقد البناء الموجه من قبل المسؤول	45
90	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من أدائي	46
90	حرص الإدارة على تنمية قدراتنا	47
91	الترقية لدينا غير مبنية على مبدأ الجدارة والاستحقاق	48
91	فعالية نظام الاتصال	49
91	معالجة المشاكل في كليتنا بأساليب وطرق علمية	50
92	تقدم المكافآت في كليتنا بشكل عادل	51
92	يتوفر الأمن	52
93	توفر التسهيلات المهنية	53
93	اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	54
94	العلاقة بين المناخ التنظيمي والضغط المهني	55
96	تأثير المناخ التنظيمي في مستوى الضغط المهني	56

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
67	الهيكل التنظيمي للكلية	01
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
72	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
73	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	05
74	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06

مقدمة

مقدمة:

يعمل المجتمع التنظيمي على مواكبة المتغيرات العالمية التي استهدفت القطاعات الإدارية و الاقتصادية و التي يشهدها العالم باستمرار بفعل التطورات التكنولوجية والعلمية، والسعي إلى مختلف الطرق للنهوض والتأقلم مع الأوضاع بوضع استراتيجيات وخطط فعالة، تنظيمية ، هادفة تسير عليها المنظمة من اجل خلق مناخ مناسب للعمل يساعد العاملين على مواجهة الضغوطات المهنية، ويشجعهم على التحلي بالسلوكيات التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة و البحث عن التميز في عصر يميزه مبدأ البقاء للأقوى في كافة الأصعدة.

لا بد من مراعاة الجانب النفسي للعامل من خلال توفير الأمن النفسي له و خلق جوا ملائما للعمل و مراعاة عدة أمور أخرى، يكون لها التأثير في سلوك العامل داخل المنظمة. نتناول في بحثنا هذا علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي عن طريق معرفة عوامل الضغط المهني وماهية المناخ التنظيمي و كيفية تأثيره في سلوك العمال، وعليه نقسم بحثنا إلى خمسة فصول: الأول خاص بالإطار العام للإشكالية حيث نتطرق فيه لتقديم الموضوع، الدراسات السابقة، أسباب اختيار الموضوع، أهدافه، أهميته، ثم تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا، لينتهي بطرح التساؤلات و الفرضيات، أما الفصل الثاني فيخصص للمتغير الأول ألا وهو الضغط المهني بكل تفاصيله ووصف محتوياته، ثم الفصل الثالث سنتناول فيه المتغير الثاني وهو المناخ التنظيمي بكل عناصره، وبعده الفصل الرابع محتويا الإجراءات المنهجية من تعريف و تقديم لميدان البحث، العينة وأساليب اختيارها، أدوات جمع البيانات و الأدوات الإحصائية المستعملة و كيفية معالجتها مع ذكر المنهج المتبع وحدود البحث، ليأتي في الأخير الفصل الخامس مخصصا لعرض و مناقشة النتائج ثم الاستنتاج العام، فقائمة المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

تمهيد

- 1- الدراسات السابقة
- 2- أهمية الموضوع
- 3- أهداف البحث
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- التساؤلات
- 6- الفرضيات
- 7- تحديد المفاهيم

تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات عديدة مست جميع مجالات الحياة، حيث عرفت المنظمات بعد الثورة الصناعية عدة تطورات في المجال الصناعي والتنظيمي، مما أثر على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نظرا لتوسعها واحتوائها على عدد كبير من العمال، مما خلق اجواء بين العاملين والبيئة المحيطة بهم ، وقد استقطب الضغط المهني اهتمام الكثير من الباحثين والدراسيين، ذلك ما تفسره العديد من البحوث والدراسات في كتب علم النفس والسلوك الإنساني بشكل عام.

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى مواكبة التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم الصناعي وما زال يشهدها، وهذا من أجل خلق مناخ تنظيمي فعال وملائم للعمل للحد من الضغوط المهنية وتحقيق الراحة النفسية للعمال.

يعرف الضغط المهني أنه اضطراب نفسي جسمي ناتج عن حالة عدم التأقلم مع بيئة العمل نتيجة التعرض لمثيرات تفوق الطاقة التكيفية للعامل، مما يخلق لديه آثارا نفسية وفسولوجية تنعكس على سلوكه ، يقع العمال في الضغط المهني لأسباب مختلفة كسوء التسيير داخل المنظمة أو لعوامل أخرى قد تكون داخلية كالإجهاد في العمل، الفوضى داخل المنظمة، عدم احترام العامل و غيرها، أو خارجية مثل الضوضاء، الحرارة، الغبار، قلة المواصلات وغيرها، وهذا ما يسميه الباحثون بالمناخ التنظيمي، وقد أبرزت هذه الدراسات و البحوث مدى تأثير المناخ التنظيمي على نفسية العمال، بحيث أنه كلما كان المناخ السائد داخل المنظمة جيدا كلما انخفض مستوى الضغط عند العمال و العكس صحيح، أي أن أي خلل في التنظيم ينعكس سلبا على العامل و على أدائه، مما يظهر لنا مدى تأثيره على نفسية العامل، فالمناخ التنظيمي الجيد يركز على تكامل الجهود و الأدوار داخل المنظمة و يساهم في رفع توقعات العامل عن المنظمة. نستطيع القول بأنه عبارة عن مثير يولد استجابة لدى العمال، تكون على شكل ضغط معنوي يظهر من خلال سلوكهم وحالاتهم النفسية والاجتماعية.

نشير إلى أن هيرت سايمون ركز على الجوانب النفسية للعامل و حث على جعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية من خلال العلاقات الجيدة و الروح المعنوية. ورأى فيليب سلزلييك انه لا بد من سيادة مناخ تعاوني كنسق غير رسمي يساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية من اجل عدم

حدوث تضارب و احتكاك بين الوحدات. وبهذا المعنى يكون شأن مفهوم المناخ التنظيمي شأن مفهوم الثقافة، كلاهما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، و إلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل و نمط القيادة و القوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص 143). ومنه يتبين لنا أن المناخ التنظيمي السيئ يولد ضغوطا في العمل و حالة من عدم الاتزان النفسي والجسمي، يظهر ذلك على شكل زيادة في شكاوي العمال، إهدار ساعات العمل، اللامبالاة، التغيب أو الانصراف المبكر، وهذا يعني بأن روح التعاون بين المنظمة والعمال شبه معدوم ما ينعكس سلبا على مردودية واستقرار المنظمة. وقد أجري العديد من الدراسات نذكر منها:

أ-دراسات الضغط المهني:

- الدراسات العربية:

دراسة عبيد بن عبد الله العمري، بعنوان ضغوط العمل عند المدرسين، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية، و الحكومية، بلغت عينة الدراسة 472 معلما، توصلت إلى وجود علاقة سالبة بين المتغيرات الوظيفية، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، الأمن الوظيفي و ضغوط العمل و كذلك أوضحت نتائج الدراسة أن المتغيرات الوظيفية أكثر تأثيرا على ضغوط العمل من المتغيرات الديموغرافية (عبيد بن عبد الله العمري، 2003، ص 2).

دراسة قويدر بن أحمد، (2014)، بعنوان الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت، هدفت إلى الكشف عن مستوى الضغط لدى العاملين في مجال قطاع الصحة، و كذا تحديد أشكال و تصورات العمل و كيف تؤثر على الصحة النفسية لدى عينة الدراسة، إضافة إلى معرفة الفروق التي تعزى لمتغير الجنس، التخصص و الأقدمية المهنية، جرت بولاية تيارت سنة 2014 بالمؤسسة الإستشفائية للصحة العمومية و المراكز الاستشفائية، حيث تكونت العينة من 36 طبيبا عاما و 48 أخصائيا نفسانيا و 52 ممرضا، توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغط المهني بالنسبة للجنس و التخصص و الاقدمية (قويدر بن أحمد، 2016، ص 71).

- الدراسات الأجنبية:

دراسة مايكلتن Mykletm (1984) بعنوان ضغوط العمل على المعلمين و مصادرها و نوعية حياة المعلم، استهدفت التعرف على مصادر ضغوط العمل كما يدركها معلمو المدارس و علاقة مصادر هذه الضغوط بنوعية حياة المعلم. توصلت إلى أن : العوامل التي لها تأثير سلبي و تسبب ضغوط عمل تؤثر في حياة المعلم، و تتمثل في ثقل أعباء العمل، سلوك التلاميذ المشاغبين، العلاقة بين أعضاء التدريس بالمدرسة، تعدد الفرق الدراسية التي يقوم بها المدرس بالتدريس فيها و الكثافة و العالية داخل الفصول التي يدرس فيها (نقلا عن ليلة سايب، نفس المرجع، ص 85_86).

دراسة كوبر Cooper (1987) والتي كان موضوعها مصادر ضغوط العمل لدى أطباء الأسنان، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المصادر و الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل لديهم، حيث تمثلت في ضغط الوقت و جداول العمل و عدم القدرة على التكيف مع الدخل المادي و متطلبات الحياة، بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه الأطباء و المشاكل الفنية و العلاقات مع الغير و كذلك المصاعب التي تواجه الطبيب خلال تعامله مع المرضى، وقد وجد الباحث أن هذه المصادر تختلف في ترتيبها وفقا لأهميتها بين الجنسين، كما تبين وجود علاقة بين هذه المصادر و نمط الشخصية مع مستوى الصحة العقلية لأفراد العينة (نقلا عن ليلة سايب، 2010، ص 85).

دراسة ريبيرو Ribero (1999) ، بعنوان ضغوط العمل لدى العاملين بالمراقبة الجوية بمطار يودي جايزر بالبرازيل، هدفت إلى تحديد عوامل ضغط العمل من أجل وضع تصور أولي عن واقع مهنة المراقبة الجوية ثم التحقق من مدى إدراكهم للبيئة التي يعملون بها و عبء العمل و متطلبات مسؤولياتهم . أوضحت النتائج أن تنامي الحركة الجوية يعتبر عاملا مهما لمصادر ضغوط العمل خصوصا خلال ساعات الذروة، كما أن نقص المراقبين الجويين يمثل مصدرا مهما و يعتبر المراقبون الجويين عدم اعتراف الآخرين بجهودهم سببا من أسباب الإحباط، في المقابل يفخرون بالدور المهم الذي يقومون به تجاه حركة الطيران لما ينطوي عليه عملهم من تحدي لما يملكونه من استقلالية كصانعي القرار (نقلا عن محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 65).

ب-دراسات المناخ التنظيمي:

- الدراسات العربية:

دراسة ميهوبي فوزي (2007)، تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية و علاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر. حيث سعت إلى التعرف على توجه الممرضين حول المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسات الصحية و إبراز انعكاساته لدى الممرضين، و قد توصلت إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي غير الملائم و الاحتراق النفسي للممرضين.

دراسة شامي صليحة (2010)، تحت عنوان "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقره بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقره بومرداس.

سعت للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد و أداء العاملين، توصلت إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد و الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كلما كان المناخ التنظيمي صحي كلما زاد أداء العاملين، و أن عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات و الحوافز) تؤثر في الأداء الوظيفي إما إيجابيا أو سلبيا (شامي صليحة، 2010).

دراسة وافية صحراوي،(2013)، بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغظ المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، هدفت إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الضغظ المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطارات الجامعة، تم تحديد القيم السائدة لديهم كما تهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغظ المهني و كل من الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغظ المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

توصلت إلى أن القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية متمثلة في قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى، تليها قيمة المكافأة ثم تأتي قيمة فرق العمل و فاعلية النظام و غيرها، و هذا يعني أن الثقافة التنظيمية للجامعات الجزائرية ضعيفة. كما تشير أيضا إلى أن الترتيب لمجموع القيم التنظيمية لا يعكس ترتيب أفراد العينة لأبعاد الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية (وافية صحراوي، 2013).

- الدراسات الأجنبية:

دراسة بانجيل و أوتيراس Pangil et Oteras " العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة حكومة ماليزيا، جامعة أوتاوا ماليزيا، شهادة ماجستير، 2011. هدفت إلى تحليل العلاقة الإرتباطية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و تقييم مستوى الرضا الوظيفي و من أهم النتائج التي توصلت إليها:

وجود ارتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي و أن بيئة العمل الإيجابية مهمة لنجاح المؤسسات، التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال (نقلا عن زينب حراث، 2018، ص 20).

دراسة موران Moran بعنوان المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية بهدف تحديد البنية و الأبعاد النظرية، من حيث مستوى التحليل الذي ينبغي إجراءه لتحليل المناخ التنظيمي، و تحديد الطريقة التي توضح كيفية نقل تصوّر الأفراد لإنجازات المؤسسة و مدى إسهامهم في تشكيل المناخ التنظيمي، تبين أنه يؤثر على مستوى التنظيم (نقلا عن عيسى قبوق، 2008، ص 167).

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن الكثير من الباحثين تناولوا موضوع الضغط المهني من عدة زوايا، حيث هدفت دراستهم إلى الكشف عن مستويات الضغط لدى العاملين في مختلف القطاعات و التعرف على أهم مصادر الضغوط المهنية، و دراسة المناخ التنظيمي في المؤسسة و مدى تأثيره على سلوك و أداء العاملين و كذلك علاقته بالرضا الوظيفي. مست هذه الدراسات العديد من جوانب الضغط المهني و المناخ التنظيمي، إلا أننا نلاحظ أنه توجد ندرة في الدراسات التي تتناول علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي، و عليه نحاول من خلال دراستنا هذه التعمق أكثر في علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي.

تكمّن أهمية الموضوع في أنّه من المواضيع الهامة التي عرفت ومازالت تعرف اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة بشكل خاص وفي إدارة الموارد البشرية بشكل عام، بحيث يعود الضغط المهني إلى عدة عوامل أبرزها سوء التنظيم و عدم التكيف مع بيئة العمل ، مما يتطلّب وضع حلولاً و تطبيق إستراتيجيات فعالة في مجال إدارة الأفراد، تساعد على التخلص من الضغوط المهنية، وذلك بتحديد الأسباب الرئيسية ومدى تأثير المناخ التنظيمي في الحالة النفسية للعمال، والعمل على تحسين وتحديد مستوى الضغط المهني. وعليه فإنّ أهمية دراستنا تكمن في إبراز دور المناخ التنظيمي في المنظمة وعلاقته بمستوى الضغط المهني، وكذلك مراعاة الجانب السيكولوجي و الإنساني للعمال.

قبل ذلك لابدّ من معرفة مدى توفر مسببات الضغط، وتحديد مستواه مما يمكننا من اقتراح حلولاً لها، وعلية فإن الهدف من الدراسة هو:

- معرفة العلاقة بين الضغط المهني و المناخ التنظيمي في الوسط الجامعي.
- التعرف على مستوى الضغوط المهنية التي يعاني منها الأساتذة و الإداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة البويرة.
- تقديم بعض الاقتراحات والحلول من أجل التخفيف من شدّة الضغط المهني والحد منه عند الأساتذة والإداريين في الجامعة.

قد دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أسباب موضوعية و ذاتية، فأما الموضوعية وهي:

- قلة الدراسات في هذا المجال حسب علمنا.
- أهمية الموضوع و تحكمه في المجال الإداري و التنظيمي.
- معرفة علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي لدى مختلف المستويات المهنية بالجامعة.
- قياس مستوى الضغط المهني عند موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة ألكلي محند أولحاج.

الذاتية هي:

- شوقنا و ميلنا لمثل هذه المواضيع الجذابة كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم.
- التوق إلى معرفة علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي في الجامعة.

تحديد المفاهيم:

1- الثقافة التنظيمية:

هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم و منظماتهم، وهي القيم والقواعد السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة (وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص14).

2- تعريف الإجهاد:

يعرف الإجهاد على أنه استجابة تكيفية متوسطة بالخصائص الفردية، أو العمليات النفسية الناتجة عن أي فعل أو موقف أو حدث خارجي، والذي يضع متطلبات طبيعية ونفسية معينة على الفرد، وهذه الخصائص قد تشمل متغيرات كالعمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الصحة، الوراثة وما إلى ذلك، أما العمليات النفسية فقد تشمل هذه الأخرى على مكونات الاتجاهات و القيم والمعتقدات ويعني مجموعة من المتغيرات الفسيولوجية والنفسية في الفرد استجابة لبعض التغيرات البيئية (زريبي أحلام، 2014، ص16).

3- الضغط المهني:

لغة الضغط The Stress مشتق من الفعل اللاتيني Stringers الذي يعني الضيق، الشدة، و منه أخذ الفعل الفرنسي Etreindre بمعنى طوق ذراعيه و جسمه مؤدياً إلى الاختناق الذي يسبب القلق و هو الضغط و القهر (العمرابي نادية، 2017، ص10).

أما اصطلاحاً فيعتبر Lazarus et Folkman الضغوط المهنية تحدث عندما تكون مطالب العمل شاقة و مرهقة و تتجاوز مصادر التوافق لدى الفرد، أي أنها تنشأ من عدم التوازن بين مطالب العمل و قدرة العامل على الاستجابة لها (قويدر بن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص79).

عرف المعهد الوطني لدراسة الصحة و السلامة الضغط المهني على أنه الأذى الجسدي و النفسي الذي يصيب الفرد عندما ا تتناسب متطلبات الوظيفة مع قدراته و حاجاته في العمل (العمرابي نادية، مرجع سبق ذكره، ص11).

و على ذلك يعرف الضغط المهني بالحالة التي يتعرض لها مستخدمو الجامعة نتيجة بذلهم جهدا كبيرا أثناء العمل، أو قيامهم بنشاط ذهني أو بدني يفوق قدرتهم.

4- المناخ التنظيمي:

المناخ لغة هو محل الإقامة و هو حالة الطقس وما يكون عليه من حرارة أو برودة أو اعتدال، أي مجموعة من العوامل الجوية www.arabdict.com 26.05.2019_12:26 .

أما اصطلاحا فعرف كارازيك وبريتشارد Karasick et Pritchard بأنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته (محمد الصيرفي، 2009، ص258).

وعرفه العميان بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهو يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص7).

نرى أن المناخ التنظيمي هو البيئة المحيطة بمستخدمي الجامعة، تشمل كل من العلاقات بين الأفراد، الهيكل التنظيمي، النشاطات، الاتصالات، التنظيم و تسيير الأفراد.

من هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي بجامعة البويرة ؟
- هل يؤثر المناخ التنظيمي في مصادر وعوامل الضغط المهني لدى مستخدمي جامعة البويرة؟

وعليه نضع فرضيات نفسرها من خلال بحثنا وهي كالتالي:

- توجد علاقة بين الضغط المهني والمناخ التنظيمي بجامعة البويرة.
- يؤثر المناخ التنظيمي في عوامل ومصادر الضغط المهني لدى مستخدمي جامعة البويرة.

الفصل الثاني: الضغط المهني

تمهيد

- 1- تعريف الضغط
- 2- عناصر الضغط المهني
- 3- أنواع الضغوط المهنية
- 4- أعراض الضغوط المهنية
- 5- أساليب التعرف على الضغوط المهنية
- 6- آثار و نتائج الضغوط المهنية
- 7- إستراتيجية التعامل مع الضغوط المهنية
- 8- مصادر الضغط المهني
- 9- مسببات الضغوط المهنية
- 10- إدارة الضغوط المهنية

خلاصة

تمهيد:

الضغط المهني هو اضطراب نفسي سلوكي عرف انتشارا واسعا في المنظمات بسبب بذل العامل لجهد يفوق قدرته، أو تعرضه لصدمات ومشاكل ناتجة عن سوء العلاقات بين الأفراد، وعليه تسعى المنظمات إلى معرفة مسببات الضغط المهني والعوامل المؤدية إليها من أجل الحد من هذه الظاهرة والتخفيف منها في وسط العمل، عن طريق وضع إستراتيجيات ونشاطات فعالة في المجال التنظيمي من أجل تعزيز العلاقات والرفع من معنويات العاملين، ومراعاة الجانب الاجتماعي لهم، والضغط المهني عبارة عن استجابة لمثيرات تخلق حالة من التوتر والقلق في نفس العامل.

1-تعريف الضغط:

– الضغط Le stress :

لغة جاء لفظ ضغط [ضغطة، ضغطا و أضغطه]عصره، زحمة ضيق عليه، والضغطة بمعنى الزحمة، القهر، الضيق، الشدة، المشقة (حسن شحاتة، زينب النجار، 2003، ص 208).

