

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قلمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

دراسة حالة: كلية الرياضيات و الإعلام الآلي و علوم المادة _ جامعة 08 ماي 1945 قلمة _

تحت إشراف
الأستاذة: وداد بورصاص

من إعداد الطالب
حسام قرزيز

السنة الجامعية: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا
فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ
وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَ
لَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمْ وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

إهداء

إلى والدينا الكريمين أطال الله في عمرهما وجعلهما لنا سراجاً منيراً

واللذان كان لدمائهما الأثر البالغ في مشوارنا الدراسي

وإلى إخوتي حفظهم الله...

إلى كل الأحباب والأصدقاء وزملاء الدراسة

إلى كل طالب علم يسعى للنجاح

نهدي هذا العمل المتواضع ...

فرزير حماد

الفهرس

الفصل الأول : أساسيات عن المناخ التنظيمي

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي.....
03.....	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي.....
05.....	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.....
05.....	المطلب الثالث : أهمية المناخ التنظيمي.....
06.....	المطلب الرابع : أنماط المناخ التنظيمي.....
07.....	المطلب الخامس : عناصر المناخ التنظيمي.....
10.....	المبحث الثاني : أبعاد المناخ التنظيمي.....
10.....	المطلب الأول : بعد البناء التنظيمي.....
11.....	المطلب الثاني : بعد الممارسات الإدارية.....
12.....	المطلب الثالث : بعد تفاعل الفريق.....
14.....	المطلب الرابع : بعد ظروف العمل.....
16.....	المطلب الخامس : بعد العوائد والمزايا.....
18.....	المبحث الثالث : النظريات المتصلة بالمناخ التنظيمي.....
18.....	المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية.....
20.....	المطلب الثاني : المدرسة السلوكية.....
21.....	المطلب الثالث : نظرية مدرسة النظم.....

22.....	المطلب الرابع : نظرية المنظمة المتعلمة.....
23.....	الطلب الخامس : نظرية الإدارة بالأهداف.....
24.....	المبحث الرابع : أسس نظرية حول المناخ التنظيمي.....
24.....	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
26.....	المطلب الثاني : مؤشرات المناخ التنظيمي.....
27.....	المطلب الثالث : قياس المناخ التنظيمي.....
28.....	المطلب الرابع : العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.....
30.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : أساسيات عن ضغوط العمل

32.....	تمهيد.....
33.....	المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل.....
33.....	المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل.....
35.....	المطلب الثاني : أهمية دراسة ضغوط العمل.....
36.....	المطلب الثالث : أنواع ضغوط العمل.....
37.....	المطلب الرابع : مراحل ضغوط العمل.....
39.....	المبحث الثاني : مسببات ضغوط العمل.....
39.....	المطلب الأول : مسببات ذات علاقة بالفرد.....
39.....	المطلب الثاني : مسببات ذات علاقة بالعمل بنفسه.....
42.....	المطلب الثالث : مسببات ذات علاقة بالتنظيم.....
45.....	المطلب الرابع : مسببات ذات علاقة بالحياة الاجتماعية.....

- 45.....المطلب الخامس : مسببات ذات علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- 46.....المبحث الثالث : نماذج الضغوط التنظيمية.
- 46.....المطلب الأول : نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل.
- 46.....المطلب الثاني : نموذج كارازاك.
- 48.....المطلب الثالث : نموذج أحداث الحياة الضاغطة.
- 49.....الرابع : نموذج المطلب Kinicki &Kreitner.
- 51.....المبحث الرابع : أسس نظرية حول ضغوط العمل.
- 51.....المطلب الأول : نتائج وأثار ضغوط العمل.
- 52.....المطلب الثاني : تكاليف ضغوط العمل.
- 53.....المطلب الثالث : قياس ضغوط العمل.
- 54.....المطلب الرابع : عواقب الفشل في مواجهة ضغوط العمل.
- 56.....خلاصة الفصل.

الفصل الثالث : علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

- 58.....تمهيد.
- 59.....المبحث الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل على المناخ التنظيمي.
- 59.....المطلب الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالفرد على المناخ التنظيمي.
- 60.....المطلب الثاني : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالعمل نفسه على المناخ التنظيمي.
- 61.....المطلب الثالث : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالتنظيم على المناخ التنظيمي.
- 63.....المطلب الرابع : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالحياة الاجتماعية على المناخ التنظيمي.
- 64.....المطلب الخامس : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالبيئة الخارجية على المناخ التنظيمي.

- المبحث الثاني : أثر عناصر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.....65
- المطلب الأول : أثر الهيكل التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.....65
- المطلب الثاني : أثر الاتصال في التقليل من ضغوط العمل.....66
- المطلب الثالث : تأثير العمل الجماعي في التقليل من ضغوط العمل.....67
- المطلب الرابع : أثر القيادة ومشاركة العاملين في صنع القرارات في التقليل من ضغوط العمل.....68
- المطلب الخامس : أثر الحوافز وطبيعة العمل والتكنولوجيا في التقليل من ضغوط العمل.....70
- المبحث الثالث : آليات مواجهة ضغوط العمل.....74
- المطلب الأول : المواجهة الإيجابية الإقدامية في مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد.....74
- المطلب الثاني : المواجهة السلبية الاحكامية لمواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد.....76
- المطلب الثالث : أساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.....76
- المطلب الرابع : دور الفروق الفردية في مواجهة ضغوط العمل.....79
- المبحث الرابع : المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض مستوى ضغوط العمل.....81
- المطلب الأول : المعوقات الإدارية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض ضغوط العمل.....81
- المطلب الثاني : المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت ومعوقات نجاح النظم الرقابية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.....81
- المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه فرق العمل ومعوقات التفكير الإبداعي التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.....82
- المطلب الرابع : المعوقات البشرية والفنية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.....84
- المطلب الخامس : معوقات قياس الأداء الوظيفي التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.....84
- خلاصة الفصل.....85

الفصل الرابع : دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة
بجامعة ماي 1945 بقالمة

88.....	تمهيد.....
89.....	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن جامعة قلمة.....
89.....	المطلب الأول : التعريف بجامعة 08 ماي 1945
90.....	المطلب الثاني : المهام الأساسية والهيكلة التنظيمية لجامعة قلمة.....
100.....	المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قلمة.....
103.....	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
103.....	المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداة الدراسة.....
107.....	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)
110.....	المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان).....
112.....	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها.....
112.....	المطلب الأول : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول قسم الخصائص الشخصية والوظيفية.....
119.....	المطلب الثاني : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محاور القسم الثاني من الاستبيان، و اختبار صحة الفرضيات.....
147.....	خلاصة الفصل.....
151.....	الخاتمة العامة
156.....	قائمة المراجع.....

فهرس الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي	01
22	نظرية النظام	02
36	أنواع الضغوط	03
38	مراحل الإصابة بضغط العمل	04
46	نموذج سيغرس في تفسير ضغوط العمل	05
47	نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل.	06
50	نموذج كرايتنر و كينيكي لدراسة ضغوط العمل.	07
99	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة 08 ماي 1945.	08
100	الهيكل التنظيمي لكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة بجامعة 08 ماي 1945 قائمة.	09
113	نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة	10
114	نسبة توزيع السن في العينة	11
115	نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة	12
117	نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة	13
118	نسبة توزيع عدد الدورات التدريبية في العينة	14

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك.	01
103	توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013 / 2014	02
104	تحويل معلومات الجنس إلى رموز.	03
104	تحويل معلومات السن إلى رموز .	04
105	تحويل معلومات المؤهل العلمي إلى رموز.	05
105	تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز.	06
105	تحويل معلومات عدد الدورات التدريبية إلى رموز.	07
107	توزيع عبارات المحور الأول(المناخ التنظيمي) والثاني (ضغوط العمل) والثالث (دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	08
111	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	09
112	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس.	10
113	توزيع أفراد العينة حسب السن	11
115	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12
116	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13
17	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	14
119	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الهيكل التنظيمي	15
121	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الدعم القيادي	16
123	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الحوافز	17
125	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن المشاركة في اتخاذ القرار	18
126	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الإتصال التنظيمي	19
128	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن طبيعة العمل	20
130	مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن ظروف العمل المادية	21
131	المستوى الكلي للمناخ التنظيمي للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة	22
133	مستوى ضغوط العمل الناجمة عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد	23

135	مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه	24
137	مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم	25
140	مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية	26
141	مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	27
142	المستوى الكلي لضغوط العمل للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة	28
143	دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة	29
146	المستوى الكلي لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة.	30

المقدمة العامة

مقدمة عامة :

لقد أصبح من البديهي اليوم ، أن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها إنما هو يتوقف بالدرجة الأولى على مواردها البشرية ، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة ، وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية ، لهذا ليس من الغريب أن يحظى موضوع المناخ التنظيمي ، باهتمام كبير من طرف السلوكيين و الإداريين لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمؤسسة، فجودة أداء هذه الأخيرة يتوقف بشكل كبير على جودة أداء مواردها البشرية ، والوصول الى رضا زبائنها محكوم بالوصول الى رضا مواردها البشرية على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

ساهمت التطورات الفكرية المعاصرة في مجال الإدارة في تغيير بعض تطبيقات البيروقراطية السابقة في المنظمات، فلم تعد مجرد هياكل تنظيمية ونظم وتشريعات وموازنات ومعدات ومباني يعمل بها مجموعة من الأفراد الذين ينفذون الأوامر و التعليمات، بل أصبحت المنظمات تتأثر بالعوامل المعنوية السارية فيها والتي من أهمها المناخ التنظيمي السائد الذي يحدد مدى استقرار المنظمة من خلال تحديد خصائصها المميزة.

ينظر إلى المنظمات اليوم على أنها جهد جماعي ، لتحقيق هدف مشترك ، و بالتالي فإنها تحتاج إلى العنصر البشري لتوجيه أعمالها و تحقيق تلك الأهداف، وقد أثبتت الدراسات و التجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المدربة و المؤهلة و طريقة سلوكها في بيئة العمل هي الأداة للتغيير و التطوير ، حيث اتجهت الأنظار نحو الفرد و علاقته بالجماعة و البيئة التنظيمية الداخلية و الخارجية التي يعمل الفرد في ظلها، ومثال ذلك تقدم الإدارة اليابانية التي ركزت على سعادة العامل و راحته في عمله ، سواء أكان داخل المؤسسة أم خارجها.

ويقترن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية و التي يعتبر المناخ التنظيمي أحدها ، فالجو السائد داخل العمل له أثر مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أي منظمة ، حيث أكدت العديد من الدراسات القديمة منها و الحديثة حول موضوع المناخ التنظيمي ، على عدد من المعايير التي تربط فاعلية تنظيم المنظمات لمخرجاتها، بالجو السائد فيها سلبا أو ايجابا ، ومن الأمور التي تحقق مناخا تنظيميا جيدا ، ترسيخ التعاون ، والتفاعل الاجتماعي ، بما يعكس عملية تكامل الجهود وتناسقها بدلا من تضاربها وتباعدها.

وللمناخ التنظيمي في المؤسسة -أي مؤسسة- أثر هام في أداء العاملين لعملهم فقد توصل الباحثان فرايد و غرينبرغ (1971) في دراسة قاما بها لمعرفة اتجاهات مجموعة من العاملين نحو أدائهم لأعمالهم، ونحو البقاء و الاستقرار فيه ، إلى أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم و التشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملون به ، كما يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تأثيرا كبيرا على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم.

كما و يؤثر المناخ التنظيمي في منظمة ما على علاقات العمل بين العاملين فيها ، فالعلاقات المبنية على روح الفريق التعاونية المنتشرة في كافة أنحاء المنظمة ، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية و رضا العاملين و دافعيتهم للعمل ، ومهما كانت طبيعة المؤسسة و أيا كان مجال عملها فمن المفروض أن يكون هناك بيئة عمل جيدة ومناسبة ، لأن ذلك ينعكس على أداء العاملين فيها ، ويحقق رضاهم عن العمل ، وبالتالي يشعر العامل عندما يعمل في جو ومناخ تنظيمي صحي، بأن هناك مجالاً للتطوير الذاتي.

وتزداد أهمية دراسة المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة حيث المنافسة الشديدة ، والاتجاه نحو العولمة ، والتغير التكنولوجي السريع ، حيث أن هذه التحديات تفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء مزيدا من الانفتاح و التجديد و الإبداع و التطوير .

ان ضغوط العمل بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي الى توليد انحرافات تشكل عبئا على قدرة ومقاومة الناس في التحمل ، فرياح الحضارة تحمل في طياتها أفات تستهدف النفس الإنسانية ، و زيادة التطور تحمل النفس أعباء فوق الطاقة، فينتج عنها زيادة في الضغوط التنظيمية ، مما ينعكس على الحالة الصحية الفسيولوجية والسيكولوجية العقلية ويؤدي الى الانهيار و ربما الموت.

ان انسان هذا العصر يعيش تحديات كثيرة وسط بيئة تتسم بالتغير والتطور السريع والمستمر ، فالدول اليوم سواء كانت متقدمة أو نامية تواجه دوامة وصراع هذا التغير الذي يتميز بالسرعة و الثقل ، وقد أصبح هذا التغير في حد ذاته يمثل قوة أساسية له تأثيراته المختلفة و عواقبه الخطيرة على النواحي النفسية و الاجتماعية، ونتيجة لهذه التغيرات أصبح الانسان اليوم يواجه في حياته خاصة المهنية منها العديد من التهديدات والمخاطر والضغوط التي يفترض منه التعامل معها بفاعلية للحد من أثارها الضارة، فهذا التغير المتسارع لا يمس الصناعات و التكنولوجيات وحسب، بل يتغلغل في أعماق حياتنا الشخصية مما يحيطنا بأمراض نفسية وبدنية عنيفة و مدمرة، فتكون النتيجة المتوقعة تعرض العاملين لمستويات مرتفعة من الضغوط والتوترات التي تترك أثارا نفسية و اجتماعية على كل من الأفراد والمنظمات وحت المجتمعات .

لقد أضحت الضغوط اليوم سببا مهما في تحميل المنظمات تكاليف ضخمة كانت في غنى عنها، فنجد مثلا الاقتصاد الأمريكي كلفته الضغوط المهنية تكاليف باهضة ، وأمريكا الشمالية تحملت خسارة تبلغ مائتا مليون دولار في العام، كما تدفع بعض شركات صناعة السيارات مبالغ ضخمة مقابل قصورها في معالجة ضغوط العمل بما يعادل ما تدفعه لتأمين الحديد و الصلب الذي تستخدمه في صناعتها، كما أن تكاليف عالية يتحملها كافة العالم الصناعي من جراء هذه الضغوط، الأمر الذي جعل الضغوط تسمى أفة العصر والعدو الأول في الاقتصاد العالمي . وفيما يخص صحة الانسان تتسبب ضغوط العمل في نسبة 80 بالمئة من مجموع الأمراض التي يعاني منها الأفراد .

ان نجاح أي دولة في تحقيق النمو و الرقي يتوقف على نجاح منظمتها في انجاز المهام الموكلة اليها على أحسن صورة، هذه المهام يقوم بها العنصر البشري، فالبشر هم الذين ينشرون الحركة في المنظمات ، كما يعيشون فيها مظاهر النشاط والعمل، اذ يعتبر عاملا مهما في تحريك كل الطاقات أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه عام ، كما يعود الإستثمار الجيد لهذه الطاقات الى مدى كفاءة الفرد العامل داخل المنظمة . وعليه فإن تحقيق فاعلية الموارد البشرية داخل المنظمة لا يقتصر على اعداد أفرادها ومستويات تدريبهم و كفاءتهم أو مؤهلاتهم العلمية و التقنية وحسب، بل لا بد أن يمتد الى وجوب معرفة ما يحيط بهم من ضغوط ، والعمل على استئصالها و على الأقل التقليل من حدتها.

وانطلاقا من حيوية موضوع ضغوط العمل ، وأهمية المناخ التنظيمي في المنظمات كونه مقياس نجاح أية منظمة و استمرارها، سيتم تناول هذين المتغيرين بالدراسة، من أجل معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر موظفي ومسيري كلية الرياضيات و الاعلام الألي و علوم المادة بجامعة قالملة. وعليه تم بناء اشكالية الموضوع على النحو التالي :

أولا : اشكالية الدراسة

- كيف يساهم المناخ التنظيمي في الحد من الضغوط التنظيمية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة ؟
و انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي تكون التساؤلات الفرعية على النحو التالي :
- ما هو المناخ التنظيمي والضغوط التنظيمية ؟
 - ما واقع المناخ التنظيمي بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة ؟
 - ما هي مظاهر و أسباب الضغوط التنظيمية بكلية الرياضيات و الإعلام الألي وعلوم المادة ؟
 - ما علاقة المناخ التنظيمي بالضغوط التنظيمية ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- كإجابة أولية على الاشكالية الرئيسية و تساؤلاتها الفرعية نضع الفرضيات التالية :
- هناك مناخ تنظيمي إيجابي بكلية الرياضيات و الإعلام الألي وعلوم المادة ؟
 - تنعكس مسببات الضغوط التنظيمية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة في مسببات ذات علاقة بالفرد، ومسببات ذات علاقة بالعمل نفسه، ومسببات ذات علاقة بالتنظيم، ومسببات ذات علاقة بالحياة الاجتماعية، ومسببات ذات علاقة بالبيئة الخارجية.
 - هناك علاقة عكسية بين كل من المناخ التنظيمي والضغوط التنظيمية.

3- أهمية الدراسة :

- نظرا لوجود فجوة ونقص في الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين - المناخ التنظيمي وضغوط العمل - معا، والتي تتطلع إلى معرفة المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل وأثارها ، فهذه الدراسة تمثل خطوة أساسية بغية معالجة مشكلة كبيرة تمس بالجانب النفسي والجسمي للعامل ، وستخصص دراستنا هذه بالموظفين والمسيرين الجامعيين وما يتعرضون له من ضغوط
وعليه فهذه الدراسة تكتسب أهميتها نظرا لما يلي :
- الدراسة تتعامل مع المناخ التنظيمي والذي يرتبط بعناصر تنظيمية أخرى، تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية، وفي جذبها للكفاءات العلمية و الإدارية.
 - معرفة مستويات المناخ التنظيمي السائد في الجامعة.
 - أشار أغلب الباحثين إلى أنه من الرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا أنه لا يزال موضع جدل مما يستدعي تناوله بالبحث و الدراسة وتوضيح مدى تأثيراته في المجالات المختلفة المرتبطة بالمنظمات.
 - الإلمام بمختلف الوسائل التي يمكن من خلالها رفع مستوى شعور الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي الإيجابي والحد أو التقليل من المناخ التنظيمي السلبي.
 - كونها تلفت النظر إلى مدى جدية ضغوط العمل وما يمكن أن تخلفه من أثار سلبية على صحة الإنسان النفسية والجسدية.
 - ما يترتب عليها من تكاليف باهضة تتحملها المؤسسة في حالة تجاهلها لهذه الضغوط أو سوء إدارتها لها.

- إبراز علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل ، مما يساعد في تحديد مسببات ضغوط العمل انطلاقا من عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة.
- كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تفيد الباحثين والموظفين والمدبرين وتعطيهم نظرة واسعة عن أهم مصادر ومسببات ضغوط العمل ومختلف الأساليب الفعالة التي تحد من تأثيراتها السلبية، ومن تم تسمح بتخطي مختلف المشكلات التي تقف عائقا في كثير من الأحيان أمام فاعلية وفاعلية تنفيذ الأعمال.
- تعد هذه الدراسة أداة يمكن للمنظمات على اختلاف نشاطها الاستفادة منها من خلال ما ستحويه من اقتراح أفكار جديدة، قد تفيد في الحفاظ و التحسين من الصحة النفسية و الفسيولوجية وكذا السلوكية لموظفيها.
- شعور الباحث بأهمية هذين المتغيرين - المناخ التنظيمي وضغوط العمل - ومحاولة معرفة أثر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل أو العكس.

4- أهداف الدراسة :

- تهدف هذه الدراسة الى توضيح جملة من النقاط يمكن اجمالها فيما يلي :
- تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد لدى موظفي ومسيري كلية الرياضيات والاعلام الألي وعلوم المادة بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
- تحديد مستويات ضغوط العمل لدى موظفي ومسيري الكلية.
- تحديد الى أي مدى يصل تأثير ضغوط العمل على المناخ التنظيمي.
- التعرف على مصادر و نماذج و آثار ضغوط العمل على المناخ التنظيمي.
- التوجه بالمناخ التنظيمي نحو الأفضل من خلال ادارة الضغوط التي يواجهونها.

5- أسباب الدراسة :

- ان اختيار هذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، وانما كان نتيجة تأمل طويل وفحص دقيق ، ويمكن أن نوجز أسباب اختياره في النقاط التالية :
- قلة الدراسات في هذا الموضوع والتي تناولت المتغيرين معا، أي المناخ التنظيمي و ضغوط العمل.
- اغفال جل ان لم نقل كل المنظمات جانب ضغوط العمل وعدم الاهتمام بها والعمل على ادارتها بما يحقق الراحة النفسية للعامل ومن تم توفير المناخ التنظيمي الملائم.
- اهمال الجامعة كمنظمة للجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين ، مما قد يؤدي الى تدهور المناخ التنظيمي السائد نتيجة لتدهور العامل النفسي لديهم ، بسبب ما يحيط بهم من ضغوط سواء في عملهم أو مجتمعهم.
- الرغبة الشخصية للباحث في اثناء هذا الموضوع ، والسعي الى ايجاد حلول للتقليل من هذه الضغوط.
- الاغفال التام للمؤسسات الجزائرية للمشاكل التي تسببها ضغوط العمل سواء على مستوى العامل أو على مستوى المنظمة.

6- منهجية الدراسة :

على الباحث إتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها و تحليلها، ونظرا إلى أنها ستتم عن طريق استمارة الأسئلة (الاستجواب غير المباشر)، وانطلاقا من طبيعة إشكالية وفرضيات البحث، والمعلومات المراد الحصول عليها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها وهذا ما ورد في فصلنا النظري، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا ما ورد في فصلنا التطبيقي. كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

7- حدود الدراسة :

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي :

أ- الحدود الموضوعية :

سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل من الزاوية التي عاجلتها الدراسات السلوكية والادارية، وليس من الزاوية التي عاجلتها الدراسات النفسية و الاجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص التي تندرج تحته هذه المذكرة ، ومن تم فإننا سنحاول دراسة مدى تأثير ضغوط العمل خاصة الناجمة عن البيئة الداخلية للمؤسسة على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

ب- الحدود الزمنية :

أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.

ج- الحدود المكانية :

تمس الدراسة الميدانية احدى الجامعات الجزائرية وهي كلية الرياضيات و الاعلام الألي وعلوم المادة بجامعة 8 ماي 1945-قالمة

8- صعوبات الدراسة :

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء ماتعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، ويمكن حصرها فيما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية، مما يجعل دراسته معقدة و تحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.

- الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات المعتمدة .

الفصل الأول

أساسيات عن المناخ التنظيمي

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة ويرجع هذا الاهتمام أيضا من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمات. لقد أكدت الدراسات على وجود عناصر و أبعاد للمناخ التنظيمي تحدد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، فالهياكل التنظيمية ونمط الاتصال السائد في المنظمة يحددان مستوى المناخ التنظيمي فيها، وكذلك تساهم أنماط القيادة وطبيعة العمل السائدة في تحديد طبيعة و مستوى المناخ التنظيمي ، كما أصبحت للتكنولوجيات المستخدمة في المنظمة و طرق استخدامها دورا فاعلا في توفير متطلبات العمل و جو العمل المناسب.

إن الشيء الذي لا يقاس لا يمكن إدارته، هذا الأمر أدى بالباحثين إلى غيغاد مداخل و أساليب لقياس المناخ التنظيمي ، مما يسمح بمعرفة مستوى المناخ التنظيمي و تحديد مستوى تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، الأمر الذي يساهم في عملية تحسين المناخ التنظيمي و حل المشاكل المرتبطة بهذا الأخير و توجيهه بما يتوافق و أهداف المنظمة.

و في هذا الفصل سنسلط الضوء على المناخ التنظيمي من خلال دراسة الباحث التالية :

- في المبحث الأول نتناول ماهية المناخ التنظيمي من حيث مفهومه، خصائصه، أهميته، أنماطه، وعناصره.
- في المبحث الثاني نتناول أبعاد المناخ التنظيمي وهذا من خلال التطرق إلى بعد البناء التنظيمي، بعد الممارسات الإدارية، بعد تفاعل الفريق، بعد ظروف العمل، وأخيرا بعد العوائد و المزاي.
- في المبحث الثالث نتناول النظريات الرئيسية التي فسرت المناخ التنظيمي و هذا من خلال التطرق إلى نظريات المدرسة الكلاسيكية، نظريات المدرسة السلوكية، نظرية مدرسة النظم، نظرية المنظمة المتعلمة ، وأخيرا نظرية الإدارة بالأهداف.
- في المبحث الرابع و الأخير نتناول الأسس النظرية حول المناخ التنظيمي وهذا من خلال التطرق إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، مؤشرات المناخ التنظيمي، قياس المناخ التنظيمي، العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف و الجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية ، و إلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات مثل البيئة ، الثقافة ، الموقف ، الشخصية ، والشعور وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي.

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي.

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازيا ، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، و استعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظر إلى المنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.⁽¹⁾

ويرى كل من شنيدر و شنيدر أن المناخ التنظيمي " يعني ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع السياسات و الممارسات و الظروف التي تكشف بيئة العمل".

ونظر ليكرت(1978) إلى المناخ التنظيمي " بأنه مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة و هذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الإداريين للنظام و هذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل".⁽²⁾

يشير إليه أناتول على أنه "روح الفلسفة السائدة على التنظيم و المسئول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، و التي يشكل مجموعها هيكل التنظيم" ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح و القوانين ، توزيع الأدوار طبقا لميثاق التنظيم.

ويشير إليه كل من فيلد و إبلسون على أنه " خصائص تتصف بالثبات و قابلة للقياس ، ذات تأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم".

ويشير إليه كل من جيلمر و فورهاندا على أنه "مجموعة من الخصائص تصف التنظيم و تعمل على تمييزه عن غيره ،

(1) بوجعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 200-286.

(2) المرجع السابق ص 28.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

ذات ثبات نسبي ، وتؤثر على سلوكيات الأفراد".⁽¹⁾

وذكر ريناتو تاجيوري " أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة و الوسط و النظم الاجتماعية و الثقافية تكون معا المناخ يمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكون شخصية الفرد".

- أما المعشر فقد نظر إليه على أنه "مجموعة الخصائص الاجتماعية والصفات الرئيسية التي تشكل بيئة العمل و البيئة الإنسانية التي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها".

- وعرفه روي و الباكر بأنه "نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة".⁽²⁾

- أيضا يمكن التمييز بين المفاهيم وفقا لثلاث رؤى تتمثل فيمل يلي :⁽³⁾

1. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات :

فالمناخ التنظيمي يعبر عن " الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل ، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي ، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم و أدائهم".

* وهو " مجموعة القواعد والسياسات و الإجراءات و النظم و اللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل".

ثانيا : مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات الفرد للمناخ :

* وعليه فان المناخ التنظيمي هو " الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم و عن السلوك القيادي للمديرين فيها، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم.

2. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات و العلاقات بين الفرد و المؤسسة :

* يعرف المناخ التنظيمي بأنه " أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما و يتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد".

* وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره " العلاقة الوظيفية و الشخصية القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل و إجراءاته و لوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة".

(1) محمد حسن رمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الاسكندرية، 2004، ص87

(2) واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، ط1 ، عمان، 2006، ص ص 25-26.

(3) فاروق عبده فليح، محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005، ص ص 291-293.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

و انطلاقا من هذه التعاريف المتعددة والمتشابكة يمكن إعطاء تعريف شامل للمناخ التنظيمي على أنه "نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، التي تتلاقى حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل و التي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها".

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي .

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، وتتمثل هذه السمات فيما يلي :⁽¹⁾

- 1- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا..
- 2- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي.
- 3- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
- 4- أن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- 5- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين و سلوكهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

أما جحلان فقد أضاف الخصائص التالية:⁽²⁾

- 1- إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها لإدراكهم الخاص و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلا فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات الأفراد.
- 2- المناخ لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي.
- 3- مناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الأضيق فقط.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي.

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر عما يلي:⁽³⁾

- 1- جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد.

(1) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد ، ص ص 295 - 296.

(2) بوجمة نقبيل، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، ط1، مصر، 2007، ص ص 17 - 18.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

2- تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3- حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية.

4- دعم و تأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

وكذلك يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال نقاط أخرى تتمثل في : (1)

1- تتصف المنظمات التي تحوي مناخات عمل سلبية بقلّة الانسجام و التعاون، مما يحدث أبعاد سلبية كزيادة الدوران الوظيفي، اللامبالاة في العمل، عدم الحيوية و تدني الإنتاجية.

2- يسهم المناخ التنظيمي في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة.

3- يهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد .

4- تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساعد في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات، وبالتالي القدرة على تفسير هذا السلوك و توجيهه و تعديله.

5- للمناخ التنظيمي أهمية بسبب علاقته بالتطوير و التجديد التنظيمي.

6- يساهم المناخ الجيد في إحداث عملية التغيير التنظيمي و التقليل من درجة مقاومة الأفراد اتجاه عملية التغيير، وذلك من خلال عملية الاتصال و القيادة الفعالة.

المطلب الرابع : أنماط المناخ التنظيمي.

يمكن تمييز ثلاثة أنماط من أنماط المناخ التنظيمي كما يلي : (2)

1- المناخ السلطوي : يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي و ما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات أي المركزية في اتخاذ القرارات.

2- المناخ الانتمائي : حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

(1) ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص ص 10-11.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

3- المناخ الانجازي : حيث يتيح المديرين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

- ومن أشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه هالبن و كروفث حيث نظر إلى المناخ التنظيمي على أنه تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح إلى المناخ التنظيمي المغلق و هذه المناخات هي : (1)

1- المناخ المفتوح : يمتاز هذا النمط بكونه مناخا فعالا و نشيطا يميل إلى المشاركة بين القيادة و العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة و يشعر فيه العاملين بالرضا وبالتالي يحققون مستوى عال من الانجاز.

2- المناخ المستقل : وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة و تنبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد و لذا فان القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و درجة الرضا والدافعية عند العاملين.

3- النمط المسيطر عليه : وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين ويتم توجيه سلوك الجماعات صوب انجاز العمل فقط.

4- المناخ المألوف : حيث يميل هذا النمط للشخصية و إشباع الأفراد لحاجاتهم و لا يكثرث العاملين للضغوط التي تمارس عليهم لانجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة و تحتوي على درجة من عدم الصدق و النفاق.

5- المناخ الأبوي : يحدد القائد المهام و الأعمال المطلوب انجازها و لا يفسح المجال للموظفين للمشاركة و بالتالي فان درجة رضا العاملين و روحهم المعنوية تكون متدنية و يكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدودا جدا.

6- المناخ المغلق : يسود هذا المناخ درجة عالية من التسبب من قبل العاملين مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة ويهدد بقاءها إضافة إلى انخفا الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الانجاز.

المطلب الخامس : عناصر المناخ التنظيمي.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده ، التي تعد الأعم و الأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى : (2)

1- الهيكل التنظيمي : وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة و اتخاذ القرارات.

2- نمط القيادة : يعد نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي .

3- نمط الاتصال : إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور.

(1) أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007، صص 51-52.

(2) واصل جميل المومني، مرجع سبق ذكره، صص 35-36.

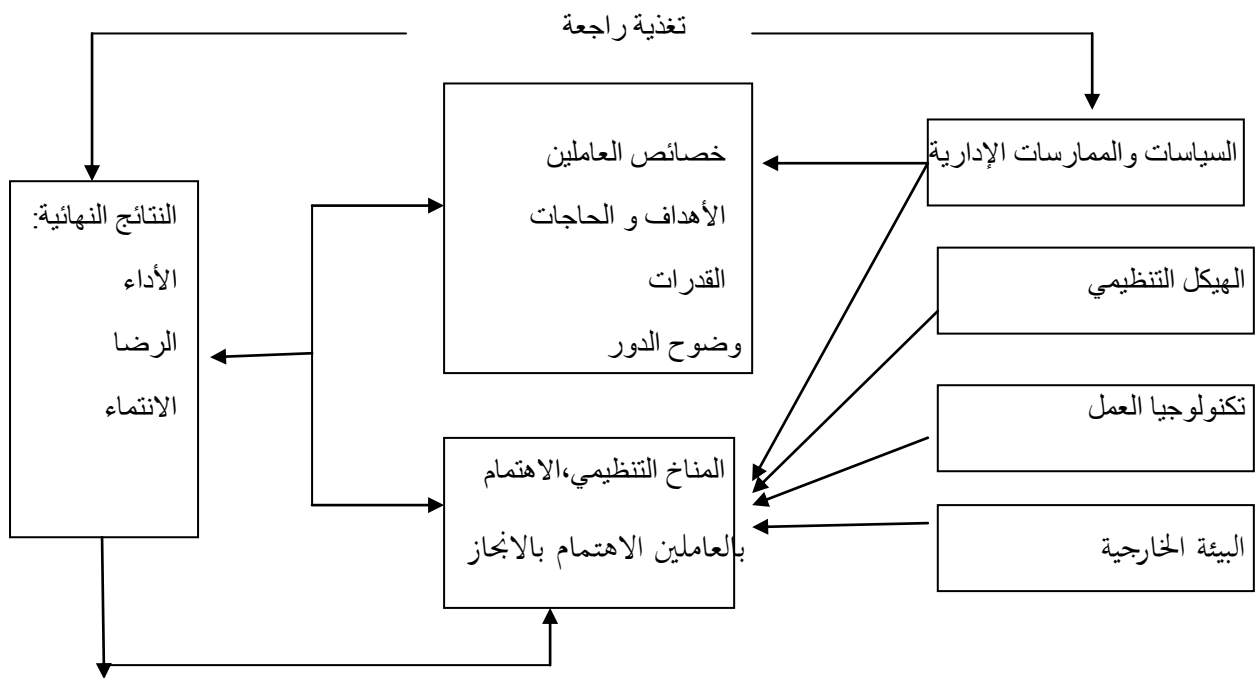
الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

4- المشاركة في اتخاذ القرارات : حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم و اقتراحاتهم ، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

5- طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم.

6- التكنولوجيا : إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان ، إلا أنها تثير العديد من المخاوف. فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة.

الشكل رقم (1) : العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي



المصدر: واصل جميل المومني ، مرجع سبق ذكره ص 36.

بالإضافة إلى العناصر السابقة هناك من أضاف عناصر أخرى تتمثل فيما يلي :⁽¹⁾

1- العمل الجماعي : تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية.

2- الحوافز : يمكن تعرف الحوافز على أنها ، "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

⁽¹⁾ شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 ص ص30-31.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

3- نظم و إجراءات العمل : هي مجموعة القرارات، الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، حيث تبين التسلسل الوظيفي و كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة، بدء الدوام ...

4- العلاقات الداخلية : تتكون العلاقات الداخلية من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، العلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، العلاقة مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة ، وهذه العلاقات الداخلية إما تكون صاعدة أو هابطة ، ايجابية أو سلبية ، مرنة و متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المبحث الثاني : أبعاد المناخ التنظيمي.

تباينت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي، ولكن ورغم التباين الواضح من حيث أعداد ومسميات هذه الأبعاد، إلا أنه هناك شبه اتفاق بينهم على بعض الأبعاد، كالهيكلة التنظيمي، والروح المعنوية، و العلاقات بين أفراد التنظيم، وأسلوب القيادة. حيث تم تناول المناخ التنظيمي في هذه الدراسة في خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في ما يلي :

المطلب الأول : بعد البناء التنظيمي.

يمثل البناء التنظيمي الإطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد توجد بينهم علاقات مشتركة، يمكنهم من خلاله إنجاز المهام بأقل قدر من الجهد و الوقت، لتحقيق أهداف المنظمة، والمتضمن الهيكل التنظيمي، كما يشمل العلاقات المتبادلة بين الأفراد وطرق الاتصالات والتواصل في العمل، و السياسات المتبعة⁽¹⁾ ويتمثل في المحورين التاليين:

1- محور الهيكل التنظيمي.

يعرف الهيكل التنظيمي " على أنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"، فالهيكل التنظيمي وسيلة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، من خلال تسهيل تحديد أدوار الأفراد، كما أنه يساهم في تفادي الازدواجية بين الأنشطة، وتحديد مختلف الصلاحيات و المسؤوليات بين مختلف العاملين⁽²⁾

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الرباط الذي يجمع بين أجزاء المنظمة المختلفة كالأفراد و المهام و . عملية اتخاذ القرارات و نظام الاتصالات والواجبات ونظام المعلومات

ومن متغيرات الهيكل التنظيمي المؤثرة في المناخ:⁽³⁾

* حجم المؤسسة : ويتمثل بالنمو المباشر للمنظمة واتساع حجم عملها من حيث عدد المستويات الإدارية، ومدى التنوع الموجود داخل تلك المنظمة، حيث يؤثر على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات وأساليب العمل.

* رسمية التنظيم : و تشير إلى درجة تحديد الأدوار والمسؤوليات والإجراءات المنظمة لسلوك الأفراد داخل التنظيم ، وتختلف درجة الرسمية من منظمة لأخرى وفقا للفلسفة الإدارية السائدة، وهذا ينعكس على بيئة العمل والمناخ التنظيمي.

* درجة مركزية التنظيم: ويعني مدى تركيز السلطة وحق اتخاذ القرار في المستويات العليا ومدى تفويض تلك السلطات إلى المستويات الإدارية الدنيا حيث تؤثر درجة المركزية واللامركزية على طبيعة المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة .

(1) علي علي محمد عباس، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011، ص78.

(2) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص16.

(3) أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص48-49.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

* وهو أيضا الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها و شكلها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري و تخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة.⁽¹⁾

2. السياسات و الإجراءات التنظيمية :

* تحدد سياسات واستراتيجيات أية منظمة الأهداف و الغايات والمهام التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ويؤثر مدى الترابط بين أهداف التنظيم و غايات وحاجات العاملين فيها في خلق مناخ تنظيمي جيد، ويجب أن توفر سياسات المنظمة و أهدافها فرصا أمام الأفراد للتطور الذاتي و التحديد و الإبداع و التطوير.⁽²⁾

* إن المديرين الذين يوفرون التغذية العكسية و الرقابة الذاتية و المسؤولية الشخصية لمرؤوسيههم هم الذين يساهمون في تكوين المناخ الانجازي المتكيف، والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة و المنظمة.

