



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط
العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة

تحت إشراف الأستاذة:

د/ حدة سلطاني

إعداد الطالب:

*أيمن خليل عاتي

السنة الجامعية: 2024-2025

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، منزل القرآن الكريم بلسان عربي مبين الذي وفقنا في هذه
المسيرة العلمية وجعلنا على جسر الحق سائرين ولمنابع العلم طالبين.

إنّ لغة الحياة تقتضي بأن لكل بداية نهاية فبعد مشوارنا الدراسي ها نحن نصل إلى
نهايته بتوفيق من الله العزيز المعين،

والصلاة والسلام على نبيه الأمين خير الخلق والعباد.

بكل معاني الاحترام والتقدير بخالص الشكر والعرفان إلى الذي كان لنا السند المعين
إلى الأستاذة المشرف "سلطاني حدة"

لك مَنّي أسمى عبارات الامتنان على قبولك الإشراف على هذه المذكرة وتحملك عناء
المتابعة المستمرة والنصائح السديدة والتوجيهات القيمة التي أفادتني كثيرا في بحثي
جزاك الله خيرا وأدامك فيضاً واسعاً، ومنبعاً دافقاً للعلم

فشكرا على ما بذلته من جهد لتنوير دربي واستقامة بحثي

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى "السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين
تشرفوا بقبول السهر والاطلاع على هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات القيمة والبناءة.

وفي الأخير نبوء بنعمة الخالق المنان الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

وإلى كل من ساهم في إتمام هذا البحث وقدّم لنا يد العون سواء من قريب أو من
بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي كمتغير مستقل في التقليل من ضغوط العمل كمغير تابع لدى عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز، حيث تم اتباع المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، كما اعتمدنا بعض الأساليب الإحصائية، ومن بينها الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة عشوائية (وقد تم استرجاع 45 استمارة) 38 منها اعتبرت صالحة للدراسة، وذلك بهدف اختبار صحة فرضيات الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة أو الوضعية الاجتماعية، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغيري العمر والمسمى الوظيفي

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي - ضغوط العمل

Abstract:

This study aimed to identify the role of organizational climate as an independent variable in reducing work stress as a dependent variable among a sample of employees at Sonelgaz. The analytical method was followed in the field study, and some statistical methods were adopted, including a questionnaire as a tool for collecting information and data. A total of 50 questionnaires were distributed to a random sample (45 were returned), of which 38 were considered valid for the study. The aim was to test the validity of the study's hypotheses. Data were analyzed using the SPSS statistical program. The study reached several results, the most important of which is: there are no statistically significant differences in the opinions of the sample regarding organizational climate and work stress attributable to gender, educational qualification, years of experience, or marital status. However, statistically significant differences appeared in the evaluation of the organizational climate related to the variables of age and job title.

Keywords: Organizational Climate – Work Stress

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ-خ	مقدمة
44-10	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
10	تمهيد الفصل
11	المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي
11	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المناخ التنظيمي
17	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وعناصره
21	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
24	المبحث الثاني: المناخ التنظيمي: الأبعاد، العوامل المؤثرة فيه ونماذج قياسه
24	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
29	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
35	المطلب الثالث: نماذج قياس المناخ التنظيمي
38	المبحث الثالث: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي
38	المطلب الأول: نظريات المدرسة الكلاسيكية
40	المطلب الثاني: نظريات المدرسة السلوكية
42	المطلب الثالث: نظريات المدرسة الموقفية
44	خلاصة الفصل
71-46	الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل
46	تمهيد الفصل
47	المبحث الأول: ضغوط العمل
47	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل
51	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل ومراحلها
54	المطلب الثالث: نتائج وأثار ضغوط العمل وطرق معالجتها
59	المبحث الثاني: النماذج المفسرة لضغوط العمل
59	المطلب الأول: نموذج هانز سيللي

60	المطلب الثاني: نموذج ميتشغان
61	المطلب الثالث: نموذج ضغوط العمل لبيير ونيومان
62	المطلبي الرابع: نموذج كراينتر وكينيكي
64	المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل
64	المطلب الأول: علاقة بعض عناصر المناخ التنظيمي بضغوط العمل
68	المطلب الثاني: علاقة بعض أنواع المناخ التنظيمي بضغوط العمل
71	خلاصة الفصل
122-73	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز
73	تمهيد الفصل
74	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
74	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز
79	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -قائمة".
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -قائمة
87	المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة للدراسة
87	المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة
90	المطلب الثاني: مجتمع وعينة والدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
92	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
95	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومعالجة نتائج الدراسة
95	المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع بيانات الدراسة
98	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة
112	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
122	خلاصة الفصل
126-124	خاتمة
133-128	قائمة المصادر والمراجع
178-135	الملاحق

قائمة الأشكال:

50	مصادر ضغوط العمل	01
60	مراحل الضغوط عند سيلاي (نموذج هانز سيلاي)	02
61	نموذج ملائمة البيئة-الفرد (بنموذج ميتشغان)	03
62	نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان	04
63	نموذج كراينتر وكينيكي	05
82	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -وكالة قالمه	06
88	نموذج الدراسة	07
96	المدرج التكراري لمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	08
96	الانتشار حول محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	09
97	المدرج التكراري لمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل	10
97	الانتشار حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل	11
99	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	12
100	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	13
101	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	14
102	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	15
103	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	16
104	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية	17

89	أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده	01
89	درجات وفئات مقياس سلم ليكارت الخماسي	02
93	الصدق الداخلي لمحاور الدراسة	03
94	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة	04
95	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	05
98	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر	06
99	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	07
100	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	08
101	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	09
102	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10
103	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية	11
105	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	12
110	الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة	13
113	نتائج اختبار T-Test لمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	14
114	نتائج اختبار T-Test لمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بمؤسسة سونلغاز	15
115	نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز	16
117	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام إختبار "ت"	17
118	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب العمر	18
119	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي	19
120	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المسمى الوظيفي	20
120	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب سنوات الخبرة	21
121	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب العمر	22

المقدمة

تُعد بيئة العمل من أبرز مكونات الأداء الاقتصادي في المنظمات المعاصرة، حيث باتت تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين، خاصة في ظل التغيرات والتطورات الاقتصادية وتزايد التحديات التنافسية،

كما أنها تعتبر من المحددات الأساسية لأداء العنصر البشري، والذي يُمثل المحرك الرئيسي لخلق القيمة داخل المنظمة، ولم يعد تقييم الاداء الاقتصادي لهذه المنظمات مُقتصراً على المؤشرات المالية والإنتاجية فحسب، بل أصبح يُقاس أيضاً بمدى قدرتها على إدارة العنصر البشري بفعالية، وخلق مناخ تنظيمي يُعزز من رفاهية العاملين واستقرارهم النفسي والمهني

وفي هذا الصدد، يبرز المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً استراتيجياً له أثر ملموس ومعتبر، حيث يعد من العوامل التي تُسهم في ضبط الأداء العام للمنظمة، وتُعزز من كفاءة استخدام العناصر البشرية بها، عن طريق خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، فضلاً عن أنه يشكل الإطار العام الذي تُمارس فيه الأنشطة اليومية.

ويتكوّن المناخ التنظيمي من مجموعة من العناصر تشمل نمط القيادة، أنماط الاتصال، البنية التكنولوجية، العلاقات الداخلية... ويتجلى أيضاً من خلال أبعاده كالهيكـل التنظيمي والاتصال التنظيمي ونظام الحوافز وفرق العمل... ويختلف ويتفاوت من منظمة إلى أخرى...

في المقابل، تُعتبر ضغوط العمل من بين أهم التحديات التي تهدد كفاءة الاداء الاقتصادي للمنظمات، سواء من حيث انخفاض الإنتاجية، أو تزايد معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وكذا تدني جودة الخدمات والمنتجات. وتتسبب هذه الضغوط نتيجة لمجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية والشخصية

تُشير بعض التوجهات الاقتصادية إلى أهمية المناخ التنظيمي كأحد المتغيرات التي تستطيع التصدي لضغوط العمل، حيث يُمكن لهذا الأخير أن يوفر بيئة عمل متوازنة قادرة على امتصاص الضغوط المهنية، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذه الدراسة والتي سنحاول من خلالها التعرف على الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز -قائمة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يتمثل دور المناخ التنظيمي، بمختلف عناصره وأبعاده، في التخفيف من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة؟.

ولتوضيح هذا التساؤل قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو المناخ التنظيمي، وما أبرز أنواعه وعناصره؟
2. فيم تتمثل أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وماهي أهم النماذج المعتمدة في قياسه؟
3. ماهي أبرز مصادر ضغوط العمل؟
4. كيف تساهم بعض أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل داخل المنظمة؟

الفرضيات: وللإجابة على التساؤل الرئيسي تم صياغة الفرضيات التالية:

1. يسود مؤسسة سونلغاز-قالمة مناخ تنظيمي إيجابي.
2. تتطلع مؤسسة سونلغاز-قالمة للتقليل من ضغوط العمل السائدة فيها من خلال تحسين المناخ التنظيمي بها.
3. هناك علاقة ارتباط بين مستوى تطبيق عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بالمؤسسة قيد الدراسة وبين ضغوط العمل.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في آراء العينة المبحوثة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل السائدة بمؤسسة سونلغاز-قالمة- تُعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المُسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية للعمال.

أهمية الدراسة: يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة كونه يصب في خانة الدراسات التي تهتم بتحسين بيئة العمل داخل المنظمات كوسيلة لتحسين الأداء العام، من خلال التركيز على المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً من شأنه أن يؤثر على كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المنظمة، ويساعد على الحد من التكاليف الغير ظاهرة والمرتبطة بضغوط العمل، كما يمكن تحديد أهمية الدراسة في:

1. تقديم إطار نظري شامل يحدد المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي، أبرز أنواعه، عناصره وأبعاده
2. تُعزى أهمية الدراسة إلى ارتباطها بقطاع الخدمات الذي يعد من القطاعات المساهمة في الاقتصاد.

3. موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل ذو أهمية بالنسبة لعمال مؤسسة سونلغاز، فالتركيز على العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل تُساعد على فهم أسباب الضغوط وتحسين ظروف العمل مما يؤدي لرفع الأداء والإنتاجية.

اهداف الدراسة: نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق:

- الإحاطة بكافة الجوانب النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، من خلال التطرق لمختلف المفاهيم النظرية المرتبطة به، ومراحل تطوره
- تحليل أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في بيئة العمل داخل المنظمة
- تحديد مفهوم ضغوط العمل، والتعرف على أبرز مصادرها، أنواعها، والآثار المترتبة عنها مع التطرق لأهم الأساليب المتعارف عليها لمعالجة هذه الضغوط.
- الوصول إلى فهم وأدراك دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل.
- دراسة العلاقة بين بعض أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي مع ضغوط العمل من وجهة نظر عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة وذلك باستخدام أساليب كمية

حدود الدراسة: قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار حدود موضوعية، بشرية، مكانية وزمانية، نوضحها فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على تحديد دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة، من خلال التطرق للإطار النظري للمناخ التنظيمي وكذا مختلف المفاهيم المتعلقة بضغوط العمل، إضافة إلى تحديد دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل من خلال الجزء التطبيقي

الحدود البشرية: لمعرفة دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة تم جمع آراء عينة المبحوثين حول ذلك، وشملت الموظفين العاملين بالمؤسسة والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية واخضاعهم للدراسة.

الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة المخصصة لإنجاز الدراسة، حيث تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر مارس 2025 إلى غاية شهر جوان من نفس السنة.

الحدود المكانية: للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز بقالمة.

منهج الدراسة: تحقيقاً لأهداف الدراسة وحتى نستطيع الإجابة على أسئلة البحث والالمام بكل جوانبه، واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقاً، اعتمدنا في معالجتنا لإشكالية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لإعطاء خلفية نظرية عن الموضوع، من خلال إعطاء وصف شامل ودقيق لموضوع الدراسة، وعرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المناخ التنظيمي وضغوط العمل، أما المنهج التحليلي فقد تم استعماله لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومن أجل معالجة الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مراجع أكاديمية مثل الكتب وبعض المقالات والمداخلات المقدمة ضمن الملتقيات، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان والذي يعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات، والذي يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمختلف متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية من عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة، ثم التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستعمال برنامج SPSS

هيكل الدراسة: من أجل معالجة الموضوع وبلوغ الأهداف والإجابة عن إشكالية الدراسة، وفرضيات الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث جاء المبحث الأول بعنوان مدخل إلى المناخ التنظيمي وينقسم إلى ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان

الأبعاد والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ونماذج قياسه، وينقسم بدوره إلى ثلاث مطالب، وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي والذي يتضمن ثلاث مطالب.

الفصل الثاني: وجاء بعنوان أثر المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ضغوط العمل ويتضمن ثلاث مطالب، المبحث الثاني بعنوان النماذج المفسرة لضغوط العمل ويتضمن أربع مطالب، أما المبحث الثالث بعنوان طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ويتضمن مطلبين اثنين.

الفصل الثالث: يتضمن هذا الفصل دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع بولاية قلمة، حيث ينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان التعريف بميدان الدراسة وينقسم إلى ثلاث مطالب، أما المبحث الثاني فهو بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، أما المبحث الأخير فقد تضمن تحليل نتائج الدراسة الميدانية

اسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع أو بحث علمي لا يتم إلا بناء على أسباب ودوافع تجعلنا نميل إلى دراسة هذا الموضوع، وقد جاء اختيارنا لموضوع دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية:

1. الميل والاهتمام الشخصي بالموضوع

2. ملائمة الموضوع لتخصصنا في شعبة العلوم الاقتصادية: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأسباب الموضوعية:

1. الاهتمام المتزايد في الدراسات الاقتصادية بالمناخ التنظيمي حيث أصبح يُنظر إليه كعامل مؤثر في تحسين أداء وإنتاجية المنظمة وتقليل الهدر في الطاقات البشرية.

2. التكاليف الاقتصادية غير المباشرة التي تسببها ضغوط العمل للمؤسسات الاقتصادية مثل ضعف الأداء، تسرب الموظفين، ورداءة جودة الخدمات مما يؤثر على أداء المؤسسة وتنافسيتها
3. أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد الوطني باعتباره من أكثر القطاعات توظيفاً، وبالتالي من أكثر القطاعات التي يكون عمالها عرضة لضغوط العمل

الدراسات السابقة:

محمد العيفة (2018/2017): اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى إبراز علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل ومدى تأثير ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية العامة والخاصة، كما اهتمت بإثراء المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وتحليل مدى أهمية وتأثير المتغيرين المستقلين المتمثلين في المناخ التنظيمي وضغوط العمل على المتغير التابع ممثلاً بالأداء الوظيفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. تؤدي العدالة والموضوعية في توزيع الحوافز وتكافؤ الفرص بين العاملين وتمكينهم من المشاركة في وضع السياسات والقرارات المرتبطة بمجال عملهم إلى رفع روحهم المعنوية وإشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة ودفعهم لمزيد من العطاء والتفاني لخدمة المنظمة التي ينتمون إليها، كما تؤدي البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية قدرات العاملين في التعامل مع مشكلات العمل إلى رفع أدائهم
2. ان وضع هيكل تنظيمي يشجع على إعادة توزيع الصلاحيات بما يتناسب وقدرات العاملين ويضمن عدم الغموض والتضارب في المسؤوليات والمهام، ويضمن تفعيل نظم الاتصال بما يسهل تبادل وانسيابية المعلومات بسرعة ودقة وتقليل المركزية في صنع القرارات
3. تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم لتطبيق معارفهم وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات المتعلقة بعملهم، كل هذا يرفع من روحهم المعنوية ويحسن من مستوى أدائهم ويحد من هجرتهم للمؤسسة.

بلال مشعلي (2017/2018): أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالمه، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل بمختلف مصادرها (الخارجية، الداخلية، الشخصية) على الأداء الوظيفي للعاملين في عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية قالمه، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. وجود تأثير نسبي لضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات محل الدراسة

2. موافقة أفراد العينة المدروسة على تعرضهم لضغوط عمل خارجية

3. تأكيد أفراد العينة على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لديهم

4. تعرض أفراد العينة المدروسة لضغوط عمل داخلية وشخصية بدرجة متوسطة

فريدة محمد غزالي سالم الاندنوسي (2019): المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة ام القرى -دراسة ميدانية

مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، العدد العشرون، الجزء الرابع

عشر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلبات بأم القرى، ومعرفة ما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلبات بجامعة ام القرى والبالغ عددهم 509 موظفة

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. المناخ التنظيمي في محل الدراسة يتميز بمستوى متوسط من التوفر والنجاعة، ما يشير إلى وجود بعض أبعاد المناخ بشكل مقبول
2. الأداء الوظيفي للموظفين يمثل مستوى متوسط من الكفاءة.
3. هناك ارتباط دال إحصائيًا بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يُعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي انتقلت إلى كل من الجانبين الاقتصادي والتنظيمي من مجالات معرفية أخرى حيث أن هذا المفهوم اقتبس من علم الجغرافيا، باعتبار أن كلمة مناخ هي مُصطلح جغرافي متعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية ومدى تأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذا فإن استخدام هذا المفهوم في السياق الاقتصادي والتنظيمي يُراد به اعتبار المنظمة كوحدة إنتاج وتسيير تسعى لتحقيق أهدافها بطريقة فعالة، وكياناً عضواً يتفاعل مع البيئة المحيطة.

ويُعتبر المناخ التنظيمي من العناصر الأساسية في فهم طبيعة العمل داخل المنظمات، خاصة في ظل تغيرات مستمرة ومتسارعة تعرفها بيئة الأعمال الحديثة وما لها من انعكاسات مباشرة على أداء العنصر البشري وتنافسية المنظمة واستدامتها.

ونظراً لتنوع مكونات هذا المفهوم، فقد اقتضى تناول هذا الموضوع علمياً الوقوف عند أسسه النظرية ومحاولة الإحاطة بمختلف جوانبه المفاهيمية، وبهدف الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي وتقديم إطار نظري شامل عنه، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل الى المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: المناخ التنظيمي: الأبعاد، العوامل المؤثرة فيه ونماذج قياسه.
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية المؤثرة في بيئة العمل داخل المنظمة، وقد شهد هذا المفهوم تطوراً تدريجياً على مر العقود مما أدى لتنوع تعريفاته، إضافة لأنواع متعددة له تختلف باختلاف أساليب القيادة والمشاركة، بالإضافة إلى عناصره وتأثيراتها على مختلف الجوانب.

تكتسي دراسة المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظراً لدوره الفعال في تحسين بيئة المنظمة وتعزيز الاستقرار والرضا لدى منتسبيها، وسنتطرق في هذا المبحث لتطور المناخ التنظيمي ومفهومه، أنواعه، عناصره وأهميته.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المناخ التنظيمي

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين، حيث يعد "كورنل (Cornel) أول من استخدم هذا المصطلح في دراسته حول مناخ المؤسسات التعليمية، ومنذ ذلك الوقت اكتسب هذا المفهوم اهتماماً متزايداً خاصة في حقل السلوك التنظيمي وقد سعى العديد من الباحثين إلى توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة⁽¹⁾.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم المناخ التنظيمي:

تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً على النحو التالي⁽²⁾:

1- خلال مرحلة الخمسينات:

على الرغم من أن مفهوم مناخ العمل لم يكن معروفاً خلال مرحلة الخمسينات إلا أن تجارب وأبحاث "لوين" أدت إلى وضع الإطار المفاهيمي الذي سيحدد تطوره لاحقاً.

¹ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2010، ص 3.

² - Savoie André, Luc Brunet, climat organisationnel et culture organisationnelle :apports – distincts ou redondance ? Revue québécoise, vol.21, N° 3, 2000, P 180-183.

وتعود جذور مفهوم مناخ العمل إلى تجارب "لوين" والذي أوجد مناخات اجتماعية مصطنعة وتتمثل في المناخات الشهيرة: الأوتوقراطية، الديمقراطية، دعه يعمل على مجموعات من التلاميذ، ثم درس بدقة السلوكيات الناجمة عن هذه المناخات، حيث أن هذه التجربة أكدت صحة المعادلة: $C = F.(P \times E)$ ، حيث أن:

C ترمز إلى السلوك (Comportement).

P ترمز إلى الشخص (La Personne).

E ترمز إلى البيئة (L'environnement).

حيث يكون السلوك (C) دالة للشخص (P) وتفاعله مع البيئة (E) التي يوجد بها.

وبناء على هذا فإنه يمكن نظريا بتعديل (E) (تعديل البيئة) أن يوجه سلوك معظم الأفراد في اتجاه معين ضمن هذه البيئة، وبطبيعة الحال فإن درجة التغيير في السلوكيات الفردية تختلف من شخص لآخر، لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E)، لكن في المجمل فإن الاتجاه العام للسلوكيات الجديدة سيبذل متماشيا مع نفس المسار العام.

إن هذه المعادلة $C = F.(P \times E)$ تشكل أداة تحليلية قوية لفهم سلوك الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، كما أنه يمكن استخدامها لتعديل هذا السلوك، ومع ذلك فهي تتضمن بعض القيود، فهي تفترض أن العالم الاجتماعي يتكون من عناصر منفصلة مثل: السلوكيات، الأفراد، البيئة، مما يعني إمكانية اعتبار الشخص منفصلا عن السياق الاجتماعي الذي يوجد فيه، كما تفترض أن التأثير أحادي الاتجاه، حيث أن البيئة تستطيع التأثير على الفرد، وليس الفرد على البيئة.

هذا يعني أن العمال داخل بيئة معينة والذين يخضعون لهذا التحليل ينظر لهم على أنهم يعملون ضمن مناخ معين لكنهم ليسوا مؤثرين عليه ولا يساهمون في خلقه، وبالتالي فإن التفاعل بين الفرد وبيئته لا يؤخذ بعين الاعتبار في هذه المعادلة، رغم أن لوين لم ينفي أو يستبعد فكرة وجود هذا التفاعل، ولهذا فإن معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على دراسة خصائص بيئة العمل بهدف التنبؤ والتوقع وتغيير السلوكيات الفردية في التنظيم.

2- خلال مرحلة الستينات:

مرحلة الستينات كانت مرحلة مثمرة فيما يتعلق بمفهوم مناخ العمل، ففي عام 1960 قدم "جيليرمان Gellerman" مفهوم مناخ العمل مشيراً إليه مجازياً باعتباره يشبه الظروف الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعياً إلى الجو الذي يسود وسط معين.

في عام 1967 وبعد عدة أبحاث قام بها "رنسيس ليكرت" خلال فترة زمنية تقدر بربع قرن نشر "رنسيس" كتاب بعنوان «The Human Organization» والذي أسس علمياً لوجود مناخ العمل (مفهوم مناخ العمل، طرق قياسه، أدواره، تأثيره).

وفق طريقة ونهج لوين، تم اعتباره مناخ العمل كعنصر قابل للقياس ومؤثر على السلوكيات الفردية والتنظيمية رغم الاختلافات الموجودة في طرق فهمه وقياسه وتنقسم هذه التباينات والاختلافات بين مدرستين فكريتين (تاغيري وليتوين 1968)، ورغم ذلك هناك إجماع على أن المناخ لا يتم تأكيده إلا إذا تم التعرف عليه من قبل جزء من السكان المعنيين ولذلك يتم صياغة أدوات القياس بناء على التصورات الذاتية للأفراد والتي تجمع وفق استبيانات موجهة، يتمثل التحدي في تحويل التصورات الفردية إلى صورة موضوعية للوضع التنظيمي، مما يمسح بفهم دقيق للأداء التنظيمي والنتائج التي تواجهها المؤسسات.

3- خلال مرحلة السبعينات:

شهدت هذه الفترة هيمنة المقاربة الإدراكية لخصائص التنظيم وتزايد طرق قياس هذا الإدراك، حيث توصل "بروني Brunet" إلى استبيانات تحوي عدد الأبعاد التي تمكن من قياس مناخ العمل، حيث تراوح عدد الأبعاد بين 4 و15، وتبين أن القاسم المشترك بين جميع هذه الأدوات هو الإدراك المشترك لطريقة المعاملة داخل المنظمة واستمرت بعض الأبعاد في الظهور بشكل متكرر في مختلف أدوات القياس، من بينها:

- درجة الاستقلالية في العمل.

- درجة الالتزام بقواعد العمل.

- جودة البيئة الفيزيائية والمادية.

- الاحترام والاهتمام داخل بيئة العمل.

- جودة العلاقات بين المجموعات.

- أساليب التحفيز والتعبئة

تم تصميم أدوات القياس خلال هذه الفترة لقياس عناصر متعلقة بتجربة الوظيفة أي تلك "الفقاعة" التي تحيط بأي صاحب وظيفة بغض النظر عن مستواه الهرمي، تتكون هذه الفقاعة من المهام والمسؤوليات الموكلة له، البيئة البشرية التي يتفاعل معها، وكذلك الظروف الفيزيائية والتكنولوجية المحيطة به والمؤثرة عليه، إن جودة العلاقة بين الموظف وهذه العناصر الثلاثة هي من تحدد كيف يتم التعامل معه داخل المؤسسة.

إذا كان معظم الموظفين داخل الوحدة يتشاركون نفس الإدراك حول طريقة معاملتهم، فإن ذلك يؤدي لظهور مناخ عمل مشترك أو على الأقل مناخ محلي (ميكرو-مناخ) يعكس تجربة جماعية مشتركة.

- خلال هذه المرحلة استمر مناخ العمل في التطور بسلاسة ومع تكامله داخل أغلب المخططات التنظيمية، أصبح ينظر إليه كشروط أساسية للاستقرار المؤسسي مما ساهم في تعزيز هيمنة الثقافة التنظيمية.

4- خلال مرحلة الثمانينات:

ظهر فجأة تحدي قوي يحظى بتغطية إعلامية واسعة: الثقافة التنظيمية، لكن تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وتطبيقها يثير العديد من الجدل والمناقشات، خاصة في ظل الخلافات بين المقاربات الأنطولوجية والايستيمولوجية، حيث أن هناك رؤيتان رئيسيتان متعارضتان: وظيفة، رمزية معرفية.

1.4. المنظمة تمتلك ثقافة: يرى أنصار الوظيفة أن الثقافة التنظيمية هي نتيجة للوجود المادي للمنظمة نفسها، ووفقا لهذا المنظور تصبح الثقافة عملية ومنتجا جماعيا في آن واحد حيث لا تخضع لأي كان فرعي (فردا أو مجموعة) وهكذا يقال أن المنظمة تمتلك ثقافة.

2.4. المنظمة هي ثقافة: يرى أنصار المنظور الرمزي أن الثقافة التنظيمية هي نظام من الأفكار مكون من تصورات العالم والرموز التي يحملها حاملو الثقافة باعتبارها نظاما من الأفكار ومن الأفضل عدم

اختزال الثقافة إلى مجرد مجموعة من السلوكيات الملموسة مثل العادات والتقاليد والروتين، بل يجب أن ينظر إليها كنظام من المعاني المتجسدة في الهياكل الاجتماعية والعمليات المؤسسية، وهذه المقاربة تعرف بالنظام الرمزي المعرفي.

5. خلال مرحلة التسعينات:

شهدت مرحلة التسعينات التحول من تحليل مناخ العمل نحو تحليل الثقافة (المقاربة الوظيفية)، بالإضافة للاعتماد على إجراءات تاريخياً تنتمي إلى تحليل المناخ لفهم الثقافة.

ثانياً: تعريف المناخ التنظيمي.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، باختلاف تخصصاتهم وتباين وتنوع مناهجهم، من أهمها:

المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتشمل هذه الخصائص الهياكل التنظيمية والنمط القيادي والسياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال⁽¹⁾.

ويعرف المناخ التنظيمي حسب ليتوين وسترينجر: (Litwin & Stringer) على أنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽²⁾.

أما "جببوت كمبل" فيعرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز منظمة معينة والتي تنشأ نتيجة التفاعل بين المنظمة وأعضائها وكذا بيئتها الخارجية غير أن هذا المناخ يتحدد

¹ - فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص 20.

² - شامي صليحة، مرجع سابق ذكره، ص 5.

بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وتوقعات تميز المنظمة من حيث استقلاليتها وإخراجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة⁽¹⁾.

كم عرف بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة⁽²⁾.

وعرف حسب هالر جلر وغارلي فورهند Gilmer Haller & Garlie Forehand أنه: "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها على غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان يتشكل من مجموعة المتغيرات المتشابهة وهذا ما يولد انطباع خاص لدى العاملين في المنظمة الشيء الذي ينعكس على سلوكهم واتجاهاتهم⁽³⁾.

من هذه التعاريف يمكننا فهم المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تتميز بها بيئة العمل داخل المنظمة وهو بمثابة انعكاس للتفاعلات الناشئة عن العلاقة بين الأفراد، الهياكل التنظيمية والبيئة الخارجية ويتمثل المناخ التنظيمي في الثقافة، القيم، العادات، التقاليد، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، طرق العمل المختلفة... يؤثر هذا المناخ على قيم الأفراد، إدراكهم، أدائهم، سلوكهم ودافعيتهم، كما يساعد على بناء الثقافة التنظيمية، مما يجعله عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

¹ - عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 14، 2008، ص 165.

² - هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سع د الله، الجزائر، 2019، ص 3

³ - رزيقة جايب، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 20.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص والسمات للمناخ التنظيمي وتتمثل في⁽¹⁾:

1. المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
2. المناخ التنظيمي الذي ينشأ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
3. المناخ التنظيمي يتكون من عدة عناصر، قد تختلف هذه العناصر لكن تبقى هويته كما هي.
4. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
5. المناخ التنظيمي يعبر عما يميز البيئة الداخلية للمنظمة.
6. إن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار، إلا أنه قابل للتغير عبر الوقت وهذه خاصية مستمدة من كون أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بعدة متغيرات.
7. المناخ التنظيمي متعلق بماز يدور داخل المؤسسة على المستوى الضيق فقط على عكس البيئة التي تتعلق بما يدور داخل وخارج المنظمة على المستوى الواسع.

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وعناصره

أولاً: أنواع المناخ التنظيمي:

هناك عدة أنواع للمناخ التنظيم يمكن ذكرها فيما يلي⁽²⁾:

¹ - سفيان بوعطيط، رانيا هادف، العوامل البيئية التنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي-الجزائر، العدد الثالث، 2018، ص ص 396-397.

² - علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان 2021، ص ص 35-36.

✓ المناخ المفتوح: يتمتع أفراد هذا النوع من المناخ بارتفاع الروح المعنوية لديهم، وكذا حب العمل الجماعي، في ظل هذا النمط تعمل الإدارة على تسهيل العمل، العمل على نشر الود والاحترام والمرونة، الاستشارة في اتخاذ القرارات، القدرة على التحكم في المواقف، كما أنها لا تميل لاستخدام أسلوب الرقابة.

✓ المناخ المغلق: في هذا النمط يتولى المدير مسؤولية القيادة دون الاعتماد على الأفراد يركز على الأعمال الروتينية والأعمال التي تزيد الإنتاج دون أي يعطي القدوة الحسنى للأفراد كما يتسم المناخ المغلق بوجود فجوة وتباعد بين المدير والموظفين، ويتميز كذلك بانخفاض درجة القوة والقدوة والمرونة والإنسانية والانتماء.

✓ المناخ الذاتي: يشبه المناخ المفتوح، حيث أن انجاز العمل يحتل المرتبة الثانية بعد تلبية احتياجات الفرد الاجتماعية والنفسية، كما أن المدير لا يعتمد على فرض السيطرة أو التسلط

✓ المناخ الموجه: يعتمد فيه المدير عن حبه واهتمامه بموظفيه، يعتمد على توجيه والإشراف على الموظفين، ولا يهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين، ترتفع فيه درجة الانتماء والتركيز على الإنتاج وتنخفض فيه درجة التباعد والألفة.

✓ المناخ العائلي: يتميز هذا النوع بمستوى إنسانية عالي، مستوى مرتفع من الانتماء كما يسود التماسك والتجانس بين المجموعات، يهتم المدير بتلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين، كما يتميز بانخفاض مستوى الأداء في العمل وضلالت العمل الإداري.