وكلمة stress لاتينية الأصل، استعملت في اللغة الإنجليزية خلال القرن السابع عشر بمعنى مصاعب أو محنة أو حزن، ثم في أواخر القرن الثامن عشر أخذت بمعنى القوة، و الجهد المكثف حسب القدرات الفكرية والعضلية (وافية صحراوي، 2013، ص 82).

إما اصطلاحا فيعرفه جرينبرج Grenberg برد فعل فسيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة. أما ماندلر Mandeler فعرفه بتلك الظروف المرتبطة بالضغط وبالشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد. ويشير ميشنباوم Meichenbaun إلى أنّ الضغوط هي قوة خارجية تؤثر في الفرد، ينتج عنها شد عصبي، كما ترتبط باستجابات الفرد عندما يتعرض لتهديدات بيئته، الأمر الذي يحدث اختلالا في التوازن النفسي و الفسيولوجي من داخله (ليلة سايب، مرجع سبق ذكره، ص 42).

ارتكزت جهود العلماء و الباحثين لوضع تعريفا محدد و دقيقا لمصطلح: ضغوط العمل، وذلك من خلال تصنيف هذه المحاولات في ثلاثة اتجاهات هي:

الاتجاه الأول:

يتناول الضغوط باعتبارها أحد المثيرات أو المنبهات التي توجد في بيئة العمل و تحدث تأثيرا على الفرد، و يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط يمكن تعريفها كما يلي:

1. يعرفها ليون ميغينسون Leon Megginson (1992) بأنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي وينعكس سلبا على صحة الإنسان.
2. يعرفها دافيد و ستيفان David et Stephan (1999) بأنها تلك التي يواجه فيها الشخص بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له، و قيودا تحدّ من قدرته على تحقيق ما يريعه ، و مطالب قد تتسبب في خسارته و فقده لما يرغب في تحقيقه .
3. تعرفها ليندا Linda (2001) بأنها أي مؤثر خارجي يسبب الإرهاق البدني والنفسي مما يؤدي إلى ضعف الفرد .

الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها على النحو التالي :

1. يعرفها سيلبي Selye (1946) بأنها استجابة الجسم غير المحددة نحو أي مطلب يفرض عليه
2. يعرفها ماندي و آخرون Mondy et all (1991) بأنها ردود فعل جسدية لأي متطلبات تقع على الشخص (محمد عبد القادر علام، 2009، ص 56).
3. يعرفها غرينبرغ و بارون Greenberg et Baron (1997) بنموذج معقد لحالات عاطفية، و ردود فعل سيكولوجية، ناجمة عن الاستجابة لمتطلبات الضغوط الخارجية.

الاتجاه الثالث:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضغوط في تفاعل بين العوامل المتسببة لها و الاستجابة، وعلى هذا الأساس يعرفوها على النحو التالي:

1. يرى د.علي عبد الوهاب (1991) بأنها تلك القوى والأحداث التي تواجه الإنسان، وتملي عليه مطالب متنوعة يحاول قدر المستطاع أن يلبّيها، و كل هذا يأخذ منه جهدا كبيرا جسديا و ذهنيًا ونفسيًا، وما يترتب على ذلك من إرهاق ومخاوف، وربما أمراض.
2. ويرى دافيد David (1994) بأنها تشير إلى التفاعل بين الفرد والبيئة ونتيجة هذا التفاعل يواجه الفرد بفرصة أو مطلب للسلوك (محمد عبد القادر علام ،المرجع السابق ،ص57).

أما بالنسبة الضغوط المهنية فهي الضغوط الناتجة عن الوظيفة من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها علاقتها بالوظائف الأخرى، والذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور. ويرى بعض الباحثين أنها عبارة عن اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، ويؤدي هذا الإخلاف إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفعالية (فاروق فليه عبده ،محمد عبد المجيد ،مرجع سبق ذكره ،ص 305).

تمثل الضغوط "جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميّت أو في غيبوبة، وتكون الضغوط ضارة فقط عندما تكون شديدة جدًا أو عندما تكون دائمة وكلّما يحتاج أن يتعلّم كيف يتعايش مع ضغوط الحياة" (أحمد عبد الوهاب جاد ،2000 ،ص77). "وقد شكّلت حوادث وإصابات العمل أولى الدراسات التي اهتمت بالعامل ومعرفة أسبابها، و وجدت الدراسات أن الضغوط النفسية الناجمة عن ضغوط العمل أدت في معظمها إلى الإصابات والحوادث فضلا عن الظروف الفيزيائية (الإضاءة ، قلة التهوية ، زيادة الضوضاء، الأبخرة، و الأدخنة، في مكان العمل ...الخ)" (ميسر العبد ،2013 ،ص30).

يعرّف بارون Baron الضغط المهني بأنه "استجابات جسمية ونفسية و سلوكية للإفراد في مواقف تكون متطلّباتها الحاليّة أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها. أما برود زنكي و زملائه Brodzinki et all فيعرّفون الضّغط المهني بأنّه تفاعل بين الفرد و البيئة وينتج عنه تغييرات جسمية و نفسيّة تحدث انحرافات في إدارة الفرد الطبيعي" (خالد عيادة عليمان ،بدون سنة ،ص39). في حين يعرفه سيزلاقي Sizlagi و آخرون الضّغوط المهنية بأنّها "تجربة ذاتية، تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وينتج عن العوامل في البيئة الخارجيّة أو المنظّمة أو الفرد نفسه" (أندرودي سيزلاقي ،مارك جي والاس ، 1991،ص180). ويرى الحضري إن الضّغط المهني هو "كل ما له تأثير مادي أو معنوي، يأخذ أشكالا مؤثّرة على سلوك متّخذ القرار و تعيق توازنه النفسي و العاطفي ويؤدّي

إلى إحداث توترا عصبيا أو قلق نفسيا يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية و التنفيذية. ويرى فوزي فائق أن كلمة الضغوط المهنية تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله و التي تؤدي إلى تغيرات جسمية و نفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها وقد تكون هذه المواقف على درجة عالية من التهديد ، فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيء من الإزعاج" (محمد الفتاح محمود بشير المغربي، 2016، ص 71_72).

2- عناصر الضَّغَط المهني:

تحتوي الضَّغَط المهنية على عناصر متعدّدة، تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مثل الجامعة أو الكلية أو القسم ويوجد ثلاثة عناصر رئيسية للضَّغَط المهنية و هي:

- **المثير:** هو ما يتعرّض له من مؤثّرات ناتجة عن الفرد أو المنظّمة أو البيئة ويترتّب عليها شعور الفرد بالضَّغَط.
- **الاستجابة:** تتكوّن من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط وتتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيّف.
- **التفاعل:** الذي يحدث بين مسببات الضَّغَط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو علاقات شخصية و مشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات.

ويمكن إضافة عنصرين آخرين في ضوء تطوّر مفهوم العمل و هما عنصر الإدراك و عنصر الفروق الفردية. فالإدراك العقلي له دور فعّال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ، والفروق الفردية تفسّر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغوط المهنية والسيطرة عليها والتأثر بها سلبا وإيجابا (فاروق فلية عبده ،محمد عبد المجيد، 2005، ص 306).

يشير الضَّغَط المهني أيضا إلى عملية نفسية بيولوجية معقدة تتكون من عنصرين هما:

- العملية تبدأ بموقف أو مثير ضار أو خطر بطبيعته ويسمى بالموقف الضاغط Stress.
- إذا ما تم تفسير الموقف الضاغط من جانب الفرد كخطر أو تهديد فإن قلقا سوف يستثار (وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره، ص 51).

منه الضغط المهني هو عبارة عن مؤثرات و رد فعل ناتج عن التفاعل الذي يحدث بين أسباب الضغوط والإستراتيجيات و ذلك حسب قدرة الأشخاص على التعامل مع العوامل المسببة للضغط ومدى إحساس الفرد بها وهذا ما يجعله عملية بيولوجية معقدة.

3-أنواع الضغوط المهنية:

للضغوط أعراض كثيرة ومتعددة، يمكن أن نصنفها كما يلي:

1) ضغوط ناتجة عن الأدوار:

- عدم وضوح الدور.
- تعدد وتضارب الأدوار.
- تعدد التأييد من جانب الإدارة.

2) ضغوط ناتجة عن طبيعة و ظروف العمل:

- عدم ملائمة طبيعة العمل.
- عدم ملائمة مكان العمل.
- الصراع على الحوافز والترقيات.
- نوع الوظيفة ومتطلباتها.

3) ضغوط ناتجة عن العلاقات:

- مع الرؤساء.
- مع المرؤوسين.
- مع الزملاء.
- مع المستفيدين (العملاء أو المراجعين).
- ضعف التعامل مع الزملاء.

4) ضغوط ناتجة عن الجانب التنظيمي:

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية و تداخل الاختصاصات.
- عدم توازن في توزيع السلطات.
- غياب المشاركة.

- سوء الاتصالات.
- عبئ ساعات العمل.
- المركزية.
- عدم وضوح المسار المهني أو الوظيفي.

(5) ضغوط ناتجة عن مستوى التغيير:

- على المستوى التنظيمي.
- على المستوي الفردي.

(6) ضغوط الوقت:

- الزيارات و المكالمات الهاتفية العارضة.
- الاجتماعات والزيارات غير المخططة والفاشلة.
- البريد.
- غياب الرئيس.
- عدم تنظيم الوقت المتاح.

(7) ضغوط خارجية:

- الاتجاهات و الانتماءات.
- تعدد أجهزة الرقابة.
- الرأي العام والإعلام.
- العادات والتقاليد.

(8) ضغوط شخصية:

- الأسرة ومتطلباتها.
- العلاقات الاجتماعية.
- شخصية الفرد.
- دوافع الفرد واتجاهاته (عبد الفتاح محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15, 18).

منه يتم تصنيف الضغوط المهنية حسب الأدوار وطبيعة العمل وكذلك يراعي الجانب التنظيمي في المؤسسة وطبيعة العلاقات بين أفرادها بدون أن وكذلك طبيعة العلاقات الاجتماعية والأسرية والاتجاهات والعادات التي تؤثر على الحالة النفسية للفرد.

4- أعراض الضغوط المهنية:

إذا شعر الإنسان بضغوط العمل وإذا استفحل هذا الإحساس لديه فسوف تكون النتائج سلبية للغاية على كمية الإنتاج ونوعيته، وساعات العمل، مما يؤدي إلى تدهور صحته جسدياً ونفسياً. وتظهر لديه أعراض منها:

_ زيادة الإصابات في العمل و الحوادث التي قد تكون قاتلة بالإضافة إلى زيادة الغياب و التأخر عن العمل، و ربما يصل إلى الانقطاع عن العمل وتركه نهائياً.

_ تعبر ضغوط العمل على حالة إجهاد عقلي أو جسمي وتحدث نتيجة للحوادث التي تسبب قلقاً و إزعاجاً و نتيجة لعوامل عدم الرضا أو نتيجة للأجواء العامة التي تسود بيئة العمل، أو أنها تحدث نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعاً، وهناك العديد من الأفراد الذين لا يحبون عملهم بل الظروف اضطرتهم لممارسته، قد يكون ذلك إما للمردود المادي الذي لا يساوي الجهد المبذول أو لعدد الساعات الطويلة، أو العمل في غير مجال التخصص، كذلك المعاملة القاسية من الرئيس أو عدم تقديره لمجهود العامل، عدم تعاون الزملاء أو اضطهادهم (فاطمة عبد الرحيم النوايسة، 2011، ص30).

يختلف الناس في مدى تأثرهم بضغوط العمل، وذلك حسب قوتهم الجسمانية. ويمكن القول بأن أصعب جزء في النظام الحيوي أو العضوي بالجسم هو أول جزء يتأثر بضغوط العمل، أي أن الأعراض المرضية لضغوط العمل تظهر على أضعف جزء بالجسم. ومن أهم الأعراض المرضية للضغوط المهنية نجد أيضاً:

❖ فرط الاستثارة.

❖ الحزن و الكآبة.

❖ جفاف الفم.

- ❖ صعوبة التركيز في العمل وسرعة التغيير في الأفكار.
- ❖ عدم الاتزان الانفعالي.
- ❖ الميل للإصابة و الوقوع في الحوادث الصناعيّة.
- ❖ عدم القدرة على تحمّل الإجهاد.
- ❖ الشّعور العام بالخوف.
- ❖ الصّعوبة في التحدّث والتعبير.
- ❖ الأرق و عدم القدرة على النّوم.
- ❖ العرق بغزارة.
- ❖ فقدان الشّهية أو الإفراط في الأكل.
- ❖ آلام في عضلات الرقبة و أسفل الظّهر.
- ❖ الارتعاش و الحركات العصبية.
- ❖ ارتفاع معدل التّدخين.
- ❖ ارتفاع معدّل استخدام المسكّنات..
- ❖ آلام القولون و المعدة.
- ❖ الصدّاع.
- ❖ عسر الهضم.

فإذا كانت هذه هي الأعراض فما بالك بالأمراض، و محاولة التّعرفّ على قائمة الأمراض ستكون أمرا صعبا، فتقريبا معظم الأمراض يمكن أن تنشأ عن التّوتّر أو يتفاقم وضعها، أو يصعب علاجها في ظل وجود مقدار عالي من الضّغوط المهنيّة. ومن بين هذه الأمراض نجد أمراض القلب، تصلّب الشرايين، أمراض السّكري، ارتفاع ضغط الدّم، صعوبة التّنفس، وغيرها من الأمراض (أحمد ماهر، 2003، ص 389-390).

ومنه نستنتج أن الضغط المهني ينعكس على سلوك العامل، ويظهر ذلك عن طريق أعراض وسلوكيات معينة توضح الحالة النفسية للعامل مثل عدم الراحة، التوتر، الأرق... الخ، وهذا ما يحدد لنا الحالة السيكولوجية للفرد.

5-أساليب التّعرفّ على الضّغوط المهنيّة:

من أساليب التعرف على الضغوط المهنية ما يلي:

- مقارنة الوظائف و الأعمال و المهام بمؤهلات شاغليها و خبراتهم، لان النقص قد يمثل في المقارنة مصدرا من مصادر الضغوط.
- تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعامل الذي يتتبع الكفاءة والضعف في الأداء.
- التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم.
- التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز وصيانة ومصروفات
- مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوبة تحقيقها
- فتح المجال للمناقشات و الشكاوي و التعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوي
- تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصى مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل ونساعد المسؤولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل (عبد الفتاح محمود احمد، 2013، ص18).

6- آثار و نتائج الضغوط المهني :

مثل أي اضطراب يجتاح وظائف الجسم، أو يتعرض لها الفرد فإن للضغط المهني آثار عديدة نلخصها فيما يلي:

1) الآثار الإيجابية للضغوط المهنية:

- يمكن تحديد أهم الإثارة الإيجابية للضغوط المهنية فيما يلي:
- تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل والسعي إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

- رفع روح المعنوية و الثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، و تحقيق الأداء المتميز، و الإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.
- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد و بالكفاءة المطلوبة وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعانات من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل، ونحو المزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات.
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة (فاروق فليبه عبده ,عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 309).

(2) الآثار السلبية:يصنفها المهتمون كما يلي:

1. على الفرد:

- آثار سلوكية: تتمثل في حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وما تكون تلك التغيرات من سوء و من أهم تلك التغيرات:الأرق، الإفراط في التدخين، اضطرابات الوزن، فقدان الشهية، عدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.
- أعراض نفسية: تتجسد في الكآبة والشعور بالقلق، و النظر إلى المستقبل بتشائم والتصرف بعصبية شديدة، وعدم القدرة على التركيز وفقد الثقة بالغير، والحساسية للنقد من جانب الآخرين وعدم الاتزان الانفعالي وعدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند ممارسة تجربة غير سارة.
- آثار جسدية: تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية ومن أهم الأمراض الجسدية التي يمكن أن يعاني منها الفرد بسبب الضغط في العمل ما يلي: الصداع، قرحة المعدة، السكري، أمراض القلب وضغط الدم (العميان محمود سلمان، 2005، ص 167).

2. على المنظمة:

- زيادة التكاليف المالية، تكاليف التأخر عن العمل، الغياب و التوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات و إصلاحها، تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل (محمد صلاح الدين أبو العلا، 2009، ص 20).
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- صعوبة التركيز في العمل والوقوع في حوادث صناعية.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصالات بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل (العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 167).

منه نستنتج أن الضغوط المهنية آثار إيجابية تدعم العلاقات الاجتماعية وتنمي المعرفة لدى الأفراد و آثار سلبية التي تنعكس على سلوك الفرد و نفسيته كسوء العلاقات والتوقف على العمل والوقوع في المشاكل.

7- إستراتيجية التعامل مع الضغوط المهنية:

هناك العديد من إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل يصنفها علماء السلوك التنظيمي تصنيفها في نمطين هما:

1. الإستراتيجية الفردية:

يقصد بها الجهود الصريحة التي يؤديها الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية وتهدف هذه الإستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية

والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية. ومهما تكن الإستراتيجية التي يختبرها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لابد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات و العمل على توافرها مثل:

- صلابة نمط الشخصية للفرد.
- تحقيق التوافق العقلي والذهني ومصادر الضغط.
- الفاعلية الذاتية في كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له.
- الدعم الاجتماعي ويعني استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة ضغوط العمل، و يتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء و الأقارب و زملاء العمل، وتخفيض مستويات الضغط لما يتيح من التعزيز و المشاركة الوجدانية و الاجتماعية للفرد.
- ممارسة إستراتيجية الإصرار الخفي وإستراتيجية حل المشكلات وتتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار إيجابية (فاروق فليبه عبده، مرجع سبق ذكره، ص 318).
- فهم الظاهرة والتعرف على مصادرها وإستراتيجيات التعامل معها.
- الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.
- الحرص على تنظيم الوقت وإدارته.
- محاولة البعد عن التفكير فيما يفكر فيه الآخرون.
- محاولة التحدث مع صديق في الأمور التي تسبب القلق.
- تنمية العلاقات مع زملاء العمل.
- تخصيص وقت للاسترخاء و الراحة.
- تعديل نمط النوم.
- مزاوله الرياضة والتنفس الصحيح.
- التمسك بالدين و الاستعانة بالله عز وجل لتعديل السلوك غير المرغوب (ميسر العبد، 2013، ص 34).

2. الإستراتيجية التنظيمية:

هي عبارة عن مجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة كما أن هذه الإستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظم، وطبيعة الوظائف و الأعمال التي يقوم بها الفرد ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات و البرامج والإجراءات و الإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.
- تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.
- تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية، وإعادة توزيع المهام، وتعديل مستويات الأداء وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات المعنى، وأكثر استقلالية و تزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة.
- توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات و القضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها.
- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على الكثير من المعوقات النفسية للاتصال، و جعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للإجهاد في العمل و أكثر فهما للمعلومات.
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيهم بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد، وبالتالي انخفاض أو تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها.
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو المنظمة.
- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة و الدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة في الترقية والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس، وعدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء (فاروق فليبه عبده، مرجع سبق ذكره، ص 316- 317).

- أن يفهم الظاهرة و يتعرف على مصادرها ووضع إستراتيجيات التعامل معها, توفر نظام اتصال فاعل ذي اتجاهين في المنظمة.
- تنظيم و تنسيق الأنشطة الاجتماعية لزيادة روابط الصلة والتفاهم بين العاملين في المنظمة.
- إعادة فحص نظم الحوافز وتقييم الأداء على فترات دورية مناسبة.
- إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية التركيز في مدركات الفرد ونظرته إلى المشاكل وذلك من خلال تدريب الفرد على الحوار البناء مع الذات مثل إحلال التفكير الإيجابي مثل التفكير السلبي وغيرها من الإستراتيجيات (ميسر العبد، مرجع سبق ذكره، ص 35).
- الاهتمام بالاختيار والتوظيف لتحقيق التوافق المهني على جميع المستويات.
- التأكد من أن عمليات التقييم والمكافآت تنفذ بشكل عادل بين الجميع.
- إعادة تصميم بعض الوظائف وزيادة أثرها ما يؤدي إلى زيادة استقلالية الأفراد في إنجاز مهامهم وبالتالي تخفيض مستوى المعانات من الضغوط.
- الاهتمام بالبرامج التدريبية للارتقاء بمهارات الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي زيادة فعاليتهم في التعامل مع المواقف.
- التعامل مع الأفراد على أساس أن لديهم القدرة على التفكير وباستطاعتهم المساهمة فكريا لصالح الجماعات التي ينتمون إليها.
- التطور التنظيمي الذي غالبا ما يركز على فتح قنوات الاتصال و تنمية روح الجماعة داخل المنظمة، كما أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد الثقة بين الجميع و رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى حرية التعبير عن المطالب والمعوقات والقضاء على الإشاعات والذي بدوره يقلل من مستوى الضغوط بين العاملين بمستوياتهم المختلفة (أحمد ماهر، 2002، ص 99، 100).