* عكس المديرين الذين يتشددون في وضع القواعد و الإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات و الأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي.⁽³⁾

المطلب الثاني : بعد الممارسات الإدارية.

ارتبط مفهوم الممارسات الإدارية بمفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة لعالم الاجتماع الأمريكي التون مايو من خلال أبحاثه في¹ مجال العلاقات الإنسانية في التنظيم الصناعي و بتجاربه المعروفة بتجارب هورثون التي قادها هو وزملاؤه في جامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان هدفها الزيادة في الإنتاج من خلال التغلب على العوامل المادية التي تعيق الإنتاج مثل الإضاءة و سوء التهوية ومدة الراحة و نظام الأجور وغيرها، وأظهرت النتائج إلى أن زيادة الإنتاجية تعتمد أساسا على العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر من اعتمادها على العوامل المادية.

فنظرية العلاقات الإنسانية استهدفت رضا العاملين وسعادتهم، فضلا عن تحديد وتعريف قيم الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وفي هذا السياق نشير الى أن هناك حقيقة هامة أثبت الواقع صحتها الى حد كبير وهي: " أن الأوامر و التعليمات لا تنفذ بالضغط و الإكراه، حتى لو نفذت فلن تنفذ بنفس الطريقة والفعالية التي تنفذ بها لو توافر للعاملين الحماس والرغبة والتعاون الاختياري لتنفيذها.

(1) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 296.

(2) أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

ويؤيد هذا الاتجاه نتائج العديد من البحوث و الدراسات التي كشفت عن وجود علاقة بين الممارسات الإدارية و عدد من المتغيرات كالروح المعنوية لدى المرؤوسين وبين المناخ التنظيمي والقيادة، أي أن كفاءة العامل وإنتاجيته ورضاه الوظيفي، ودرجة ولائه وإخلاصه لمهنته تتأثر بأسلوب القيادة، و وجود علاقة موجبة بين الأسلوب الديمقراطي وكل من الرضا عن العمل والأداء، وأن هناك أثر سلبي للنمطين التسلسلي والتسبيبي على الروح المعنوية لدى المرؤوسين، بل أن السلوك القيادي قد يؤثر على الصحة النفسية للعاملين.⁽¹⁾

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز.

المطلب الثالث: بعد تفاعل الفريق.

1- مفهوم فريق العمل

جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً، ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسؤولية المشتركة.

ويعرف كذلك على أنه وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصه للتعاون و بذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك.⁽²⁾

2- أنواع فرق العمل :

تحرص التنظيمات الإدارية على إيجاد الروح التعاونية و روح الفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل تتمثل في :⁽³⁾

* فرق حل المشاكل : حيث يتم تشكيل هذا النوع من الفرق بشكل خاص بكل وحدة إدارية، وذلك لعقد الاجتماعات الدورية بقصد التعرف على المشاكل.

* الفرق التي تدير نفسها ذاتياً : حيث يتم تشكيل هذه الفرق لأغراض التطوير والبحث واستخدام ما تراه مناسباً من الأساليب و الآليات اللازمة لذلك.

* فرق العمل التي يتم تشكيلها من مختلف الدوائر : يتم تشكيل هذه الفرق من عدد من الموظفين من دوائر و وحدات مختلفة، وذلك للقيام بمهام و مسؤوليات متنوعة، وقد يكون دور هذه الفرق شاملاً لكل جوانب التنظيم.

(1) علي علي محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004، ص 239

(3) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، ط1، عمان، 2009،

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

3- محاور تفاعل الفريق.

يعتمد التفاعل الإنساني في المنظمة على ديناميكية الجماعة من خلال التفاعل بين أفراد المنظمة من خلال التفاعل بين الجانبين الرئيسيين التاليين هما: (1)

* الجانب الفني : المتمثل في العمل وخطواته وأساليبه وإجراءاته وتقنياته ومختلف التكنولوجيا المستخدمة فيه.

* الجانب الإنساني : المتمثل في دوافع الأفراد وعلاقاتهم وأهدافهم وقيمهم ومختلف العناصر المؤثرة في سلوكهم، فكلما كان هذا التفاعل ايجابيا كان ذلك في صالح الطرفين (المنظمة، الأفراد).

و لذا تم تقسيم هذا البعد إلى المحورين التاليين :

* محور العلاقات الإنسانية

من المفاهيم الشائعة تعريف كيث ديفر الذي يشير إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي.(2)

ولذا فقد تركزت دراسات مايو على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع هوثورن وهي: (3)

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد

- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.

- أن الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.

- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

* محور الروح المعنوية.

- الروح المعنوية هي اتجاه يحمله الأفراد والجماعات العاملين في منظمة ما يساعدهم على العمل سويا كفريق واحد وبأقل ما يمكن من حالات الصراع والتنازع وهم متوجهين في سعيهم الحثيث نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

(1) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص90.

(2) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص104.

(3) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره ص66.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

وكلما سادت المعنوية عموم المنظمة فان العاملين سيمثلون طواعية للقواعد الجارية في منظماتهم ، و يؤدون الأعمال وينفذون المهام المناطة بهم وهم في حالة من الرضا و الاندفاع وسيادة المعنوية لإدارتها. (1)

المعنوية من جانب آخر تعني مقدرة الأفراد على التكايف و التأزر و بإصرار و مثابرة وثبات، لتحقيق هدف مشترك. من خلال هذا التعريف نستنتج الأفكار التالية :

1- قوة ثقة أعضاء المنظمة بالأهداف.

2- قوة ثقة أعضاء المنظمة بقيادتها.

3- قوة ثقة أعضاء المنظمة ببعضهم البعض.

يكون بالإمكان العمل على رفع مستويات الروح المعنوية في المنظمة والعمل على تنشيطها من خلال مايلي (2):

1- منح الفرد العمل المناسب : وذلك من خلال عملية اختيار على أسس علمية عادلة.

2- العضوية و روح الفريق : من خلال إزالة العوائق الاتصالية بين جميع الأفراد، والعمل كوحدة واحدة.

3- الإشراف الفعال : امتلاك المشرف مجموعة من المهارات الاتصالية و القيادية و المصادقية.

4- العلاقات الرسمية و الغير رسمية : من خلال إقامة علاقات بين العاملين مبنية على الاحترام و الثقة المتبادلة.

ويمكن القول بأن الروح المعنوية تتمثل في مجموعة الأحاسيس الوجدانية الحماسية التي تسيطر على الفرد تجاه نفسه و تجاه زملائه وعمله، وهي عنصر معنوي تعكسها مظاهر من السلوك. كالأهتمام الزائد بعملهم، وإظهارهم لروح المبادرة، والحيوية أثناء العمل، واحترامهم للقواعد المنظمة للعمل، والرغبة في التعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة، والانتماء لمجتمعها، والولاء لقيادتها، وعلى العكس من ذلك في الروح المعنوية المنخفضة.

المطلب الرابع : بعد ظروف العمل.

إن العمل يؤدي في مكان معين و في بيئة معينة في ظل ظروف معينة تؤثر بدون شك في سير هذا العمل، وعند الحديث عن البيئة التنظيمية فيكون الحديث عن مفهوم واسع يتجاوز مفهوم التنظيم نفسه، وذلك لأن المنظمة تعيش ضمن نظام شامل فهي إذن نظام فرعي في هذا النظام الواسع الذي يطلق عليه البيئة.

(1) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2010، ص295.

(2) المرجع السابق ص ص296-298.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

ولذا تعرف البيئة بأنها: " المجال الذي تحدث فيه الإثارة و التفاعل أو هي كل ما يحيط بالإنسان من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية".

كما تعرف البيئة بأنها: " تلك الأهداف و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة، أو هي " الظروف و العوامل المحيطة بالمنظمة و التي لها علاقة بالعمليات التشغيلية، ويقصد بالعوامل المحيطة بأنها الظروف السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و الثقافية و البشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء و فاعلية المنظمة".

وهناك من يصنف بيئة المنظمة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية: "فالبيئة الداخلية هي البيئة الموجودة داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل، وتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء العمل كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي، وغير الرسمي، كما تشمل مجموعات العمل، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظم الأجور ونظام الحوافز و المهارات المتوفرة و الفلسفة الادارية".⁽¹⁾

أما البيئة الخارجية فتعتبر: " بيئة ذات علاقة بأنشطة المؤسسة و تشكل مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي التي توجد خارج المنظمة وتحيط بها و تؤثر فيها كالبيئة الاقتصادية و البيئة الاجتماعية و البيئة السياسية و البيئة القانونية وغيرها".⁽²⁾

يبدو واضحا أن البيئة الداخلية وفقا لهذا التصنيف قد تضمن معظم أبعاد المناخ التنظيمي، ويمكن القول أن بيئة العمل تتكون من شقين رئيسيين هما :

1- بيئة العمل النفسية و الاجتماعية.

تقوم علاقات العمل على أساس النظر إلى المنظمة كمجتمع بشري له طموحه ومشاكله وقيمه واحتياجاته، ذلك أن الفرد داخل منظومة العمل لا يكون معزولا عن غيره و مجتمعه، فهو يؤثر فيه ويتأثر بكل ما يسود هذا المجتمع من اتجاهات وأفكار وظروف ، لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية.

ومن أهم ما تبنى عليه العلاقة الجيدة بين العاملين هو توافر عنصر الثقة فيما بينهم، ويطلق عليها مصطلح الثقة التنظيمية. والتي يمكن تعريفها بأنها: "توقعات إيجابية لأعضاء التنظيم نحو بعضهم بعضا و صدق نواياهم و سلوكياتهم اعتمادا على أدوارهم التنظيمية، وعلاقاتهم، وخبراتهم، وتفاعلاتهم الشخصية".⁽³⁾

(1) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص ص96.

(2) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302.

(3) محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم

العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 30.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

2- بيئة العمل المادية.

يقصد ببيئة العمل الظروف المادية و المكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجهه الفرد عند دخوله مكان العمل ، وتتضمن مساحة المكتب ، مستوى النظافة، الإضاءة ، التهوية، وسائل الاتصال ، لوازم العمل المكتبية، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مريحة مما يساهم بفعالية في تخفيف العبء والملل و الإرهاق.⁽¹⁾

ويندرج في هذا الإطار البيئة التكنولوجية إذ أن التغيير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات، فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل ليأخذ اتجاهًا مماثلاً من التطور، و الديناميكية.⁽²⁾

المطلب الخامس : بعد العوائد و المزايا.

إن نظام الحوافز القائم على العدالة يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للفاعلين، كما يؤدي إلى مزيد اهتمام العمال بأعمالهم وتطوير قدراتهم. إن شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة و الانتماء و يقلل من الصراعات الناتجة كما أنه يحد من السلوكيات السلبية، مما ينعكس إيجاباً على مناخ المنظمة ككل.⁽³⁾

ومن أهم أنواع الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين هي :⁽⁴⁾

1- الحوافز المادية : من أكثر أنواع الحوافز استخداماً و بها يتمكن الفرد من أن يلتمس العلاقة بين الأداء و المكافأة.

2- حوافز مستوى الجماعة : وتعتمد عندما يزداد تعقيد المنظمة و تتداخل الأعمال إلى درجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون و التماسك.

3- الحوافز على مستوى المنظمة : تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية وتعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل.

و المزايا سواء منها المادية أو المعنوية، ومنها العوائد المادية التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية (أولية) كالطعام و الشراب و الملابس وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر الشهري من الحوافز المادية الأساسية، كما يدخل ضمن هذه الحوافز المكافآت، و ضمان استقرار العمل، و المزايا الإضافية: مثل السكن و النقل المجاني و التغذية و الضمان الصحي وغيرها.

(1) نايف بخار معيكل القحطاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني، رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 45.

(2) بوجمة نقبيل، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) حضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

أما المزايا المعنوية فتتمثل في التكريم السنوي للعمال البارزين، وذلك بمنحهم شهادة تقدير و مرتب شهر على أن لا يتجاوز عدد المكرمين منهم نسبة معينة تحددها الإدارة⁽¹⁾
فالعامل كغيره من الموظفين في أي مؤسسة يتوقع مايلي :⁽²⁾

1. أن يحصل على الترقيات، بما يسمح للعامل بالارتقاء الوظيفي.
2. أن يحصل على الحوافز والمكافآت نظير الأعمال الإضافية، أو الإبداعية.
3. أن ينال الدعم والمساندة من الإدارة عند المطالبة بحقوقه المتعلقة بالمهنة، والوقوف إلى جانبه في حالة تعرضه للإساءة.
4. كما يتوقع الحوافز التي تشبع حاجات الفرد الاجتماعية وال نفسية، وأن ينال الإحترام والتقدير، والشعور بأهميته.
5. منحه الثقة بنفسه، والتعاون معه على تحقيق أهدافه، ورفع روحه المعنوية وتقدير جهوده.

(1) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 100.

(2) المرجع السابق ص 101.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المبحث الثالث : النظريات المتصلة بالمناخ التنظيمي.

تعددت النظريات المتصلة بالمناخ التنظيمي نظرا لتعدد تعاريف وعناصر هذا الأخير فمنها ما هو مرتبط بالمدارس الكلاسيكية مثل الإدارة العلمية ومنها ما هو مرتبط بالمدارس السلوكية، ومنها ما هو مرتبط بالمدارس النيوكلاسيكية.

المطلب الأول : المدرسة الكلاسيكية.

1. الإدارة العلمية :

هدفت الإدارة العلمية إلى إيجاد أفضل طريقة في إتمام العمل، ومن أبرز روادها فردريك تايلور وهنري فايول و هنري غانت وغيرهم، و أهم أفكار الإدارة العلمية هي: (1)

- * إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة والعمال ، بمعنى ضرورة تغيير المفاهيم القديمة وإحلال أفكار متطورة محلها.
 - * الكشف عن أحسن طريقة ممكنة لأداء أي عمل معين و تحديد الوقت الأمثل الذي يجب أن يستغرقه الأداء.
 - * إحلال التعاون بين الإدارة و العمال محل الصراع و التناقض من أجل إنجاح المشروع وتحقيق مصلحة الطرفين معا.
 - * استخدام الحوافز المادية: (2) وذلك لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.
 - * التخصص و تقسيم العمل : في ضوء عمليات تحليل الوظائف وتحديد العمل اللازم للفرد من حيث الكم والنوع.
 - * شد الوظيفي : ويقصد به أن الفرد(الموظف) يسند له عمل ما أو وظيفة معينة يكون قد أعد لها و تدرب على مهامها.
 - * اختيار القرار الذي يحقق أقصى قدر من المنفعة : وأن الإنسان يعلم قيمة كل بديل بالنسبة لمدى النتيجة المتوقعة لتطبيقه، وأن لديه المعلومات الكاملة عن العمل و شروطه و لوائحه.
 - * وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرار : وذلك من أجل كفاءة العمل الإداري، بحيث تصدر القرارات من جهة واحدة.
 - * تحديد السلطة و المسؤولية.
- وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيمل يلي: (3)
- * التنظيم الإداري الهرمي .

(1) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، ط1 ، القاهرة، 1979 ، ص29.

(2) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص ص 60-61.

(3) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 53.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

* الإشراف الدقيق و الضبط المركزي الشديد.

* تحديد المهمات بدقة ووضوح.

وجهت انتقادات للإدارة العلمية، ومن أهمها نظرتها إلى العامل على أساس أنه مجرد آلة يمكن التحكم به عن طريق الأشياء المادية، و أهملت النواحي الإنسانية ، كما أنها أهملت صحة العامل الجسمية والنفسية، ونظرت للصدقات و الزمالة التي تنشأ بين العمال على أنها تمثل خطرا على الإدارة.

2. النظرية البيروقراطية.

عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في مطلع القرن العشرين ، حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، السلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيرا السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة التي تستند إلى قوة الدستور. ويرى فيبر أن مركز السلطة وإصدار التعليمات تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي إلى القاعدة التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط. (1)

ومن أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي مايلي : (2)

* التخصص و تقسيم العمل.

* هيراروكية الوظائف : أي أن كل وظيفة تخضع لرقابة و إشراف سلطة أعلى منها.

* نظام القواعد الصريحة : بمعنى وجود قواعد رسمية لضمان وحدة الجهد المبذول مما يؤدي إلى استمرار و استقرار التنظيم.

* العلاقات غير الشخصية : كي يقوم التنظيم باتخاذ قرارات رشيدة لا بد من تجنب الارتباطات العاطفية بالمرؤوسين.

* المؤهلات العلمية كأساس للاستخدام : إخضاع الترقية لعامل الأقدمية أو الكفاءة أو كلاهما معا.

- وجهت انتقادات للنظرية البيروقراطية، ومنها أن الوسائل تصبح غايات، والتشدد في تطبيق القواعد و الأنظمة، وعدم التمييز بين الوظيفة و الإنسان ، وحصص الاتصال من أعلى إلى أدنى، و الاستمتاع بممارسة السلطة لدى الرؤساء

(1) فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص56.

(2) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص ص75-76.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المطلب الثاني : المدرسة السلوكية.

لقد أثارت المرتكزات الفكرية والفلسفية للنظريات الكلاسيكية موجة من الانتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات المفكرين بضرورة خلق التوازن المطلوب بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية وبين الجوانب الإنسانية المختلفة وقد أشار المفكر أليفر شيلدون عن ذلك بقوله "أنا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأولويات الإنتاج من أدوات، مواد، عدد... ويبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست أنها تنظيما ماديا معقدا ، وإنما يتضمن تنظيما إنسانيا طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها و أدائها الإنتاجي. (1)

ومن ضمن هذه المدرسة حركة العلاقات الإنسانية التي من روادها ألتون مايو ، فمن أهم الدراسات في حركة العلاقات الإنسانية دراسة هوثورن التي أجريت تحت إشراف ألتون مايو والتي امتدت في الفترة (1927-1932)، وقد نشرت نتائج هذه الدراسة عام 1939 تحت عنوان الإدارة و العامل والتي تتمثل في : (2)

1- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد.

2- أن الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي بل يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.

3- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات والطموحات الجماعية.

4- التأكيد على أهمية التنظيم الغير رسمي وعبرت عنه بالقيم التي لا تحددها القواعد و السياسات الرسمية.

5- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والعاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بأفاهه المختلفة.

واهتم القائمون على هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين مجموعة من العوامل الظرفية الطبيعية مثل الإنارة ، الحرارة، الإنتاجية، وقد لاحظوا زيادة في الإنتاجية بعد مراعاة شدة و زخم العوامل المذكورة أنفا، وبعد أن تطورت دراستهم لوحظ أيضا أن إنتاجية الجماعة استمرت بالزيادة مع كونهم لم يلاحظوا تأثيرا ثابتا و مستمرا لتلك العوامل (الإنارة مثلا) ، ومع أن التغير في درجة الإنارة لم يؤثر على مستويات الإنتاجية بالشكل الذي حدث أول مرة فقد استنتج من ذلك بأن هناك عوامل نفسية وذاتية قد تكون لعبت دورها بين أفراد الجماعة في التأثير على مستويات الإنتاجية. (3)

(1) خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

(2) المرجع السابق ، ص ص 65-66.

(3) شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المطلب الثالث : نظرية مدرسة النظم.

تعتبر مدرسة النظم حسب القربوتي اضافة نوعية في النظرة للتنظيمات الإدارية، وتتلخص أهم أفكارها في الأتي: (1)

1- التأكيد على ضرورة النظر إلى المنظمة باعتبارها مسرحا سياسيا، تلعب فيه القوى و المصالح دورا كبيرا في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي و الأهداف واختيار نوعية التكنولوجيا التي تحقق المصالح الذاتية لهم، والتي ليست بالضرورة مصالح للتنظيم، ولذا يرى بعض المنظرين المعنيين بالمنظمات أمثال بغيغير و سالانيك أن النموذج السياسي في المنظمات يشبه بساحات قتال سياسي، وذلك أن الأقسام و العاملين من الأفراد و الكادر(الإطار) الإداري يستخدمون الأهداف الرسمية لتحقيق أجندتهم الخاصة الخفية أو الأقل، كما ينظر إلى الصلات الجيدة مع هيئات خارجية قوية على أنها مهمة جدا لوضع وحداتهم الإدارية أو لأوضاعهم الشخصية، ومن هنا يصعب تحديد الفعالية التنظيمية لمثل هذه المنظمات.

2- تصميم الهياكل التنظيمية يتم على التسوية التي يتم التوصل إليها من كافة الأطراف فيصبح التنظيم نظاما مفتوحا.

3- أكد، أنصار هذه النظرية أمثال جيمس مارش و هيربرت سايمون و جفري ففر على ضرورة تفهم المصالح و الأولويات الخاصة بأصحاب التأثير السياسي، حتى يتم تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.

4- يرى أنصار النظرية أن التنظيم يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة، فتصبح المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الأنظمة الأخرى فيأخذ منها ويعطيها من خلال تبادل المعلومات والموارد البشرية، فيشبهون المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها، ويتوقف نشاط و فعالية هذه الآلة على قدرة أجزائها على الإنتاجية الكافية، ونوعية الوقود و الصيانة، والعناية البيئية المتوفرة لها.

وانطلاقا من هذه الأفكار نستخرج خصائص وسمات النظام التي تميزه عن سواه وهي: (2)

1- إن النظام يتكون من أنظمة فرعية وتمثل أجزاء أصغر ويشكل مجموعها نظاما أكبر منها، وهذا النظام هو جزءا أصغر من النظام الأكبر الذي يتألف منه.

2- الكلية و الاستقلالية: ان كل نظام له حدودا فاصلة و واضحة عن البيئة التي يعمل بها.

3- التفاعل: تعتبر حالة التفاعل صفة مميزة لكل الأنظمة السائدة حيث أن الأجزاء التي يتألف منها النظام تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الكلية التي يسعى النظام لبلوغها ولا يستطيع الجزء أن يحقق تلك الأهداف بمعزل عن صور التفاعل مع غيره.

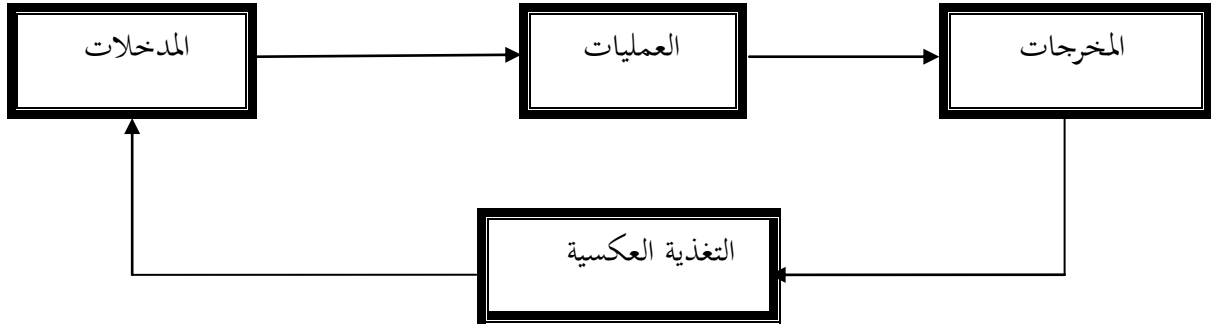
(1) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

(2) حضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

4- يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات و التغذية العكسية والشكل التالي يمثل ذلك :

شكل رقم (2) : نظرية النظام



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص76.

لذا ينبغي أن تكون العلاقات بين الأنظمة الفرعية المختلفة مبنية على التناسق و التكيف، وأن تكون أنموذجا للعلاقات الاجتماعية و الإنسانية، كمنظمة إنتاجية وأن تخلو من أي صراع سياسي، لأن ذلك قد يشل من فاعليتها، وإنتاجها.

المطلب الرابع: نظرية المنظمة المتعلمة.

يعرف التعلم على أنه "التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة". من يتفحص هذا التعريف يجده يعكس النظرة التقليدية للتعلم، ذلك أن الفرد وفق هذه النظرة يميل إلى التصرف والسلوك بشكل يختلف عن التصرفات والسلوكيات التي كان يأتيها قبل أن يحصل على الخبرة اللازمة".

وهناك من يعرفه على أنه " التغيير المتواصل و النسبي في سلوكية الفرد اعتمادا على حصيلة خبراته المتراكمة".⁽¹⁾

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدرتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها تنطلق هذه النظرية من أساس فلسفي وهو إعادة الاعتبار للإنسان في دولة الإنتاج و التوقف عن اعتبار الإنسان جزءا من الأدوات الرأسمالية التي تشغل وتوقف حسب أوامر الإدارة ، وتنتهي مشاركتها في الإنتاج بانتهاء عمرها الافتراضي وتتلخص أهم فرضيات هذه النظرية في الآتي :⁽²⁾

1- حق العامل بالمعرفة و التعليم ،ليس فقط للمهارات الضرورية لأداء عمله، بل يتعدى ذلك لما ينمي قدرات أخرى.

2- حق العامل في المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية.

⁽¹⁾ شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

⁽²⁾ على محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

- 3- حق العامل في أن تكون بيئة العمل بيئة مناسبة للعامل من الناحية الجسدية، والعقلية، وموائمة للقيم التي يؤمن بها.
- 4- حق العامل بالشعور بالانتماء لمنظومة العمل ومنظومة المجتمع، بل وللمنظومة العالمية باعتباره فردا من أفرادها، حيث يرى البروفيسور بيتر سنجي " إن المنظمة المتعلمة هي التي ينمي العاملون فيها قدراتهم بصورة مستمرة لتحقيق النتائج التي يستحقونها، ويتم فيها تشجيع أنماط تفكير جديدة ومنفتحة ويتعلم فيها العاملون كيف يتعلمون بصورة جماعية".

المطلب الخامس : نظرية الإدارة بالأهداف.

أكد بيتر دراكر وهو أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف من أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال انجاز أهدافها وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال خلق تصور كامل حول الأفراد العاملين عن المنظمات ذاتها وتحديد صورة واضحة للمسؤولية المناطة بها و أن يتم تقديم تصور شامل عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع انجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الانجاز فرق عمل متجانسة في الأداء وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

وأن توافر مثل هذا لا يتم إلا من خلال تحديد جملة من المتطلبات و هي: ⁽¹⁾

- 1- اعتماد أسلوب التفويض الشامل و الكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
 - 2- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف و التخطيط والتنفيذ.
 - 3- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت الضرورة ذلك أي اعتماد مبدأ (المرونة في التنظيم).
 - 4- الحد من الرقابة إلى حد معين مع الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها بغية تصحيح الانحراف في العمل.
 - 5- القيام بإتباع أسلوب أو نظام مكافأة و تحفيز العاملين.
 - 6- اعتماد نظام الإدارة الذاتية، وإتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.
- أن الشروع باعتماد هذا الأسلوب من شأنه أن يتطلب توفير المهارات الأساسية التالية: ⁽²⁾

- 1- المهارة في وضع الأهداف.
- 2- المهارة في تطبيق الأهداف.
- 3- المهارة في القياس و المتابعة والتصحيح.

⁽¹⁾ خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 83.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

المبحث الرابع : أسس نظرية حول المناخ التنظيمي.

نظرا لأهمية وتشعب مصطلح المناخ التنظيمي، يجب التعرف على بعض الأسس النظرية التي تتعلق به كالعوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات المناخ التنظيمي، وكيفية قياس المناخ التنظيمي، والعوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي فعال وإيجابي.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

تتمثل العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي فيما يلي :

1. البيئة الخارجية .

تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى إعادة النظر في كثير من التوجهات الخاصة بالمنظمة، كذلك تلعب القوانين و سياسات الحكومة دورا في التأثير على منظمات الأعمال.⁽¹⁾

2. المشاكل الأسرية .

و يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.⁽²⁾

3. الموارد المادية و الاقتصادية المتاحة.

يترتب على وفرة الموارد المالية تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين من خلال إضفاء شعور بالثقة في المنظمة، بخلاف العسر الاقتصادي الذي يهدد وجود العاملين و يشكل ضغوطا عليهم لاحتمال تسريحهم في أي لحظة.⁽³⁾

4. العوامل الشخصية : تتمثل في مايلي :⁽⁴⁾

* قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال، قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

* تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

(1) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص23.

(2) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص47.

(3) نايف بحار معيكل القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص17.

(4) محمد بن سليم عطية المطرفي، مرجع سبق ذكره ص ص 22-23

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

* درجة المخاطرة : المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة و محسوبة سيدفع إلى مزيد من الانجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي(بإفراط) أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

5. العوامل التنظيمية : وتتمثل في مايلي :⁽¹⁾

* السياسات و الممارسات الإدارية : ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد .

* طبيعة البناء التنظيمي : حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن(البيروقراطي) قد يؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط و القلق، كلما كان البناء التنظيمي مرنا فانه يكون مشجعا للخلق و الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين و المركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.

* النمط القيادي المتبع : يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك و أداء المرؤوسين، لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد.

* نظام الأجور و الحوافز : أن تبني المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز(مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

* أهداف المنظمة : فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار و المسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

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

* ظروف العمل : يقصد بها بيئة العمل المادية" الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، والتهوية..." التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

* درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها : فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد ، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

⁽¹⁾ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-49.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

* البيئة التكنولوجية : حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها ، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة.

* درجة الإثراء الوظيفي:⁽¹⁾ كلما كان هناك تنوع وتعدد في الأعمال قد يساهم ذلك في تقليص حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد.

* التقدم الوظيفي : إن عدم توفر أسلوب للترقية في العمل يتسم بالشفافية و المرونة والتقييم على أساس الكفاءة وليس الأقدمية فقط، قد يؤثر بشكل أساسي على أداء العاملين وإبداعية الأفراد، مما يؤدي إلى إضعاف حافزية الأفراد.

المطلب الثاني : مؤشرات المناخ التنظيمي.

سبق الإشارة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يعرف من خلال إدراك العاملين في المنظمة لعدم إمكانية قياسه بالأجهزة و التقنيات الخاصة بقياس المناخ الجغرافي، وذلك لخصوصية المناخ التنظيمي، ولكن يمكن الاستدلال على مناخ المنظمة من خلال مجموعة من المؤشرات، أشار إليها عدد من الباحثين تتمثل في الآتي:⁽²⁾

- 1- مدى توافق القيم و المعايير السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- 2- مدى اتفاق أعضاء المنظمة في المفاهيم و التصورات و المعتقدات.
- 3- مستوى تحديد و وضوح المسؤوليات و الواجبات و الترابط بينها.
- 4- مستوى مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات.
- 5- أساليب و طرق التحفيز المادية و المعنوية المستخدمة على المستوى الفردي و على المستوى الجماعي.
- 6- مستوى التوافق و التجانس و التآلف التنظيمي و الوظيفي.
- 7- مستوى وطرق الدعم و المساندة الإدارية لأعضاء المنظمة.
- 8- مستوى الترابط و التماسك ومدى شيوع روح الفريق بين أعضاء المنظمة.
- 9- نوع و مستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- 10- نوع ومستوى الولاء و الانتماء لدى أعضاء المنظمة.

(1) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص25.

(2) علي علي محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص ص 104-105.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

- 11- مستوى الاستعداد للمبادأة و المخاطرة لدى أعضاء المنظمة.
- 12- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- 13- توجه أعضاء المنظمة بشأن مفهوم الجودة في العمل.
- 14- درجة الاستقلالية في التصرف لانجاز المهام الموكلة إلى أعضاء المنظمة في ضوء الظروف المحيطة.
- 15- مستوى الثقة و الاحترام المتبادل بين المرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين و الرؤساء والإدارة من جهة أخرى.
- 16- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن نظامي الترقية و الحوافز، وعن أساليب الإشراف والاتصالات.
- 17- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن تحقيق أهدافهم و طموحاتهم من خطط و أهداف المنظمة.

المطلب الثالث : قياس المناخ التنظيمي.

1_ مناهج قياس المناخ التنظيمي.

يشير الباحثون إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي و هو مقياس الموضوعية، حيث يعتمد على المعلومات القابلة للقياس كحجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، والنوع الثاني هو مقياس نوعي حيث يعتمد على الاستبيانات لتحديد ظروف حياة الأفراد داخل التنظيم.

ويعتبر نموذج جايمس و جون لتقسيم مداخل قياس المناخ التنظيمي أكثر النماذج شهرة، حدد مداخل القياس كالآتي :⁽¹⁾

* مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية : يحرص هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات، أو الخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم و مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

* مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية : و يعتمد على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين في التنظيم، كما يشمل على مقاييس القياس المتعدد الصفات التنظيمية.

* مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية : يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس و المدركة بواسطة الأفراد العاملين داخل التنظيم، والتي تركز على الصفات الشخصية كالرضا و المستوى الثقافي و القابلية للعمل.

(1) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

و تحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم و حيادي و غير ملائم، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها. (1)

2_ قياس المناخ التنظيمي .

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد وقياس نوعية المناخ السائد لأي منظمة ويعتبر نموذج لتون و سترنجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي ، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي نذكر منها : (2)

* شعور الأفراد اتجاه هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.

* شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.

* شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت و الترتيبات.

* مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

* الإحساس بوجود الدعم و المساعدة من الرؤساء و رفاق العمل.

* شعور الفرد بأهميته و بانتمائه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

المطلب الرابع : العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.

قد يتبادر إلى الذهن السؤال التالي : هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ و إذا كان بالإمكان ، فما هي الطرق و السبل إلى ذلك؟ لقد تطرق بعض الباحثين إلى بحث هذا السؤال و الإجابة عليه، فحددت العوامل التي من شأنها تقوية ايجابية المناخ التنظيمي كما يلي: (3)

1- الثقة : إذ لا بد أن يسهم الجميع في إيجاد و بناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

3- صدق الإدارة و صراحتها مع العاملين، ومساندتهم وتشجيعهم.

(1) فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص303.

(2) كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتسيير الإداري، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2011، ص ص105-106.

(3) أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص53-54.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

- 4- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات، والاهتمام بتحقيق الأداء العالي.
- 5- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلاءم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.
- 6- تميز السياسات و الاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- 7- اهتمام المنظمة بتدريب و تأهيل العاملين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم،والعدالة في التعامل معهم.
- 8- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال و فعاليتها.
- 9- الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، و التركيز على الرقابة الذاتية الايجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.

الفصل الأول: أساسيات عن المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما يعد هاما في تشكيل سلوكيات أعضائه، خاصة و أن أي موقف سلوكي يشتمل على إنسان و بيئة، وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة الاتساق مع أهداف المنظمة ، فهي تتراوح بين القيم و السلوكيات الايجابية التي تخدم أهداف المنظمة و السلوكيات الحياضية التي لا تؤثر لا سلبا ولا ايجابا على أهداف المنظمة، والسلوكيات السلبية التي تعاكس أهداف المنظمة، وتحليل المناخ التنظيمي ليس قياسا مباشرا لدرجة إشباع حاجات الأفراد ولكنه وسيلة تشخيصية تتيح الإدارة العليا إمكانية إصدار أحكام تقويمية ذكية ، وإدراك حاجات العاملين ، ومن تم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة من أجل تنمية المناخ التنظيمي، وتطويره في المنظمة بحيث يكون هناك تناغم و انسجام بين تلك الحاجات و تحقيق أهداف المنظمة.

ورأينا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المناخ التنظيمي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الايجابي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته وللعناصر المتعلقة بها، هذه الأخيرة تضم كل من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا، العمل الجماعي، الحوافز، نظم..

ورأينا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للمناخ التنظيمي ، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه، فمنهم من نظر الى المناخ التنظيمي من زاوية المدارس الكلاسيكية (الادارة العلمية، النظرية البيروقراطية)، ومنهم من نظر اليه من زاوية المدرسة السلوكية، ومنهم من نظر اليه من زاوية نظرية مدرسة النظم، ومنهم من نظر اليه من زاوية نظرية المنظمة المتعلمة، ومنهم من نظر إليه من زاوية نظرية الإدارة بالأهداف.

ورأينا أيضا في هذا الفصل أن المناخ التنظيمي تؤثر فيه مجموعة من العوامل هذه الأخيرة تظم كل من البيئة الخارجية، المشاكل الأسرية، الموارد المادية والاقتصادية المتاحة، العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية.

رأينا أيضا في هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يمكن قياسه باستخدام ثلاث طرق رئيسية تتمثل في مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية، مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية، مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

و قد رأينا أيضا في هذا الفصل أن المناخ التنظيمي له علاقة قوية ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء التنظيمي، التطوير التنظيمي، فهو يرتبط طرديا مع الأداء ، وعكسيا مع ضغوط العمل والتغيب عن العمل ، دوران العمل ، وحوادث العمل، وعليه فان دراسة المناخ التنظيمي أمر ضروري من أجل أن تحقق المؤسسات أهدافها بكفاءة و فعالية.

وأخيرا توصلنا إلى أن المؤسسة بإمكانها الرفع من مستوى شعور مواردها البشرية بالمناخ التنظيمي بإتباعها للعديد من المداخل الإدارية الحديثة كمدخل الإدارة بالأهداف، المنظمة المتعلمة.

الفصل الثاني

أساسيات عن ضغوط العمل

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

تمهيد :

في ظل التطورات و التحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمؤسسة، خاصة ما تعلق منها باشتداد حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية، وجدت جل المؤسسات نفسها مجبرة على مقابلة تلك التطورات و التحولات بإحداث تغييرات مستمرة في مفاهيم العمل و إجراءاته تمكنها من مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئة أعمالها. تلك التغييرات التي تحدثها المؤسسة كثيرا ما كانت مصدر فشل للعديد من الموارد البشرية في التأقلم مع متطلبات العمل المتزايدة ، وهو ما ولد في نفسها شعورا بالضغط زادت من حدته الظروف الصعبة للحياة و متطلباتها المتزايدة.

لقد لقي موضوع ضغوط العمل اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك العاملين و اتجاهاتهم و أدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمشيرات و المنبهات البيئية المختلفة ، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة توتر و انفعال مما يؤثر على صحته وهذا ما ينعكس على مهام وظيفته و علاقته مع العاملين في المنظمة ، ويأتي تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل من إدراك الأفراد و المنظمات جدوى دراستها و تحليلها و وضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها، لما ينتج عنها من بعض الآثار السلبية على العامل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة. إن ضغوط العمل كظاهرة تنظيمية أخذت في الازدياد بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر، حتى أصبحت تعتبر الخطر الأول الذي يهدد فعالية أداء المؤسسات، ذلك أنها تمس أهم الموارد التي تملكها، ألا وهي الموارد البشرية.