✓ المناخ الأبوي: في هذا النوع يكون المدير هو المتحكم الرئيسي في النظام، فهو المسيطر وبالتالي فهو يمنع المبادرات الفردية من قبل العاملين، يتميز هذا المناخ بانخفاض الروح المعنوية وذلك لعدم تحقيق القدر المناسب من الاشباع للحاجات الاجتماعية، وكذا ارتفاع روح التفكك وعدم التماسك بين الجماعة

كما أن أحد الباحثين أشار إلى تصنيف المناخ التنظيمي ضمن فئتين أساسيتين: المناخ الإيجابي والمناخ السلبي⁽¹⁾:

المناخ التنظيمي الإيجابي: وهو المناخ الذي يؤثر تأثير إيجابيا على سلوكيات الأفراد ويتسم بما يلي:

1. العمل يميل إلى الابداع ويتعد عن الروتين

¹ - صليحة شامي، مرجع سبق ذكره ص 43.

2. المكافآت مبنية على الابداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة
 3. العمل يقوم على اللامركزية ويعطي حرية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات
 4. الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد
 5. زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي لرفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
 6. يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وانهاء الخدمة
 7. العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة
 8. الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين
 9. التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة
- المناخ التنظيمي السلبي:** وهو على عكس المناخ الإيجابي، حيث يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

1. العمل روتيني ويتعد عن الابداع وروح الابتكار
2. المكافآت مبنية على أساس مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والابداع
3. العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات
4. ضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي لتدني الروح المعنوية وضعف الأداء
5. لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي فهم مهددين بالعزل وانهاء الخدمة
6. التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة

بينما قام ليكرت (likert) بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كما يلي⁽¹⁾:

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين/ 2008 ص 22- 23.

مناخ ديمقراطي مشارك:

وهو مناخ يثق فيه المديرون في مساعديهم ثقة تامة، كما يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين

يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان

مناخ ديمقراطي استشاري:

في ظل هذا المناخ يميل المديرون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات العليا الإدارية، بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كلا الاتجاهين

مناخ أوتوقراطي محسن:

يتميز بكونه مناخ انساني نوعاً ما، حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا" أو "سر معي كما أريد وسأعتني بك في المستقبل"

مناخ أوتوقراطي مستغل:

يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ لاستخدام التهديد والوعيد وتطبيق العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي:

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي في⁽¹⁾

1-نمط القيادة: وهو من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة، كما أن القيادة تؤثر بدرجة كبيرة على حركة الجماعة ونشاط المنظمة وخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والقيادة على أنواع منها:

1.1. الدكتاتورية: تتميز بالمركزية والتسلط والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد.

2.1. الديمقراطية: قائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذو الوجهيين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والابداع.

2-نمط الاتصال: فهو تلعب دورا هاما داخل المنظمة ويمكن تشبيهها بالدم، وهي تلعب دورا بارزا في المحافظة على انسياب العمل داخل المنظمة وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة اتصالات جيدة وكانت كفاءة المدير عالية، والاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهيين لأنه يتيح للعاملين فرصة ابداء الرأي والتعلم والتطور.

3-المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر اتاحة الفرصة للعاملين أحد العوامل الهامة التي تؤدي لرفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي إلى المشاركة في اتخاذ القرارات المركزية.

4-التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي لتكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في التطوير وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

¹ - البشير غربي، أيوب مسيكر، رانية هادف، واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، المجلد 05، العدد الثاني، 2022، ص 448-449.

5-العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين إضافة إلى العلاقات بين أقسام المنظمة. إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفون تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداءهم والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجاباً على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي:

من خلال ما تناولناه من تعريفات وخصائص للمناخ التنظيمي، يمكن الإلمام بمدى أهمية المناخ التنظيمي في المنظمة:

- يعمل المناخ التنظيمي على تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الاستجابات غير الصحيحة وغير الملائمة للمواقف، كما يساهم المناخ التنظيمي في توضيح خطوط السلطة والمسؤوليات وكذا حدود صلاحيات الأفراد وأدوارهم داخل المنظمة وطرق اتصالهم مع بعضهم البعض كما يعمل المناخ التنظيمي على تطوير سلوك الأفراد والجماعات على نحو يتماشى ومتطلبات التنمية المختلفة في المنظمة⁽¹⁾.

- المناخ التنظيمي له دور في فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك⁽²⁾.

- أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيراته المتعددة على الكثير من الظواهر التنظيمية، فهناك من يؤكد التأثيرات الخاصة للمناخ التنظيمي على الدافعية وتوصل عدد من الباحثين إلى أن الاتجاهات الإيجابية للعمل يحددها المناخ وقدرة المنظمة على اتخاذ قرارات التجديد وتطوير الخدمات، ويعد المناخ التنظيمي عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها،

¹ - يوسف سيبي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية، لجامعة تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2-الجزائر، 2019، ص 22.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

فضلا عن مساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة⁽¹⁾.

- المناخ التنظيمي يساهم في التعرف بشكل كبير ودقيق أو أكثر شمولية على البيئة المحيطة، مما يساعد في تحليل وتنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما يعمل المناخ التنظيمي على تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترسم في أذهاننا واستساغ أي غموض قبل إصدار الحكم⁽²⁾.

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي على أنه عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسا لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية⁽³⁾.

- إن المناخ التنظيمي يعتبر من الشروط الحاسمة لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، حيث أن له تأثيرا مباشرا على مستوى الالتزام والانضباط، وكذا مساهمته في مساعدة بيئة المنظمة على العمل الإيجابي، وكذا مساعدته على تحسين التفاعل بين العاملين مما يؤدي لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية كما يساعد على التكيف مع التغيرات والتحديات من خلال الاستماع الفعال واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق بدلا من الفرضيات الغير العلمية.

¹ - عيد الناصر طلب، حسن، المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين، دراسة حالة الكلية التطبيقية بجريملاء، المجلة العربية للنشر العلمي الإصدار 6، العدد 58، ص 331.

² - يوسف سيفي مباديء الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، مخبر الانساق، البنيات، النماذج والممارسات، جامعة وهران 2-الجزائر، العدد 12، 2019، ص 356.

³ - المرجع نفسه، ص 356.

المبحث الثاني: المناخ التنظيمي: الأبعاد، العوامل المؤثرة فيه ونماذج قياسه.

إن فهم وإدراك المناخ التنظيمي بصورة دقيقة يعتبر أمراً مهماً من أجل القدرة على تحليل وفهم البيئة الداخلية للمنظمة، وهذا غير ممكن بدون التمعن النقضي في أبعده المختلفة والتي تتفاوت ما بين الاتصال التنظيمي اتجاه القرار، نظام الحوافز والتدريب وغيرها من العناصر، كما أن المناخ التنظيمي لا يتأثر بعامل واحد فقط، بل تؤثر عليه مؤثرات خارجية وتنظيمية وشخصية، ومن أجل دراسته وقياسه بشكل منهجي ظهرت مناهج ومقاييس علمية تساعد على قياسه بدقة وموضوعية، وفي هذا المبحث سنتناول أبعاد المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه ونماذج قياسه.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أبعاد كثيرة يصعب دراستها كلياً، لذا سنتطرق لأهمها والمتمثلة في الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، العمل الفرقي والتدريب.

1. الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير على دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمنظمة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.⁽¹⁾

أهمية الاتصال التنظيمي: وتتمثل في⁽²⁾:

- ✓ خلق وعي جماعي متماسك داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمة الاعمال.
- ✓ تعزيز حالة الولاء المتواصل للمنظمة.

¹ - جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009، ص 37.

² - فاطمة دريدي، فاطمة زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجله رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد الامين دباغين سطيف، المجلد السابع، العدد الثاني، 2021، ص 134.

- ✓ امتصاص حالة عدم الرضا بين العاملين، حيث يعمل الاتصال التنظيمي كصمام أمان يعبر من خلاله العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- ✓ توفير فرصة للأبداع والابتكار لدى العاملين.
- ✓ إبقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.

2. اتخاذ القرارات:

تعرف عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة بصفتها صاحبة

السلطة العليا والمسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال استعراض الحلول البديلة المقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل⁽¹⁾.

هي قدره الإدارة على التعبير عن إرادتها بما لها من سلطة وفقا للأنظمة واللوائح والتعليمات قاصدة إنشاء أو تعديل أو إلغاء إجراء معين آخذين في الحسبان المصلحة العامة لتحقيق أهداف محددة⁽²⁾.

أهمية اتخاذ القرارات:

إن موضوع صنع القرارات واتخاذها من الموضوعات التي تلقى الاهتمام الكبير من علماء الإدارة، فهو لب العملية الإدارية وقلبها بصفة عامة، حيث أن عملية صنع القرار واتخاذها ترتبط ارتباطا وثيقا بكافة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وهي في غاية الأهمية لكل العاملين في مجال القيادة والإدارة⁽³⁾.

¹ - أسماء نعيم جميل أبو سمرة، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2014، ص 15.

² - المرجع نفسه، ص 16.

³ - اياد أحمد حسن النبية، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2011، ص 18.

3. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يعرف بأنه صيغة لتحديد إطار العمل الذي تجري ضمنه مختلف التعاملات الإنسانية المقصودة والمخطط لها رسمياً⁽¹⁾.

الهيكل التنظيمي هو الآلية التي تقوم من خلالها الإدارة بالتوجيه والتنسيق والإشراف على نشاطات المؤسسة، فهو يمثل الإطار الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات الوظيفية، والمتحكم في كيفية تعاون الأفراد في المؤسسة⁽²⁾.

أهمية الهيكل التنظيمي:

يشير "روبينس-Robbins" إلى أن الهيكل التنظيمي تبني أهميته من أجل تحقيق ما يلي⁽³⁾: تقسيم المهام مع توزيع الأعمال من أجل احتياجات الإدارات والفرق والأقسام والمصالح.

- ✓ العمل على التنسيق بين النشاطات والأعمال المنظمة المختلفة.
- ✓ التركيز على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.
- ✓ توزيع موارد المنظمة بصفة عامة مادية كانت أم بشرية مع مراعاة التخصص وذلك حسب حاجة الإدارة.

4. نظام الحوافز:

تختلف وجهات النظر وتعريف الحوافز بين المدارس العلمية والفرق الإدارية ولكن يمكن التوصل إلى اتفاق واضح بأن الحوافز تمثل وسيلة لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة. وتشمل الحوافز عادة الجوانب المادية والمعنوية⁽¹⁾.

¹ - فؤاد وشاش، وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، جامعة معسكر، 2021، ص 55.

² - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ - محمد مالكي، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايبة، الجزائر، 2020، ص 15.

أهمية نظام الحوافز:

يمكن تحديدها في النقاط التالية⁽²⁾:

- ✓ زيادة نواتج العمل، كميات أكثر جودة وأعلى كفاءة، مما يؤدي لزيادة الإنتاجية في المنظمة.
- ✓ إشباع حاجات العاملين المادية كالزيادة في الرواتب أو المكافآت الدورية.
- ✓ ألتاع حاجات العاملين النفسية كالتقدير والاحترام.
- ✓ اشعار العاملين بروح العدالة، تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم للمنظمة.

5. العمل الفرقي:

تعرف فرق العمل على أنها نوع خاص من جماعات العمل، يركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفرق وليس على إنتاج الموظف الفرد لوحده، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم ويكون القائد أحد اعضاء الفريق، وتتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء⁽³⁾.

أهمية العمل الفرقي:

تتمثل الأسباب الداعية إلى الاهتمام بفرق العمل في⁽⁴⁾:

- ✓ زيادة الإنتاجية، تطوير الخدمة وجودتها.
- ✓ تخفيض التكلفة والوقت والتخلص من الفاقد وحل المشكلات.
- ✓ تحسين عملية الاتصال والتعاون وتعدد الآراء والإجماع في الرأي والقرار.

¹ - منيرة سامي إبراهيم النغموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي على العاملين، دراسة تطبيقية قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، الإصدار 61، 2024، ص 48.

² - المرجع نفسه، ص 50.

³ - فائد بن لويبان صلاح الرشيد، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على موظفي إدارة المدينة المنورة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 16، 2021، ص 262.

⁴ - أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل، في تحسين مستولا الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2016، ص 16.

✓ الاستفادة من القدرات الفعلية جماعيا وزيادة القدرات الإبداعية بجمع خبرات وتجارب متنوعة في فريق واحد.

✓ رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وخلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.

✓ توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

6. التدريب:

يعرف التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات (تنمية المعرفة من المعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) والاتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) للفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدرتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الاعمال⁽¹⁾.

أهمية التدريب: تتمثل أهمية التدريب فيما يلي⁽²⁾:

❖ بالنسبة للمؤسسة:

✓ زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

✓ توضيح السياسات العامة للمؤسسة.

✓ ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

✓ تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

❖ بالنسبة للعاملين:

✓ يساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمؤسسة وإدراكهم لدورهم فيها.

✓ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل.

✓ يوفر فرصة للأفراد للتطور والتميز والترقية.

¹ - فيروز زروخي، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 26.

² - المرجع نفسه، ص ص 32-33.

✓ تعويض الفرد ما فاتته من مهارات لم يتسنى له اكتسابها في مجال التعليم التقليدي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

أولاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تصنيف العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات: عوامل التأثير الخارجي، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية.

1. عوامل التأثير الخارجي:

وتتمثل في العوامل التالية⁽¹⁾:

- ✓ **ثقافته المنظمة:** وتشمل الاتجاهات، القيم، السلوك، الأنماط السلوكية، توقعات التنظيم المشتركة...
- ✓ **الثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، وإصدار الأوامر والأنظمة بنوعيتها الرسمية وغير الرسمية.**
- ✓ **ظروف العمل:** وتتمثل في بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشتمل على درجة الإضاءة، التكيف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية اتصال بقية الأعضاء... وعلى الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد، إلا أن العوامل المادية، حسب دراسات "التون مايو" وفريقه في الثلاثينيات الميلادية، تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من العوامل الأخرى.
- ✓ **البيئة الخارجية:** يقصد بها مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر في التنظيم، النظام الاقتصادي، النظام السياسي، الاجتماعي... والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات.
- ✓ **البيئة التقنية:** تعتبر البيئة التقنية من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه وهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لأحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها، لذلك لابد لكل منظمة من توفير كوادرات مهارات تمكنهم من المتابعة والتنبؤات بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

¹ - عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني، المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعه أسيوط، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2020، ص ص 575-576.

✓ **البيئة الاجتماعية:** تتمثل في العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، والتي تؤثر على فهم واستيعاب الأشخاص، ولذلك فمن واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعاون مع المنتسبين بموجبه.

✓ **تماسك الجماعة وولاؤها:** تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على سلوك المنظمة، وقد أكد "ليتين وسترينجر" على أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي لتفاعل أقل.

✓ **المشاكل الأسرية:** وتتمثل في مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد، وقد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء.

2. العوامل التنظيمية:

تتمثل العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي فيما يلي⁽¹⁾:

✓ **النمط القياسي والإشرافي:** إن النمط القياسي والإشرافي المتبع من قبل القادة المشرفين يؤثر بطريقة مباشرة على المناخ التنظيمي. فعندما يتعامل القادة مع المرؤوسين بأساليب تعتمد على التواصل الفعال والاتصال والتحفيز فإن ذلك يؤدي إلى شعور المرؤوسين والموظفين بالثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة، على عكس القادة الذين يتبعون الأسلوب التسلطي الذي يفقر للثقة ويعتمد على القهر والتخويف والذي يخلق مناخا سلبيا ويقلل من الإنتاجية.

¹ - عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2-الجزائر، 2019، ص ص 95-99.

✓ **السياسات الإدارية:** عندما تكون السياسات الإدارية واضحة وعادلة، خاصة السياسات المتعلقة بالاختيار والترقية والأجور وغيرها من القضايا المنظمة لعلاقة العمال والمحددة لمستقبلهم، فهذا يشعر الموظف بالاطمئنان والثقة في المنظمة والعكس، وهو ما ينعكس إما بالإيجاب وإما بالسلب على المناخ العام داخل المنظمة.

✓ **القيم المدنية للإداريين والعمال:** إن المنظمة التي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبنائه ورفاهيته وكرامته تصبح بذلك عشا آمنا ودافئا يحفز على البقاء والعطاء، أما القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة فإنها تسهم في هجرتهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

✓ **الهيكل التنظيمية:** الهيكل التنظيمي يدل على المستويات الإدارية المختلفة ويبين طبيعة السلطة ومراكز القرارات، فالهيكل التنظيمية المرنة تساعد العمال على المشاركة والإبداع، أما الهيكل التنظيمية الغير مرنة فهي لا تتيح فرصا للتأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات الغير رسمية

✓ **تحمل المسؤوليات والاستقلالية:** وتعني إتاحة الفرصة للأفراد للعمل باستقلالية وتحملهم المسؤولية، مما يؤدي لاكتساب الافراد مهارات إدارية، تسمح لهم بشغل مناصب ومسؤوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلا.

✓ **ثقافة التنظيم:** وتتمثل في تركيبة من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة لما لها تأثير فعال على الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تساعد على تزويد العمال برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال وكذا انخفاض معدل دورانها، واستجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا، كما تزيد من الاهتمامات الجماعية بدلا من الفردية، إضافة لتوفير بيئة خصبة للابتكارات.

✓ **التركيز على الإنجاز:** وتتمثل في اهتمام الإدارة بالأداء وكذا تشجيع الابتكار وإشراك العمال في وضع الأهداف.

✓ **الاتصالات الإدارية:** أضيف هذا العامل من طرف عدد من كتاب الإدارة أمثال "بافلز وباريت" إلى العوامل التنظيمية السابقة المؤثرة على المناخ التنظيمي، حيث أن عامل الاتصال يعتبر كوسيلة لتعريف الأفراد بأهمية العمل وأبعاده وأهدافه، كما يعتبر أداة فعالة مؤثرة على السلوك الوظيفي للعمال.

- ✓ **الأمن الوظيفي:** يتمثل في مختلف الضمانات والمنافع الوظيفية التي يحتاجها العمال مثل: الأمن من التسريح من الوظيفة دون أسباب شرعية وكذا عدم التعرض لإجراءات إدارية تعسفية، مما يؤدي للاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
- ✓ **الغموض:** حيث يجب على كل فرد أن يتحصل ولو على فكرة عامة عما متوقع منه أدائه.
- ✓ **التناقضات والصراعات التنظيمية:** وتعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي داخل المنظمة، فهي تمثل بعد رئيسي لبيئة التنظيم الداخلية، لذا فمن أهم أولويات الإدارة التفاعل مع هذه التناقضات والصراعات التنظيمية بإيجابية.
- ✓ **نظام الأجور والحوافز:** إن قيام المنظمة باعتماد نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية تشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها وتدفعهم إلى الأداء الجيد وتشعرهم بالرغبة في الاستقرار بالمنظمة.
- ✓ **طبيعة وظروف العمل:** إن الأعمال التي تتميز بالتحسن والتطوير، تسهم في تشجيع العمال على المشاركة بكل طاقتهم الإبداعية لتحقيق الأهداف، بينما العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة اللامبالاة وعدم الاكتراث، إضافة لشعور العامل بعدم جدوى عمله.
- ✓ **أهداف المنظمة:** إن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- ✓ **المبالغة في المسؤوليات:** إن كبر حجم المسؤوليات ومنح صلاحيات مبالغ فيها للموظف مع عدم قدرته على تحملها، يؤدي لشعوره بنوع من القلق إذا لم ينجح في أداء ما هو مطلوب منه.
- ✓ **العبء الوظيفي:** إن زيادة المهام مع تناقص فترات الراحة وضغط الوقت يؤدي لاستنزاف طاقات الأفراد مما ينعكس سلبا على أدائهم.
- ✓ **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** حيث تقتزن به أبعاد من شأنها خلق الإبداع والابتكار في الأداء والابتعاد عن حالة الملل والروتين
- 3. **العوامل الشخصية:** وتتمثل العوامل الشخصية المؤثرة في المناخ التنظيمي في⁽¹⁾:
- ✓ **قدرات الفرد:** إن عدم التوزيع العلمي والموضوعي للمهام يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط نتيجة عدم قدرته على أداء المهام المخولة والأعمال المنوطة به على أحسن ما يرام، ومن ثم انخفاض إنتاجيته.

¹ - سفيان بوعطيط، رانيا هادف، مرجع سبق ذكره، ص 406.

✓ **تناقض القيم:** أحيانا قد يتطلب العمل الوظيفي من العامل القيام ببعض السلوكيات التي قد لا تتوافق مع قيم وأخلاقيات هذا العمل، مما ينعكس سلبا على أدائه.

✓ **درجه المخاطرة:** إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي والعشوائي سيدفع إلى مزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

كما أن هناك بعض العوامل الشخصية الأخرى المؤثرة في المناخ التنظيمي والمتمثلة في⁽¹⁾:

✓ **المودة والدفا:** وتتمثل في درجة المودة التي يشعر بها الأفراد في العلاقات مع بعضهم البعض ومدى سيادة روح العمل كفريق.

✓ **الانتماء والهوية:** يقصد به درجة شعور الفرد بانتمائه للمنظمة وإحساسه بأهميته كعضو في فريق متكامل.

✓ **الصراحة:** وتتمثل في تمتع الأفراد بحرية شرح افكارهم وأنشطتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو زملائهم.

✓ **روح المبادرة:** هي القيام بتحفيز الأفراد على أن يكون لديهم حب المخاطرة والإمساك بزمام الأمور.

✓ **الثقة:** اعتناق الأفراد للقيام الصحيحة وإيمانهم بما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم، ينتج عنه وجود التزام بين الرؤساء والمرؤوسين لإتمام الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المناسبة وبالجودة المطلوبة.

✓ **الاهتمام بالعلاقات:** أي مدى أن تكون العلاقات الإنسانية داخل المنظمة قائمة عن الاحترام والتعاون، سواء ما بين العمال بعضهم البعض أو مع رؤسائهم أو الإدارة، حيث أن وجود مثل هذا العلاقات يؤدي إلى وجود نسيج متماسك في المنظمة.

ثانيا: طرق تحسين المناخ التنظيمي

هناك العديد من الطرق والإجراءات التي تساعد المنظمة على جعل المناخ التنظيمي أكثر ملائمة ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

الهيكل التنظيمي: يجب على الإدارة أن تقوم بتعديل الهيكل التنظيمي من حيث تقييم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات بما يتماشى وتحقيق الفائدة المرجوة للعاملين والمنظمة على حد سواء⁽¹⁾.

¹ - عبد السلام حمدوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

السياسات: يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة، لأية متغيرات ظرفية مهما كانت، سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل وما يقترن بها من تغيرات لتحقيق الموازنة معها والتكيف لمتغيراتها، وأن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتغيير والتبديل السريعين وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لأنها تساهم في تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، على عكس السياسات الغير مستقرة أو الغامضة التي تثير المخاوف وعدم الثقة للعاملين مثل سياسة التوظيف والترقية والنقل والأجور...⁽²⁾

تدريب العاملين: التدريب من الوظائف الجوهرية للمنظمة، حيث يشير إلى التغيير والتحسين والتطوير، فهو يعني التغيير نحو الأفضل أو تطوير الشخص في معلوماته واتجاهاته وقدراته ومهاراته وأفكاره، الأمر الذي يؤدي في النهاية لتحسين مستوى أدائه وبالتالي زيادة معدلات إنتاجه⁽³⁾.

الرقابة: للرقابة أهمية كبيرة للمنظمات فهي شاملة لكل وظائف العملية الإدارية التي تساهم في الكشف عن كيفية تنفيذ الخطط بحيث يمكن تعديلها أو اتباع أي خطة أخرى بديلة، كما أن الرقابة تسهم في تبسيط الإجراءات وطرق العمل وتظهر أهمية الرقابة في المنظمة من خلال تيسير عملية التفويض، تقديم الكثير من المعلومات التي تساعد على مراجعة معدلات الأداء وتسهيل التوجيه والإشراف وتنمية المهارات القيادية⁽⁴⁾.

المسؤولية الاجتماعية: إن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين مناخ العمل ويؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأفراد، بالإضافة إلى فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور جدا جراء تبني هذه المسؤولية⁽⁵⁾.

¹ - مراد بومنقار، شادية هميلة، استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعه عبد الحميد مهري قسنطينة 2-الجزائر، العدد 08، 2016، ص 108.

² - المرجع نفسه، ص 109.

³ - عصام عطابي، حورية ترزولت عمروني، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه قاصدي مرباح -الجزائر، العدد 35، 2018، ص 844.

⁴ - آمال بوسفت، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي جيجل-نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016، ص 44.

⁵ - بن ساسي عبد الحفيظ، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي-دراسة حالة مؤسسه اتصالات الجزائر ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، المجلد 13، العدد الأول، 2024، ص 16.

المطلب الثالث: نماذج قياس المناخ التنظيمي

توصلت الدراسات الحديثة إلى وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي المتمثلة في⁽¹⁾:

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

2. مدخل القياس الادراكي للصفات التنظيمية

3. مدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية

يعتمد مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية على تحديد المناخ التنظيمي بالاعتماد على مجموعة من الصفات التنظيمية الممكن قياسها مثل: حجم التنظيم، مستويات السلطة، الهيكل التنظيمي، حيث ان مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية قام بحص المناخ التنظيمي في هذه الصفات أما فيما يتعلق بمدخل القياس الادراكي للصفات التنظيمية فإن المناخ التنظيمي بالنسبة له يعتبر كميزة أو صفة للتنظيم، والتي يتم قياسها عن طريق متوسط تصورات إدراك الأفراد في المنظمة. أما بالنسبة لمدخل قياس الادراكي للصفات الشخصية فالمناخ التنظيمي بالنسبة له يتمثل في مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، والتي يمكن قياسها ويتم ذلك بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين بالمنظمة، وبالنسبة لمدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية فإن المناخ التنظيمي هو صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

يعتبر مدخل القياس الادراكي للصفات التنظيمية من أهم مداخل قياس ودراسة المناخ التنظيمي نظرا للإمكانيات العلمية التي يسمح بها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من مميزات وصفات من جهة أخرى، كما أن مدخل القياس الادراكي للصفات التنظيمية يتجاوز الموضعية الصارمة للمدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية)، والذي يتجاهل تصورات الأفراد ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وكذا يتجاوز الذاتية الصارمة في مدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية حيث يتجاهل هذا المدخل بدوره ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها، كما أنه توجد هناك مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات وتقييم تصورات أعضاء التنظيم والمعالجة التجريبية، تهدف نماذج هذا المناخ التنظيمي إلى قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، معتمد على ذلك أسلوب تقييم تصورات الأعضاء كأهم أسلوب مستخدم للقياس، وقد أظهرت العديد من الدراسات التي أعدت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى:

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 302، 304.

مناخ ملائم، مناخ حيادي، مناخ غير ملائم وتسعى المنظمات إلى تحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على أداء الأمثل للوصول لأهدافها، كما يسعى العاملون إلى نفس الغاية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

ونظرا لاعتماد الباحثين بصفة رئيسية على أسلوب الاستقصاء لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فقد طور العديد من الباحثين عدة نماذج لأسلوب الاستقصاء يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال، ومن بين هذه النماذج والمقاييس نموذج ليكرت الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان نمط القائد متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

قام كل من ليتوين وسترينجر بتطوير استقصاء يستخدم لقياس المناخ التنظيمي داخل المنظمات الصناعية، وقد ساهم هذا المقياس في القيام بالعديد من الدراسات في هذا المجال، وتحتوي قائمة هذا الاستقصاء على مجموعة أسئلة (حوالي 50 سؤال) تقيس في مجملها المناخ التنظيمي بأبعاده، الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافآت، الدفأ، الدعم والتشجيع، المعايير والمقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي (الآخر، الانتماء)، وقد اتجهت الدراسات في قياس المناخ التنظيمي إلى استخدام نوعين من المقاييس (مسارين رئيسيين) وهما⁽¹⁾:

المقاييس الموضوعية: المقاييس الموضوعية تهتم بالخصائص التنظيمية القابلة للقياس الكمي مثل: عدد العاملين أو حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، عدد الأقسام، عمر التنظيم، حجم القوى العاملة... المقاييس الوظيفية: وتعتمد على استبيانات (استمارات الاستقصاء) التي يمكن من خلالها وصف الجوانب المتعلقة بحياة الأفراد في التنظيم، وقد أثبتت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن فيه الطعن بماذا صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها مقاييس تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما. أن هذا النوع من المقاييس يصف بدقة مشاعر الأفراد تجاه عناصر المناخ التنظيمي في المنظمة، ولذلك فهي تعد أكثر أهمية وأكثر شيوعا مقارنة بالمقاييس الموضوعية.

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص 304.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يعتبر أحد المفاهيم الأساسية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وكذا تحليل أداء المنظمات، وقد تنوعت النظريات التي حاولت تفسير المناخ التنظيمي وفقاً لتنوع المدارس المختلفة التي تناولت التنظيم والإدارة، فقد تناولت المدرسة الكلاسيكية المناخ التنظيمي من زاوية تركز على التخصص والكفاءة و الحوافز المادية كما يظهر في نظريات تايلور وهنري فايول وويبر، بينما اهتمت المدرسة السلوكية بشكل أكبر بالبعد الانساني، حيث أكدت على أهمية العلاقات بين الأفراد وكذا أهمية الحوافز المعنوية في تعزيز الدافعية لدى الأفراد، كما في نظريات التون مايو، ماك جريجور... أما المدرسة الموقفية فقد ركزت على أهمية التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية...

المطلب الأول: نظريات المدرسة الكلاسيكية

حظي المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، وقد ساهمت المدرسة الكلاسيكية بعدة نظريات و المتمثلة في النظريات التالية⁽¹⁾:

1. نظرية الإدارة العلمية:

تُنسب هذه النظرية بشكل أساسي إلى الكاتب الأمريكي فريدريك وينسلو تايلور، ولكن توجد مساهمات أخرى من قبل باحثين آخري في هذه النظرية، من أبرزها أعمال جيمس وات وروبرت أوين وتشارلز باباج بالإضافة إلى فريدريك جيلبرت وهنري جانت، ويُعد تايلور هو المنظر الرئيسي لهذه النظرية، حيث أنه أول من أخضع العمل داخل المصنع للدراسة والبحث باستخدام منهج علمي تجريبي، وانطلقت أبحاثه من فرضيات تتعلق بمشكلات في الإنتاج مثل تدني الإنتاج، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج، انخفاض الكفاءة الإنتاجية، غياب نظام عمل موحد، إضافة إلى ضعف مهارات العاملين في تشغيل الآلات، ومن أجل معالجة هذه المشكلات قام تايلور بعدة تجارب مثل : تجربة رفع الكتل المعدنية، تجربة ملائمة الآلات، تجربة تغذية الآلات...

¹ - هدى ساكر، بوعطيط جلال الدين، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي - دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة

قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2021 ص 283 - 287 .

إن نظرية الإدارة العلمية ركزت على أهمية التخصص في العمل، وذلك من خلال تقسيمه إلى مهام صغيرة، حيث يتولى كل عامل جزءاً محدداً من هذه المهام، كما ركزت على أهمية تصميم الطريقة المثلى للقيام بالوظائف والأعمال، إلى جانب ضرورة اختيار وتدريب العاملين والاهتمام بتقديم الحوافز المادية النقدية.