و منه نرى أن هناك عدة أساليب و إستراتيجيات يتم انتهاجها للحد من الضغوط المهنية على المستويين الفردي والتنظيمي (الجماعي) من أجل التحكم في العوامل المسببة للضغوط والتركيز على الفعالية الذاتية في كثافة العمل.

8- مصادر الضغط المهني:

للضغط المهني مصادر عديدة تصنف كما يلي:

1. **المصادر الفردية:** هي مجموعة من العوامل الشخصية التي تسبب الشعور بالضغط و من هذه العوامل:

- اختلاف شخصية الفرد كمسبب للشعور بضغط العمل: قد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل الواحدة، إلا أن الشخصية المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد بأنه يشعر بالضغط دون شخص آخر.

- اختلاف قدرات الأفراد حيث تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر و يلعب ذلك دور في تفاوت الشعور بضغط العمل و من هذه القدرات:

_ القدرة على تحمل المسؤولية وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين والمسؤولية عن أشياء مادية أخرى.

_ القدرة على تحمل الأعباء والمهام والصعاب.

_ على التعامل و التأقلم مع الضغوط: فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

_ مدى إدراك الفرد للضغوط: فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم، ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

- الأحداث الضاغطة في حياة الفرد، إذ يتعرض من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرات الإثارة والضغط النفسي وهذه الأهداف بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل مثل وفات الزوجة أو الزوج أو الطلاق أو مرض أحد الأبناء (العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 162).

من العناصر التي لها ارتباط بالفرد كمصدر للضغوط:

- **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدر للضغوط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية و سياسية و قانونية و اقتصادية.

- **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدرا لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد، وتعارض متطلباتها مع متطلبات العمل، و ما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة و المرض.
- **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدرا من الإثارة، وضغط النفس، وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأحداث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طبعها تتميز بالرغبة في العمل والتسابق مع الزمن وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر و الضغط النفسي.
- **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة و الإجراءات والقواعد الرسمية التي تحد من المبادرة أو الابتكار أو الإبداع، و يلقي ذلك التعارض ضغوط نفسية على العاملين.
- **مشاكل الخضوع للسلطة:** تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج عن السلطة الرسمية ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ سلطة الرؤساء، و هذا يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.
- **اختلال العلاقات الشخصية:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملاءه في العمل دورا هاما في الحياة العملية فهذه العلاقات قد تنتج عنها إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك تتصف بسمات العداة و الكراهية، وقد تتعلق هذه السمات بالحد الذي يؤدي غلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب (العميان محمود سلمان، نفس المرجع، ص 162، 163).

2. مصادر ترجع لطبيعة العمل:

- ❖ **مصادر بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية:** مثل رجال الإطفاء، كبار المديرين، الجراحين ورجال الأمن في حين يوجد وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطا، و لقد أجري بحث تضمن مئات الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين في ضوء عدة معايير تشمل الوقت الإضافي، حصص العمل، ضغط الوقت

المتطلبات البدنية، أحوال البيئة، المخاطر، مواقف الكسب أو الخسارة و العمل في أعين الناس.

وتتضمن تلك الوظائف ضغوطا أكثر من غيرها لعدة أسباب هي:

- أنها في معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة.
 - تحتاج إلى تركيز مستمر لعمليات المراقبة للأدوات والأجهزة.
 - تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين.
 - العمل في ظروف مادية صعبة مثل العمل في الظلام (جرينبرج و آخرون، 2004، ص 258).
- ❖ **صراع الدور:** يحدث صراع الدور أو الأدوار عندما يكون هناك أكثر من مطلب على الفرد، الاستجابة لأحدهما تصعب عليه الاستجابة للآخر. فعلى سبيل المثال المشرف الذي عليه تنفيذ طلب رئيسه حول زيادة الإنتاج في قسمه وفي الوقت نفسه يطالبه العاملون تحت إشرافه و يتوقعون منه الموافقة على تخفيف عبئ العمل اليومي، أو الموظفة التي يتعارض دورها الوظيفي مع مسؤولياتها الأسرية، أو الأستاذ الجامعي الذي يجد نفسه في صراع بين الإعداد الجيد لمحاضراته ومتطلبات القيام ببحوث تجد طريقها للنشر في مجلات علمية مرموقة كمدرس أو كباحث (علي عسكر، 2009، ص 96).
- ❖ **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معيناً، و يعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته، و المعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات (تغريد زياد عامر، 2006، ص 36).
- ❖ **عبء الدور:** يعتبر هذا المفهوم من الأعباء المهنية العالية التي يعاني منها العاملين في وظيفة ما وذلك لما تتطلبه مهامه من مهارات عالية لا يملكها الفرد وليس له القدرة على أدائها وتقسم إلى قسمين:

1- عبء كمي: يتمثل في عدم كفاية الوقت لإنجاز مهام كثيرة مطلوبة من الفرد إنجازها وتحتاج إلى وقت أكبر.

2- عبء نوعي: يتمثل في قصور المهارات المطلوبة لدى الفرد لإنجاز مهام وأعمال أكبر من قدراته، سواء كانت من الناحية الجسمية أو العلمية. و هنا تظهر الضغوط النفسية لأن عبء العمل كبير مقارنة بقدرات وموارد الفرد البشرية وكمثال لهذا عندما تقوم الأم برعاية الأطفال والمنزل في آن واحد وفي نفس الوقت تريد أن تحقق ذاتها مهنيا (حسن راوية، 1999، ص 369).

❖ **المسؤولية عن الآخرين:** إن الأفراد المسؤولين عن آخرين يواجهون ضغوط أكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المديرين في المنظمة هي التي تتحمل التكاليف الإنسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

❖ **التحرش الجنسي:** يعتبر التحرش الجنسي أحد مصادر ضغوط العمل. و قد تبين من إحدى الدراسات الحديثة أن 31% من النساء العاملات في شركة معينة يواجهن نوعا أو آخر من أنواع التحرش الجنسي في حين يواجهه 7% من الرجال في نفس الشركة هذه المشاكل (جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 261).

❖ **المناخ التنظيمي المؤسسي:** مثلا هناك نمط سلوكي أو شخصية مميز لكل فرد في الحياة فإن أية منظمة لها أسلوبها الخاص في التعامل مع العاملين فيها ومعاييرها الخاصة في العلاقات الشخصية داخل المنظمة وفي تنفيذ المهام المطلوبة منها، وبعبارة أخرى لها شخصيتها التي تميزها في المنظمات الأخرى و عند تناول الجوانب الخاصة بالعمل تستخدم عبارة الثقافة أو المناخ التنظيمي للدلالة على ذلك، فتتطيمات العمل المختلفة تتباين في: تشجيع الأفكار الإبداعية من جانب العاملين و وضع مصلحة العاملين بعين الاعتبار عن اتخاذ قرارات المنظمة، الاهتمام بالنتائج المقارنة بالعمليات، درجة تشجيع النمو والاستقرار للعاملين، وللمنظمة ككيان والأسلوب القيادي المتبع.

وغالبا ما يكون المناخ المؤسسي ناتجا لفلسفة و افتراضات قيادات المنظمة و خاصة العليا منها، فالمدير التسلطي على سبيل المثال يمكن أن يكون سببا في مناخ عمل يتسم بالتوتر و الخوف وعدم الثقة (علي عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 103).

3. مصادر متعلقة بالمنظمة:

إذا كان العمل يسبب ضغوطاً للشخص الذي يقوم به فقط، و الجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبب ضغطاً كبيراً للعاملين، حيث هناك مصادر تتعلق بسياسات المنظمة تتضمن:

- تقويم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- قواعد غير مرنة.
- تدوير نوبات العمل.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب.
- الحوافز التي تعتبر مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد خلال إشباع حاجاته (بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، 2017، ص 256).

من العوامل أو المصادر التنظيمية التي يمكن أن تشكل مصدراً للضغوط المهنية للأفراد في المنظمة:

ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة بين الأفراد، وجود صراعات سياسية في المنظمة والمناخ التنظيمي غير السليم (حسن حريم، 1997، ص 384-385).

منه نستنتج أن الضغوط المهنية تنتج عن عدة مصادر و مشاكل على الصعيد الفردي أو الخارجي أو المحيط أو البيئة التي ينشأ فيها الفرد وكذلك نمط الشخصية، و قدرة الأفراد على التحمل و التأقلم مع الأوضاع دون نسيان أثر المناخ التنظيمي على العامل.

9- مسببات الضغوط المهنية:

تنشأ ضغوط العمل من أسباب كثيرة حتى يمكن القول أن كل شيء داخل العمل قد يكون مصدر للتوتر والقلق، و يعتمد هذا على إدراك الفرد لهذه الأسباب وعلى أبعاد البيئة والعمل المحيطة به من هذه المسببات ما يلي:

1- صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم الاتزان، و ترجع صعوبته إما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه هذه الجوانب. ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال، فعدم وجود بطاقات وصف يقوم بها المشرف بإطلاع الأفراد عليها وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل، قد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد.

2- الخضوع للسلطة:

تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، فكل رئيس يمارس نفوذه و سلطته على مرؤوسيه، و يختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ و سلطة الرؤساء، و عادة ما يتطلب من المرؤوسين الامتثال لسلطة الرؤساء، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالتوتر لدى البعض.

3- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم:

تميل منظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المنقيد بلوحة و إجراءات رسمية، و المعتمدة على نظم إشراف متشددة، والمرتكزة على سياسات رشيدة وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات الشخصية ويتعارض ذلك عادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات، و يلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسية على العاملين (أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 384).

4- التنافس على الموارد:

ينظر دائماً إلى الموارد على أنها نادرة ومحددة و تتنافس الأقسام والإدارات والأفراد على الحصول على أكبر من هذه الموارد، و يتطلب ذلك اللجوء على أكبر من هذه الموارد وإلى المساومة والمناورة و المقايضة، وهي أمور قد تؤدي إلى الشعور بالضغط.

5- اختلاف ظروف العمل المادية:

إن اختلاف ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة، رطوبة، ضوضاء، ترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف، يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، يؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر والضغوط.

6- اختلاف العلاقات الشخصية:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات قد يسيئوا استغلالها، مما يؤدي بالأمر إلى تميز هذه العلاقات بالعدوانية والصراعات، أو وجود مناوبة سياسية ترهق أحد أطراف العلاقة كما قد تؤدي بعض العلاقات إلى الإساءة إلى الحرية الشخصية أو عدم الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية. قد يزيد حجم العلاقات الشخصية بدرجة عالية إلى الحد الذي يمثل إثارة عالية لا يمكن تحملها وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب من قبل الفرد (أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 385).

7- الأحداث الشخصية:

يتعرض الشخص من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدار من الإثارة والضغط النفسي، ولقد وجدت البحوث أن فقد الزوج أو الزوجة تمثل أعلى الأحداث من حيث الضغط النفسي ويليها أحداث الطلاق والإصابة بمرض خطير وحالات الإحالة إلى التقاعد، والزواج والحمل والتغيير في مسؤولية الوظيفة والمشاكل مع الرئيس والإنجازات، الأعياد وغيرها (أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 386).

8- نقص الدعم الاجتماعي:

أثبتت الدراسات أنه يمكن للأفراد إن يبلوا بلاءا حسنا في مواجهة المشاكل إذا وجدوا وسط الأهل والأصدقاء لتقديم الدعم اللازم وتبادل الرأي والمشورة (زاهد أحمد ديري، 2011، ص 143).

منه نستنتج أن الضغوط المهنية ترجع إلى عدة أسباب العوامل التنظيمية والعلاقات الفردية والأحداث الشخصية، والتي تنعكس على الحالة النفسية للفرد وتظهر على شكل سلوكيات معينة تفسر مدى الضغط الذي يعرفه العامل.

9- إدارة الضغوط المهنية:

1) الوسائل الشخصية لإدارة الضغوط:

يمكن للأفراد استخدام وسائل لحماية أنفسهم من الآثار السلبية للضغوط، ومن هذه الوسائل ما يلي:

- ❖ زيادة معدل اللياقة البدنية: وقد أثبتت الأبحاث أن الأفراد الذين يحافظون على لياقتهم البدنية و على أوزانهم، يصبحون أقل تعرضا للأمراض المرتبطة بآثار الضغوط مثل أمراض القلب وارتفاع ضغط الدم، من غيرهم من الأفراد الذين لا يراعون ذلك.
- ❖ التدريب على ممارسة الاسترخاء: هو كأحد الأساليب الفعالة في مواجهة مشاعر التوتر والقلق التي تواجه الأفراد، ويقوم الأفراد هنا باستبدال التوتر والقلق بحالة من الاسترخاء المادي والنفسي.
- ❖ الاهتمام بتعليم وممارسة أنشطة خاصة بالهوايات والأشياء المشوقة للفرد حتى ينتزع الفرد نفسه من جو العمل، وحتى يمكن تحجيم آثار الضغوط.

2) الوسائل التنظيمية لإدارة الضغوط:

من أبرز هذه الوسائل ما يلي:

- ❖ التغييرات والتعديلات الخاصة بالهيكل التنظيمي كوسيلة لتقليل تأثير الضغوط الواقعة على الأفراد، ويمكن أن تتمثل تلك التغييرات في زيادة درجة اللامركزية، وتوزيع السلطة على الأفراد لكي يشعروا بأهميتهم و أهميه أعمالهم، وبالتالي تقليل الضغوط الواقعة عليهم.
- ❖ تشجيع الأفراد على الاشتراك في صنع القرارات، و خصوصا ما يرتبط منها بوظائفهم.

- ❖ تحقيق العدالة عند إعداد تقييم أداء العاملين دورياً، وكذلك عند توزيع المكافآت والعوائد الخاصة بالتنظيم على العاملين.
 - ❖ تحسين الاتصالات داخل التنظيم، يمكن أن يزيد من سرعة تدفق المعلومات والبيانات بين المراكز التنظيمية المختلفة، وبالتالي أن يقلل من فرص غموض الأدوار وبالتالي يخفض من مستوى الضغط.
 - ❖ التخفيف من أثر ضغوط العمل الناشئة من التكرار والروتينية الخاصة ببعض الوظائف من خلال تكبير الوظيفة وتوسيعها.
 - ❖ لا يمكن التخفيف من حدة الضغوط المرتبطة بالشعور بعدم الأهمية عند ممارسة الوظيفة بتطبيق عملية الإثراء الوظيفي، وذلك ليتمكن الأفراد من زيادة درجة تحملهم لمسؤوليات تخطيط وتوجيه وضبط الأعمال.
 - ❖ تحسين ظروف العمل المادية، يمكن أن يقلل من آثار الضغوط المهنية على العاملين بالتنظيم (محمد علي شهاب، 1990، ص 338-339).
 - ❖ إجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة بإنشاء قسم شكاوي المستهلك مما يقلل من الأعباء الواقعة على موظفي البيع، حيث يمكنهم بعد هذا التعديل أن يحولوا المستهلك المتضرر إلى قسم الشكاوي بدل من إضاعة وقت العمل من سماع شكواه ومحاولة حلها.
- تشجيع القادة على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و ذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل و يقلل الاهتمام بالعاملين. و الهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة و مرؤوسيههم و تشجيع القادة على إشراك القرارات المرتبطة بعمله، وذلك يرفع من الحالة المعنوية للمرؤوس بالتالي تخفيض الضغوط التي يتعرض لها في العمل (أحمد جاد عبد الوهاب، 2000، ص 99-100).
- منه نستنتج أنه يمكن الوقاية من الضغوط عن طريق إتباع عدة وسائل و نشاطات شخصية و تنظيمية للتحكم في الضغوط و التخفيف منها بتحسين ظروف العمل، و تعزيز العلاقات بين الأفراد و غيرها.

خلاصة:

نستخلص أنّ للضغوط المهنية عدة جوانب وعناصر كلّها تحدد مفهوم الضغوط المهنية وأسبابها وسبل الوقاية منها والحد منها والتقليل من الوقوع فيها عن طريق وضع إستراتيجيات فعالة على الصعيد الفردي والتنظيمي.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- أنواع المناخ التنظيمي
- 3- أبعاد المناخ التنظيمي
- 4- خصائص المناخ التنظيمي
- 5- عوامل المناخ التنظيمي
- 6- أهمية المناخ التنظيمي
- 7- عناصر المناخ التنظيمي
- 8- مناهج قياس المناخ التنظيمي
- 9- قياس المناخ التنظيمي
- 10- نماذج المناخ التنظيمي
- 11- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 12- شروط المناخ التنظيمي الفعال

خلاصة

تمهيد:

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص والعوامل التي تخلق بيئة معينة للعمل داخل المؤسسة، له تأثير كبير على العمال خاصة من الجانب النفسي، بحيث يؤدي سوء التسيير مثلا إلى حدوث اضطرابات وسط العمال مما يخلق لديهم ضغوطا، و ينعكس ذلك على سلوكهم و أدائهم، وعليه تحرص المنظمات على خلق مناخا تنظيميا فعالا ومتوازنا من أجل مواكبة التغيرات و تحفيز العمال على تحسين أدائهم بتوفير جو ملائم للعمل من أجل بلوغ الأهداف المسطرة والحد من المشاكل التي يواجهها العمال.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعرف الكتبي بأنه مجموعة من العوامل التي تتفاعل داخل المنظمة فتؤدي إلى إيجاد ظروف مواتية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، أو تعوق تحقيق هذه الأهداف (الكتبي، 2005، ص 96). يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة، والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها و البيئة المحيطة بها، أو عبارة عن شخصية المنظمة. و كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب إن تكون عليه منظماتهم ، وليس من الضروري إن يكون هذا الاعتقاد مثلما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها (الكتبي، نفس المرجع، ص 97). ويرى إيكفال Ekvall: بأنّ ثمة هدفين للمنظمة، وينظر إليها باعتباره إحدى سمات المنظمة ، وخليط من المواقف، المشاعر، والسلوك، التي تتصف بها حياة المنظمة، وتتشأ بشكل مستقل عن إدراك وفهم أعضاء المنظمة (كنج نيجل، نيل اندرسون ، 2004 ، ص 210). يعرفه العمري (1406) بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات، أو يمثل جزءا أساسيا من المنظمة - مثل مصنع من المصانع- أو قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل. ويرى أيضا أن المناخ التنظيمي مثله مثل الهواء الذي يحبط بنا من جميع الاتجاهات ويؤثر في كل شيء يحدث سواء داخل الوحدة الاقتصادية، و بالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث سواء داخل أو خارج المنظمة (ناصر محمد العديلي ، 1995 ، ص 550). وحسب فورهند و جلمر (Forhand and Gelmer) المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوكها وسلوك العاملين لديها (محمد الصيرفي ،مرجع سبق ذكره، ص 258). أما سيزلاقي و وولاس (Szilagyi et Wallace) فيقصدان بالمناخ

التنظيمي أنه المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: المجازفة في المنظمة، حماس المنظمة، مساندة التابعين لها و التسامح و الصراع في المنظمة (العديليناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 406).

أما السلمي فيعرفه على أنه كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد (السلمي علي، بدون سنة نشر، ص 297). وقد عرفه محمد القريوتي على أنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك الفرد (محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 215).

ويعرفه محمد علي شهاب المناخ التنظيمي على أنه" تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل، و الشك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف(محمد علي شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 30).

نستخلص من هذه التعريفات أنّ المناخ التنظيمي هو عبارة عن البيئة الداخلية للمنظمة و التي تشمل عدة عناصر من بينها سلوك الأفراد، جو العمل، النظام الداخلي وغيرها، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة إلى أخرى حسب عدد العمال، سيرورة العمل، مما يخلق للعامل جوا معيناً للعمل قد يكون سيئاً أو جيداً وهذا ما ينعكس على نفسية العامل وبالتالي على مردوديته.

2-أنواع المناخ التنظيمي:

أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد و الإجراءات داخل المنظمة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا

الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18).

ويعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة، ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات. تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أنّ الأفراد كسالى ولا يحبون العمل، وأنّ الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا في المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجيهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا (الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 108).