تولد ضغوط العمل حالات عدم الاتزان، وتولد هذه الضغوط عادة من عوامل موجودة في العمل أو البيئة المحيطة ، ومحصلة عدم الاتزان النفسي و الجسمي يظهر في العديد من مظاهر الاختلال في أداء العمل الأمر الذي يدفع المنظمات الحديثة الى مواجهة مشاكل ضغوط العمل بفعالية ، من أجل تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة في أن واحد.

و في هذا الفصل سنسلط الضوء على ضغوط العمل من خلال دراسة المباحث التالية :

- في المبحث الأول نتناول ماهية ضغوط العمل من حيث مفهومه، أهميته، أنواعه، مراحلها، و علامات و أعراض الإصابة بضغط العمل.

- في المبحث الثاني نتناول مسببات ضغوط العمل وهذا من خلال التطرق مسببات ذات علاقة بالفرد، مسببات لها علاقة بالعمل نفسه، مسببات لها علاقة بالتنظيم، مسببات لها علاقة بالحياة الاجتماعية، مسببات لها علاقة بالبيئة الخارجية.

- في المبحث الثالث نتناول نماذج الضغوط المهنية و هذا من خلال التطرق إلى نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل، : نموذج الثراء المهني ل "هكمان و أولدهام"، نموذج كارازاك، : نموذج أحداث الحياة الضاغطة، نظريات أخرى.

- في المبحث الرابع و الأخير نتناول الأسس النظرية حول ضغوط العمل وهذا من خلال التطرق الى : نتائج و آثار ضغوط العمل، تكاليف ضغوط العمل ، قياس ضغوط العمل، عواقب الفشل في مواجهة ضغوط العمل.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المبحث الأول : ماهية ضغوط العمل

تعددت مفاهيم ضغوط العمل نظرا لأهمية هذا الأخير إذ يعد موضوع الضغوط من أولويات المؤسسات الرائدة في عصرنا الحالي، نظرا لتسببها في خسائر مادية، بشرية، جسمية، ونفسية، تحد من قدرات العامل والمنظمة على حد سواء.

المطلب الأول : مفهوم ضغوط العمل

يرجع أحد الكتاب كلمة ضغوط إلى الكلمة اللاتينية سترينجر و التي تعني يسحب بشدة وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني "إكراه، وقسر، وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية" وكانت أول محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغوط قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه.

وقد عرف الكاتبان افانسيفيتش و ماتسون ضغط العمل ببساطة على أنه "استجابة متكيفة" تعدلها و تتوسطها خصائص الشخص و/أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي ، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص.

وقد عرف الكاتب جيبسون وزملاءه الضغط بأنه " استجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية و/أو العمليات النفسية والتي(الاستجابة) تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية و/أو جسدية عالية. (1)

الضغوط مفاهيم جاءت من الفيزياء وهي بهذا المفهوم الفيزيائي تعني المضاعفات التي تؤثر على حركة ضغط الدم في الجسد

أما في علم النفس فتعني الضغوط المطالب التي تجعل الكائن الحي أو الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلاءم مع ما حوله، وتمثل الضغوط النفسية في القلق، الإحباط، الصراع، النزاع، عدم الارتياح والشعور بالألم. (2)

ويعرف كابلان وآخرون ضغط العمل بأنه " أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد.

ويعرف كل من كوب و فرانز روغرز ضغوط العمل بأنه "عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات و قدرات وبين متطلبات عمله.

أما مارجليز وزملائه فيعرفونه بأنه " بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللا في الاتزان البدني و النفسي للفرد.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط4 ، عمان، 2013، ص ص 331-332.

(2) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرمر، ط1، الرياض، 1993، ص 131.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

ويعرف سيزلافي و آخرون ضغوط العمل بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه. (1)

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن "اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية.

ويرى البعض الآخر " هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور. (2)

وانطلاقا من هذه المفاهيم المتعددة و المتشابهة يمكن إعطاء مفهوم واضح و شامل لضغوط العمل حيث " تصور ضغوط العمل على أنها عدم التلاؤم بين مهارات العامل وقدراته، وبين مطالب العمل والتزاماته، ويترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد.

انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية : (3)

1. تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها و درجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة بحيث تكون دافعا لرفع جودة العمل، المنافسة و التفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين و التطوير، كما قد تكون مصدرا للابتكار و تطبيق الأفكار الإبداعية، لكن من جهة أخرى قد تسبب أضرارا كثيرة على المستوى الشخصي و التنظيمي.

2. يختلف تأثير ضغوط العمل على الأفراد، فالبعض يستطيع تحمل حجم كبير نسبيا ولفترات طويلة من الوقت، بينما البعض الآخر لا يمكنه تحمل سوى مواقف ضاغطة قليلة جدا.

3. إن إدراك الناس للضغوط وكيفية تفسيرهم لها يخلق اختلافا في استجاباتهم و ردود أفعالهم اتجاهها، فكثرة العمل و العمل لساعات طويلة يعني قلقا و توترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي و إثبات الذات ، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة و عدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب أثارا نفسية ضارة عند البعض قد يعتبرها آخرون مصدرا للطاقة و النشاط.

4. ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر.

(1) حضير كاضم حمود الفريجات، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 277.

(2) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 305

(3) مانع صبرينة، لغات العمل وأثرها على أداء الاساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص 60.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

5. إن الضغوط تنتقل بالعدوة عند العمل مع أشخاص يعانون من الضغوط.

6. لا توجد وصفة تكفل خلو الحياة من الضغوط، لكن هناك أساليب تخفضها إلى حدها الأدنى.

المطلب الثاني : أهمية دراسة ضغوط العمل

اتسعت دائرة الاهتمام بموضوع ضغوط العمل، لما له من أخطار على الفرد العامل من جهة وعلى المنظمة ككيان معنوي من جهة ثانية وعلى المجتمع من جهة ثالثة، ونذكر فيما يلي أهمية دراسة ضغوط العمل وذلك على النحو التالي :⁽¹⁾

1. توفير الظروف و الجو الصحي المناسبين في بيئة العمل بالمنظمة، وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل، وبما يمكنه من اتخاذ القرارات و ممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.

2. سيادة روح الفريق و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين، و زيادة التفهم و المشاركة الايجابية و البناءة، بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و إحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.

3. تحقيق الرقابة الفعالة و المتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة المستويات الإدارية(عليا، و سطى وتنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة، و تجنب الأخطاء الناجمة من أي ضغط على متخذ القرار.

4. تقليل المنفق على العلاج الصحي، سواء النفسي أو الغير نفسي ، الناجم عن ضغوط العمل المدمرة.

5. تجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم، و كذا تكاليف ما ترتب على هذا القرار غير السليم ، الناجم عن وقوع متخذ القرار تحت ضغط عمل مدمر.

6. تأكيد ربحية المنظمة، وتحقيق أهدافها بالشكل السليم و وفقا لما هو مخطط و موضوع بالبرامج التنفيذية.

7. حماية المنفذين من عشوائية القرار و من ارتجالية السياسات و من التخبط و الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية ، و ضعف و ضيق دائرتها أمام متخذ القرار، نتيجة سيطرة الضغوط و الوسواس عليه.

8. زيادة العمر الإنتاجي للفرد العامل، و بالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت و أنفقت على تدريبهم، إعدادهم و إكسابهم الخبرة و المهارة خلال عمرهم الوظيفي.

9. تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة،⁽²⁾ و من تم تفادي أي قرار خاطئ .

10. توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على تأدية الأعمال بكفاءة و فعالية.

(1) مانع صبرينة ، المرجع السابق ، ص ص 63-64.

(2) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية،

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

11. تنمية المهارات الادارية لمتخذي القرار من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة في ظل سيادة الضغوط.

المطلب الثالث: أنواع ضغوط العمل.

حاول سيلبي أن يميز أربعة أنواع رئيسية من الضغوط هي : (1)

1- الضغوط الحادة جدا

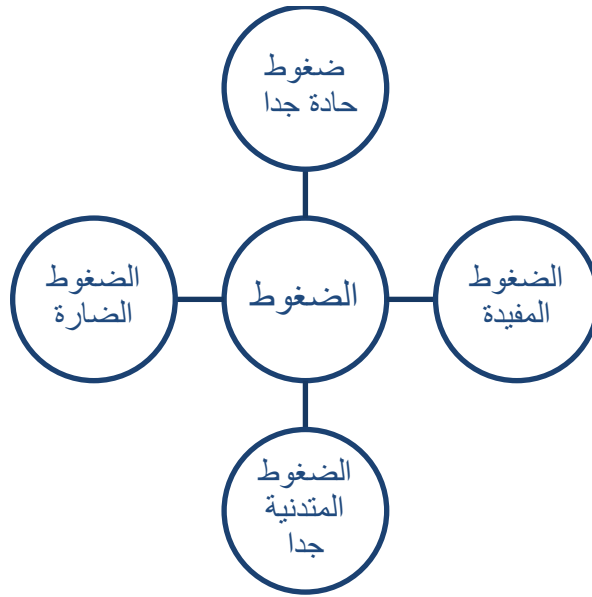
2- الضغوط القليلة جدا

3- الضغوط المفيدة

4- الضغوط الضارة

والشكل التالي يوضح هذه الأنواع الأربعة :

الشكل رقم (3) : أنواع ضغوط العمل



المصدر: خالد عيادة نزال عليومات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، دار الخليج، ط1، عمان، 2011، ص55.

هناك أنواع أخرى لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير تتمثل في :

1. أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر

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

(1) خالد عيادة نزال عليومات، مرجع سبق ذكره ، ص ص54-55

(2) فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص ص306-307.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

* الضغوط الايجابية : هي الضغوط النافعة و المفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتتسم بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز و الدافع للنجاح و الإنجاز، وتعطي الفرد إحساسا بالقدرة على الإنتاج والشعور بالسعادة والسرور.

وتؤدي الضغوط المهنية الايجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية و النوعية معا.

* الضغوط السلبية: وهي الضغوط الضارة ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد و المنظمة، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط و عدم الرضا و الارتباك في العمل ،و تسبب الضغوط المهنية السلبية انخفاضا في الروح المعنوية، ويزداد تأثيرها على متخذ القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعي الذي يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم في قمة الهرم الإداري.

2. أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط هي الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة، والضغوط الشديدة كما يلي: (1)

* الضغوط البسيطة : هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت قصير قد يبلغ دقائق أو ساعات، أو هي عبارة عن تلك الأحداث البسيطة التي يتعرض لها المورد البشري في العمل أو خارجه.

* الضغوط المتوسطة : هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية.

* الضغوط الشديدة : هي عبارة عن تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات مثال ذلك الفصل من العمل ، غياب شخص عزيز عن العائلة.

3. أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

اتجهت مجموعة من الباحثين ومنهم ماكجراث و هيجان إلى تصنيف الضغوط وفقا لمصادرها الى ثلاثة أنواع هي: (2)

* الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته.

* الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية : و تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل مع الزملاء.

* الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد : وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة.

المطلب الرابع : مراحل ضغوط العمل

اقترح العالم (هانس سيليه) أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما هي: (3)

(1) شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص 80.

(2) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 308.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 125.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

1- مرحلة التنبيه بالخطر(الإنذار): وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولي تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عليها توتر الأعصاب وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الأعراض.

2- مرحلة المقاومة : و إذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط (التكيف).

3- مرحلة الاستنزاف (الإنهك) : و مع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف و التغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته و قدراته في التكيف و التغلب على الضغوط، تنهار نظم و وسائل التكيف.

و هناك من يقسمها إلى أربعة مراحل كما يلي :⁽¹⁾

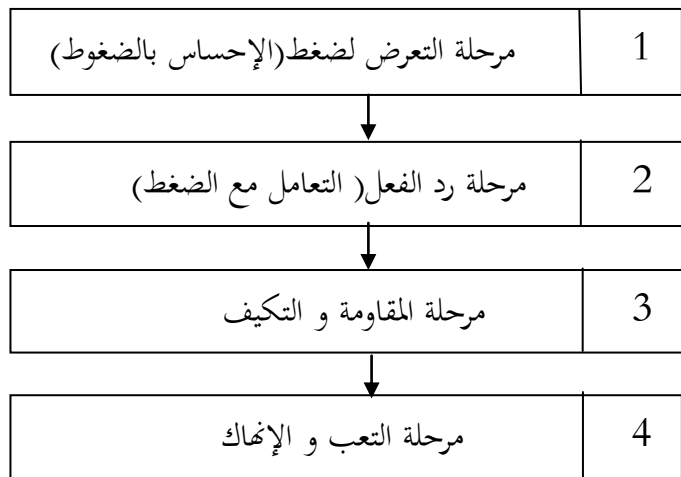
1- مرحلة التعرض للضغوط : ويطلق عليها مرحلة الإنذار، تبدأ بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخليا أو خارجيا.

2- مرحلة رد الفعل : تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي الى اثاره العمليات لدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات، ويأخذ رد الفعل اما المواجهة وإما الهرب و ذلك للتغلب عليها.

3- مرحلة المقاومة و محاولة التكيف : يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل، ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، و تزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن ، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة الموالية.

4- مرحلة التعب و الإنهك : ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار لفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة و محاولات التكيف، ويمكن الاستدلال على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر و الآثار منها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، التفكير في ترك الوظيفة.

شكل (4) : مراحل الاصابة بضغوط العمل.



المصدر : مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص61.

(1) مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المبحث الثاني : مسببات ضغوط العمل.

هناك عدة عوامل تؤدي إلى ظهور ضغط العمل لدى العمال ، وأكثر ما يميز هذه العوامل أنها كثيرة ومتنوعة وتختلف من مؤسسة لأخرى، من مهنة لأخرى، ومن شخص لأخر. فقد نجد عوامل تمثل سببا للضغط المهني لدى شخص ما الا أن نفس هذه الأسباب لا تمثل سببا لشعور شخص آخر به، وهكذا هو الأمر بالنسبة لاختلاف المؤسسات والمهن ومن هذا المنطلق يمكن تصنيف أسباب ضغوط العمل إلى أربعة أصناف كالآتي :

المطلب الأول : مسببات ذات علاقة بالفرد

توجد مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط وتمثل هذه العوامل فيما يلي: (1)

1- الحالة الصحية : من المؤكد أن الجانب الصحي ينعكس أثره سلبا أو إيجابا على الحالة النفسية للفرد داخل التنظيم، فالعامل يعاني من مشاكل صحية بسبب مرض ما سيكون عرضة للشعور بضغط العمل أكثر من غيره ذلك لأن المرض يؤثر على مدى تحمل الفرد الفيزيولوجي و الذهني.

2- سمات الشخصية : تؤثر السمات الشخصية الخاصة بكل فرد على درجة تعرضه للضغوط أو إمكانية التغلب عليها، حيث أن مفهوم الذات وصفات شخصية الفرد تلعب دورا كبيرا في كيفية استجابته للمثيرات وبالتالي مدى شعوره بالضغط، فلا شك أن قدرات الأفراد على تحمل أعباء و مسؤوليات الوظيفة تختلف من شخص لأخر.

وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن، فهو يقرأ كتابه أثناء عمله ، ويراجع ملفاته أثناء سفره، إن هؤلاء الناس حتى في استمتاعهم بوقت الراحة يؤدون أعمال أخرى، وأنهم في لقاءاتهم الاجتماعية بالآخرين يحاولون البحث عن إمكانية تطوير أعمالهم. (2)

3- الفروق الفردية : الفروق الفردية في درجة التفريغ أو التخلص من التوتر، وتدخل ضمن ذلك درجة القدرة على ترك هموم العمل في المكتب مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة أو هوايات تنسي الفرد تلك المهموم. (3)

المطلب الثاني : مسببات لها علاقة بالعمل نفسه.

بالنسبة لمسببات ضغط العمل ذات العلاقة بالمهنة في حد ذاتها فهي مختلفة، كما أن درجة ومستوى هذه الضغوط تختلف تبعا لنوعية الوظائف، من أسباب ضغوط العمل المتعلقة بالمهنة في حد ذاتها نجد :

(1) صابحي كريمة، ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية و أثارها على الأداء المهني للممرض، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم

الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2011، ص 34.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط7 ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 406.

(3) على حمدي، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008 ، ص 173.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

1- عبيء العمل: ينتج عن عبيء العمل بعض المظاهر نذكر منها: (1)

* زيادة محتوى الوظيفة و أهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.

* ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة و واجباتها و مسؤولياتها عن إمكانية الفرد.

* عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل ، ومن تم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون لقدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

* عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة و الوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير عادي.

إن عبيء العمل يأخذ شكلين أساسيين هما: (2)

* زيادة عبيء العمل : وهو أن يكون حجم العمل الذي يكلف به الفرد كبير لا يستطيع انجازه في الوقت المتاح، مما يجعله يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله، أو يعمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية

* انخفاض عبيء العمل : يكون في حالة الأعمال التي ليس بها قدراً كافياً من التحدي، أي تخفيض حجم المهام الموكلة للفرد إلى معدل أقل من المعدل المقبول، أين يكون عمله قليل أو غير كاف لاستيعاب طاقاته و قدراته و اهتماماته.

2- غموض الدور : يحدث غموض الدور عندما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منه على وجه الدقة للقيام بعمله ، وغموض الدور أمر شائع و لا يمكن تجنبه كلية في كثير من الحالات.

ويختلف مقدار غموض الدور الذي يعاني منه الفرد من ثقافة لأخرى، فقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت في 21 دولة مختلفة أن غموض الدور منخفض نسبياً في الدول التي توجد فيها فروق كبيرة في المكانة والقوة بين الرؤساء و المرؤوسين، وكذلك في الدول التي يفضل أن يعمل فيها الأفراد في جماعات. (3)

3- صراع الدور : من أهم المصادر الشائعة للضغوط هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد بطلين متعارضين، وهو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل ، ومن تم زيادة

(1) مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) المرجع السابق ، ص ص 79- 80.

(3) جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسويوي ، دار المريخ ،السعودية ، 2004 ، ص

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

نية الفرد لتترك العمل. (1)

ويوجد أربع أنواع رئيسية لصراع الدور تتمثل في : (2)

* صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد : ويحدث عندما يكون هناك توقعات متعارضة ومتصارعة داخل الدور ، مثل المدير الذي يجب عليه أن يخفض من تكلفة العمالة، بينما يجب عليه في نفس الوقت زيادة الإنتاجية.

* صراع الدور الناتج عن تعدد الأدوار : يحدث عندما تتعارض متطلبات دورين أو أكثر، ومن أشهر الأمثلة، الصراع بين العمل و الأسرة. فأحيانا قد يتطلب العمل الغياب عن الأسرة لفترة مثل السفر في مهمة معينة.

* صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور و القيم الشخصية : ويحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص وسميات الفرد(قيمة- حاجة- رغبة- مبدأ معنوي) مع الدور . فمثلا عندما يرقى الفرد إلى مركز إشرافي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في وظيفة لا يفضلها.

* صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخص : يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه المورد البشري متطلبات أو أوامر متناقضة من شخصين أو أكثر، فمثلا : يطلب مدير إنتاج من مسؤول الشراء اقتناء مستلزمات إنتاج بمبلغ عشرة آلاف دينار، في حين يطلب منه مدير التمويل عدم تجاوز خمس آلاف دينار.

ففي هذه الحالة يتعرض مسؤول الشراء لضغوط عمل مرتفعة نتيجة تعارض التعليمات التي يتلقاها من مدير الإنتاج ومدير التمويل، وبالتالي فإن مسؤول الشراء يعاني من صراع الدور الذي يكون مصدره كل من مدير الإنتاج و التمويل. (3)

4- ضغوط مواعيد و جداول العمل : يتعدى اهتمام علم النفس الصناعي و التنظيمي الظروف الفيزيائية و النفسية للعمل إلى الظروف المتغيرة له ، وهي أوقات العمل، وعلى الرغم من أن معظم العاملين يشتغلون في الفترة الممتدة بين الساعة التاسعة صباحا والخامسة مساء (أو بين الثامنة و الرابعة) إلا أن أعداد متزايدة من العاملين تضطر إلى العمل خارج مواعيد أخرى غير تقليدية. (4)

5- المهام المتعلقة بالوظيفة : بعض المهن تتميز مهامها بنسبة عالية من عدم الأمان ، أو أنها كثيرة الأحداث و المواقف المتعبة لشخصية الشخص (مثل معاناة الناس نتيجة الأمراض، موتهم...)

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 367-368.

(2) المرجع السابق ، ص ص 368-369.

(3) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

(4) فتيحة خموس، آليات مواجهة الضغوط في العمل لدى الصحفيين، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010، ص ص 67-68.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

6- المسؤولية العالية : إن الوظائف التي تتسم بالمسؤولية العالية ، خاصة منها المناصب القيادية تضع العامل بها تحت وطأة التوتر و الضغط الدائم، نتيجة للأعباء التي يتكبدتها. فالمسؤولية على الموارد البشرية، المالية، التقنية، وكيفية مواجهة المشاكل التي قد يواجهها التنظيم... تجعل حجم ضغط العمل في المهن القيادية مرتفع وحاد.⁽¹⁾

7- سرعة الأداء : تتسم بعض المهن بسرعة الأداء ، فتعرض العامل للإرهاق و التعب وبالتالي الشعور بالضغط.

8- رتابة العمل : المهن التي تتسم بالروتين تسبب الملل للعامل، فقد يصل الأمر إلى إصابة هذا الأخير بالاكتئاب، وقد يكون سببا في حوادث خطيرة بسبب شرود العامل، لعدم وجود ما يشد انتباهه ويستدعي تركيزه، كما أن رتابة العمل لا تعطي فرصة للعامل كي يعبر عن قدراته وإبداعاته.⁽²⁾

المطلب الثالث : مسببات لها علاقة بالتنظيم.

1- مشاكل الخضوع للسلطة : تتميز المنظمات بوجود هيكل متدرج من السلطة الرسمية، ويمارس كل رئيس سلطاته على مرؤوسيه ، ويختلف المرؤوسين في قبولهم لنفوذ وسلطة الرؤساء، مما يؤدي بالشعور للتوتر من قبل بعض المرؤوسين فيرون أن توجيهات الرؤساء تحملهم مزيد من أعباء العمل ، فضلا عن التشدد و الرقابة التي تهدف لتصيد الأخطاء، مما يجلب ضغوط عمل إضافية نتيجة كراهية الخضوع للرؤساء.

2- التنافس على الموارد : يؤدي تنافس الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة في المنظمة و رغبة كل طرف في الاستئثار بها دون الآخرين إلى تولد الضغوط في ضوء شعور كل فرد بأهمية ما يقوم به من عمل و بأحقية في الحصول على هذه الموارد أو على أكبر قدر منها.⁽³⁾

3- نشاطات نطاق الحدود : إن نشاطات نطاق الحدود تعتبر نشاطات عرضة للضغوط، فالعامل و الفني الذي يعمل في قسم ما ويتطلب عمله أن يعمل مع قسم أو إدارة أخرى يكون عرضة للضغوط بسبب تغير مكان العمل أو بسبب مقابلة عاملين آخرين لأول مرة أو يعمل تحت إدارة مدير أو مشرف مختلف عن مديره الأساسي.

4- ضغط تقويم الأداء : إن عملية تقويم الأداء تؤثر على الأفراد وتسبب لهم بعض الضغوط خصوصا أن بعض تقويم الأداء يترتب عليه مصير الأفراد من حيث البقاء أو الفصل من الخدمة أو تأخير الترتيبات والعلاوات.

(1) صابحي كريمة، مرجع سبق ذكره ص 35 .

(2) المرجع السابق، ص ص 36-37.

(3) نايف بحار معيكل القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 42-44.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

5- عدم ضمانات العمل : ناتج للصعوبات الاقتصادية التي قد تمر بها المنظمة مثل انخفاض الميزانيات أو كثرة الموظفين وقلة الوظائف. إن الانحسار الاقتصادي أو قلة الوظائف يؤثر على الموظفين ويسبب البطالة أو عدم وجود الفرص الوظيفية المناسبة وهذا بدوره يتسبب في الضغوط. (1)

6- بيروقراطية العمل : (ضغط القواعد الرسمية) : إن للقواعد ذات دور إيجابي في تقليص التوتر في العمل من خلال تحديد ما هو مطلوب والحد من الاختلاف بين الأفراد والبيئات نتيجة توحيد ما يجب عمله من وجهة نظر الشركة ، وتمكين الأفراد من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية. ولكن في مقابل هذه المزايا للقواعد هناك العيوب المقابلة، فالقواعد تجعل الأفراد أكثر قبولاً للخضوع و الانصياع، ومع الوقت تصبح هي نموذج لقوى الثبات في التنظيم في مقابل قوى التغيير المتمثلة في حاجات الأفراد. (2)

7- قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي : إن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارف وقدراته، فهو مصدر يزوده بمجالات النمو و التقدم المختلفة، ويمده بأساليب تطوير قدراته وأفكاره، وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم واثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب يصبح هذا الأخير مصدر ضغط للفرد في عمله اليومي. (3)

8- نظرة المنظمة للعنصر البشري : تتجلى فلسفة المنظمة للعنصر البشري في مختلف العمليات التنظيمية، إلا أنه يبقى من الضروري النظر للمورد البشري على أنه العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، وهو المورد الذي يجب الاستثمار فيه، وبالتالي عدم وضعه موضع الآلة حيث يكون عليه تنفيذ مهامه بطريقة آلية دون أي رأي مما يجد من حريته. 9- نمط الإشراف : إن نمط الإشراف يعتبر أهم الأسباب المؤدية للشعور بضغط العمل ، فاعتماد الطريقة الديكتاتورية والقمع في الإشراف على المورد البشري يجعل من المؤسسة سجناً للعامل أكثر مما تكون مجالاً للإبداع، لذلك يجب على المشرف أن يكون متفهماً لمشاعر عماله، ويعمل على إقامة علاقات معهم على أساس الثقة و الاحترام المتبادل.

8- الأجر ، المكافآت : أول غاية للفرد من وراء ممارسة عمل ما هي الأجر، فهو بمثابة وسيلة لإشباع حاجاته الدنيا، ثم الحاجات الاجتماعية، إن المكافآت شيء ضروري لتحفيز الفرد على الأداء الأفضل دائماً ، كما أن من شأنها أن تخلق لدى العامل الرغبة في مواصلة الإبداع والأداء المتزايد، فهي بمثابة رمز عرفان المنظمة لأهمية العامل داخل التنظيم. (4)

9- عملية الاتصال داخل التنظيم : إن ضمان حصول عملية الاتصال بطريقة جيدة يضمن بدوره الحفاظ على كمية ونوعية المعلومات بين مختلف مستويات الهرم الإداري، غير أن تضخم المؤسسات وكبر حجمها و تعقدتها، وسع الهوة بين أصحاب العمل والعمال مما أدى إلى تقليل فرص الاتصال المباشر والرقابة المباشرة، فمرور المعلومة عبر العديد من

(1) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-44.

(2) نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص 99-100.

(3) مانع صبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(4) صايحي كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 39-40.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المستويات الإدارية يزيد من احتمالات تشويهها أو تأخيرها، لذلك فإن عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، وعدم استمرار سير المعلومات في التنظيم بالشكل الوافي يؤدي في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

10- جماعة العمل : إن الصراعات داخل جماعات العمل نتيجة الاختلافات الشخصية بين الأفراد أو لأسباب تتعلق بالعمل ينشأ عنها تفكك روابط التعاون والزمالة بين العاملين فيحدث ضغطا نفسيا عليهم يؤثر سلبا في فاعلية أدائهم .وظف إلى هذا المنافسة بين الزملاء و مختلف العمال داخل التنظيم الواحد تعمل على خلق روح التحدي لديهم .إلا أن التنافس المستمر الذي يتميز بدرجة عالية من التحدي لإثبات الأفضلية يعد احد اخطر مصادر ضغط العمل.

11- تنوع المهام : كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل الناشئ عن تكرارها ، كما تزيد درجة الرضا عن العمل. والعكس صحيح فكلما كانت المهام محددة وغير متنوعة كلما أدى ذلك إلى السأم والملل من العمل، و بالتالي الإحساس بضغط العمل نتيجة كره المهنة.

12- التدريب و التكوين : إن عمليتي التدريب والتكوين من أهم الأمور التي تسهل للفرد اندماجه ، والتقصير فيهما يجعل العامل غير قادر على التأقلم مع جماعة العمل ، ولا حتى وظيفته، مما يؤدي إلى الشعور بضغط العمل.

13- التكنولوجيا : التطور التكنولوجي أهم تهديد للحياة المهنية للفرد، فهو أهم مصدر للضغط ، التطور المستمر للتكنولوجيا يجعل المساحة المخصصة للإنسان داخل التنظيم تعرف تقلصا مستمرا ، ما يهدد وجود الإنسان فيه.⁽¹⁾

14- التغذية العكسية : يميل الأفراد إلى معرفة مردود نتائج أعمالهم من خلال نظم التغذية العكسية كنوع من التقدير المعنوي لما بذلوه من جهد وبالتالي فإن افتقار المنظمة لنظام متكامل من التغذية العكسية يؤدي إلى شعور الأفراد بالإحباط و عدم التقدير.⁽²⁾

15- اختلال ظروف العمل المادية : إن اختلال ظروف العمل المادية من إضاءة، وحرارة، ورطوبة، وضوضاء، وترتيب مكان العمل وغيرها من الظروف ، يمكن أن يؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، ويؤدي هذا بالطبع إلى زيادة الشعور بالتوتر وضغوط العمل.⁽³⁾

(1) المرجع السابق ، ص ص 41-44.

(2) خالد عيادة نزال عليمات، مرجع سبق ذكره ص75.

(3) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص405.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المطلب الرابع : مسببات لها علاقة بالحياة الاجتماعية.

يواجه الإنسان ضغوطا كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل و مؤثرات و ظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها ، وليست جميع الضغوط التي يتعرض لها الناس مصدرها أعمالهم و المنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل و مؤثرات و ظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة ، وما يتعرض له من أحداث شخصية ، و تعقيدات الحياة العصرية الحاضرة ، و التغييرات الاجتماعية و التقنية ، و الانتقال المستمر من وظيفة و من بلد لآخر ، و الذي كثيرا ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال.⁽¹⁾

إن ما يطرأ على حياة الإنسان خلال حياته من أحداث و مراحل نمو و مواقف يمر بها الإنسان تؤثر على درجة ضغوطه ، و من أهم هذه الأحداث التي تؤثر بشكل مباشر (وفاة أحد الأقارب ، كذلك مشاكل الطلاق ، و الانفصال في الحياة الزوجية ، أو فقدان العمل ، أو الخسارة في صفقة أو التعرض لحادث سيارة أو انتهاء أحد أنظمة القانون أو التعرض للسجن أو مضاربة مع الآخرين ونحو ذلك من حوادث الحياة ، كذلك ما يحدث للإنسان من أمراض أو هزات نفسية وما شابه ذلك.⁽²⁾

المطلب الخامس : مسببات لها علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

يمكن النظر إلى بيئة المنظمة و من زوايا عدة، لتبين تلك القوى و الضغوط التي تحد من حرية إدارتها على مواصلة الأعمال حيث تضغط العناصر و الكتل البيئية على مديات حرية إدارة المنظمة اتجاه الأعمال المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة و تعكس مثل هذه الضغوط المفاهيم و الاختلافات البيئية أكثر مما تعطي تصنيف و أنواع تلك البيئات.⁽³⁾

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر و تنقسم البيئة الخارجية إلى:⁽³⁾

بيئة خارجية عامة والتي تشمل المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، القانونية ، تكنولوجية)

بيئة خارجية خاصة و التي تشمل المتغيرات الخاصة (المنافسون ، الموردون ، المستهلكين ، المؤسسات المالية...).

(1) حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 339.

(2) ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

(3) ياسر أحمد فرح، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص 104.

(3) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المبحث الثالث : نماذج الضغوط التنظيمية.

إن نظريات الضغوط تختلف في تفسيرها لظاهرة الضغوط العمل، فمنها من يقوم على أسس سلوكية، أو إنسانية، أو معرفية، أو حتى اجتماعية وثقافية، غير أن ما يلاحظ هو أنها جميعاً تركز على نمو الشخصية و مصدر الضغط. ومن أبرز النماذج النظرية التي فسرت الضغوط نذكر مايلي :

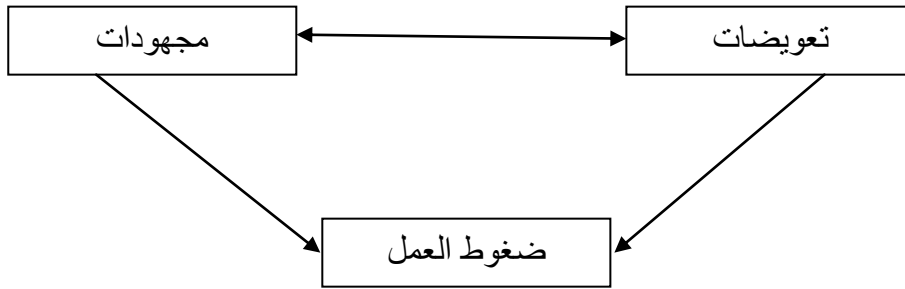
المطلب الأول : نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل.

قدم سيغريست (1986) نموذجاً لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما :

- المجهودات : وهي عبارة عن تلك القدرات الفكرية و/أو العضلية التي يقدمها المورد البشري أثناء عمله.
- التعويضات وهي عبارة عن العوائد التي يتحصل عليها المورد البشري مقابل تأديته لعمله ، وقد تكون هذه العوائد مادية، مثل الأجر، العلاوات... الخ و/أو معنوية مثل التقدير، الاحترام... الخ.

والشكل التالي يوضح نموذج سيغريست :

الشكل رقم (5) : نموذج سيغريست في تفسير ضغوط العمل



المصدر : شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص 105.

فكرة سيغريست في تفسير ضغوط العمل بسيطة جداً، حيث يرى أن ضغوط العمل تنشأ لما يشعر المورد البشري بأن التعويضات التي يتحصل عليها أقل من المجهودات التي يقدمها.⁽¹⁾

المطلب الثاني : نموذج كارازاك

قدم كارازاك في سنة (1990) نموذجاً لتفسير ضغوط العمل يركز على بعدين أساسيين هما:⁽²⁾

(1) شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص ص 104-105 .

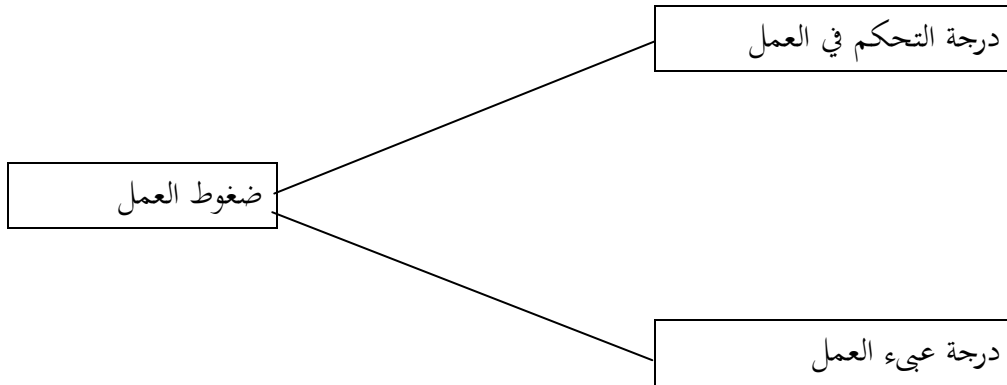
(2) المرجع السابق، ص ص 105-106.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

- درجة التحكم في العمل : ويقصد به درجة الاستقلالية التي يتمتع بها المورد البشري في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله.

- درجة عبئ العمل : ويقصد به مجموعة الواجبات أو المهام التي تسند إلى المورد البشري من أجل أدائها والتي قد تكون أكثر أو أقل مما يجب القيام به.

الشكل رقم (6) : نموذج كارازاك في تفسير ضغوط العمل.



المصدر: شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص 106.

هناك أربع حالات يمكن أن يواجهها المورد البشري في عمله تجعله يشعر بضغوط العمل نوضحها في الجدول التالي: ⁽¹⁾

جدول رقم (01) : الحالات التي يواجهها المورد البشري في عمله حسب نموذج كارازاك.

درجة عبئ العمل			
مرتفع	منخفض		
عمل مرهق	عمل ممل	منخفض	ع ك ا ر ا ز ا ك
عمل متعب	عمل سهل	مرتفع	

المصدر شاطر بشفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

وفي مايلي شرح للحالات التي يوضحها الجدول السابق.

- الحالة الأولى : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مما يضطره للرجوع إلى رئيسه قبل اتخاذ أي قرار يخص عمله (لا يتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبئ عمل منخفض . في هذه

⁽¹⁾ شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره ص 107.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

الحالة يكون المورد البشري عرضة للشعور بالملل والروتين وانعدام التحدي و الإثارة في العمل، وهو ما يجعله عرضة لضغوط عمل مرتفعة.

- الحالة الثانية : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة (يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله) مع وجود عبئ عمل منخفض. في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل مقارنة بالحالة السابقة، وذلك لتمتعه باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات لكن عمله السهل الذي لا يتيح له إمكانية إبراز قدراته و مهارته أمام رئيسه و زملاء في العمل يجعله عرضة لضغوط العمل.

- الحالة الثالثة : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله منخفضة مع وجود عبئ عمل مرتفع. في هذه الحالة يجد المورد البشري نفسه عاجزا تماما عن مقابلة متطلبات العمل والتي تتعدى قدراته الفكرية و/أو الجسدية ، وهو ما يجعله عرضة لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل.

- الحالة الرابعة : أين تكون درجة تحكم المورد البشري في عمله مرتفعة مع وجود عبئ عمل مرتفع . في هذه الحالة يكون المورد البشري أقل شعورا بضغوط العمل من الحالة السابقة، لكن عمله يبقى متعب ومصدر مهم لشعوره بضغوط العمل.

* ما يمكن أن نستخلصه من نموذج كارازاك ، هو أن عبئ العمل سواء كان منخفض أو مرتفع سيؤدي إلى الشعور بضغوط العمل، وأن درجة أو مستوى هذا الشعور يحدد وفق ما يملكه المورد البشري من استقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله

* وعليه فإن الحالة الأولى (تحكم ضعيف في العمل/ عبئ عمل منخفض) و الحالة الثالثة (تحكم ضعيف في العمل/ عبئ عمل مرتفع)، هما الحالتان الأكثر توليدا لضغوط العمل في نموذج كارازاك.