2. نظرية المبادئ الإدارية:

يُعتبر هنري فايول رائداً لنظرية المبادئ الإدارية، حيث تتمحور أفكاره حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلّمها وتعليمها، وقد ركزت هذه النظرية على الأعمال الإدارية ووظائف المختلفة، وحدد فايول أربعة عشر مبدأً اعتبر أن تطبيقها يُعد ضرورياً لتحقيق الكفاءة في الإنتاج، وتهدف هذه المبادئ إلى:

- ✓ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية ضرورية لزيادة وتحسين الإنتاجية.
- ✓ السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال التساوي بينهما
- ✓ الانضباط والالتزام عبر الاتفاقيات التي تُبرم بين طرفي المشروع.
- ✓ وحدة الأمر حيث يتلقى الموظفون تعليماتهم من مسؤول واحد لضمان وضوح التوجيه وضمان الاستمرارية في أداء عملهم بانتظام
- ✓ تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية، من خلال وضع المصلحة الشخصية لخدمة المصلحة العامة
- كما شدد فايول على أهمية:
- ✓ العدالة في منح الأجور والحوافز والمكافآت في العمل.
- ✓ اتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية
- ✓ التسلسل الرئاسي، حيث يكون تسلسل السلطة من أعلى الهيكل إلى أسفله، وبذلك تتحدد طريقة الاتصال في المؤسسة
- ✓ النظام، ويعني بذلك أن هناك مكان محدد لكل فرد ومهام واضحة.
- ✓ استقرار الأفراد في وظائفهم.
- ✓ تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين وتحفيزهم للتعمق في التفكير ثم تنفيذ خطة العمل.
- ✓ تعزيز التعاون الجماعي.

3. لنظرية البيروقراطية:

تُنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع ماكس فيبر Max Weber، الذي ركز اهتماماته على دراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي غالبًا ما تتسم بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح فيبر نموذجًا مثاليًا للتنظيم يُعرف بالنموذج البيروقراطي، يتميز بعدة سمات تجعله من أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف المنشودة، وتتمثل أبرز خصائص هذا النموذج في:

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد السلطات والمسؤوليات لكل فرد بشكل واضح
- تنظيم المكاتب والوظائف وفق هيكل هرمي للسلطة، مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر
- اختيار الموظفين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات، أو استنادًا إلى مستوى التعليم والتدريب الذي تلقوه
- الموظفين الإداريين يعملون وفق رواتب ثابتة.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- الموظف مُعين وغير مُنتخب.
- الإداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه.

المطلب الثاني: نظريات المدرسة السلوكية

تتمثل نظريات المدرسة السلوكية التي تطرقت إلى المناخ التنظيمي في النظريات التالية:

نظرية العلاقات الإنسانية:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد، أيًا كان مستواهم، لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل، والتعاون المشترك، والمشاركة الجماعية.

وصاحب هذه النظرية هو إلتون مايو وزملاؤه في مصانع هوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن هذه المصانع كانت إدارتها تعاني من ظاهرة خطيرة تتمثل في تقييد العمال لإنتاجهم، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فالتجته الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز للعمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

و من أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا هي التي قام بها ليكرت وانتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني، فخلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية والتي تقع مسؤوليتها الأولى المنظمة⁽¹⁾.

نظرية دوجلاس ماك جريجور:

لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X:

على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل و المتعاون و المشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف

وتتظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد على أنه بطبيعته كسول، لا يود العمل إلا قليلاً، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل ان يُقاد بدلاً من أن يقود، أضف إلى ذلك إلى أنه إنسان منغلق داخلياً، أي إنه لا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكل ما يهمله هو ذاته فقط، كذلك فهو شخص غير قابل للتغير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وأهداف المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف تسودهم حالة من التراخي، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها بفعالية فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزرة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات والحوافز وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداء عمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استغلالها للضغط على الأفراد.

الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y:

إن الفرد وفقاً لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة، وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى،

قدراته وتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة، ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية⁽¹⁾.

نظرية شيستر برنارد:

و تدعى هذه النظرية بنظرية النظام التعاوني أو نظرية قبول السلطة و التنظيمات الغير رسمية، حيث اعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذكر بأن للعوامل المادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما اشار إلى ضرورة تنمية الارتباط بالمنظمة⁽²⁾.

المطلب الثالث: نظريات المدرسة الموقفية

استقطب هذا الاتجاه اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والكتاب الذين يسعون إلى تحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الاعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين اهم تلك العوامل التي نالت اهتماما متزايدا من قبل الكتاب والباحثين: بيئة المنظمة، حجم المنظمة ودورة حياتها، التقنيات المستخدمة في المنظمة، ثقافة المنظمة وغيرها⁽³⁾

تتمثل أهم نظريات هذا الاتجاه في النظريات التالية⁽⁴⁾:

نظرية الميزة التنافسية:

تركز هذه النظرية على أهمية ان يكون لدى المنظمة ميزة تنافسية مستدامة لا تستطيع بقية المنظمات الأخرى نسخها أو تقليدها، وتعنى النظرية بشكل خاص بتحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتتلخص في كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة، وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة تستثير حماس العاملين، وتشجع الإبداع وتنمي الانتماء والولاء للمنظمة

1 - كامل بربر، مرجع سبق ذكره ص ص 105 106.

2 - هدى ساكر، بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره ص 289.

3 - حسين حريم، إدارة المنظمات " منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الإصدار الثاني، 2010، ص 33.

4 - حسين حريم، مرجع سبق ذكره ص ص 33-34 .

نظرية التكاليف التبادلية:

وُتسبب للاقتصادي ويليامسون، وقد حاولت النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها اختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية في تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية

نظرية اعتمادية الموارد:

محور هذه النظرية هو ان أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية (المنظمات الأخرى) في تأمين مواردها، وقد حاولت هذه النظرية توضيح أساليب تقليل اعتماد المنظمة على المنظمات الأخرى، وقدمت بعض الوسائل التي يمكن للمنظمات استخدامها من أجل السيطرة على الموارد وزيادة نفوذها على البيئة الخارجية، وأهم من أسهموا في تطويرها بغير وسيلانيك.

نظرية التنبؤ البيئي:

هذه النظرية تستند إلى افتراض ان المنظمات غير قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية، كما اعتمدت مفهوم الانتقاء الطبيعي، أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها وان الأشكال الأخرى لا بد وان تفنى، أي أنها اعتبرت المنظمة متلقي للمؤثرات البيئية ودورها ينحصر فقط في الاستجابة لهذه المؤثرات، وهكذا ألغت دور القوى الداخلية والأطراف الخارجية في التأثير على البيئة.

النظرية المؤسسية:

اهتمت النظرية بدراسة أسباب التماثل والتشابه في الهياكل التنظيمية في المنظمات ذات المجال الواحد، وأشارت النظرية إلى أن للقيم والأعراف والتاريخ الطبيعي دوراً في تشكيل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية في المنظمات، أكثر بكثير من المتطلبات الفنية للعمل.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي هو أن المناخ التنظيمي يعتبر من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام متزايد منذ منتصف الخمسينات، ثم عرف تطورات تدريجية نتيجة لعدة تغيرات.

إن مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تعكس بيئة العمل الداخلية للمنظمة بمختلف مكوناتها خاصة العنصر البشري نظرا لتأثير المناخ التنظيمي عليه من عدة جوانب، ولقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي مما يعكس وعي وإدراك الباحثين بمدى أهمية البيئة الداخلية للمنظمة في تحقيق الأهداف، كما أن اختلاف أنواع المناخ التنظيمي وتعدد تصنيفاته يدل على أن هناك تفاوت واختلاف بين المنظمات حيث أن كل منظمة تستطيع تطوير مناخ خاص ببيئتها الداخلية والذي تؤثر فيه عدة عوامل...

من جهة أخرى، من خلال التطرق لعناصر المناخ التنظيمي تبين أنه يمكن لكل عنصر أن يكون له دور في تقوية أو إضعاف المناخ التنظيمي السائد في البيئة الداخلية.

إن المناخ التنظيمي ناتج عن عدة أبعاد ذات أهمية، كما أنها متكاملة فيما بينها، وكلما تمكنت المنظمة من التحكم وإدارة هذه الأبعاد بكفاءة (الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز...) فإن ذلك سيؤدي حتما لخلق مناخ تنظيمي متزن وفعال.

بالنسبة للعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي (العوامل الخارجية، التنظيمية، الشخصية) فقد تبين أن قدرة المنظمة على تجسيد مناخ تنظيمي فعال لا يمكن أن تتم إلا من خلال إدراك جميع العوامل المؤثرة ثم لتعامل معها عن طريق تطبيق عدة طرق علمية مُتعارف عليها لتحسين المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني:
أثر المناخ التنظيمي
في التقليل من ضغوط العمل

تمهيد:

إن استمرار وجود أي منظمة مرتبط بتوفر رأس المال البشري الفعال والذي يؤدي مهامه داخل مناخه التنظيمي الذي يتفاعل معه باستمرار وليس المتعلق بالجوانب المادية كالتعويضات والمكافآت أو ساعات العمل فقط، بل يتعداه إلى الجوانب المعنوية والاجتماعية مما جعل التنظيمات تسعى إلى دراسة المناخ اللازم لكي يستطيع الفرد أداء مهامه بفعالية، لذا يعتبر المناخ التنظيمي أحد الركائز الرئيسية في تسيير العنصر البشري داخل المنظمة، وفي ظل التغيرات والتطورات المستمرة والمتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات تشكل عائقاً أو حاجزاً حقيقياً عند سعي هذه المنظمات نحو تحقيق فعالية إنتاجية مع نجاعة تنظيمية.

أن الضغوط المهنية هي إحدى المظاهر المنتشرة بالمنظمات والتي لا يمكن تجنبها، والتي يظهر تأثيرها على كل الأفراد وعلى مختلف المستويات الإدارية وبدرجات متفاوتة. وتختلف بذلك استجابة الأفراد لتلك الضغوط بأساليب مختلفة فمنهم من تدفعهم إلى المثابرة والجدية لتحقيق الأهداف المسطرة، ومنهم من تدفعهم إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية وارتفاع معدل دوران العمل. وبالتالي فإن المنظمات تواجه نتيجة ذلك مشاكل عديدة تعيقها على تحقيق أهدافها، لذا يعد التحكم في هذه الضغوط ضرورة اقتصادية لضمان استمرارية الأداء، ومن هذا المنطلق، تظهر أهمية فهم وإدراك مصادر هذه الضغوط، أنواعها، مراحلها وكيفية التعامل معها ومعالجتها.

وفي إطار البحث عن حلول فعالة تُساعد المنظمة على الحد من هذه الضغوط أو على الأقل التقليل من آثارها، يبرز المناخ التنظيمي كأحد المفاتيح الأساسية للتقليل من هذه الضغوط.

وبهدف الإلمام بكافة الجوانب النظرية المتعلقة بضغوط العمل وتقديم إطار نظري عنها، مع إبراز علاقتها مع المناخ التنظيمي، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ضغوط العمل
- المبحث الثاني: النماذج المفسرة لضغوط العمل
- المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المبحث الأول: ضغوط العمل

تعتبر ضغوط العمل من الوقائع المعتادة في بيئة العمل والتي يكون لها تأثير معتبر داخل هذه البيئة، وقد تنشأ ضغوط العمل نتيجة لعدة عوامل، كما أن لها أنواع مختلفة وفي بعض الحالات تكون لهذه الضغوط آثار إيجابية على بيئة العمل داخل المنظمة، بينما قد تنعكس بشكل سلبي في حالات أخرى، ومن أجل تقليل الأثر والانعكاسات السلبية لهذه الضغوط اعتمدت المنظمات استراتيجيات مختلفة تطبق على عدة مستويات لمعالجتها والوقاية منها.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل:

تعد الضغوط في بيئة العمل أمراً لا يمكن تجاهله، خاصة مع تزايد المطالب المعاصرة وتنوع الأعباء، إضافة إلى التطور الكبير في مجال الأعمال واشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات في مختلف القطاعات، حيث أصبح تعريف ضغط العمل أكثر تغيراً مع هذه التطورات، لذا فقد تعددت تعاريفه نظراً لاختلاف الزاوية التي يتم تناول هذا الموضوع من خلالها وكذا اختلاف ميادين دراسة الموضوع واهتمامات الباحثين به¹.

أولاً: تعريف ضغوط العمل:

كما سبق الذكر فقد تعددت تعاريف ضغوط العمل نذكر منها:

تعرف ضغوط العمل على أنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة أعمالهم التي تحوي الضغوط².

¹ إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص 02.

² محمد حسين خميس أبورحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 13.

ضمن هذا التعريف نجد الباحث يحدد مصدر المثيرات المتمثلة في بيئة العمل حيث يعتبر الضغط ضغطاً مهنيًا، ويحدد أيضا مجال التأثير بردود الأفعال السلوكية والنفسية والجسمية والتي يقع تأثيرها في الأخير على الأداء.

أما كوبر يعتبر أن الضغوط المهنية عبارة عن مجموعة العوامل البيئية التي تؤثر على أداء الفرد في العمل ومنها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفيزيولوجي للفرد¹.

كما عرفت ضغوط العمل على أنها الضغوط المرتبطة بطبيعة الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها العاملون في عملهم، ولذلك أطلق عليها أيضا الضغوط الوظيفية أو الضغوط المهنية، والتي غالبا ما تستخدم بالتناوب على أنها الشيء نفسه².

فضغوط العمل تتمثل في: كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على سلوك متخذ القرار وتعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي لإحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد³.

من خلال هذه التعاريف يمكننا فهم ضغوط العمل على أنها:

مجموعة من العوامل البيئية والنفسية والمهنية التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد داخل المنظمة عند قيامهم بمهامهم الوظيفية، سواء كانت هذه العوامل متعلقة ببيئة العمل أو بطبيعة الوظيفة نفسها، والتي لها تأثيرات على الأفراد تنعكس في صورة استجابة سلوكية أو نفسية أو جسمانية تؤثر على كفاءتهم المهنية أي تؤثر على سلوكهم أثناء القيام بمهامهم وكذا قدرتهم على اتخاذ القرارات.

ثانيا: خصائص ضغوط العمل:

¹ شعبان علي الحسين السيسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 356.

² محمد حسين خميس أبورحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ وفاء زوقار، فوزية برسولي، أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية - دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بركة - باتنة - مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بركة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، 2021، ص 291.

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الخصائص المتمثلة في¹:

1-الانتشار الدائم: حيث أن ضغوط العمل منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل نفسه وحتى محيطه، فازدحام المكاتب وزيادة طلبات الجمهور وتكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، كل هاته المظاهر تعبر عن ضغوط العمل، وكلها تشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

2-ضغوط العمل تختلف من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تكون هذه الضغوط أداة مفيدة محفزة على تحسين العمل وتطويره وتعزيز المنافسة، مما قد يتيح فرصاً للابتكار، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي.

3- تكون ردود أفعال الأفراد تجاه الضغوط متفاوتة، ويعود ذلك لاختلاف إدراكهم لهذه الضغوط، فالبعض يرى أن كثرة العمل وازدحام الجدول الزمني يمثلان مصدراً للتوتر والقلق بينما البعض الآخر يعتبر هذه العوامل (كثرة العمل وازدحام الجدول الزمني) كفرصة للتحدي وإثبات الذات وهناك من يعتبر قلة العمل عن الحد المطلوب على أنها سوء تقدير لمهارتهم، بينما هناك من يعتبرها على أنها فرصة للراحة وتجنب المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي قد تتسبب في آثار نفسية ضارة لدى البعض قد تكون هي نفس الضغوط التي تشكل مصدر للطاقة والنشاط لدى الآخرين.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل: تتعد المصادر المولدة لضغوط العمل ونذكر منها ما يلي²:

عوامل تنظيمية: هذا النوع من العوامل مرتبط بسياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية ومن أمثلة ذلك: انعدام المرونة في التعامل مع العمال، انعدام المساواة بين العمال فيما يتعلق بالمنح والعلاوات، الصراعات الداخلية، مركزية القرارات، كما أن هذه العوامل تشمل كذلك مختلف عمليات الاتصال داخل المؤسسة، حيث توصل الباحث "شولر Schuler" من خلال دراسة أجراها سنة 1979 إلى أن الاتصال يؤثر سلباً على تأويل الأفراد للمعلومات التي يستقبلونها.

¹ سعد بن عفيان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 23-24.

² طاوس عبيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد - دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول RAIK سكيكة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1995 سكيكة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2023، ص 787.

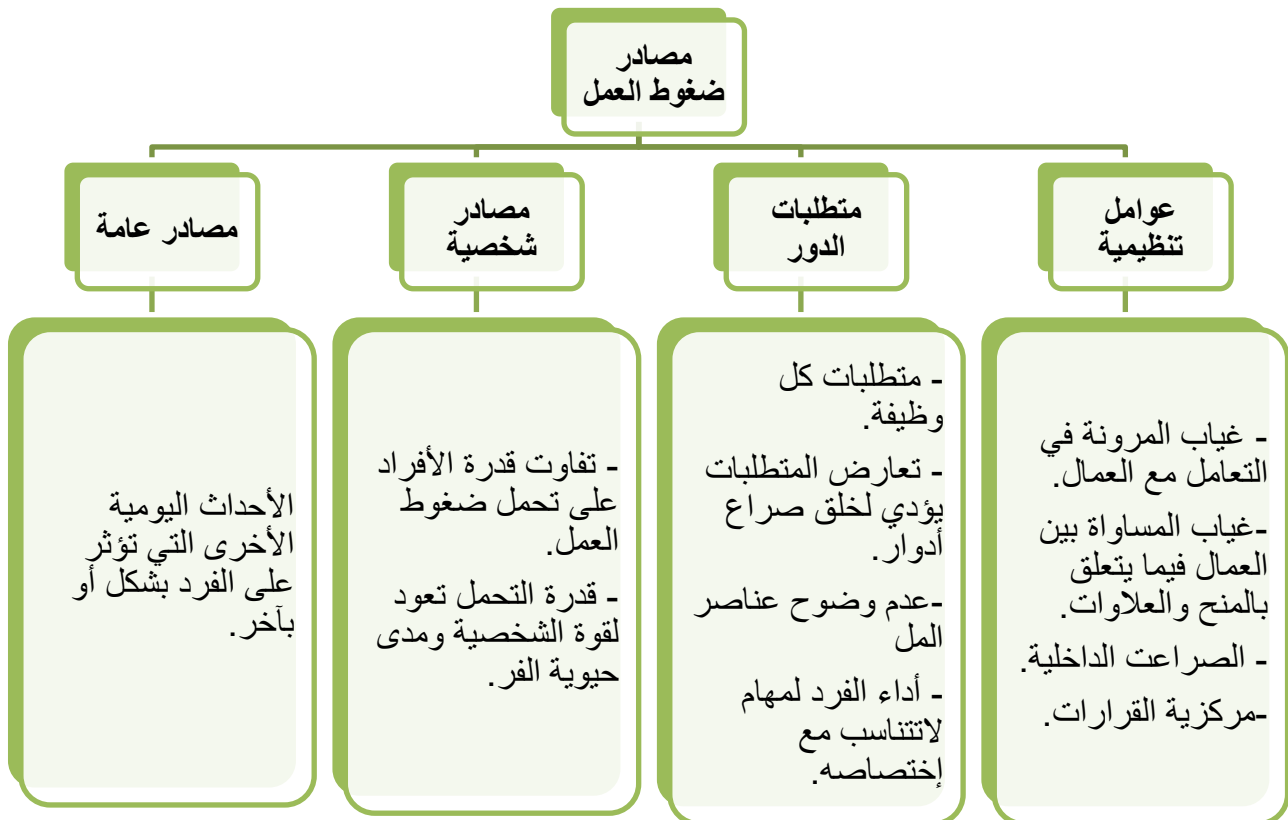
متطلبات الدور: وتتمثل هذه المتطلبات في المسؤوليات والمتطلبات المرتبطة بكل وظيفة وقد يؤدي تعارض هذه المتطلبات إلى خلق صراع أدوار حيث أن عدم وضوح عناصر العمل يجعل الفرد غير متأكد من اختصاصاته وجاهل عما يجب عليه فعله أو يؤديه مما يجعله يشعر بضغط كبير نتيجة التداخل في أدواره.

مصادر شخصية: تتفاوت وتختلف كيفية ودرجة استجابة الأفراد لضغوط العمل وتحملها، لذلك نجد بعض الأفراد أكثر تحملاً لضغوط العمل على عكس أفراد آخرين، وذلك راجع إلى قوة الشخصية ومدى الحيوية الفردية.

مصادر عادية: حيث يتأثر الفرد بالأحداث اليومية التي يعيشها.

ويمكن تلخيص مصادر ضغوط العمل في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مصادر ضغوط العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: طاوس عبيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى

الأفراد-دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول Raik سكيكة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20

أوت 1955 سكيكة، المجلد 17، العدد 1، 2023، ص 787.

رابعاً: عناصر ضغوط العمل:

يرى كل من "سيسلاجي" و"ولاس" أنه يمكن تحديد عناصر ضغوط العمل كما يلي¹:

أ-العنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات وقد يكمن هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب-عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يظهرها الفرد مثل: القلق والتوتر والإحباط.

ج-عنصر التفاعل: وهو من بين عوامل الاستجابة ويأتي التفاعل مع العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عنها من استجابات.

المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل ومراحلها:

أولاً: أنواع ضغوط العمل:

إن الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع، ويمكننا تحديد هذه الأنواع من منظور هل هي إيجابية (مفيدة، مرغوبة) أم سلبية (ضارة) كما يلي²:

1-الضغوط الإيجابية: وهي ضغوط ضرورية تتطلبها طبيعة العمل، حيث أن هذه الضغوط تدفع العاملين لبذل المزيد من المجهودات للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم أي أن الضغط الإيجابي يعزز قدرة الفرد على بذل أقصى جهد لتقبل ضغوط العمل، وبذلك تكون لهذا النوع من الضغوط انعكاسات إيجابية كتحقيق رضا العاملين.

2-الضغوط السلبية: وهي ضغوط تؤثر سلباً على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيئ وضار، وتنعكس سلباً على الأداء العام للعاملين من خلال: فقدان الدافعية للعمل، الاستسلام للروتين، انتشار الفشل والاكتئاب والقلق بين العاملين، عدم النضج الإداري.

¹ عمر سرار، مسببات ضغوط العمل في المنظمات، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، القطب الجامعي القليعة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، 2020، ص 17.

² جابر نصر الدين، فريدة بولسنان، المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 22.

كما يمكننا تصنيف ضغوط العمل من حيث مصادرها كما يلي¹:

1-مصدر داخلي للضغط: والمقصود به تلك الضغوط التي تتبع من داخل المنظمة ويشمل هذا المصدر الضغوط الناجمة عن العاملين، وكذا نظام العمل، القوانين والنظام الداخلي للمنظمة.

2-مصدر خارجي للضغط: وهو مرتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة والمحيط بها من تنظيمات ومؤسسات مختلفة داخل المجتمع والتي تضع قيود أو ضوابط مؤثرة على المنظمة.

3-مصدر ذاتي للدخل: يعد من أخطر مصادر الضغط، حيث أن هذا المصدر مرتبط بالفرد أو العامل في حد ذاته، حيث يعتبر هذا الفرد أو العامل مصدر الضغط نتيجة شعور داخلي يتولد لديه، فيولد لديه نوازع واتجاهات وتنشأ لديه بواعث واحتياجات فتتمو داخله رغبات وأهداف، مما يؤدي لنشوء اختلالات وتوترات قد تؤثر على طموحه وآماله وتولد ضغوط تؤثر على سلوكه، ولامتصاص هذا الضغط يجب على العامل التحكم في هذه المشاعر وتكييف رغباته وأهدافه وطموحاته مع ما هو متوفر ومتاح.

كما تصنف ضغوط العمل من حيث محور موضوع ضغط العمل إلى ضغوط مادية، وهي متعلقة بالمزايا المادية التي يتلقاها العاملون مثل الأجور والمرتبات والجوائز والمكافآت، وضغوط معنوية متعلقة بالجانب النفسي والعاطفي للعاملين مثل الضغوط الناتجة عن المشاحنات والتوترات، إلى جانب الضغوط السلوكية المتعلقة بالقيود التي يمكن ان توضع على سلوك العاملين في المنظمة من حيث قدرتهم على تنفيذ الأوامر في مواعيد مناسبة، أما النوع الرابع فهي الضغوط الوظيفية وتتصل أساسا باعتبارات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها الأنشطة التي تمارس والأهداف المتصلة بكل منها والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها⁽²⁾.

كما قام "هانز سيللي" بتصنيف الضغوط المهنية حسب شدتها إلى أربع مجموعات وهي:

1. ضغوط مقيدة

2. ضغوط ضارة

¹ ابن خروزر خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 50.

² - خير الدين ابن خروزر، مرجع سابق ذكره، ص 49.

3. ضغوط متدنية جدا

4. ضغوط حادة جدا

وبناء على هذا التصنيف فإنه ينبغي على الفرد مراعاة التوفيق بين هذه المجموعات وإقامة التوازن بينها إذ أن الفشل في تحقيق هذا التوازن يعتبر سبب رئيسيا يؤدي إلى وقوع الكثير من الأفراد تحت الضغوط⁽¹⁾.

ثانيا: مراحل ضغوط العمل:

تتكون مراحل ضغوط العمل من ثلاث مراحل رئيسية وهي كالتالي⁽²⁾:

1. مرحله الإنذار:

تتميز هذه المرحلة بشعور الفرد بدرجة عالية من القلق والخوف وكذلك بدرجة عالية من الاكتئاب خاصة إذا كان مصدر التوتر الفرد هو توقع أمر سلبي (كالخسائر مثلا) وتؤدي هذه الحالات إلى تسارع نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم.

2. مرحله المقاومة:

عند استقرار الضغط يحاول الجسم مواجهة الموقف مما يؤدي إلى ظهور سلبيةات كثيرة مثل تبني سلوكيات وقرارات متسارعة أو حدوث نزلات قوية وظهور العديد من التصرفات والمتغيرات، ومع مرور الوقت تضعف قدرة الفرد على السيطرة الأمر الذي يؤدي لانهايار المقاومة.

3. مرحله الانهاك:

تعد أخطر مراحل ضغوط العمل وأكثرها صعوبة وتشكل تهديدا على الفرد أو المنظمات فإذا استمرت معاناة الفرد لمدة طويلة دون القدرة على التحكم في مصادر التوتر فإن ذلك سيؤدي لانهايار

¹ - محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2018، ص 51.

² - حدة متلف، ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة-دراسة ميدانية، مجله الاقتصاد الصناعي جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022، ص ص 404-405.

جسدي ونفسي ويصبح الجسم غير قادر على التكيف وتضعف وسائله الدفاعية مما يجعله عرضة للإصابة بأمراض مختلفة وإزمات صحية.

المطلب الثالث: نتائج وأثار ضغوط العمل وطرق معالجتها.

أولاً: نتائج وأثار ضغوط العمل

عادة ما يكون لضغوط العمل نتائج وأثار سلبية وإيجابية

النتائج والاثار الإيجابية لضغوط العمل: وتتمثل في⁽¹⁾:

1. رفع مستوى الشعور بالرضا والثقة لدى العاملين مما يغرز الاستقرار داخل المنظمة ويحسن من جودة الأداء ويساعد العاملين على السعي نحو تحقيق الأهداف على الرغم من الضغوطات التي تواجههم.
 2. المساهمة في حل المشكلات التي تواجه العاملين في الوقت المناسب وذلك من أجل إنجاز العمل بكفاءة عالية، حيث تدفعهم الضغوط لمواجهة المشكلات باعتبارها محفزة لهم لإيجاد الحلول.
 3. ضغوط العمل تساعد على الكشف عن القدرات الحقيقية للعاملين وكذا اكتشاف مستوى مهاراتهم مما يساعد على معرفة مدى استعداد هؤلاء العاملين لمواجهة مختلف التحديات المرتبطة بالعمل.
 4. ضغوط العمل تساعد على تقوية العلاقات الاجتماعية ما بين العاملين.
 5. ضغوط العمل تعتبر عامل محفز للأفراد من أجل بذل جهد أكبر في العمل، حيث تساهم في دفعهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة إضافة إلى تعزيز معارفهم وخبراتهم.
- النتائج والاثار السلبية لضغوط العمل وتنقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية: نتائج وآثار سلوكية، نتائج وآثار نفسية فيزيولوجية، اضطرابات نفسية⁽²⁾:

1. نتائج وآثار سلوكية: الزيادة في التدخين بسبب التوتر والقلق الناتج عن الضغوط، كما أن الضغوط قد تدفع ببعض الافراد إلى العنف ومخالفة القوانين نتيجة للإحباط ومن جهة أخرى فقد تؤثر على العادات

¹ - عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان -

الأردن، 2009، ص 28.

² - نفس المرجع، ص ص 29-30.

الغذائية (عادات الاكل والشرب)، أو تؤدي إلى فقدان الشهية أو العكس (زيادة الشهية بشكل مفرط). إضافة إلى ذلك فإن الضغوط تؤدي إلى اضطرابات في النوم مثل الأرق والكوابيس والنعاس النهاري.

2. نتائج وآثار نفسية فيزيولوجية: من أبرز هذه الآثار الصداع، حيث تعتبر الضغوط النفسية من أهم أسباب الصداع المستمر، كما تؤدي ضغوط العمل لظهور بعض الأمراض العضوية مثل ارتفاع ضغط الدم والذي قد ينشأ عن عوامل نفسية أحيانا، كما قد تؤدي لإصابة الفرد بأمراض تتطلب متابعة طبية مستمرة كأمراض القلب.

3. اضطرابات نفسية: تعد الحالة النفسية للأفراد من أهم مؤشرات تحديد تأثير ضغوط العمل حيث تؤدي إلى الإصابة باضطرابات شائعة مثل القلق والاكتئاب. وبالتالي ضعف في التركيز والانتباه وزيادة نبضات القلب وقد يؤدي إلى اضطرابات معوية وكل هذا الاضطرابات قد تنعكس سلبا على أداء العاملين.

آثار ضغوط العمل على المنظمة: وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1. التكاليف المالية: وتتمثل في تكاليف المشاركة في العمل والتي تشمل تكلفة التخلف عن العمل بسبب الضغوط المهنية، تكلفة الغياب عن العمل (لا تشمل الإجازات والعطل الرسمية) وكذلك تكاليف الأداء في العمل الناتجة عن تكلفة انخفاض الجودة، خسائر الانتاج بسبب الضغوط المهنية أو حوادث العمل، وتكاليف إصلاح اعطاب الآلات والمعدات إضافة للتكاليف التي تتكبدها المنظمة نتيجة للدعاوي القضائية، كما يجب الإشارة إلى أن هناك أيضا تكاليف ناتجة عن سوء الاتصالات، اتخاذ قرارات غير مناسبة، سوء العلاقات في بيئة العمل وانخفاض الدافعية.

2. تدني مستوى الأداء: إن التعرض للضغوط بشكل مستمر حتى وإن كانت معتدلة فإن ذلك له آثار سلبية على الصحة الجسدية والنفسية للفرد وتنعكس بدورها على أدائه كل ما كانت المهمة أكثر تعقيدا.

3. الغياب والتسرب الوظيفي: يعد الغياب من أبرز المشاكل التي تواجهها منظمات الأعمال، وقد تم دراسة الغياب بسبب التكاليف المالية المرتبطة به، أما فيما يتعلق بالتسرب الوظيفي فهو يعد كذلك من

¹ - طارق مقدر، استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المجلد 25، العدد 1، ص 254.

المؤشرات السلبية، حيث يمكن أن يتم استخدامه كمؤشر يدل على مدى معاناة الأفراد من الضغوط المهنية.

ثانيا: معالجة ضغوط العمل:

هناك عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل وتنقسم كما يلي:
استراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة.

1. استراتيجية إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد: وتتمثل في النقاط التالية⁽¹⁾:

- ❖ إدارة الوقت: إن إدارة الوقت بكفاءة وفعالية تعتبر من المسائل الفعالة لتخفيف التوتر الناتج عن ضغوط العمل، وإدارة الوقت بفعالية تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في الوقت المتاح.
- ❖ الاسترخاء يقوم الفرد بالاسترخاء من خلال اختيار مكان هادئ وبعيد عن المؤثرات الخارجية والمزعجة، والاسترخاء يتمثل في مجموعة من التمارين يقوم بها الفرد تؤدي إلى استجابة فيزيولوجية تتمثل في انخفاض نشاط الوظائف الحيوية كالتنفس وعمل الدورة الدموية واسترخاء معظم العضلات.
- ❖ التأمل: حيث يجلس الفرد في مكان هادئ بوضعية مريحة وعيناه مغلقتان ويركز على فكرة أو شيء معين، يؤدي التأمل إلى تغيير النشاط الكهربائي للمخ، وينتج عنه الشعور بالسكينة والسلام الداخلي.
- ❖ التمارين الرياضية: للتمارين الرياضية دور فعال ومهم في التقليل من شدة التوتر الذي يشعر به الفرد، كما يعتبر وسيلة للتركيز والاسترخاء وصرف العقل عن أي متاعب أو توتر، كما تساهم في زيادة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- ❖ المؤازرة الاجتماعية (المساندة الاجتماعية): وتتحقق من خلال إقامة وتقويض وتقوية العلاقات الاجتماعية مع أفراد العائلة والأصدقاء وزملاء العمل، حيث أن الفرد يشعر بالارتياح عند مجالستهم والحديث معهم والاصغاء لأرائهم والثقة في صحة حكمهم على الأمور، فتكون هذه الدائرة من العلاقات فرصة للفرد لكي يزيل بعضا من الضغوط فيشعر براحة نفسه.