ثانيا: المناخ التنظيمي المتبني:

هو عكس المناخ المتشدد حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، وبلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين، إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جديدة وبنّاءة (الكتبي محسن علي، نفس المرجع، ص 109).

ثالثا: المناخ الإئتمائي:

حيث يتيح الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 18).

رابعا: المناخ الانجازي:

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشترك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة والأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف (الكتيبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 109).

خامسا: المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية ،ارتفاع مستوى العمل الجماعي،انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تسيير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل إلى استخدام أسلوب الرقابة اللصقية . كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، ويسود تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق و الروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

سادسا: المناخ التنظيمي المستقل:

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، بترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته،اهتمام قليل بالرقابة على الأداء. يضرب المثالي التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما. يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر (حمادات محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 24).

يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية و الحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين

الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقلل فيه الأعمال الروتينية (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 40).

سابعاً: المناخ التنظيمي المنضبط (الموجّه):

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل. يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجّه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد (حمادات محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 24).

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسئول، تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالنتائج والرقابة المباشرة، التخطيط المحكم، الإشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.

ثامناً: المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك و تماسك و تجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط، و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل و الإنتاج (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 40-41).

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية و لكنها تؤثر على الأداء والإنجاز، فالعاملون هنا يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم و أدوارهم في النظام (حمادات محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 24).

وهناك من يميز المناخ التنظيمي الإيجابي و السلبي :

• المناخ التنظيمي الإيجابي: هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- 1- العمل يميل إلى الإبداع وبيئته عن الروتين.
- 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة
- 3- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات
- 4- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد
- 5- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم و مهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
- 6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.
- 7- العلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- 8- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.
- 9- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 43).

• المناخ التنظيمي السلبي: هو عكس المناخ الإيجابي، الذي يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

1. العمل الروتيني وبيئته تماما عن الإبداع وروح الابتكار.
2. المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
3. العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
4. ركود و ضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.
5. التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
6. لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون محددن بالعزل أو إنهاء الخدمة.

أما ليكرت Rensis Likert يرى أن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:

- ❖ المناخ التنظيمي الخاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة .
- ❖ مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة و هو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.
- ❖ مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى و هو خاص بالمستوى الأدنى في المستوى التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء (المغربي كامل محمد، بدون سنة نشر، ص 306).

توجد عدة أنواع من المناخ التنظيمي نذكر منها: السلطوي الإنجازي العائلي المفتوح المستقل وغيرها، بحيث يتم انتهاج مناخ تنظيمي معين يكون فعالا وملائما لسيرورة العمل في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. وعليه يتم اختيار المناخ التنظيمي وفق متطلبات المنظمة وسلوك أفرادها وحسب الهدف المسطر وكذلك الظروف المحيطة تلعب دورا هاما في تغيير المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

3- أبعاد المناخ التنظيمي:

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي بالعوامل البيئية الداخلية للمنظمة وهي:

1. مرونة التنظيم:

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية (العميان محمود سلمان ، 2005 ، ص 306) ، فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، و لا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بها قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره (الكتبي محسن علي ،مرجع سبق ذكره ،ص 98, 99).

2. التدريب و التثمية الإدارية:

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم، من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العملية الملائمة، و كذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الرشيدة (الكتبي محسن علي، نفس المرجع، ص 100, 101).

3. مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

الترقية هي نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسؤولياتها، أي أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد (الكتبي محسن علي، نفس المرجع، ص 100).

4. الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين:

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك لكون الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضاً معدلات الحوادث، وإجمالاً فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

- ✓ كفاءة المشرف.
- ✓ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- ✓ توفر نظام فعال للحوافز.
- ✓ توفر نظام فعال للاتصال.
- ✓ توفر نظام فعال للمعلومات والإعلام.

✓ تمتع الأفراد بصفة عضوية ونفسية طيبة (الكتبي محسن علي، نفس المرجع، ص 101-102).

5. زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءات المتميزة في المنظمة:

كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة في المنظمة والمبدعة كلما أدى ذلك

إلى خلق مناخ تنظيمي جيد (الكتبي محسن علي، نفس المرجع، ص 102).

6. أهمية الإنجاز:

تؤكد المنظمات على الانجاز و الإنتاجية كأسس للمكافأة المادية و المعنوية (العميان محمود

سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 305).

7. أنماط الثواب و العقاب:

إنّ الهدف من المكافآت و العقاب هو إعادة سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمبدع من

أجل تكريس السلوك المرغوب فيه، والعكس صحيح. فالعقاب يقع على كثير التغيب و

المستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل الشخص

الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل

للإبداع (زيد منير عبوي، 2006، ص 123).

8. الأمن الوظيفي:

هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية (Bienfaits) التي يتطلبها العاملون مثل الأمن

من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الحد من إجراءات إدارية تعسّفية، الأمر الذي يؤدي

إلى الاستقرار النفسي والروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

9. أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين:

يحدد الأسلوب الذي تتبعه الإدارة نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق

والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل

وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب " فرق تسد " بإثارة

الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها (زيد منير عبوي،

نفس المرجع، ص 123-124).

للمناخ التنظيمي أبعاد ترتكز على عوامل بيئية داخلية معينة وتشمل كل من المرونة في التنظيم

وهي القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تطرأ على المنظمة. وكذلك التدريب

والتنمية من خلال وضع برامج فعالة من أجل تطوير وتنمية السلوك الإداري مع مراعاة الموضوعية

وعدم التحيز في نظام الترقيّة، و تنمية الروح المعنوية للعاملين وتعزيزها عن طريق تحسين العلاقات بين العمال وتحفيزهم ماديا ومعنويا عن طريق الإثراء والمكافآت وتشجيعهم على العمل أكثر ومعاقتهم عند اللزوم. كذلك الاهتمام بالمكافآت المتميزة في المنظمة والإنجاز وتوفير الأمن الوظيفي لتحقيق الاستقرار الأمني للعامل مع تحديد أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين الذي يكون مبني على الأمانة والثقة المتبادلتين.

4- خصائص المناخ التنظيمي:

يتكوّن مناخ المؤسسات من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله لتصوره في شكل صحيح، وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة.

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله ونحو مؤسسته، و في ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وهي:

- ❖ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة : بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، و تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها، يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأفراد و ممارستهم .
- ❖ يعدّ المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصّة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم و سلوكياتهم و مستوى أدائهم و إبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكهم لتلك الخصائص البيئية.
- ❖ يعني المناخ التنظيمي ثقافة المؤسسة.
- ❖ يؤثر المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما بشكل مباشر في سلوك العاملين (فاروق فلية عبده، مرجع سبق ذكره، ص 294-295).

❖ توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون لديه تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- ❖ هو فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ من الشخصية الإنسانية.
- ❖ هو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- ❖ قد تختلف العناصر المكونة للمناخ ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- ❖ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم و اتجاهاتهم و توقعاتهم.
- ❖ يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.
- ❖ للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- ❖ المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك (فاروق فليه عبده, نفسالمرجع, ص 296).

يتميز المناخ التنظيمي بالاستمرارية النسبية كونه يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة وكذلك يعبر عن خصائص المنظمة حسب إدراك العاملين كونه يعبر عن ثقافة المؤسسة، يؤثر بصفة مباشرة على سلوك العاملين ويتأثر به لوجود علاقة قوية بين السلوك التنظيمي والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة، فالمناخ التنظيمي مشكل من الشخصية الإنسانية والمتغيرات الموضوعية. أي يختلف من حيث التكوين وتبقى هويته قائمة.

5- عوامل المناخ التنظيمي:

وبالطبع فإن لكل منظمة بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها وهناك مجموعة من العوامل التي إذا ركزت المنظمة عليها ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية المناخ التنظيمي الإيجابي:

- درجة وضوح وتحديد أهداف النظام للأفراد العاملين فيه ودرجة قبولهم لها ومدى ملاءمتها وإمكانية تحقيقها.
- مدى الاتصال الأفقي والعمودي والبيئي (داخلي،خارجي)، ودرجة التشويش أوالتحريف السائدة وسهولة الاتصال ويسرها.

- مشاعر وانفعالات واتجاه أفراد النظام المرتكزة على درجة رضاهم وقناعتهم وسرورهم في العمل.
- مستوى النمو والتطوير والتغيير والتمايز وأن لا يكون أسير الرتابة والنمطية المنغلقة.
- القدرة على التعايش وتصحيح المسار وإيجاد حلول ناجحة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد (سامي محمود عبيدة، 2016، ص 20).

6- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبر عن:

- ❖ جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
- ❖ تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- ❖ مساندة الأفراد على فهم وتفسير العديد من التواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة (المغربي عبد الفتاح عبد المجيد، 2007، ص 17).
- ❖ هو وسيلة يمكن المنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغييرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- ❖ هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
- ❖ دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ❖ قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، نفس المرجع، ص 18).

وتتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال.

مما سبق يمكن القول أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاز و تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية. وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح

على أداء الأفراد، و رضاهم و على إدراكهم واتجاهاتهم و دافعتيهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، وليس معنى هذا القول إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل أو آخر في نجاح أو تطوّر المؤسسات، ولكن الشيء الذي لابدّ من تأكيده أن المناخ التنظيمي يعدّ أحد العوامل الأساسية المؤثرة في النجاح أو هذا التطوّر (فاروق فليبه عبده ، مرجع سبق ذكره ،ص 294).و تظهر أهميّة المناخ التنظيمي بشكل فاعل في عملية التطور الإداري و الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتجسد في وصف و تحديد العلاقات داخل المنظمة (عبد الرزاق أبان , ناجي عبد الستار محمود ، 2012 ،ص 10).

كما أنه يعتبر البيئة الداخلية للعمل حيث يؤثر بأسلوب مباشر على العمال وعلى سلوكهم. كما يعمل على تحسين وتطوير أدائهم مع مراعاة الجانب الإنساني للعامل داخل المنظمة. كما يعتبر وسيلة لحل المشكلات ومواكبة التغيرات المفاجئة داخل المنظمة و السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة والعاملين فيها.

7- عناصر المناخ التنظيمي:

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأنه يتألف من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم. يمكن إيجاز أبرز عناصر المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشّكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة (خيضر كاضم حمود, 2002، ص 169).

2. القيادة:

يعتبر مفهوم القيادة من أكبر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل وجود هذا الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها إلى ما يقارب أربعة آلاف دراسة بالإضافة إلى العديد من النماذج والنظريات التي قدمت في هذا الموضوع من خلال المائة سنة الأخيرة ورغم ذلك فإن مفهوم القيادة لا يزال من أكثر المفاهيم التي تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها (بلال محمد إسماعيل، 2005، ص 225).

إذن تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، إذن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد، وتتجسد من خلال أبعاد التأثير، إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، و يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك و مشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز نحو الإنجاز الفعال للأداء (خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 170).

3. نمط الاتصالات:

يعد الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد أوجه الاتصال الخاصة بها، ويعد الاتصال عنصرا من النظام العام لتدفق المعلومات فعملية الاتصال داخل المؤسسة تبقى أمرا مهما وضروريا وعلى الرؤساء حسن اختيار القنوات المساعدة والناجعة لتوصيل أفكارهم إلى مرؤوسيهم هذا من جهة ومن جهة ثانية الاهتمام بما يرفعه المرؤوسين من شكاوي واقتراحات وأخذها بعين الاعتبار (Nicoled'almeida .2004 .p 910).

4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعني اتخاذ القرار الإداريا الاختيار والحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات. يعد القرار جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتكمن الأهمية التي

توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه وفقا لطبيعة الأداء في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب وأعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر (خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 171).

5. طبيعة العمل:

تعتبر طبيعة العمل عاملا مهما في تحفيز العاملين و إحيائهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطهير حيث أن العامل غالب ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانيات الكامنة لديهم وتحقيق الأهداف (خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 171).

6. الحوافز:

هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل (زوليف مهدي حسن ، 1998 ، ص 223).

7. العمل الجماعي:

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

8. العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات الداخلية والتفاعلات في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين بعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، علاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، و هذه العلاقة

الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 31).

9. التكنولوجيا:

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 أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي (فاروق فليح عبده، مرجع سبق ذكره، ص 302).

يتكون المناخ التنظيمي من عناصر أساسية فعالة ومتكاملة فيما بينها وتشمل كل من الهيكل التنظيمي الذي يقسم الأفراد والأدوار داخل المنظمة وكذلك نمط الاتصال ونمط القيادة وتشجيع العاملين على العمل الجماعي ومراعاة العلاقات الداخلية والحوافز وطبيعة العمل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات ومواكبة التغيرات التكنولوجية المعاصرة.

8-مناهج قياس المناخ التنظيمي:

1. مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي هي:

- ✓ مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- ✓ مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- ✓ مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجر التنظيم، و مستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراك الخاصة بالأفراد

العاملين في المنظمة. وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسي للتنظيم حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراك الأفراد عن المنظمة.

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات الشخصية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها (فاروق فليبه عبده، نفس المرجع، ص 302-303).

9-قياس المناخ التنظيمي:

يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال استمارات الاستبيان ويعتبر نموذج لتونو سترنجر Litwin and Stringer من أفضل نماذج الاستبيان التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

1. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.
2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
3. إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
4. شعور الأفراد بوجود سياسة عدالة للمكافآت.
5. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
6. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
7. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9. مدى شعور الفرد بأهميته وانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

تتجه الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

1- **المقاييس الموضوعية:** التي تتركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا و المتمثل في حجم التنظيم، عدد اللوحات الإدارية، حجم القوى العاملة، مع إداريين و فنيين و غيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

2- **المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارة الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائمًا في مدى دقة و استقرار و ثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورًا مهمًا (فاروق فليبه عبده، نفس المرجع، ص 304).

إذن تشمل هذه المناهج ثلاث مداخل لقياس الصفات التنظيمية والشخصية كل مدخل يختص بدراسة عناصر معينة من المناخ التنظيمي وفق معايير خاصة بمقياس المناخ التنظيمي كالموضوعية والوصفية من أجل ثبات صحة المقاييس.

10- نماذج المناخ التنظيمي:

قصد الوصول إلى تحديد عناصر المناخ التنظيمي اقترح عدد من الباحثين نماذج للتعبير عن توجهاتهم في هذا الموضوع وسنحاول التطرق لهذه النماذج فيما يلي:

1- نموذج هالبين و كروفنت (Halpin et Kroft 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي، والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. كما يعتبر من أهم النماذج التي شكلت العوامل المكونة للمناخ التنظيمي، والتي حددها بثمانية عوامل، إلا أنه ركز على ثلاث جوانب رئيسية هي:

محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه والنمط القيادي السائد في المنظمة.

2- نموذج ليكرت (Likert):

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي، لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد أبعاد المناخ التنظيمي في:

الاتصالات, القرارات, الحوافز , التكنولوجيا, الاهتمام بالعاملين (بوريجان أمين، 2017، ص 34).

3- نموذج كامبل و زملائه (Kampbell et All):

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدم " كامبل " و زملائه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي صالحة للاستخدام في مختلف المنظمات من هذه الأبعاد نذكر:

- ❖ هيكل بناء المنظمة.
- ❖ المكافئة والعقاب.
- ❖ مركزية القرارات.
- ❖ الإنجاز.
- ❖ التدريب والتطوير.
- ❖ المخاطرة والأمان.
- ❖ الصراحة والصدق.
- ❖ المعنوية والمكانة.
- ❖ التمييز والتشجيع.
- ❖ الكفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

4- نموذج لولر (Lawler):

يرى " لولر " أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية التالية:

المجموعة الأولستتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- ❖ نمط القيادة.
- ❖ نظم المكافأة.
- ❖ نظم مواجهة الصراعات.
- ❖ حل التناقضات التنظيمية (بوريجان أمين، نفس المرجع، ص 35).

5- نموذج دونيو زملاؤه (Douney et all):

وفق هذا النموذج فالمناخ التنظيمي يتكون من ستة أبعاد هي:

- اتخاذ القرار.
- الدفع.
- المخاطرة.
- الانفتاح.
- المكافآت.
- الهيكل التنظيمي (بن غربي الحسين، 2017، ص 30).

6- نموذج مسح المنظمات (Survey of organisations SOO):

طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميتشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قسمها هذا

النموذج كما يلي:

- الاستعداد التكنولوجي.
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.
- انسياب الاتصالات.
- مستوى الدافعية.
- عمليات صنع القرار.

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية (بن غربي الحسين، نفس المرجع، ص 32).

7- نموذج كويز وتوماس (tomas et koyo):

فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي كما يلي:

- الاستقلالية: إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: هو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المسندة إليه.
- الدعم: وعي الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: تعني إدراك الفرد بنا عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: تعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافأة والترقيات.
- الإبداع: درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل الخطورة (مامش أمينة، 2015، ص 14,15).

10-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل التي تؤثر بصفة واضحة على دافعية الأفراد ورضاهم، وكذا إنتاجيتهم. نذكر أهم هذه العوامل وهي:

- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة.
- النمط القيادي الإشرافي.
- السياسات الإدارية.
- القيم المهنية.
- حجم المنظمة .
- طبيعة العمل.
- انضمام العاملين للاتحادات العمالية.
- الهياكل التنظيمية.
- خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية (بوريجان أمين، مرجع سبق ذكره، ص 36).

12- شروط المناخ التنظيمي الفعال:

من الصعوبة إيجاد منظمة مثالية ولكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج و هي:

- ❖ الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ❖ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ الدعم من القيادة العليا.
- ❖ توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
- ❖ التأكد من المسؤولية الشخصية.
- ❖ التعامل بفاعلية مع الصراع.
- ❖ التركيز على العمل الجماعي.
- ❖ توضيح المهام الوظيفية أو المسؤوليات و لصلاحيات الممنوحة.
- ❖ إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.
- ❖ تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد.
- ❖ الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد.
- ❖ توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- ❖ إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
- ❖ تصنيف نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
- ❖ منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة (محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 271-272).

من أجل خلق مناخ تنظيمي منتج جيد يجب القيام بعدة نشاطات، ومراعاة بعض الجوانب الإنسانية كتعزيز الثقة بين العاملين في كافة المستويات وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع روح الجماعة في العمل، تحديد المهام والأدوار وخلق جو ملائما للعمل، كما يجب تسطير الأهداف العامة والعمل على تحقيقها بسبل فعالة للنمو الوظيفي.