المطلب الثالث : نموذج أحداث الحياة الضاغطة.

أما نموذج أحداث الحياة الضاغطة ، فجاء كرد فعل لاهتمام "سيللي" المتزايد بالتغيرات بوصفها مصدرا للضغوط حيث يؤكد هذا النموذج على أن أحداث الحياة و التغيرات البيئية الخارجية سواء كانت ايجابية أم سلبية من شأنها أن تشكل ضغوطا على الفرد.

وقد اتفق "هولمز" و "راخ" (1967) و "هولمز" و "مازودا" (1974) على أن أحداث الحياة لها تأثيرات على الأفراد، ومن تم شرعوا في تحديد أحداث الحياة التي يكون لها ثمة ردود فعل ضاغطة ، وطوروا نتيجة لذلك مقياسا لأحداث الحياة الضاغطة ، و يفترض هذا الاتجاه أن رد فعل الضغط يحدث عندما يمر الفرد بشيء يتطلب منه استجابة تكيفية أو سلوك مواجهة، و الحدث الضاغط قد يكون ايجابيا أو سلبيا، و يتضمن أي جانب من جوانب حياة الفرد بما

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

في ذلك الحياة الأسرية و المهنية، كما يفترض هذا الاتجاه أن تأثيرات أحداث الحياة تختلف من حيث قدرتها على إحداث الضغط، وأن المقدار الكلي للتأثير يحدد مقدار الجهد الذي يجب على الفرد القيام به للمواجهة و يشير مصطلح إعادة التوافق الاجتماعي إلى المواجهة و التغييرات اللازمة للاستجابة للضغط.⁽¹⁾

وفي ضوء هذا النموذج وضع "هولمز" و "أخرون" (1984) مقياس تقدير إعادة التوافق الاجتماعي، وقد أيدت النتائج التي تم التوصل إليها النموذج و دعمته غير أن تقييم هذه الدراسات أشار إلى مشكلات خطيرة في قياس و تفسير أحداث الحياة، فقد قام "ريبكين" و "سترونج" (1976) بمراجعة هذه الدراسات و وصف جوانب قصورها، حيث وجد أن كثيرا منها أفرطت في الاهتمام بالتقييم الإحصائي للعلاقة بين أحداث الحياة والمرضى، وذلك لأن الباحثين استخدموا طرقا غير ملائمة لتحليل البيانات من عينات كبيرة جدا بلغت (2500) شخصا كما لاحظ أيضا أن مقياس تقدير إعادة التوافق الاجتماعي ليس مقياسا ثابتا أو صادقا، فبنود المقاس غير مناسبة لبعض الأفراد، و استخلص "رابكين" و "سترونج" من ذلك أنه رغم أن مفهوم أحداث الحياة هام إلا أن كل من المنهج و القياس يحتاجان للتطوير و التحسين.⁽²⁾

المطلب الرابع : نموذج Kreitner Kinichi &

في عام 1979. ونموذج Ivancecich, John, T. MATTESON وقد اعتمد في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره

كرايتنر و كينيكي يوضح مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد، والجماعة، والمنظمة) والخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط و نتائجها، كما يناقش النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد و المنظمة.⁽³⁾

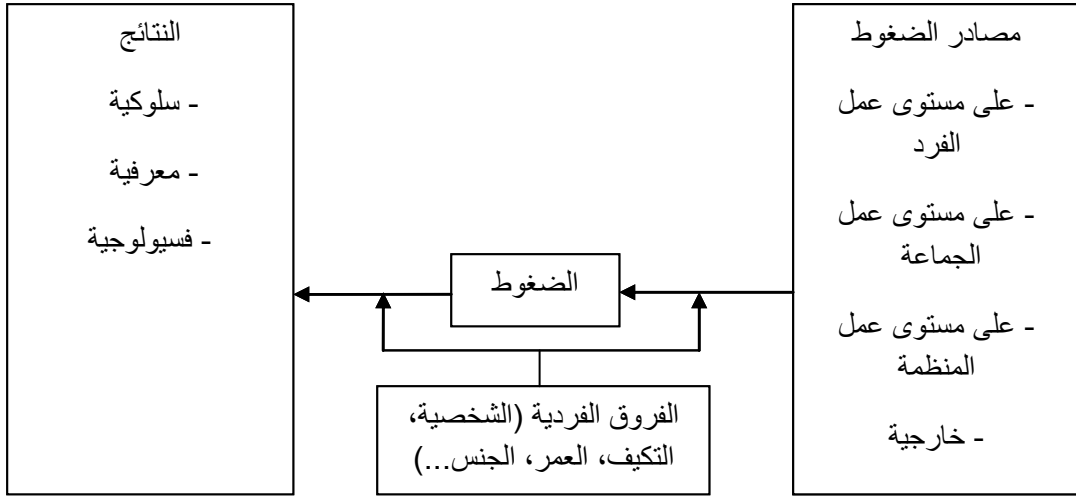
(1) فتيحة خموس ، مرجع سبق ذكره ص ص 45- 46 .

(2) المرجع السابق ، ص 48 .

(3) حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 286-287.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

شكل رقم: (7) : نموذج كرايتر و كينيكي لدراسة ضغوط العمل.



المصدر : ، حسين حرير، مرجع سبق ذكره، ص 287.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المبحث الرابع : أسس نظرية حول ضغوط العمل.

نظرا لأهمية وتشعب مصطلح ضغوط العمل، يجب التعرف على بعض الأسس النظرية التي تتعلق به كالنتائج والآثار التي تترتب عنه، التكاليف التي تترتب عنه، كيفية قياسه، عواقب الفشل في مواجهته، وذلك للإلمام على جميع جوانب موضوع ضغوط العمل .

المطلب الأول : نتائج و آثار ضغوط العمل.

يتفق الكتاب و الباحثون على أن تعرض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبب في نشوء نتائج وأثر سلبية وضارة ، للفرد والمنظمة على السواء، يصنف الكاتب Cox الآثار المترتبة على الضغوط في خمس مجموعات كالآتي :⁽¹⁾

1- سلوكية : مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمر، واستخدام المخدرات و المسكنات ، والانفجار العاطفي ، و الإفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني، والضحك بعصبية.

2- موضوعية : ومنها القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والإرهاق، والإحباط، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات و الوحدة.

3- إدراكية/ ذهنية : عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجر ذهنية.

4- فسيولوجية : تزايد نسبة جلوكوز الدم ، زيادة في ضربات القلب، زيادة ضغط الدم، جفاف في الفم، ارتفاع حرارة الجسم

5- تنظيمية : مثل الغياب ، الدوران الوظيفي ، انخفاض الإنتاجية ، العزلة عن الزملاء ، عدم الرضا الوظيفي ، انخفاض التزام الموظف وزملائه.

6- الضغوط و مستوى الأداء : في الماضي كان يفترض أن العلاقة بين الضغوط و الأداء بوجه عام تأخذ شكل منحني كيلفيلينير، بمعنى أن وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ويظل كذلك إلى أن يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن أن تكون صحيحة في ظل ظروف معينة، إلا أن هناك دلائل عملية حديثة تؤكد أن الضغوط تؤثر سلبا على مستوى الأداء حتى لو كانت مستواها منخفض نسبيا.⁽²⁾

(1) حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص340.

(2) جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، مرجع سبق ذكره، ص264.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

المطلب الثاني : تكاليف ضغوط العمل .

يمكن تقسيم ضغوط العمل كما هو متبع في نظم التكاليف إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة كما يلي :

1- التكاليف المباشرة لضغوط العمل : تنقسم إلى ثلاث فئات كالأتي :⁽¹⁾

* تكاليف العضوية أو المشاركة في العمل : وتتضمن مايلي :

- تكلفة التأخر عن العمل بسبب ضغوط العمل.

-تكلفة الغياب عن العمل، و لا يدخل في ذلك العطلات الرسمية و الإجازات.

- تكلفة التوقف عن العمل و الإضرابات.

- تكلفة تشغيل عمال إضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل.

- تكلفة معدل دوران العمل ، ولا يدخل في ذلك حالات ترك العمل بسبب التقاعد أو الرغبة الاختيارية في تغيير العمل.

* تكاليف الأداء في العمل : وتتضمن :

- تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج عن المعدلات الموضوعية.

- تكلفة انخفاض الجودة بسبب ضغوط العمل.

- تكلفة الإصابات و حوادث العمل، وهي لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا تكاليف الانقطاع عن العمل.

- تكاليف عطل الآلات و إصلاحها.

- تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

* تكاليف التعويضات التي تتكبدتها المنظمة بناء على أحكام قضائية طبقا للنظم المعمول بها.

2- التكاليف غير المباشرة لضغوط العمل : وتتضمن هذه التكاليف مايلي :⁽²⁾

(1) خالد عيادة نزال عليجات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 90-91.

(2) صايحي كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 53-54.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

* انخفاض الروح المعنوية وظهور الاستياء الوظيفي: تعرض العامل لضغوط عمل مرتفعة، يفقده حماسه ونشاطه، فيصبح كثير الملل والحمول، وبذلك تنخفض فعاليته، قدرته و مساهمته في الأداء.

* عدم الدقة في صنع القرار : إذ تؤدي إلى عدم قدرة متخذ القرار على تحليل المشاكل بصورة ملائمة ، فينتج عن ذلك تجنب اتخاذ القرار أو اتخاذ قرارات غير سليمة.

* سوء عمليات الاتصال : يؤثر ضغط العمل على أنماط الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم، فهو من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى نقص ، تحريف أو تشويه المعلومات، وقد يصل الأمر إلى غاية عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب.

* سوء علاقات العمل : يترتب عن ضغوط العمل في المؤسسات، إلى إيجاد جو غير ملائم ومشحون بين العمال، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا عن العمل، وبالتالي تدني الأداء و ارتفاع التكاليف.

* ضياع الفرص : المنظمة التي يعاني عمالها من ضغوط، لا تتوفر على القدرة التي تمكنها من مواجهة المخاطر و المعوقات و الاستفادة من الفرص المتاحة لها.

المطلب الثالث : قياس ضغوط العمل.

يقاس ضغط العمل عند الإنسان بعدة وسائل أو أدوات ، ومن تلك الأدوات ، أدوات القياس النفسي المستخدمة لدى المختصين في موضوع القياس النفسي أو الاكلينيكي، وتكون تلك الأداة إما مكتوبة أي عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة ، ثم تحسب الإجابات لتستخرج نسبة الإجهاد أو كمية الضغوط الواقعة على الفرد، أو يقاس بواسطة أجهزة عملية تقيس التوازن الحركي - العقلي أو قوة الانفعالات و شدتها.(1)

وتقاس ضغوط العمل انطلاقاً من الفرد أو المؤسسة في حد ذاتها كما يلي : (2)

1- قياس الضغوط لدى الأفراد :

حيث أشار "ماتسون و ايفانسفيك" إلى أنه توجد أربعة أنواع أساسية من مقاييس الضغط هي :

* مقياس التقرير الذاتي : وتتضمن سؤال العمال مباشرة عن شعورهم نحو العوامل المرتبطة بالمهنة مثل البناء أو الهيكل التنظيمي، ونظام الإثابة، والمكافآت، و القيادة وعوامل أخرى خارج المؤسسة، وتنقسم مقاييس التقرير الذاتي

(1) خضير كاضم حمود الفريجات و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص283.

(2) فتيحة خموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 98-99.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

للضغوط إلى ثلاثة أنواع وهي تلك التي تقيس مشيرات الضغوط، والتي تقيس استجابات الضغوط، وتلك التي تقيس التفاعل بين الفرد و البيئة.

* المقاييس البيوكيميائية : وهي التي تقدم تقريرا أو تقييما لوظائف الأجهزة البيولوجية في الجسم، وبالطبع مع التركيز على الجانب الغدي.

* المقاييس النفسية الفسيولوجية : و تقيس نشاط أحد أجهزة الجسم ، مثل قياس معدلات ضربات القلب.

* مقاييس الأداء : وهي تقيس تأثيرات الضغوط على قدرة الفرد على أداء المهمة التي يقوم بها، على سبيل المثال قياس مهارات حل المشكلة ، وتشير الأدلة الآن على أنه يجب استخدام كلا من المقاييس البيوكيميائية و السلوكية معا جنبا إلى جنب في الدراسات المهنية للضغوط، وقد أدرك ذلك كثير من الباحثين ، وتكمن الحاجة للمقاييس التشخيصية المتعددة في الاعتقاد بأن الضعف

و القصور في أحد الطرق سوف يعوض عن طريق القوى الموزونة للطريقة الأخرى ، ويفترض أن مقاييس العلوم البيوكيميائية و السلوكية للضغوط لا يشتركان في نفس نقاط الضعف و التحريف.

2- قياس الضغوط في المؤسسات :

لاشك أن لدى الشركات و غيرها من المنظمات العديد من الأساليب لقياس مستوى الضغط، ولعل من أكثرها شيوعا معدل الغياب، والذي يعني النسبة المئوية للموظفين الغائبين عن العمل في يوم ما ، ومع ذلك لا يمكن أن نستنتج أن الشركة التي لديها أعلى معدل غياب هي بالضرورة الأكثر معاناة من الضغوط ، فمثلا : بعض الشركات تجبر بعض موظفيها على الغياب و البقاء في المنزل خلال مواسم الكساد أو الخسارة.⁽¹⁾

المطلب الرابع : عواقب الفشل في مواجهة ضغوط العمل.

تشمل عواقب الفشل في مواجهة ضغوط العمل مجموعة من العواقب تمس الإنسان من عدة نواحي كما يلي :⁽²⁾

1- العواقب الجسمية : تنشيط انزيمات محددة في الجسم تؤدي بدورها إلى تغيرات جسمية مثل : ارتفاع معدل ضربات القلب ، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة السكر وعندما يستمر الضغط تصاحبه الأزمات القلبية و ضغط الدم الجوهرى...

2- العواقب النفسية : من أكثر العواقب النفسية السلبية شيوعا حسب "دويران" هي : التوتر، القلق، الوهن، الملل، الشكوى من مشكلات جسمية كتوهم المرض، والتعب المتواصل، والشعور بخيبة الأمل وبالعديد من أنواع التفكير.

(1) خضير كاضم حمود الفريجات، و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص284.

(2) فتحة خموس ، مرجع سبق ذكره، ص ص89-94.

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

- 3- العواقب السلوكية: يتوقف سلوك الشخص الذي يواجه موقفا ضاغطا جزئيا على مستوى الضغط الذي يمر به، فقد ارتبطت أنماط مختلفة من ردود الفعل بمستويات خفيفة أو متوسطة أو مرتفعة.
- 4- العواقب الانفعالية: حيث تقلل الضغوط من قابلية الفرد للاستمتاع بالحياة خاصة أولئك الذين يكون لأسرهم تاريخ من الاكتئاب، وهذا الشعور السلبي يمكن أن يؤدي إلى حلقة مفرغة.
- 5- العواقب المعرفية: عندما نواجه موقف ضاغط فان العديد من الوظائف العقلية تصبح غير فعالة، وعليه يمكن اعتبار حسب مايرى "زيمباردو و ويبر" أن الأكثر تعرضا للضغوط هو الأكثر نقصانا في الكفاءة المعرفية والأكثر اضطرابا و تشوشا في التفكير، لأن الانتباه قوة محدودة.
- 6- العواقب التنظيمية: تؤكد العديد من البحوث أن الضغط يعد من الأسباب الرئيسية للكثير من المشكلات التنظيمية خاصة مشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل والتغيب...

الفصل الثاني: أساسيات عن ضغوط العمل

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن ضغوط العمل هي محصلة تفاعل عدة عوامل و مؤثرات نابعة من مصادر ومسببات مختلفة تتعلق بالفرد في حد ذاته، أو لها علاقة بالعمل ، أو لها علاقة بالتنظيم ، أو لها علاقة بالحياة الاجتماعية ، أو لها علاقة بالبيئة الخارجية.

كما تبين لنا أن ضغوط العمل لا ينتج عنها آثار سلبية فقط، بل قد ينتج عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة ، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا طول مدتها ومدى تكرارها.

و قد اتضح لنا أيضا أنه يمكن التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري و دور المؤسسة التي يعمل فيها، حيث توجد هناك عدة أساليب يمكن أن يستخدمها المورد البشري للتقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل نذكر منها التأمل، الاستشارة الطبية، التمرينات الرياضية، ضبط السلوك ذاتيا، الاستغلال الجيد للوقت، البحث عن الدعم الاجتماعي. أما المؤسسة فيمكنها أن تستخدم عدة أساليب من بينها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل، تصميم وظائف ذات معنى، تنظيم دورات تكوينية، التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة، والاختيار والتعيين الجيدين للموارد البشرية.

الفصل الثالث

العلاقة بين المناخ التنظيمي

وضغوط العمل

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

تمهيد:

يقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه بمجموعة من المتغيرات والتي يعد المناخ التنظيمي واحد منها، هذا الأخير الذي له قدرة على التأثير في متغيرات عديدة في السلوك الإنساني داخل التنظيم، وتعتبر ضغوط العمل من بين المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمناخ التنظيمي، وهذا الفصل يهدف إلى توضيح قدرة عناصر المناخ التنظيمي في التأثير على الضغوط داخل التنظيم من خلال التقليل من ضغوط العمل، كما يهدف إلى توضيح تأثير مصادر ضغوط العمل على المناخ التنظيمي، أي يهدف إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

و في هذا الفصل سنسلط الضوء على المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل من خلال دراسة الباحث التالية :
في المبحث الأول نتناول تأثير مصادر ضغوط العمل على المناخ التنظيمي، وهذا من خلال التطرق إلى تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالفرد على المناخ التنظيمي، تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالعمل نفسه على المناخ التنظيمي، تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالتنظيم على المناخ التنظيمي، تأثير مصادر ضغوط العمل ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية على المناخ التنظيمي، تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على المناخ التنظيمي.

في المبحث الثاني نتناول أثر عناصر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، وهذا من خلال التطرق إلى أثر الهيكل التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، أثر الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، تأثير العمل الجماعي في التقليل من ضغوط العمل، أثر القيادة ومشاركة العاملين في صنع القرارات في التقليل من ضغوط العمل، أثر الحوافز و طبيعة العمل و التكنولوجيا في التقليل من ضغوط العمل.

في المبحث الثالث نتناول آليات مواجهة ضغوط العمل من خلال المناخ التنظيمي، وهذا من خلال التطرق إلى المواجهة الايجابية الاقدامية في مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد، المواجهة السلبية الاحكامية لمواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد، أساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة، دور الفروق الفردية في مواجهة ضغوط العمل.

في المبحث الرابع و الأخير نتناول المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي الايجابي على خفض مستوى ضغوط العمل، وهذا من خلال التطرق إلى المعوقات الإدارية، المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت و معوقات نجاح النظم الرقابية، المعوقات التي تواجه فرق العمل ومعوقات التفكير الإبداعي، المعوقات البشرية والفنية، معوقات قياس الأداء الوظيفي التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المبحث الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل على المناخ التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالفرد، وبالتنظيم، وبالعمل نفسه، وبالحياتة الاجتماعية ، وبالبيئة الخارجية، على المناخ التنظيمي وكذا معرفة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالمناخ التنظيمي.

المطلب الأول : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالفرد على المناخ التنظيمي.

هناك مجموعة من المصادر المرتبطة بالموارد البشري والتي يمكن أن يكون لها تأثير على المناخ التنظيمي هي نمط الشخصية ، الحالة النفسية والجسدية ، الفروق الفردية ، بالإضافة إلى القدرات والخبرات.

1. نمط الشخصية : تتفاوت الموارد البشرية في شخصياتها من حيث إدراكها لمكونات و خصائص بيئة العمل ، وهو ما يؤدي إلى اختلاف نمط السلوك الذي تتبعه، فالأفراد أصحاب الشخصية (أ) يتميزون بقوة عالية على المناقشة و القيادة الجادة و عدم الصبر ، وعدم المرونة في الموقف ، مع الانغماس الشديد في العمل (شخصية تعرف باسم مجاهدة الاندماج) هم يفضلون الحياة الضاغطة ، وأن يكونوا قوادا بدلا من أن يكونوا هم المقتادين، وهم أكثر لطفة على رضا رؤسائهم ، ولكن غير مبالين برضا زملاء أو من هم أقل منهم درجة.⁽¹⁾ في حين أن هناك مورد بشري آخر يتميز بالبطيء في التحرك و لا يرغب في التنافس و لا يتعجل في تحقيق النتائج ، ويعرف بصاحب الشخصية (ب) توصل جلاس عام 1977 إلى نتيجة مهمة وهي أن أصحاب الشخصية (أ) لديهم سلوك يتميز بالاندفاع الكبير نحو السيطرة على مكونات بيئة العمل ، عكس أصحاب الشخصية (ب) الذين يحاولون التكيف معها. وعليه فانه في الحالة التي يواجه فيها أصحاب الشخصية (أ) مستويات متوسطة من ضغوط العمل يستطيعون التحكم فيها، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى تعزيز شعورهم بوجود مناخ تنظيمي ملائم ، أما في الحالة التي يتعرضون فيها لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل تكون متعددة المصادر و غير قابلة للتحكم ، فمن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى شعورهم بوجود مناخ تنظيمي ملائم.⁽²⁾

2. القدرات و الخبرات : من العوامل المؤثرة على مستوى المعاناة من الضغط عملية التوافق بين قدرات الفرد و حاجاته وبين متطلبات محيط العمل ، فكلما زاد توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة ، وكلما كانت هناك حاجاته مشبعة في وظيفته قلت معاناته من ضغوط العمل فقدرات الفرد و حاجاته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مسببات الضغط بالنسبة له فالعامل الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة في مواجهة متطلبات الإنتاج المرتفعة على عكس العامل الذي لا يملك هذه المهارات العالية ، وبالتالي إمكانية التحكم و التعايش مع طبيعة المناخ السائد.

إن العلاقة بين ضغط العمل و الخبرة علاقة عكسية ، حيث تلعب الخبرة دورا كبيرا في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل ، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة

(1) حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار صفاء ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص125 .

(2) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 119 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المواقف الضاغطة ، إضافة لذلك أن هؤلاء الأفراد يطورون مع الوقت وسائل معينة للتعامل مع هذه المواقف لتساعدهم على التكيف معها وتخفيض المعاناة منها ، و بالتالي تكوين مناخ تنظيمي ملائم⁽¹⁾.

3. الحالة النفسية و الجسدية و أثرها على المناخ التنظيمي : من البديهي أن الموارد البشرية التي تعاني من سوء الصحة النفسية و الجسدية هي أقل تحكما في عملها مقارنة بالموارد البشرية التي لا تعاني من مشاكل صحية ، وبالتالي فمن المتوقع أن تعيق الحالة النفسية و الجسدية السيئة الموارد البشرية من تأدية أعمالها بكفاءة و فعالية، الأمر الذي قد يؤدي إلى خسارة مادية (خسارة مكافآت الأداء الجيد) أو خسارة معنوية (خسارة التقدير و الاحترام) كل هذا من شأنه أن ينعكس بالسلب على مستوى شعور الموارد البشرية بسلبية المناخ التنظيمي⁽²⁾.

المطلب الثاني : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالعمل نفسه على المناخ التنظيمي.

من بين أهم مصادر ضغوط البيئة الداخلية التي لها علاقة بالعمل المؤثرة في شعور الموارد البشرية بعدم التوافق مع المناخ التنظيمي نجد طبيعة الوظيفة، عبئ العمل، غموض الدور، صراع الدور....

1, تأثير طبيعة الوظيفة على المناخ التنظيمي. هناك بعض الوظائف تتميز بخصائص مادية وغير مادية لها تأثير مهم على شعور الموارد البشرية بإيجابية المناخ السائد ، حيث تعتبر درجة المسؤولية على الموارد المادية و/أو غير المادية و درجة السلطة أحدا أهم الخصائص غير المادية التي تتميز بها الوظيفة وتؤثر بشكل مباشر في شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي ، حيث من المتوقع أنه كلما زادت مسؤولية الموارد البشرية على الموارد المادية و/أو غير المادية وانخفضت في نفس الوقت السلطة الممنوحة لها، ازدادت لديها حالات الشعور بعدم ايجابية المناخ ، وهنا تظهر مدى أهمية إحداث التوازن ما بين المسؤولية و السلطة لتحقيق مناخ ملائم للموارد البشرية.

2, عبئ العمل و أثره على المناخ التنظيمي: إن ارتفاع أو انخفاض عبئ العمل سواء كان كميا أو نوعيا ، عن الحد الذي يراه المورد البشري مناسباً له من شأنه أن يؤثر سلبا على شعوره بالمناخ التنظيمي، فارتفاع عبئ العمل كميا كزيادة عدد ساعات العمل اليومي ، أو تكليف المورد البشري بالقيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق، ينعكس في النهاية على الوقت المتاح له للتواجد مع أسرته و زملائه، وعلى صحته النفسية و الجسدية ، ونفس القول ينطبق على ارتفاع عبئ العمل النوعي ، وذلك بتكليف المورد البشري بأعمال تفوق إمكانياته و قدراته الفكرية أو البدنية حيث يتنامى بداخله شعور بالملل وبعدم الأهمية و القدرة على تحقيق التقدير و الاحترام أمام رئيسه و زملائه في العمل ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة شعوره بإيجابية المناخ المتوفر داخل التنظيم⁽³⁾.

3, غموض الدور و أثره على المناخ التنظيمي: إن تعريف الموظفين الجدد بالعمل عملية مفيدة ، حيث تساعد الموظفين الجدد في الاندماج سريعا بقدر المستطاع مع كل ما يحيط بهم ، وليصبحوا ذوي كفاءة و فاعلية في عملهم، والفشل في تحقيق ذلك يمكن على الأقل أن يؤدي إلى تطور غير منتظم ، وتحمل تكاليف غير ظاهرة مثل إهدار الخامات، وفقد

(1) خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص 80-82.

(2) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 120-121 .

(3) المرجع السابق ، ص ص 115-116 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

العملاء، وبالتالي تحميل المسؤولية على العمال ، وتعريضهم لضغوط تحمل العواقب ، فكل هذا يؤدي إلى تدهور العلاقات و الشعور بسلبية المناخ السائد.

يجب أن يتنوع شكل و مضمون برنامج التعريف طبقا لحجم ونوع المؤسسة و المعلومات المتوفرة بها، وكذلك الخبرة و الأقدمية بين الموظفين، ويجب إدراك على الرغم من ذلك أنه من المهم جدا تعليم الموظفين الجدد ثقافة، ولغة، ومستويات المؤسسة، والسياسات و القواعد التي تتبعها المؤسسة، وطرق تقييم أدائه، بنفس أهمية تدريبهم على أداء وظيفة معينة، لخلق مناخ ايجابي.⁽¹⁾

4. صراع الدور و أثره على المناخ التنظيمي: ينشأ صراع الدور عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة ، أو عندما يقوم بأعمال لا يرغب فيها و لا يراها جزءا من عمله، وهو ما يؤثر سلبا على أداء المورد البشري وشعوره بعدم ارتياحه لمناخ المنظمة وسلبيته.

المطلب الثالث : تأثير مصادر ضغوط العمل التي لها علاقة بالتنظيم على المناخ التنظيمي.

من بين أهم مصادر ضغوط البيئة الداخلية التي لها علاقة بالتنظيم المؤثرة في شعور الموارد البشرية بعدم التوافق مع المناخ التنظيمي نجد الظروف المادية للعمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، تقييم وتقويم الأداء، التكنولوجيا، التغذية الراجعة، جماعة العمل... الخ.

1. الظروف المادية للعمل و أثرها على المناخ التنظيمي: ترتبط الظروف المادية للعمل من ضوضاء ، إضاءة ، تهوية ، مكاتب العمل... الخ، ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي ، وبالتالي تكوين مناخ عمل ايجابي، حيث أنه كلما كانت هناك ظروف مادية سيئة وغير صحية كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الرضا الوظيفي للموارد البشرية عن المناخ السائد و العكس صحيح.⁽²⁾

2. قلة فرص التقدم و النمو الوظيفي و أثرها على المناخ التنظيمي: إن تخطيط المسار الوظيفي هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، أو هو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم و مساراتهم الوظيفية لتكون مناخ ايجابي، إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أو تشارك فيه، لاتوضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، بل وتحدد لهم معالم الطريق و الخيارات و الفرص المتاحة لهم مستقبلا ، وبالتالي تهيئة المناخ الايجابي للعمل .

إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن، وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح ، كما أن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لاتعطي أهمية لهذا الأمر و

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، 2011، ص ص 214-215.

(2) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 116

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

ستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة و الطموحة ، ومن هنا تكون المنظمة مناخ تنظيمي جيد مبني على الثقة و التفاؤل بالمستقبل.⁽¹⁾

3. تقييم و تقويم الأداء و أثره على المناخ التنظيمي: يعني الاستعداد و التأهب لإجراء تقييم الأداء أن ينظر للأمر برمته بشكل شامل و بنظرة متكاملة ، ولذا من المهم القيام بمراجعة تقدم أداء الموظف الذي يتم تقييم أدائه على ضوء ما قام به منذ آخر تقييم أداء له ، من حيث الأداء و التحسين و التطوير، وذلك لمساعدة المنظمة في وضع أهداف جديدة لأدائه، وفي تخطيط الأنشطة الخاصة به بشكل ايجابي وفعال خلال الفترة القادمة.

بعد قيام المنظمة بجمع كل البيانات و المعلومات عن أداء الموظف لمهام عمله، تتم المراجعة الجيدة لمزايا الأنشطة التنموية و فعاليتها لإمكاناته وقدراته، وهذه المراجعة ضرورية للغاية، لا مجرد ضمان التنمية الذاتية و التطوير المستمر للموظف، وإنما أيضا للتأكد من أن الاستثمار في المال والوقت الذي تم إنفاقه على الموظف كان له جدواه، في تهيئة المناخ الايجابي للموظف.⁽²⁾

إن عمليتي تقييم و تقويم الأداء يجب أن تكون عادلة، منطقية ، وذات مصداقية ، ومبينة على أسس علمية ، وذلك لضمان انسياب العمل في ظروف ومناخ عمل ملائم مبني على الثقة والتعاون بين جميع الأطراف من رؤساء ومرؤوسين.

4. التكنولوجيا وأثرها على المناخ التنظيمي: فقد تطرق ماركس إلى ذلك عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد و انعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية، وهذه الآثار يعتبرها بعضهم من نتائج التكنولوجيا السلبية على الفرد داخل التنظيم ، وبالتالي فهي تؤدي بلا أدنى شك إلى توليد مناخ سلبي داخل التنظيم ، في حين يعتبر بعضهم الآخر أنها تلعب دورا ايجابيا ويمكن تحديد هذه الآثار في أن تكنولوجيا العمل تضع قيودا على توزيع المهام و الواجبات داخل التنظيم بين الأفراد، كما أنها تحدد العلاقات التنظيمية بما يتماشى مع الاحتياجات الفعلية داخل بيئة العمل ، وهناك من أشار إلى أنها تؤدي إلى خلق شبكة اتصالات فعالة تربط أجزاء المنظمة بعضها مع بعض بصورة فعالة ، وتعمل كذلك على تحسين ظروف العمل المادية و المعنوية من حيث تطوير مهارات الأفراد العاملين عليها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، وبالتالي فهي تؤدي بلا أدنى شك إلى توليد مناخ ايجابي داخل التنظيم.⁽³⁾

5. التغذية الراجعة (العكسية) وأثرها على المناخ التنظيمي: يحتاج الأفراد إلى أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفاعلية أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أدائهم، فهم يتخذون إجراء ما ويتعلمون من خلال التغذية الاسترجاعية مدى فعالية هذا الإجراء ويستكملون حلقة التغذية الاسترجاعية بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها، لتقليل ضغوط العمل وتهيئة مناخ ملائم.

وبصورة نموذجية يجب اذماج التغذية الاسترجاعية في الوظيفة ، وتقع مسؤولية توفير التغذية الاسترجاعية على المدير ، ويمكن بل و يجب عمل ذلك بطريقة منتظمة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما، ولكن أيضا يمكن

(1) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-19.

(2) سلسلة الإدارة المثلى، تقييم فريق العمل وتقويمهم، مكتبة لبنان، ط1، لبنان، 2003، ص ص 20-21.

(3) موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص ص 147-148 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

توفير التغذية الاسترجاعية في اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة أكثر ، من أجل تهيئة مناخ عمل بناء، ديناميكي، وإيجابي.⁽¹⁾

6. التنافس على الموارد الاقتصادية و أثره على المناخ التنظيمي: تنقسم الموارد الاقتصادية إلى قسمين هما الموارد المادية والموارد البشرية، تتميز الموارد الاقتصادية المادية بشكل عام بالندرة النسبية، وان ثمن خدمة العنصر المستخدم هو مؤشر على ندرته، وبهذا فان العلاقة بين ندرة العنصر و ثمنه هي علاقة طردية.

أما في حالة التنافس على الموارد البشرية ، أو تحسين الموارد البشرية كما و/أو نوعا فمن حيث الكم يمكن زيادة أعداد عنصر العمل أو ساعات العمل ، فهذا يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل و بالتالي زيادة سلبية المناخ، أما من حيث النوع فيمكن تحسين نوعية العمل من خلال زيادة كفاءات العامل والذي يتحقق من خلال التعليم والتدريب واكتساب الخبرات. وهذا يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل وزيادة ايجابية المناخ وملائمته للفرد.⁽²⁾

ومن هنا تبرز إشكالية أنه كلما زادت ندرة الموارد الاقتصادية أي كلما زادت تكلفتها ، أدى ذلك إلى تهميش العنصر البشري من حيث حجم ونوع الأجر والمكافآت التي يستحقها ، وكل هذا يؤدي إلى سلبية المناخ التنظيمي.

7. جماعة العمل وتأثيرها على المناخ التنظيمي: إن سلوك الفرد كفرد يختلف عنه عندما يكون هذا الفرد عضوا في جماعة العمل بسبب ما تفرضه هذه الجماعة من قيود ومعايير على سلوك الفرد بهدف إتباع أنماط سلوكية دون غيرها في المواقف المختلفة، ويتطلب هذا المفهوم من الإدارة ضرورة تفهم ديناميات جماعات العمل ومعاييرها التي تحدد الأنماط السلوكية لأفرادها.⁽³⁾

ومن هذا المنطلق يمكن لجماعة العمل أن تكون مناخ تنظيمي إيجابي إذا توافقت الأهداف والرؤى الجماعية و تأقلم الفرد فيها مع بقية أفرادها ، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون جماعة العمل مناخ سلبي انطلاقا من اختلاف وجهات النظر والأهداف أو عدم تأقلم الفرد مع الجماعة.

المطلب الرابع : تأثير مصادر ذات علاقة بالحياة الاجتماعية على المناخ التنظيمي.

إن ما يتعرض له المورد البشري من أحداث و مواقف صعبة في حياته الخاصة تؤثر بالسلب على مستوى شعوره بالمناخ التنظيمي المتوفر، ويزداد هذا التأثير حدة عندما يكون معدل تكرار هذه الأحداث و المواقف مرتفع جدا، ففي الحالة التي يجد فيها المورد البشري نفسه وباستمرار أمام مشاكل نفسية واقتصادية، واجتماعية... الخ، يزداد شعوره بالاستياء اتجاه الحياة، وينتقل هذا الاستياء إلى مكان العمل في صورة انخفاض في مستوى الرضا عن المناخ المتوفر، وهو ما أكده علماء السلوك التنظيمي الذين يرون بأن هناك علاقة وثيقة بين حياة المورد البشري داخل المؤسسة وبين حياته خارجها، ويعني ذلك أن أحداث الحياة الخاصة لها تأثير مباشر على الحياة العملية، وهذا ما أثبتته الدراسات فعلا، حيث

(1) فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، صص 218-219 .

(2) مدحت القرشي، إقتصاديات العمل، دار وائل، ط1، عمان، 2007، ص ص 19-20.

(3) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل ، ط3 ، عمان ، 2009 ، ص 61 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

توصلت إلى وجود علاقة قوية بين المشكلات العائلية والمالية للمورد البشري وبين اتجاهاته النفسية نحو العمل.⁽¹⁾

المطلب الخامس : تأثير مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية على المناخ التنظيمي.

إن البيئة الخارجية تعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل حيث تنقسم إلى بيئة خارجية عامة مثل البيئة الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية... الخ ، وبيئة خارجية خاصة مثل الموردين، و المنافسين، والزبائن... الخ.

1- تأثير مكونات البيئة الخارجية العامة على المناخ التنظيمي: تشمل مكونات البيئة الخارجية العامة تلك المتغيرات التي تقع خارج سيطرة المؤسسة والتي تؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ومن بين أهم متغيرات البيئة الخارجية العامة والتي لها تأثير على شعور الفرد بإيجابية المناخ التنظيمي نجد :⁽²⁾

* المتغيرات الاقتصادية : يمر النشاط الاقتصادي عادة بعدة مراحل من الركود والانتعاش الاقتصادي، والتي تتميز كل منها بظروف اقتصادية مختلفة لها تأثير على شعور الفرد و رضاه على مناخ العمل المتوفر داخل و خارج المنظمة.

* المتغيرات الاجتماعية و الثقافية : تتمثل في تلك العادات و التقاليد والقيم والأطر الأخلاقية التي تحكم سلوك الأشخاص في المجتمعات عامة والمؤسسات خاصة، ومن الجوانب المهمة والمؤثرة في شعور الموارد البشرية اتجاه وظائفها نجد قيم وقواعد السلوك الخاصة بالعمل، والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر وتزداد أهمية هذه القيم والقواعد بالنسبة للمؤسسات متعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات مختلفة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على ايجابية المناخ.

* المتغيرات السياسية والقانونية : تشمل المتغيرات السياسية و القانونية تلك المتغيرات التي تتعلق بتوجهات الدولة، كنظام الحكم ودرجة التدخل في النشاط الاقتصادي، فمن المتوقع أن يزداد الشعور بإيجابية المناخ السائد كلما كان هناك توجه ايجابي للدولة في نظر الموارد البشرية يترجم أساسا في تلك القوانين التي تحمي حقوق الموارد البشرية.