¹ - جمال بن نعمان، حميدة بوزيد، ضغوط العمل بين الأسباب، الآثار وسبل إدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة علي لونيبي، البليدة-الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص ص 142-143.

❖ إدارة نمط الحياة: ويكون ذلك من خلال اتباع نظام غذائي صحي ومحاولة إحداث توازن بين الأنشطة المختلفة في حياة الفرد، فلا يعطي كل حياته لعمله، بل لابد من تخصيص جزء للأنشطة الأخرى (الأنشطة الأسرية والأنشطة الاجتماعية).

2. استراتيجية إدارة ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

❖ إعادة النظر في تصميم الهيكل التنظيمي: حيث يتيح للأفراد مجال أكبر من الانفتاح والاتصالات واللامركزية وتفويض السلطة والمرونة وإتاحة فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يقلل من معاناة الأفراد من ضغوط العمل.

❖ إعادة تصميم الاعمال: ويكون ذلك من أجل التخفيف من الأعباء الوظيفية أو إثرائها وتوفير المزيد من المسؤوليات أو الاستقلالية في العمل وإتاحة فرص النمو والترقي للفرد، وبهدف تشكيل فرق عمل للإنجاز، وكل ذلك يقلل من ضغوط العمل ويشجع العاملين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء.

❖ تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: حيث يتم توضيح الدور وتعريف كل فرد في المنظمة على المهام والمسؤوليات التي يتعين عليه القيام بها وتوضيح الصلاحيات التي يتمتع بها، مما يساعد على تجنب التنازع في الأدوار ومعرفة درجة الضغوط وبالتالي إسناد العمل المناسب للفرد المناسب.

❖ توفير مناخ تنظيمي مريح: وذلك بهدف تغيير ظروف العمل المادية بما يتناسب مع احتياجات الفرد العامل وتسهيل أدائه لمهامه وجعله أقل عرضة للمخاطر والاضرار.

❖ تطوير نظم الاختيار والتعيين: تركز نظم الاختيار والتعيين المعتمدة في المنظمات على الجوانب الكمية من حيث حجم عبء العمل والتأكد من أن الأفراد المرشحين لوظيفة ما يمتلكون من المؤهلات العلمية والتدريب مع الخبرة اللازمة لأداء هذه الوظيفة، إلا أن هذه النظم لا تأخذ بعين الاعتبار مدى قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل، لذلك من الضروري تطوير معايير الاختيار لتشمل مؤشرات ومقاييس يمكن من خلالها اختيار أشخاص بإمكانهم أداء العمل مع القدرة على تحمل الضغوط والتكيف معها.

¹ - جمال بن نعمان، حميدة بوزيد، مرجع سابق، ص ص 143-144.

- ❖ تحسين نظم الحوافز والأجور وتقييم الأداء: يجب مراجعة وتحديث نظم الحوافز والأجور بشكل دوري من أجل ضمان استقرار فاعليته، عندما يكون نظام الحوافز عادة له أثر إيجابي على أداء الأفراد وإنتاجاتهم، ومن أهم وسائل معالجة ضغوط العمل ربط الأجور بالإنتاجية، مما يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى ما لديه من طاقة وجهد، إضافة إلى تقليل التوتر والغضب.
- ❖ برامج تدريب متطورة: وتشمل برامج تعليمية وإرشادية تهدف إلى تدريب العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وتنمية مهاراتهم في إدارة الذات وتطوير قدراتهم على التعامل مع الآخرين بلباقة وحسن التصرف في المواقف المختلفة، وبناء علاقات اجتماعية فعالة داخل بيئة العمل تساعدهم على التكيف مع ضغوط العمل والرفع والتحسين من كفاءاتهم الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التحمل.
- ❖ التطبيق الجيد للأساليب الإدارية الحديثة: بما يواكب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.

استراتيجيات مواجهه ضغوط العمل على مستوى المجتمع (الحكومة):

وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- ✓ الحفاظ على القدرة الشرائية للعمال من خلال تحسين الأجور وذلك من خلال الرفع من قيمة الأجر القاعدي المضمون.
- ✓ مواجهة التضخم وغلاء المعيشة كي لا تتآكل الرواتب والأجور.
- ✓ بناء اقتصاد قوي ومتين يتمتع بالقدرة على مواجهة الأزمات والاضطرابات الخارجية.
- ✓ سن قوانين وتطبيقها بشكل فعال لضمان الوصول إلى تحقيق العدالة الاجتماعية داخل المنظمات.
- ✓ تعزيز نشاط مفتشيات العمل وكذا استحداث هيئات جديدة مكلفه بتنظيم زيارات ميدانية للمنظمات بشكل دوري للاطلاع على ظروف العمل ومراقبتها.

¹- بلال مشعلي، صالح محرز، مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني بعنوان الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التموين للمستشفيات تموجا، 2018.

المبحث الثاني: النماذج المفسرة لضغوط العمل

تُعد النماذج المفسرة لضغوط العمل ركائز أساسية اعتمدت لفهم كيفية نشوء الضغط المهني داخل بيئة العمل، وقد تنوعت هذه النماذج، ومنها من ركزت على الاستجابات الفيزيولوجية للفرد، ومنها من تناولت التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية...

وفي هذا المبحث سنتطرق لعرض أربعة نماذج مهمة لتفسير ضغوط العمل، وهي: نموذج هانز سيللي، نموذج ميتشغان، نموذج بيير ونيومان، ونموذج كراينتر وكينيكي، وذلك للوقوف على النماذج المختلفة التي تسهم في فهم ضغوط العمل.

المطلب الأول: نموذج هانز سيللي

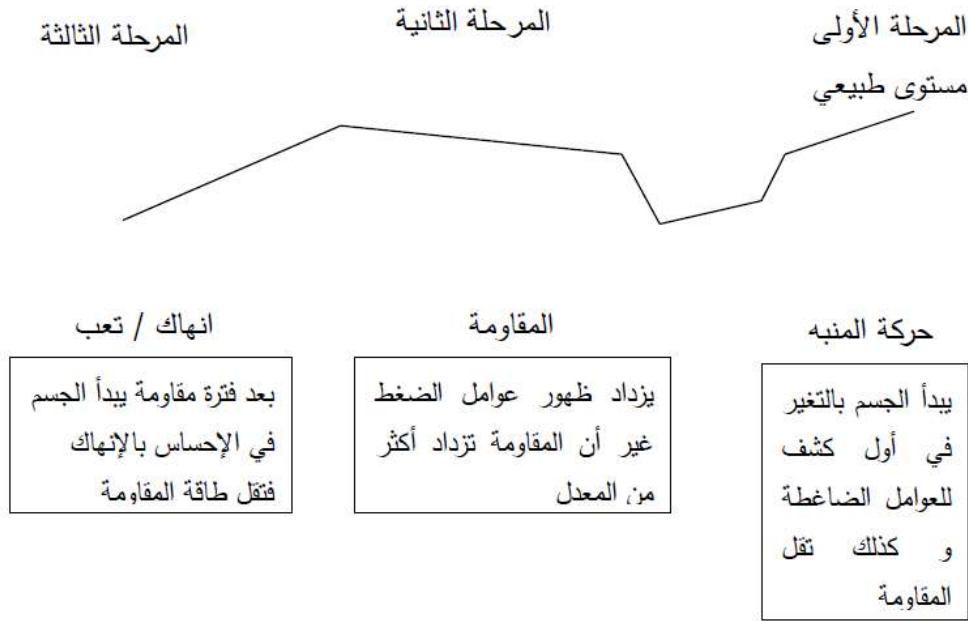
يعتبر هذا النموذج من أهم وأقدم النماذج، وقد قام بعدة دراسات أجراها هانز سيللي لتحديد استجابات الفرد الجسدية والنفسية، حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط تهدف إلى المحافظة على الكيان والحياة، وقد كشفت هذه الدراسات أن هناك مجموعة من الاستجابات المتسلسلة يمكن التنبؤ بها، والتي عرفها بأعراض التكيف العام، وقد أوضح هانز في نموده أن استجابة الفرد تمر بثلاثة مراحل:

مرحلة الإنذار أو التنبيه: تُعتبر هذه المرحلة بمثابة الاستجابة الأولية أو المبدئية للموقف الضاغط، وتبدأ عند إدراك الفرد للتهديد الذي يحيط به عن طريق حواسه، ثم تُرسل رسائل عصبية إلى الأجهزة المعنية حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات فتجعل الفرد في حالة استعداد لمواجهة الخطر.

مرحلة المقاومة: وهي مرحلة الحفاظ على التوازن الحيوي لأجهزة الجسم، عندما يتعرض للتحميم والتدمير، إلا أنه بعد تعرض الفرد للضغط لفترة طويلة فإنه يصل إلى نقطة يعجز فيها عن الاستمرار، فيصاب بنوع من الإجهاد والتعب ويصبح غير قادر على المقاومة.

مرحلة الإنهاك: في هذه المرحلة يصبح الفرد عاجز عن التكيف والاستمرار في المقاومة والصد، وتستنفذ فيها الاعضاء الحيوية قوتها للمواجهة والمقاومة، مما يعرض الجسم لمجموعة من الأمراض ويكون منهكاً وغير قادر على تقديم اي جهد، وقد يؤدي في بعض الحالات إلى الموت⁽¹⁾

الشكل رقم 2 : يوضح مراحل الضغوط عند سيلاي (نموذج هانز سيلبي)



المصدر: خديجة عاشور، ضغوط العمل النظريات والنماذج، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2012، ص 200

المطلب الثاني: نموذج ميتشغان

يعود هذا النموذج إلى الأبحاث التي قام بها معهد البحث الاجتماعي بجامعة ميتشغان الأمريكية، ويوضح هذا النموذج كيفية تأثير البيئة على الفرد وعلى إدراكه بشكل أخص، والتي بدورها تؤثر على طريقة استجابته للمواقف، لأنه كلما تغير إدراك الفرد لموقف معين، تغيرت طريقة استجابته لذلك الموقف، ومن ثم يكون التأثير على صحته.

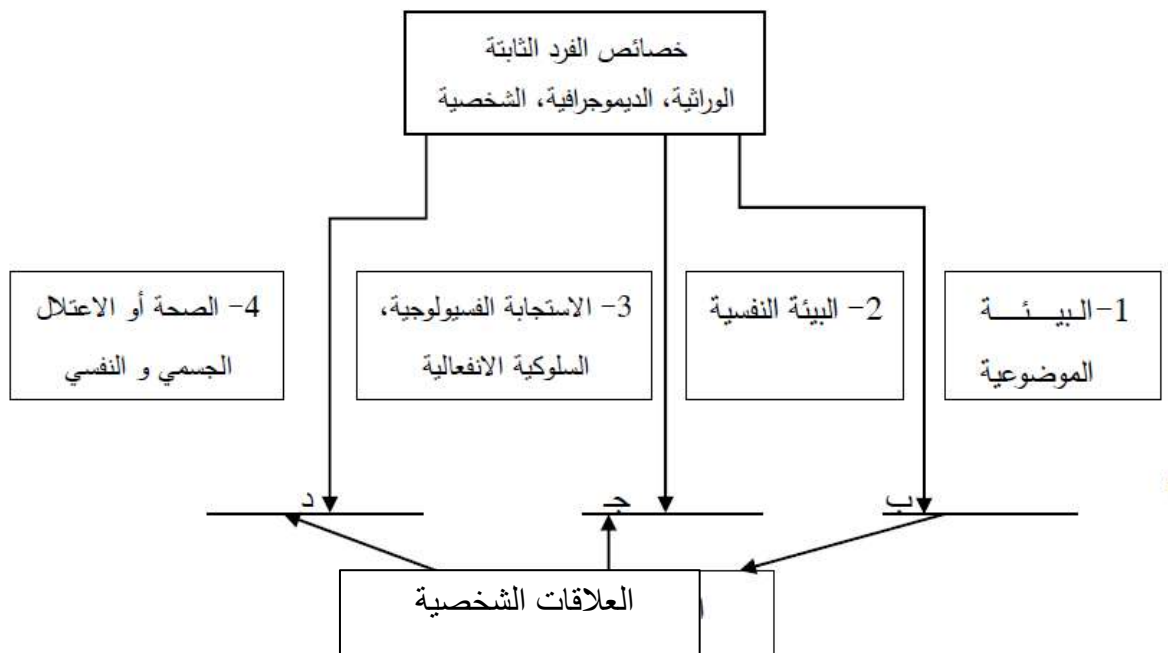
ويشير هذا النموذج إلى أن الموائمة بين الفرد والبيئة، ليست دائما على نفس الوتيرة بل ترتبط بعوامل منها ما يتعلق بالفرد في حد ذاته، من حيث السمات والمميزات الشخصية أو الصحية وغيرها،

¹ ايمان بن محمد، مرجع سبق ذكره ص ص 11-12.

وأخرى بالطريقة التي ينجز بها الفرد أعماله في المنظمة والأساليب التي يستخدمها في ذلك، وجوهر هذا النموذج هو العلاقة بين إدراك الفرد لمهامه وإدراكه لما يمتلك من قدرات ومهارات لإنجاز تلك المهام، وما لديه من رغبة وحافز لإتمامها والافتراض القائم في هذا النموذج أن الضغط ينشأ ويرتفع كلما اتسعت الفجوة بين

الفرد والبيئة⁽¹⁾.

الشكل رقم 3: يوضح نموذج ملائمة البيئة-الفرد أو ما يسمى بنموذج ميتشغان



المصدر: إيمان بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

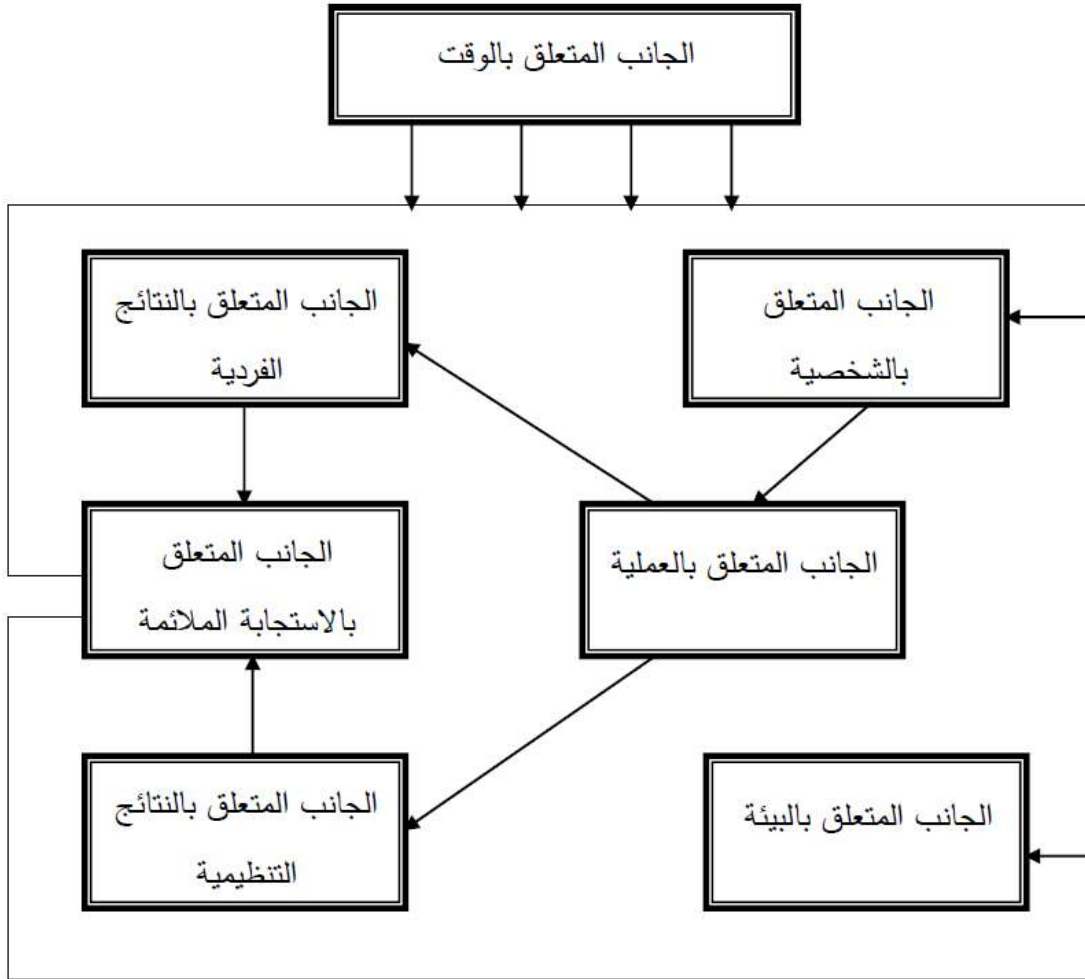
المطلب الثالث: نموذج ضغوط العمل لبيرر ونيومان

يفترض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد نفسه والمنظمة، ويؤدي التفاعل بين هذين المصدرين خلال فترة زمنية محددة إلى تشكل

¹ إيمان بن محمد، مرجع سبق ذكره ص 13.

ضغوط تترك آثارها على كل من الفرد والمنظمة، مما قد يدفع كلاً منهما إلى الاستجابة الملائمة لتلك الضغوط⁽¹⁾

الشكل رقم 04: نموذج ضغوط العمل لبير ونيومان



المصدر: خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 203

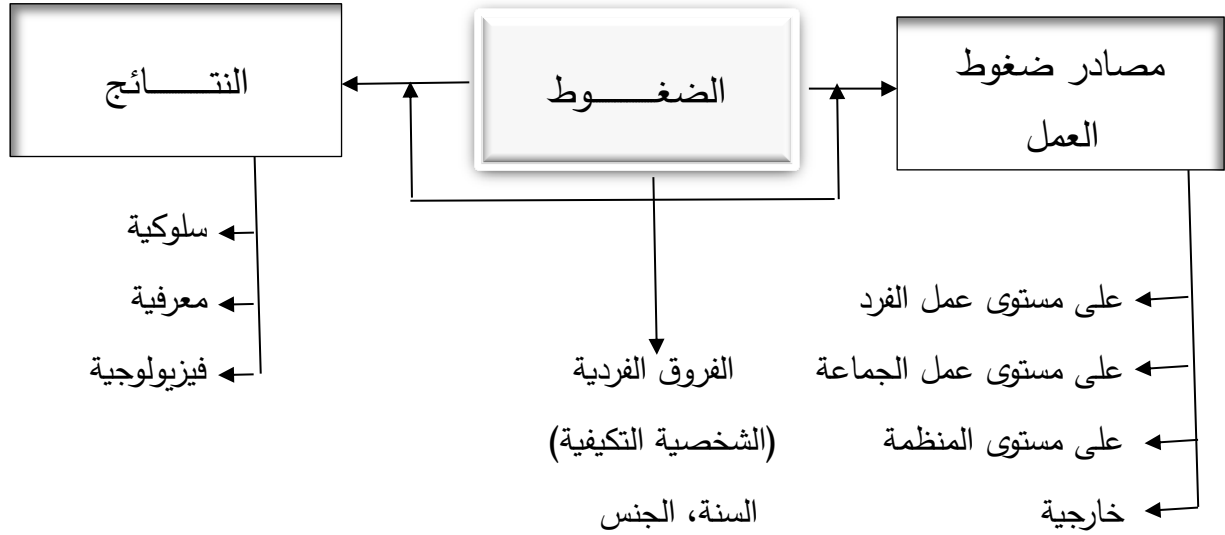
المطلب الرابع: نموذج كراينتر وكينيكي

وقد اعتمدا في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره إيفانوفيش/ماتوسيمو في سنة 1979 ويوضح هذا النموذج مسببات الضغوط التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة)، والمسببات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها)، وهناك الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد

¹ خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره ص 202.

لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط ونتائجها كما يوضح النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة⁽¹⁾

الشكل رقم 05: نموذج كراينتر وكينيكي



المصدر: خديجة عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 209.

¹ خديجة عاشور، مرجع سبق ذكره ص ص 201-202.

المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المناخ التنظيمي يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في ضغوط العمل داخل المنظمات، ونظراً لتعدد عناصره وأبعاده، فإن درجة تأثيره في ضغوط العمل تختلف نظراً لاختلاف هذه العناصر والابعاد، حيث أن بعض العناصر تشكل علاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل، وقد تُسهم بعض أبعاد المناخ التنظيمي في الزيادة أو التقليل من تلك الضغوط، كما تؤثر طبيعة المناخ التنظيمي في خلق بيئة خالية من ضغوط العمل أو العكس.

المطلب الأول: علاقة بعض عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل

أولاً: علاقة بعض عناصر المناخ التنظيمي بضغوط العمل:

حيث سنتطرق إلى عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي هما: الاتصال، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات

الاتصال وضغوط العمل:

يُعد الاتصال عاملاً أساسياً في عملية التشخيص والكشف عن المشكلات والصراعات داخل المنظمة، حيث تعتمد عليه هذه الأخيرة نظراً لدوره الكبير في عملية تنسيق جهود الموارد البشرية والأنظمة الفرعية داخلها، كما أن للاتصال دوراً مهماً في عملية تدفق الرسائل، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال فيما يلي⁽¹⁾:

✓ يُسهم في خلق وعي اجتماعي متماسك ومتناسق داخل البيئة التنظيمية حول أهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها.

✓ يعمل على تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين، مما يساهم في الرقي بإنتاج المنظمة.

¹ العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018 ص ص 135-136.

✓ يتيح لصناع القرار إمكانية الاطلاع المستمر على النشاطات التفصيلية، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مستنيرة.

✓ يوفر بيئة مشجعة للعاملين للإبداع والابتكار، من خلال إتاحة المجال أمامهم للتعبير عن أفكارهم، الأمر الذي يساهم في تطوير المنظمة ورفقها.

✓ يساهم في تعزيز ولاء العاملين للمنظمة.

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات وضغوط العمل:

يتعلم الناس بسرعة عندما يكون لديهم إحساس حقيقي بالمسؤولية عن أفعالهم ويشعرون أنهم يشاركون في صنع مصيرهم، ولكنهم يشعرون بالعجز عندما لا يستطيعون التأثير في الظروف المحيطة بهم لوجود طرف آخر لديه السلطة، يحدد سلوكياتهم وتصرفاتهم فيولد ذلك الأمر ضغوطاً مختلفة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة، لذا تهدف المنظمات التي تهتم بتهيئة المناخ المناسب لتخفيف الضغوط والوقاية منها إلى نبذ المركزية بحيث تكون هناك صناعة جيدة للقرارات على المستويات الوظيفية المختلفة، و يعتمد هذا النظام على منح الحرية للعاملين للتصرف وتجربة أفكارهم وتصويب أنفسهم حتى يكونوا مسؤولين عن تحقيق النتائج، أما النظام التقليدي المسبب للضغوط التنظيمية فيعتمد على قيام الإدارة العليا بالتفكير والعاملون في المستويات الدنيا بالتنفيذ، لذا يجب أن يكون التفكير والتنفيذ مزيجاً لدى كل الموارد البشرية، فمشاركة الرؤوسين الرؤساء في التفكير عملية غاية في الأهمية خاصة في أوقات التغيير السريع لما لديهم المزيد من المعلومات وغالباً ما يكونون في وضع أفضل للتعرف على الحقائق والوصول إليها.

إن إبعاد العاملين عن اتخاذ القرارات يؤدي بهم للشعور على أنهم مهملين وأن مشاركتهم غير مهمة، ولا قيمة لأرائهم في المسائل والأحداث التي ترتبط بهم، مما يزيد من شعورهم بالعجز وبالتالي الإهمال وعدم التمسك للقرار وعدم التعاون مع الإدارة والإصابة بضغوط العمل⁽¹⁾

ثانياً: علاقة بعض أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل

ترتبط أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل ارتباطاً وثيقاً وسنتطرق إلى بعض أبعاد المناخ

¹ العيفة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

التنظيمي هما: الهيكل التنظيمي، والتدريب

الهيكل التنظيمي وضغوط العمل:

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

التوازن: والذي تتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

المرونة: تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية لاستيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية المطلوبة في البناء التنظيمي

الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلى جانب التنبؤ بالتغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة قادرة على إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

ويتمثل تأثير الهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في ما يلي⁽²⁾:

✓ إن الهياكل التنظيمية التي تتميز بالسمات والخصائص السابقة من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

✓ إن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارجة عن إطاره يؤدي لتخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ص 95.

² - شامي صليحة، مرجع سبق ذكره ص ص 95-96.

ما من شأنه تحسين العمل، كما أن الهياكل التنظيمية التي تتميز بالجمود وضعف المرونة لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، ومن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيوداً مفروضة عليه لا مبرر لها.

✓ الهيكل التنظيمي البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة أو السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

✓ الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة والذي يُعد بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يستطيع استيعاب المتغيرات الجديدة ويشجع العاملين على الاجتهاد والابداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.

التدريب وضغوط العمل:

يعمل التدريب على تنمية مجموعة من المجالات لدى العاملين للتقليل من ضغوط العمل لديهم وتتمثل في المجالات التالية⁽¹⁾:

تنمية المعرفة والمعلومات لدى العامل: يعمل التدريب في هذا المجال على تنمية النواحي التالية لدى العامل: معرفة تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها، المعرفة الفنية بوسائل وأساليب الإنتاج، المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والاشرف، توفير معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة، مما يساهم في تقليل ضغوط العمل لدى العمال عن طريق تقليل المشاكل الصادرة عن غموض الدور وصراع الدور.

تنمية مهارات وقدرات العامل: من خلال تنمية مهاراتهم في أداء العمليات الفنية المختلفة، تنمية المهارات القيادية لديهم، تنمية القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، تنمية مهارات النقاش والتعبير وإدارة الاجتماعات، مما يؤدي للتقليل من ضغوط العمل عن طريق تقليل المشاكل الصادرة عن عبء العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي.

¹ - مانع سبرينة، الاستراتيجية التدريبية كآلية للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين - دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014 ص ص 232 .

تنمية الاتجاهات للعامل: من خلال تنمية الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة، تنمية الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة، تنمية الرغبة والدافع إلى العمل، تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء، تنمية الروح الجماعية للعمل، تنمية الشعور بالمسؤولية... مما يؤدي للتقليل من ضغوط العمل عن طريق تقليل المشاكل الصادرة عن طبيعة العمل والتوتر في العلاقات، عبئ العمل، صراع الدور، غموض الدور

المطلب الثاني: علاقة أنواع المناخ التنظيمي بضغوط العمل

سنتطرق في هذا المطلب إلى تصنيف أنواع ضغوط العمل ضمن فئتين: مناخ تنظيمي إيجابي ومناخ تنظيمي سلبي وعلاقتهما بضغوط العمل

أولاً: المناخ التنظيمي الإيجابي وضغوط العمل:

يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في التقليل من ضغوط العمل من خلال⁽¹⁾:

- 1- حسن استغلال الموارد المتاحة: يترتب على حسن استغلال الموارد المتاحة زيادة إنتاجية المنظمة وانشغال كل فرد في أداء مهامه مع شعوره بالأمن لتوفر الراتب والمكافآت المادية والمعنوية، مما يجعل كل فرد يتمسك بعمله، ويزداد معدل انتمائه وولائه للعمل ومن ثم انخفاض ضغوط العمل لديه
- 2- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات والظروف الداخلية والخارجية
- 3- متطلبات العمل التي تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والابداع.
- 4- التركيز على الإنجاز كأساس للترقية
- 5- التعامل القائم على الثقة بين الإدارة والعاملين الذي يتضمن تعاونهم في إنجاز مهام العمل وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة.
- 6- مكافأة المنجز المواظب على الالتزام بوقت الدوام الرسمي والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، وتوقيع العقوبة على غير الملتزم.

¹ العيفة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

7- الاهتمام بالتدريب لتنمية المهارات وصقل خبرات ورفع قدرات العاملين على إنجاز مهام العمل ومواجهة الصعوبات، مما يترتب عليه زيادة اتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتفضيلهم البقاء والاستمرار بها.

8- التركيز على نمط السلطة اللامركزية للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال والمهام وجلب بيئة مرنة ومناخ تنظيمي إيجابي يساعد على حل المشكلات وتخفيف الأعباء.

9- تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين باتخاذ الإجراءات التي تكفل إحساسهم بالطمأنينة على مصدر دخلهم، واستقرارهم في العمل، وعدم تعرضهم للصراعات التنظيمية والشخصية و ضغوط العمل.

ثانياً: المناخ التنظيمي السلبي وضغوط العمل:

المناخ التنظيمي السلبي يؤدي لزيادة تأثير ضغوط العمل من خلال⁽¹⁾:

سوء استغلال الموارد المتاحة: يترتب على سوء استغلال الموارد المتاحة ورغبة كل طرف في الاستئثار بها دون الآخرين ظهور ضغوط نفسية تؤثر سلباً على العاملين وعلى المنظمة.

1. جمود التنظيم وصلابته وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع المتغيرات والظروف الداخلية والخارجية، مما يحد من قدرته على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة.

2. استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل

3. التركيز على العقاب وتصيد الأخطاء بغض النظر عن الإنجاز

4. إغفال أهمية التدريب، مما يترتب عليه عدم قدرة العاملين على مواجهة التحديات المستقبلية المحتملة أو مواجهة الصعوبات.

5. تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات المضاعفة ومنح المكافآت لغير مستحقها: يترتب على تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات المضاعفة على كل خطأ ولو كان غير مقصود الحد من رغبة العاملين

¹ . العيفة محمد، مرجع سبق ذكره ص 137.

- في الاجتهاد خشية الوقوع في الأخطاء والتعرض للعقوبات، كما أن منح المكافآت لغير مستحقيها يؤدي إلى مناخ تنظيمي سلبي يعوق الإبداع والابتكار
6. استخدام السلطة المركزية المطلقة التي تقتل طموح المرؤوسين، وتخفف الروح المعنوية وتسهم في تعطيل الأعمال في انتظار الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا.
7. استخدام أسلوب فرق تسد بين العاملين، والتعامل القائم على الشك والارتياح في نوايا العاملين، يؤدي إلى ارتفاع مستويات ضغوط العمل، وتدني مستويات الأداء وانخفاض الإنتاجية
8. عدم الاستقرار الوظيفي حيث يترتب على المناخ التنظيمي السلبي زيادة ضغوط العمل بسبب عدم الاستقرار الوظيفي وخشية العاملين من تسريحهم وانقطاع مصدر رزقهم، وتكلف عناء البحث عن عمل آخر.

خلاصة الفصل

إن ما يمكن استنتاجه من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل، أن ضغوط العمل تعتبر من الوقائع البارزة والمعتادة في بيئة العمل، وتتمثل في مجموعة عوامل بيئية ونفسية ومهنية يمكن أن يتعرض لها الأفراد داخل المنظمة أثناء قيامهم بمهامهم، ولهذه العوامل تأثيرات على الأفراد من شأنها أن تؤثر على كفاءتهم المهنية.

إن مصادر ضغوط العمل متعددة، كما تختلف طبيعة الضغوط في شدتها.

ضغوط العمل تتطور وفقاً لعدة مراحل تبدأ بالإنذار إلى أن تصل لدرجة الانهك في حالة ما إذا لم يتم التعامل مع هذه الضغوط، كما أنها لا تؤدي إلى عواقب نفسية وجسدية سلبية على العامل فحسب، بل تترتب عنها كذلك انعكاسات اقتصادية سلبية على مستوى المنظمة مثل انخفاض إنتاجيتها وتدني الجودة، ارتفاع التكاليف، زيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي لدى العاملين.