خلاصة:

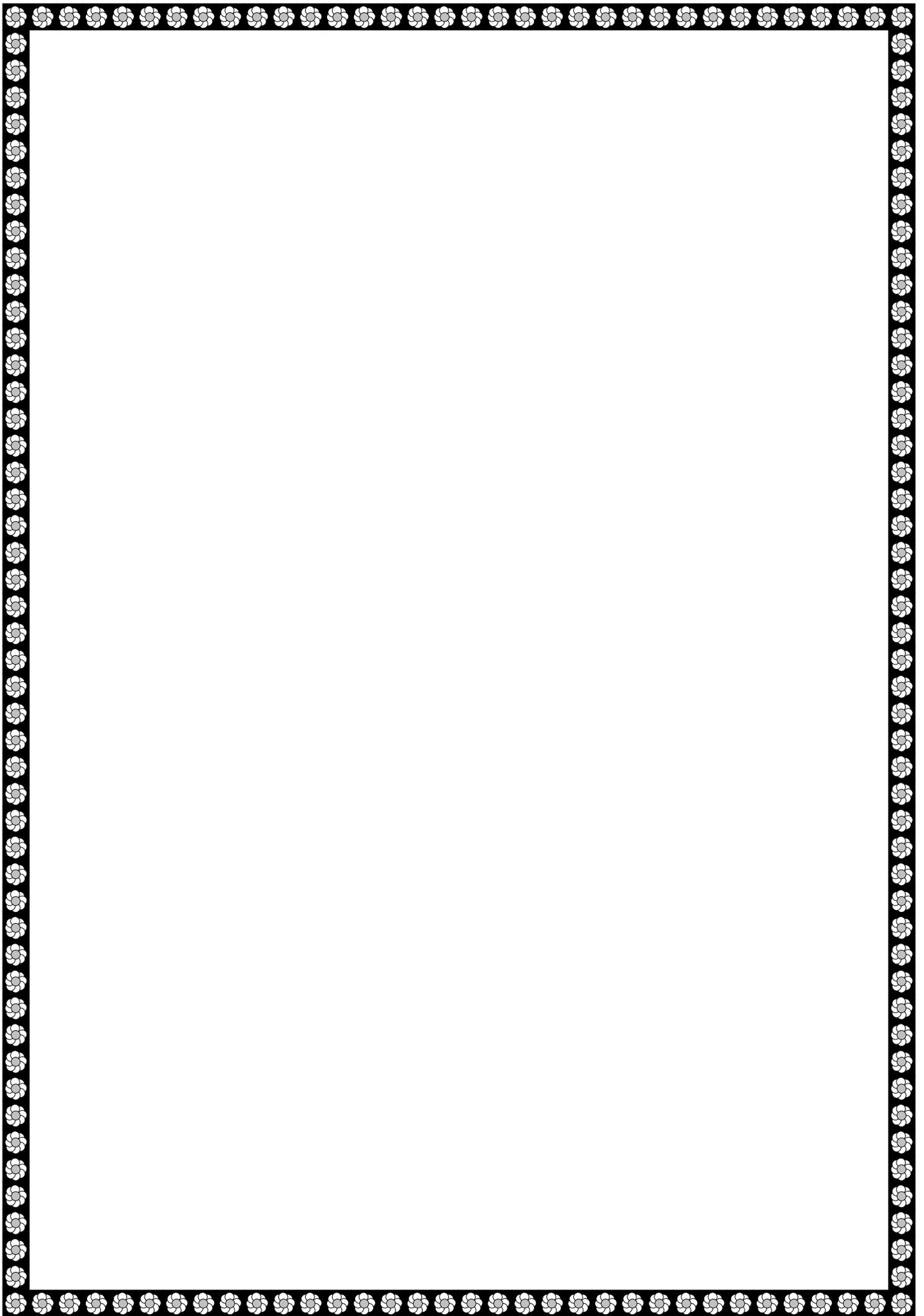
يؤثر المناخ التنظيمي بطريقة مباشرة في سلوك العمال، وهذا ما يعطيه أهمية كبيرة داخل المنظمة كونه يعد أحد أهمّ عوامل النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، عن طريق انتهاج مناخا تنظيميا ملائما للعمل. أمر يبعث الراحة والطمأنينة في نفسية العامل، وبالتالي تحفيزه على تقديم أحسن ما يمتلك من مهارات و قدرات، وبذلك يعد المناخ التنظيمي ثقافة للمؤسسة بحيث يعبر عن خصائص المنظمة وفق تصوّرات العمال، و اتجاهاتهم و مستوى الإثارة لديهم والذي يعتبر أهم محددات السلوك.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- المنهج المتبع
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- مجتمع الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- الأدوات الإحصائية
- 7- حدود البحث
- 8- تعريف مجتمع البحث
- 9- الخصائص السيكومترية لأداة القياس



تمهيد:

يسعى البحث العلمي دائماً إلى الجمع بين محورين أساسيين هما الإثراء النظري لموضوع الدراسة والدراسة الميدانية، التي تعتبر الوسيلة الهامة لجمع البيانات من الواقع، لأنّ الدراسة النظرية غير كافية للوصول إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بالموضوع، وذلك بإتباع طريقة منهجية واضحة توصلنا للهدف المنشود.

1- المنهج المتبع:

اعتمدنا في بحثنا المنهج الوصفي لكونه الأنسب، و هو واحد من المناهج الأساسية في العلوم الاجتماعية عامة، لأنه يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية و التربوية و النفسية. بقصد تجميع الحقائق و استخلاص النتائج. يعرف بأنه كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها، و كشف جوانبها، و تحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها و بين ظواهر أخرى. يعرف أيضاً بأنه المنهج الذي يقوم به الباحث بالوصف المنظم الدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي، مستخدماً التحليل و المقارنة و التصنيف و التفسير و التقويم من أجل الوصول إلى تعميمات يزيد بها الرصيد المعرفي حول الظاهرة موضوع الدراسة (برو محمد، 2014، ص66).

2- الدراسة الاستطلاعية:

هي خطوة ضرورية و هامة في البحث العلمي، من خلالها يتمكن الباحث من المعرفة الأولية للبحث، حيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية في الفترة ما بين 2019/05/19 إلى 2019/05/21. إذ قمنا بالتردد إلى الجامعة قصد الحصول على المعلومات والوثائق التي تخدم موضوعنا، بعد الانتهاء من الاستبيان وتحكيمة من طرف 4 أساتذة قمنا بتطبيقه على عينة استطلاعية قوامها 20 أستاذ و إداري بالكلية.

3- مجتمع الدراسة:

هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، و هو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية و التي تدرس فيه المشكلة، و تجمع من خلاله البيانات و

المعلومات حولها، يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة (شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص126). ويتمثل مجتمع الدراسة التي قمنا بها في الجموع الكلي للموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية و عليه فإن عدد أفراد مجتمع البحث الأصلي إلى .

4- عينة الدراسة:

اخترنا في دراستنا عينة العشوائية متكونة من أساتذة و إداريي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قمنا بتوزيع 100 استبيان ولكن لم يتم استرجاع إلا 60 منهم. في دراستنا استعملنا أسلوب القرعة وذلك بوضع مجموعة من القصاصات ثم اخترنا بالواحدة حتى وصلنا إلى 60، يتكون المجتمع الأصلي من 179 فرد ولدينا مجموع مجتمع البحث الخاص بالأساتذة هو 123 أستاذ و عدد العينة التي جمعناها بلغت 41 أستاذ منه أخذنا نسبة 33.33% من مجتمع البحث الخاص بالأساتذة. أما مجتمع البحث الخاص بالإداريين يتكون من 56 فرد مقسم بين إداري و عقود ما قبل التشغيل، وتقدر العينة الخاصة بنا ب 19 إداري أي نسبة 33.92% من مجتمع البحث الخاص بالإداريين، منه طبقنا دراستنا على 33.51% من المجتمع الأصلي.

5- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وهو أداة من أدوات البحث العلمي التي تمكن من الحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال، و دراسة المواقف و لاتجاهات والآراء، وهو لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، توجه إلى أشخاص مقصودين للإجابة عنها سواء مباشرة أو عن طريق البريد (برو محمد، نفس المرجع، ص102).

و مقياس الضغط المهني (JSS) Speilberger يقيس جانبيين من الوضعيات المهنية التي من المحتمل أن تكون مصدرا للضغط، يوفر مقياس الضغط المهني JSS معلومات قيمة عن مصادر الضغط المهني التي لها آثار سلبية على صحة ومردودية العمال في مختلف البيئات.

6- الأدوات الإحصائية:

اعتمدنا في تحليلنا ومعالجتنا لبيانات الدراسة على التكرارات و النسب المئوية لحساب مواصفات العينة وعلى معامل ألفا كرونباخ للتعبير عن إتساق البنود وعلى معامل بيرسون " Pearson " لمعرفة وتحديد العلاقة بين الضغط المهني و المناخ التنظيمي و كاي ترييع من أجل دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الضغط المهني .

$$\chi = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{العينة مجموع}} \text{ النسبة المئوية:}$$

$$r = \frac{n \sum(x.y) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \text{ معامل ارتباط بيرسون:}$$

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe} \text{ كأي ترييع:}$$

7- حدود البحث:

يشمل مجال الدراسة غالبا المجال الجغرافي والذي يدل على المكان الذي أجريت فيه الدراسة، بالإضافة إلى المجال الزمني و المجال البشري و هو مجتمع البحث الذي استهدفته الدراسة لذلك فمجال الدراسة يعتبر أحد أهم الأسس التي يقوم عليها البحث. دراستنا أجريت بجامعة أكلي محند أولحاج -البويرة- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ولاية البويرة. جرت من خلال عملية تصميم الاستبيان و تحكيمه و توزيعه و جمع البيانات و تفسيرها و مناقشتها خلال الموسم الدراسي 2018/2019، إبتداء من 23 ماي إلى غاية 2 جوان 2019. أما المجال البشري فقد مست الدراسة أساتذة و إداريين في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

8- تعريف مجتمع البحث:

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، حيث تتولى مهام التكوين المتواصل، كما تهتم بالبحث العلمي و التطوير التكنولوجي من خلال نتائج البحث العلمي و التقني، وتبادل المعارف و إثراءها وقد تم ترقيها من مركز جامعي إلى جامعة بتاريخ

2011/12/14، تعمل الجامعة تحت وصاية الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، وتتكون الجامعة من خمسة كليات بالإضافة إلى معهدين:

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد العلوم التطبيقية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية.

تقديم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

مرت الكلية بمرحلتين في تأسيسها، كانت المرحلة الأولى بإنشاء معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية أثناء الدخول الجامعي 2007/2006 بالمركز الجامعي بالبويرة بعد اعتماده بموجب المرسوم التنفيذي رقم 300/05 المؤرخ في 2005/08/16 بعد استقلاله عن جامعة أمحمد بوقرة بيومرداس الذي اعتبر قبل هذه الفترة ملحقة جامعية. أما المرحلة الثانية فكانت بإنشاء كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بصدور المرسوم التنفيذي تحت رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 يونيو سنة 2012 و المتضمن بإنشاء جامعة أكلي محند أولحاج. تتكوّن الكلية من 123 أستاذ دائم و 17 متعاقد، 39 إداري، 17 عقود ما قبل التشغيل و 8 من أعوان الأمن. أما عدد الطلبة بين الليسانس والماستر فهو 4465 طالب، و تنقسم أيضا إلى 26 تخصص.

عروض التكوين:

التكوين في الليسانس: بعد تكوين الطالب لمدة سداسين في أحد الفروع الثلاثة يمكن اختيار أحد التخصصات في الأقسام التالية:

قسم علم النفس وعلوم التربية (علم النفس العيادي، علم النفس المدرسي، علم النفس العمل والتنظيم، علم التربية).

قسم علم الاجتماع.

قسم الفلسفة.

قسم التاريخ (تاريخ عام، علوم الإعلام والاتصال).

قسم الشريعة (أصول الفقه، الشريعة).

التكوين في الماستر:

قسم علم النفس: علم النفس العيادي، علم النفس المدرسي، علم النفس العمل و التنظيم، علم التربية.

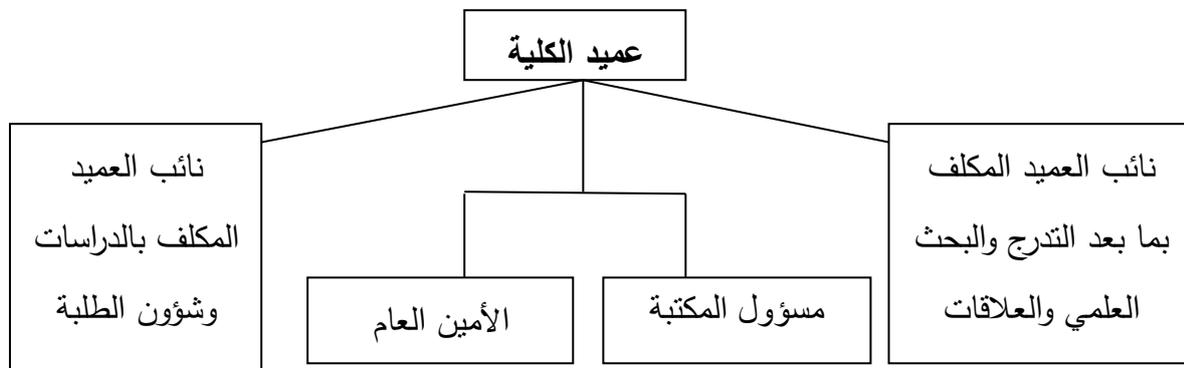
قسم علم الاجتماع: علم الاجتماع التربوي، علم اجتماع تنظيم وعمل، علم الاجتماع الجريمة، علم الاجتماع الشيخوخة.

قسم الفلسفة.

قسم التاريخ: تاريخ حديث(1492-1881)، تاريخ المغرب في العصر الوسيط، علوم الإعلام والاتصال).

قسم الشريعة: أصول الفقه.

هيكل الكلية:



شكل رقم (1) يوضح هيكل الكلية

9- الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

قبل البدء في تفرغ بيانات الاستبيان وتحليله نلاحظ أنه قبل تطبيقه لا بد من التأكد من صدق و ثبات الاستبيان، **الصدق Validity** هو مدى قياسه للجانب أو الموضوع الذي أعد من أجل قياسه، فلو وضع الاختبار من أجل قياس قدرة المدير على اتخاذ القرار يجب أن يقيس هذه القدرة، وإذا ما كانت نتيجة القياس هو قياس القدرة على التفويض فالاختبار هنا لا يمكن أن يتصف بالصدق (محمد يزيد لرينونة، 2015، ص 71). أما **الثبات Reliability** فيقصد به مدى الاستقرار والتجانس والاتساق في أجوبة المبحوثين، كما يعني استقرار التقديرات أو الأحكام بالنسبة للمصححين. ويقاس عن طريق إعادة الاختبار وحساب معاملات الارتباط (برو محمد، مرجع سبق ذكره، ص 106).

اعتمدنا على **معامل ألفا كرونباخ** لحساب الثبات، من خلال برنامج SPSS حيث يعبر عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، وقد كانت نتيجة تحليل الثبات للمقياس الذي طبقناه في دراستنا تقع في المدى المقبول (0.63) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيمة معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.639	48

معامل ألفا كرونباخ هو 0.63 وهو معدل مرتفع وإشارته موجبة، أي أنّها أكبر من القيمة المجدولة (0.60) وهو ادنى حد لثبات المقياس، وعليه فإنّ قيمة ألفا المحسوبة تعتبر مقبولة فنقول بأنّ المقياس المستعمل ثابت، يمكن تطبيقه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

1- وصف العينة

2- عرض وتحليل النتائج

الخاتمة

تمهيد:

نسعى في هذا الفصل إلى دراسة علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي، والإجابة عن تساؤلات هذا البحث واختبار فرضياته الدراسة وتحليل وتفسير وعرض مختلف النتائج التي توصلنا إليها.

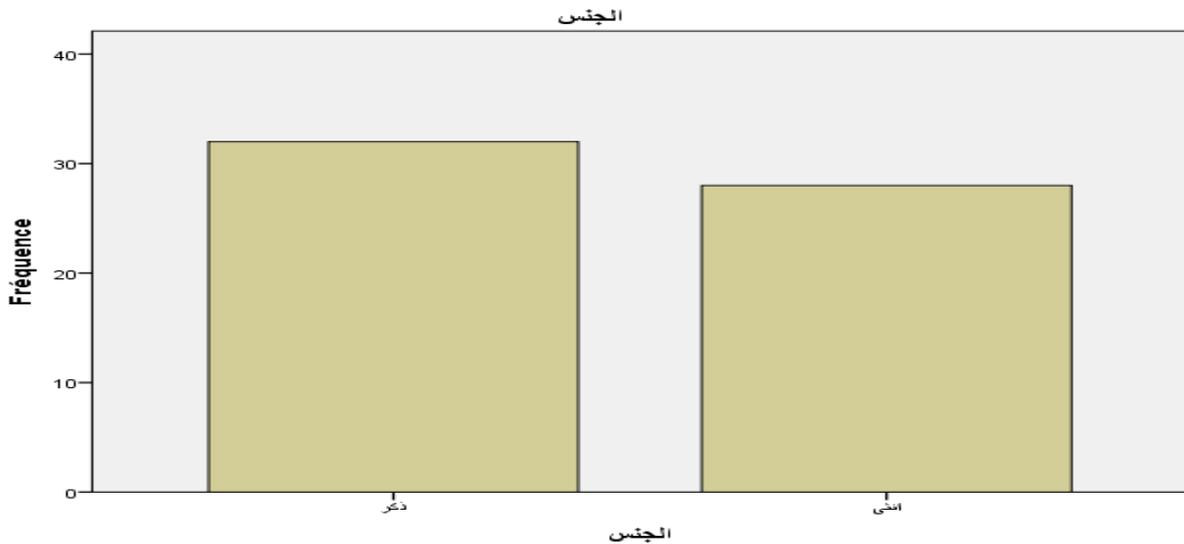
1- وصف العينة:

أولاً: الجنس

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	32	53.33
أنثى	28	46.7
المجموع	60	%100

يتضح من الجدول رقم (02) و من الشكل رقم (02) أنّ عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين، حيث كانت أعلى نسبة للذكور والتي بلغت 53.33% من الحجم الإجمالي بأفراد العينة ما يعادل 32 فرد، أما بالنسبة للإناث فتمثلت 46.7% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة ما يعادل 28 فرد.



الشكل رقم (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

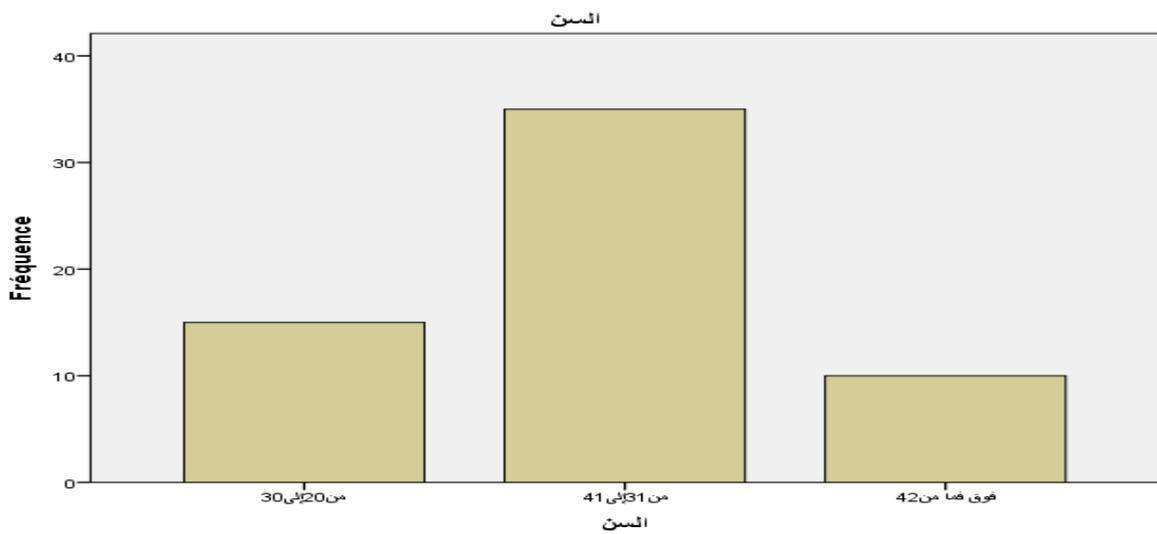
ثانياً: السن:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
25	15	من 20 إلى 30 سنة
58.3	35	من 31 إلى 41 سنة
16.7	10	من 42 فما فوق
%100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أنّ الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة مثلت أعلى نسبة مئوية إذ قدرت ب 58.3% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة، و الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة مثلت 25% أما الفئة من 42 فما فوق فقد كانت نسبتها 16.7%

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة المدروسة شباب، تقل أعمارهم عن 41 سنة و بهذا يمكن القول أن نسبة الشباب مرتفعة. مع الملاحظ أنه لا أحد من أفراد العينة يقل سنه عن العشرين سنة



71

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

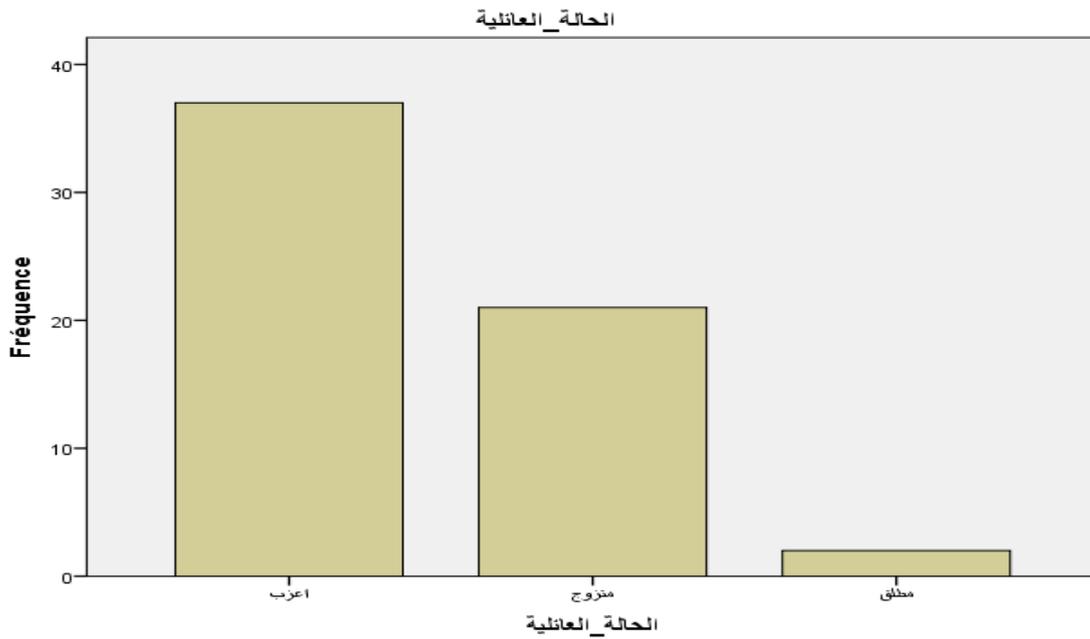
ثالثاً: الحالة العائلية:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة (%)	التكرار	الحالة العائلية
61.7	37	أعزب
35	21	متزوج
3.3	2	مطلق
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) بأن أغلبية أفراد العينة عزاب وذلك بنسبة 61.7%، يليهم المتزوجون بنسبة 35% ثم المطلقون بنسبة 3.3%.