1- تأثير مكونات البيئة الخارجية الخاصة على المناخ التنظيمي. تتكون البيئة الخارجية الخاصة من مجموعة من المتغيرات يمكن أن تؤثر في شعور الموارد البشرية بإيجابية المناخ السائد تتمثل في مايلي:

* سلوك المنافسين و أثره على المناخ التنظيمي: لقد أدت المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات إلى زيادة عبئ العمل كميًا ونوعيًا، وباعتبار أن الموارد البشرية هي التي تقوم بالتحكم في تكنولوجيا العمل ونظم المعلومات... الخ، التي أملتتها المنافسة الشديدة فهي المتأثر الأول بها، حيث ازداد عبئ العمل الواقع عليها كميًا (القيام بأعمال كثيرة في وقت ضيق) وكيفيًا (ترداد المهارات المطلوبة للتحكم في نظم العمل الحديثة) وهو ما جعل الموارد البشرية تعاني من إرهاق فكري وبدني شديد يمكن أن يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي السائد.

* سلوك المستهلكين والموردين و أثره على المناخ التنظيمي : يعتبر كل من المستهلكين والموردين حلقة رئيسية في المفهوم التسويقي الحديث، وعليه فان عدم تحصيل المؤسسة على المواد الأولية في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبة من الموردين و/أو عدم تقبل المستهلكين لمنتجات المؤسسة يعني إمكانية زوالها، وهو ما يجعل من الموارد البشرية عامة وموظفي قسم الإنتاج والتسويق خاصة مهتدين بصورة مباشرة، والذي ينعكس بالسلب على المناخ التنظيمي السائد.

(1) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

(2) المرجع السابق ، ص 111 - 114 .

المبحث الثاني : أثر عناصر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

يقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه بمجموعة من المتغيرات والتي يعد المناخ التنظيمي واحد منها، هذا الأخير الذي له قدرة على التأثير في متغيرات عديدة في السلوك الإنساني داخل التنظيم، وتعتبر ضغوط العمل من بين المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمناخ التنظيمي ، وهذا الجزء يهدف إلى توضيح قدرة عناصر المناخ التنظيمي في التأثير على الضغوط داخل التنظيم.

المطلب الأول : أثر الهيكل التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

الهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة ، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفعالية في انجاز المهام لابد و أن يتسم بالخصائص التالية: (1)

1_ التوازن : والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة، بما يخدم هدف التقليل من الضغوط التنظيمية.

2_ المرونة : تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للمتغيرات الداخلية و الخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة، بهدف مواجهة متطلبات العمل الجديدة وتقليل الضغوط على العاملين.

3_ الاستمرارية : يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوحي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم، وإرباك العاملين وبالتالي فالاستمرارية هدفها هو تقليل الضغوط من جراء التغيير المستمر.

وفي تأثير الهيكل التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي: (2)

1_ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماة الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على رفع الروح المعنوية والتقليل من ضغوط العمل.

2_ إن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة و لايسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى جعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل

(1) شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ص ص 95- 96 .

(2) المرجع السابق، ص 96.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف ، فلا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة، أو تعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، فكل ذلك يؤدي إلى تقليل ضغوط العمل إلى أقصى حد ممكن.

3_ يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر و التوجيهات من الإدارة العليا الى الإدارة الوسطى والتنفيذية والعكس، وبمساهمته في تحقيق الأهداف تتجلى أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي من شأنه تقليل ضغوط العمل.

4_ تمثل الهياكل الأطر التي تتم ضمنها ممارسة القوة (والهياكل أيضا تقرر وتحدد ماهي الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة قبل كل شيء) ويتم في ضوء هذه الأطر اتخاذ القرارات (تدفق المعلومات لتحويل إلى قرارات تتقرر إلى حد كبير بواسطة الهيكل) فالهيكل هو مساحة أعمال و أنشطة المنظمة الذي من خلاله تمتص ضغوط العمل إلى حد كبير.

5_ إن الهيكل التنظيمي يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح... من خلال الهيكل الأساسي للمنشأة تحدد الأنشطة و الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة لها، وتوفير سبل ووسائل التنسيق بينها بما يخدم تحقيق الأهداف والتقليل من الضغوط. (1)

المطلب الثاني: أثر الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

يعرف الاتصال التنظيمي حسب ويليام سكوت William Scot على أنه " العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة ، بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم". فالاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما داخل التنظيم، إذ من خلاله يتم الشرح المستمر لطريقة العمل والأهداف التي تصبوا المنظمة لتحقيقها ، كما أنه يساهم في معرفة أفكار الأطراف الأخرى من خلال عملية تبادل الأفكار و النقاشات، فهو بذلك يعتبر أداة رئيسية لتنفيذ مهام الإدارة من تخطيط و رقابة وتنفيذ ومتابعة والتقليل من ضغوط العمل. (2)

وفي تأثير الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي: (3)

1. التنسيق : إن غياب الاتصال الفعال يمكن أن يعيق محاولات تحقيق التنسيق بين الأطراف التي تعتمد على بعضها البعض فالتفسير الانتقائي للمعلومات الناجم عن سوء عملية الاتصال يولد سوء الفهم ويشجع على عدم الثقة بين الأطراف الأمر الذي يزيد من مجالات الضغوط على المرؤوسين وعلى العكس من ذلك فان وجود اتصال فعال يؤدي إلى تقليل الضغوط إلى أقصى حد.

(1) حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار الحامد ، ط3 ، عمان ، 2006 ، ص 47-48 .

(2) ابراهيم عاشري ، مرجع سبق ذكره ص ص 65-66 .

(3) المرجع السابق ، ص 67 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

2. الاتصال المفتوح : قد تؤدي عملية الاتصال المفتوح الغير مفيد إلى زيادة الضغوط، فالمعرفة التامة بالقرارات الإدارية و بحريات العمل الإداري يمكن أن يكشف عن عدم المساواة بين العاملين، كما يمكن أن تؤدي إلى تدخل جهات معينة في غير تخصصهم، لذلك لابد من تبني الرسمية في الاتصالات التنظيمية بهدف تقليل الأخطاء وبالتالي تقليل الضغوط على المرؤوسين.

3. التباين في المدركات : إن المشكلة الأساسية في الاتصالات التنظيمية بين الجماعات هي الاختلافات والتباين في الفهم والإدراك لدى الأفراد، هذا التفاوت يؤدي إلى عدم وصول الرسالة المبتغاة بشكل جيد ، الأمر الذي يسبب ضبابية عند المتلقي والذي يمكن أن يفهمها بشكل معكوس فتؤدي إلى ضغط داخلي لدى الفرد يتسبب بظهور القلق والتوتر في تعامله مع الأفراد العاملين معه، وذلك بسبب نقص إدراكه.

4. الاتجاهات النازلة للاتصال : قد تؤدي الاتصالات ذات الاتجاه العمودي إلى عرقلة وجمود العلاقة بين الإدارة والعاملين، مما يضيف على المنظمة التنظيم البيروقراطي، هذا الأخير يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق المتزايد والذي ربما يل به إلى مرحلة عدم الاكتراث في أداء الأعمال والتي تتسبب في مصادمات بينه وبين المشرفين عليه مما يؤدي إلى زيادة الضغوط لذلك من الأفضل أن تسير الاتصالات التنظيمية بشكل نازل وصاعد لتحقيق التوائم بين أعضاء المنظمة وتقليل الضغوط.

5. اختيار قنوات الاتصال : يؤدي الاختيار السليم لقنوات الاتصال والتي تتلاءم مع طبيعة الرسالة إلى تحقيق أهداف الرسالة، إلا أن سوء اختيار هذه القناة قد يؤدي إلى حدوث تشويش لدى المتلقي، وخاصة إذا كانت نمط القيادة ديكتاتوري بحيث لا يستطيع العامل الرجوع إلى رئيسه في حالة عدم فهمه لمحتوى الرسالة، ومن هنا تتولد الكثير من الضغوط على العامل ، لذلك من الأفضل اختيار قناة الاتصال بشكل ملائم لمحتوى لرسالة ، بهدف التقليل من الأخطاء و الضغوط على العاملين.

المطلب الثالث : تأثير العمل الجماعي في التقليل من ضغوط العمل.

تعرف الجماعة على أنها : "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة".

وفي تأثير العمل الجماعي في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي : (1)

* تؤكد بعض الدراسات والأبحاث مثل بحث "اليتوين وسترينجر" 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 ما يؤدي إلى تقليل الضغوط عليهم، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، ومناخ يميل إلى زيادة الضغوط.

(1) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-112.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

* حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ماتوفره من مزايا و مكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويمتثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، ومن هنا نستنتج أن لجماعة دور كبير في التقليل من ضغوط العمل وزيادة الإنتاجية.

* فدراسات الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية ، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء إلى جماعة تضمهم ، وشعورهم بذاتية الجماعة و ماترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه، كان الأفراد يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة ، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لعقوبات الجماعة ومن هنا تنشأ الضغوط نتيجة العصيان أو تقل الضغوط نتيجة للامتثال لقواعد الجماعة.

المطلب الرابع : أثر القيادة ومشاركة العاملين في صنع القرارات في التقليل من ضغوط العمل

إن القيادة ومشاركة العاملين في صنع القرارات يعتبران من بين أهم العناصر التي تؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل، وهي عناصر تجعل الموارد البشرية تشعر بأهميتها داخل التنظيم، ومن تم ترسخ فكرة الولاء التنظيمي للموارد البشرية للمنظمة.

1. أثر القيادة في التقليل من ضغوط العمل: يرى البعض أن القيادة تتمثل في: "عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".⁽¹⁾

* تعرف القيادة بأنها : "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يعملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".⁽²⁾

* ويعرفها آخرون بأنها : مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".⁽³⁾

* تعرف أيضا على أنها : "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".⁽⁴⁾

وفي تأثير نمط القيادة في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي :⁽⁵⁾

(1) محمد بن يوسف العطييات ، ادارة التغيير و التغيرات العصرية للمدير ، دار حامد ، ط 1 ، السعودية ، 2006 ، ص 98 .

(2) طارق السويدان، صناعة القائد ، وكالة المطبوعات الجامعية ، ط 3 ، الكويت ، 2004 ، ص 41 .

(3) شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، مكتبة غريب ، مصر 1992 ، ص 34 .

(4) ابراهيم عاشوري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 63.

(5) المرجع السابق، ص 64.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

* يرى الكثير من الباحثين أن القيادة وأنماطها هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وتعزى هذه الأهمية كون القيادة ترافق جميع العمليات الإدارية وهي التي تجعل من العمل الإداري أكثر ديناميكية وفعالية، فالقائد يقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون انتقاد أو تحامل، فالقيادة الناجحة تستطيع بث الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم ودعم الأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على المظاهر التي تسبب التذمر والتغيب المستمر عن العمل، أي التقليل من ضغوط العمل.

* من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الديكتاتوري، الديمقراطي، التسيبي)، وبالتالي فمعرفة أنماط القيادة والتعامل بها يساهم في التقليل من ضغوط العمل.

* فالقيادة الديكتاتورية تتميز بمركزية قوية في اتخاذ القرار والتسلط وإتباع أنظمة عقابية صارمة، الأمر الذي يحد من تبادل الأفكار والآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤدي إلى إضعاف جوانب التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين في المنظمة، والذي قد يؤدي بدوره إلى تقليل الثقة بين الأطراف مما يساهم في توليد ضغوط أكثر، أما النمط الديمقراطي والتشاورى في القيادة فيؤدي دورا مهما في تخفيف حدة الضغوط، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم وزيادة مجالات التعاون والتنسيق بين الأفراد، الأمر الذي يساهم في التقليل من الضغوط التنظيمية.

2. أثر مشاركة العاملين في صنع القرارات في التقليل من ضغوط العمل: يمثل صنع واتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون (Simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار.

* تعرف المشاركة في عملية صنع القرارات حسب Davis & Newstrom على أنها: "المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها". يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي: الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل حتى ذاته، وعندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بتفجير إمكانياته ودافعيته للعمل، والمشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل.

* وتعرف: "بأنها مشاركة القائد ومرؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد".⁽¹⁾

وفي تأثير المشاركة في صنع القرار في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي: ⁽²⁾

(1) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 113.

(2) المرجع السابق، ص 114.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

* ان دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين ، فتتمني قدراتهم ويتحملون نصيب من المسؤولية في توفير المناخ الايجابي والتقليل من ضغوط العمل .

* إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار .

* أشارت العديد من الدراسات و الأبحاث الى النتائج والآثار الايجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل و التغيب ، إحداث التغييرات المطلوبة ، وتحسين الاتصالات الفعالة فكل ذلك يؤدي إلى تبني مناخ ايجابي يقلل بلا أدنى شك من ضغوط العمل .

* فعلى حد تعبير كمال دسوقي في مجال تحديد القوى العاملة، وضبط أطرها فان على المؤسسات أن تحدد مراكز الحصول على القادة ، ومحاولة اكتشاف أفضل الطرق لإعداد وتدريب الكفاءات القادرة على رفع معنويات المرؤوسين.⁽¹⁾

المطلب الخامس : أثر الحوافز و طبيعة العمل و التكنولوجيا في التقليل من ضغوط العمل .

إن الحوافز وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستعملة عوامل تعتبر أساسية في نجاح أي تنظيم، حيث تلعب الحوافز دورا أساسيا في تحفيز المرؤوسين، وكذلك تعتبر طبيعة العمل والتكنولوجيا عناصر جد مساعدة في إتمام العمل بكفاءة عالية.

1. أثر الحوافز في التقليل من ضغوط العمل .

* تعريف الدوافع : الدوافع هي عبارة عن مجموعة الرغبات و الحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة ، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته .

* تعريف الحوافز : الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها ، وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين ، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته.⁽²⁾

* ويعرفها آخرون بأنها : "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ، ايجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.⁽³⁾

وفي تأثير الحوافز في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي :⁽⁴⁾

(1) رابح سرسر عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2012، ص 192.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر تنمية الموارد البشرية ، عالم المكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص216.

(3) شامي صليحة ، مرجع سبق ذكره ص 116

(4) المرجع السابق، ص 117-118.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

* تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تقليل من ضغوط العمل.

* تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية.

* تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها، بسبب توفر مناخ ايجابي يقلل بلا أدنى شك من ضغوط العمل.

* إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة ، وفي نفس الوقت يقلل من الضغوط التنظيمية.

* إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد ، وضغوط عمل أقل ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية : الأداء + (تقليل الضغوط) = التحفيز(القدرة + المعلومات). وهذا يعني أنه مع توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد ، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز الذي يزيد من الأداء ويقلل من ضغوط العمل في نفس الوقت.

2_ أثر طبيعة العمل في التقليل من ضغوط العمل:

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أم غير روتينية وهل يتضمن التجديد والابتكار والإبداع، فقد يؤدي العمل الروتيني إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكثرت واللامبالاة نحو التحديث و التجديد، الأمر الذي قد يؤدي إلى مواجهة بين الرئيس ومروؤوسه بسبب هذا الإهمال، مما يزيد من مستويات المواجهات سواء كانت فردية أو جماعية.⁽¹⁾

وفي تأثير طبيعة العمل في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي:⁽²⁾

* الأعمال الروتينية : يمكن أن تحدث الأعمال الروتينية التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات على العامل، إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد على العاملين، الأمر الذي يزيد من معدلات الغياب والقلق والعدوانية وعدم تقدير الذات وضعف القدرة على التركيز، وضعف المقدرة على الاتصال وتدني مستوى الروح المعنوية فكل هذه السلبيات وما صاحبها من مضاعفات تعتبر من أهم مساوئ الضغوط التنظيمي، كما تؤدي ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل إلى إعاقة التوازن النفسي لدى متخذي القرار، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار الصحيح، أو القيام بالسلوك الإداري غير السليم.

* التجديد وضغوط العمل : تؤدي طبيعة العمل التي تتسم بالتجديد والحركية والتغير المستمر وزيادة فرص الإبداع فيها إلى زيادة تفاعل الأفراد معها والاهتمام بوظائفهم، كما تؤدي قلة ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل إلى تقليل

(1) ابراهيم عاشوري، مرجع يبق ذكره، ص 68.

(2) المرجع السابق، ص 69.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

الضغوط النفسية على العاملين وتقليل الإجهاد الجسمي والنفسي، مما قد يؤدي إلى زيادة التفاعل الإيجابي بين الأفراد

3_ أثر التكنولوجيا في التقليل من ضغوط العمل: أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية ، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات إلى البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها و استمرارها.

* تشير كلمة تكنولوجيا إلى مفهومين فالمقطع الأول techno يعني فن، صناعة، أو تقني ، أما المقطع الثاني من الكلمة logy فيشير إلى مذهب ، علم أو نظرية ، فهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي . وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق لتكنولوجيا العمل .

* فهناك من يتطرق لها على أنها : " تطوير العملية الإنتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات " .

* أما دافت (DAFT) فيعرف التكنولوجيا بأنها : " هي الأدوات و الأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات " .⁽¹⁾

وفي تأثير التكنولوجيا في التقليل من ضغوط العمل نذكر مايلي :⁽²⁾

* لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة .

* يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دوراً إيجابياً ، وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال ، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات ، فهي تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف ، والمحافظة على جودة عالية في السلع و الخدمات المقدمة .

* إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة ، إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف، كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين . * تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات مما يساعد في تقليل ضغوط العمل .

* تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفعالية .

* تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل بما يخدم تقليل الضغوط التنظيمية .

(1) موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 145- 146 .

(2) ابراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 107-108 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

- * تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت... وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء، وأعلى كفاءة في تقليل ضغوط العمل.
- * تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليل الهدر و الضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية.. الخ فكل هذا قد يساهم في تقليل الضغوط على العاملين.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المبحث الثالث : آليات مواجهة ضغوط العمل من خلال المناخ التنظيمي.

لقد أصبحت ضغوط العمل جزء من الحياة اليومية للموارد البشرية، وأصبحت لها آثار وخيمة على صحتها وعلى أداء مؤسستها أكثر من أي وقت مضى ، بسبب التحولات الكثيرة والمتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة، وهو ما تطلب ضرورة التفكير مليا في مواجهة ضغوط العمل و البحث عن الأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها تقليل أثارها السلبية.

المطلب الأول : المواجهة الايجابية الاقدامية في مواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد.

يمكن التحكم أو التخفيف من ضغوط العمل بإتباع مجموعة من الإجراءات تمثل فيمايلي :

1. التعامل مع ضغوط العمل من خلال ادارة الوقت بفعالية :

تعني إدارة الوقت بفعالية القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بالوقت المتاح⁽¹⁾ ، ومن أهم الأساليب المتبعة للوصول إلى الفعالية في إدارة الوقت نجد وضع الأهداف وتحديد الأولويات، جدولة الأنشطة، وتحليل الوقت⁽²⁾ ، وذلك كمايلي:⁽³⁾

* وضع الأهداف و تحديد الأولويات : إذا أراد المورد البشري أن يسيطر على وقته ويزيد من فعاليته ينبغي عليه أن يضع أهداف دقيقة و واضحة، وهي أول خطوة للاستغلال الجيد للوقت.

* جدولة الأنشطة : بعد وضع الأهداف وتحديد الأولويات تأتي مرحلة جدولة الأنشطة لتجيب على السؤالين متى؟ و أين؟ وهنا يقوم المورد البشري بوضع إطار زماني و مكاني لكل الأنشطة المرتبطة بوظيفته، الشيء الذي يتيح له إمكانية تحقيق إنجازات كبيرة في وقت أقل، ومن ثم توفير جزء من الوقت الباقي للقيام بأنشطة أخرى.

* تسجيل الوقت : لاشك أن الوقت الذي تخصصه لأداء مهمة معينة، والوقت الذي يستغرق في أدائها بالفعل لا ينطبقان دائما، لذلك عليك أن تسجل في مفكرتك الوقت الذي استغرقته في كل مهمة، وخلال فترة من الزمن يمكنك ملاحظة الفروق المعتادة بما يمكنك من وضع وقت إضافي في الجداول المستقبلية بما يجنبك بعض المهام للقيام بها فيما بعد.⁽⁴⁾

2. التعامل مع ضغوط العمل من خلال التفكير الإبداعي : إن الطريقة الخاصة التي ينظر فيها الفرد للمشكلات التي تواجهه، هي أهم عامل لنجاحه في حلها ، وهذا لا يعني أن حياة الفرد ستصبح خالية من المشكلات، ولكن لأنه بهذه الطريقة سيزيد من مهاراته في حل المشكلات وهذا يكون من خلال :⁽⁵⁾

* النظر إلى المشكلات كفرص إبداعية تعطي الفرد فرصة للنمو.

(1) محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل ، ط5 ، الأردن ، 2009 ، ص288.

(2) رنجي مصطفى عليان ، الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، الأردن ، 2007 ، ص 320 .

(3) شاطر شفيق ، مرجع سبق ذكره ص ص 137 - 138 .

(4) سلسلة الإدارة المثلى، الحد من ضغوط العمل، مكتبة لبنان، ط1، بيروت، 2001، ص 47.

(5) عبد الفتاح خزاجة، الإدارة الذكية والمتطورة للمؤسسين والتعامل مع الضغوط النفسية، دار البداية، ط1، عمان، 2010، ص 38.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

- * النظر إلى المشكلة كلغز نريد حله ، وتحدي نريد مواجهته.
- * إن الفشل هو الفرصة الوحيدة لبدء ثانية بطريقة أكثر إبداعية.
- نحن عادة ما نواجه صعوبة في حل المشكلة، لأننا لا نرى الحقيقة كما هي، وكما هو المثل القائل: "نحن لا نرى الغابة بسبب الشجر الكثيف". فأفضل طريقة للنظر إلى المشكلة تكون من خلال استخدام معايير للرؤية ، أي تغيير طريقة الفرد السابقة في النظر إلى المشكلات. (1)
3. التعامل مع الضغوط من خلال إرساء أخلاقيات العمل: إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، ولذلك فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة ويزيد مستوى الضغوط التنظيمية وبالتالي فلا بد من الحرص على تطبيقها وتحديد ما هو أخلاقي و ما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، وفي غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية التي تختلف من شخص لأخر. (2)
4. العمل من خلال الحدث : ويشير إلى استفادة الفرد من الحدث في حياته الحاضرة، وتصحيح مساره بالنسبة لتوقعات المستقبل من خلال التفكير المتأني المنطقي فيما تتضمنه طبيعة الحدث ، مما يمكن أن يساعد على التعامل معه ومع غيره من الأحداث.
5. المساندة الاجتماعية: وتتضمن محاولات الفرد للبحث عن مساندة في محنته ويمده بالتوجيه للتعامل مع الحدث وإيجاد المواساة والمساعدة لمواجهة هذه الأحداث بصورة أكثر ايجابية و خلق مناخ ايجابي بين الأفراد.
6. تنمية الكفاءة الذاتية: ويتضمن تكريس الفرد جهده للعمل ولائجاز مشاريعه و خططه الجديدة ليرضي طموحاته، ويطرد الأفكار المرتبطة بالحدث مما يشعره بالكفاءة و الرضا عن الذات ويساهم في خلق المناخ الملائم للعمل. (3)
7. التعامل مع ضغوط العمل من خلال ضبط السلوك ذاتيا: وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمر التي تسبق السلوك والتي تعقبه، فمثلا مدير المبيعات الذي يواجه سيلا مستمرا من شكاوي العملاء طيلة اليوم ، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوي بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوي ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط، كما يمكن لمدير المبيعات تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.
8. التعامل مع ضغوط العمل من خلال الفكاهة و الاسترخاء والتأمل: حيث تشير بعض الدراسات و الأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب و تخفيف الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة. (4)

(1) المرجع السابق، ص 38.

(2) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم ، ط1 ،الأردن ، 2011 ، ص ص118-119.

(3) فتيحة خموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 82 .

(4) حسين حريم، مرجع سبق ذكرهن ص 298.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

على الإنسان أن يتعلم كيف يسترخي ويتعد عن المكان الذي تتواجد فيه المثيرات والمقلقات والمؤثرات الجسدية و النفسية و يعتبر التأمل نوع من أنواع الاسترخاء حيث يختار الفرد وضعا ملائما له ويغلق عينيه ويتعد عن أي تفكير مزعج له .

9. التعامل مع الضغوط من خلال الحمية و التمارين الرياضية: حيث بينت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية يوميا بانتظام يظهرون أعراضا مرضية أقل من أولئك الذين لا يمارسونها. (1)

المطلب الثاني: المواجهة السلبية الاحجامية لمواجهة ضغوط العمل على مستوى الفرد.

وهي النمط المقابل للمواجهة الاقدامية للمواقف الضاغطة، وهذه الأساليب يتبعها الفرد عند التعرض للمواقف الضاغطة حيث أنها تساعده على التكيف معها و السيطرة على هذه المواقف الضاغطة ومن هذه الأساليب السلبية الاحجامية في مواجهة ضغوط العمل نذكر مايلي: (2)

1. التعايش مع الضغوط: وتمثل هذه الطريقة الأسلوب الأضعف والأقل قبولاً في التكيف والتعامل مع الضغوط ويمكن إتباع هذه الطريقة في الزمن القصير، ولكنها لا تعتبر صحية في الزمن الطويل.

2. الانسحاب من المواقف الضاغطة: قد يفضل بعض العاملين الانسحاب من المواقف الضاغطة وذلك لصعوبة التعامل معها، أو لعدم مناسبة الطرق الأخرى، وقد يظهر ذلك من خلال إنهاء المدير للاجتماع، أو النوم أثناء العمل.

3. تغير علاقة الفرد بالضغوط: ويعني هذا سعي الفرد إلى تغيير أنماط العلاقة بينه وبين عناصر العمل التي تسبب التوتر والضغوط، وعناصر العمل قد تكون الزملاء أو الرؤساء أو المرؤوسين أو العمل نفسه وطريقة أدائه والفرد السوي هو القادر على تحديد أو تغيير شكل العلاقات مع هذه العناصر بشكل يحقق السيطرة والتكيف مع الضغوط.

4. تغيير الضغوط نفسها: هناك ضغوط لا يمكن للفرد التأثير عليها مثلا حريق بالقسم الذي يعمل فيه، وهناك ضغوط أخرى يمكن للفرد التأثير عليها مثل الإضاءة والحرارة وترتيب مكان العمل كما يمكن التأثير على سلوك الأطراف المسببين للضغوط بأساليب للتفاهم والإقناع.

المطلب الثالث: أساليب مواجهة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.

يقصد بأساليب التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المؤسسة تلك القرارات التي تتخذها هذه الأخيرة بغية التحكم في مسببات الضغوط و التقليل من أثارها السلبية على مواردها البشرية (3)

1. التعامل مع ضغوط العمل زمن خلال اعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق للتخفيف من معاناة الموارد البشرية من ضغوط العمل، فمثلا يؤدي تخفيض حجم الإشراف أو دمج بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم إلى حل الكثير من المشاكل

(1) خالد عيادة نزال عليجات، مرجع سبق ذكره، ص ص 94-95.

(2) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، ط 1، الإسكندرية، 2007، ص ص 344-345.

(3) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 316.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

التنظيمية مثل عبئ العمل يضاف إلى ذلك إمكانية إعادة تصميم إجراءات العمل وأساليبه بالشكل الذي يجعل العمل يتناسب مع إمكانيات وتطلعات المورد البشري. (1)

2. التعامل مع ضغوط العمل من خلال تبني وخلق رأس مال الفكري :

يعرف « Thomas A. Stewart » رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة. (2)

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من السمات التي تقلل من ضغوط العمل إلى حد كبير تتمثل في : (3)

* يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة ويتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل.

* يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ التنظيمي الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات .

* يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ الغير رسمي.

* يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة و السعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية الغير مألوفة غالباً.

* يتسم رأس المال الفكري بالانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

* يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي من شأنها تقليل الضغوط التنظيمية الى حدها الأدنى.

3. التعامل مع ضغوط العمل من خلال الرعاية الشاملة للموارد البشرية داخل وخارج العمل : يهدف أسلوب الرعاية

الشاملة على مساعدة الموارد البشرية في حل المشكلات التي تسبب لها ضغوط العمل سواء تلك التي يكون مصدرها تنظيمي أو شخصي مثل المشكلات العائلية والزوجية ، وقد يتم تبني هذه الرعاية داخليا أو من خلال التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة. (4)

ومن بين الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الرائدة مثل IBM ، نجد أسلوب الاستعانة بأخصائيين نفسانيين واجتماعيين يتولون مهمة المتابعة المستمرة للحالة النفسية للموارد البشرية داخل وخارج العمل. (5)

4. التعامل مع ضغوط العمل من خلال تنظيم دورات تكوينية : يهدف تكوين العمال إلى زيادة فعالية العامل في القيام

بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي، أما التطوير فهو يهدف إلى " تنمية المهارات المفاهيمية للمدراء " بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعمال خلال مدة عملهم في المنظمة. (6)

(1) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 421 .

(2) محمد عبده حافظ ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2011 ، ص 237.

(3) المرجع السابق، ص ص 238-240.

(4) مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 162 .

(5) Pierre Angel ,et.al, développer le bien – etre au travail, dunod, paris, 2005 , p : 46 .

(6) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 100 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

- هذا ويمكن للمؤسسة من خلال تنظيمها لهذه الدورات التكوينية أن تحقق مكسبين في نفس الوقت، فهي من جهة ستخفف من شعور مواردها البشرية بضغوط العمل، ومن جهة أخرى ستزيد من درجة ولائها لها، حيث ينمو شعور داخل الموارد البشرية بأن هذه الدورات التكوينية تعكس مدى اهتمام المؤسسة بها وحرصها على صحتها. (1)
5. التعامل مع ضغوط العمل من خلال الاختيار و التعيين المناسبين للعاملين: إن المنظمات بما تملكه من أساليب عمل جديدة و إجراءات دقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم يتوافر العنصر البشري الكفاء في مختلف المستويات ، القادر على تحقيق الهدف من خلال حسن استغلال المقومات المادية والتنظيمية، ومن هنا تبرز أهمية مرحلة استقطاب واختيار وتعيين العاملين على أسس سليمة ، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف هي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم، وهي أسس تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ على رفع كفاءة المنظمة و التقليل من الضغوط التنظيمية إلى حدها الأدنى. (2)
6. التعامل مع ضغوط العمل من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة: يقع كثير من المديرين في أخطاء إدارية تكون سبب مهم لشعور مرؤوسيههم بضغوط العمل ، فتحميل المرؤوسين مسؤولية كبيرة دون إعطائهم السلطة الكافية يعتبر من الأخطاء الشائعة في أوساط الأعمال ، كذلك الحال بالنسبة للتوجيه ، فقد يحدث وأن يتلقى المرؤوسين أوامر مختلفة من رؤساء مختلفين، أي أن مبدأ وحدة الأمر غير محترم ، لذلك فإن المعرفة الجيدة لمبادئ الإدارة وتطبيقها بالشكل الصحيح من شأنه أن يجعل العمل داخل المؤسسة واضح وسهل، ومن ثم يقلل من تعرض الموارد البشرية لضغوط العمل. (3)
7. التعامل مع ضغوط العمل من خلال التدريب : قبل أن تعتمد الشركة برامج التدريب والتطوير تقوم أولاً بتقييم محتوى البرنامج والتأكد مسبقاً من أن الموظفين المشاركين فيه سيحققون الهدف من مشاركتهم ، أما عملية التقييم ذاتها فتهدف إلى تحديد الاختلاف بين ما يستطيع الموظفون القيام به في عملهم بعد انتهاء البرنامج من جهة ، ومدى قدرة الشركة على معرفة ما يقوم به كل منهم، وبالتالي إيجاد حلول للتقليل من ضغوط العمل. (4)
8. التعامل مع ضغوط العمل من خلال تصميم وظائف ذات معنى: بدلا من تقييد المورد البشري في أعمال روتينية مملة ، يتم تصميم وظائف تتيح للمورد البشري حرية أكبر ومشاركة فعالة في العمليات المتصلة بالنظام الإنتاجي وفي تحمل مسؤولية إنجاز العديد من المهام ، بدلا من إنجاز مهمة واحدة ، فهي من جهة ستخفف من شعور مواردها البشرية بضغوط العمل ومن جهة أخرى ستستفيد المؤسسة من نشاطات إضافية لمواردها البشرية الناجمة عن تعدد المهام وتعدد المسؤوليات الموكلة لهم. (5)

(1) jacques orsoni et.al, Management stratégie et organisation ,6^eédition , Vuibert , paris, 2006, p 381.

(2) سامح أحمد رفعت عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي ، دار شنتات ، مصر ، 2011 ، ص ص 125 - 126 .

(3) أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 420 .

(4) علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار اثراء ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 79 .

(5) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 385.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المطلب الرابع: دور الفروق الفردية في مواجهة ضغوط العمل.

تختلف جهود كل منا في مواجهته لضغوط العمل فهناك من يواجهها بالطرق الايجابية الفعالة وهناك من يواجهها بأساليب سلبية ويتوقف هذا حسب العديد من الباحثين ومن بينهم "ابروين و سيمون" على نمط الشخصية، الصلابة، مصدر الضبط، المساندة الاجتماعية، والمهارات الاجتماعية، وذلك على النحو التالي: (1)

1. نمط الشخصية:

تؤكد نظرية الأنماط أن كلا منا لديه سمات أو أنماط سلوكية ثابتة تؤثر في كيفية تعاملنا مع الموقف الضاغط ومن هذه الأنماط السلوكية النمط "أ" والنمط "ب" والنمط "ت" حيث تتميز الشخصية ذو النمط "أ" بصعوبة قيادتها وتنافسيتها، وطموحها وعدوانيتها، كما أن أصحاب النمط "أ" لا يمكنهم الانتظار، وينفذ صبرهم بسرعة كبيرة، هذا بالإضافة إلى أنهم لا يستمتعون بعطلهم ودائما ما يقارنون أدائهم بأداء غيرهم، ويخطون خطوات سريعة أكثر من غيرهم، ويظهرون شعور بالحاح الوقت أما النمط "ب" فهو يتضمن الغياب النسبي لخصائص النمط "أ" بمعنى آخر أن نمط الشخصية "ب" هادئين، غير تنافسين، وغير عدوانيين.

و يضيف "زيمباردو وفير" (Zimbardo et weiber) أن الشخص ذو النمط "أ" يشترك في سلوك متعدد الأوجه، أي يفعل أشياء متعددة في نفس اللحظة مثل الأكل ومشاهدة التلفزيون، وفي نفس الوقت كتابة تقرير عن شيء ما، كذلك فهو غير راض عن بعض جوانب حياته، وغالبا ما يكون وحيدا، ويتميز بالسرعة والدقة ومسابقة الوقت وهكذا فانه من الأكثر احتمالا أن ذوي النمط "أ" هم أكثر شعورا بالضغط من ذوي النمط "ب" نظرا لما يتميزون به من سمات.

كذلك أوضح "فرانك فارلي" (Frank Farley) أن النمط "ت" هو نمط سلوكي يرتكز على القيام بالمخاطر والبحث عن الإثارة والاهتياج ويميز بين نوعين من النمط "ت" النمط المبدع والمدفوع للتصرف بشكل بناء، والنمط المحطم الهدام.

2. الصلابة:

من وجهة نظر "زيمباردو و ويير" فان الصلابة ليست مفهوما حديثا، لكنه إعادة صياغة لسمة الشخصية "العصائية" فالأفراد ذو الدرجات المرتفعة على سمة "الصلابة" منخفضي الدرجات على "العصائية" والأفراد ذوي الدرجات المرتفعة في العصائية منخفضوا الصلابة، فالصلابة كمتغير وسيط للضغوط يقصد بها المرونة في التعامل مع المواقف الضاغطة و مواجهتها.

(1) فتحة خموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-87.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

وترى "كوباسا و مادي" Kobassa&Maddi أن الصلابة تجاه متعلم أو مكتسب لمواجهة الضغوط يعتمد على تفسير الأحداث الضاغطة بطريقة توافقية تكيفية، كما افترضنا أن الأفراد الذين يتميزون بالشخصية الصلبة يستجيبون للمواقف الضاغطة بثلاث اتجاهات :

* مستوى مرتفع من التضامن والاصدار، حيث يعيشون الموقف الضاغظ و ينغمسون في نشاط مستهدف لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

* مصدر الضبط الداخلي ، حيث يتصرفون في تصرفاتهم و أفعالهم و خبراتهم.

* الميل الى قبول التحدي و المقاومة ، حيث يقبلون كتحدي وليس كمهدد.

3. مصدر الضبط: مصدر الضبط هو سمة شخصية تحدد كيفية استجابتنا للمواقف الضاغطة و الشاقة، فالأفراد الذين يتميزون بالضبط الداخلي يعتقدون أن لديهم تحكم في الأحداث الحياتية ولذلك تكون قراراتهم و انفعالهم مؤثرة في حياتهم ، وفي المقابل الذين يتميزون بالضبط الخارجي يعززون الأحداث لعوامل خارجة عن تحكمهم و سيطرتهم ، فقد افترض "سيلجمان" (Seligman) نقلا عن " سوثر لاند و كوبر" أن ذوي الضبط الخارجي أكثر احتمالا لأنهم ينسحبون من المواقف الضاغطة بينما ذوو الضبط الداخلي يحاولون المواجهة.

4. المساندة الاجتماعية: تشير المساندة الاجتماعية حسب "زيمبارو و ويير" إلى الإمدادات التي يقدمها الآخرون للفرد لمساعدته على المواجهة فالمساندة الاجتماعية تنقل إلينا الإحساس و الشعور أننا لسنا بمفردنا في مواجهة الضغوط أو التهديد.

5. المهارات الاجتماعية : يمكن أن تكون اللقاءات أو المواعيد مع الجنس الآخر أو الحفلات مصادر ضاغطة لبعض الأشخاص في حين تكون مصدرا للسعادة بالنسبة للبعض الأخر.

لذلك فانه وحسب "هوفمان" فان الأفراد الذين لديهم مهارات اجتماعية تتمثل في معرفة السلوكات المناسبة لبعض المواقف المحددة والتعبير الجيد عن الذات يعانون من قلق أقل من أولئك الذين لا يجيدون ذلك فالمهارات الاجتماعية الفعالة ليس فقط للتفاعل مع الآخرين ، ولكن أيضا للحصول على حاجاتنا وتحقيق رغباتنا، بل تقلل كذلك العدائية من مواقف التوتر.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المبحث الرابع : المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض مستوى ضغوط العمل.

هناك العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض مستوى ضغوط العمل، وخاصة تلك التي تتسم طبيعة العمل فيها بالجمود و الانضباط و الالتزام، والتي لازالت تتخذ من البيروقراطية والتنظيم الهرمي الذي يتضمن انسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل إطارا عاما لها ، مما يرسخ ممارسات سلبية تحبط العاملين ولا تجعلهم يحاولون تطوير أدائهم ، مما يحد من فرص الإبداع و الابتكار أو تطوير الأداء. وتنقسم المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي الايجابي على خفض مستوى ضغوط العمل إلى مايلي :

المطلب الأول : المعوقات الإدارية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض ضغوط العمل.