ومن أجل فهم أعمق وأفضل لضغوط العمل داخل المنظمة، هناك مجموعة من النماذج المفسرة لهذه الضغوط، مثل نموذج هانز سيللي ونموذج ميتشغان وغيرها، والتي سمحت بفهم كيفية تشكل الضغط المهني داخل بيئة العمل وبطريقة علمية.

أما عن علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل، فقد تبين أن بيئة العمل التي تتميز بالاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، تُعد بيئة مريحة نفسياً، قادرة على تقليل الكثير من مسببات الضغط، كما أن هناك أبعاد للمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي والتدريب المستمر قادرة على خفض ضغوط العمل داخل المنظمة.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي يُعد عاملاً أساسياً لتقليل ضغوط العمل لدى العاملين، من خلال حسن استغلال الموارد، التعامل القائم على الثقة، تعزيز اللامركزية، التدريب...

من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل، اتضح أن معالجة ضغوط العمل لا يمكن أن تتم بفعالية دون الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتوفير مناخ تنظيمي مريح، العمل على تحسين نظام الحوافز والتطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية لمؤسسة
سونلغاز-قالمة

تمهيد

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظراً لطبيعة موضوعها المتعلق بالمناخ التنظيمي ودوره في التقليل من ضغوط العمل لدى العاملين بالمنظمة، وبعد الانتهاء من الجانب النظري للدراسة، من خلال التطرق للمفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وكذا ضغوط العمل، وإبراز أوجه التفاعل بينهما نظرياً، كان لابد من ربط هذا الجانب النظري بالواقع العملي، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث ربط المعارف النظرية بالواقع الذي يميز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، وقد وقع اختيارنا على شركة توزيع الكهرباء والغاز -قائمة.

بعد ان تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع المدروس المتمثل في «المناخ التنظيمي ودوره في تقليل ضغوط العمل» من خلال التطرق للمفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وكذا ضغوط العمل، وإبراز أوجه التفاعل بينهما نظرياً، كان لابد من ربط هذا الجانب النظري بالواقع العملي، كان لابد من ربط المعارف النظرية بالواقع الذي يميز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، حيث سنقوم بدراسة المناخ التنظيمي السائد داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز - قائمة، مع التركيز على علاقته بضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين بها، وسنعتمد في ذلك على أدوات البحث الميداني كالمقابلة، الملاحظة، الاستبيان، تحليل البيانات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات دقيقة.

وقد قمت بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها والتغيرات والتطورات التي طرأت عليها، إلى مهامها وأهدافها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة سونلغاز

أولاً: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج⁽¹⁾.

ثانياً: مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي⁽²⁾:

- في سنة 1947، وبموجب المرسوم رقم 47-1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، تم إنشاء شركة الكهرباء والغاز، أطلق عليها اسم "كهرباء وغاز الجزائر (EGA)" وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص.

- بعد الاستقلال وحتى عام 1969: استمرت المؤسسة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز تحت نفس الاسم.

¹ - من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

² - المصدر نفسه .

- في سنة 1969: وبمقتضى الأمر رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، تم حل مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر"، وتحويلها إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تحمل اسم "سونلغاز".
- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب. وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.
- في سنة 1983: شهدت مؤسسة سونلغاز أول عملية لإعادة الهيكلة، ادت هذه العملية الى ظهور 6 مؤسسات فرعية، حيث أصبحت شركة سونلغاز ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق، كما تم فصل مؤسسات الأشغال وتصنيع العتاد لتصبح مؤسسات مستقلة عن المؤسسة الأم، وتتمثل هذه المؤسسات في:

✓ مؤسسة كهريف (KAHRIF): للأشغال الكهربائية .

✓ مؤسسة كهركيب (KAHRKIB): مختصة في أشغال الهندسة المدنية.

✓ مؤسسة كناغاز (KANAGAZ): لإنجاز شبكات الغاز

✓ مؤسسة AMC: لصناعة العدادات ومختلف أجهزة القياس المراقبة.

وكل هذا في إطار سعي المؤسسة الام لتحسين الأداء وتنظيم النشاطات بشكل تخصصي.

- في سنة 1991: وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، تم تغيير الطبيعة القانونية لمؤسسة سونلغاز ، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC.

- في سنة 2002: صدر قانون جديد متعلق بتوزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات، وفي 5 فيفري من نفس السنة، تم تحويل مؤسسة سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم تحت اسم "سونلغاز شركة ذات أسهم".

- في سنة 2004: قامت المؤسسة بإعادة هيكلة نفسها، فأصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) حيث انطلقت عملية تحويل كياناتها المسؤولة عن الأعمال الأساسية إلى شركات فرعية مسؤولة عن الأنشطة القاعدية وهي:

✓ سونلغاز لإنتاج كهرباء (SPE)

✓ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)

✓ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

✓ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SDA)

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC)

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE)

✓ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO)

- في سنة 2009: أنهت المؤسسة عملية الهيكلة من خلال إنشاء 39 مؤسسة فرعية جديدة، منها 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية، و6 مؤسسات تساهمية مباشرة.

في إطار الخطة التنظيمية الجديدة، قررت السلطات العامة دمج واستيعاب شركات SDE، SDA ، SDC و SDO، لتظهر الشركة الجديدة SADEG وذلك بتاريخ 22 ماي 2017، برأسمال قدره 64 مليار دينار جزائري، وتولت الشركة الجديدة مهمة توزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، حيث تم تقسيم الشبكة إلى 38 مديرية توزيع إقليمية، يشرف عليها مركز رئيسي كائن بالطريق الوطني رقم 500 الجزائر.

وقد أصبحت الشركة تدير شبكة وطنية واسعة، تتمثل في 187 منطقة توزيع للكهرباء، و186 منطقة توزيع للغاز، بالإضافة إلى 378 وكالة تجارية.

ثالثا: وظائف وأهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز فائدتها:

1.3. الوظائف:

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام نلخصها فيما يلي:

- ضمان نوعية انتاج ونقل وتوزيع الطاقة والكهرباء وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومية للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سيره مهمتها.
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم والسير الحسن للبرامج.
- المساهمة في السياسة المنتهية من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداء المقدم للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.

➤ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع النشاط العمل والتوزيع.

➤ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة، وهو عامل ضروري للاقتصاد العام، وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

2.3. أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حدثت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

➤ التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات التي تهدف إلى الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

➤ تلبية الحاجات الوطنية.

توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

➤ المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.

➤ استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.

➤ الحصول على حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية التمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم (س ذ أ) هي:

➤ إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- ✓ نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- ✓ تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقية أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه.

المطلب الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "قالمة"، مهامها وأهدافها

شركة توزيع الكهرباء والغاز-قالمة" مكلفة وفي نطاق اختصاصاتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات.

أولا: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز-قالمة"

يمكن التعريف بهذه الشركة من خلال الاختصاصات التي تقوم بها المتمثلة في⁽¹⁾:

1. ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
2. استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
3. تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.
4. ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.

¹- من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

5. ضمان التوازن بين الطلب العرض في مجال الطاقة.

6. تسويق الكهرباء والغاز.

7. إن شركة توزيع الكهرباء والغاز "امتياز قالمة" مكونة ومقسمة إلى عدة أقسام ومستويات مختلفة وفق الشكل الذي يتم توضيحه لاحقا (الهيكل التنظيمي للمؤسسة).

أنشأت المديرية الفرعية للتوزيع بولاية قالمة في شهر جانفي من سنة 1979، يقع مقرها في شارع أومرزوق حسين وسط المدينة، وكانت هذه المديرية في وقت سابق تابعة لمنطقة التوزيع عنابة، ومهمتها الرئيسية هي توزيع الغاز والكهرباء على مستوى الولاية، يبلغ عدد موظفيها حوالي 450 موظفًا، موزعين عبر مختلف الأقسام

وتتربع المديرية على مساحة تُقدر بـ 23308 م²، ولها أربع وحدات رئيسية، وهي: بوشقوف، واد الزناتي، هيليوبوليس، وقالمة (ماونة)

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز-أمتياز-قالمة" بعد تطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بقالمة وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي للوكالة.

ثانيا: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز-قالمة:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم وأكبر المؤسسات العمومية الجزائرية في الولاية، وذلك نظرا لدورها الحيوي والمتمثل في ضمان تزويد وإيصال الطاقة الكهربائية والغاز إلى مختلف فئات المستهلكين، ضمن إطار قانوني يحدد اختصاصاتها وصلاحياتها، كما تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن وفق شروط واضحة من حيث: تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، احترام معايير السلامة

ثانيا: مهام المؤسسة⁽¹⁾:

1. ضمان جودة واستمرارية الخدمات المقدمة في مجال الطاقة (الكهرباء والغاز)
2. تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة
3. استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز
4. تطوير وتوسيع شبكات الكهرباء والغاز بما يسمح بربط زبائن جدد
5. ضمان أمان وكفاءة الشبكات
6. ضمان التوازن بين العرض والطلب في مجال الطاقة
7. تسويق خدمات الكهرباء والغاز

لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء والغاز "امتياز قالمه" بعد وضع لتطبيق وضعيات قانون رقم 01/02 والمؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات المختلفة، وتتكون من خمس وكالات هي: وكالة قالمه، واد زناتي، بوشقوف، هيليوبوليس، ماونة.

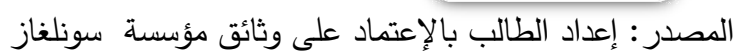
إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة سونلغاز إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بقالمه وهذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام ومصالح كما هي موضحة في الهيكل التنظيمي للوكالة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-قالمه

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز إلى الاهتمام بالتنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

¹ - من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة .

الشكل رقم 06: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز-وكالة قالمة.



"ب. الوظائف

بالاعتماد على مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز يمكننا توضيح مهام مختلف هذه الأقسام كما يلي:

مدير التوزيع: أو مدير مؤسسة سونلغاز-قالمة، يُعتبر المسؤول الأول، والمسير الرئيسي، يشرف على جميع الفروع ويقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.

أمانة الإدارة: تتكفل ببعض المهام من أجل مساعدة المدير مثل: إعداد وتحرير مختلف التقارير والمراسلات، حفظ الملفات والوثائق الإدارية، تنظيم أجندة المدير...

قسم تقنيات الكهرباء: وهو مكلف بالمهام التالية:

➤ الإشراف على صيانة شبكة توزيع الكهرباء

➤ تنفيذ خطط التوسعة الكهربائية نحو الزبائن الجدد

➤ ضمان السلامة الكهربائية وجودة الخدمة المقدمة للزبائن.

المصلحة القانونية: تلعب دورًا هامًا من خلال:

✓ تقديم الاستشارات القانونية للإدارة وبقية الفروع الأخرى.

✓ إعداد ومراقبة العقود والصفقات.

✓ متابعة القضايا والمنازعات المطروحة أمام الجهات القضائية المختصة.

✓ ضمان عدم مخالفة أنشطة المؤسسة للقوانين.

مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات: وهو مسؤول عن أمن وسلامة الأفراد والمعدات من خلال:

➤ مراقبة المقرات والمنشآت بواسطة الأنظمة الأمنية.

➤ الاستعانة بمصالح الأمن عند الحاجة.

➤ اتخاذ تدابير وقائية ضد المخاطر المحتملة.

قسم الموارد البشرية: ويختص بتسيير العنصر البشري في المؤسسة، من خلال:

➤ تنظيم عمليات التوظيف.

➤ تطبيق ادارة الموارد البشرية.

➤ لعمل على تكوين العاملين وتحسين مستواهم المهني.

قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز وتتمثل مهامه في:

➤ القيام بالدراسات الميدانية الخاصة بالتزويد بخدمات الكهرباء والغاز.

➤ إعداد دفاتر الشروط لمختلف المشاريع المستقبلية.

➤ مراقبة مدى تطبيق المعايير المعتمدة خلال الأشغال.

➤ التنسيق مع المقاولين.

قسم التخطيط للكهرباء والغاز: ويقوم بـ:

➤ إعداد خطط للتدخلات التقنية.

➤ متابعة مؤشرات الطلب والاحتياجات من الطاقة.

➤ اقتراح مشاريع استثمارية.

قسم استغلال نظم المعلومات: ويقوم بـ:

➤ تسيير البنية التحتية الرقمية للمؤسسة.

➤ تطوير الأنظمة المعلوماتية الداخلية.

➤ تقديم التكوين في المجال المعلوماتي.

ملحق الاتصال: مكلف بالمهام التالية:

- ✓ إعداد وتنفيذ خطط الاتصال والإعلام.
- ✓ التنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة.
- ✓ تنظيم حملات ذات منفعة عامة توعوية لفائدة المواطنين.
- ✓ تعزيز الاتصال الداخلي بين الفروع والعمال
- ✓ مهندس السلامة: مكلف بالحرص على السلامة المهنية والبيئية من خلال:
- ✓ مراقبة تطبيق معايير HSE داخل ورشات العمل
- ✓ تطبيق إجراءات الوقاية من الحوادث.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية للعمال حول السلامة المهنية.
- ✓ إعداد تقارير دورية متعلقة بالسلامة المهنية بالمؤسسة.

قسم تقنيات الغاز: مكلف بالمهام التالية:

- ✓ صيانة شبكات توزيع الغاز وضمان جاهزيتها.
- ✓ الإشراف على الربط بالغاز
- ✓ مراقبة تسربات الغاز من أجل القدرة على التدخل في أسرع وقت
- ✓ تطوير الشبكات وتوسيعها عند تزايد الاحتياجات.

قسم العلاقات التجارية: مكلف بالتفاعل مع الزبائن وتسيير علاقاتهم مع المؤسسة، ويقوم ببعض المهام مثل:

- ✓ تسجيل الزبائن الجدد وفتح الحسابات.

- ✓ إصدار الفواتير.
- ✓ استقبال شكاوى الزبائن والتكفل بانشغالاتهم
- ✓ العمل على تحسين جودة الخدمات التجارية المقدمة للزبائن.
- قسم المالية والمحاسبة: مكلف بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة من خلال:
 - ✓ إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة.
 - ✓ اجراء مختلف العمليات المحاسبية.
 - ✓ مراقبة التكاليف.
 - ✓ إعداد التقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة.
- خلية المراقبة والتفتيش: تلعب دورًا رقابيًا وتتمثل مهامها في:
 - ✓ إجراء تفتيش دوري على مستوى المؤسسة وفروعها.
 - ✓ إعداد تقارير حول النقائص الموجودة.
 - ✓ ضمان احترام التعليمات الداخلية والقوانين.
 - ✓ تقديم توصيات لتحسين أداء المؤسسة.
- قسم الإدارة والأسواق: ويقوم بـ:
 - ✓ تنظيم الصفقات العمومية.
 - ✓ متابعة تنفيذ العقود المبرمة وضمان احترامها.
- مصلحة الشؤون العامة: وتتمثل مهامها في:
 - ✓ إدارة الخدمات العامة (الإطعام، النقل...).
 - ✓ تسيير المرافق التابعة للمؤسسة.
 - ✓ متابعة صيانة العتاد

المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة للدراسة

تُعَدُّ المنهجية من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ تُوضِّح الطريق الذي سلكه الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة ومبنية على أسس علمية. ويهدف هذا المبحث إلى عرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد النموذج والأدوات المستخدمة، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وانتهاءً بالأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى تناول مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: نموذج وأدوات الدراسة

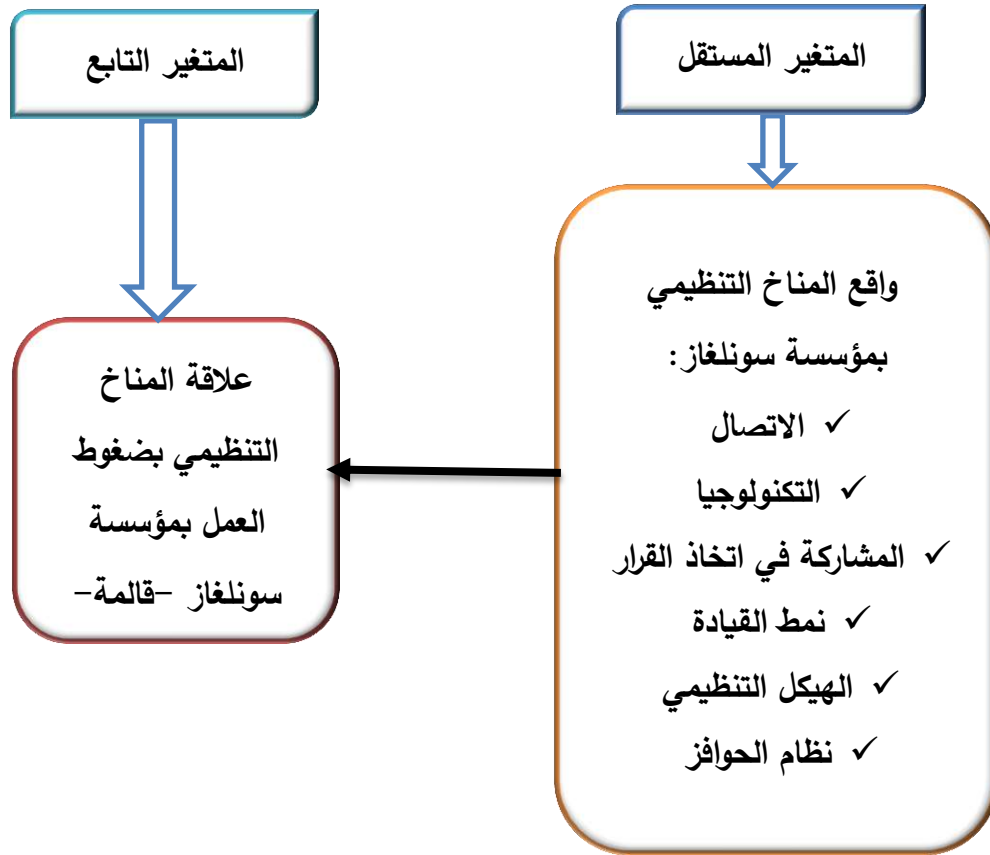
يهدف هذا المطلب إلى توضيح النموذج المستخدم في الدراسة والأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات. ويُعد ذلك خطوة أساسية لضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

أولاً: نموذج الدراسة

في هذه الدراسة، تم اعتماد نموذج مفاهيمي يركز على دراسة العلاقة بين متغير مستقل يتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده الستة (الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز)، ومتغير تابع يتمثل في ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قائمة. وقد تم بناء هذا النموذج استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت تأثير المناخ التنظيمي على بيئة العمل ومستوى الضغوط النفسية والمهنية لدى العاملين، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل في قطاع الكهرباء والغاز.

وقد تُرجم هذا النموذج إلى استبانة معدة بعناية تم إعدادها بعناية لقياس المتغيرات المعنية، حيث شملت مجموعة من العبارات المرتبطة بكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، إضافة إلى فقرات تقيس مستوى ضغوط العمل، وذلك تمهيدًا لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل النتائج لاحقًا.

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: أدوات الدراسة

لأغراض جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، تم استخدام أداة مناسبة تمثلت في الاستبيان، نظراً لفاعليته في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى المعلومات المطلوبة بدقة. وقد تم تصميم هذه الأداة بناءً على تحديد دقيق لأبعاد الدراسة ومكوناتها، مع مراعاة طبيعة المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث وخصائص مجتمع الدراسة المتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة. وقد تم تنظيم الاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): أقسام الاستبيان بمحاوره وأبعاده

الاجزاء	المحاور الاساسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات
الجزء الاول	-	المتغيرات الديمغرافية	06
الجزء الثاني	المتغير المستقل المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	الاتصال	06
		التكنولوجيا	06
		المشاركة في اتخاذ القرار	06
		نمط القيادة	06
		الهيكل التنظيمي	06
		نظام الحوافز	06
	المتغير التابع المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	-	10

المصدر: من إعداد الطالب

تم تفرغ البيانات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، والذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية، كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت بحساب الفرق بين أعلى وأدنى قيمة (5 - 1 = 4)، ثم قُسم هذا المدى على عدد فئات المقياس ($4 \div 5 = 0.80$)، وعليه تم تحديد الفئات التفسيرية التي سيتم بناءً عليها تفسير متوسطات إجابات المشاركين وتحليلها وفقاً لمدى توفر أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على ضغوط العمل. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(02): درجات وفئات مقياس سلم ليكارت الخماسي

الفئة	السلم	درجة الموافقة
1.00 – أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة
1.80 – أقل من 2.60	2	غير موافق
2.60 – أقل من 3.40	3	محايد
3.40 – أقل من 4.20	4	موافق
4.20 – 5.00	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذا المطلب، سيتم التطرق إلى خصائص مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث. تهدف هذه الإجراءات إلى ضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يُعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ يساعد على توجيه الجهود البحثية نحو الفئة المستهدفة بدقة. وفي هذه الدراسة، تم اختيار مجتمع وعينة ملائمة لطبيعة الموضوع بهدف جمع بيانات موثوقة تُسهم في تحقيق أهداف البحث.

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال التابعين لمؤسسة سونلغاز - قالمه، والذين يمثلون فئات مختلفة داخل المؤسسة من حيث المهام والمستويات الإدارية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة المتعلق بالمناخ التنظيمي وضغوط العمل، مما يسمح بتحقيق أهداف البحث بدقة وواقعية.

2. عينة الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب المعاينة القصدية لاختيار العينة، نظراً لطبيعة الدراسة وطبيعة المبحوثين. وقد تم توزيع الاستبيان على 50 عاملاً، وتم استرجاع 45 استبانة، وبعد عملية التدقيق، تم اعتماد 38 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتُعد هذه العينة كافية بالنظر إلى أدوات التحليل المستخدمة وطبيعة المجتمع الأصلي للدراسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك من خلال برنامج SPSS، وقد شملت ما يلي:

1. التحقق من صدق الأداة: تم الاعتماد على الصدق الظاهري حيث تم التحقق منه من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في المجال للتأكد من مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة. بالإضافة إلى الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) إذ تم حسابه باستخدام معاملات الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لضمان اتساق المقياس من الناحية البنوية.

2. التحقق من ثبات الأداة: تم احتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي لمقياس الدراسة والتأكد من موثوقيته.

3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: تم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي (مثل شابيرو-ويلك أو كولموغوروف-سميرنوف) لفحص ما إذا كانت بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك كشرط أساسي لتطبيق الاختبارات البارامترية لاحقاً.

4. التحليل الوصفي للبيانات:

✓ تحليل التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين (مثل العمر، المستوى التعليمي...).

✓ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

5. التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات:

✓ اختبار العينة الواحدة (One-Sample T-Test) : استخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسط إجابات أفراد العينة مع القيمة المحايدة على مقياس ليكرت الخماسي، بهدف تحديد مستوى توفر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في المؤسسة.

✓ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

✓ اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) : لدراسة الفروقات بين مجموعتين وفقاً لمتغيرات مثل الجنس.

✓ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) : لاختبار وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر حسب المتغيرات الديموغرافية (مثل المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

حرصت الدراسة على التحقق من مدى صدق وثبات أداة الاستبيان قبل استخدامها ميدانيًا، لضمان دقة النتائج وموثوقية التحليل. وقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، سيتم توضيحها تفصيليًا فيما يلي.

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم اعتماد نوعين من الصدق لضمان مدى تمثيل الفقرات للمفاهيم المراد قياسها:

1. **الصدق الظاهري**: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وذلك بهدف تقييم مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لأهداف الدراسة ومحاورها النظرية. وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار في تعديل الصياغات بما يخدم دقة القياس.
2. **الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي)**: تم قياسه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والمحور الذي تنتمي إليه باستخدام معامل بيرسون، والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل			المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز								
Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة	Sig	معامل الارتباط	العبارة
0,00	0,745**	01	0,00	0,719**	25	0,00	0,742**	13	0,00	0,634**	01
0,00	0,661**	02	0,00	0,599**	26	0,00	0,670**	14	0,00	0,688**	02
0,00	0,697**	03	0,00	0,708**	27	0,00	0,803**	15	0,00	0,606**	03
0,00	0,645**	04	0,00	0,765**	28	0,00	0,741**	16	0,00	0,470**	04
0,00	0,590**	05	0,00	0,792**	29	0,00	0,681**	17	0,00	0,628**	05
0,003	0,473**	06	0,00	0,744**	30	0,00	0,707**	18	0,00	0,743**	06
0,00	0,603**	07	0,00	0,751**	31	0,00	0,799**	19	0,00	0,788**	07
0,001	0,503**	08	0,00	0,596**	32	0,00	0,795**	20	0,00	0,620**	08
0,506	0,111	09	0,00	0,735**	33	0,00	0,728**	21	0,00	0,541**	09
0,023	0,369*	10	0,00	0,690**	34	0,00	0,725**	22	0,00	0,457**	10
-	-	-	0,00	0,783**	35	0,00	0,575**	23	0,00	0,528**	11
-	-	-	0,00	0,751**	36	0,00	0,659**	24	0,00	0,604**	12

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (03) الصدق الداخلي لمحوري الدراسة من خلال تحليل معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لمحورها، وقد أظهرت النتائج أن جميع العبارات في المحور الأول، المكون من 36 عبارة، تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,00)، حيث تراوحت القيم بين (0.457) و (0.803)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي وصدقًا جيدًا لمقياس واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز. أما المحور الثاني، الذي يتكون من 10 عبارات تقيس علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، فقد أظهرت أغلب عباراته معاملات ارتباط دالة إحصائية عند نفس المستوى، باستثناء العبارة 09 التي لم تكن ذات دلالة (Sig = 0,506) ومعامل ارتباط ضعيف

(0.111)، كما أن العبارة 10 أظهرت ارتباطاً ضعيفاً نسبياً (0.369) مع دلالة هامشية، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في الاتساق الداخلي لهذا المحور.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وقد تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول رقم (04): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	الأبعاد	عدد	معامل الثبات
واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	الاتصال	06	0,844
	التكنولوجيا	06	0,915
	المشاركة في اتخاذ القرار	06	0,903
	نمط القيادة	06	0,910
	الهيكل التنظيمي	06	0,890
	نظام الحوافز	06	0,899
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز		36	0,967
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل		10	0,740
كامل الاستمارة		46	0,965

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (04) معامل "كرونباخ ألفا" لقياس ثبات محاور الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد الفرعية المندرجة ضمن المحور الأول، المتمثل في واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، تمتاز بدرجات ثبات مرتفعة جداً، حيث تراوحت القيم بين (0,844) بعد الاتصال و(0,915) بعد التكنولوجيا، وهي مؤشرات تعكس اتساقاً عالياً في إجابات المبحوثين وثباتاً قوياً للأداة عبر مختلف الأبعاد. كما أن معامل الثبات الإجمالي لهذا المحور (0,967) يعزز هذه النتيجة، ويؤكد موثوقية القياس. أما المحور الثاني، المتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، فقد سجل معامل ثبات قدره (0,740)، وهو مقبول إحصائياً ويدل على درجة معقولة من الثبات رغم أنه أقل مقارنة بالمحور الأول. أما على مستوى كامل الاستمارة، فقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0,965)، مما يعكس مستوى عالٍ جداً من الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيقها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومعالجة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، وذلك من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد شمل ذلك اختبار طبيعة توزيع البيانات، وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، إلى جانب معالجة محاور الدراسة واختبار الفرضيات وفقاً للأساليب الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: اختبار طبيعة توزيع بيانات الدراسة

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة، كان من الضروري التحقق من طبيعة توزيع البيانات، بهدف تحديد مدى انطباقها على التوزيع الطبيعي، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لاختبار نوع الاختبارات الإحصائية (بارامترية أو لا بارامترية). ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختباري كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، باعتبارهما من أكثر الأساليب شيوعاً في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

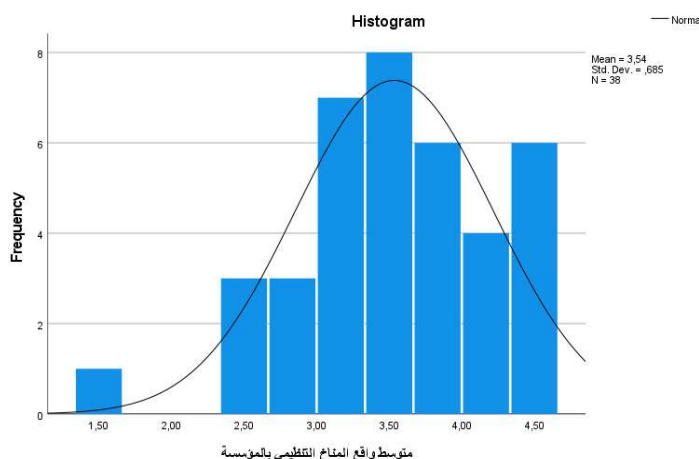
Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			المحاور
Statistic	درجة الحرية	Sig	Statistic	درجة الحرية	Sig	
0,093	38	0,200*	0,966	38	0,300	واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز
0,064	38	0,200*	0,976	38	0,587	علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يوضح الجدول رقم (05) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة باستخدام اختباري Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، وقد أظهرت النتائج أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig) في كلا الاختبارين تجاوزت مستوى الدلالة المعتمد (0,05) لكل من محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز (Sig = 0,200*) ومحور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل (Sig = 0,200*)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الفعلي وتوزيع البيانات و0,587)،

الطبيعي. وبناءً عليه، يُستنتج أن بيانات المحورين تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يتيح استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية في تحليل نتائج الدراسة بثقة. ولتدعيم ذلك يمكن إدراج الأشكال الخاصة بالمدرج التكراري ولكل محور ولكامل الاستمارة.