وهنا نتساءل عن دخل ذلك في تحديد مستوى الضغط المهني.



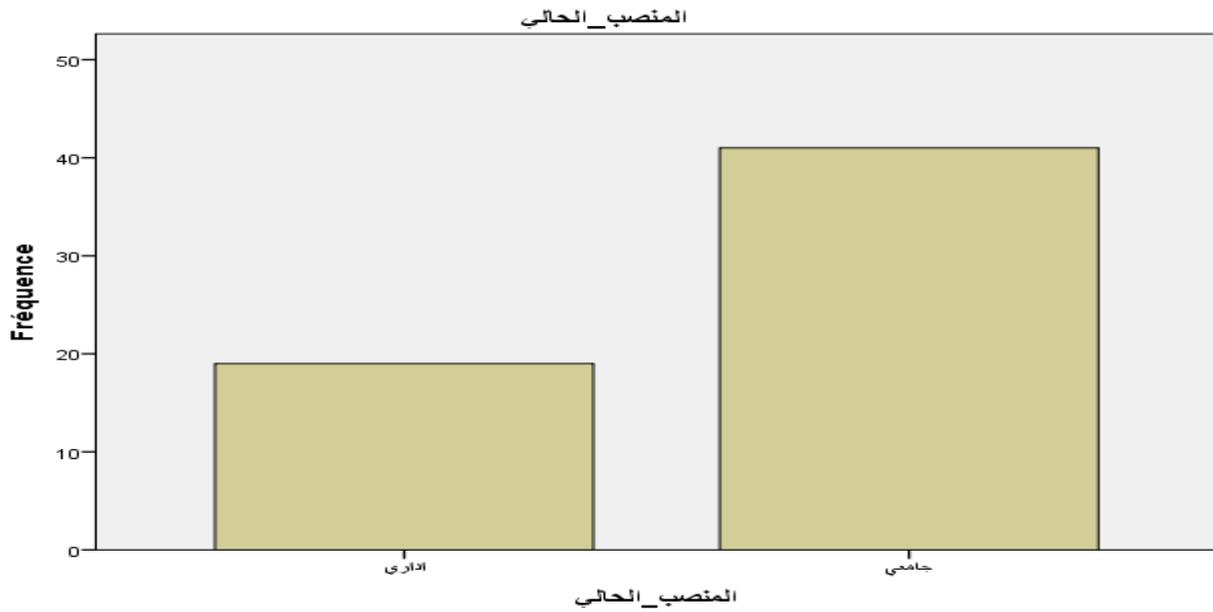
الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

رابعاً: المنصب الحالي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة من حيث المنصب

المنصب	التكرار	النسبة (%)
إداري	19	31.7
أستاذ	41	68.3
المجموع	60	%100

يتبين لنا من خلال الجدول بأنَّ أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الأساتذة والذين تقدر نسبتهم بـ 68.3% مقابل 31.7% للإداريين.



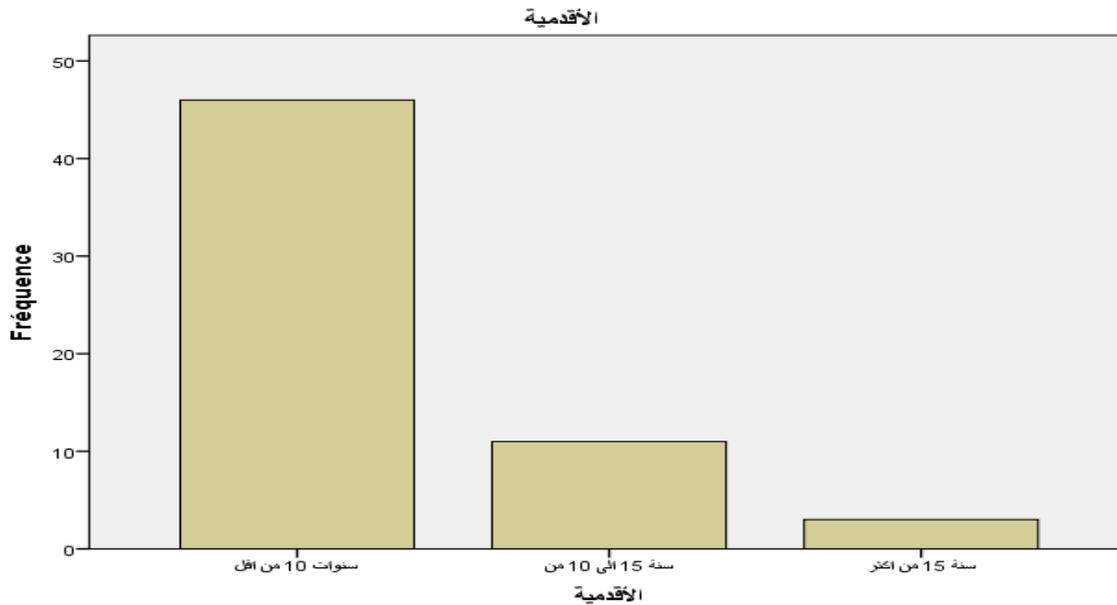
الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

خامسا: الأقدمية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 10 سنوات	46	76.7
من 10 إلى 15 سنة	11	18.3
من 16 سنة فما فوق	03	5
المجموع	60	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أنّ غالبية أفراد العينة من ذوي أقدمية أقل من 10 سنوات وهذا ما تؤكدته النتائج بنسبة 76.7% ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 10 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 18.3% في حين مثلت الفئة من 16 سنة فما فوق بنسبة 18.3% ، ربما يعود سبب بروز الفئة أقل من 10 سنوات أكبر نسبة إلى تاريخ إنشاء كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في 2012.



الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

عرض وتحليل النتائج:

الجدول رقم (07):معدل ساعات العمل في الوسط

النسبة المئوية %	التكرار	
23.33	14	منخفض
56.67	34	متوسط
20	12	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن 23.33% من أفراد العينة أجابوا بأنمعدل ساعات العمل عندهم منخفض و 56.67% بأنه متوسط أما 20% فنسبة ساعات العمل عندهم مرتفعة. وعليه يمكن القول بأنمعدلات ساعات العمل تتماشى مع كثرة المهام الموكلة للعمال.

الجدول رقم (08):فرص قليلة للترقية

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	منخفضة
36.67	22	متوسطة
23.33	14	مرتفعة
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) بأن 40% من أفراد العينة يرون بأن فرص الترقية ضعيفة ونسبة 36.67% يرون بأنها متوسطة، أما 23.33% فهي مرتفعة بالنسبة لهم. إن فرص الترقية قليلة في الكلية، يمكن أن يرجع ذلك إلى أنها تعتمد في ترقيتها على مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد كالتكوين أو الحصول على شهادة أعلى.

الجدول رقم (09): مهام جديدة

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	منخفضة
45	27	متوسطة
25	15	مرتفعة
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن المهام الجديدة منخفضة عند 30% من أفراد العينة، و45% يرونها متوسطة، أما 20% فنسبة المهام الجديدة لديهم مرتفعة. وبذلك يمكن القول بأن زيادة الضغط المهني يعود إلى الخلل في توزيع المهام.

جدول رقم (10): مستوى قيام الزملاء بالعمل

النسبة المئوية %	التكرار	
18.33	11	منخفض
28.33	17	متوسط
53.34	32	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن 18.33% من أفراد العينة أجابوا بأن مستور قيام الزملاء بالعمل منخفض، بينما 28.33% أجابوا بأنه متوسط، أما 53.34% وهي أكبر نسبة من أفراد العينة أجابوا بأنه مرتفع. يمكن القول بأنه راجع إلى اللامبالاة تجاه العمل الموكل والاعتماد على الآخر في تنفيذ المهام.

الجدول رقم (11): مساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر

النسبة المئوية %	التكرار	
25	15	منخفض
38.33	23	متوسط
36.67	22	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن 25% من أفراد العينة أجابوا بمنخفض على أن المساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر، و 38.33% أجابوا بمتوسط، أما 36.67% أجابوا بمرتفع على أنه لا توجد مساندة من طرف الرئيس المباشر.

يمكن القول أن عدم مساندة الرئيس يولد الضغط لدى أغلبية أفراد العينة.

الجدول رقم (12): الخضوع لوضعيات الأزمة

النسبة المئوية %	التكرار	
46.67	28	منخفض
33.33	20	متوسط
20	12	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أنّ الخضوع لوضعيات الأزمة يعد منخفضا عند 46.67% من أفراد العينة، و متوسطا عند 33.33%، ونسبة 20% يخضعون لوضعيات الأزمة.

الجدول رقم (13): الاعتراف بالعمل المنجز

النسبة المئوية %	التكرار	
28.33	17	منخفض
31.67	19	متوسط
40	24	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنّ الاعتراف بالعمل المنجز منخفض عند 28.33%، و 31.67% يرون أنه متوسط، أما 40% يكون الاعتراف مرتفعا عندهم.

الجدول رقم (14): مهام غير متعلقة بالمنصب

النسبة المئوية %	التكرار	
18.33	11	منخفض
36.67	22	متوسط
45	27	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن 18.33% من أفراد العينة أجابوا بأن المهام الغير متعلقة بالمنصب منخفضة، ونسبة 36.67% أجابوا بمتوسط، أما 40% يرون أنها مرتفعة.

يمكن القول أن تزايد نسبة المهام الغير متعلقة بالمنصب راجع إلى سوء التسيير في الإدارة.

الجدول رقم (15): تجهيزات مادية غير مناسبة

النسبة المئوية %	التكرار	
18.33	11	منخفض
35	21	متوسط
46.67	28	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن 18.33% أجابوا بمنخفض على أن التجهيزات المادية غير مناسبة، و35% أجابوا بمتوسط، أما الأغلبية أجابوا بمرتفع بنسبة 46.67%.

نجد أن معظم التجهيزات المادية غير مناسبة هذا ما يولد الضغط.

الجدول رقم (16): تزايد المسؤوليات

النسبة المئوية %	التكرار	
26.67	16	منخفض
28.33	17	متوسط
45	27	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن 26.67% من أفراد العينة قالوا بأن مستوى المسؤوليات المتزايدة منخفض لديهم، و 28.33% متوسطة، أما الأغلبية منهم يرون بأنه مرتفع بنسبة تبلغ 45%.

الجدول رقم (17): أوقات عديمة النشاط

النسبة المئوية %	التكرار	
41.76	25	منخفض
36.67	22	متوسط
21.66	13	مرتفع
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن أوقات عديمة النشاط تعتبر منخفضة عند الأغلبية بنسبة 41.67%، و يليها 36.67% من أفراد العينة أجابوا بمتوسط، أما الأقلية منهم فأجابوا بمرتفع تقدر نسبتهم ب 21.66%.

الجدول رقم (18): مستوى الصراع مع المسؤول

النسبة المئوية %	التكرار	
51.67	31	منخفض
33.33	20	متوسط
15	9	مرتفع
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن 51.67% من أفراد العينة نسبة الصراعات لديهم مع المسؤول منخفضة، و 33.33% نسبة الصراعات لديهم متوسطة، أما 15% فنسبة الصراعات لديهم مرتفعة.

الجدول رقم (19): مستوى الرضا المهني

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	منخفض
38.33	23	متوسط
31.67	19	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن نسب الرضا تجاه الكلية متقاربة فيما بينها، حيث أن 30% من أفراد العينة يكون مستواه منخفض و 38.33% أجابوا بمتوسط، أما 31.67% فيكون مرتفعاً. أمر يدل على اختلافه و تباينه بين الموظفين.

الجدول رقم (20): طاقم العاملين غير كاف

النسبة المئوية %	التكرار	
15	9	منخفض
30	18	متوسط
55	33	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن الأقلية من أفراد العينة أجابوا بمنخفض على أن طاقم العاملين غير كاف و يمثلون نسبة 15%، و 30% منهم أجابوا بمتوسط، أما الأغلبية أجابوا بمرتفع نسبتهم 55%.

الجدول رقم (21): اتخاذ القرارات بشكل طارئ

النسبة المئوية %	التكرار	
48.33	29	منخفض
36.67	22	متوسط
15	9	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أخذ قرار طارئ جاء بشكل منخفض عند 48.33% من العينة، و متوسط عند 36.67%، أما مرتفع فكان بنسبة 15%.

الجدول رقم (22): التعرض للشتم

النسبة المئوية %	التكرار	
70	42	منخفض
15	09	متوسط
15	09	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن 70% من العينة أي الأغلبية منهم نسبة التعرض للشتم لديهم منخفضة، أما متوسط ومرتفع فقد كان بنسبة 15% لكل منهما.

الجدول رقم (23): عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية %	التكرار	
36.67	22	منخفض
40	24	متوسط
23.33	14	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات كان منخفضا عند 36.67% من أفراد العينة، و متوسط عند 40% و مرتفع عند 23.33%.

الجدول رقم (24): الأجر غير عادل

النسبة المئوية %	التكرار	
15	09	منخفض
26.67	16	متوسط
58.33	35	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة 15% أجابوا بمنخفض على أن الأجر غير عادل، وترى نسبة 26.67% أنه متوسط، أما الأغلبية منهم يرون أنه مرتفع نسبتهم تقدر ب 58.33%.

الجدول رقم (25): المنافسة من أجل الترقية

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	منخفض
35	21	متوسط
35	21	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن نسب المنافسة من أجل الترقية متقاربة حيث 30% من أفراد العينة أجابوا بمنخفض، أما متوسط و مرتفع فأجاب 35% من الأفراد لكل منهما.

الجدول رقم (26): الإشراف غير مناسب

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	منخفض
30	18	متوسط
30	18	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن نسبة 40% من العينة الإشراف لديهم مناسب، أما بقية أفراد العينة فأجاب 30% لكل منهما بمتوسط ومرتفع.

الجدول رقم (27): الضجيج / الضوضاء

النسبة المئوية %	التكرار	
10	06	منخفض
30	18	متوسط
60	36	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن نسبة الضجيج و الضوضاء منخفضة عند 10% من أفراد العينة، أما 30% من العينة فنسبة الضجيج عندهم متوسطة، و 60% من الأفراد ترتفع نسبة الضجيج عندهم.

يمكن القول أن سبب الضوضاء و الضجيج داخل الكلية سببه الرئيسي هم الطلبة.

الجدول رقم (28): الانقطاع في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
61.67	37	منخفض
18.33	11	متوسط
20	12	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن نسبة 61.67% من أفراد العينة أكدت بأنّ الانقطاع في العمل لديهم منخفض، أما 18.33% من العينة متوسط عندهم، و نسبة 20% من العينة الانقطاع في العمل لديهم مرتفع.

يمكن القول أن المناخ التنظيمي في الكلية يحفز على المواظبة والاستمرار في العمل.

الجدول رقم (29): التغيير المتكرر في المناصب

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	منخفض
45	27	متوسط
15	09	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن التغيير المتكرر في المهام منخفض عند 40%، و عند 45% من العينة فهو متوسط، و مرتفع عند البعض يقدر بنسبة 15%.

الجدول رقم (30): كثرة الوثائق

النسبة المئوية %	التكرار	
26.67	16	منخفض
25	15	متوسط
48.33	29	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة كثرة الوثائق منخفضة عند 26.67%، أما عند 25% فهي متوسطة، و عند 48.33% مرتفعة.

الجدول رقم (31): اختبار المدة في إنجاز العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
31.67	19	منخفض
50	30	متوسط
18.33	11	مرتفع
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) أن نسبة 31.67% من أفراد العينة أجابوا أن اختبار المدة في إنجاز العمل منخفض، و 50% بمتوسط، و 18.33% بمرتفع.

الجدول رقم (32): فترات الراحة غير كافية

النسبة المئوية %	التكرار	
25	15	منخفض
46.67	28	متوسط
28.33	17	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن نسبة 25% أجابوا بمنخفض على أن فترات الراحة غير كافية، و 46.67% بمتوسط، أما 28.33% يرون بأنه مرتفع.

الجدول رقم (33): القيام بعمل الآخر

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	منخفض
43.33	26	متوسط
26.67	16	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن نسبة 30% من أفراد العينة أجابوا بأن القيام بعمل الآخر منخفض، و 43.33% متوسط، أما 26.67% مرتفع لديهم.

الجدول رقم (34): مستوى التحفيز

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	منخفض
45	27	متوسط
25	15	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن 30% من أفراد العينة يرون أن زملاءهم في العمل غير متحفزين، و 45% بشكل متوسط، أما 25% يرون أنّ مستوى التحفيز مرتفع.

الجدول رقم (35): وجود صراعات

النسبة المئوية %	التكرار	
56.67	34	منخفض
30	18	متوسط
13.33	8	مرتفع
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 56.67% لديهم صراعات مع مصالحي أخرى بشكل منخفض، و 30% بشكل متوسط، أما 13.33% فهو مرتفع.

الجدول رقم (36): يعتبر الهيكل التنظيمي في الكلية أحد مقومات العمل و الإبداع

النسبة المئوية %	التكرار	
23.33	14	إطلاقاً
40	24	أحياناً
36.67	22	دائماً
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن نسبة من أفراد العينة المدروسة لا يرون بأن تصميم الهيكل التنظيمي يعتبر أحد مقومات العمل و الإبداع في الكلية و تقدر ب 23.33% و نسبة 40% يرون بأنه أحد مقومات العمل بنسبة متوسطة، أما بقية الأفراد فيرون بأنه يمثل أحد مقومات العمل بنسبة 36.37%.

الجدول رقم (37): يتم تصميم الهيكل التنظيمي في الكلية وفق طبيعة و مهمة و أهداف الكلية

النسبة المئوية %	التكرار	
16.67	10	إطلاقاً
43.33	26	أحياناً
40	24	دائماً
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن نسبة 16.67% من أفراد العينة المدروسة يرون أنه لا يتم تصميم الهيكل التنظيمي في الكلية وفق طبيعة و مهمة و أهداف الكلية، و نسبة 43.33% يرون أنها متوسطة، أما بقية أفراد العينة يرون بأنه تصميم الهيكل التنظيمي يكون وفق طبيعة و مهمة و أهداف الكلية بنسبة 40%.

يمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي يتم وفق طبيعة و أهداف الكلية.

الجدول رقم (38): تتم عملية الترقية في الكلية على أساس الجدارة و الاستحقاق

النسبة المئوية %	التكرار	
33.33	20	إطلاقاً
41.67	25	أحياناً
25	15	دائماً
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن نسبة 33.33% من العينة المدروسة يرون أن عملية الترقية في الكلية لا تتم على أساس الجدارة و الاستحقاق، ونسبة 41.67% يرون أنها متوسطة، أما بقية أفراد العينة يرون أن الترقية تتم على أساس الجدارة و الاستحقاق و ذلك بنسبة 25%.

يمكن القول أن الترقية تتم على أساس الشهادة والمستوى التعليمي أكثر من أنها تتم على أساس الجدارة والاستحقاق.

الجدول رقم (39):سيادة الروح الجماعية

النسبة المئوية %	التكرار	
36.67	22	إطلاقا
43.33	26	أحيانا
20	12	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن نسبة 36.67% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الكلية لا تسود فيها الروح الجماعية، و 43.33% يرون أنها متوسطة، أما بقية أفراد العينة يرون أن الروح الجماعية تسود في الكلية وذلك بنسبة 20%.