تنحصر أهم المعوقات الإدارية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على خفض مستوى ضغوط العمل فيما يلي: ⁽¹⁾

1. عدم خضوع شغل الوظائف العامة التي تشمل وضع السياسات العامة في بعض الأحوال لمبادئ الجدارة.
2. الطبيعة الخاصة لبعض الوظائف وحساسيتها ، والطبيعة الخاصة لبعض أماكن العمل.
3. حاجة بعض الوظائف لتمتع شاغليها بمواصفات خاصة قد لا تتضمن الجدارة.

أما القريوتي فيرى أن أهم المعوقات الإدارية تتمثل فيما يلي :

1. انعدام العدالة و المحاباة لبعض العاملين دون الآخرين.
2. سوء المناخ التنظيمي و الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.
3. انعدام تشجيع المنظمة للعاملين.
4. ضعف مساندة العمل الجماعي وتجاهل الاعتماد على فرق العمل، وسيادة البيروقراطية والمركزية الشديدة.

وهناك من يرى أن معوقات الإدارة تتمثل فيما يلي: ⁽²⁾

1. ضعف القدرات التخطيطية.
2. ضعف القدرة على مخاطبة وإقناع الجمهور.
3. عدم الاهتمام بالمراجعين بدءا من مكتب الاستعلامات الرئيسي للشركة حيث يلاحظ على أغلبها التواضع في المظهر والأثاث.
4. عدم الاهتمام بالسلعة/ الخدمة.

المطلب الثاني : المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت و معوقات نجاح النظم الرقابية والتي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.

⁽¹⁾ نايف بحار معيكل الفحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 56- 57.

⁽²⁾ باسم الحميري ، التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات ، دار الحامد ، ط 1 ، عمان ، 2012 ، ص ص 144- 1447 .

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

إن إدارة الوقت تعتبر من أهم المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل، حيث أن إدارة الوقت بشكل ملائم وصحيح تؤدي إلى نجاح تنظيم، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل الذي تصبوا إليه، وكذلك الحال بالنسبة للنظم الرقابية فإن اهتمام التنظيم بتفعيل الرقابة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

1. **المعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت:** بالرغم من الفوائد المتحققة نتيجة استخدام إدارة الوقت نظرا لكفاءتها في تحقيق الأهداف ومساعدة الإدارة على تخفيض التكاليف وإعطاء المديرين والأفراد الوقت الكافي لتطوير أنفسهم والعمل على إيجاد حلول للمشكلات إلا أن هناك معوقات تواجه الإدارة تتمثل بما يلي: (1)

عدم الانتظام في ساعات العمل الرسمية من قبل بعض الموظفين لاستخدام معظم الأجهزة الإدارية أدوات رقابية غير فعالة.

* غياب التخطيط الفعال في استخدامات الوقت في معظم المنظمات.

* عدم وجود القناعات القيادية بأهمية الوقت وإدارته.

* عدم كفاءة و فعالية أنظمة الاتصالات الإدارية.

عدم توافر أنظمة معلومات كاملة.

* أثر بعض الجوانب الاجتماعية السلبية في معظم دول العالم النامي على مفهوم إدارة الوقت.

2. **المعوقات التي تواجه نجاح النظم الرقابية :**

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك الى عوامل كثيرة من أهمها : (2)

* الرقابة الزائدة: يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، اذا زادت عنها تؤدي الى رفضهم لها.

* التركيز في غير محله : تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين

حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.

* عدم التوازن بين المسؤوليات و الصلاحيات : يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو

ممنوح لهم من صلاحيات، وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل

جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

* عدم التوازن بين العائد و التكاليف : قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من

أسباب مقاومة الأفراد للنظم الرقابية.

* عدم الحيادية : قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

المطلب الثالث : المعوقات التي تواجه فرق العمل ومعوقات التفكير الإبداعي التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل.

(1) موسى اللوزي، تطوير تنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

(2) فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ص 122 - 123.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

إن استخدام المؤسسة لفرق العمل بطريقة مهيكلية ومدروسة يؤدي إلى زيادة كفاءة الموارد البشرية من خلال التعاون والتنسيق بينها، وهذا ما يساهم في تجسيد التفكير الإبداعي من خلال التعاون والتشاور بين مواردها البشرية.

1. المعوقات التي تواجه فرق العمل : يواجه فريق العمل مشكلات ومعوقات تحد من كفاءة العمل وفعالته، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي : (1)

* رفض الأفراد لفرق العمل : اعتماد روتين معين يجعل عملية التأقلم في غاية الصعوبة.

* صعوبة تأقلم الأفراد الجدد : تحتاج عملية التأقلم الى فترة ليست بالقصيرة حتى يتقبل الأفراد هذه الفكرة ويندمجوا فيها.

* عدم وضوح الأدوار المنوطة بالأفراد : فأحيانا عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور يترتب عليه ظهور مشكلات.

* الصراعات بين الأفراد داخل الفريق : تعتبر هذه الظاهرة دليلا على وجود التفاعل البناء شريطة أن لا يتحول هذا الصراع الى صراع على الأهداف والمصالح.

* مقاومة بعض الوحدات التنظيمية : أحيانا يترتب على دخول الفرد في فريق العمل والانسجام مع أعضائه أن يتصلب الأفراد من سلطات وقرارات ادارتهم و مديرهم.

2. معوقات التفكير الابداعي :

تتعدد معوقات التفكير الإبداعي في التنظيمات الإدارية وتأخذ شكلين أساسيين : فهناك المعوقات التنظيمية المتمثلة باللوائح والتعليمات، وهناك المعوقات البشرية نتيجة القصور في المهارات و التفكير والعلاقات ويمكن تحديد هذه المعوقات بما يلي : (2)

* القيادة : إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي.

* الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزا أمام الإبداع والتفكير الإبداعي.

* ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقاده العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد.

* عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير و الإبداع.

* عدم وضوح الأهداف التنظيمية ، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع ، يعتبر عائقا يمنع الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.

(1) موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 136-137.

(2) موسى اللوزي ،التطوير التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 302.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المطلب الرابع: المعوقات البشرية والفنية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في الحد من ضغوط العمل.
على المؤسسة أن تولي الاهتمام لمواردها البشرية من خلال تحديد القيم والانتماءات الاجتماعية لهذه الموارد بما يسهم في تحقيق أهدافها، وكذلك توفير مختلف الإجراءات الفنية الملائمة التي تسهم في زيادة فعالية مواردها البشرية.
1. المعوقات البشرية: من أشد المعوقات البشرية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي الايجابي على خفض مستوى ضغوط العمل تتمثل فيما يلي: (1)

- * القيم والانتماءات الاجتماعية التي تفرض بعض التصرفات التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطة.
 - * عدم كفاءة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية حيث تتعدد أسباب عدم الكفاءة لهذه الأجهزة ومن أهمها:
 - ضعف التأهيل العلمي: فالكثير من الأفراد لا يحظون بالمستوى التعليمي المناسب.
 - ضعف مستوى التدريب: فحتى إذا توفر التدريب، فمن المؤكد عدم كفايته.
 - ضعف مستوى الخبرة: لم يتم الاستفادة في الدول النامية من الأفراد الذين ابتعدوا لرفع خبراتهم العلمية بالخارج.
 - عدم رغبة بعض العاملين في تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.
2. المعوقات الفنية: من أشد المعوقات الفنية التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي الايجابي على خفض مستوى ضغوط العمل تتمثل فيما يلي: (2)

- * تقادم بعض الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، وعدم وجود معايير دقيقة لتحديد الجدارة.
 - * عدم توافر التدريب المناسب على مواجهة المشكلات الروتينية والطارئة، والتقدم بمقترحات عملية قابلة للتطبيق.
 - * ضعف قدرة بعض منسوبي الأجهزة الإدارية على مواكبة التطور التقني، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية.
- المطلب الخامس: معوقات قياس الأداء الوظيفي التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي في خفض ضغوط العمل**
تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي في المنظمات مشكلات عديدة، ولكن لا يعني ذلك عدم جدوى القيام بهذه العملية وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي: (3) يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء، وكذلك الابتعاد عن استخدام العلاقات الشخصية في هذه العمليات.

- 1- الابتعاد عن الميزاجية في عمليات القياس.
- 2- لابد من الاعتماد على الموضوعية والابتعاد عن التأثر بالمركز الوظيفي أو التأثر بنتائج آخر تقييم.
- 3- عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذه العملية، ويعتبر ذلك من المشكلات التي تواجه القائمين بهذه الأمور.
- 4- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكمية أو النوعية.
- 5- أخطاء الهالة وهنا لابد من الابتعاد عن استخدام عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة غالبية من صفات الموظف المراد تقييمه.

(1) نايف بحار معيكل القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

(2) المرجع السابق، ص 60.

(3) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سبق ذكره، ص 219.

الفصل الثالث: علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن هناك علاقة وطيدة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل حيث أن بتوفر المناخ التنظيمي الملائم فإن ذلك وبلا أدنى شك يؤدي إلى التخفيف من حدة ضغوط العمل في المنظمة، والعكس فإن وجود أو توفر مناخ تنظيمي غير ملائم يؤدي إلى الزيادة من حدة ضغوط العمل إلى أعلى مستوياتها.

إن تهيئة المناخ التنظيمي الملائم ينطلق من فكرة تحديد أهم عناصره والتي لها علاقة مباشرة في توفير مناخ تنظيمي فعال وإيجابي، فهي المنطلق لتهيئة المناخ التنظيمي ولكل منها دور فعال في التقليل من ضغوط العمل فالميكال التنظيمي الملائم كعنصر من عناصر المناخ التنظيمي يؤدي بلا أدنى شك إلى التقليل من ضغوط العمل، وكذلك الحال بالنسبة للعناصر الأخرى كالاتصال، التكنولوجيا، جماعة العمل، المشاركة، الحوافز، القيادة، طبيعة العمل...، فلكل منها دور فعال و إيجابي في تقليص ضغوط العمل إلى أقل مستوياتها، فبتوفر هذه العناصر مجتمعتها فإن ذلك يؤدي إلى نجاح المنظمة وتقليل ضغوط العمل إن لم نقل إنعدامها.

كذلك فإن التقليل من ضغوط العمل ينطلق من فكرة تحديد أهم مصادره والتي لها علاقة مباشرة في التقليل من ضغوط العمل من خلال تحديد هذه المصادر والعمل على تقليلها أو تجنبها، ولكل منها دور فعال في التأثير على المناخ التنظيمي، فمثلا مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالفرد كنمط الشخصية والفروق الفردية تلعب دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي السائد، وكذلك الحال بالنسبة لباقي مصادر ضغوط العمل سواء المتعلقة بالتنظيم أو المتعلقة بالعمل نفسه أو المتعلقة بالحياة الاجتماعية ، أو المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة ، فكل هذه المصادر لها تأثير مباشر على المناخ التنظيمي سواء بالسلبية إذا كانت ضغوط العمل حادة أو بالإيجابية إذا كانت ضغوط العمل قليلة وغير متواصلة.

الفصل الرابع

دور المناخ التنظيمي في التقليل
من ضغوط العمل بكلية الرياضيات
والإعلام الآلي وعلوم المادة
بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قلمة

تمهيد :

بعدها تعرفنا على الاطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إحدى الجامعات الجزائرية ، وهي جامعة 08 ماي 1945 -قلمة- ولقد اخترنا من بين مجموع الكليات المتواجدة في هذا القطب الجامعي كلية الرياضيات و الإعلام الآلي و علوم المادة ، والتي تعتبر فرع من بين مجموع الفروع المتواجدة عبرالقطب الجامعي بولاية قلمة.

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاث مباحث تناول مايلي :

- في المبحث الأول نقوم بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من حيث تاريخ نشأتها، هيكلها التنظيمي، ومبدأ عملها ونشاطاتها.

في المبحث الثاني نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، اختبارها ، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

في المبحث الثالث نقوم بتفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا بالتطرق الى البيانات الشخصية، البيانات الخاصة بالدراسة، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قلمة

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن جامعة قلمة

لدراسة الجوانب المختلفة لجامعة قلمة خصصنا هذا المبحث لدراسة النقاط التالية :

1- التعريف بجامعة 8 ماي 1945.

2- المهام الأساسية لجامعة قلمة.

3- تنظيم وسير جامعة قلمة (الهيكل التنظيمي).

المطلب الأول : التعريف بجامعة 8 ماي 1945

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وترجع هذه التسمية إلى مجازر 08 ماي 1945 التي شهدتها عديد ولايات الجزائر لا سيما قلمة، سطيف، وخرطبة.

تقع الجامعة في الجنوب الشرقي لولاية قلمة وتجاورها عدة منشآت منها مدرسة ضباط الصف للمعمدية، مجمع الإدارات العمومية كمديرتي التجارة والنقل وكذا أحياء سكنية وتقدر مساحتها بأكثر من 50 هكتار.

حققت جامعة قلمة قفزة نوعية منذ نشأتها إلى يومنا هذا حيث تعرف تطورا مستمرا وتجديدا في مختلف الهياكل في إطار برامج التنمية المسطرة من طرف الدولة على مدى العشر سنوات الفارطة والتي استفادت منها الجامعة من خلال رصد الدولة أغلفة مالية لاستكمال بناء العديد من المنشآت الحيوية، تشمل الجامعة على (04) مجمعات وهي: (بناء على معلومات دليل جامعة قلمة 2014)

1- المجمع القديم والذي تتواجد فيه الجامعة المركزية.

2- مجمع سويداني بوجمة.

3- مجمع هيليوبوليس.

4- المجمع الجامعي الجديد بسعة 5500 مقعد بيداغوجي.

شهدت الجامعة بداية سنة 2010 مرحلة انتقالية من خلال استحداث أربع كليات جديدة بعدما كانت ثلاثة ضمن التقسيم السابق لتصبح في مجموعها سبعة (07) كليات ضمن التقسيم الجديد وهي :

1- كلية العلوم والتكنولوجيا.

2- كلية علوم الطبيعة و الحياة وعلم الأرض و الكون.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قلمة

- 3- كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
 - 4- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - 5- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
 - 6- كلية الآداب و اللغات.
 - 7- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- بعد تناول التعريف بجامعة قلمة 08 ماي 1945 سيتم التعرض إلى المهام الأساسية والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثاني : المهام الأساسية والهيكل التنظيمي لجامعة قلمة

1- المهام الأساسية لجامعة قلمة

- تتمثل المهام الأساسية لجامعة قلمة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي :
- * تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - * تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - * المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- تتمثل المهام الأساسية لجامعة قلمة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي :
- * المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - * ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - * المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - * تامين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

2- تنظيم وسير جامعة قلمة (الهيكل التنظيمي)

* هيئات جامعة قلمة

تتكون جامعة قلمة من هيئات ورئاسة الجامعة وسبعة (07) كليات، وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

- مجلس الإدارة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

-المجلس العلمي.

- مجلس الإدارة :

هم هيئة جامعية تدوم عهدها 3 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة بإستثناء ممثلي الطلبة فعهدتهم سنة واحدة قابلة للتجديد ويتشكل المجلس من :

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله رئيسا.
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية.
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني.
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل.
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.
- ممثل عن السلطة المكلف بالوظيفة العامة.
- ممثل عن الوالي.
- ممثل عن الأساتذة في كل كلية وقسم ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- ممثلين منتخبين عن الموظفين الإداريين.
- ممثلين منتخبين عن الطلبة.

يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير و المتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع تسيير مخطط الموارد البشرية للجامعة.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.

يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرتين (02) في السنة بطلب من رئيسه. ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من رئيس الجامعة أو بطلب من ثلثي (2/3) أعضائه.

- المجلس العلمي للجامعة : يتشكل المجلس العلمي للجامعة من :

- رئيس الجامعة – رئيسا.
- نواب رئيس الجامعة.
- عمداء الكليات.
- رؤساء المجالس العلمية للكليات.
- مسؤول المكتبة المركزية.
- ممثلين اثنين (02) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.
- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.

ييدي المجلس العلمي آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يأتي :

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع انشاء أو تعديل أو حل الكليات والأقسام ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- حصائل البحث و التكوين للجامعة.
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة.
- أعمال تسمين نتائج البحث.
- ييدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.
- يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالأراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

يجتمع المجلس العلمي للجامعة مرتين (02) في السنة في دورة العادية ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما

بناء على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي وإما من رئيس المجلس أو بطلب من (2/3) من أعضائه.

- رئاسة الجامعة

تضم رئاسة الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة ما يأتي :

- نيابات رئاسة الجامعة.
- الأمانة العامة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

○ المكتبة المركزية.

رئيس الجامعة هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى وبهذه الصفة يتولى ما يأتي :

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أحوال أعمال الحياة المدنية.
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في اطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يكون مسؤول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

أ- نيابات مديرية الجامعة :تتكون رئاسة الجامعة من ثلاث (03) نيابات مديرية وهي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات : تتكفل بما يأتي :
 - ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب الذي تنظمه الجامعة.
 - ✓ السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات مع مخطط تنمية الجامعة.
 - ✓ السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرج.
 - ✓ ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.
 - ✓ متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
 - ✓ ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

وتشمل المصالح التالية :

- ✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- ✓ مصلحة الشهادات و المعدلات.
- ✓ مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون : وتتكفل بما يأتي :
 - ✓ متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث.

- ✓ ترقية علاقة الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- ✓ المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- ✓ المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.
- ✓ تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ✓ ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة وانسجامها.
- ✓ وتشمل المصلحتين الآتيتين :
- ✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه.
- ✓ مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه : وتتكفل بما يأتي :
- ✓ جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة.
- ✓ القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل اجراء من أجل التكفل بهم
- لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والاداري.
- ✓ مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- ✓ القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- ✓ وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ✓ متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف.
- ✓ مصلحة التوجيه والإعلام.
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ب- الأمانة العامة :

تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين : تتكفل بما يأتي :
- ✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- ✓ إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- ✓ ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات.
- ✓ تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة مستخدمي الأساتذة.
- ✓ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- ✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة : تتكفل بما يأتي :
- ✓ تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات.
- ✓ متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- ✓ تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات و ضمان مراقبة تنفيذها.
- ✓ متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- ✓ تحسين محاسبة الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- ✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- ✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة : تتكفل بما يأتي :
 - ✓ ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
 - ✓ ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
 - ✓ مسك سجلات الجرد.
 - ✓ ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانه.
 - ✓ ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة الوسائل والجرد.
- ✓ مصلحة النظافة والصيانة.
- ✓ مصلحة الأرشيف.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية : تتكفل بما يأتي :
 - ✓ ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
 - ✓ تنظيم الأنشطة الترفيهية.
 - ✓ دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
 - ✓ القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
- وتشمل المصلحتين الآتيتين :
 - ✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.
 - ✓ مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ج- المكتبة المركزية : تتكفل بالمهام التالية :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالإتصال مع مكتبات الكلية.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيليوغرافية.
- وتشمل المصالح الآتية :
 - مصلحة الاقتناء.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- مصلحة المعالجة.
- مصلحة البحث البيولوجيا.
- مصلحة التوجيه.

د- الكليات :

تشتمل جامعة قالمة على (07) كليات وهي :

- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية علوم الطبيعة و الحياة و علم الأرض و الكون.
- ✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية الآداب و اللغات.
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

تمثل الكلية وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتضمن على الخصوص ما يأتي :

- ✓ تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
 - ✓ نشاطات البحث العلمي.
 - ✓ نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.
- تشكل الكليات المذكورة من أقسام، حيث يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

ه- المصالح المشتركة للجامعة : تتكون مما يأتي :

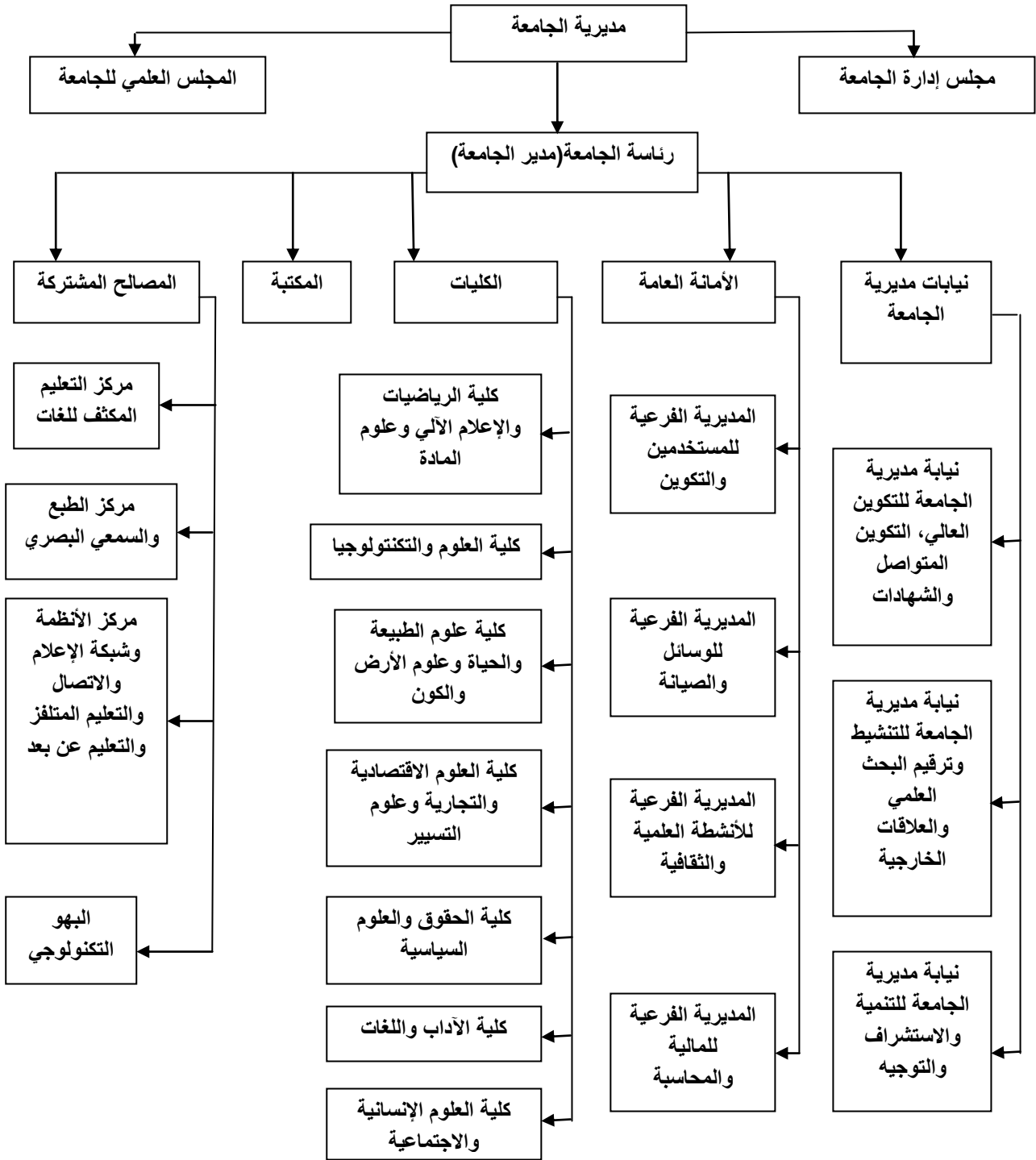
- مركز التعليم المكثف للغات : ويتكفل بما يأتي :
- ✓ ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات.
- ✓ السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.
- مركز الطبع والسمعي البصري : ويتكفل بما يأتي :
- ✓ طبع كل وثيقة اعلامية حول الجامعة.
- ✓ طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- ✓ ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام و الاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد : ويتكفل بما يأتي :
 - ✓ متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتطويرها.
 - ✓ ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
 - ✓ تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- البهو التكنولوجي : ويتكفل بما يأتي :
 - ✓ ضمان الدعم التقني للكليات في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
 - ✓ تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

شكل رقم (8) : الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة 08 ماي 1945.



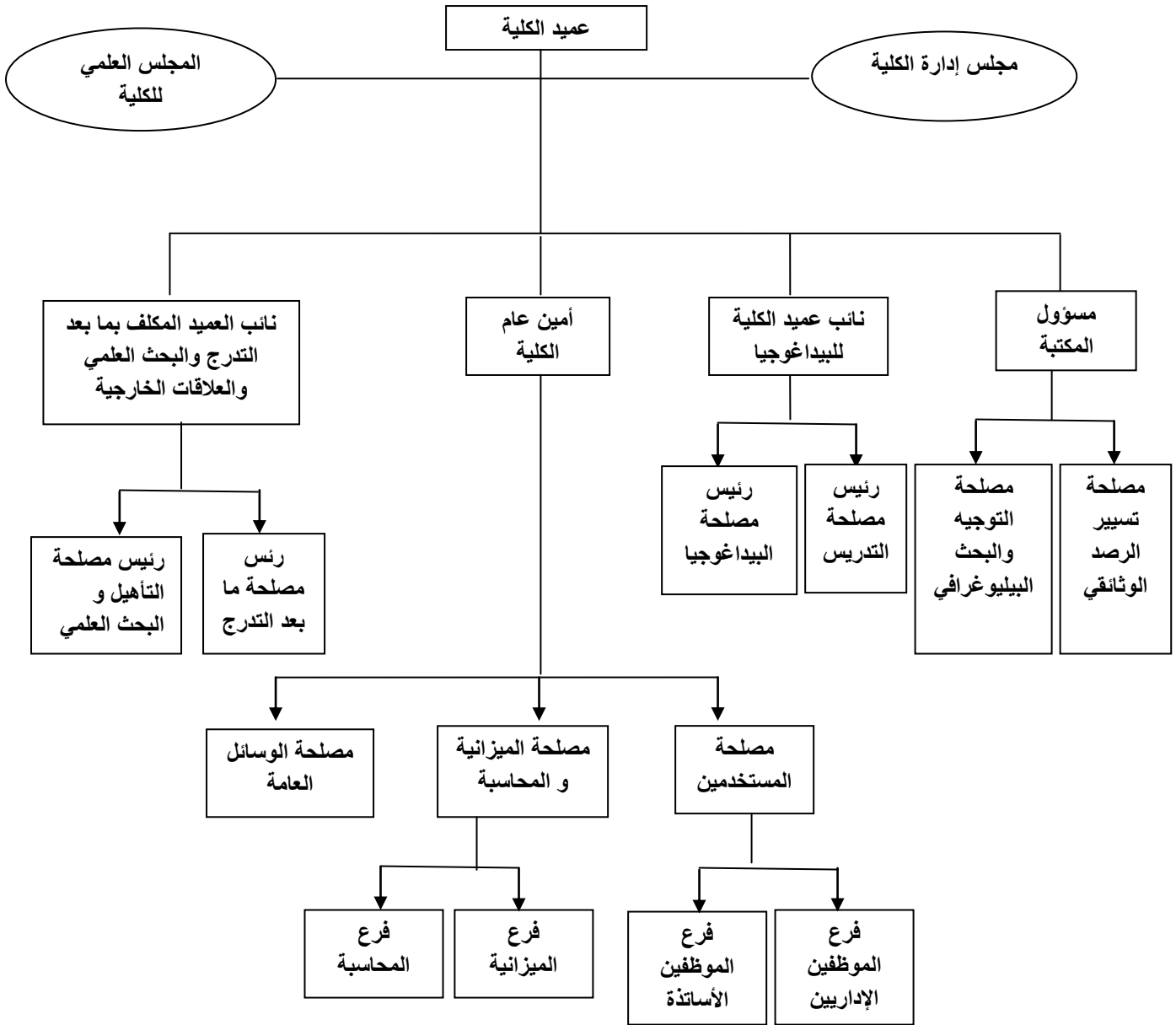
المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من الأمانة العامة لجامعة قالمة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قلمة

المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قلمة

يشكل الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة لنجاح المؤسسة في تأدية مهامها اليومية بفعالية و فاعلية و يمكن عرض الهيكل التنظيمي لجامعة 08 ماي 1945 - قلمة - على النحو التالي :

شكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي لكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة بجامعة 08 ماي 1945 قلمة.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات مستقاة من كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة 08 ماي 1945.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

أولا : عميد الكلية

ان العميد هنا بصفته مديرا تنفيذيا، فهو يقوم بتنفيذ الاستراتيجية المحددة من طرف مجلس ادارة الكلية ، وبهذا فهو يقوم أساسا بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في الكلية، إذ هو الموجه والمنظم لمختلف الأعمال الإدارية وكذلك هو المسؤول عن نوعية النتائج المتحصل عليها من طرف الكلية. ومن بين المهام التي يقوم بها نذكر :

- ✓ هو الامر بالصرف للموارد المالية المفوضة إليه من طرف رئيس الجامعة
- ✓ تقديم الوسائل والمتطلبات الضرورية لنشاط المؤسسة.
- ✓ اقتراح ميزانية المؤسسة ومراقبة تنفيذها
- ✓ التأكد من نوعية مطابقة أعمال الادارة المنفذة من طرف المصالح مع ما تم التخطيط له.
- ✓ مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة للمؤسسة.

ثانيا: نائب عميد الكلية للبيداغوجيا

يتكفل بالمسائل المرتبطة بالطلبة والتكوين في التدرج.

ثالثا : نائب عميد الكلية للبحث العلمي

يتكفل بالمسائل المرتبطة بالتكوين فيما بعد التدرج، وكذا البحث العلمي للأساتذة وطلبة الماجستير و الدكتوراه.

رابعا : أمين عام الكلية

يفوض اليه العميد تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية للكلية محل الدراسة ويشرف على ثلاث مصالح هي :

- ✓ مصلحة المستخدمين.
- ✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- ✓ مصلحة الوسائل العامة.

سادسا : مسؤول المكتبة

يقوم بالسهر على تسيير المكتبة والموظفين الموضوعين تحت تصرفه ، وكذلك عملية اقتناء وجرّد الكتب.

سابعا : مجلس ادارة الكلية

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

ويتكون من :

- ✓ عميد الكلية رئيسا.
- ✓ ومن الطاقم الاداري للكلية المسبوق ذكره.
- ✓ زائد ممثلي الطلبة المنتخبين، وممثلي الأساتذة المنتخبين.

و من مهامه :

- ✓ الاستشارية.
- ✓ توزيع الميزانية و تسييرها.

ثامنا : المجلس العلمي للكلية

وهو مجلس منتخب يتكون من الأساتذة فقط ينتخبون حسب الرتبة ومن مهامه :

- ✓ دراسة الجانب العلمي.
- ✓ تقديم رأيه حول الملفات الخاصة بالبحث العلمي و التربصات بالخارج.
- ✓ تقديم رأيه حول مشاريع البحث الخاصة بما بعد التدرج وملفات الأساتذة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قلمة

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نرمي من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداء الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختتم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول : تخطيط وتصميم أداء الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

1: مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع موظفي و مسيري كلية الرياضيات و الإعلام الآلي و علوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - و البالغ عددها (50) مورد بشري موزعين على ثلاثة أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ.

جدول رقم (2) : توزيع الموارد البشرية حسب المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013 / 2014

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	المستوى (الصنف) الوظيفي
50	27	9	14	العدد خلال الفترة 2014/2013

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قلمة ، 2014.

وقد تم حصر العينة في 48 مفردة من كل الأصناف الوظيفية، و هذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تعبيراً عن مدى شعور الموارد البشرية بالكلية محل الدراسة بالمناخ التنظيمي السائد و بضعف العمل.

2: أداة الدراسة

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات الموارد البشرية نحو العمل (المناخ التنظيمي وضغوط العمل) ، وأخذا بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية و الإمكانيات المادية المتاحة، وكذا لعدم توافر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة و فعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان". هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات في الكلية محل الدراسة.

ويغطي الاستبيان قسمين رئيسيين هما قسم البيانات الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني فيتعلق بمحاور الاستمارة، الذي يحتوي بدوره على ثلاث محاور فرعية هي محور المناخ التنظيمي، محور ضغوط العمل، ومحور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

القسم الأول للاستبيان : البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا القسم بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية و الوظيفية بأرقام . والجداول التالية توضح هذه الرموز : للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS)

الجدول رقم (3) : تحويل معلومات الجنس إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر : من إعداد الطالب.

الجدول رقم (4) : تحويل معلومات السن إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 40
3	من 41 إلى 50
4	أكثر من 50

المصدر : من إعداد الطالب.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (5) : تحويل معلومات المؤهل العلمي إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من ثانوي
2	بكالوريا
3	ليسانس
4	مهندس
5	ماستير
6	ماجستير
7	دكتوراه
8	غيرها

المصدر : من إعداد الطالب.

الجدول رقم (6) : تحويل معلومات عدد سنوات الخبرة إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى 10
3	أكثر من 10

المصدر : من إعداد الطالب.

الجدول رقم (7) : تحويل معلومات عدد الدورات التدريبية إلى رموز

الرمز	المعلومات
1	لم ألتحق بأية دورة
2	دورة واحدة
3	دورتان
4	ثلاث دورات فأكثر

المصدر : من إعداد الطالب.

القسم الثاني للاستبيان : محاور الاستمارة

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

المحور الأول : المناخ التنظيمي (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور سبعة محاور فرعية تتضمن هذه المحاور الفرعية مجتمعتا (34) عبارة مخصصة لقياس المناخ التنظيمي وهي :

- ✓ الهيكل التنظيمي : ويضم العبارات (1)، (2)، (3)، (4)، (5).
- ✓ الدعم القيادي : ويضم العبارات (6)، (7)، (8)، (9).
- ✓ الحوافز : وتضم العبارات (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17).
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار : وتضم العبارات (18)، (19).
- ✓ الاتصال التنظيمي : ويضم العبارات (20)، (21)، (22).
- ✓ طبيعة العمل : وتضم العبارات (23)، (24)، (25)، (26)، (27).
- ✓ ظروف العمل المادية : وتضم العبارات (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33)، (34).

المحور الثاني للاستبيان : ضغوط العمل (المتغير التابع للدراسة)

يتضمن هذا المحور خمسة (5) محاور فرعية تحتوي مجتمعتا على (36) عبارة مخصصة لقياس مستوى ضغوط العمل هي :

- ✓ مسببات ضغوط العمل التي لها علاقة بالفرد : وتضم العبارات (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)
- ✓ مسببات ضغوط العمل التي لها علاقة بالعمل نفسه : وتضم العبارات (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16).
- ✓ مسببات ضغوط العمل التي لها علاقة بالتنظيم : وتضم العبارات (17)، (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33)، (34).
- ✓ مسببات ضغوط العمل التي لها علاقة بالحياة الاجتماعية : وتضم العبارة (35).
- ✓ مسببات ضغوط العمل التي لها علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة : وتضم العبارة (36).

المحور الثالث للاستبيان : دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل (العلاقة بين المتغير المستقل و التابع)

يتضمن هذا المحور على (15) عبارة مخصصة لقياس دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل .

وقد قابل عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي) والثاني (ضغوط العمل) والثالث (دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (8) : توزيع عبارات المحور الأول(المناخ التنظيمي) والثاني (ضغوط العمل) والثالث (دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل) وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5+	4+	3+	2+	1+

المصدر : من إعداد الطالب.

وقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الشكل المغلق المفتوح، الذي يعتمد على طرح عبارات لها إجابات محددة مع ترك الحرية للمستقصى لإضافة أي آراء أو اقتراحات . أي أنه يحتوي على شقين أحدهما مغلق و الآخر مفتوح، والمثال التالي يوضح ذلك :

تأخذ الإدارة بآراء العمال في عملية اتخاذ القرار.

- غير موافق تماما.
- غير موافق.
- محايد.
- موافق.
- موافق تماما.

أي إضافات، أو اقتراحات، أو آراء أخرى تودون ذكرها :

وقد تم الاعتماد على هذا النوع لكي نستفيد من بعض المعلومات التي قد يكون الاستبيان قد أغفلها.

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات المجمعّة ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(Statistical Package for Social)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS) . وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط ، التباين الأحادي... الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

1 - المدى : حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الحماسي المستخدمة في المحاور الثاني والثالث والرابع من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5- 4=1)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي :

✓ من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق تماما) بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل و محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

❖ - من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل و محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

❖ من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل و محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

❖ من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل و محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

❖ من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (موافق تماما) بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل و محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

هذا و نبه هنا إلى أن درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي، ومحور ضغوط العمل، ومحور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، تمثل المستويات التالية :

* الخيار "غير موافق تماما" يمثل المستوى المنخفض جدا للمناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل على التوالي.

* الخيار " غير موافق " يمثل المستوى المنخفض للمناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل على التوالي.

* الخيار " محايد " يمثل المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل على التوالي.

* الخيار " موافق " يمثل المستوى المرتفع للمناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل على التوالي.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

* الخيار " موافق تماما " يمثل المستوى المرتفع جدا للمناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل على التوالي.

2 : التكرارات و النسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

3 : المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (المناخ التنظيمي و ضغوط العمل و دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل).

ويعطى بالصيغة التالية :

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث أن :

: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار " موافق " ل عبارة من عبارات ضغوط العمل. ni.

: وزن الخيار في أداة الدراسة و هو يتراوح بين 1 و 5. Xi.

: مجموع أفراد العينة و في دراستنا يقدر ب 48 فرد. N.

4 : الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية و الفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي. وكلما اقتربت قيمته الى الصفر كلما دل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الاحصائية التالية :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

حيث أن :

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{X})^2}{N}}$$

ni : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلا بالنسبة للخيار "موافق" لعبارة من عبارات المناخ التنظيمي.

xi : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية و الفرعية. \bar{X} .

N : مجموع أفراد العينة و في دراستنا يقدر ب 48 فرد.

: الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة. σ_x

: الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة. σ_y

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها

وهذا كما يلي :

1 - صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح

فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " .

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري كما يلي :

الصدق الظاهري للأداة : لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض إدارات

المؤسسة محل الدراسة. وفي ضوء آرائهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان حتى تكون مفهومة و واضحة، لنصل

في الأخير الى الصورة النهائية للاستبيان .

2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد .

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

على نفس العينة (Alpha Cronbach) ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ المسحوبة سابقا (6 مفردات)، وهذا بعد مرور فاصل زمني يقدر بثلاثة أيام، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة.

الجدول رقم (9) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبيان
1	0,915	34	محور المناخ التنظيمي
2	0,839	36	محور ضغوط العمل
3	0,831	15	محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل
—	0,830	85	معدل الثبات العام

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.830)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، تم توزيع (48) نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة ، وأمكن استرجاع (40) مكتملة البيانات، أي ما نسبته 83.33 % من الحجم الاجمالي للاستبيانات الموزعة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري و الثبات لأداة الدراسة، تم توزيع (48) نسخة من الاستبيان على أفراد عينة الدراسة ، من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة. % وأمكن استرجاع (40) مكتملة البيانات ، أي ما نسبته

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

نرمي من خلال هذا المبحث الى التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، وكذا معرفة مدى شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، وبضغوط العمل، وبدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل. ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ و تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها القسم الأول (البيانات الشخصية والوظيفية)، والقسم الثاني بمحاورة الثلاثة ، والمتمثلة في محور المناخ التنظيمي ومحور ضغوط العمل ، وأخيرا محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

المطلب الأول : تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول قسم الخصائص الشخصية و الوظيفية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

أولا : الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

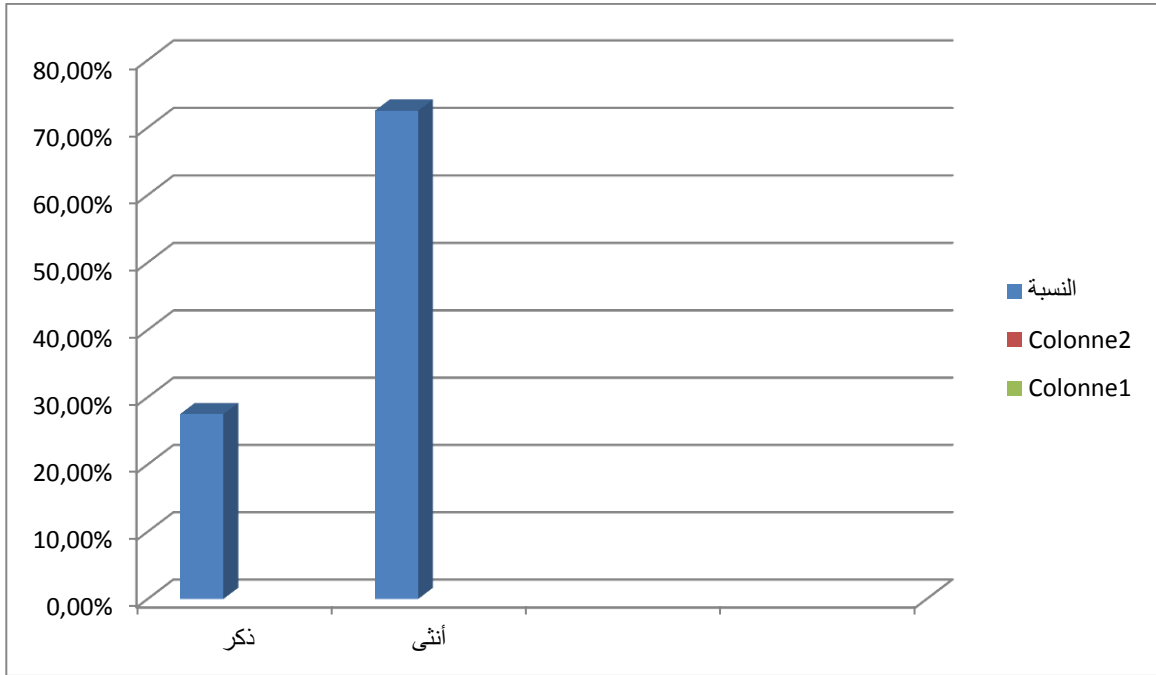
الجدول رقم (10) : توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	%27.5
أنثى	29	%72.5
المجموع	40	%100

. SPSSالمصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الشكل رقم (10) : نسبة توزيع الذكور و الإناث في العينة



SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

يتضح من خلال الجدول و الشكل السابقين أن (29) من أفراد العينة إناثا، وهم يمثلون ما نسبته (72.5) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور (11)، أي ما نسبته (27.5) من الحجم الإجمالي للعينة. و يمكن تبرير زيادة عدد الإناث على الذكور إلى طبيعة العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي و علوم المادة والذي هو عمل يحتاج في كثير من الأحيان الى الجهد الفكري للتعامل مع المعدات التكنولوجية المتوفرة.

ثانيا : السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب السن

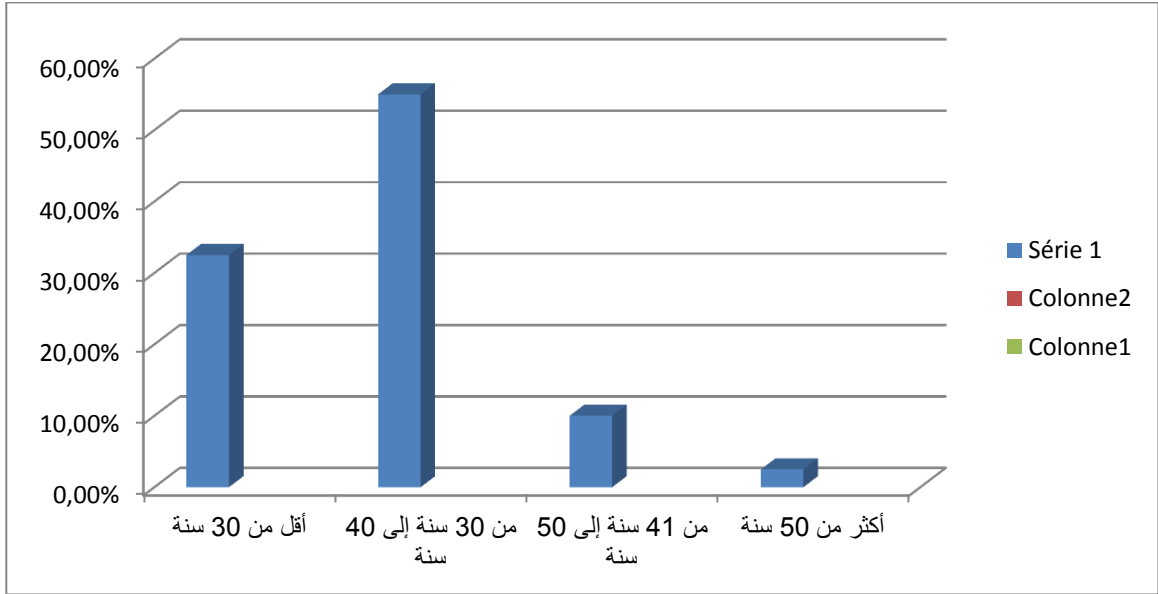
النسبة	التكرار	السن
32.5%	13	أقل من 30 سنة
55%	22	من 30 إلى 40
10%	4	من 41 إلى 50
2.5%	1	أكثر من 50 سنة

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

المجموع	40	100%
---------	----	------

المصدر : SPSS المصنوع : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الشكل رقم (11) : نسبة توزيع السن في العينة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (22) من أفراد العينة، أي ما نسبته (55) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، بلغ (13) فردا، أي ما نسبته (32.5) من الحجم الإجمالي للعينة ، في حين بلغ عدد أفراد العينة، الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، بلغ (4) أفراد، أي ما نسبته (10) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة، الذين تزيد أعمارهم عن (50 سنة)، فردا واحدا، أي ما نسبته (2.5) من الحجم الإجمالي للعينة. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (67.5) تزيد أعمارهم عن 30 سنة، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

ثالثا : المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

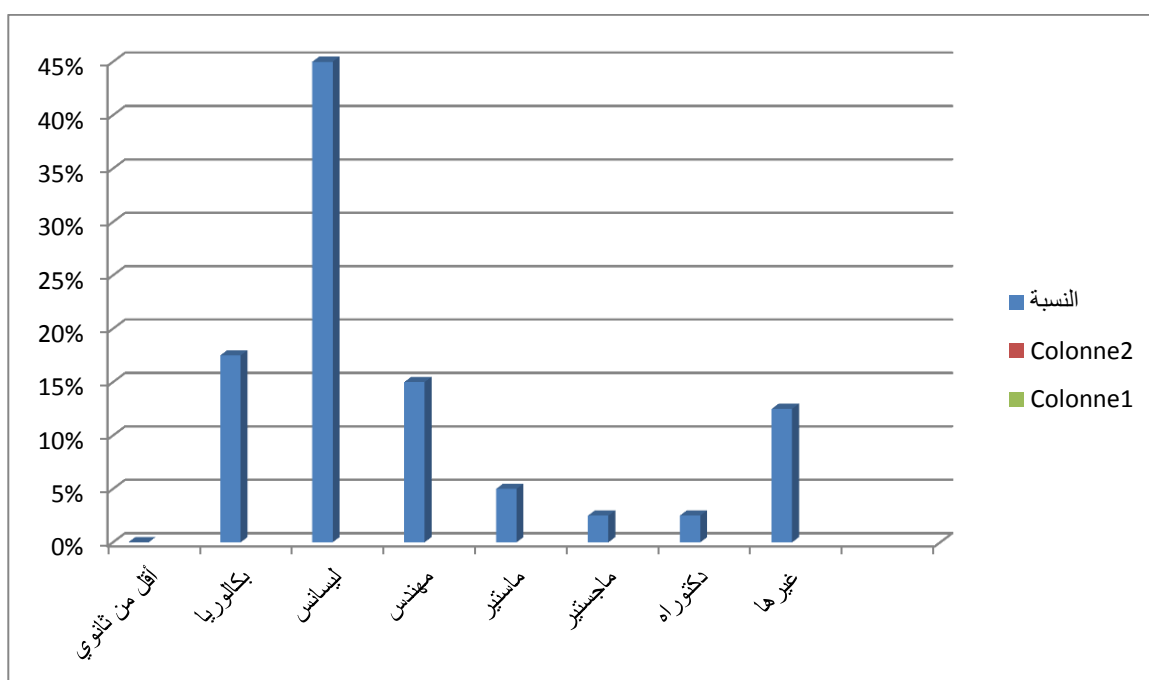
الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
0%	0	أقل من ثانوي
17.5%	7	بكالوريا
45%	18	ليسانس
15%	6	مهندس
5%	2	ماستير
2.5%	1	ماجستير
2.5%	1	دكتوراه
12.5%	5	غيرها
100%	40	المجموع

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الشكل رقم (12) : نسبة توزيع المستوى التعليمي في العينة



SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (18) فردا من أفراد العينة يملكون مستوى ليسانس ، أي ما نسبته (45) من الحجم لإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى البكالوريا (7) أفراد، أي ما نسبته (17.5) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى مهندس (6) أفراد، أي ما نسبته (15) من الحجم لإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستويات أخرى (5) أفراد، أي ما نسبته (12.5) من الحجم لإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى ماستير (2) فردا، أي ما نسبته (5) من الحجم لإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى ماجستير ودكتوراه فردا واحدا على التوالي، أي ما نسبته (2.5) لكل منهما من الحجم لإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى تعليمي أقل من ثانوي (0) فردا، وهم يمثلون مانسبته (0) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (70 بالمئة) من المجموع الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي ويمكن إرجاع ذلك إلى أن تسيير العملية الإدارية وضمنا إستمرارها في الكلية محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في تكنولوجيا المعلومات وصيانتها.

رابعا : سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات خبرتهم كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

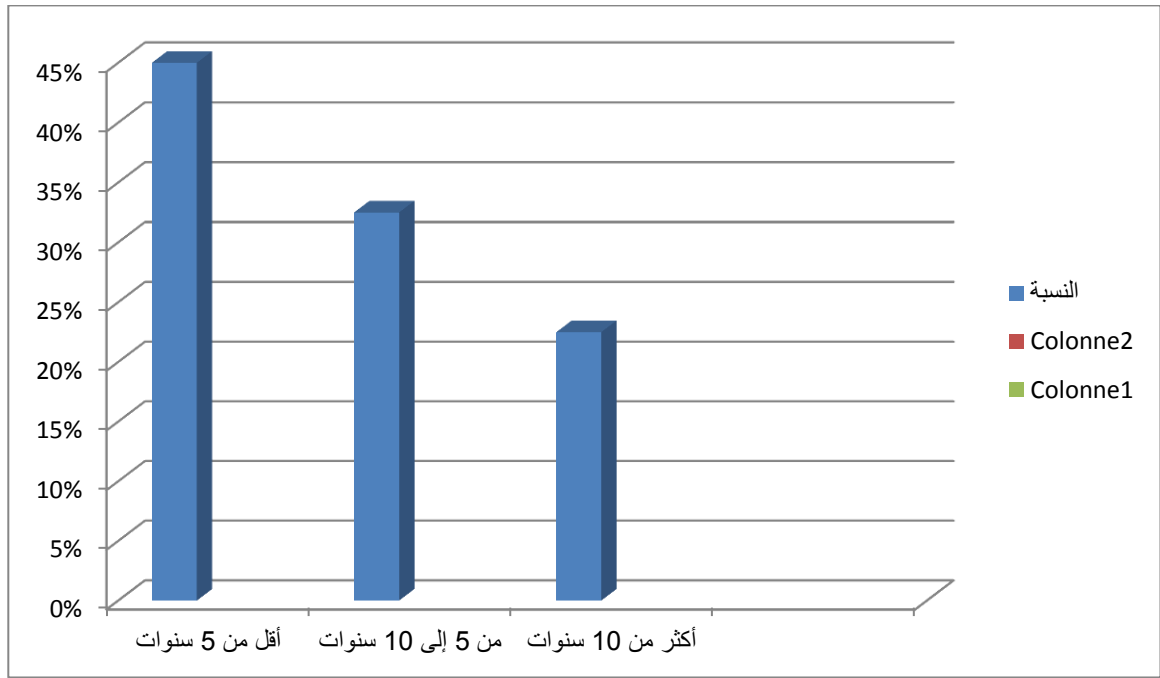
الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	18	45%
من 5 إلى 10 سنوات	13	32.5%
أكثر من 10 سنوات	9	22.5%
المجموع	40	100%

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الشكل رقم (13) : نسبة توزيع عدد سنوات الخبرة في العينة

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة



. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (18) فرد من أفراد العينة تقل خبرتهم عن (5) سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (45) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة ما بين (5) و (10) سنوات، (13) فرداً، أي ما نسبته (32.5) من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات (9) أفراد، أي ما نسبته (22.5) من الحجم الإجمالي للعينة. و يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (55 بالمئة) من ذوي الخبرات الكبيرة التي لا تقل عن 5 سنوات ، وهذا عامل مهم يساعد الكلية محل الدراسة في ضمان استمرارية العملية الإدارية وفي التقليل من احتمال وقوع الأخطاء التي تسبب ضغوط العمل.

خامساً : عدد الدورات التدريبية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول و الشكل التاليين :

الجدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

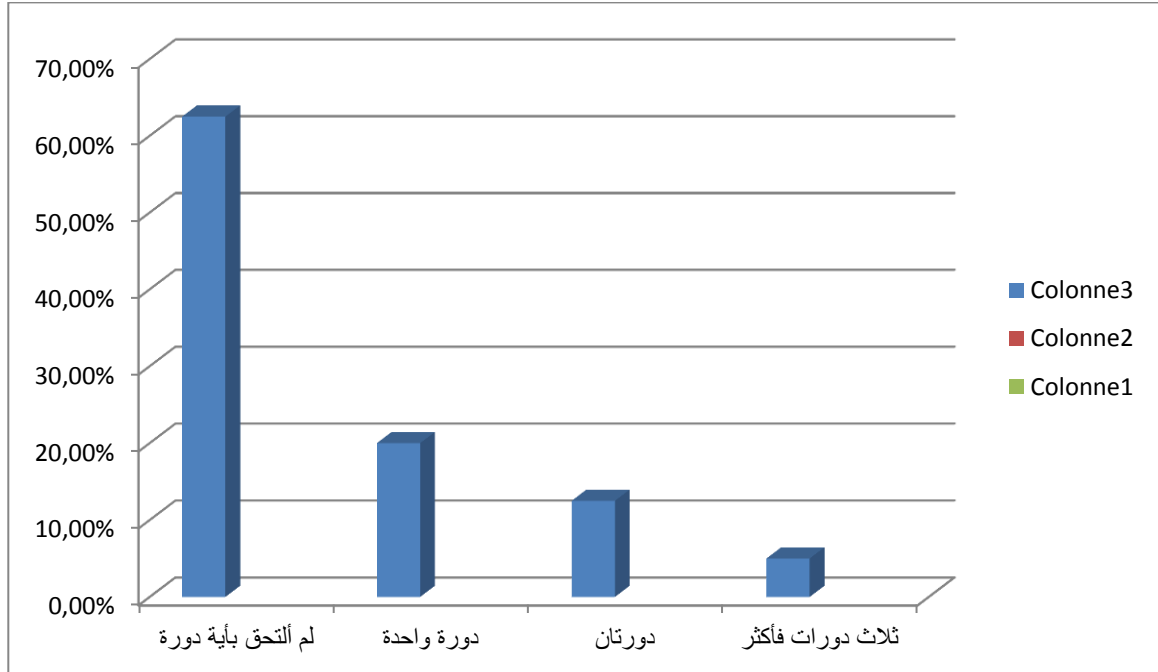
عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
لم ألحق بأية دورة	25	62.5%
دورة واحدة	8	20%
دورتان	5	12.5%
ثلاث دورات فأكثر	2	5%

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

المجموع	40	% 100
---------	----	-------

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الشكل رقم (14) : نسبة توزيع عدد الدورات التدريبية في العينة



SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (25) من أفراد العينة لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية، وهم يمثلون ما نسبته (62.5) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين بلغ عدد دوراتهم التدريبية دورة واحدة ، (8) أفراد، أي ما نسبته (20) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين بلغ عدد دوراتهم التدريبية دورتان ، (5) أفراد، أي ما نسبته (12.5) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين بلغ عدد دوراتهم التدريبية ثلاث دورات فأكثر، (2) فرد، أي ما نسبته (5) من الحجم الإجمالي للعينة. ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (62.5) من المجموع الإجمالي للعينة لميتلقوا دورات تدريبية ويمكن إرجاع ذلك إلى نقص الموارد المالية المتاحة أو سوء تسييرها أو سوء تسيير العملية الإدارية فيما يخص الدورات التدريبية ومن يستحقها فعلا أو أن المستوى التعليمي للموظفين مكنهم من العمل من دون أي عوائق تؤدي الى تدريبهم وفي هذه الحالة تضمن الكلية محل الدراسة تسيير العملية الإدارية وضمن إستمرارها بأفراد متمرسين ومتدربين جيدا من أجل امكانية التحكم الجيد في تكنولوجيا المعلومات وصيانتها.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

المطلب الثاني : تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور القسم الثاني من الاستبيان

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي وبضغوط العمل في الكلية محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المناخ التنظيمي وعناصره وعلى عبارات مصادر وعوامل محور ضغوط العمل.

1. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي السائد في الكلية محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المناخ التنظيمي وعناصره.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بالهيكل التنظيمي

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر الهيكل التنظيمي، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (1)، (2)، (3)، (4)، (5) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (15) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
01	الهيكل التنظيمي يساهم في تسهيل تحديد أدوار الأفراد و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المنظمة.	ك	13	14	4	6	3	3.70	1.65
		%	32.	35	10	15	7.5		
02	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية في العمل.	ك	2	12	5	17	4	2.77	1.30
		%	5	30	12.	42.	10		
03	يساعد التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للمؤسسة على انجاز المهام	ك	10	15	9	3	3	3.65	1.36
		%	25	37.	22.	7.5	7.5		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

				5	5			بشكل أفضل.	
1.29	3.30	2	10	7	16	5	ك	يسهل الهيكل التنظيمي الموضوع من طرف المؤسسة تدفق المعلومات .	04
		5	25	17.	40	12.	%		
				5	5				
1.07	3.50	3	3	9	21	4	ك	الهيكل التنظيمي يساهم في تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و العمليات.	05
		7.5	7.5	22.	52.	10	%		
				5	5				
0.60	3.38	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمتغير الهيكل التنظيمي							

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الهيكل التنظيمي يؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الهيكل التنظيمي في شعورهم بالمناخ التنظيمي 3.38 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط للمناخ التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الهيكل التنظيمي في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.60) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الهيكل التنظيمي والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

❖ جاء عامل هل الهيكل التنظيمي يساهم في تسهيل تحديد أدوار الأفراد و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المنظمة، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.70 من 5.

❖ جاء عامل هل يساعد التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للمؤسسة على إنجاز المهام بشكل أفضل، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.65 من 5.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- ❖ جاء عامل هل الهيكل التنظيمي يساهم في تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة و العمليات، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50 من 5.
 - ❖ جاء عامل هل يسهل الهيكل التنظيمي الموضوع من طرف المؤسسة تدفق المعلومات، في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.30 من 5.
 - ❖ جاء عامل هل يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية في العمل، في المرتبة الخامسة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.77 من 5.
- * تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بالدعم القيادي لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر الدعم القيادي ، تم الاعتماد على أربعة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (6)، (7)، (8)، (9) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (16) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الدعم القيادي

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
06	تحرص القيادة الادارية في المؤسسة على تنمية مواردها البشرية .	ك	8	16	4	7	5	3.37	1.77
		%	20	40	10	17.	12.		
07	تشجع القيادات الادارية تبادل المعرفة بين الموظفين.	ك	11	10	6	8	5	3.35	1.97
		%	27.	25	15	20	12.		
08	تشجع القيادة الادارية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل.	ك	10	11	6	7	6	3.30	2.01
		%	25	27.	15	17.	15		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

1.61	3.15	7	4	9	16	4	ك	09	تمارس القيادة الادارية ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية.
		17.	10	22.	40	10	%		
		5		5					
1.41	3.29	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمتغير الدعم القيادي							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدعم القيادي يؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الدعم القيادي في شعورهم بالمناخ التنظيمي 3.29 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط للمناخ التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " عدم اتساق " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الدعم القيادي في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.41) وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الدعم القيادي والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل تحرص القيادة الادارية في المؤسسة على تنمية مواردها البشرية، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.37 من 5.
- جاء عامل هل تشجع القيادات الادارية تبادل المعرفة بين الموظفين، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.35 من 5.
- جاء عامل هل تشجع القيادة الادارية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل ، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.30 من 5.
- جاء عامل هل تمارس القيادة الادارية ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية، في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.15 من 5.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بالحوافز

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر الحوافز ، تم الاعتماد على ثمانية عبارات هي على التوالي العبارة رقم (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17) والموضحة في الجدول الموالي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (17) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الحوافز

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبرة	رقم العبرة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة %		
2.20	2.27	18	8	5	3	6	ك	تحرص الادارة على ممارسة التحفيز و التشجيع و منح المتميزين حوافز مناسبة.	10
		45	20	12.	7.5	15	%		
1.55	2.07	19	8	5	7	1	ك	لدي قناعة بعدالة الحوافز التي أحصل عليها.	11
		47.	20	12.	17.	2.5	%		
1.88	2.37	15	8	8	5	4	ك	هناك تركيز على مبدأ الجدارة في الترقيات.	12
		37.	20	20	12.	10	%		
1.48	3.00	7	5	12	13	3	ك	تؤخذ إنجازاتي كاحدى معايير تقييم الأداء.	13
		17.	12.	30	32.	7.5	%		
1.72	2.65	10	10	7	10	3	ك	تعمل ادارة المؤسسة على اثارة روح الحماس لدى العاملين.	14
		25	25	17.	25	7.5	%		
1.85	2.70	11	9	3	15	2	ك	تشجع ادارة المؤسسة العاملين على ابتكار طرق جديدة في الأداء.	15
		27.	22.	7.5	37.	5	%		
1.34	3.20	5	6	7	20	2	ك	تتق ادارة المؤسسة في قدرات العاملين بشكل كبير .	16
		12.	15	17.	50	5	%		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

1.58	3.17	7	3	10	16	4	ك	تتعامل ادارة المؤسسة مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.	17
		17.5	7.5	25	40	10	%		
0.93	2.68	المتوسط الكلي و الانحراف الكلي لمتغير الخوافز							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الخوافز تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الخوافز في شعورهم بالمناخ التنظيمي 2.68 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط للمناخ التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الخوافز في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.93) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية الأساسية المرتبطة بعامل الخوافز والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل تتق ادارة المؤسسة في قدرات العاملين بشكل كبير، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.20 من 5.
- جاء عامل هل تتعامل ادارة المؤسسة مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 من 5.
- جاء عامل هل تؤخذ إنجازاتي كاحدى معايير تقييم الأداء، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.00 من 5.

* تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر المشاركة في اتخاذ القرار ، تم الاعتماد على العبارتين رقم (18)، (19) والموضحة في الجدول الموالي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (18) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
18	تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار.	ك	2	8	11	8	11	2.55	1.53
		%	5	20	27.	20	27.		
19	تأخذ الإدارة بأراء العمال في عملية اتخاذ القرار.	ك	2	10	5	9	14	2.42	1.78
		%	5	25	12.	22.	35		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير المشاركة في اتخاذ القرار							2.48	1.17	

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدرجة ضعيفة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب المشاركة في شعورهم بالمناخ التنظيمي 2.48 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " المقابل للمستوى الضعيف للمناخ التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " عدم اتساق " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب المشاركة في اتخاذ القرار في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.17) وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل المشاركة والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.55 من 5.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- جاء عامل هل تأخذ الإدارة بأراء العمال في عملية اتخاذ القرار، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.42 من 5.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بالاتصال التنظيمي

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر الاتصال التنظيمي ، تم الاعتماد على ثلاث عبارات هي على التوالي رقم (20)، (21)، (22) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (19) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
20	يؤدي التواصل بيني وبين مسؤولي الى زيادة الثقة بالمسؤولين الاداريين.	ك	7	26	4	1	2	3.87	0.83
		%	17.5	65	10	2.5	5		
21	الاعتماد على اتجاهات متعددة في الاتصالات يشعري بالارتياح.	ك	13	20	3	3	1	4.02	0.94
		%	32.5	50	7.5	7.5	2.5		
22	وضوح المعلومات المنقولة عبر الاتصالات يشعري بالارتياح في أداء عملي.	ك	12	25	1	0	2	4.12	0.77
		%	30	62.5	2.5	0	5		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الاتصال التنظيمي									
0.43 4.00									

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإتصال التنظيمي يؤدي بدرجة كبيرة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب الإتصال التنظيمي في شعورهم بالمناخ التنظيمي 4.00 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى الكبير للمناخ التنظيمي.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب الإتصال التنظيمي في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.43) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل الإتصال التنظيمي والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل وضوح المعلومات المنقولة عبر الاتصالات يشعري بالارتياح في أداء عملي، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.12 من 5.
- جاء عامل هل الاعتماد على اتجاهات متعددة في الاتصالات يشعري بالارتياح، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.02 من 5.
- جاء عامل هل يؤدي التواصل بيني وبين مسؤولي الى زيادة الثقة بالمسؤولين الاداريين، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.87 من 5.
- تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بطبيعة العمل

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر طبيعة العمل، تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (23)، (24)، (25)، (26)، (27) والموضحة في الجدول الموالي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (20) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن طبيعة العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
23	تؤدي الأعمال الغير روتينية الى احداث نوع من الارتياح.	ك	16	21	0	3	0	4.25	0.65
		%	40	52.5	0	7.5	0		
24	يؤدي التجدد في عملي الى تجنب التوتر.	ك	19	16	3	1	1	4.27	0.82
		%	47.5	40	7.5	2.5	2.5		
25	كثرة الأعمال الموكلة الي تشعري بالثقة بالنفس.	ك	11	15	6	3	5	3.60	1.73
		%	27.5	37.5	15	7.5	12.5		
26	وجود الأمن في مكان عملي يؤدي الى شعوري بالارتياح.	ك	23	11	4	1	1	4.35	0.90
		%	57.5	27.5	10	2.5	2.5		
27	وجود استقرار في وظيفتي يجنبي التصرف بعدائية مع المسؤولين.	ك	18	18	2	2	0	4.30	0.62
		%	45	45	5	5	0		
0.49	4.15	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير طبيعة العمل							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات .

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن طبيعة العمل تؤدي بدرجة كبيرة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة أفراد العينة على تسبب طبيعة العمل في شعورهم بالمناخ التنظيمي 4.15 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى الكبير للمناخ التنظيمي.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب طبيعة العمل في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.49) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية المرتبطة بعامل طبيعة العمل والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي . وهذا من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل وجود الأمن في مكان عملي يؤدي الى شعوري بالارتياح، ، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.35 من 5.
- جاء عامل هل وجود استقرار في وظيفتي يجنبني التصرف بعدائية مع المسؤولين، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.30 من 5.
- جاء عامل هل يؤدي التجديد في عملي الى تجنب التوتر، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.27 من 5.
- جاء عامل هل تؤدي الأعمال الغير روتينية الى احداث نوع من الارتياح، في المرتبة الرابعة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.25 من 5.
- جاء عامل هل كثرة الأعمال الموكلة الي تشعربي بالثقة بالنفس، في المرتبة الخامسة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.60 من 5.

* تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عناصر المناخ التنظيمي المرتبطة بظروف العمل المادية

لقياس مستوى المناخ التنظيمي الذي يتمتع به أفراد عينة الدراسة والناجم عن عنصر ظروف العمل المادية، تم الاعتماد على سبعة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33)، (34) والموضحة في الجدول الموالي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (21) : مستوى المناخ التنظيمي الناجم عن ظروف العمل المادية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
28	تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية الجديدة الى تسهيل الأعمال الموكلة الي.	ك	20	18	1	0	1	4.40	0.60
		%	50	45	2.5	0	2.5		
29	يؤدي الاستخدام الجماعي الحواسيب الى تبادل الخبرات و المعارف.	ك	16	15	4	3	2	4.00	1.28
		%	40	37.5	10	7.5	5		
30	يؤدي امتلاك المعرفة لاستخدام هذه التكنولوجيا الى زيادة ثقة المسؤول فيا.	ك	14	22	4	0	0	4.25	0.39
		%	35	55	10	0	0		
31	توجد بالمؤسسة أشجار و مساحات خضراء متناسقة وجميلة.	ك	11	19	5	3	2	3.85	1.15
		%	27.5	47.5	12.5	7.5	5		
32	التهوية والحرارة و النظافة مناسبة لمزاولة الأعمال.	ك	14	14	3	3	6	3.67	2.02
		%	35	35	7.5	7.5	15		
33	المكاتب و أماكن العمل ملائمة للقيام بالأعمال على أحسن وجه.	ك	7	12	8	4	9	3.10	2.04
		%	17.5	30	20	10	22.5		
34	القاعات الخاصة باستراحة العمال جيدة من حيث مساحتها، موقعها، وخدماتها.	ك	2	6	5	9	18	2.12	1.65
		%	5	15	12.5	22.5	45		
0.39	3.49	المتوسط الكلي والانحراف الكلي ظروف العمل المادية							

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ظروف العمل المادية تؤدي بدرجة كبيرة إلى شعورهم بالمناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على تسبب ظروف العمل المادية في شعورهم بالمناخ التنظيمي 3.49 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى الكبير للمناخ التنظيمي.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى تسبب ظروف العمل المادية في شعورهم بالمناخ التنظيمي السائد، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.39) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية الأساسية المرتبطة بعامل ظروف العمل المادية والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي. من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية الجديدة الى تسهيل الأعمال الموكلة الي، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.40 من 5.
- جاء عامل هل يؤدي امتلاك المعرفة لاستخدام هذه التكنولوجيا الى زيادة ثقة المسؤول فيا، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.25 من 5.
- جاء عامل هل يؤدي الاستخدام الجماعي الحواسيب الى تبادل الخبرات و المعارف، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بالمناخ التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00 من 5.

الجدول رقم (22) : المستوى الكلي للمناخ التنظيمي للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة

عناصر المناخ التنظيمي	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	(1)، (2)، (3)، (4)، (5).	3.38	0.60
الدعم القيادي	(6)، (7)، (8)، (9).	3.29	1.41
الحوافز	(10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17).	2.68	0.93
المشاركة	(18)، (19).	2.48	1.17
الاتصال التنظيمي	(20)، (21)، (22).	4.00	0.43
طبيعة العمل	(23)، (24)، (25)، (26)، (27).	4.15	0.49
ظروف العمل المادية	(28)، (29)، (30)، (31).	3.49	0.39

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

		(32)، (33)، (34).	
0,33	3.35	من (1) حتى (34)	المستوى الكلي للمناخ التنظيمي

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة بقالمة تتمتع بدرجة متوسطة من المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور المناخ التنظيمي 3.35 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط للمناخ التنظيمي.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى من عناصر المناخ التنظيمي عنصر طبيعة العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة الثانية من عناصر المناخ التنظيمي عنصر الاتصال التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة الثالثة من عناصر المناخ التنظيمي عنصر ظروف العمل المادية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.49 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المرتفع للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة الرابعة من عناصر المناخ التنظيمي عنصر الهيكل التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.38 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة الخامسة من عناصر المناخ التنظيمي عنصر الدعم القيادي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.29 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة السادسة من عناصر المناخ التنظيمي عنصر الحوافز، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.68 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط للمناخ التنظيمي السائد.
- تأتي في المرتبة السابعة من عناصر المناخ التنظيمي عنصر المشاركة في اتخاذ القرار، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.48 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى الضعيف للمناخ التنظيمي السائد.
- بناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور المناخ التنظيمي، يتضح لنا أن الموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة تتمتع بدرجة متوسطة من المناخ التنظيمي السائد، مصدرها الأول والرئيسي طبيعة العمل.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

* وهذا ما يعكس صحة الفرضية الأولى في أن هناك مناخ تنظيمي إيجابي في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور المناخ التنظيمي 3.35 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الحماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لجودة المناخ التنظيمي.

2. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ضغوط العمل

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل السائدة في الكلية محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مسببات ومصادر محور ضغوط العمل.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أو مسببات ذات علاقة بالفرد، تم الاعتماد على ستة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (23) : مستوى ضغوط العمل الناجمة عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
01	أفكر في العمل وأنا في البيت ، أو في السفر ، أو في الاجازة.	ك	7	18	2	7	6	3.32	1.86
		%	17.5	45	5	17.5	15		
02	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار و أعاني من سوء تصميم مكان عملي.	ك	5	8	5	15	7	2.72	1.74
		%	12.5	20	12.5	37.5	17.5		
03	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لاتتوافق مع قيم وقواعد سلوك	ك	6	7	10	13	4	2.95	1.53
		%	15	17.5	25	32.5	10		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

								زملائي في العمل.	
1.22	3.82	2	3	7	16	12	ك	04	أميل في حياتي الى التسابق مع الوقت.
		5	7.5	17.5	40	30	%		
1.19	2.67	4	18	7	9	2	ك	05	الناس يقولون لي بأني سريع الغضب.
		10	45	17.5	22.5	5	%		
1.60	3.30	3	8	13	6	10	ك	06	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية.
		7.5	20	32.5	15	25	%		
0.34	3.13	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد في شعورهم بضغوط العمل 3.13 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.34) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح. ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية الأساسية المتعلقة بمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالفرد والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل. من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل هل أميل في حياتي الى التسابق مع الوقت، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.82 من 5.
- جاء عامل أفكر في العمل وأنا في البيت، أو في السفر، أو في الاجازة، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.32 من 5.
- جاء عامل كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.30 من 5.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أو مسببات ذات علاقة بالعمل نفسه، تم الاعتماد على عشرة عبارات هي على التوالي العبارة رقم (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (24) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	النسبة %		
1.51	3.15	3	12	7	12	6	ك	أشعر بالملل و الروتين في عملي.	07
		7.5	30	17.5	30	15	%		
1.56	2.65	7	14	10	4	5	ك	أعاني من صراع الأدوار بين عملي و واجباتي العائلية.	08
		17.5	35	25	10	12.5	%		
1.33	2.45	8	16	9	4	3	ك	أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص.	09
		20	40	22.5	10	7.5	%		
1.00	2.35	7	19	8	5	1	ك	أتلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر.	10
		17.5	47.5	20	12.5	2.5	%		
1.40	2.67	2	24	5	3	6	ك	كمية العمل الموكلة الي أكبر من اللازم.	11
		5	60	12.5	7.5	15	%		
0.94	4.02	1	2	6	17	14	ك	يحتاج عملي لكثير من التركيز و الانتباه.	12
		2.5	5	15	42.	35	%		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

					5				
1.02	2.47	5	19	10	4	2	ك	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة.	13
		12.	47.	25	10	5	%		
		5	5						
1.24	3.80	1	7	2	19	11	ك	أشعر بالتعب و الإرهاق بعد نهاية العمل.	14
		2.5	17.	5	47.	27.	%		
			5		5	5			
1.04	1.92	15	19	1	4	1	ك	يبتأبني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي.	15
		37.	47.	2.5	10	2.5	%		
		5	5						
1.02	2.17	8	24	3	3	2	ك	وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل العمل المطلوب منك.	16
		20	60	7.5	7.5	5	%		
0.29	2.76	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه في شعورهم بضغط العمل 2.76 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه في شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.29) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية الأساسية المتعلقة بمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالعمل نفسه والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل. من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- جاء عامل يحتاج عملي لكثير من التركيز و الانتباه ، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.02 من 5.
- جاء عامل أشعر بالتعب و الارهاق بعد نهاية العمل، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.80 من 5.
- جاء عامل أشعر بالملل و الروتين في عملي ، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغوط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.15 من 5.

* تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أو مسببات ذات علاقة بالتنظيم، تم الاعتماد على ثمانية عشرة عبارة هي على التوالي العبارة رقم (17)، (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33)، (34) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (25) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق		
17	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها.	1	5	4	22	8	2.22	0.99	
		%	2.5	12.5	10	55	20		
18	عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا.	ك	9	9	7	13	3.25	1.62	
		%	22.5	22.5	17.5	32.5	5		
19	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي.	ك	7	12	11	9	3.37	1.21	
		%	17.5	30	27.5	22.5	2.5		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

1.56	3.15	1	16	8	6	9	ك	لا يتم تشجيعي على إبداء رأي و مقترحاتي.	20
		2.5	40	20	15	22.5	%		
1.18	4.12	2	1	6	12	19	ك	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب ، أو إكمال التعليم.	21
		5	2.5	15	30	47.5	%		
0.86	1.95	11	25	1	1	2	ك	أجد صعوبة في التحكم في آلات و وسائل العمل.	22
		27.5	62.5	2.5	2.5	5	%		
1.57	3.25	3	11	6	13	7	ك	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا.	23
		7.5	27.5	15	32.5	17.5	%		
1.25	2.92	3	13	12	8	4	ك	كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته.	24
		7.5	32.5	30	20	10	%		
1.00	2.85	2	14	15	6	3	ك	القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله.	25
		5	35	37.5	15	7.5	%		
1.56	3.35	2	10	10	8	10	ك	فرصة التقدم الوظيفي غير واضحة في الشركة	26
		5	25	25	20	25	%		
1.61	2.67	8	13	6	10	3	ك	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.	27
		20	32.5	15	25	7.5	%		
1.41	3.22	2	10	13	7	8	ك	أعاني من قلة فرص الإبداع و الابتكار في عملي.	28
		5	25	32.5	17.5	20	%		
1.27	3.55	1	8	8	14	9	ك	أشعر بأن طاقاتي و قدراتي غير مستغلة جيدا.	29
		2.5	20	20	35	22.5	%		

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

						5			
1.71	3.32	3	9	11	6	11	ك	لا أتلقى تدريباً كافياً عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة.	30
		7.5	22.	27.	15	27.	%		
			5	5		5			
1.41	3.65	2	4	13	8	13	ك	لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار.	31
		5	10	32.	20	32.	%		
				5		5			
0.89	4.22	0	4	2	15	19	ك	التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أحصل عليه.	32
		0	10	5	37.	47.	%		
					5	5			
2.52	3.20	9	7	3	9	12	ك	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب	33
		22.	17.	7.5	22.	30	%		
		5	5		5				
2.06	2.80	8	14	3	8	7	ك	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي.	34
		20	35	7.5	20	17.	%		
						5			
0.43	3.17	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم في شعورهم بضغوط العمل 3.17 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لمدى مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.43) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

ومن خلال نتائج الجدول يمكن أيضا تحديد العوامل الفرعية الأساسية المتعلقة بمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالتنظيم والتي أدت إلى شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل. من خلال ترتيب العبارات التفصيلية ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي :

- جاء عامل التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أحصل عليه، في المرتبة الأولى من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.22 من 5 .
- جاء عامل لا يتيح لي عملي فرصة التدريب، أو إكمال التعليم، في المرتبة الثانية من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.12 من 5.
- جاء عامل لا تتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار، في المرتبة الثالثة من حيث تسببه في شعور أفراد عينة الدراسة بضغط العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.65 من 5.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أو مسببات ذات علاقة بالحياة الاجتماعية، تم الاعتماد على عبارة واحدة هي العبارة رقم (35) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (26) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة				النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق			
35	تؤثر مشاكل العائلة على تركيزي في العمل.	ك	2	9	6	13	10	2.50	1.53
		%	5	22.5	15	32.5	25		
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي ل مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية							2.50	1.53

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية تؤدي بدرجة قليلة إلى شعورهم بضغط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية في شعورهم بضغط العمل 2.50 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " المقابل للمستوى الضعيف لضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " عدم اتساق " في رؤية أفراد العينة لمدى مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالحياة الاجتماعية في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.53) وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

* تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

لقياس مستوى ضغط العمل الذي يتعرض له أفراد عينة الدراسة والناجم عن عامل أو مسببات ذات علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، تم الاعتماد على عبارة واحدة هي العبارة رقم (36) والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (27) : مستوى ضغوط العمل الناجم عن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار ك	العبارة	رقم العبارة
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
1,41	2,85	6	10	11	10	3	ك	36	يشعري التغيير الحاصل في الاقتصاد والسياسات والقوانين و التكنولوجيا الى زيادة ضغوط العمل.
		15	25	27,5	25	7,5	%		
1,41	2,85	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة							

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة تؤدي بدرجة متوسطة إلى شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة في شعورهم بضغوط العمل 2.85 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " عدم اتساق " في رؤية أفراد العينة لمدى مسببات ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة في شعورهم بضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (1.41) وهو انحراف أكبر من الواحد الصحيح.

الجدول رقم (28): المستوى الكلي لضغوط العمل للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة

عناصر ضغوط العمل	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مسببات ذات علاقة بالفرد	(1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6).	3.13	0.34
مسببات ذات علاقة بالعمل نفسه	(7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16).	2.76	0.29
مسببات ذات علاقة بالتنظيم	(17)، (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26)، (27)، (28)، (29)، (30)، (31)، (32)، (33)، (34).	3.17	0.43
مسببات ذات علاقة بالحياة الإجتماعية	(35)	2.50	1.53
مسببات ذات علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة	(36)	2,85	1,41
المستوى الكلي لضغوط العمل	من (1) إلى (36)	2,88	0,24

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة بقالمة تعاني بدرجة متوسطة من ضغوط العمل السائدة فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 2.88 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لضغوط العمل.

ويمكن أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه ترتيب مسببات ضغوط العمل من أكبرها إلى أقلها شدة كما يلي :

- تأتي في المرتبة الأولى من مسببات ضغوط العمل،المسببات ذات علاقة بالتنظيم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغوط العمل في الكلية محل الدراسة.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

- تأتي في المرتبة الثانية من مسببات ضغوط العمل، المسببات ذات العلاقة بالفرد، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.13 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغوط العمل في الكلية محل الدراسة.
 - تأتي في المرتبة الثالثة من مسببات ضغوط العمل، المسببات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.85 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغوط العمل في الكلية محل الدراسة.
 - تأتي في المرتبة الرابعة من مسببات ضغوط العمل، المسببات ذات العلاقة بالعمل نفسه وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.76 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغوط العمل في الكلية محل الدراسة.
 - تأتي في المرتبة الخامسة من مسببات ضغوط العمل، المسببات ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.50 من 5 وهو متوسط يعكس المستوى الضعيف لضغوط العمل في الكلية محل الدراسة.
- * وهذا ما يعكس صحة الفرضية الثانية حيث تتمثل مسببات ضغوط العمل الأساسية التي تؤدي إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل في المسببات ذات العلاقة بالتنظيم، المسببات ذات العلاقة بالفرد، المسببات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، المسببات ذات العلاقة بالعمل نفسه، في حين جاءت المسببات ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية في المرتبة الأخيرة وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق".

3. تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل

للتعرف على مدى شعور الموارد البشرية بدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة، وكذا العوامل أو الأسباب التي تقف وراء هذا الشعور، تم حساب إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل والموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (29) : دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة

رقم العبارة	العبارة	التكرار ك	درجة الموافقة					النسبة %
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
01	العدالة في توزيع أعباء العمل على العاملين يقلل من ضغوط العمل.	ك	27	12	0	0	1	
		%	67	30	0	0	2,5	
02	إلحاق العاملين بدورات تدريبية في	ك	27	10	2	0	1	

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

		2,5	0	5	25	67,5	%	مجال العمل يقلل من ضغوط العمل.	
0,34	4,60	0	0	2	12	26	ك	الموازنة بين عدد العاملين في كل قطاع	03
		0	0	5	30	65	%	وحجم العمل الذي يقوم به يقلل من الضغوط التنظيمية.	
1,05	4,22	1	2	5	11	21	ك	اعتماد مبدأ الترقية على الجدارة لا	04
		2,5	5	12,5	27,5	52,5	%	الأقدمية يؤدي إلى تقليل ضغوط العمل.	
0,45	4,45	0	1	1	17	21	ك	انجاز العمل بطريقة صحيحة من أول	05
		0	2,5	2,5	42,5	52,5	%	مرة يقلل من ضغوط العمل.	
0,54	4,37	0	1	3	16	20	ك	استخدام فرق العمل في انجاز المهام	06
		0	2,5	7,5	40	50	%	يؤدي إلى التقليل مكن ضغوط العمل.	
0,23	4,77	0	0	1	7	32	ك	توفير مساكن قريبة من العمل للعاملين	07
		0	0	2,5	17,5	80	%	الذين يقطنون في مناطق بعيدة نسبيا يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.	
0,84	4,22	1	1	4	16	18	ك	تدخل المديرين لتصحيح الأخطاء و	08
		2,5	2,5	10	40	45	%	الانحرافات يقلل من ضغوط العمل.	
0,24	4,75	0	0	1	8	31	ك	تزويد مكان العمل بالتجهيزات الفنية	09
		0	0	2,5	20	77,5	%	التي توفر الراحة يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.	
0,24	4,75	0	0	1	8	31	ك	توفير فرص ترقية كافية في كل قسم	10
		0	0	2,5	20	77,5	%	يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.	
0,35	4,52	0	0	2	15	23	ك	منح المرؤوسين الفرصة للابداع و	11
		0	0	5	37,5	57,5	%	الابتكار في انجاز مهام العمل يؤدي الى التقليل من ضغوط العمل.	

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

0,55	4,57	1	0	0	13	26	ك	منح العاملين الوقت الكافي لإنجاز مهام العمل يقلل من ضغوط العمل.	12
		2,5	0	0	32,5	65	%		
0,51	4,47	0	0	5	11	24	ك	تأمين بعض وسائل الترفيه يؤدي الى التقليل من ضغوط العمل.	13
		0	0	12,5	27,5	60	%		
0,61	4,52	1	0	1	13	25	ك	إتاحة المعلومات اللازمة لإنجاز مهام العمل يقلل من ضغوط العمل.	14
		2,5	0	2,5	32,5	62,5	%		
0,86	4,33	1	1	3	13	21	ك	تأمين قاعات للرياضة في أوقات الفراغ أو خارج مواعيد العمل يقلل من ضغوط العمل.	15
		2,5	2,5	7,5	32,5	52,5	%		
0,15	4,51	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة							

SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل يعتبر دور أساسي وفعال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة 4.51 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق تماما " المقابل للمستوى الكبير والفعال للمناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.15) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

الجدول رقم (30): المستوى الكلي لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل للموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	عناصر دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل
0.15	4.51	من (1) إلى (15)	
0,15	4,51	من (1) إلى (15)	المستوى الكلي لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل

. SPSS المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

من خلال الجدول يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل يعتبر دور أساسي وفعال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة 4.51 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق تماما " المقابل للمستوى الكبير والفعال للمناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في رؤية أفراد العينة لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.15) وهو انحراف أقل من الواحد الصحيح.

* وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة في أن هناك علاقة عكسية بين متغير الدراسة المستقل (المناخ التنظيمي) ومتغير الدراسة التابع (ضغوط العمل)، أي أنه كلما زادت جودة المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى التقليل من ضغوط العمل والعكس.

الفصل الرابع: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة جامعة قالمة

خلاصة الفصل :

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها "50" مورد بشري بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قالمة، وبعد استرجاع " 40 " استمارة صحيحة كاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) تبين لنا أن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تتمتع بدرجة متوسطة من جودة المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور المناخ التنظيمي 3.35 من 5 ، وهو متوسط يعكس المستوى "المتوسط" للمناخ التنظيمي في أداة الدراسة (الاستبيان) وقد جاء عنصر طبيعة العمل في المرتبة الأولى من حيث شعور الموارد البشرية بجودة المناخ التنظيمي وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15 من 5، يليها عنصر الاتصال التنظيمي، ثم عنصر ظروف العمل المادية، ثم عنصر الهيكل التنظيمي، ثم عنصر الدعم القيادي، ثم عنصر الحوافز، وأخيرا عنصر المشاركة في اتخاذ القرار وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.48 من 5.

كما تبين لنا أيضا بعد تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان أن الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تعاني من متوسطة من ضغوط العمل السائدة فيها ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 2.88 من 5 ، وهو متوسط يعكس المستوى المتوسط لضغوط العمل أي الخيار " محايد " في أداة الدراسة (الاستبيان). وقد جاءت في المرتبة الأولى من مسببات ضغوط العمل،المسببات ذات علاقة بالتنظيم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 من 5، تليها المسببات ذات العلاقة بالفرد، تليها المسببات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، تليها المسببات ذات العلاقة بالعمل نفسه، و أخيرا تأتي في المرتبة الخامسة من مسببات ضغوط العمل، المسببات ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.50 من 5.

كل هذه النتائج أدت في الأخير إلى تشكيل علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة 4.51 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4.21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق تماما " المقابل للمستوى الكبير والفعال لدور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.

الختامة العامة

خاتمة عامة :

بعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة (المناخ التنظيمي وضغوط العمل) والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة - جامعة 08 ماي 1945 - قلمة ، توصلنا لمجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا : النتائج

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

1- النتائج النظرية :

إن عناصر الهيكل التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز....).

وانطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لا بد من المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية : الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل وأتماط الاتصال، عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية ، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال.

إن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي و يقلل من ضغوط العمل، والعكس فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وضعف المرونة ولا يتغير ليواكب المستجدات، فمن شأنه أن يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي وبالتالي يساهم في زيادة ضغوط العمل.

أما القيادة فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها ، ففي ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي والعكس في ظل النمط التسلسلي.

كما تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، في المحافظة على تدفق و انسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

أما الجماعة فهي تمثل حجر الزاوية وسمه من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف، فالجماعة الفعالة تتصف بقدرة أفرادها على إدراك وضبط القوى الاجتماعية التي تؤثر في ديناميكيات الجماعة بهدف توجيه تلك القوى نحو الارتقاء بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بدلا من العمل على إعاقته. كما أن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص ضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

أما الحوافز فهي تمثل بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، فتبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية ونتاجية المنظمة.

لا يترتب عن ضغوط العمل آثار سلبية فقط، بل قد يترتب عنها آثار إيجابية تكون مرغوبة للمورد البشري والمؤسسة ، حيث يتوقف ذلك على مستويات الضغوط التي يتعرض لها المورد البشري وكذا على طول مدتها ومدى تكرارها. يمكن تقليل الآثار السلبية لضغوط العمل من خلال التكامل بين دور المورد البشري ودور المؤسسة ، وهذا من خلال حرصهما على استخدام أساليب التعامل معها.

هناك مصادر متعددة لضغوط العمل، فمنها ما هو مرتبط بالبيئة الخارجية (البيئة الخارجية الخاصة بالمنافسين و الزبائن و الموردين...، أو البيئة الخارجية العامة كالقوانين والتشريعات، البيئة الاقتصادية والسياسية والثقافية... الخ)، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة الداخلية (مصادر ذات علاقة بالتنظيم، مصادر ذات علاقة بالعمل نفسه)، ومنها ما هو مرتبط بالمورد البشري (نمط الشخصية والفروق الفردية)، ومنها ما هو مرتبط بالحياة الاجتماعية التي يعيشها الفرد (المشاكل العائلية... الخ).

إن ضغوط العمل كظاهرة نفسية، هي في تزايد مستمر بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث، نظرا للتغيرات الكثيرة والمستمرة الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

إن ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، نظرا لتعدد مصادرها وأسبابها.

2- النتائج التطبيقية :

تمتع الموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الألي وعلوم المادة من مستويات متوسطة من جودة المناخ التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي 3.35 من 5.

* وهذا ما يعكس صحة الفرضية الأولى في أن هناك مناخ تنظيمي إيجابي في الكلية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور المناخ التنظيمي 3.35 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوى المتوسط لجودة المناخ التنظيمي.

تأتي في المرتبة الأولى من عناصر المناخ التنظيمي عنصر طبيعة العمل، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.15، يليها عنصر الاتصال التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.00، يليها عنصر ظروف العمل المادية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.49، يليها عنصر الهيكل التنظيمي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.38، يليها عنصر الدعم القيادي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.29، يليها عنصر الحوافز، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.68، يليها عنصر المشاركة في اتخاذ القرار وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.48.

تعاني الموارد البشرية بكلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة بقالمة من مستويات متوسطة من ضغوط العمل السائدة فيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور ضغوط العمل 2.88.

- جاءت في المرتبة الأولى المسببات ذات علاقة بالتنظيم، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.17 من حيث تسببها في شعور الموارد البشرية بمستويات مرتفعة من ضغوط العمل، تليها المسببات ذات العلاقة بالفرد، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.13، تليها المسببات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.85، تليها المسببات ذات العلاقة بالعمل نفسه وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.76، تليها المسببات ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.50.

* وهذا ما يعكس صحة الفرضية الثانية حيث تمثلت مسببات ضغوط العمل الأساسية التي تؤدي إلى شعور الموارد البشرية بضغوط العمل في المسببات ذات العلاقة بالتنظيم، المسببات ذات العلاقة بالفرد، المسببات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، المسببات ذات العلاقة بالعمل نفسه، في حين جاءت المسببات ذات العلاقة بالحياة الاجتماعية في المرتبة الأخيرة وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق ".

- يتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل يعتبر دور أساسي وفعال، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي مدى موافقة أفراد العينة على دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة 4.51.

* وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة في أن هناك علاقة عكسية بين متغير الدراسة المستقل (المناخ التنظيمي) ومتغير الدراسة التابع (ضغوط العمل)، أي أنه كلما زادت جودة المناخ التنظيمي أدى ذلك إلى التقليل من ضغوط العمل والعكس.

ثانيا : الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساعد متخذي القرار في الكلية محل الدراسة على الرفع من شعور الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي وعلى التخفيف من شعور الموارد البشرية بضغوط العمل، وهي :

- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على جوانب عديدة كالرضا والأداء وضغوط العمل.
- ضرورة التحديد وبشكل دقيق للعناصر المشكلة للهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات لكل عامل إداري، وتحديد المسؤوليات التي تترتب على هذه المهام بالشكل الذي يمنع الازدواجية، كما يجب أن تعمل إدارة الجامعة على الشرح والمتابعة لكيفيات تنفيذ المهام وإزالة الغموض على بعض القرارات منعا للتصادم.
- العمل على الاهتمام بمسائل القيادة وكيفية استعمالها، وذلك من خلال العمل على إتاحة الفرصة للعاملين الإداريين من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الإداريين على إبداء آرائهم وأفكارهم، والعمل على بناء الثقة في مختلف المستويات الإدارية من خلال التواصل الإيجابي وعدم تحيد فئة على أخرى.
- ضرورة التوجه بقنوات الاتصال في الجامعة بما يخدم الأهداف والغايات، وذلك من خلال تنويع قنوات الاتصال والعمل على جعلها أكثر مرونة وانسيابية، والعمل على تحسين جودة المعلومات المنقولة عبر تلك القنوات للحد من التعارضات والصدامات التي تحدث بسبب سوء الفهم أو سوء الاستغلال لتلك المعلومة.
- العمل على القيام بالتحديد المستمر في العملية الإدارية بما يقضي على الروتينية في الأداء، وذلك من خلال عملية التدوير للعمال الإداريين في مناصب متعددة ومصالح مختلفة، وتحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.
- ضرورة الاهتمام والعناية بالتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة، وذلك من خلال القيام بعملية توفير الحواسيب والوسائل التي تساهم في توفير الوقت والجهد، كما يجب القيام بعملية إصلاح دورية لهذه التكنولوجيات المستخدمة قصد التقليل من معدلات تعطلها.
- تنظيم دورات تكوينية أكثر ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع ضغوط العمل.
- تنظيم دورات تكوينية للقادة الإداريين، بغية تعريفهم بأهمية المناخ التنظيمي والمداخل الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيقه وتنميته.
- إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- وضع نظام عادل للترقية، تكون فيه الأولوية للموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والأداء المتميز، حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن هذا العنصر يعد من أقل العناصر رضا لدى الموارد البشرية.
- وضع نظام موضوعي للمكافآت يكون مربوط بالأداء المتميز، بعيدا عن المحسوبية.
- تعميق الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لما لها من دور كبير في رفع مستوى شعورها بالمناخ التنظيمي وفي التقليل من حدة شعور الموارد البشرية بضغط العمل
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام بها، كما ينبغي أن تكون عملية التقييم مستمرة للتعرف على أوجه النقص لدى الموارد البشرية ومعالجتها.

قائمة المراجع

أ- الكتب

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط7 ، الإسكندرية ، 2000.
- 2- أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، ط1، الأردن، 2007.
- 3- باسم الحميري ، التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2012.
- 4- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ،السعودية ، 2004.
- 5- حسين حرتم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط4 ، عمان، 2013.
- 6- حسين محمود حرتم ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار الحامد ، ط3 ، عمان ، 2006.
- 7- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ،الجزائر ، 2004.
- 8- حمدي علي الفرماوي، رضا عبد الله ، الضغوط النفسية في مجال العمل و الحياة ، دار صفاء ، ط1 ، عمان ، 2009.
- 9- خالد عيادة نزال عليما، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، دار الخليج، ط1، عمان، 2011.
- 10- خضير كاظم حمود الفريجات واخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء، ط1، عمان، 2009.
- 11- رايح سرير عبد الله ، القرار الإداري ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2012.
- 12- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 13- ربحي مصطفى عليان ، الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، الأردن ، 2007.
- 14- سامح أحمد رفعت عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي ، دار شتات ، مصر ، 2011.
- 15- سلسلة الإدارة المثلى ، الحد من ضغوط العمل ، مكتبة لبنان ، ط1 ، بيروت ، 2001.
- 16- سلسلة الإدارة المثلى ، تقييم فريق العمل و تقويمهم ، مكتبة لبنان ، ط1 ، لبنان ، 2003.
- 17- شوقي طريف ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، مصر 1992.
- 18- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1 ، الأردن، 2010.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.

- 20- طارق السويدان، صناعة القائد ، وكالة المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الكويت ، 2004.
- 21- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 22- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2005.
- 23- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، عمان ، 2011.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، ط1، مصر، 2007.
- 25- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.
- 26- عبد الفتاح الخواجه ، الإدارة الذكية المطورة للمرؤوسين والتعامل مع الضغوط النفسية ، دار البداية ، ط1 ، عمان ، 2010.
- 27- على السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب، ط1 ، القاهرة، 1979.
- 28- على حمدي، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- 29- علي عباس ، إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار إثراء ، ط1 ، عمان ، 2008.
- 30- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم ، ط1 ، الأردن ، 2011.
- 31- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء ، ط1 ، الإسكندرية ، 2007.
- 32- محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق ادارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 33- محمد بن يوسف العطييات ، إدارة التغيير و التغيرات العصرية للمدير ، دار حامد ، ط1 ، السعودية ، 2006.
- 34- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، ط1، الإسكندرية، 2004.
- 35- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1997.
- 36- محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، دار وائل ، ط5 ، الأردن ، 2009.
- 37- محمد عبده حافظ ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2011.
- 38- مدحت القريشي ، اقتصاديات العمل ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2007.

- 39- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 40- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2008.
- 41- موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل ، ط 1 ، عمان ، 2002 .
- 42- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل ، ط 3 ، عمان ، 2009 .
- 43- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مرامر، ط 1 ، الرياض ، 1993 .
- 44- نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006 .
- 45- نعيم إبراهيم الظاهر ، تنمية الموارد البشرية ، عالم المكتب الحديث ، ط 1 ، عمان ، 2009 .
- 46- واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، ط 1 ، عمان ، 2006 .
- 47- ياسر أحمد فرح ، إدارة الوقت و مواجهة ضغوط العمل ، دار الحامد، ط 1 ، عمان ، 2008 .

ب- الأطروحات والرسائل

- 1- ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
- 2- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
- 3- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
- 4- شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 5- صايحي كريمة، ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية و أثارها على الأداء المهني للممرض، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 02 ، 2011.
- 6- فتيحة خموس، آليات مواجهة الضغوط في العمل لدى الصحفيين، رسالة ماجستير، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2010.
- 7- علي علي محمد عباس، المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلبة الثانوية العامة باليمن، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ، 2011.

- 8- كريم دروازي، الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية و علاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية،رسالة ماجستير، قسم الإدارة والتسيير الإداري، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2011.
- 9- مانع سبرينة، ضغوط العمل و أثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة- ، الجزائر ، 2008.
- 10- محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 11- نايف بحار معيكل القحطاني، المناخ التنظيمي و علاقته بضغوط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني،رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- jacques orsoni et.al, Management stratégie et organisation ,6^oédition Vuibert , paris, 2006.
- 2- Pierre Angel ,et.al, développer le bien – etre au travail, dunod, paris, 2005.

الملاحق

الموضوع : استثمار بحث

حفظه الله

الأخ الكريم/

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذه الاستثمار بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل من وجهة نظر مسيري وموظفي كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة"، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال المالية ، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها.

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستثمار بدقة و الإجابة عنها بموضوعية، واضعا علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو ما هو قائم فعلا وفق تدرج خماسي : (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، علما بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية ولن يتم استخدامها إلا في أغراض البحث العلمي ، شاكرا لكم حسن اهتمامكم وكريم مساعدتكم.

وتقبلوا خالص تحياتي وتقديري...ومن الله التوفيق.

الطالب :

قرزيز حسام الدين.

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

فضلا أكمل البيانات الآتية وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب :

1- الجنس :

	ذكر
	أنثى

2- العمر :

	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى 40 سنة
	من 40 إلى 50 سنة
	50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

	أقل من ثانوي
	بكالوريا
	ليسانس
	مهندس
	ماسنير
	ماجستير
	دكتوراه
	غيرها

4- عدد سنوات الخبرة :

	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات
	أكثر من 10

5- عدد الدورات التدريبية :

	لم ألتحق بأية دورة
	دورة واحدة
	دورتان
	ثلاث دورات فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستمارة

المحور الأول : ما واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من وجهة نظر مسيري موظفي كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.

فيما يلي عدة عبارات التي توضح طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة

(X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : الهيكل التنظيمي						
1	الهيكل التنظيمي يساهم في تسهيل تحديد أدوار الأفراد و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات في المنظمة.					
2	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة باللامركزية في العمل.					
3	يساعد التحديث المستمر للهيكل التنظيمي للمؤسسة على انجاز المهام بشكل أفضل.					
4	يسهل الهيكل التنظيمي الموضوع من طرف المؤسسة تدفق المعلومات .					
5	الهيكل التنظيمي يساهم في تفادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و العمليات.					
ثانيا : الدعم القيادي.						
6	تحرص القيادة الإدارية في المؤسسة على تنمية مواردها البشرية .					
7	تشجع القيادات الإدارية تبادل المعرفة بين الموظفين.					
8	تشجع القيادة الإدارية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق العمل.					
9	تمارس القيادة الإدارية ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع المبادرات الفردية.					
ثالثا : الحوافز						
10	تحرص الإدارة على ممارسة التحفيز و التشجيع و منح المتميزين حوافز مناسبة.					
11	لدي قناعة بعدالة الحوافز التي أحصل عليها.					
12	هناك تركيز على مبدأ الجدارة في الترقيات.					
13	تؤخذ انجازاتي كأحدى معايير تقييم الأداء.					
14	تعمل إدارة المؤسسة على إثارة روح الحماس لدى العاملين.					
15	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على ابتكار طرق جديدة في الأداء.					
16	تتق إدارة المؤسسة في قدرات العاملين بشكل كبير .					
17	تتعامل إدارة المؤسسة مع الأخطاء على أنها تجارب عملية مفيدة.					
رابعا : المشاركة						
18	تعتمد المؤسسة على مبدأ تفويض السلطة في عملية اتخاذ القرار					
19	تأخذ الإدارة بأراء العمال في عملية اتخاذ القرار					
خامسا : الاتصال التنظيمي						
20	يؤدي التواصل بيني وبين مسؤولي الى زيادة الثقة بالمسؤولين الإداريين.					
21	الاعتماد على اتجاهات متعددة في الاتصالات يشعرني بالارتياح.					
22	وضوح المعلومات المنقولة عبر الاتصالات يشعرني بالارتياح في أداء عملي.					
سادسا : طبيعة العمل						
23	تؤدي الأعمال الغير روتينية إلى إحداث نوع من الارتياح.					
24	يؤدي التجديد في عملي إلى تجنب التوتر.					
25	كثرة الأعمال الموكلة إلي تشعرني بالثقة بالنفس.					
26	وجود الأمن في مكان عملي يؤدي إلى شعوري بالارتياح.					
27	وجود استقرار في وظيفتي يجنبني التصرف بعدائية مع المسؤولين.					
سابعا : ظروف العمل المادية						
28	تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية الجديدة إلى تسهيل الأعمال الموكلة إلي.					
29	يؤدي الاستخدام الجماعي الحواسيب إلى تبادل الخبرات و المعارف.					
30	يؤدي امتلاك المعرفة لاستخدام هذه التكنولوجيا إلى زيادة ثقة المؤول فيا.					
31	توجد بالمؤسسة أشجار و مساحات خضراء متناسقة وجميلة.					
32	التهوية و الحرارة و النظافة مناسبة لمزاولة الأعمال.					
33	المكاتب و أماكن العمل ملائمة للقيام بالأعمال على أحسن وجه.					
34	القاعات الخاصة باستراحة العمال جيدة من حيث مساحتها، موقعها، وخدماتها.					

المحور الثاني: المظاهر و الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل في المؤسسة من وجهة نظر مسيري وموظفي كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة .

فيما يلي عدة عبارات التي توضح مظاهر و أسباب ومستويات ضغوط العمل السائدة في المؤسسة ، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : مسببات ذات علاقة بالفرد						
1	أفكر في العمل وأنا في البيت ، أو في السفر ، أو في الإجازة.					
2	في الغالب أنا شخص يكره الانتظار و أعاني من سوء تصميم مكان عملي.					
3	أشعر في كثير من الأحيان أن قيم وقواعد السلوك الخاصة بي لا تتوافق مع قيم وقواعد سلوك زملائي في العمل.					
4	أميل في حياتي إلى التسابق مع الوقت.					
5	الناس يقولون لي بأنني سريع الغضب.					
6	كثيرا ما تقلقني تصرفات الآخرين والتي أراها غير أخلاقية.					
ثانيا : مسببات ذات علاقة بالعمل نفسه.						
7	أشعر بالملل و الروتين في عملي.					
8	أعاني من صراع الأدوار بين عملي و واجباتي العائلية.					
9	أتلقي أوامر متعارضة من نفس الشخص.					
10	أتلقي أوامر متعارضة من شخصين أو أكثر.					
11	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم.					
12	يحتاج عملي لكثير من التركيز و الانتباه.					
13	أشعر بأن مسؤولياتي كبيرة على الآخرين وعلى تجهيزات الشركة.					
14	أشعر بالتعب و الإرهاق بعد نهاية العمل.					
15	ينتابني الشعور بعدم الأمن عندما أكون في عملي.					
16	وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل العمل المطلوب منك.					
ثالثا : مسببات ذات علاقة بالتنظيم						
17	لا يوجد هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها.					
18	عند قيام الإدارة بإحداث تغييرات لا تأخذ برأينا.					
19	كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزءا من مهام وظيفتي.					
20	لا يتم تشجيعي على إبداء رأيي و مقترحاتي.					
21	لا يتيح لي عملي فرصة التدريب ، أو إكمال التعليم.					
22	أجد صعوبة في التحكم في آلات و وسائل العمل.					
23	مسؤولياتي وصلاحياتي غير محددة تحديدا دقيقا.					
24	كثيرا ما تقوم الإدارة بإحداث تغييرات في مفاهيم العمل وإجراءاته.					
25	القرارات التي تصدرها الإدارة لا تخدم الهدف الذي وضعت من أجله.					
26	فرصة التقدم الوظيفي غير واضحة في الشركة.					
27	أعاني من نقص المعلومات الخاصة بأداء عملي.					
28	أعاني من قلة فرص الإبداع و الابتكار في عملي.					
29	أشعر بأن طاقاتي و قدراتي غير مستغلة جيدا.					
30	لا أتلقي تدريبا كافيا عند إدخال آلات و وسائل عمل حديثة.					
31	لا نتاح لي فرصة المشاركة في صنع القرار.					
32	التزاماتي المالية لا يغطيها الراتب الذي أحصل عليه.					
33	مستوى التهوية في مكان عملي غير مناسب.					
34	أعاني من كثرة الضجيج في مكان عملي.					
رابعا : مسببات ذات علاقة بالحياة الاجتماعية						
35	تؤثر مشاكلي العائلية على تركيزي في العمل.					
خامسا : مسببات ذات علاقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.						
36	يشعرنني التغيير الحاصل في الاقتصاد والسياسات والقوانين و التكنولوجيا إلى زيادة ضغوط العمل.					

أي إضافات ، أو اقتراحات ، أو آراء أخرى ، تودون ذكرها :

المحور الثالث: دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر مسيري و موظفي كلية الرياضيات والإعلام الآلي و علوم المادة.

قيما يلي عدة عبارات التي توضح دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في المؤسسة ، الرجاء قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	العدالة في توزيع أعباء العمل على العاملين يقلل من ضغوط العمل.					
2	إلحاق العاملين بدورات تدريبية في مجال العمل يقلل من ضغوط العمل.					
3	الموازنة بين عدد العاملين في كل قطاع وحجم العمل الذي يقوم به يقلل من الضغوط التنظيمية.					
4	اعتماد مبدأ الترقية على الجدارة لا الأقدمية يؤدي إلى تقليل ضغوط العمل.					
5	بطريقة صحيحة من أول مرة يقلل من ضغوط العمل.انجاز العمل					
6	استخدام فرق العمل في انجاز المهام يؤدي إلى التقليل مكن ضغوط العمل.					
7	توفير مساكن قريبة من العمل للعاملين الذين يقطنون في مناطق بعيدة نسبيا يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.					
8	تدخل المديرين لتصحيح الأخطاء و الانحرافات يقلل من ضغوط العمل.					
9	تزويد مكان العمل بالتجهيزات الفنية التي توفر الراحة يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.					
10	توفير فرص ترقية كافية في كل قسم يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.					
11	منح المرؤوسين الفرصة للإبداع و الابتكار في انجاز مهام العمل يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.					
12	منح العاملين الوقت الكافي لانجاز مهام العمل يقلل من ضغوط العمل.					
13	تأمين بعض وسائل الترفيه يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل.					
14	إتاحة المعلومات اللازمة لانجاز مهام العمل يقلل من ضغوط العمل.					
15	تأمين قاعات للرياضة في أوقات الفراغ أو خارج مواعيد العمل يقلل من ضغوط العمل.					

أي إضافات ، أو اقتراحات ، أو آراء أخرى ، تودون ذكرها :

مخرجات برنامج spss

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid homme	11	27,5	27,5	27,5
femme	29	72,5	72,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 30 ans	13	32,5	32,5	32,5
entre 30 et 40	22	55,0	55,0	87,5
entre 41 et 50	4	10,0	10,0	97,5
plus de 50 ans	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bac	7	17,5	17,5	17,5
license	18	45,0	45,0	62,5
ingenieure	6	15,0	15,0	77,5
Master	2	5,0	5,0	82,5
Magester	1	2,5	2,5	85,0
Docter	1	2,5	2,5	87,5
autre	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Exp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	18	45,0	45,0	45,0
entre 5 ans et 10 ans	13	32,5	32,5	77,5
plus de 10 ans	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

stage

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid aucun stage	25	62,5	62,5	62,5
seul stage	8	20,0	20,0	82,5
Deux stage	5	12,5	12,5	95,0
trois stage et plus	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistics

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	organigramme
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,7000	2,7750	3,6500	3,3000	3,5000	3,3850
Variance	1,651	1,307	1,362	1,292	1,077	,606

Statistics

	Q6	Q7	Q8	Q9	pilotage
N Valid	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,3750	3,3500	3,3000	3,1500	3,2938
Variance	1,779	1,977	2,010	1,618	1,416

Statistics

	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	MOTIVATIO N
N Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,2750	2,0750	2,3750	3,0000	2,6500	2,7000	3,2000	3,1750	2,6812
Variance	2,204	1,558	1,881	1,487	1,721	1,856	1,344	1,584	,934

Statistics

	Q18	Q19	participation
N Valid	40	40	40
Missing	0	0	0
Mean	2,5500	2,4250	2,4875
Variance	1,536	1,789	1,173

Statistics

		Q20	Q21	Q22	COMMUNICATI ON
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,8750	4,0250	4,1250	4,0083
Variance		,830	,948	,779	,430

Statistics

		Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	travaille
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,2500	4,2750	3,6000	4,3500	4,3000	4,1550
Variance		,654	,820	1,733	,900	,626	,499

Statistics

		Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	envernement
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,4000	4,0000	4,2500	3,8500	3,6750	3,1000	2,1250	3,4964
Variance		,605	1,282	,397	1,156	2,020	2,041	1,651	,395

Statistics

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	indevidu
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,3250	2,7250	2,9500	3,8250	2,6750	3,3000	3,1333
Variance		1,866	1,743	1,536	1,225	1,199	1,600	,348

Statistics

	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	travaille2
N Valid	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,1500	2,6500	2,4500	2,3500	2,6750	4,0250	2,4750	3,8000	1,9250	2,1750	2,7675
Variance	1,515	1,567	1,331	1,003	1,404	,948	1,025	1,241	1,046	1,020	,292

Statistics

	M35	SOCIAL
N Valid	40	40
Missing	0	0
Mean	2,5000	2,5000
Variance	1,538	1,538

الملخص :

سعت هذه الدراسة إلى وصف وتشخيص دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، وتحديد علاقات الارتباط بينهما، بهدف وضع الكلية في المسار الصحيح ، إذ يعد المناخ التنظيمي الركيزة الأساسية في أي منظمة تعمل على مواجهة تحديات العصر، فهو يؤثر ويتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية إذ يعد المناخ التنظيمي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى وجودة الأداء الوظيفي والتنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي ، وبالتالي التقليل من ضغوط العمل إلى أقل مستوياتها. لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر على مستوى شعورها بالمناخ التنظيمي، ومن أهم العوامل التي لها تأثير على المناخ التنظيمي نجد ضغوط العمل، التي أخذت مستوياتها في الارتفاع بين الموارد البشرية في مؤسسات العصر الحديث نتيجة التطورات والتحولات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية : المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الاتصال التنظيمي، الولاء التنظيمي، التحفيز، طبيعة العمل، ضغوط العمل، العبء الوظيفي، التقدم الوظيفي.

Abstract

This study sought to describe and diagnose the role of the regulatory climate in reducing the pressures of work , and determine the correlations between them, in order to put the faculty on the right track, as the regulatory climate is considered to be the basic foundation of any organization working to meet the challenges of the times, it affects and is affected by many regulatory variables, as the organizational climate considered as the main pillars to raise the level of quality and functionality, as well as the organizational and job satisfaction , and thus to reduce the pressures of work to lowest level. Therefore , the institution should be concerned with the various conditions and factors that surround its human resources and affect the level of sense of organizational climate, and the most important factors that have an impact on the regulatory climate we find the pressures of work , in which its levels started to rise between the human resources in the institutions of the modern era as a result of the rapid and the developed changes, which the internal and the external environment of these institution is taking place.

Key words : organizational climate, organizational structure, organizational communication, organizational loyalty, motivation, nature of work , work stress, burden career, career advancement.