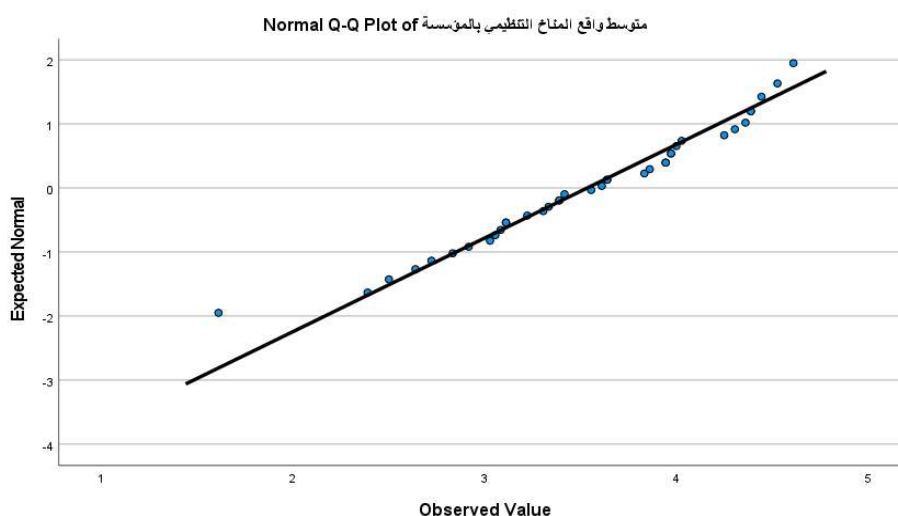
الشكل رقم (08): المدرج التكراري لمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتنوع حول محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز:

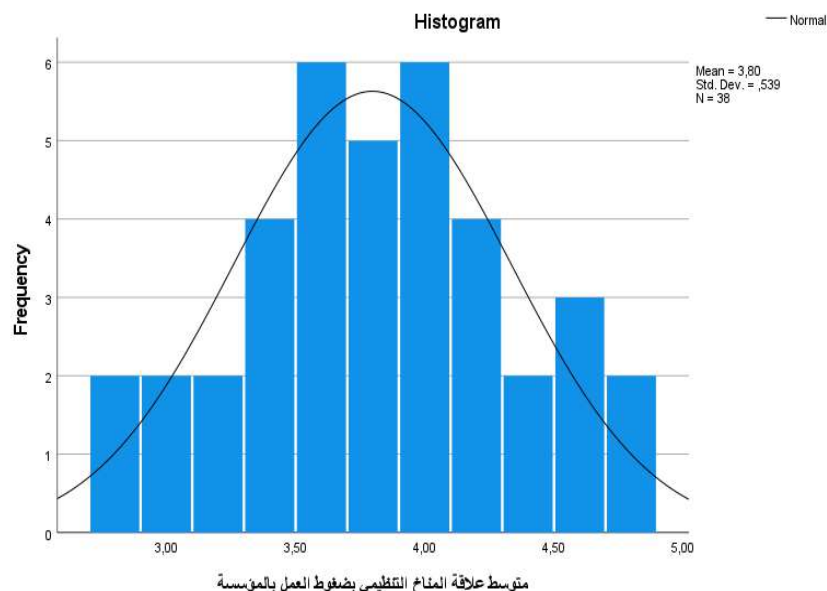
الشكل رقم (09): الانتشار حول محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز تتبع التوزيع الطبيعي

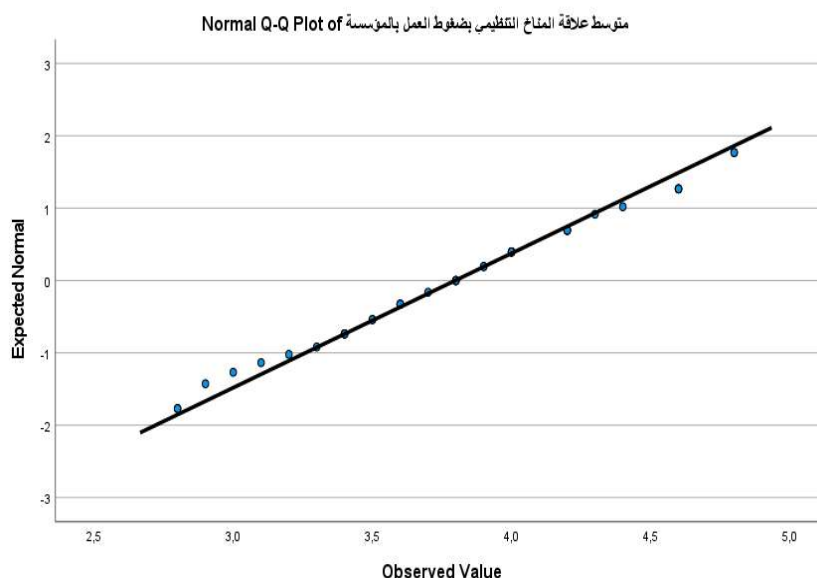
الشكل رقم (10): المدرج التكراري لمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

من خلال الشكل أعلاه الخاص بمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل نجد أن الشكل المحيط بالمدرجات يعطي شكل ناقوس مما يؤكد أنه يتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد ذلك ندرج الشكل الخاص بالتنوع حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل:

الشكل رقم (11): الانتشار حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

نلاحظ من شكل انتشار النقاط أنها تتوزع حول الخط الفاصل بينهما مما يؤكد أن بيانات محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المتغيرات الشخصية ومحاور الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تقديم عرض وصفي لبيانات المبحوثين من حيث خصائصهم الديموغرافية، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، إضافة إلى تحليل استجاباتهم على محاور الدراسة الرئيسية. وقد تم اعتماد التكرارات والنسب المئوية لتحليل المتغيرات الشخصية، في حين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

أولاً: النتائج المتعلقة ببيانات المتغيرات الشخصية

تم تحليل بيانات المبحوثين وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية التي من شأنها أن تسهم في تفسير توجهاتهم نحو موضوع الدراسة. وقد شملت هذه المتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل. ولتحليل هذه البيانات، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية بهدف تقديم صورة وصفية واضحة عن خصائص عينة الدراسة، بما يعزز من فهم السياق الذي تم فيه جمع البيانات ويدعم تفسير النتائج اللاحقة.

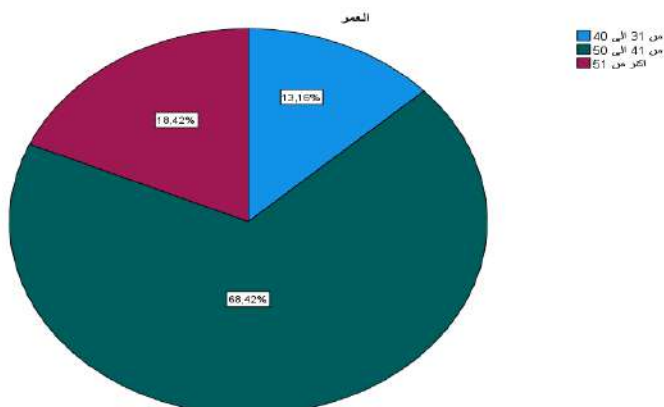
1. بالنسبة لمتغير العمر:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	0	0
	من 31 إلى 40 سنة	5	13,2
	من 41 إلى 50 سنة	26	68,4
	أكثر من 51 سنة	7	18,4
المجموع		38	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (05) والشكل رقم (12) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة بلغت (68,4%) من إجمالي عدد المشاركين، ما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الخبروي والمهني بحكم التقدم في السن. وتليها فئة "أكثر من 51 سنة" بنسبة (18,4%)، ثم فئة "من 31 إلى 40 سنة" بنسبة (13,2%)، في حين لم تُسجل أي مشاركة ضمن الفئة "أقل من 30 سنة"، بنسبة (0%). ويبرز هذا التوزيع هيمنة الفئات العمرية المتقدمة نسبياً داخل العينة، وهو ما قد يسهم في تعزيز مصداقية الآراء المقدمة حول واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

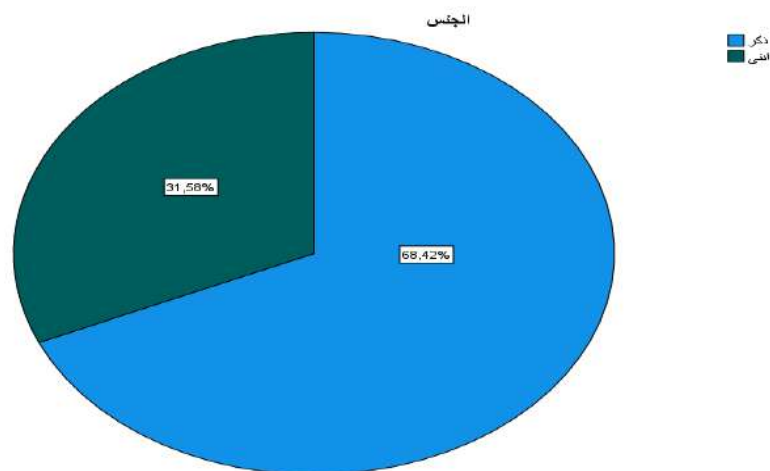
2. بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	26	68,4
	أنثى	12	31,6
المجموع		38	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (13): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (07) والشكل رقم (13) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تشير النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع 26 مشاركًا، أي ما يعادل (68,4%)، في حين تمثل الإناث 12 مشاركة بنسبة (31,6%) من إجمالي العينة. ويظهر هذا التوزيع وجود تفاوت واضح في تمثيل الجنسين لصالح الذكور، ما قد يعكس طبيعة التوظيف أو التركيبة الديموغرافية في المؤسسة محل الدراسة. ويساعد الشكل رقم (13) في توضيح هذا التفاوت بصريًا، مما يسهل إدراك الفروق النسبية بين الجنسين ضمن العينة محل التحليل.

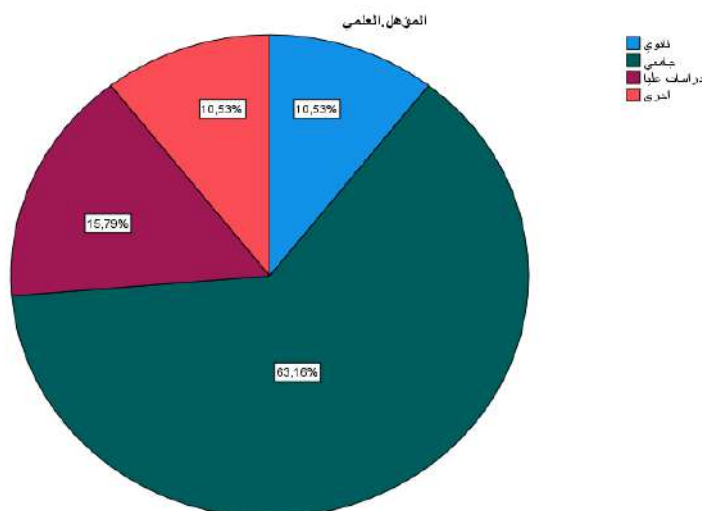
3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي	4	10,5
	جامعي	24	63,2
	دراسات عليا	6	15,8
	أخرى	4	10,5
المجموع			100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (14): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (08) والشكل رقم (14) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن أغلبية المشاركين يحملون مؤهلات جامعية بنسبة (63,2%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى الأكاديمي لدى أفراد العينة، ويعزز من وعيهم بالقضايا التنظيمية التي تتناولها الدراسة. كما أن فئة "دراسات عليا" تمثل نسبة (15,8%)، تليها فئة "ثانوي" و"أخرى" بنسبة متساوية (10,5%) لكل منهما. يشير هذا التنوع في المستويات التعليمية إلى وجود تمثيل مقبول لمختلف المؤهلات، مع تركيز واضح على الفئة الجامعية.

4. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	4	10,5
	محاسب	4	10,5
	مهندس	11	28,9
	متصرف إداري	6	15,8
	أخرى	13	34,2
المجموع			100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (15): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (09) والشكل رقم (15) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يُلاحظ أن فئة "أخرى" تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 13 مشاركًا، أي ما يعادل (34,2%)، تليها فئة "مهندس" بنسبة (28,9%)، ثم "متصرف إداري" بنسبة (15,8%). أما فئتا "رئيس قسم" و"محاسب" فقد سجلتا نفس العدد من المشاركين، بواقع 4 أفراد لكل منهما بنسبة (10,5%). يشير هذا التوزيع إلى تنوع المناصب داخل العينة، مع تمثيل أكبر للفئات التقنية والإدارية، مما يساهم في تقديم رؤى متنوعة حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل داخل المؤسسة.

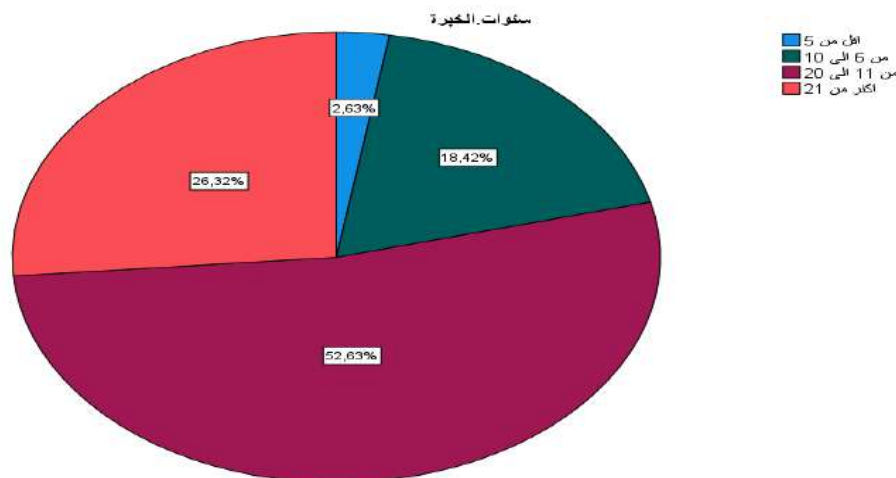
5. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2,6
	من 6 إلى 10 سنوات	7	18,4
	من 11 إلى 20 سنة	20	52,6
	أكثر من 21 سنة	10	26,3
المجموع		38	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (10) والشكل رقم (16) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث تُبين النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي "من 11 إلى 20 سنة" بنسبة (52,6%)، تليها فئة "أكثر من 21 سنة" بنسبة (26,3%)، مما يشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية طويلة، وهو ما يُضفي مصداقية على آرائهم المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل. كما تمثل فئة "من 6 إلى 10 سنوات" نسبة (18,4%)، في حين أن فئة "أقل من 5 سنوات" سجلت أدنى تمثيل بنسبة (2,6%).

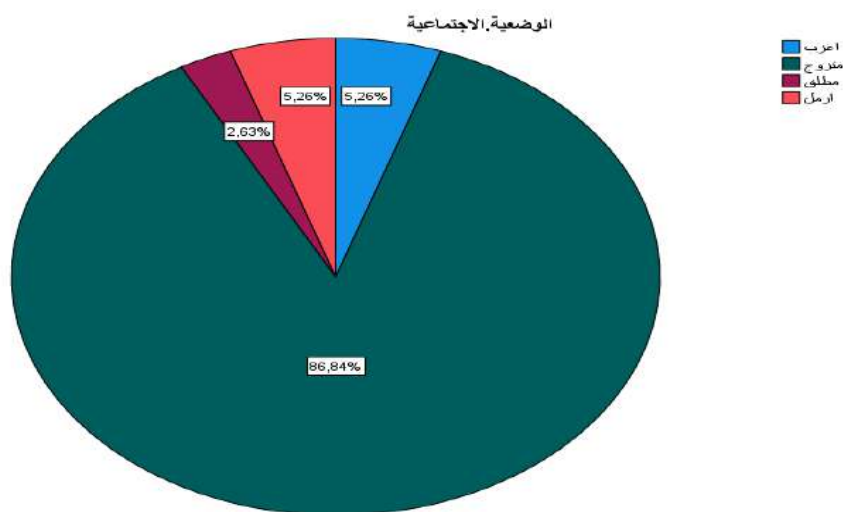
6. بالنسبة لمتغير الوضعية الاجتماعية:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الوضعية الاجتماعية	أعزب	2	5,3
	متزوج	33	86,8
	مطلق	1	2,6
	أرمل	2	5,3
المجموع		38	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

الشكل رقم (17): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (11) والشكل رقم (17) توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الوضعية الاجتماعية، حيث تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين متزوجون، بنسبة بلغت (86,8%)، وهو ما يعكس استقراراً اجتماعياً عاماً لدى أفراد العينة، وقد يكون لذلك تأثير على إدراكهم للمناخ التنظيمي وضغوط العمل. أما الفئات الأخرى فقد توزعت بنسب منخفضة، حيث سُجلت فئتا "أعزب" و"أرمل" بنسبة (5,3%) لكل منهما، في حين كانت نسبة المطلقين الأدنى بواقع (2,6%).

ثانياً: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

تم استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الاستبيان. ويهدف هذا التحليل إلى الكشف عن مستوى إدراك المبحوثين لواقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل داخل مؤسسة سونلغاز -قائمة، كما يساعد في تحديد الاتجاهات العامة للعينة ومدى التفاوت في الإجابات. وقد تم تفسير النتائج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة، بما يتيح فهماً كمياً ودقيقاً لدرجة توفر كل بعد من الأبعاد المدروسة.

1. عرض وتحليل نتائج محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

يهدف هذا المحور إلى قياس واقع المناخ التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز -قائمة من وجهة نظر العاملين، وذلك من خلال تحليل استجاباتهم حول الأبعاد الستة المكونة للمناخ التنظيمي، وهي:

الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرار، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة، وذلك لتحديد مستوى إدراكهم لمدى توفر هذه الأبعاد داخل المؤسسة .

الجدول رقم (12): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور واقع المناخ التنظيمي

بمؤسسة سونلغاز

البعد	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
بعد الاتصال	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي أعمل بها تساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه	3,97	0,716	موافق	03
	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	4,08	0,850	موافق	02
	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	4,08	0,784	موافق	01
	تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3,84	0,855	موافق	05
	المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة	3,95	0,899	موافق	04
	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات	3,79	1,018	موافق	06
المتوسط الكلي لبعد الاتصال		3,9518	0,64364	موافق	01
بعد التكنولوجيا	التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام	4,16	0,823	موافق	01
	المؤسسة التي أعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل باستمرار	3,79	1,094	موافق	05
	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد	4,00	0,959	موافق	03
	مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها	4,03	0,944	موافق	02

06	موافق	1,063	3,71	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال	
04	موافق	0,784	3,92	توفر المؤسسة تكنولوجيا تساعد العمال على أداء المهام	
02	موافق	0,79746	3,9342	المتوسط الكلي لبعد التكنولوجيا	بعد المشاركة في اتخاذ القرار
01	موافق	0,979	3,53	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	
02	موافق	0,978	3,55	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي أعمل بها	
03	موافق	1,083	3,45	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	
04	محايد	1,165	3,32	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مما يسمح لهم بالحوار دون قيود	
05	محايد	1,119	3,13	أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي أعمل بها	
06	محايد	1,229	2,95	أشارك مع مسؤولي الإدارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي أعمل بها	
05	محايد	0,89910	3,3202	المتوسط الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار	
06	محايد	1,034	3,11	في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الآخرين دون تمييز	بعد نمط القيادة
03	موافق	1,132	3,55	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر وزملائي في العمل	
05	محايد	1,063	3,29	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	
01	موافق	0,811	3,87	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	
04	محايد	1,068	3,32	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	

02	موافق	1,081	3,58	يهتم المسؤول المباشر بتشجيعي ودعمي	
03	موافق	0,86029	3,4518	المتوسط الكلي لبعد نمط القيادة	
04	محايد	1,018	3,21	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	بعد الهيكل التنظيمي
02	موافق	1,032	3,55	تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي	
01	موافق	0,883	3,63	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	
03	موافق	1,004	3,42	حدود السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	
06	محايد	1,008	3,11	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	
05	محايد	1,018	3,13	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	
04	محايد	0,79879	3,3421	المتوسط الكلي لبعد الهيكل التنظيمي	
01	محايد	1,016	3,32	تُمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	بعد نظام الحوافز
03	محايد	1,113	3,29	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله	
05	محايد	1,044	3,13	تتم الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	
06	محايد	1,207	2,95	يتم التركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	
02	محايد	1,016	3,32	تمنح المؤسسة التحفيز في الأوقات المناسبة	
04	محايد	1,083	3,26	تركز المؤسسة على التحفيز المعنوي من خلال احترام المرؤوسين للعمال	

06	محايد	0,88165	3,2105	المتوسط الكلي لبعد نظام الحوافز
-	موافق	0,68456	3,5351	المتوسط الكلي لمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج الجدول رقم (12) الخاصة بمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز أن متوسطات إجابات أفراد العينة حول مختلف الأبعاد كانت تتراوح بين الموافقة والحياد، مع تباين في درجة الرضا بحسب طبيعة كل بعد.

أظهرت نتائج بعد الاتصال متوسطاً كلياً مرتفعاً بلغ (3,95) مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0,64)، ما يدل على رضا عام وثبات في تقييمات العاملين لفعالية الاتصال داخل المؤسسة. جاءت أعلى العبارة تقييمياً "توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات" بمتوسط (4,08) وانحراف (0,784)، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين الموظفين مع بعض التفاوت المحدود في الآراء. كما حازت عبارة "يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات" نفس المتوسط (4,08) لكن بانحراف أكبر قليلاً (0,850)، ما يشير إلى توافق نسبي مع بعض التباين. في المقابل، جاءت العبارة "الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3,79) وانحراف مرتفع (1,018)، مما يشير إلى وجود تباين واسع في تقييمات الموظفين لهذا الجانب، وربما اختلاف في تجاربهم حول شمولية الاتصال.

في بعد التكنولوجيا، بلغ المتوسط الكلي (3,93) وهو مرتفع، والانحراف (0,79) مما يدل على رضا عام مع درجة معتدلة من التباين. تصدرت عبارة "التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام" النتائج بمتوسط (4,16) وانحراف منخفض نسبياً (0,823)، ما يعكس رضاء مستقرًا بين الأفراد. بينما جاءت عبارة "يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال" في آخر الترتيب بمتوسط (3,71) وانحراف أعلى (1,063)، ما يدل على تفاوت ملحوظ في استخدام التكنولوجيا بين الأقسام أو الأفراد. العبارة الخاصة بـ"تجديد التكنولوجيا باستمرار" سجلت أيضاً انحرافاً مرتفعاً (1,094) رغم متوسط (3,79)، مما يشير إلى تباين كبير في تقييم هذا الجانب بين الموظفين.

أما بعد المشاركة في اتخاذ القرار فقد سجل متوسطاً كلياً (3,32) مع انحراف (0,89)، ما يدل على حياد يميل إلى الرضا مع تباين واضح في الآراء. كانت أعلى عبارة "يتم حل المشكلات بشكل جماعي" بمتوسط (3,53) وانحراف (0,979)، أي أن المشاركين يميلون للموافقة لكن بدرجة تباين غير بسيطة. بالمقابل، جاءت العبارة "أشارك في وضع أهداف المؤسسة" في آخر الترتيب بمتوسط (2,95) وانحراف كبير (1,229)، مما يعكس ضعف إشراك الموظفين في الأهداف العامة، واختلاف واسع في آرائهم حول ذلك.

في بعد نمط القيادة، كان المتوسط العام (3,45) بانحراف (0,86)، ما يشير إلى ميل عام نحو الرضا مع درجة متوسطة من التفاوت في التقييم. كانت العبارة "يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ المهام" الأعلى بمتوسط (3,87) وانحراف منخفض نسبياً (0,811)، مما يعكس رضىً شبه موحد حول الدعم التنفيذي. في المقابل، كانت عبارة "يتم معاملتنا بإنصاف" الأضعف بمتوسط (3,11) وانحراف (1,034)، ما يدل على تباين واضح في الشعور بالعدالة الإدارية.

بلغ بعد الهيكل التنظيمي متوسطاً كلياً (3,34) بانحراف (0,79)، ما يعكس حياداً نسبياً لدى الموظفين مع تفاوت محدود. حصلت العبارة "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة المهام" على أعلى تقييم بمتوسط (3,63) وانحراف (0,883)، ما يدل على رضا معتدل مع بعض التفاوت. أما عبارة "يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة" فجاءت في أدنى الترتيب بمتوسط (3,11) وانحراف (1,008)، مما يشير إلى وجود آراء متباينة حول مرونة البنية التنظيمية.

أما بعد نظام الحوافز، فقد سجل أضعف متوسط (3,21) بين الأبعاد، مع انحراف (0,88)، ما يدل على موقف يميل إلى الحياد أو عدم الرضا، مع تباين في التقييم. جاءت عبارة "تُمنح الحوافز بناءً على المجهود" و"التحفيز في الأوقات المناسبة" بمتوسط (3,32) وانحراف (1,016)، مما يشير إلى تباين واضح في رضا المشاركين. كما سُجلت أدنى عبارة "التركيز على المكافأة أكثر من العقوبة" بمتوسط (2,95) وانحراف مرتفع (1,207)، ما يعكس عدم رضا عام وتفاوت كبير في الآراء حول عدالة الحوافز ونمط المكافأة.

بشكل عام، أظهر المتوسط الكلي لمحور واقع المناخ التنظيمي (3,53) مع انحراف (0,68) أن المشاركين يميلون للموافقة على وجود مناخ تنظيمي مقبول نسبياً في المؤسسة، لكن بعض الأبعاد مثل الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار أظهرت تبايناً واضحاً وضعفاً نسبياً في التقييم، وهو ما يشير إلى مجالات يمكن تحسينها لتقوية بيئة العمل.

2. عرض وتحليل نتائج محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة

يركز هذا المحور على دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده ومستوى ضغوط العمل التي يعاني منها العاملون بمؤسسة سونلغاز - قائمة. وقد تم تحليل استجابات أفراد العينة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف قياس مستوى إدراكهم لوجود ارتباط بين الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة ومدى شعورهم بالضغط أثناء تأدية مهامهم. يسهم هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت ممارسات الإدارة والبيئة التنظيمية تساهم في التخفيف من حدة الضغوط أو في تفاقمها، كما يشكّل تمهيداً أساسياً لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الارتباطية والفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات المدروسة.

الجدول رقم (13): الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة

المحور	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتيح للعاملين فيها فرصا عديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3,08	1,260	محايد	09
	نظام الحوافز والأجور في المؤسسة عادل ومحفز ويساهم في تخفيف ضغوط العمل	3,05	1,207	محايد	10
	انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة يُشعر العمال فيها بالتضايق	3,89	0,863	موافق	07
	تؤثر درجة الرطوبة المنتشرة في أماكن العمل على مستوى أداء العمال	3,92	0,941	موافق	05
	بيئة العمل المادية في المؤسسة مريحة وتتناسب مع احتياجات العمال والعمل المطلوب منهم	3,26	1,083	محايد	08
	كثرة الاعمال وإنجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل	4,16	0,754	موافق	04
	نظام الترقية العادل يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى ما لديه من طاقة وجهد	3,92	1,148	موافق	06
	توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الأدوار	4,21	0,741	موافق بشدة	03
	تحسين أجور العمال يُعزز من قدرتهم الشرائية	4,24	0,913	موافق بشدة	02
	تساعد التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول	4,24	0,751	موافق بشدة	01
المتوسط الكلي لمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة		3,7974	0,53851	موافق	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (13) نتائج الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد العينة حول محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل في مؤسسة سونلغاز

أظهر المتوسط الكلي لهذا المحور (3,79) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0,53)، مما يدل على وجود اتفاق عام بين المشاركين على أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، مع درجة تباين محدودة في الآراء.

العبارتان الأعلى تقييماً هما: "تحسين أجور العمال يعزز من قدرتهم الشرائية" و"تساعد التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول" بمتوسط (4,24) لكل منهما، وهو ما يعكس موافقة شديدة على أهميتهما في تخفيف ضغوط العمل. ومع أن الانحراف المعياري في عبارة التكنولوجيا (0,751) منخفض نسبياً، ما يدل على اتفاق مستقر، فإن عبارة الأجور سجلت انحرافاً أكبر (0,913)، مشيرة إلى وجود بعض التباين في وجهات النظر حول التأثير الفعلي للأجور على الضغوط.

العبارة "توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الأدوار" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط مرتفع (4,21) وانحراف (0,741)، ما يعكس اتفاقاً قوياً ومستقرًا حول أثر التنظيم الوظيفي في تقليل الضغوط.

أما عبارة "كثرة الأعمال وإنجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل" فسجلت متوسطاً عالياً (4,16) وانحرافاً منخفضاً (0,754)، مما يشير إلى توافق شبه كامل على أن الضغط الزمني عامل أساسي في تشكيل الضغوط النفسية لدى الموظفين.

العبارتان المتعلقةتان بالجوانب الفيزيائية للبيئة وهما "درجة الرطوبة تؤثر على أداء العمال" و"انتشار الغبار يشعرهم بالتضايق" حصلتا على متوسطات مقبولة (3,92 و 3,89 على التوالي)، بانحرافين (0,941 و 0,863)، ما يعكس رضا عامًا حول هذه العلاقة لكن مع بعض التباين بين المشاركين، ربما بسبب اختلاف طبيعة مواقع العمل داخل المؤسسة.

عبارة "نظام الترقية العادل يحفز الفرد" سجلت متوسط (3,92) بانحراف أعلى نسبياً (1,148)، ما يعني أن الرأي العام إيجابي، لكن توجد تباينات كبيرة بين الموظفين حول عدالة الترقية وتفسيرها كعامل مخفف للضغوط.

من ناحية أخرى، العبارات ذات المتوسطات الأقل كانت مرتبطة بالهيكل التنظيمي والحوافز، مثل: "الهيكل التنظيمي يتيح المشاركة في اتخاذ القرار" بمتوسط (3,08) وانحراف مرتفع (1,260)،

و"نظام الحوافز عادل ومحفز" بمتوسط (3,05) وانحراف كبير (1,207)، ما يعكس حالة من الحياد أو عدم الرضا، إلى جانب وجود تباين واسع في التقييمات، ربما بسبب اختلاف المواقع الوظيفية أو الإدارات التي ينتمي إليها المستجيبون.

كما جاءت عبارة "بيئة العمل المادية مريحة" بمتوسط (3,26) وانحراف (1,083)، ما يدل على حياد يميل إلى الرضا الضعيف، وتفاوت واضح في تقييمات الراحة الفيزيائية للمكان.

في المجمل، تشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يعتبرون الوضوح في المسؤوليات، وتحسين الأجور، وتوفير التكنولوجيا من أهم العوامل التي تساهم في تخفيف ضغوط العمل، بينما يبدون تحفظاً تجاه مدى فعالية الهيكل التنظيمي ونظام الحوافز في هذا السياق، وذلك مع اختلافات ملحوظة في بعض التقييمات تدعو إلى مراجعة هذه الجوانب من قبل إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة كل فرضية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

Ho: لا يسود مؤسسة سونلغاز - قالمة - مناخ تنظيمي إيجابي ذو دلالة إحصائية.

H1: يسود مؤسسة سونلغاز - قالمة - مناخ تنظيمي إيجابي ذو دلالة إحصائية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار **One-Sample T-Test** بهدف تحديد ما إذا كان متوسط استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي يختلف دالاً إحصائياً عن القيمة المحايدة للمقياس وهي 3. وقد تم اعتماد مستوى دلالة 0.05 لتفسير النتائج. والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار **T-Test** لمحور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

قيمة المعيار = 3			
قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة	
4,818	37	0,000	محور واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (14) نتائج اختبار **T-Test** للعينة الواحدة لفرضية اختبار واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - قالمه. وقد تم اعتماد القيمة المحايدة (3) كمقارنة، والتي تمثل عدم وجود رأي إيجابي أو سلبي لدى أفراد العينة. أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة T بلغت (4,818) عند درجات حرية تساوي 37، مع مستوى دلالة (Sig = 0,000) وهو أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط المحسوب (الذي سبق أن بلغ 3.53) والقيمة المحايدة.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود مناخ تنظيمي إيجابي، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تشير إلى أن مؤسسة سونلغاز - قالمه يسودها مناخ تنظيمي إيجابي ذو دلالة إحصائية. وتدل هذه النتيجة على أن العاملين بالمؤسسة يدركون وجود مناخ تنظيمي إيجابي يؤثر في بيئة العمل لديهم، وهو ما يعكس فعالية بعض الأبعاد التنظيمية كمستوى الاتصال والتكنولوجيا ونمط القيادة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

H_0 : لا تسود مؤسسة سونلغاز - قالمه - ممارسات تنظيمية تساهم في التقليل من ضغوط العمل بشكل دال إحصائياً.

H_1 : تسود مؤسسة سونلغاز - قالمه - ممارسات تنظيمية تساهم في التقليل من ضغوط العمل بشكل دال إحصائياً.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار **One-Sample T-Test** بهدف تحديد ما إذا كان متوسط استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي يختلف دالاً إحصائياً عن القيمة المحايدة للمقياس وهي 3. وقد تم اعتماد مستوى دلالة 0.05 لتفسير النتائج. والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار **T-Test** لمحور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بمؤسسة

قيمة المعيار = 3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
0,000	37	9,128	محور علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بمؤسسة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (15) نتائج اختبار **T-Test** للعينة الواحدة لقياس مدى وجود ممارسات تنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز - قائمة تُسهم في التقليل من ضغوط العمل بشكل دال إحصائياً. تم اعتماد القيمة المحايدة للمقياس (3) (كمراجع للمقارنة، وهي تمثل غياب موقف واضح لدى أفراد العينة حول وجود مثل هذه الممارسات. وقد أظهرت النتائج أن قيمة T بلغت 9,128) (عند درجات حرية تساوي 37، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهو ما يُعد أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

تشير هذه النتيجة إلى وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحسوب (الذي بلغ 3.79) والقيمة المحايدة، ما يعني أن العاملين يرون أن المؤسسة تتبنى فعلياً ممارسات تنظيمية تساهم في الحد من ضغوط العمل. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، التي تفيد بأن مؤسسة سونلغاز - قائمة تسودها ممارسات تنظيمية فعّالة في التخفيف من ضغوط العمل. وتدعم هذه النتيجة ما ورد سابقاً من متوسطات مرتفعة نسبياً لبعض العبارات، مثل دور التكنولوجيا وتوضيح المسؤوليات وتحسين الأجور في تقليل الجهد والتوتر الوظيفي.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار بيرسون **Pearson** لقياس معامل الارتباط، وذلك بهدف تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل داخل مؤسسة سونلغاز -قائمة. وقد تم اعتماد مستوى دلالة 0.05 لتحديد معنوية العلاقة، ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في

مؤسسة سونلغاز -قائمة

الابعاد	الاتصال	التكنولوجيا	متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرار	متوسط بعد نمط القيادة	متوسط بعد الهيكل التنظيمي	متوسط بعد نظام الحوافز
معامل الارتباط	0,560**	0,459**	0,637**	0,627**	0,628**	0,637**
Sig	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000
N	38	38	38	38	38	38

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

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

يعرض الجدول رقم (16): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة، ويهدف إلى اختبار الفرضية الثالثة القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي وضغوط العمل. أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد محل الدراسة ترتبط إيجابياً مع ضغوط العمل بمعاملات ارتباط تتراوح بين (0,459) و(0,637)، وهي علاقات متوسطة إلى قوية حسب تفسير بيرسون، كما أن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقات ذات دلالة إحصائية عالية.

يتضح أن بعد المشاركة في اتخاذ القرار ونظام الحوافز يرتبطان ارتباطاً قوياً نسبياً بضغوط العمل ($r = 0,637$)، مما يشير إلى أن تحسين هذه الجوانب قد يسهم بشكل كبير في تخفيف الضغوط داخل المؤسسة. كذلك أظهر بعد نمط القيادة ($r = 0,627$) والهيكل التنظيمي ($r = 0,628$) تأثيراً مهماً في هذا السياق، مما يبرز أهمية العوامل التنظيمية البنوية والإدارية في تشكيل بيئة العمل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، والتي تفيد بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مؤسسة

سونلغاز - قالمة، ما يدعم نتائج التحليل الوصفي السابقة ويعزز من مصداقية الاستنتاجات العامة للدراسة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات الشخصية، حيث استُخدم اختبار T -test لقياس دلالة الفروق في آراء المبحوثين حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل باختلاف متغير الجنس، بينما استُخدم اختبار One-Way ANOVA لتحليل الفروق وفقاً للمتغيرات متعددة الفئات مثل العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 لتحديد ما إذا كانت الفروق في متوسطات الاستجابات ذات دلالة إحصائية، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

1. بالنسبة لمتغير الجنس

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير الجنس

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام إختبار T

المحور	اختبار ليفن		T	df	مستوى الدلالة	الملاحظة
	F	Sig				
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	0,879	0,355	-1,373	36	0,178	غير دال إحصائياً
			-1,504	27,030	0,144	
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	1,538	0,223	0,108	36	0,915	غير دال إحصائياً
			0,122	29,261	0,904	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب متغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.178)، ما يشير إلى أن تقييم المناخ التنظيمي لا يختلف بين الذكور والإناث. وبالمثل، لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.915)، مما يدل على أن متغير الجنس لا يؤثر في تقييم هذه العلاقة.

2. بالنسبة لمتغير العمر

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ

التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة، تُعزى إلى متغير العمر

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ

التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة، تُعزى إلى متغير العمر

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	3,626	2	1,813	4,627	0,016
	داخل المجموعات	13,713	35	0,392		
	المجموع	17,339	37			
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	بين المجموعات	0,448	2	0,224	0,763	0,474
	داخل المجموعات	10,282	35	0,294		
	المجموع	10,730	37			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب متغير العمر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.016)، ما يشير إلى أن تقييم المناخ التنظيمي يختلف باختلاف الفئة العمرية للمستجيبين. في المقابل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في آراءهم حول علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، حيث كانت قيمة الدلالة (0.474)، مما يدل على أن العمر لا يُعد عاملاً مؤثراً في تقييم هذه العلاقة.

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي
الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	1,100	3	0,367	0,768	0,520
	داخل المجموعات	16,239	34	0,478		
	المجموع	17,339	37			
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	بين المجموعات	0,227	3	0,076	0,245	0,864
	داخل المجموعات	10,503	34	0,309		
	المجموع	10,730	37			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة سواء فيما يتعلق بواقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.520)، أو بعلاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.864). وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي للمستجيبين لا يؤثر على تقييمهم لهذين المحورين.

4. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب المسمى الوظيفي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	4,803	4	1,201	3,161	0,026
	داخل المجموعات	12,536	33	0,380		
	المجموع	17,339	37			
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	بين المجموعات	2,257	4	0,564	2,198	0,091
	داخل المجموعات	8,472	33	0,257		
	المجموع	10,730	37			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب المسمى الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.026) وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن المسمى الوظيفي يؤثر على تقييم الأفراد لهذا المحور. أما فيما يتعلق بعلاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل، فقد كانت قيمة الدلالة (0.091) أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين أفراد العينة بهذا الخصوص.

5. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قالمة، تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	2,376	3	0,792	1,799	0,166
	داخل المجموعات	14,963	34	0,440		
	المجموع	17,339	37			
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	بين المجموعات	0,511	3	0,170	0,566	0,641
	داخل المجموعات	10,219	34	0,301		
	المجموع	10,730	37			

SPSS.V27 المصدر: من 120 الطالب بالاعتماد على مخرجات

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول كل من واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.166) و(0.641) على التوالي، وهما أكبر من 0.05، مما يعني أن متغير سنوات الخبرة لا يؤثر تأثيراً معنوياً في تقييم الأفراد لهذين المحورين داخل مؤسسة سونلغاز -قائمة.

6. بالنسبة لمتغير الوضعية الاجتماعية

Ho: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة، تُعزى إلى متغير الوضعية الاجتماعية.
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في آراء أفراد العينة حول دور المناخ التنظيمي في تقليل ضغوط العمل في مؤسسة سونلغاز - قائمة، تُعزى إلى متغير الوضعية الاجتماعية.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات حسب العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز	بين المجموعات	2,404	3	0,801	1,824	0,161
	داخل المجموعات	14,935	34	0,439		
	المجموع	17,339	37			
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	بين المجموعات	0,196	3	0,065	0,210	0,888
	داخل المجموعات	10,534	34	0,310		
	المجموع	10,730	37			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V27

أظهرت نتائج اختبار الفروق حسب الوضعية الاجتماعية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول كل من واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.161) و(0.888) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). هذا يشير إلى أن الوضعية الاجتماعية لا تُحدث فروقاً معنوية في تقييم الأفراد لهذين المحورين داخل مؤسسة سونلغاز - قائمة.

خلاصة الفصل

أظهرت نتائج الفصل الميداني أن المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - قالمة يُقَيِّم بشكل إيجابي من طرف أفراد العينة، حيث تجاوز المتوسط العام للقيم المحايدة بشكل دال إحصائيًا، كما كشفت التحليلات عن وجود ممارسات تنظيمية تُساهم في التقليل من ضغوط العمل. وأكد اختبار بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائيًا بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل، مما يدل على تأثير المناخ التنظيمي في تخفيف تلك الضغوط. أما بخصوص الفروق بين أفراد العينة، فقد سُجلت فروق دالة إحصائيًا فقط حسب متغيري العمر والمسمى الوظيفي في محور واقع المناخ التنظيمي، في حين لم تُسجل فروق معنوية في باقي المتغيرات، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل بغض النظر عن الخصائص الفردية .

الخاتمة

يعتبر المناخ التنظيمي من أبرز العوامل المؤثرة في بيئة العمل، فهو يمثل الإطار العام الذي يعمل ضمنه الافراد داخل المنظمة، ويتحدد من خلال أنماط القيادة، أنماط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، العلاقات الداخلية... أما ضغوط العمل فهي تمثل حالة من التوتر النفسي أو البدني لدى الافراد العاملين، والتي تنشأ بسبب عدم التوازن بين متطلبات العمل وقدراتهم.

يلعب المناخ التنظيمي دوراً بالغ الأهمية في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال تأثيره المباشر على ضغوط العمل التي يتحملها العامل، فكل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي، له أثر على الحالة النفسية والمهنية للفرد، مما يؤثر على مردوديته، ومن جهة أخرى، فإن ضغوط العمل تعتبر بمثابة هدر اقتصادي داخلي، لأنها تؤثر بشكل سلبي على كفاءة أداء العنصر البشري، وتزيد من التكاليف غير المباشرة كالتأخر في العمل، الغيابات، وتراجع الإنتاجية، تدني الجودة، التسرب الوظيفي.

ويتضح أن المناخ التنظيمي في بيئة العمل الذي يتميز بالاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، يجعلها بيئة مريحة وقادرة على تقليل الكثير من الضغوط، كما أن هناك أبعاداً للمناخ التنظيمي كالهيكلة التنظيمي والتدريب قادرة على التقليل من ضغوط العمل داخل المنظمة، كما أن المناخ التنظيمي الإيجابي له دور في تقليل الضغوط.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات التي تم تجميعها من ميدان الدراسة لاختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية الدراسة والاسئلة الفرعية تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي له دور في التقليل من ضغوط العمل من خلال عناصره وأبعاده، ومن خلال قدرته على خلق بيئة عمل تقلل من مصادر هذه الضغوط وتُعزز الاستقرار النفسي والمهني للعامل.

النتائج النظرية للدراسة:

يُعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في بيئة العمل، يتكون من عناصر كنمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والعلاقات الداخلية، وله تأثير على أداء العنصر البشري داخل المنظمة.

ضغوط العمل تتشكل عن عوامل تنظيمية وشخصية وخارجية، حيث يؤدي غموض الدور، وتزايد الأعباء الوظيفية، وعدم التقدير، وعدم التوازن بين مهام الوظيفة وقدرات الفرد العامل إلى نشوء نوع من الضغوطات المؤثرة سلباً في الأداء والإنتاجية والاستقرار المهني.

تلعب أبعاد المناخ التنظيمي دوراً مهماً في مواجهة ضغوط العمل بشطب استباقي، حيث يساهم وضوح الهيكل التنظيمي وفعالية نظم الاتصالات، عدالة نظم الحوافز، كفاءة فرق العمل، فرص التدريب التي توفرها المنظمة في بناء بيئة عمل مرنة وداعمة ومحفزة، وتقلل من مصادر الضغوط المهنية.

تؤثر جودة المناخ التنظيمي بشكل مباشر في مستوى الضغوط داخل المنظمة، فكلما تم توضيح الأدوار، وإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات للعاملين، وتحسين العلاقات الداخلية، انخفضت درجات الضغط المهني، مما يبرز أهمية اتخاذ المناخ التنظيمي كأداة لإدارة الموارد البشرية بفعالية.

المناخ التنظيمي ليس فقط عاملاً نفسياً أو إدارياً بل له انعكاسات اقتصادية مباشرة على المنظمات، حيث يؤدي المناخ الإيجابي إلى تقليل تكاليف ضغوط العمل الناجمة عن الغيابات، الصراعات الداخلية، وانخفاض الأداء، مما يجعله عاملاً أساسياً يساهم في استقرار المؤسسة وكفاءتها ويعزز تنافسيتها

تتفاوت آثار ضغوط العمل حسب نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فالمناخ الإيجابي يقلل من هذه الضغوط، بينما يُعزز المناخ السلبي من حدة الضغوط ويؤدي إلى ارتفاع معدل الإرهاق.

النتائج التطبيقية

بناءً على النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال مختلف الاختبارات المستخدمة في الدراسة، يمكن تلخيص أبرز ما توصلت إليه كما يلي:

✓ أظهرت نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن متوسط استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - قالمة أعلى من القيمة المحايدة بشكل دال إحصائياً، ما يشير إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي.

✓ بينت نتائج التحليل وجود ممارسات تنظيمية فعالة داخل المؤسسة تُساهم في التخفيف من ضغوط العمل، بدلالة معنوية.

✓ أظهر اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي (كالقيادة، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا...) ومستوى ضغوط العمل، ما يدل على تأثير هذه الأبعاد في تخفيف الضغوط.

✓ لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل تُعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة أو الوضعية الاجتماعية.

✓ سُجلت فروق دالة إحصائية في محور "واقع المناخ التنظيمي" تعزى إلى متغيري العمر والمسمى الوظيفي، ما يشير إلى اختلاف تقييم المناخ التنظيمي بحسب موقع الفرد أو فئته العمرية داخل المؤسسة.

المقترحات:

من خلال ما جاء في هذه الدراسة، وكذا النتائج المتحصل عليها، قومت ببعض الاقتراحات كالتالي:

✓ ضرورة العمل على اعتماد أنماط قيادية مُحفزة، تقوم على دعم العاملين وإشراكهم في القرارات، مما يعزز شعورهم بالثقة والتقدير ويقلل من شعورهم بالضغوط.

✓ العمل على تحسين آليات الاتصال بالمؤسسة من خلال توفير بيئة اتصال فعالة وواضحة بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يساعد على تفادي عدة عوائق مثل غموض الدور والازدواجية في المهام.

✓ مراجعة نظام الحوافز، والعمل على جعله مرتبطاً بالأداء والإنجاز من أجل تحفيز العمال على مواجهة ضغوط العمل

✓ توفير برامج تدريب تُمكن العمال من تطوير مهاراتهم للتأقلم مع مختلف التغيرات في بيئة العمل، مما يساهم في التقليل من الضغوط الناتجة عن قلة كفاءة العامل أو عدم الجاهزية.

✓ ضرورة التركيز على تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

✓ العمل على تجسيد مرونة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يسمح بتوزيع المهام والمسؤوليات بطريقة أكثر وضوحاً.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. حسين حريم، إدارة المنظمات " منظور كلي "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الإصدار الثاني، 2010.
2. شعبان علي الحسين السيسي، أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
3. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
4. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.

المجلات والمقالات:

1. البشير غربي، أيوب مسيكر، رانية هادف، واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، المجلد 05، العدد الثاني، 2022.
2. بلال مشعلي، صالح محرز، مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني بعنوان الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل المستشفيات تموجا، 2018.
3. عبد الحفيظ بن ساسي ، محجوبي هناء، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التميز التنظيمي- دراسة حالة مؤسسه اتصالات الجزائر ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر، المجلد 13، العدد الأول، 2024.
4. نصر الدين جابر ، فريدة بولسنان، المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
5. جمال بن نعمان، حميدة بوزيد، ضغوط العمل بين الأسباب، الآثار وسبل إدارتها، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة علي لونيسي، البليدة-الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2022.

6. حدة متلف، ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة-دراسة ميدانية، مجله الاقتصاد الصناعي جامعة الحاج لخضر باتنة-الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2022.
7. سبرينة مانع، الاستراتيجية التدريبية كآلية للتقليل من الضغوط المهنية لدى الموظفين - دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السادس عشر، ديسمبر 2014.
8. سفيان بوعطيط، رانيا هادف، العوامل البيئية التنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إيليزي-الجزائر، العدد الثالث، 2018.
9. يوسف سيفي مباديء الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، مخبر الانساق، البنيات، النماذج والممارسات، جامعة وهران 2-الجزائر، العدد 12، 2019.
10. طارق مقدر، استراتيجية مواجهة ضغوط العمل في المنظمة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، المجلد 25، العدد 1، ص 254.
11. طاوس عبيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الأفراد - دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 2023.
12. عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني، المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعه أسيوط، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2020.
13. عصام عطابي، حورية ترزولت عمروني، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه قاصدي مرباح -الجزائر، العدد 35، 2018.
14. عمر سرار، مسببات ضغوط العمل في المنظمات، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، القطب الجامعي القليعة، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، 2020.
15. عيد الناصر طلب، حسن، المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين، دراسة حالة الكلية التطبيقية بجريملاء، المجلة العربية للنشر العلمي الإصدار 6، العدد 58.

16. عيسى قبقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، العدد 14، 2008.
17. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
18. فاطمة دريدي، فاطمة زرفاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجله رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، جامعة محمد الأمين دباغين سطيف، المجلد السابع، العدد الثاني، 2021.
19. فائد بن لويبان صلاح الرشيدي، دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على موظفي إدارة المدينة المنورة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 16، 2021.
20. فؤاد وشاش، وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، جامعة معسكر، 2021.
21. كامل بربور، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.
22. مراد بومنفار، شادية هميلة، استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعته عبد الحميد مهري قسنطينة 2-الجزائر، العدد 08، 2016.
23. منيرة سامي إبراهيم النغموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي على العاملين، دراسة تطبيقية قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 6، الإصدار 61، 2024.
24. هدى ساكر، بوعطيط جلال الدين، المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي -دراسة نظرية تشخيصية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2021.
25. هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2019.

26. وفاء زوقار، فوزية برسولي، أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية - دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بركة - باتنة - مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بركة، الجزائر، المجلد الرابع، العدد الأول، 2021.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل، في تحسين مستولا الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى غزة-فلسطين، 2016.

2. أسماء نعيم جميل أبو سمرة، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.

3. آمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي جبل-نموذج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016.

4. أياد أحمد حسن النبية، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2011.

5. إيمان بن محمد، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة ملبنة نوميديا بولاية قسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.

6. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين/ 2008.

7. بلال مشعلي، صالح محرز، مصادر ضغوط العمل في المؤسسات الصحية وطرق معالجتها ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني بعنوان الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل المستشفيات تموجا، 2018.

8. خير الدين ابن خرو ، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية - دراسة ميدانية بمدارس بلدية العوينات لولاية تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
9. رزيقة جايب، تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021.
10. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
11. يوسف سيفي المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية، لجامعة تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2-الجزائر، 2019.
12. صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس-الجزائر، 2010.
13. عبد السلام حمادوش، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2-الجزائر، 2019.
14. علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان 2021.
15. عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم (دراسة ميدانية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان-الأردن، 2009.

16. محمد العيفة ، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.
17. فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015.
18. فيروز زروخي، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، الشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
19. محمد بن عدة، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2018.
20. محمد حسين خميس أبورحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.
21. محمد مالكي، أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات-دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درايبة، الجزائر، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

Savoie André, Luc Brunet, climat organisationnel et culture organisationnelle :apports distincts ou redondance ? Revue québécoise, vol.21, N° 3, 2000, P 180-183.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الاول

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

اختصاص: اقتصاد وتسيير مؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز

قالمة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم استبيان دراسة بعنوان " دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز - قالمة" والتي تدخل ضمن تحضير دراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، اختصاص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وذلك بهدف استطلاع رأيكم حول الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر الموظفين العاملين بمؤسسة سونلغاز قالمة. راجين ومتمنين الإجابة عن فقراته جميعا بوضع علامة (X) في المكان الذي يعكس آراءكم، ونود إعلامكم بأن هذه المعلومات ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان، وأن البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول :البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	الإجابة
العمر	أقل من 30 سنة	
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 51 سنة	
	أقل من 30 سنة	
	من 31 إلى 40 سنة	
	من 41 إلى 50 سنة	
	أكثر من 51 سنة	
الجنس	ذكر	
	أنثى	
الموهل العلمي	ثانوي	
	جامعي	
	دراسات عليا	
	أخرى	
المسمى الوظيفي	رئيس قس م	
	محاسب	
	مهندس	
	متصرف إداري	
	أخرى	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
	من 6 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 20 سنة	
	أكثر من 21 سنة	
الوضعية الاجتماعية	أعزب	
	متزوج	
	مطلق	
	أرمل	

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع المناخ التنظيمي بمؤسسة سونلغاز					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
I. الاتصال					
					01 قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي أعمل بها تساعد على القيام بالعمل بأكمل وجه
					02 يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات
					03 توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات
					04 تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
					05 المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة
					06 الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات
II. التكنولوجيا					
					07 التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام
					08 المؤسسة التي أعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل باستمرار
					09 تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد
					10 مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها
					11 يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال
					12 توفر المؤسسة تكنولوجيا تساعد العمال على أداء المهام
III. المشاركة في اتخاذ القرار					
					13 يتم حل المشكلات التي تواجه العمل
					14 أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي أعمل بها
					15 تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
					16 يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مما يسمح لهم بالحوار دون قيود
					17 أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي أعمل بها
					18 أشارك مع مسؤولي الإدارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي أعمل بها
IV. نمط القيادة					
					19 في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الآخرين دون تمييز

20	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر وزملائي في العمل
21	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة
22	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل
23	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية
24	يهتم المسؤول المباشر بتشجيعي ودعمي
.V. الهيكل التنظيمي	
25	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
26	تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي
27	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة
28	حدود السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة
29	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية
30	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي
.VI. نظام الحوافز	
31	تُمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة
32	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله
33	تتم الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة
34	يتم التركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة
35	تمنح المؤسسة التحفيز في الأوقات المناسبة
36	تركز المؤسسة على التحفيز المعنوي من خلال احترام المرؤوسين للعمال
المحور الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بمؤسسة سونلغاز قالمة	
01	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتيح للعاملين فيها فرصا عديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات
02	نظام الحوافز والأجور في المؤسسة عادل ومحفز ويساهم في تخفيف ضغوط العمل
03	انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة يُشعر العمال فيها بالتضايق
04	تؤثر درجة الرطوبة المنتشرة في أماكن العمل على مستوى أداء العمال
05	بيئة العمل المادية في المؤسسة مريحة وتتناسب مع احتياجات العمال والعمل المطلوب منهم
06	كثرة الأعمال وإنجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل
07	نظام الترقية العادل يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى ما لديه من طاقة وجهد
08	توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الأدوار
09	تحسين أجور العمال يُعزز من قدرتهم الشرائية
10	تساعد التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول

الملحق رقم 02: اختبار ثبات الاستبيان

Reliability

1. بالنسبة لبعد الاتصال

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,844	6

Reliability

2. بالنسبة لبعد التكنولوجيا

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

Reliability

3. بالنسبة لبعد المشاركة في اتخاذ القرار

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,903	6

Reliability

4. بالنسبة لبعد النمط القيادة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,910	6

Reliability

5. بالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,890	6

Reliability

6. بالنسبة لبعء نظام الحوافز

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,899	6

Reliability

بالنسبة للمحور الأول ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,967	36

Reliability

بالنسبة للمحور الثاني ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,740	10

Reliability

بالنسبة للاستمارة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,965	46

2. اختبار الصدق الداخلي للاستبيان

Correlations

1. بالنسبة لارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الاول

Correlations

[illegible]

	Sig. (2- taile d)		,000	,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
					0	3	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0
	N 3	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	8																	

Correlations

Correlations																			
		يتم	يتم																
		التركيز	الترقية	هناك															
		يز	ية	يتناسد	تذ														
		على	على	ب	تمنح	ى	يتوا	تذ	صد	تذ	صد	فك	الهيكل	حدود	يتصد	من	فرز	تب	المكافأة
		جانب	اساس	الرا	الحوا	عالي	فك	صد	صا	صا	صا	صا	صا	صا	صا	صا	صا	صا	صا
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة
		التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة	التركة					

Correlations

تركز المؤسسة على التحفيز
المعنوي من خلال احترام
المرووسين للعمال

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة Pearson Correlation ,751**

Sig. (2-tailed)	,000
N	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS
/VARIABLES=T2 O1.1 O1.2 O1.3 O1.4 O1.5 O1.6 O1.7 O1.8 O1.9 O1.10
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

2. بالنسبة لارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الثاني

Correlations

		الهيكل التنظيمي	نظام الحوافز والاجور في المؤسسة عادل ومحفز ويساهم في تخفيف ضغوط العمل	انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة يشعر العمال فيها بالتضايق
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة		بالمؤسسة يتيح لعاملين فرص عديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة	Pearson Correlation	1	,745**	,661**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	38	38	38

Correlations

		تؤثر درجة الرطوبة المتشرة في اماكن العمل على مستوى اداء العمال	بيئة العمل المادية في المؤسسة مريحة وتتناسب مع احتياجات العمال والعمل المطلوب منهم	كثرة الاعمال وانجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل	نظام الترقية العادل يحفز الفرد ويجعله يبذل اقصى مال ديه من طاقة وجهد
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة	Pearson Correlation	,645**	,590**	,473**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000
	N	38	38	38	38

Correlations

توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الادوار	تساعدا التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول	تحسين اجور العمال يعزز من قدرتهم الشرائية		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة	Pearson Correlation	,503**	,111	,369*
	Sig. (2-tailed)	,001	,506	,023
	N	38	38	38

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

3. بالنسبة للصدق البنائي

Correlations

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	متوسط بعد الاتصال	متوسط بعد التكنولوجيا		
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Pearson Correlation	1	,838**	,692**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	38	38	38

Correlations

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرار	متوسط بعد نمط القيادة	متوسط بعد الهيكل التنظيمي		
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Pearson Correlation	,880**	,856**	,897**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	

Correlations

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	متوسط بعد نظام الحوافز		
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Pearson Correlation	,876**	
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	38	

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

Factor Analysis

3. اختبار KMO لكفاية العينة

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 24,548
	df 1
	Sig. ,000

Explore

4. اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

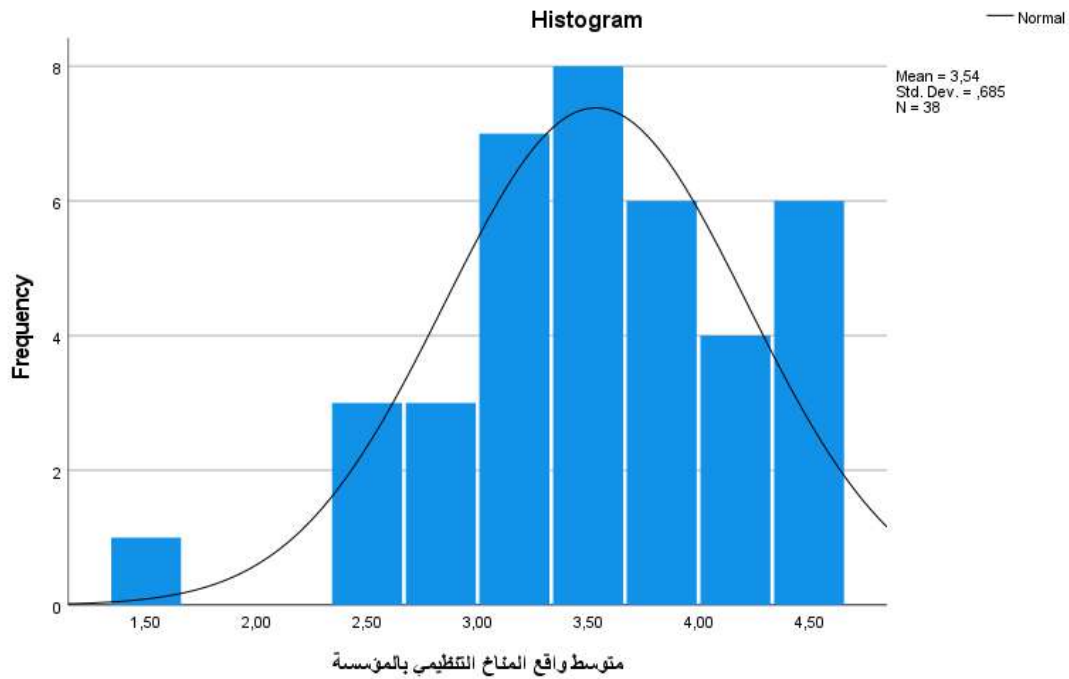
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	,093	38	,200*	,966	38	,300
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	,064	38	,200*	,976	38	,587

*. This is a lower bound of the true significance.

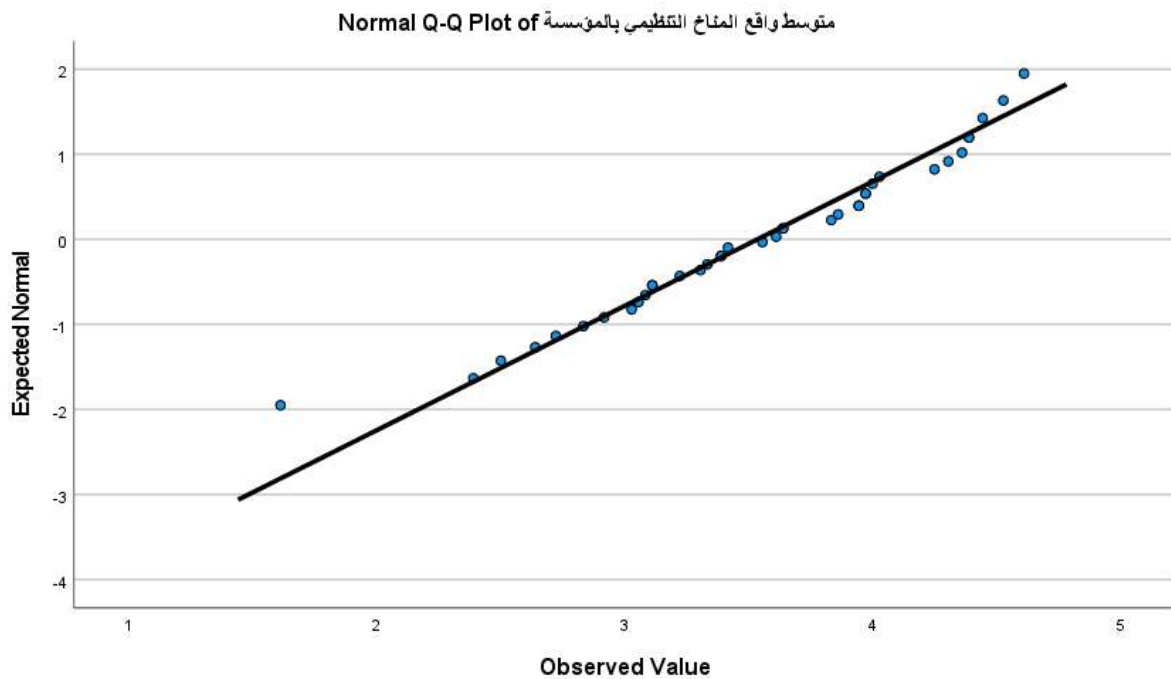
a. Lilliefors Significance Correction

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة

المدرج التكراري للمحور الاول

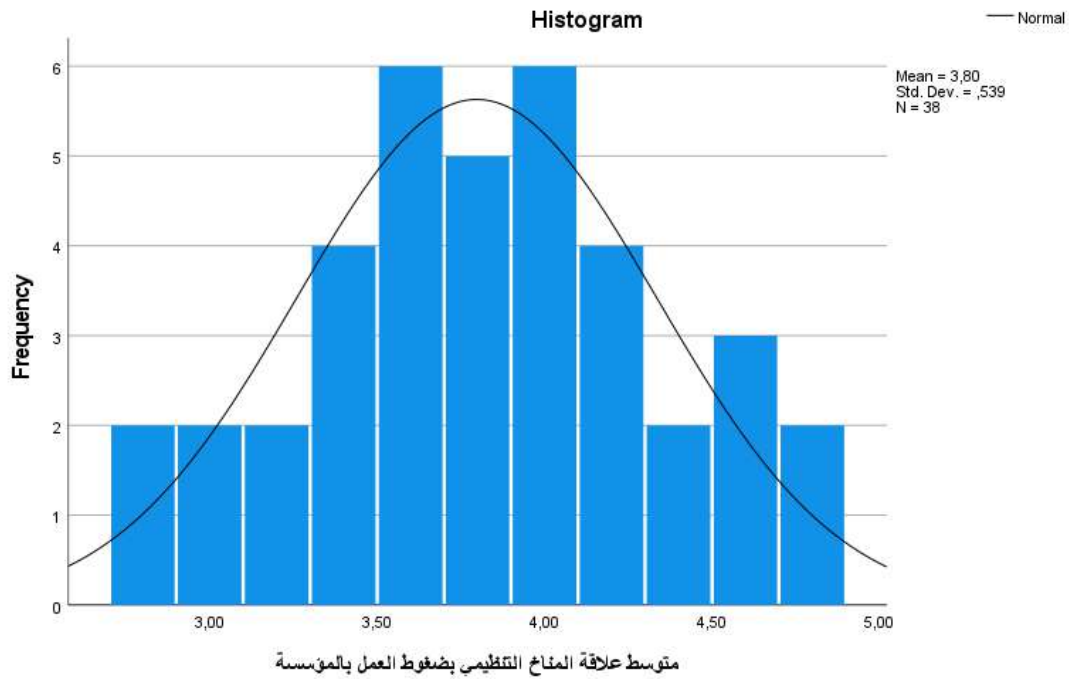


شكل الانتشار حول المحور الاول

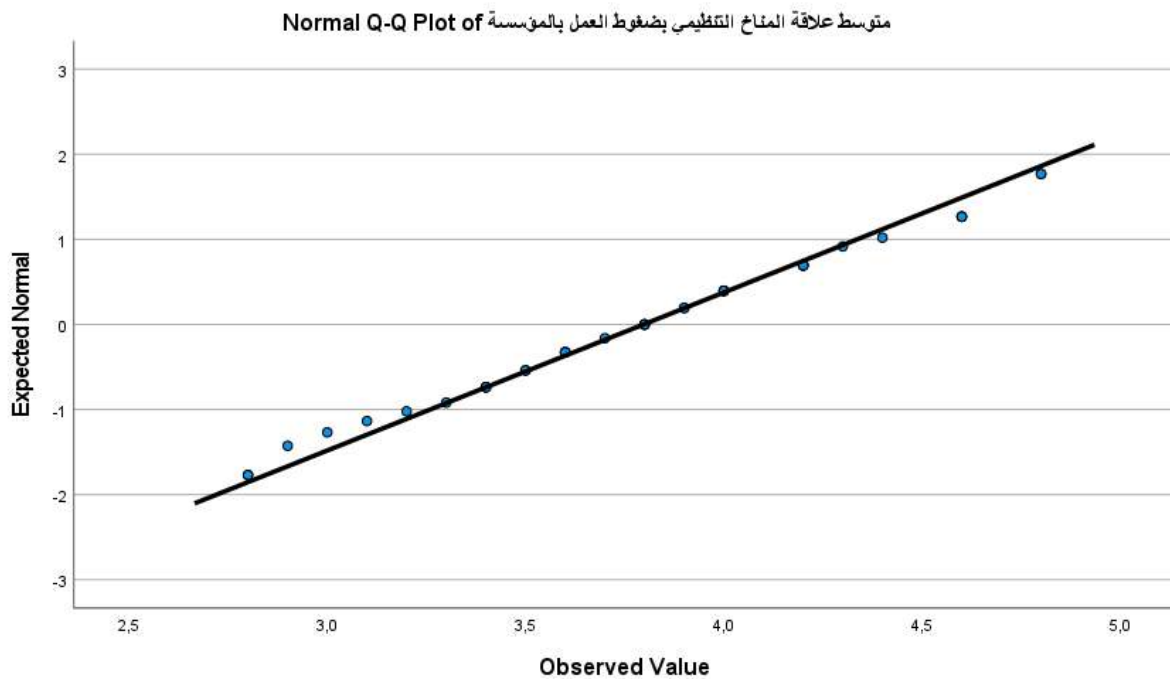


متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة

المدرج التكراري للمحور الثاني



شكل الانتشار حول المحور الثاني



FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الوضعية الاجتماعية
/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MODE
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

5. تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالبيانات الشخصية (النسب والتكرارات)

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31 الى 40	5	13,2	13,2	13,2
	من 41 الى 50	26	68,4	68,4	81,6
	اكثر من 51	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	26	68,4	68,4	68,4
	انثى	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	10,5	10,5	10,5
	جامعي	24	63,2	63,2	73,7
	دراسات عليا	6	15,8	15,8	89,5
	اخرى	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	4	10,5	10,5	10,5
	محاسب	4	10,5	10,5	21,1
	مهندس	11	28,9	28,9	50,0
	متصرف اداري	6	15,8	15,8	65,8
	اخرى	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5	1	2,6	2,6	2,6
	من 6 الى 10	7	18,4	18,4	21,1
	من 11 الى 20	20	52,6	52,6	73,7
	اكثر من 21	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعزب	2	5,3	5,3	5,3
	متزوج	33	86,8	86,8	92,1
	مطلق	1	2,6	2,6	94,7
	ارمل	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=العمر المؤهل العلمي المسمى الوظيفي سنوات الخبرة
/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM MEDIAN MEAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

6. تحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بمحاور الدراسة (المتوسطات والانحرافات)

1. بالنسبة للمحور الاول

Statistics

		قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعد على القيام بالعمل على اكمل وجه	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	المعلومات التي تصلني من رئيس المباشر تتصف بالوضوح والدقة
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,97	4,08	4,08	3,84	3,95
	Std. Deviation	,716	,850	,784	,855	,899

Statistics

		الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات	التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام	المؤسسة التي اعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل	تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد	مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,79	4,16	3,79	4,00	4,03
	Std. Deviation	1,018	,823	1,094	,959	,944

Statistics

		يتم استخدام التكنولوجيا لانجاز اغلب الاعمال	توفر المؤسسة التكنولوجيا تساعد العمال على اداء المهام	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	امتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بمجال علمي داخل المؤسسة التي اعلم بها	تحرص الادارة على اشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,71	3,92	3,53	3,55	3,45
	Std. Deviation	1,063	,784	,979	,978	1,083

Statistics

		يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مما يسمح لهم بالحوار دون قيود	اشراك في عملية تقييم ادائي داخل المؤسسة التي اعمل بها	اشراك مع مسؤولي الادارة العليا في وضع اهداف المؤسسة التي اعمل بها	في مؤسستنا يتم معاملتنا بانصاف مع الزملاء الاخرين دون تمييز	هناك ثقة وتعاون بين السؤول المباشر وزملائي في العمل
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,32	3,13	2,95	3,11	3,55
	Std. Deviation	1,165	1,119	1,229	1,034	1,132

Statistics

		يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	يهتم المسؤول المباشر بامور العاملين الشخصية	يهتم المسؤول المباشر بتشجيعي ودعمي	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,29	3,87	3,32	3,58	3,21
	Std. Deviation	1,063	,811	1,068	1,081	1,018

Statistics

		تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	حدود السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية	هناك مستوى عالي من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,55	3,63	3,42	3,11	3,13
	Std. Deviation	1,032	,883	1,004	1,008	1,018

Statistics

		تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله	تتم الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لاسس واضحة ومعروفة	يتم التركيز على جانب المكافأة اكثر من التركيز على جانب العقوبة	تمنح المؤسسة التحفيزات في الاوقات المناسبة
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,32	3,29	3,13	2,95	3,32
	Std. Deviation	1,016	1,113	1,044	1,207	1,016

Statistics

تركز المؤسسة على التحفيز المعنوي من خلال احترام
المروسين للعمال

N	Valid 38
	Missing 0
	Mean 3,26
	Std. Deviation 1,083

Frequency Table (نسب وتكرار كل إجابة لكل عبارة)

قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعد على القيام بالعمل على اكمل وجه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
	محايد	1	2,6	2,6	7,9
	موافق	30	78,9	78,9	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	2	5,3	5,3	7,9
	موافق	25	65,8	65,8	73,7
	موافق بشدة	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	1	2,6	2,6	5,3

محايد	1	2,6	2,6	7,9
موافق	26	68,4	68,4	76,3
موافق بشدة	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرووسين بسرعة كبيرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	3	7,9	7,9	10,5
	محايد	2	5,3	5,3	15,8
	موافق	27	71,1	71,1	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المعلومات التي تصلني من رئيس المباشر تتصف بالوضوح والدقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10,5	10,5	10,5
	محايد	4	10,5	10,5	21,1
	موافق	20	52,6	52,6	73,7
	موافق بشدة	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	6	15,8	15,8	18,4
	موافق	24	63,2	63,2	81,6
	موافق بشدة	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهولة الاستخدام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	1	2,6	2,6	5,3
	محايد	1	2,6	2,6	7,9
	موافق	23	60,5	60,5	68,4
	موافق بشدة	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المؤسسة التي اعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	4	10,5	10,5	15,8
	محايد	3	7,9	7,9	23,7
	موافق	20	52,6	52,6	76,3
	موافق بشدة	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الانترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	3	7,9	7,9	10,5
	محايد	2	5,3	5,3	15,8
	موافق	21	55,3	55,3	71,1
	موافق بشدة	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	3	7,9	7,9	10,5
	محايد	1	2,6	2,6	13,2
	موافق	22	57,9	57,9	71,1
	موافق بشدة	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم استخدام التكنولوجيا لانجاز اغلب الاعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	6	15,8	15,8	18,4
	محايد	4	10,5	10,5	28,9
	موافق	19	50,0	50,0	78,9
	موافق بشدة	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

توفر المؤسسة التكنولوجيا تساعد العمال على اداء المهام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	4	10,5	10,5	18,4
	موافق	24	63,2	63,2	81,6
	موافق بشدة	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	21,1	21,1	21,1

	محايد	7	18,4	18,4	39,5
	موافق	18	47,4	47,4	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

امتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بمجال علمي داخل المؤسسة التي اعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	18,4	18,4	18,4
	محايد	9	23,7	23,7	42,1
	موافق	16	42,1	42,1	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تحرص الادارة على اشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	26,3	26,3	26,3
	محايد	8	21,1	21,1	47,4
	موافق	13	34,2	34,2	81,6
	موافق بشدة	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين مما يسمح لهم بالحوار دون قيود

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	9	23,7	23,7	28,9
	محايد	8	21,1	21,1	50,0
	موافق	13	34,2	34,2	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0

Total	38	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

أشارك في عملية تقييم ادائي داخل المؤسسة التي اعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	14	36,8	36,8	39,5
	محايد	6	15,8	15,8	55,3
	موافق	13	34,2	34,2	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

أشارك مع مسؤولي الادارة العليا في وضع اهداف المؤسسة التي اعمل بها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	14	36,8	36,8	44,7
	محايد	9	23,7	23,7	68,4
	موافق	6	15,8	15,8	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

في مؤسستنا يتم معاملتنا بانصاف مع الزملاء الاخرين دون تمييز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	12	31,6	31,6	34,2
	محايد	10	26,3	26,3	60,5
	موافق	12	31,6	31,6	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر وزملائي في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	28,9	28,9	28,9
	محايد	3	7,9	7,9	36,8
	موافق	16	42,1	42,1	78,9
	موافق بشدة	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	11	28,9	28,9	28,9
	محايد	11	28,9	28,9	57,9
	موافق	10	26,3	26,3	84,2
	موافق بشدة	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	6	15,8	15,8	23,7
	موافق	22	57,9	57,9	81,6
	موافق بشدة	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يهتم المسؤول المباشر بامور العاملين الشخصية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	9	23,7	23,7	26,3
	محايد	10	26,3	26,3	52,6
	موافق	13	34,2	34,2	86,8
	موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يهتم المسؤول المباشر بتشجيعي ودعمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	9	23,7	23,7	23,7
	محايد	6	15,8	15,8	39,5
	موافق	15	39,5	39,5	78,9
	موافق بشدة	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	12	31,6	31,6	31,6
	محايد	10	26,3	26,3	57,9
	موافق	12	31,6	31,6	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	7	18,4	18,4	21,1
	محايد	5	13,2	13,2	34,2

موافق	20	52,6	52,6	86,8
موافق بشدة	5	13,2	13,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	15,8	15,8	15,8
محايد	6	15,8	15,8	31,6
موافق	22	57,9	57,9	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

حدود السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	26,3	26,3	26,3
محايد	6	15,8	15,8	42,1
موافق	18	47,4	47,4	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	15	39,5	39,5	39,5
محايد	6	15,8	15,8	55,3
موافق	15	39,5	39,5	94,7
موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

هناك مستوى عالي من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	12	31,6	31,6	34,2
	محايد	8	21,1	21,1	55,3
	موافق	15	39,5	39,5	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	9	23,7	23,7	26,3
	محايد	8	21,1	21,1	47,4
	موافق	17	44,7	44,7	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل مع المجهود الذي يبذله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	9	23,7	23,7	28,9
	محايد	7	18,4	18,4	47,4
	موافق	16	42,1	42,1	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تتم الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لاسس واضحة ومعروفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	10	26,3	26,3	31,6
	محايد	9	23,7	23,7	55,3
	موافق	15	39,5	39,5	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

يتم التركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	15	39,5	39,5	47,4
	محايد	5	13,2	13,2	60,5
	موافق	11	28,9	28,9	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة التحفيز في الاوقات المناسبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	غير موافق	9	23,7	23,7	26,3
	محايد	8	21,1	21,1	47,4
	موافق	17	44,7	44,7	92,1
	موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على التحفيز المعنوي من خلال احترام المرؤوسين للعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	9	23,7	23,7	28,9
	محايد	7	18,4	18,4	47,4

موافق	17	44,7	44,7	92,1
موافق بشدة	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=t11 t12 t13 t14 t15 t16 T1
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

2. بالنسبة لمتوسطات وانحرافات ابعاد المحور الأول الكلية

		Statistics				
		متوسط بعد الاتصال	متوسط بعد التكنولوجيا	متوسط بعد المشاركة في اتخاذ القرار	متوسط بعد نمط القيادة	متوسط بعد الهيكل التنظيمي
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,9518	3,9342	3,3202	3,4518	3,3421
	Std. Deviation	,64364	,79746	,89910	,86029	,79879

		Statistics	
		متوسط بعد نظام الحوافز	متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة
N	Valid	38	38
	Missing	0	0
	Mean	3,2105	3,5351
	Std. Deviation	,88165	,68456

Frequencies

3. بالنسبة للمحور الثاني

Statistics

		بيئة العمل المادية في المؤسسة مريحة وتناسب مع احتياجات العمال والعمل المطلوب منهم	تؤثر درجة الرطوبة المنتشرة في أماكن العمل على مستوى أداء العمال	انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة يشعر العمال فيها بالتضايق	نظام الحوافز والأجور في المؤسسة عادل ومحفز ويساهم في تخفيف ضغوط العمل	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتيح لعاملين فرص عديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,08	3,05	3,89	3,92	3,26
	Std. Deviation	1,260	1,207	,863	,941	1,083

Statistics

		تساعد التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول	تحسين أجور العمال يعزز من قدرتهم الشرائية	توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الأدوار	نظام الترقيّة العادل يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى مال ديه من طاقة وجهد	كثرة الاعمال وانجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل
N	Valid	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4,16	3,92	4,21	4,24	4,24
	Std. Deviation	,754	1,148	,741	,913	,751

Statistics

متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل
بالمؤسسة

N	Valid	38
	Missing	0
	Mean	3,7974
	Std. Deviation	,53851

Frequency Table (نسب وتكرار كل إجابة لكل عبارة)

الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يتيح لعاملين فرص عديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	10,5	10,5
	غير موافق	12	31,6	42,1
	محايد	3	7,9	50,0

موافق	15	39,5	39,5	89,5
موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

نظام الحوافز والاجور في المؤسسة عادل ومحفز ويساهم في تخفيف ضغوط العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	غير موافق	16	42,1	42,1	47,4
	محايد	2	5,3	5,3	52,6
	موافق	14	36,8	36,8	89,5
	موافق بشدة	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة يشعر العمال فيها بالتضايق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7,9	7,9	7,9
	محايد	7	18,4	18,4	26,3
	موافق	19	50,0	50,0	76,3
	موافق بشدة	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تؤثر درجة الرطوبة المنتشرة في اماكن العمل على مستوى اداء العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	13,2	13,2	13,2
	محايد	3	7,9	7,9	21,1
	موافق	20	52,6	52,6	73,7
	موافق بشدة	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

بيئة العمل المادية في المؤسسة مريحة وتتناسب مع احتياجات العمال والعمل المطلوب منهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	7	18,4	18,4	26,3
	محايد	7	18,4	18,4	44,7
	موافق	19	50,0	50,0	94,7
	موافق بشدة	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

كثرة الاعمال وانجازها في وقت قصير يؤثر على نفسية العامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	2	5,3	5,3	7,9
	موافق	24	63,2	63,2	71,1
	موافق بشدة	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

نظام الترقية العادل يحفز الفرد ويجعله يبذل أقصى مال ديه من طاقة وجهد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	7,9	7,9	7,9
	غير موافق	2	5,3	5,3	13,2
	محايد	2	5,3	5,3	18,4
	موافق	19	50,0	50,0	68,4
	موافق بشدة	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

توضيح المسؤوليات بالمؤسسة يساعد على تجنب التنازع في الادوار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	1	2,6	2,6	5,3
	موافق	24	63,2	63,2	68,4
	موافق بشدة	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تحسين اجور العمال يعزز من قدرتهم الشرائية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5,3	5,3	5,3
	موافق	21	55,3	55,3	60,5
	موافق بشدة	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا المتوفرة في بيئة العمل على تقليل الجهد المبذول

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	محايد	1	2,6	2,6	5,3
	موافق	23	60,5	60,5	65,8
	موافق بشدة	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

T-Test 7. اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار T-test للفرضية الأولى

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	4,818	37	,000	,53509	,3101

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	,7601
-------------------------------------	-------

One-Sample Effect Sizes

	Standardize r ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval Lower
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Cohen's d ,68456	,782	,413
	Hedges' correction ,69884	,766	,405

One-Sample Effect Sizes

95% Confidence Interval^a

Upper

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Cohen's d	1,142
	Hedges' correction	1,118

- a. The denominator used in estimating the effect sizes.
Cohen's d uses the sample standard deviation.
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

T-Test

2. اختبار T-test للفرضية الثانية

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	9,128	37	,000	,79737	,6204

One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference
Upper

متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	,9744
---	-------

One-Sample Effect Sizes

		Standardize r ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval Lower
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Cohen's d	,53851	1,481	1,013
	Hedges' correction	,54974	1,450	,992

One-Sample Effect Sizes

95% Confidence Interval^a
Upper

متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل	Cohen's d	1,938
بالمؤسسة	Hedges' correction	1,899

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

CORRELATIONS
/VARIABLES=T1 T2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

3. اختبار العلاقة للفرضية الثالثة

Correlations

		متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Pearson Correlation	1	,707**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	38	38
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Pearson Correlation	,707**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	38	38

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

4. اختبار الفروق للفرضية الرابعة

1. T-Test بالنسبة للجنس

Independent Samples Test

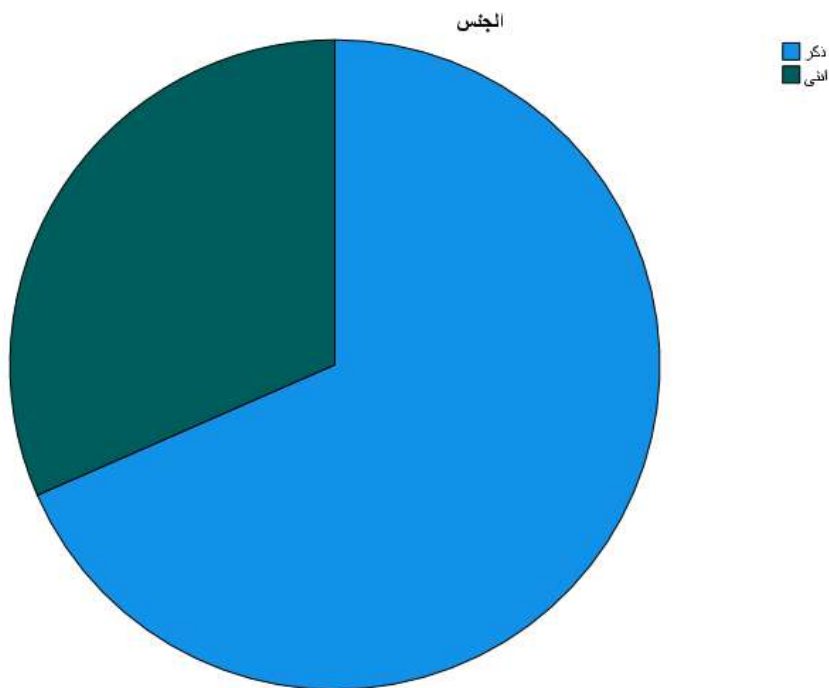
Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
F	Sig.	t

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Equal variances assumed	,879	,355	-1,373
	Equal variances not assumed			-1,504
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Equal variances assumed	1,538	,223	,108
	Equal variances not assumed			,122

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Equal variances assumed	36	,178	-,32425
	Equal variances not assumed	27,030	,144	-,32425
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Equal variances assumed	36	,915	,02051
	Equal variances not assumed	29,261	,904	,02051

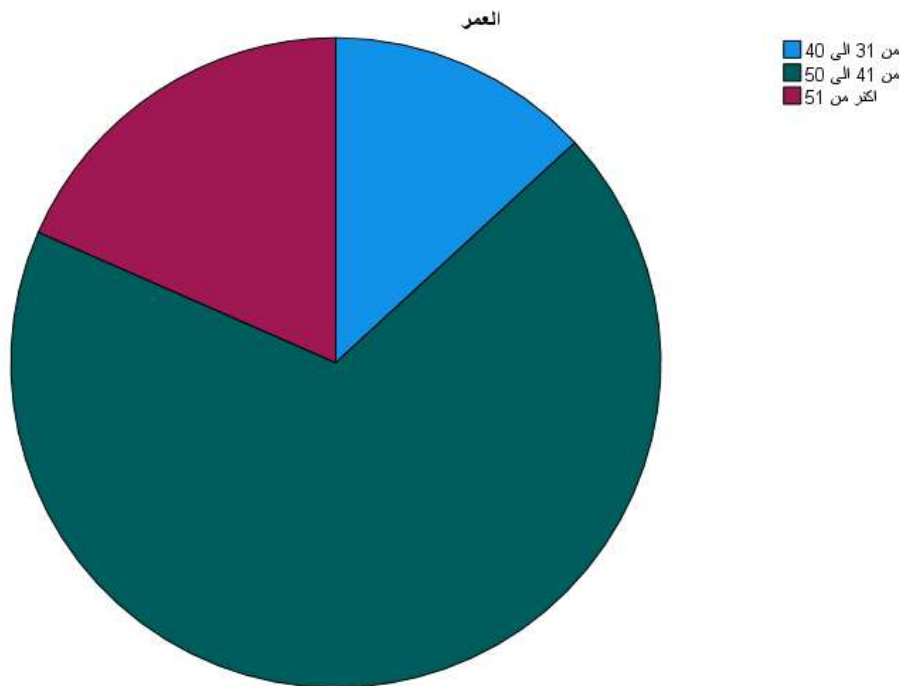


بالنسبة للعمر Oneway

		ANOVA			
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	3,626	2	1,813	4,627
	Within Groups	13,713	35	,392	
	Total	17,339	37		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,448	2	,224	,763
	Within Groups	10,282	35	,294	
	Total	10,730	37		

		ANOVA		Sig.
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups			,016
	Within Groups			
	Total			
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups			,474
	Within Groups			
	Total			

1 T2 BY المؤهل العلمي. ONEWAY T
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95).



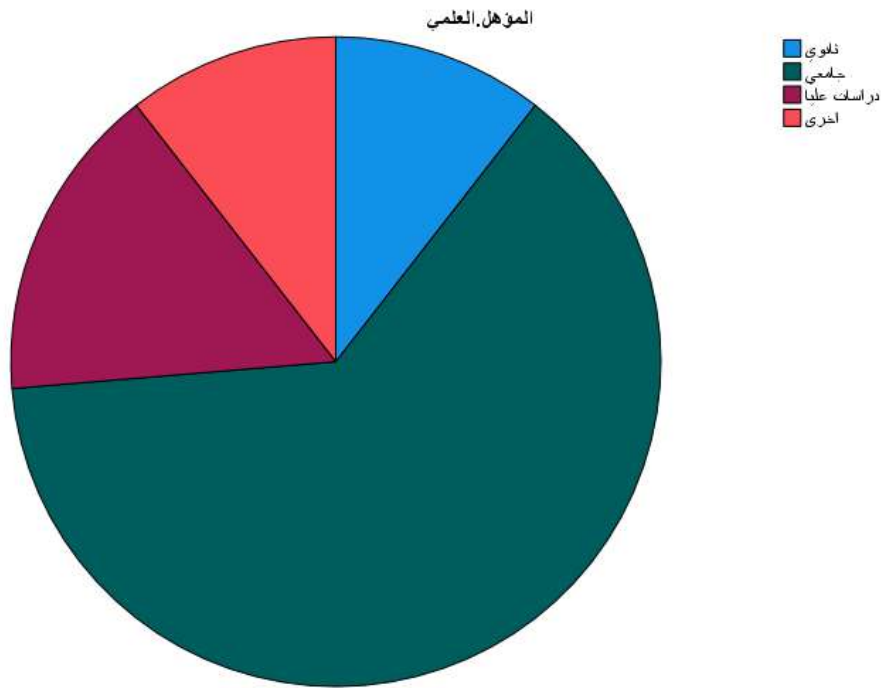
بالنسبة للمؤهل العلمي Oneway

ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	1,100	3	,367	,768
	Within Groups	16,239	34	,478	
	Total	17,339	37		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,227	3	,076	,245
	Within Groups	10,503	34	,309	
	Total	10,730	37		

ANOVA			Sig.
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	,520	
	Within Groups		
	Total		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,864	
	Within Groups		
	Total		

ONEWAY T المسمى.الوظيفي BY T2 1 /MISSING ANALYSIS

/CRITERIA=CILEVEL(0.95).



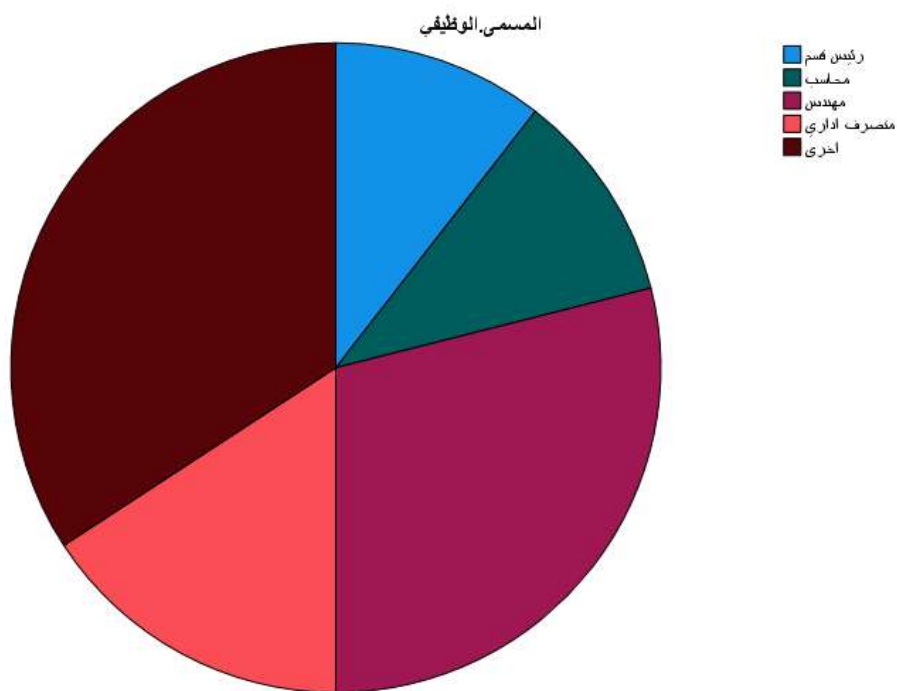
بالنسبة للمسمى الوظيفي Oneway

ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	4,803	4	1,201	3,161
	Within Groups	12,536	33	,380	
	Total	17,339	37		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	2,257	4	,564	2,198
	Within Groups	8,472	33	,257	
	Total	10,730	37		

ANOVA			Sig.
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups		,026
	Within Groups		
	Total		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups		,091
	Within Groups		

Total

ONEWAY T سنوات الخبرة 1 T2 BY
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95).



بالنسبة لسنوات الخبرة Oneway

ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	2,376	3	,792	1,799
	Within Groups	14,963	34	,440	
	Total	17,339	37		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,511	3	,170	,566
	Within Groups	10,219	34	,301	
	Total	10,730	37		

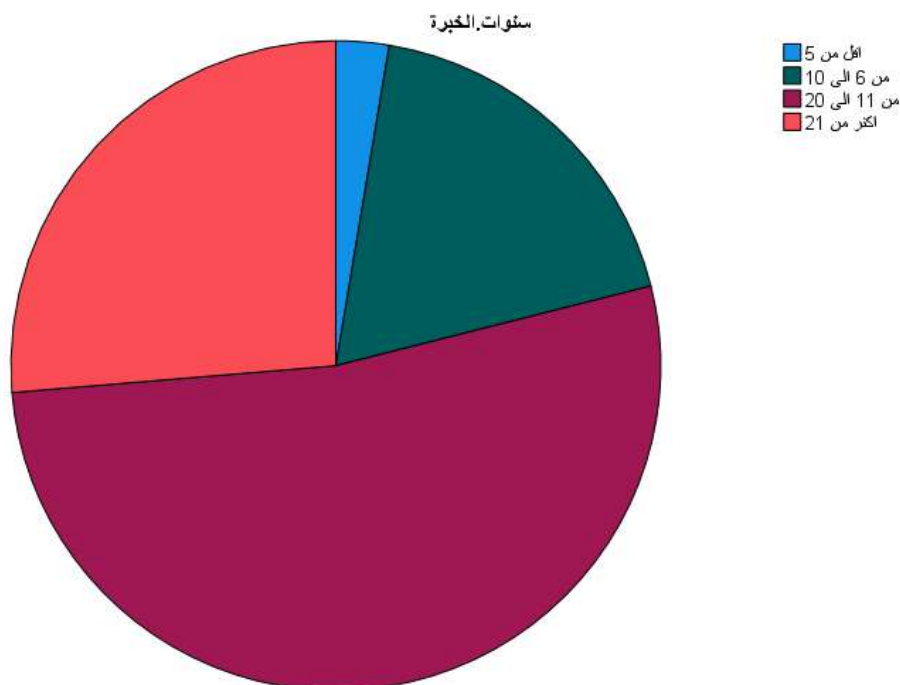
ANOVA

Sig.

متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	,166
-------------------------------------	----------------	------

متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Within Groups	
	Total	
	Between Groups	,641
	Within Groups	
	Total	

1 T2 BY ONEWAY T
الوضعية الاجتماعية
/MISSING ANALYSIS
/CRITERIA=CILEVEL(0.95).



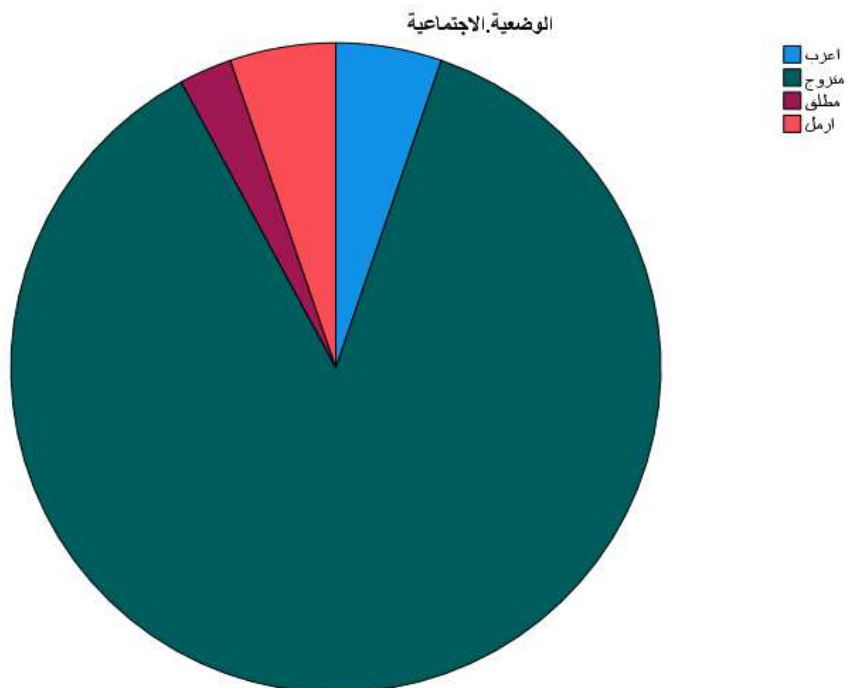
بالنسبة للوضعية الاجتماعية Oneway

ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	2,404	3	,801	1,824
	Within Groups	14,935	34	,439	
	Total	17,339	37		
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,196	3	,065	,210
	Within Groups	10,534	34	,310	

Total	10,730	37		
-------	--------	----	--	--

ANOVA

		Sig.
متوسط واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة	Between Groups	,161
	Within Groups	
	Total	
متوسط علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل بالمؤسسة	Between Groups	,888
	Within Groups	
	Total	



République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université de Guelma
Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences
de Gestion
Département des Sciences économiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قلمة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم السير
قسم العلوم الاقتصادية

تاريخ: 2025/04/16

رقم: 55 / ع.ك.ع. 1. ت.ع.ت.ج.ق. / 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة سونلغاز - قالة -
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية لمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلاب الآتي أسمه:
1- عاتي أيمن خليل

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2025/2024
عنوان المذكرة:

دور المناخ التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل لدى عمال مؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - قالة -

عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا تحياتنا الخالصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلية

مدير التوزيع
لوكام خير الدين