يمكن القول أن الروح الجماعية لا تسود في الكلية وذلك يرجع إلى تعدد التخصصات والانشغالات لدى أفراد العينة.

الجدول رقم (40):المشاركة في تسطير الأهداف

النسبة المئوية %	التكرار	
30	18	إطلاقا
41.67	25	أحيانا
28.33	17	دائما
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (40) أن نسبة 30% من أفراد العينة المدروسة لا يشاركون في تحديد الأهداف و نسبة 41.67% يشاركون بنسبة متوسطة، أما بقية أفراد العينة فيشاركون في تحديد الأهداف بنسبة 28.33%.

أي أن الكلية تشجع على الحوار و تتقبل الآراء الموجهة من قبل الموظفين في تحديد أهدافها.

الجدول رقم (41): اتسام العلاقات بالمسؤولية و بالثقة و الاحترام

النسبة المئوية %	التكرار	
15	09	إطلاقاً
28.33	17	أحياناً
56.67	34	دائماً
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن نسبة 13% من أفراد العينة المدروسة لا تتسم علاقتهم بالمسؤولية و بالثقة و بالاحترام، و نسبة 28.33% يروا أنها متوسطة، أما بقية أفراد العينة فعلاقتهم تتسم بالمسؤولية و بالثقة و الاحترام بنسبة 56.67%.

يمكن القول أن أغلبية العلاقات داخل الكلية تتسم بالمسؤولية و بالثقة و الاحترام.

الجدول رقم (42): المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرار	
23.33	14	إطلاقاً
50	30	أحياناً
26.67	16	دائماً
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن نسبة 23.33% من أفراد العينة المدروسة لا يشاركون في صنع و اتخاذ القرارات، و نسبة 50% يشاركون بنسبة متوسطة، أما بقية الأفراد فهم يشاركون في صنع و اتخاذ القرارات و ذلك بنسبة 26.67%.

الجدول رقم (43):الشعور بالانتماء للكلية

النسبة المئوية %	التكرار	
10	06	إطلاقا
40	24	أحيانا
50	30	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن نسبة 10% من أفراد العينة المدروسة لا يشعرون بالانتماء للكلية، و نسبة 40% يشعرون بالانتماء بنسبة متوسطة، أما بقية أفراد العينة وهم 50% يشعرون بالانتماء للكلية.

الجدول رقم (44):تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة

النسبة المئوية %	التكرار	
38.33	23	إطلاقا
43.33	26	أحيانا
18.33	11	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) أن نسبة 38.33% من أفراد العينة يرون أن الإدارة لا تشجع المبادرات الفردية و الأفكار الخلاقة، و نسبة 43.33% يرون أنها متوسطة، و أما بقية أفراد العينة يرون أن الإدارة تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة بنسبة 18.33%.

الجدول رقم (45): لا أتقبل النقد البناء الموجه لي من قبل المسؤول

النسبة المئوية %	التكرار	
26.67	16	إطلاقا
25	15	أحيانا
48.33	29	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) أن نسبة 26.67% من أفراد العينة يتقبلون النقد البناء الموجه لهم من قبل المسؤول، و 25% يرو أنها متوسطة، أما 48.33% من أفراد العينة المدروسة فهم لا يتقبلون النقد البناء الموجه لهم من قبل المسؤول.

الجدول رقم (46): المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من أدائي

النسبة المئوية %	التكرار	
10	06	إطلاقا
31.67	19	أحيانا
58.33	35	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن نسبة 10% من أفراد العينة لا يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من أدائهم، و نسبة 31.67% يرون أنها متوسطة، أما 58.33% من أفراد العينة يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من أدائهم.

يمكن القول أن إشراك الموظف في اتخاذ القرارات قد تحفزه على زيادة أدائه بشكل جيد.

الجدول رقم (47): حرص الإدارة على تنمية قدراتنا

النسبة المئوية %	التكرار	
31.67	19	إطلاقا
33.33	20	أحيانا
35	21	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) أن نسبة 31.67% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الإدارة لا تحرص على تنمية قدراتهم في الكلية، و نسبة 33.33% يرون أنها متوسطة، أما بقية الأفراد يرون أن الإدارة في الكلية تحرص على تنمية القدرات بنسبة 35%.

الجدول رقم (48): الترقية غير مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق

النسبة المئوية %	التكرار	
28.33	17	إطلاقا
33.33	20	أحيانا
38.33	23	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) أن نسبة 28.33% من أفراد العينة المدروسة يرون أن الترقية مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق، و 33.33% يرون أنها متوسطة، فأما البقية يرون أن الترقية غير مبنية على أساس الجدارة والاستحقاق بنسبة 38.33%.

الجدول رقم (49):فعالية نظام الاتصال

النسبة المئوية %	التكرار	
25	15	إطلاقا
45	27	أحيانا
31	18	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) أن الأقلية من أفراد العينة يرون أن نظام الاتصال في الكلية لا يسمح للمعلومات بتدفقها في كافة الاتجاهات بنسبة 25%، و نسبة 45% يرون أنها متوسطة، أما بقية العينة الذين يمثلون نسبة 31% يرون أن نظام الاتصال يسمح بتدفق المعلومات في كافة الاتجاهات داخل الكلية.

يمكن القول بأن نظام الاتصال في الكلية يسير بشكل جيد و فعال.

الجدول رقم (50): معالجة المشاكل في كليتنا بأساليب و طرق علمية

النسبة المئوية %	التكرار	
26.67	16	إطلاقا
55	33	أحيانا
18.33	11	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) أن نسبة 26.67% يرون أن المشاكل في الكلية لا تعالج بطرق و أساليب علمية، و نسبة 55% يرون أنها متوسطة، أما الأقلية من أفراد العينة يرون أن المشاكل في الكلية تعالج بطرق و أساليب علمية تقدر بنسبة 18.33%.

يمكن القول أن الكلية تسعى لحل المشاكل بطرق علمية.

الجدول رقم (51):تقدم المكافئات في الكلية بشكل عادل

النسبة المئوية %	التكرار	
40	24	إطلاقا
43.33	26	أحيانا
16.67	10	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن نسبة 40% من أفراد العينة المدروسة يرون المكافئات في الكلية لا تتم بشكل عادل، و بنسبة 43.33% يرون أنها متوسطة، أما الأقلية منهم يرون أنها تتم بشكل عادل بنسبة تقدر ب 16.67%.

يمكن القول أن تقديم المكافئات يكون مبني على عدة معايير و يجب أن تتوفر في الأستاذ أو الإداري.

الجدول رقم (52): توفر الأمن

النسبة المئوية %	التكرار	
41.67	25	إطلاقا
41.67	25	أحيانا
16.66	10	دائما
%100	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (52) أن نسبة أفراد العينة المدروسة الذين يرون بأنه لا يتوفر الأمن في الكلية بنسبة مطلقة و متوسطة هي متساوية أي 41.67%، أما بقية أفراد العينة يرون بأنه يوجد الأمن داخل الكلية بنسبة 16.66%

يمكن القول أن عدم توفر الأمن داخل الكلية راجع إلى الأحداث التي جرت السنة الماضية أو دخول بعض المتطفلين إلى الحرم الجامعي.

الجدول رقم (53):توفر التسهيلات المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	
35	21	إطلاقا
48.34	29	أحيانا
16.66	10	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) أن نسبة 35% من أفراد العينة المدروسة يرون بأن الكلية لا توفر كافة التسهيلات، و الأغلبية منهم يرون أنها متوسطة بنسبة 48.33%، أما بقية أفراد العينة و الذين يمثلون نسبة 16.66% يرون بأن الكلية توفر كافة التسهيلات.

يمكن القول أنه راجع إلى نقص التجهيزات داخل الكلية.

الجدول رقم (54):اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

النسبة المئوية %	التكرار	
28.33	17	إطلاقا
21.67	13	أحيانا
50	30	دائما
%100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن نسبة 28.33% من أفراد العينة المدروسة يرون أنه لا تتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، و 21.67% منهم يرون أنها متوسطة، أما 50% من أفراد العينة يرون بأن القرارات المناسبة تتخذ في الوقت المناسب، يمكن القول أن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب داخل الكلية راجع إلى قدرة السيطرة على الأوضاع.

مناقشة الفرضية الأولى:

تفسير ومناقشة نتائج الفرضية القائلة بأن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والضغط المهني لدى أساتذة الجامعة.

تعتبر الجامعة مؤسسة من مؤسسات المجتمع ويعد الإنسان عنصراً فعالاً فيها من خلال مجمل الوظائف و المهام التي يقوم بها، ولأدائه لهذه المهام لابد من توفير محيط عمل يناسبه ويتلاءم مع قدراته ومهارته لزيادة فعالية الأداء و تقديم المطلوب ، ويتطلب نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها لابد من توفر مجموعة من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية و التي قد تؤثر على المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافها المنشودة .

و في ظل التغيرات الحديثة والمتسارعة تزداد أهمية المناخ التنظيمي في الجامعات كأحد أشكال التطوير و الرقي بالمؤسسات الجامعية ،لمواكبة هذه التغيرات التي يكمن لها أن تكون سبباً من أسباب الركود إذا لم يحسن استغلالها ، خاصة وأن الجامعة التي يجب أن تتوفر على بيئة عمل ملائمة وسليمة ما يساعد في التقليل من نسبة المشاكل التي يمكن أن تطرأ بين الحين والآخر .

ومن خلال دراستنا هذه سنحاول توضيح العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و الضغط المهني لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، و الجدول التالي يوضح لنا نتائج الدراسة.

الجدول رقم (55): العلاقة بين الضغط المهني والمناخ التنظيمي

البيانات المتغيرات	قيمة بيرسون	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	حجم العينة
المناخ التنظيمي	-0.413	0.001	60
الضغط المهني			

أظهرت نتائج الدراسة مثلما هي في الجدول رقم (55) وجود علاقة عكسية سالبة وضعيفة بين المناخ التنظيمي والضغط المهني لدى موظفي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون نسبة (-0.413) عند مستوى الدلالة (0.001) ما دل على وجود علاقة عكسية سالبة وضعيفة بين المناخ التنظيمي والضغط المهني لدى موظفي الكلية .

وتدل هذه النتائج على أن للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في الجامعة نظراً لأن معظم الموظفين يعانون من عدة مشاكل تعرقل مساهمهم المهني، والتي قد تكون سبباً من عديد الأمور المؤثرة في مردود الأستاذ الجامعي والإداري. ومن المشاكل التي تطرأ على بيئة العمل الجامعية نجد الضغط المهني و هو ما أكدناه في محاولتنا التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من المناخ التنظيمي و الضغط المهني و التي وضحت بأن هناك علاقة عكسية ضعيفة وتعني بأنه كلما كان المناخ التنظيمي أكثر دقة وملائمة لبيئة العمل كلما قل الضغط المهني .

بالرجوع إلى الميدان وما لاحظناه رأينا بأن لبيئة العمل دور هام في تحسين العمل وإتقانه، حيث تعبر عن توافق الموظف مع ظروف العمل المتمثلة في كلاً لأمور التنظيمية، العلاقات الإدارية، العلاقة مع الزملاء ، العلاقة مع الطلبة. نظام العمل بما فيه الرسمي، نظافة البيئة، توفر ظروف العمل بكل أنواعها ومنها الأمنية... الخ.

من الدراسات التي تدعم ما توصلنا إليه نجد العديد من الدراسات التي وضحت أهمية المناخ التنظيمي ودوره في التقليل من نسبة الضغط الممارس على الموظفين ومنها دراسة قاسم محمد (2010) والتي هدفت إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل ، والتي كانت من نتائجها بأن المناخ التنظيمي الجيد يقلل ويخفف من نسبة الضغوط المهنية في العمل، كما توصلت أيضاً إلى أنه يهيئ للقيام بمختلف المهام بطريقة عدية وسليمة، أما المناخ الغير سليم أو المعقد فانه يزيد من نسبة الضغوط في العمل.

كما تتفق نتائجنا في بعض التفاصيل مع دراسة اللوزي و الحنيطي (2003) و التي بحثت في أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي. ومن أهم نتائجها أنها توصلت إلى أن العاملين يتعرضون للضغط المهني كما رأيت بأن من مصادر الضغوط المهنية طبيعة العمل، بيئة العمل المادية. توفر مناخ تنظيمي ملائم خاصة في الجانب الأمني وكذلك العلاقات داخل بيئة العمل.

كما تتفق نتائج دراستنا مع ما قام به العطوي سعد (2008) و التي وضحت أثر المناخ التنظيمي على الرضا المهني وتمثلت عناصر المناخ التنظيمي في كل من الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين، نمط الاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستعملة ومن أهم نتائجها بأنها توصلت إلى أن توفر المناخ التنظيمي الجيد يساهم في زيادة الرضا المهني للعاملين كما توصلت أيضاً إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي بين العمال.

أوصت دراستنا بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي كونه يساهم في زيادة نسبة الرضا الوظيفي، كما أكدت على ضرورة تحديد ساعات العمل وتحسين بيئة العمل الداخلية.

مناقشة الفرضية الثانية:

الجدول رقم(56): تأثير المناخ التنظيمي في مستوى الضغط المهني

حجم العينة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig.bilatérale)	قيمة كاي تربيع	البيانات
			المتغيرات
60	0.879	580.028	المناخ التنظيمي
			الضغط المهني

يؤكد التحليل الإحصائي للفرضيات عدم تحقيق الفرضية الأولى والتي تنص على: يؤثر المناخ التنظيمي في مستوى الضغط المهني لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة البويرة: الأساتذة والإداريين، ومثلما يظهر في الجدول فالمناخ التنظيمي لا يؤثر في مستوى الضغط المهني بحيث بلغت قيمة كأي تربيع $k^2 = 0.879$ و هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه نقول أن : المناخ التنظيمي في الكلية ليس له تأثير على مستوى الضغط المهني لدى موظفي الكلية،ومنه عدم تحقق الفرضية الثانية ويرجع ذلك إلى: قلة الصراعات مع المسؤولين،عدم وجود انقطاع في العمل وأنه لا توجد صراعات مع مصالح أخرى، كما أننا لاحظنا أنه توجد مشاركة جماعية في صنع واتخاذ القرارات.

الخاصة

نستخلص من دراستنا هذه أنّ للضغوط المهنية علاقة بالمناخ التنظيمي وهذا ما وضحته إجابة موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة البويرة على البنود الموجودة في الاستبيان، ما ساعدنا على بلورة الأسس التي يتحدد عليها مستوى الضغط. وعليه توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتبين من نتائج الاستبيان أن للضغط المهني علاقة بالمناخ التنظيمي كون الفرضية الأولى تحققت.
- المناخ التنظيمي لا يؤثر في مستوى الضغط المهني وذلك لأن الفرضية الثانية لم تحقق.

بعض الاقتراحات و التوصيات:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي توصلنا إليها نقدم بعض الاقتراحات و الحلول لموضوعنا:
- ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث و الدراسات حول علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي.
 - ضرورة توفير جو ملائم للعمل و العمل على تحسين المناخ داخل الكلية.
 - ضرورة الاهتمام بمتطلبات و حاجيات الموظفين وعدم الضغط عليهم أثناء العمل.
 - تنمية روح الانتماء للموظفين.
 - إيجاد نظم مكافئات تعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد ويرتكز على مبدأ الجدارة والاستحقاق.
 - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، للرفع من الروح المعنوية لديهم وتجعلهم يشعرون بالانتماء للكلية.
 - تأمين بيئة ملائمة للعمل، ويشمل ذلك توفير الأمن و التقليل من الضجيج والضوضاء.
 - العمل على إيجاد طرق و أساليب علمية لمعالجة المشاكل داخل الكلية وذلك للتقليل من الضغوط.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. الكتب:

- 1- احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات تداخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ب سنة نشر .
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الأصول و المهارات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- أندرودي سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 5- برو محمد، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الأمل للنشر، تيزي وزو، 2014.
- 6- جرينبرج و جيرالد بارون، تعريب و مراجعة رفاعي بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004.
- 7- حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 1997.
- 8- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 9- حسن شحاتة و زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية و النفسية، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2003.
- 10- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد، الطبعة الاولى، الأردن، 2008.
- 11- خالد عيادة عليمات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، دار الخليج ، بدون سنة نشر .
- 12- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- 13- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 14- زوليف مهدي حسن، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.
- 15- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه و سياساته، دار أسامة و دار المشرق الثقافي، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.

- 16- السلمي علي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 17- عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2007.
- 18- علي عسكر، ضغوط الحياة و مواجهتها (الصحة النفسية و البدنية في عصر التوتر)، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2009.
- 19- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
- 20- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، الأردن، 2010.
- 21- فاطمة عبد الرحيم النوايسة، الضغوط و الأزمات النفسية وأساليب المساندة، دار المناهج للنشر، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- فليه فاروق عبده محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
- 23- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون دار نشر، الطبعة الأولى، بدون بلد، 2005.
- 24- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، مصر، 2009.
- 25- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، 2016.
- 26- محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990.
- 27- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان الأردن، 2009.
- 28- محمد يزيد لريونة، أسس علم النفس، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الجزائر، 2015.
- 29- محمود عبد الحليم منسي، الإحصاء و القياس في التربية وعلم النفس، دار المعرفة الجامعية، ب بلد نشر، 2006.

- 30- محمود عبد الفتاح أحمد، الأساليب الحديثة في التعامل مع ضغوط العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2013.
- 31- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
- 32- ميسر العبد، إدارة الضغوط الحياتية- كيف تتغلب على الضغوط النفسية، دار البداية، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 33- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي (منظور كلي مقارن)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 34- نيجل كنج و نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
1. الكتب باللغة الأجنبية:
- 35- Nicol d'almeida thierylybeart ; la communication interne de l'entreprise ;4 eme edition ; dunod ; paris ; 2004.
- المجالات:
- 36- بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 37- بلقايد إبراهيم و بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
- 38- عبد الرزاق أبان و ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية العدد 17، المجلد 2، 2012.
- 39- عبيد بن عبد الله العمري، ضغوط العمل عند المعلمين دراسة ميدانية، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003.
- 40- قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، العدد 14، 2008.

- 41- قويدر بن احمد و خيرة جابي، الضغط المهني لدى عمال قطاع الصحة لولاية تيارت، جامعة مستغانم، مجلة العلوم النفسية و التربوية، الزائر، 2016.
- 42- محمد عبد القادر علام، دراسات أمنية، زمالة أكاديمية ناصر العسكرية العليا، خبير بإدارة الموارد البشرية، العدد الأول، ديسمبر 2003.
- الرسائل:
- 43- بن عربي الحسين، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
- 44- بوريجان أمين، بوداود سيد أحمد، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببومرداس، مذكرة ماستر في إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بومرداس،
- 45- تغريد زياد عمار، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2006.
- 46- زريبي أحلام، الضغوط المهنية وعلاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك نشاط المصب)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2014.
- 47- زينب حراث، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة، دراسة ميدانية بمركب الدرجات النارية "سيكما" بقالمة، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018.
- 48- سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 49- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقره ببومرداس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.
- 50- العطوي سعيد، أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية و الخاصة رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، 2008.

- 51- العمراوي نادية، تأثير الضغوط المهنية على الأداء الوظيفي للعمال (دراسة ميدانية بمركز تعبئة القارورات الغاز بعين البيضاء أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.
- 52- اللوزي موسى والحنيطي نادية، أثر العوامل المهنية والشخصية على الضغط الوظيفي في المستشفيات الحكومية، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 1 ص 164. الأردن، 2003.
- 53- ليلي سايب، الولاء التنظيمي و علاقته بالضغط المهني، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2010.
- 54- مامش أمينة، المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج ، البويرة، 2015.
- 55- محمد صلاح أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009.
- 56- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية في جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2013.

• المواقع:

57- www.arabdid.com

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	60	100,0

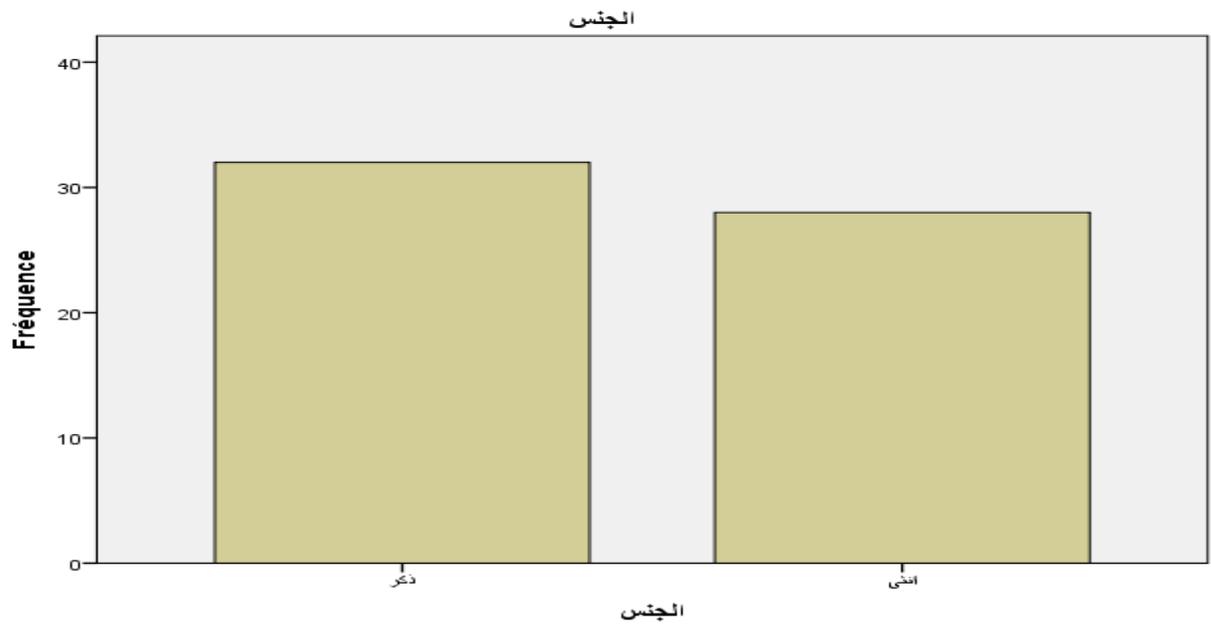
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,638	48

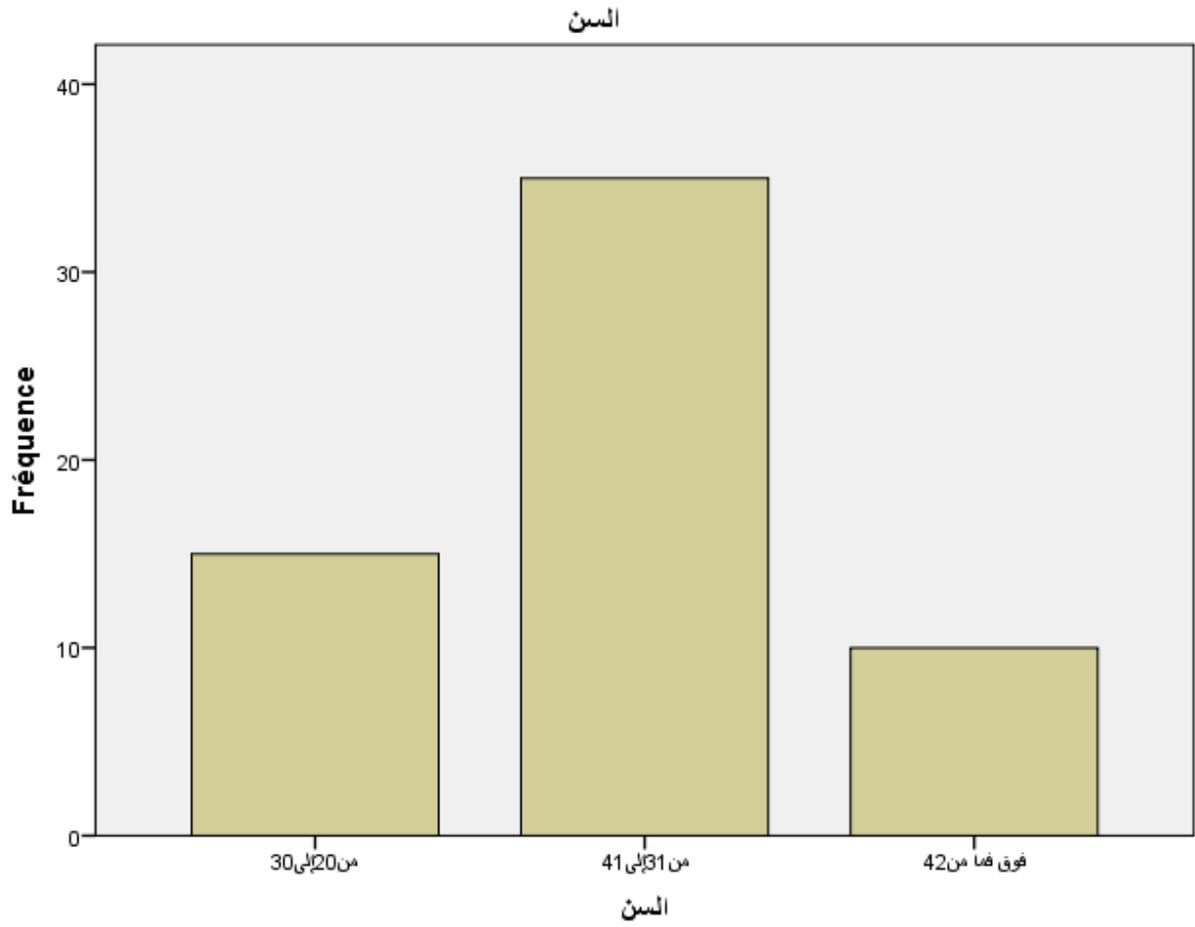
الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	53,3	53,3	53,3
انثى	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	



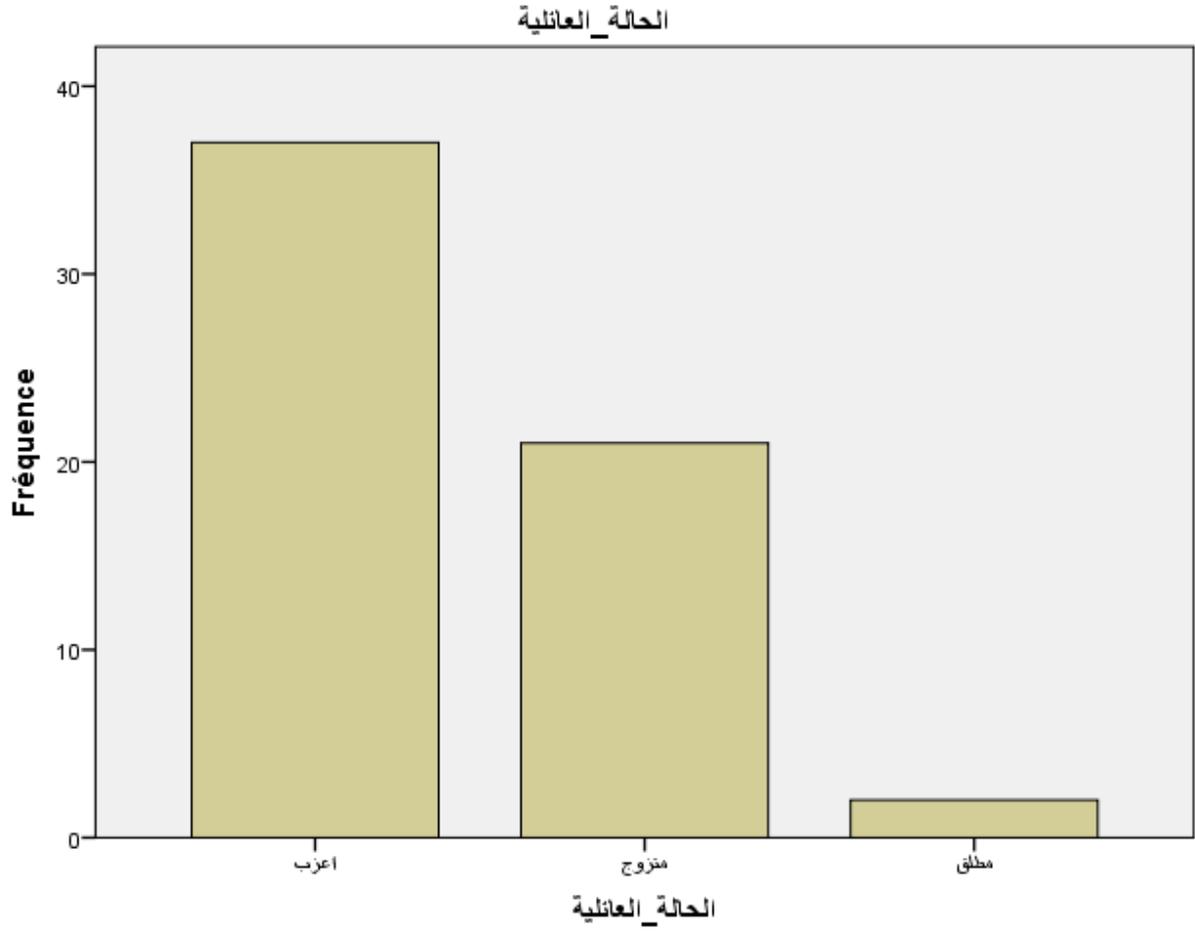
السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 إلى 20 من	15	25,0	25,0	25,0
41 إلى 31 من	35	58,3	58,3	83,3
فوق فما 42 من	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	



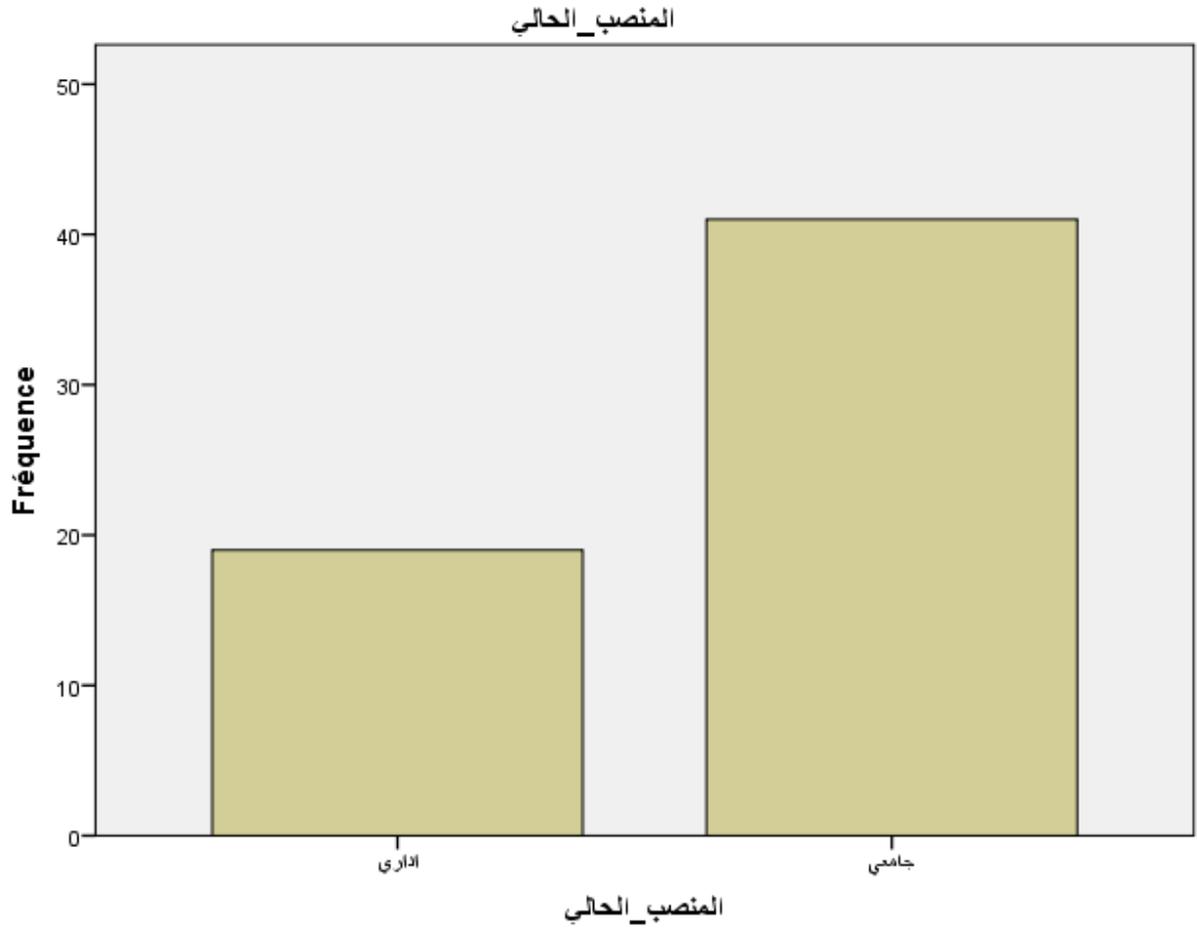
العائلية الحالة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اعزب	37	61,7	61,7	61,7
متزوج	21	35,0	35,0	96,7
مطلق	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



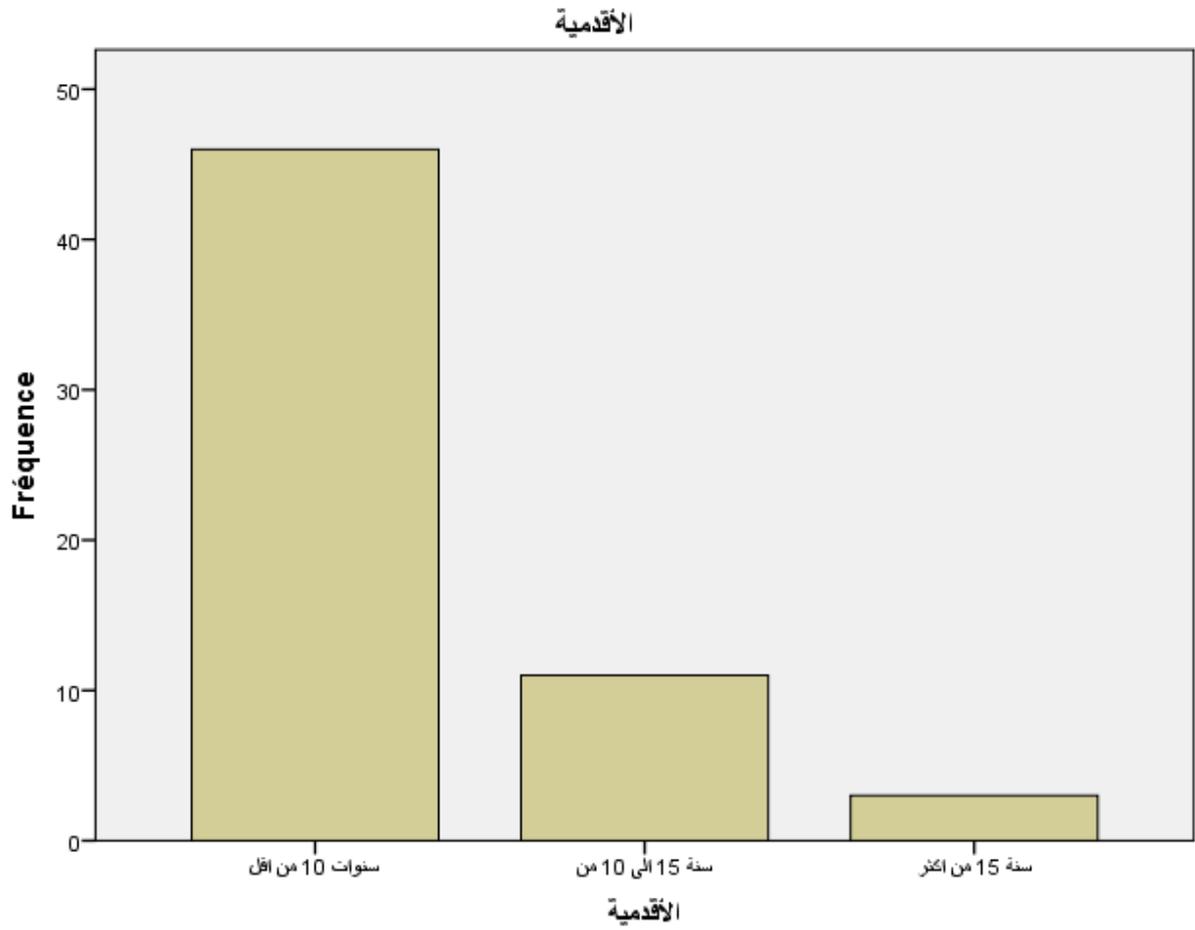
الحالي_المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé اداري	19	31,7	31,7	31,7
جامعي	41	68,3	68,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	



الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 10 من اقل	46	76,7	76,7	76,7
سنة 15 الى 10 من	11	18,3	18,3	95,0
سنة 15 من اكثر	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	



Corrélations

		المهني.الضغط	التنظيمي.المناخ
المهني.الضغط	Corrélacion de Pearson	1	-,413**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	60	60
التنظيمي.المناخ	Corrélacion de Pearson	-,413**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	60	60

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

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	580,028 ^a	621	,879
Rapport de vraisemblance	243,129	621	1,000
Association linéaire par linéaire	10,071	1	,002
N d'observations valides	60		

a. 672 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة موضوع: علاقة الضغط المهني بالمناخ التنظيمي في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر، راجية منكم الإجابة على كل الأسئلة ، تأكدوا من أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة .

نرجو التزام الدقة والموضوعية

وشكرا

الإجابة على الأسئلة تكون بوضع علامة (X) داخل الخانة المناسبة

بيانات أولية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: متزوج أعزب مطلق
- 4- المنصب الحالي:
- 5- سنوات الخدمة في القطاع (الأقدمية):

- المحور الأول: مقياس الضغط المهني

الأحداث الضاغطة المتعلقة بالعمل	منخفض	متوسط	مرتفع
01 تجاوز ساعات العمل			
02 فرص قليلة للترقية			
03 مهام جديدة			
04 زملاء لا يقومون بعملهم			
05 مساندة غير ملائمة من طرف الرئيس المباشر			
06 الخضوع لوضعية الأزمات			
07 عدم الاعتراف بالعمل المنجز			
08 مهام أخرى غير المسندة للمنصب			
09 تجهيزات مادية غير مناسبة			
10 مسؤوليات متزايدة			
11 فترات عديمة النشاط			
12 صراعات مع المسؤول			
13 عدم الرضا اتجاه المنظمة			
14 طاقم العاملين غير كافي			
15 اخذ قرار طارئ			
16 التعرض للشمم			

			17	عدم مشاركتك في اخذ القرارات
			18	الأجر غير عادل
			19	المنافسة من اجل الترقية
			20	الإشراف غير مناسب
			21	الضجيج/ الضوضاء
			22	الانقطاع في العمل
			23	التغيير المتكرر في المهام
			24	كثرة الوثائق
			25	اختبار المدة في انجاز العمل
			26	فترات الراحة غير كافية
			27	القيام بعمل الأخر
			28	زملاء العمل غير متحفزين
			29	صراعات مع مصالح أخرى

- المحور الثاني: المناخ التنظيمي

دائما	أحيانا	إطلاقا	البنود (الأسئلة)
			01 يعتبر الهيكل التنظيمي في الكلية احد مقومات العمل والإبداع
			02 يتم تصميم الهيكل التنظيمي في الكلية وفق طبعة ومهمة وأهداف المؤسسة
			03 تتم عملية الترقية في الكلية على أساس الجدارة والاستحقاق
			04 تسود في الكلية الروح الجماعية
			05 أشارك في تحديد الأهداف
			06 تتسم علاقتنا بالمسؤولية وبالثقة والاحترام
			07 أشارك في صنع واتخاذ القرارات
			08 اشعر بالانتماء لكلية
			09 إدارتنا تشجع المبادرات الفردية و تثنم الأفكار الخلاقة
			10 لا أتقبل النقد البناء الموجه من قبل المسؤول
			11 المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من أدائي

			12	تحرص الإدارة في كليتنا على تنمية قدراتنا
			13	الترقية لدينا غير مبنية على مبدأ الجدارة والاستحقاق
			14	نظام الاتصال في كليتنا يسمح للمعلومات بتدفقها في كافة الاتجاهات
			15	تعالج المشاكل في كليتنا بأساليب وطرق علمية
			16	تتم المكافآت في كليتنا بشكل عادل
			17	يتوفر بكليتنا الأمن
			18	يتوفر بكليتنا كافة التسهيلات
			19	تتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب