

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل دراسة حالة القبضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب:

بوجمعي منير

رقم التسجيل:	.....
تاريخ الإيداع:	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُبْحَانَكَ يَا قَدِيرُ  
وَالْحَمْدُ لَكَ يَا قَدِيرُ  
وَالْحَمْدُ لَكَ يَا قَدِيرُ

## شكـر وتـقـديـر

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني رحمتك في عبادك الصالحين"

أشكر الله الكريم رب العرش العظيم الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، وما توفيقى إلا بالله عليه توكلتي وإليه مآبى إنه نعم الولي ونعم النصير، كما أصلي وأبارك على سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، وسيد المرسلين صلى الله عليك يا علم الهدى، وعلى آلك وصحبك أجمعين.

أما وقد يسر الله عز وجل كتابة هذه الرسالة فيسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير لكل من قام بمساعدتي على النهوض بهذه الرسالة، لتصل إلى ما وصلت إليه وهم كثيرون. أما من كان الشكر أقل ما يمكن أن يقدم لها فهي أستاذتي الدكتورة/آقطي جوهرة على ما قدمته لي من كرم الرعاية وتذليل الصعوبات التي واجهتني، وقد أفدت كثيراً من توجيهاتها وتعليماتها، فجزاه الله ورعاها، كما لا يفوتني أن أقدم الشكر لأستاذتي الأفاضل بقسم علوم التسيير ولجميع أساتذة وعمال الكلية لما شملوني به من النصح والإرشاد طيلة فترة الدراسة. كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذين/د. حجازي اسماعيل وأترغيني صباح على تحملهما معاناة قراءة هذه العمل، وعناء مناقشته، راجي المولى أن أنتفع بما يقدمانه من توجيهات سديدة ومعلومات قيمة.

كما أخص بالشكر كل من ساعد في توزيع الاستبيان أو إجابته وكذلك في تحليله. سائلاً الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، كما أسأله التوفيق والسداد، إنه سميع مجيب الدعاء.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
يرفع الله الذين آمنوا منكم  
والذين أوتوا العلم درجات

■ صدق الله العظيم

«المجادلة، الآية ١١»

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور المناخ التنظيمي بأبعاده الإشراف، الهيكل التنظيمي، مسؤولية الفرد، والعلاقات بين الأفراد في ضغوط العمل بأبعاده صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل لدى موظفي مؤسسة البريد لولاية بسكرة. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 41 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في المؤسسة يخفض من غموض الدور بينما يزيد من عبء العمل، في حين أن ليس له علاقة ذات دلالة احصائية بصراع الدور. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، ضغوط العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل،

مؤسسة البريد لولاية بسكرة.

**Abstract**: This study aimed to investigated the role of organizational climate in term of leadership, organizational structure, individual responsibility relationship among individuals on job stress in term of role conflict role ambiguity and work overload at Algerie Poste 's enterprise –Biskara-. We used a convenience sample and we distributed 41 questionnaires and we analyzed the data through SPSS program, the study found that the organizational climate decreased the role ambiguity but its increased the work overload, whereas the organizational climate hasn't a significant correlation to the role conflict. The explanations and recommendations are also proposed.

**Key words** : organizational climate, job stress, role ambiguity role conflict work overload, Algerie Poste 's enterprise –Biskara-.

الْفهرس

الصفحة	المحتويات
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
جـ	أسباب الدراسة
جـ	حدود الدراسة
جـ	التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
5	تمهيد
6	ماهية المناخ التنظيمي
6	المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي
7	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
7	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
8	المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظيمي
10	المطلب الخامس: عناصر المناخ التنظيمي
14	ماهية ضغوط العمل
14	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
15	المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل
16	المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل
17	المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل
21	المناخ التنظيمي وضغوط العمل
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة المناخ التنظيمي، ضغوط العمل
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل
25	المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	

32	تمهيد	
32	منهجية الدراسة	المبحث الأول
32	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها	
38	المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة	
39	المطلب الثالث: ثبات أدوات الدراسة وصدقها	
49	عرض نتائج الدراسة	المبحث الثاني
49	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة	
51	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة	
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	
53	تفسير نتائج الدراسة	المبحث الثالث
53	المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة	
54	المطلب الثاني: التوصيات	
54	المطلب الثالث: التوصيات لبحوث مستقبلية	
55	خلاصة الفصل	
57	الخاتمة	
59	قائمة المراجع	
64	قائمة الجداول والأشكال	
66	فهرس المحتويات	
69	الملاحق	

# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	معامل ثبات بعد الإشراف	(1-2)
39	معامل ثبات بعد الهيكل التنظيمي	(2-2)
40	معامل ثبات بعد العلاقة بين الأفراد	(3-2)
40	معامل ثبات بعد مسؤولية الفرد	(4-2)
40	معامل ثبات بعد صراع الدور	(5-2)
40	معامل ثبات بعد غموض الدور	(6-2)
41	معامل ثبات بعد عبء العمل	(7-2)
42	الصدق البنائي للإشراف	(8-2)
43	الصدق البنائي للهيكل التنظيمي	(9-2)
44	الصدق البنائي لمسؤولية الفرد	(10-2)
45	الصدق البنائي للعلاقة بين الأفراد	(11-2)
46	الصدق البنائي لصراع الدور	(12-2)
46	الصدق البنائي لغموض الدور	(a-13-2)
47	الصدق البنائي لغموض الدور	(b-13-2)
48	الصدق البنائي لعبء الدور	(14-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(15-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(16-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(17-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(18-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(19-2)
51	المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة	(20-2)
52	مصفوفة الارتباط	(21-2)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	عناصر ضغوط العمل	(1-1)
29	نموذج الدراسة	(2-1)

المقدمة

لقد اعتبر المورد البشري من اهم الموارد الأساسية لقيام المنظمات مما جعلها ذات أهمية كبيرة وهذا ما ادى إلى اهتمام العلماء بمواضيع كضغوط العمل لانعكاسها الكبير على المنظمة والمجتمع والفرد سواء الإيجاب او السلب، وعندما نتحدث على مفهوم ضغوط العمل فلننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض فقد وجد من اجل ان يعمل ولازال هذا العمل مصدر تعب وإرهاق وقد ترتب على هذا العمل وما صاحبه من شقاء قدرا كبيرا من التحديات ومصدرا للكثير من الضغوط التي يواجهها في حياته الاسرية والعملية، وبهذه التحديات استطاع الفرد التكيف مع بعض هذه الضغوط ويسخرها لصالحه فيما كان للبعض الآخر من الضغوط اثر قاسي وشديد يترتب عليه تعاسته ولهذه الأهمية شاع مصطلح ضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة.

وقد تعددت تعاريف ضغوط العمل لتعدد وجهات نظر الباحثين حولها، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها مصدر رئيس لضغوط العمل، وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون ناشئة عن الصعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد، حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع الفرد أن يستغلها أي مواقف ايجابية.

وتأتي ضغوط العمل نتيجة لعدة عوامل متداخلة مع بعضها البعض، ومن هذه العوامل نجد المناخ التنظيمي الذي أصبح من المواضيع التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي والتي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والمناخ تعبير متعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية، وعندما يستخدم في الإدارة فإنه يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، كما تبرز أهميته من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والمحيط التنظيمي، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية للعمل ويؤثر على قدرة الأفراد على التواصل والإبداع ومشاركة معارفهم وأفكارهم، فالمناخ التنظيمي الجيد يساهم في تخفيف ضغوط العمل، وبالتالي تغير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي يسهل على أداء العمل ويكون فعال لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية وباعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وتسهيل اندماجهم في عمليات التشارك في المعارف والخبرات والتجارب بينهم.

## 1. إشكالية الدراسة:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في أي منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للموظفين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الاتجاهات الفردية والجماعية.

كما أن أي منظمة خاصة أو عامة تسعى إلى تخفيف ضغوط العمل، ومن أجل الحصول على هذه الامتيازات لا بد من توفير الحاجات اللازمة للموظفين ومن بينها المناخ التنظيمي.

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل؟

وتتدرج ضمن الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور؟

- 2- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وصراع الدور؟

- 3- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي وعبء العمل؟

## 2. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالاتي:

- تشخيص طبيعة المناخ التنظيمي. بالقباضة الرئيسية لولاية بسكرة
- تحديد مستوى ضغوط العمل في القباضة الرئيسية لولاية بسكرة
- العلاقة بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي القباضة الرئيسية لولاية بسكرة

## 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والتعرف على مدى مساهمة أبعاده (الهيكل التنظيمي، الاشراف، مسؤولية الفرد، علاقات الأفراد) في تخفيف ضغوط العمل، حيث يعتبر المناخ التنظيمي من أبرز المتغيرات التي اهتم بها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مما يعكس دور الأفراد في بلوغ أهداف المنظمة.

كما تتبثق أيضا أهمية هذه الدراسة في تحديد مستويات ومصادر ضغوط العمل لدى موظفي القباضة الرئيسية لولاية بسكرة وكيفية تخفيفها ومواجهتها والسيطرة عليها والاستفادة من النتائج في كيفية سبل مواجهة ضغوط العمل لدى العمال، كما تبرز أهمية هذه الدراسة في الوقوف على مستويات ومصادر ضغوط العمل وسبل مواجهتها ومدى مساهمة المناخ التنظيمي في تخفيف الضغوط المتولدة لدي العمال وكيفية الحد أو التخلص منها.

ومن خلال ذلك نجد أن هذه الدراسة تتناول موضوع حيوي يبرز مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل

### 4. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1 **المناخ التنظيمي**: يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها وتؤثر في سلوكهم ودوافعهم، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى.

2 **ضغوط العمل**: يعرف " لعدلي " ضغوط العمل بأنها : " الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه "<sup>1</sup>

3 **صراع الدور**: يعرف بأنه شعور الفرد بتعارض إمكاناته و قدراته مع الدور أو الوظيفة التي يقوم بها ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم لوظيفته، أو لتعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته مع مفاهيمه التي قد تكون صائبة أو خاطئة.

4 **عبء الدور**: ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد و الكيفية المطلوبة أو أن هذا الفرد يشغل وظيفة لا تتناسب مع مهارته و قدراته ومؤهلاته ( يسمى هذا بالعبء الكمي)، أو أن الفرد يعاني من نقص في المهارات و المؤهلات التي تتطلبها الوظيفة التي يشغلها ( يسمى هذا بالعبء النوعي).

5 **غموض الدور**: يعرف غموض الدور على انه عبارة عن غياب تصور واضح للفرد لما يجب أن يؤديه في عمله وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته... الخ.<sup>2</sup>

### 5. أسباب اختيار الموضوع

- رغبة الباحث في التعرف على موضوعي المناخ التنظيمي وضغوط العمل.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- رغبة الباحث في دراسة دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل.

### 6. حدود الدراسة

- الحدود البشرية: يشمل الموظفين في المؤسسة.
- الحدود الموضوعية: ركز موضوع الدراسة على دراسة مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في القبضة الرئيسية لولاية بسكرة.

<sup>1</sup> معنان محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص106.

<sup>2</sup> احمد محمود خالد الحلبي، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط . الأردن، 2000 ، رسالة غير منشورة، ص19

# الفصل الأول:

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

## تمهيد:

شهد الفكر الإداري بروز نظريات عديدة كان الهدف منها دوماً جعل المنظمة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بكفاءة وفعالية، حيث ركزت أغلبها على تكوين بيئة عمل إيجابية ملائمة للمنظمة من أجل البقاء والتطور باستمرار، ولتضمن المنظمة النجاح في ذلك على الاهتمام بجملتها من العوامل أبرزها المناخ التنظيمي، حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام من قبل العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، فالمناخ يعكس هوية وشخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات كما يتصورها العاملون فيها، فكلما كان المناخ إيجابياً كلما ساعد ذلك على تحسّن ظروف العاملين وبالتالي يكون أدائهم عالي ويتيح لهم استخدام أفضل قدراتهم ومهاراتهم.

وقد أصبح عالم اليوم مشحوناً بالمواقف والأحداث والأفعال المتضاربة التي يتعرض لها الفرد بشكل أكثر من ذي قبل، مما أدى إلى تعرضه للعديد من الأمراض والآثار السلبية الناتجة عن مواجهته لكل هذه الأحداث أو هروبه منها. وقد أصبحت كلمة "الضغط" كلمة عامة يطلقها الكثير دون وعي تام بها، بالرغم من أنها تشغل اهتمام كثير من العلماء في العديد من المجالات العلمية سواء الطبية أو النفسية أو الاجتماعية أو السلوكية أو الإدارية أو غيرها.

وفي هذا السياق سيتم التعرف على المناخ التنظيمي ثم سيتم التعرف على ضغوط العمل ومن

أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي وضغوط العمل

## المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

إن مفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة وتأثيراً وتأثيراً، وعلىه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه، أهميته، وأنواعه.

## المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي:

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي حسب العلماء والمفكرين واختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي وذلك بسبب توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه ومن بين التعريفات نذكر مايلي:

\* عرف المناخ التنظيمي على أنه: إحدى سمات المنظمة ويمثل خليط من المواقف والمشاعر والسلوك التي تتصف بها حياة المنظمة وتنشأ بشكل مستقل عن إدراك وفهم أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

\* المناخ التنظيمي هو: محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.<sup>2</sup>

\* عرف Litwin & Stringer المناخ التنظيمي بأنه: 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.<sup>3</sup>

\* كما عرف أنه: يمثل القيم، والتقاليد والاتجاهات السائدة في منظمة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات، فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال مدة زمنية معينة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، السعودية، 2004، ص210

<sup>2</sup> محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد النقدية التابعة لجامعة حلب-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، الأردن، 2011، ص176

<sup>3</sup> John Hafer, George Gresham, (2008), **Organizational Climate Antecedents To The Market Orientation Of Cross-Functional New Product Development Teams**, Edition: Institute Of Behavioral And Applied Management , America, p 186 .

<sup>4</sup> عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص154.

\* وقد عرفه كل من katz and vahn على أنه: النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة وإجراءات العمل، ووسائل الاتصال ونمط السلطة.<sup>1</sup>

وأخيراً فإن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.

### المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

\* المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية.<sup>2</sup>  
 \* يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.<sup>3</sup>

\* المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.

\* إن المناخ السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.

\* المناخ التنظيمي يحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.<sup>4</sup>

\* تأثر المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.<sup>5</sup>

\* إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظراً لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

### المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

<sup>1</sup> زيد منير عبود، التنظيم الإداري ومبادئه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص122.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عبد الحمود المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص17

<sup>3</sup> محمد قاسم القرىوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشرق، الطبعة الثانية، 1994، ص73

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص295.

<sup>5</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير. في تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (منشورة)، ص10

\* يعد المناخ التنظي من أهم المتغيرات التنظيية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد فهو يساهم في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسین مستوى أدائهم الوظيفي، ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، ويعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.<sup>1</sup>

\* للمناخ التنظي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملوها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرة المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.<sup>2</sup>

\* للمناخ التنظي دور بارز في عملية التطوير التنظي، كما يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كذلك التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ، تمكن المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيية، وضبط السلوك التنظي للفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة.<sup>3</sup>

\* تتضح أهمية المناخ التنظي في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.<sup>4</sup>

\* من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.<sup>5</sup>

\* تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، واتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.<sup>6</sup>

#### المطلب الرابع: أنواع المناخ التنظي:

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 17

<sup>2</sup> محمود الشنطي، (2006)، أثر المناخ التنظي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،

<sup>3</sup> ناصر محمد السكران، المناخ التنظي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة)، ص 20.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 29

<sup>5</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص 16

<sup>6</sup> ناصر محمد السكران، مرجع سابق، ص 18

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة، بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة في المنظمة.

ومن أشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه (Halpin & Croft) ويتمثل في:

**المناخ المفتوح:** يمتاز هذا المناخ بمثول للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

**المناخ المستقل:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا المناخ بدرجة عالية من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وإشباع الاحتياجات الاجتماعية للعاملين.

**المناخ المسيطر على:**

حيث يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين، كما تكون السلوكيات مفتعلة وتحتوي على درجة من عدم الصدق والنفاق.<sup>1</sup>

**المناخ المؤلف:** في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

**المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم، ويكون تقوى الصلاحيات من قبل القائد محدود جدا.

**المناخ المغلق:** يتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة من قبل كافة الأعضاء، مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة وازدهارها ويهدد بقائها إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الإنجاز.<sup>2</sup>

بينما قام ليكرت بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالاتي:<sup>3</sup>

**مناخ ديمقراطي مشارك:** يمثل المناخ الذي يثق فيه المدبرون ثقة تامة بالعاملين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، ويكون التفاعل بين المدبرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.

<sup>1</sup> عبد الواحد الكبسي، دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 10، الدنمارك، 2011، ص 23.

<sup>2</sup> Mohan. N, Ashok. J, Organizational Climate And Attitude Of Teachers A Co-Relational Study, European Journal Of Social Sciences ,Vol 22, N 4 , Tamilnadu , 2011, p 602.

<sup>3</sup> إيهاب الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 22.

مناخ ديمقراطي استشاري: للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في العاملين ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المديرين والعاملين وفي كلا الاتجاهين.

مناخ أوتوقراطي محسن: يوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين

مناخ أوتوقراطي مستغل: يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

أما Litwin & Stringer فقد اقترحا نموذجاً لأنماط المناخ التنظيمي تمثل في ثلاثة أنماط هي:<sup>1</sup>

**المناخ السلطوي:** يمتاز بمركزية في اتخاذ القرارات وما على العاملين في المنظمة سوى التنفذ.

**المناخ الانجازي:** فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

**المناخ المتبني (الحاضن):** تكون فيه العلاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

#### المطلب الخامس: عناصر المناخ التنظيمي:

قد يلاحظ أن هناك تداخل واضحاً بين أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، ويجمع الباحثون على أن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر تشكل مجتمعة المناخ التنظيمي للمنظمة تتمثل في:

**1. الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

فهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات السائدة في التنظيم، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي وموقع العاملين فيه يؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأي علاقات بين العاملين خارج إطاره مما يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام

<sup>1</sup> واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط2، 2011، ص35

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1، 2009، ص169

لتحديد العلاقات التنظيومية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

ولا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها، مما يؤدي إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف التنظيمية، أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير لى واكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها ويعتبر وجودها حتى دون مخالفتها للتعليقات أمر مضر للتنظيم، من شأنه أن يساهم في تلوّث المناخ التنظيمي حيث يشعر الموظف أن هناك قيوداً تمارس عليه لا مبرر لها، ويؤدي إلى جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه على استيعاب المتغيرات.

**2. نمط القيادة:** تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيهه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، كما عرفت القيادة من قبل جيردهام بأن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيتهم إما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها، أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطرق معينة<sup>2</sup>.

كما أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليقات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة أساليب للقيادة هي<sup>3</sup>:

أ- القيادة الأوتوقراطية: يتصف القائد الأوتوقراطي بأنه نشيط، فعال ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة لديه، فهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد أن يفعلوه ويمارس كافة أعمال التخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفذ.

<sup>1</sup> محمد قاسم القرىوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، الأردن، ط 2، 1993، ص 219

<sup>2</sup> يوسف بحر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 2، الأردن، 2010، ص 1155

<sup>3</sup> شهد سكرجي، رؤى الكفوري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011، ص 15

ب- القيادة الديمقراطية: يعمل القائد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويبقى توجيهم ورقابته لازمين في توجيهم وترشيد المناقشات، ولا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة.

ج- قيادة عدم التدخل: يعطي هذا النمط من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وتظهر مشكلة أن القائد لا يمارس القيادة السلمية والفعالة للمرؤوسين بسبب نقص الحماس والحوافز.

لذا يرى الباحثون أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبي، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

**3. نمط الاتصالات:** تعتبر الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم، فبدون اتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون ويمكن أن يساء فهم الإرشادات أو لا يتم نقل المعلومات الهامة، فالاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المطلوب.<sup>1</sup>

كما تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.<sup>2</sup>

**4. المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 170.

<sup>2</sup> فلووق فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 297.

مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، فالقرارات جوهر العملية الإدارية وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم مما يخلق مناخا تنظيما سلبيا.

لذلك تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر تتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المطلوب في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب لأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

**5. طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، حيث تعتبر طبيعة العمل عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله،<sup>2</sup> أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكافية لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزا لتحسين أدائه بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا.<sup>3</sup>

**6. التكنولوجي:** إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة، إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصلح البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 27

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، مرجع سابق، ص 263.

<sup>3</sup> محمد قاسم القرىوتي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>4</sup> سعيد عامر وعلي عبدالوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994، ص 38

وعموماً فإن المناخ التنظيمي ومن خلال العناصر المكونة لها يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على الحالة الشعورية للموظفين، وسنتطرق في المبحث الموالي إلى أحد هذه الحالات التي قد يعيشها الموظف في مكان العمل وهو ضغوط العمل.

## المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل

## المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

يرجع أصل مصطلح ضغط (Stress) إلى المصطلح الفرنسي القديم (estrece) والذي يرجع بدوره إلى المصطلح اللاتيني (stringer) والذي يعني السحب بشدة. ونجد لمصطلح "ضغط" في اللغة العربية عدة معانٍ حيث نجده في المجال الإنساني بمعنى القهر والضييق والشدة، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني إكراه وقسر وجهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية.<sup>1</sup>

\* يعرف "لعديلي ضغوط العمل بأنها: الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديداً يمارس ضغطاً نفسياً عليه.<sup>2</sup>

\* عرفها الكبيسي بأنها "ظروف وأحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والنفسية أو كليهما معاً.<sup>3</sup>

\* أما هيجان فيعرف ضغوط العمل بأنها "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة عوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر على أدائه للعمل.<sup>4</sup>

\* أما سيزلاقي وآخرون فيعرف ضغوط العمل على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

\* وعرف (caplan) وآخرون ضغط العمل بأنه "أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد<sup>5</sup>

\* أما بالنسبة لتعريف فوزي فائق: يشير إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسدية ونفسية نتيجة لردود فعلية

<sup>1</sup> تغريد زياد عمر، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية-غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2006، ص109

<sup>2</sup> معنان محمود عياصرة، إدارة الصراخ والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص106

<sup>3</sup> سعد بن عميقان سعد الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية، 2005، ص21

<sup>4</sup> هيجان عبد الرحمن بن أحمد، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998، ص23.

<sup>5</sup> -خضير كاضم حمود الفريجات، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار اثراء للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2009، ص277

لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.<sup>1</sup>

كما يمكن أن تعرف ضغوط العمل من خلال ثلاث توجهات أو مداخل تتمثل في كل من (الفرد - المسببات - النتائج):<sup>2</sup>

أ/ من حيث الفرد: هي الحالة النفسية والجسدية التي يكون عليها الفرد كرد فعل لتعرضه لمجموعة من المسببات المتواجدة في بيئة العمل.

ب/ من حيث المسببات: هي مجموعة من المثيرات المتواجدة في بيئة العمل ينتج عنها سلوك الفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسدية.

ج/ من حيث النتائج: هي مجموعة سلوكيات الفرد الناتجة عن حالته النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي تتواجد في بيئة العمل.

من خلال ما سبق ضغوط العمل هي حالة نسبية يواجه فيها الفرد فرصة أو عبئاً أو احتياجاً من المصادر البيئية والتنظيمية والوظيفية والفردية، وتحدث آثاراً نفسية وجسدية وسلوكية وتنظيمية، ويختلف هذا التأثير من فرد لآخر، فقد يكون هذا الأثر ايجابياً، وقد يكون سلبياً على فاعلية الأفراد إذا ما زادت عن قدراتهم.

### المطلب الثاني: أنواع ضغوط العمل

يمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيره إلى نوعين:<sup>3</sup>

#### الضغوط الإيجابية

وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية للتزقي أو أن يحوز رضا رئيسته المباشر وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى تقليل حدة وآثار هذه المشاكل، والمؤشرات التالية تتعلق بالضغوط الإيجابية التي تحدث بين الموظفين:

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.

- زيادة الدوافع.

- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.

- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.

<sup>1</sup>فائق فوزي، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 67-68، المجلد 17، 1997، الإمارات العربية، ص131.

<sup>2</sup>حامدي نور الدين وآخرون، "تأثير ضغوط العمل على أداء موظفي البنوك الجزائرية، دراسة حالة في وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص5.

<sup>3</sup>تغريد زياد عمار، مرجع سابق، ص23 24.

-زيادة القدرة على التصرف.

-زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.

-التفاؤل نحو المستقبل.

-تساعد الضغوط الايجابية الفرد على تحديد خطوط المواجهة مثل

تاريخ استحقاق الضرائب وتقديم تقارير الأداء الوظيفية ... وغيرها.

-تعتبر الضغوط الايجابية أداة مساعدة للفرد نحو توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

ويمكن للمدير أن يستخدم هذه المؤشرات لتقدير مستويات الضغوط الواقعة على العاملين معه، بحيث

إذا اختلت هذه المؤشرات وساءت فإن ذلك ينبه بوجود ضغوط سلبية في بيئة العمل يجب الاحتياط لها.

### الضغوط السلبية

وهي الضغوط غير المفضلة والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد. وتركز معظم الكتابات

على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي. والضغط السلبي كما عرفه أحد الكتاب " عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد."

وتفرز الضغوط السلبية آثاراً ضارة بالفرد سواء من الناحية الصحية أو النفسية.

وقد بين أحد الكتاب أن هناك ثلاثة مناطق للضغوط التي قد يتعرض لها الفرد هي:

### الأولى : منطقة الضغوط الإيجابية

وهي تعني ذلك القدر من الضغوط الذي يؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد وتجعله راضياً، وتتأثر

هذه المنطقة بمستويات الطاقة البدنية للفرد وبخبرته وقوة شخصيته وموقع العمل الذي يشغله.

### الثانية: منطقة الضغوط السلبية المنخفضة

وهي عبارة عن ذلك القدر من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثيرها محدود، فهي لا

تحمس الفرد على الأداء كما أنها لا تخلق لديه الدافع أو الحافز على تحدي الصعاب.

### الثالثة: منطقة الضغوط السلبية الزائدة

وهو ذلك القدر من الضغوط السلبية الذي يزيد عن قدرة وتحمل الفرد له، فعندما يتعرض الفرد

لضغوط متزايدة نتيجة مرض أو اضطهاد من رئيس مباشر في العمل فعندئذ تكون الضغوط السلبية متزايدة.

وكل من الضغوط السلبية المتزايدة أو المنخفضة تؤديان إلى نتائج قد تكون متشابهة أو مختلفة من حيث قوة

تأثيرها مثل حدة الطبع والقلق والأرق والانفعال والتوتر وتختلف من فرد لآخر.

### المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل:

تتضمن الضغوط التي يتأثر بها الفرد أثناء قيامه بعمله ثلاث عناصر تتمثل في (العنصر المثير \_

عنصر الاستجابة \_ عنصر التفاعل) نتناولهما في ما يلي:<sup>1</sup>

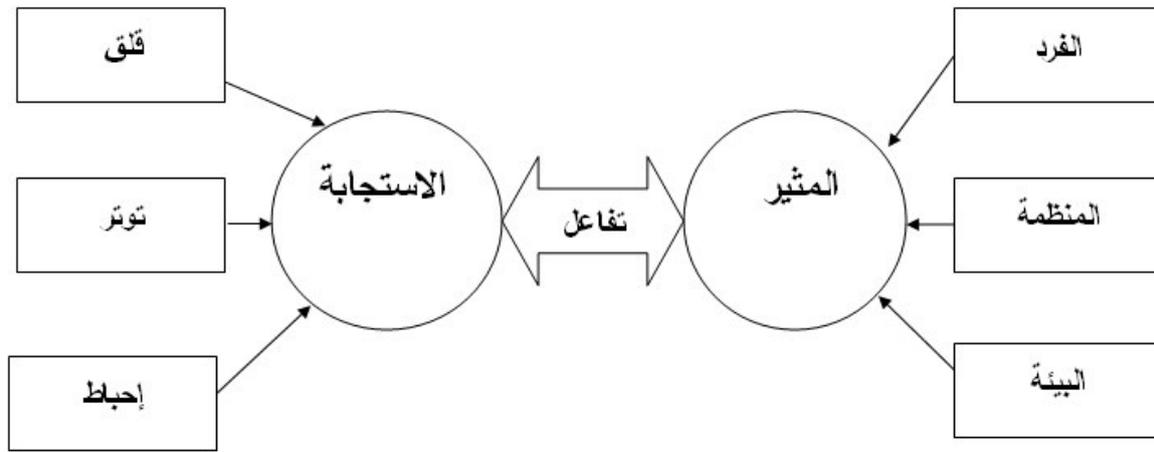
<sup>1</sup> فاروق عبده فيليه، مرجع سابق، ص306

**المثير:** هو مجموعة العوامل المختلفة والمسببة للشعور بالضغط من قبل الفرد بمعنى أن المثير هو المثيرات التي يتعرض لها الفرد سواء كانت شخصية أو بيئية أو وظيفية

**الإستجابة:** هي ردود الأفعال من قبل الفرد اتجاه تعرضه لمجموعة من المثيرات الضاغطة وتشكل هذه الردود مجموعة الآثار التي تترتب عن التعرض للضغوط سواء من الناحية النفسية أو الجسدية أو السلوكية

**التفاعل:** هو العنصر الذي يحدث من خلاله التفاعل التام بين العوامل المثيرة والآثار المترتبة عن الاستجابة لهاته المثيرات. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (1-1): عناصر ضغوط العمل



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص 134.

### المطلب الرابع: مصادر ضغوط العمل

وفيما يلي عرض لمصادر الضغوط حسب أبعاد الدراس:

#### 1. غموض الدور:

يعتبر غموض الدور من مصادر ضغط العمل الرئيسية في المنظمات، وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزاً معيناً. ويعني غموض الدور الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها، ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات.<sup>1</sup>

ينشأ غموض الدور عندما لا يملك الفرد معلومات كافية عن دوره في المنظمة أو القسم الذي يعمل فيه، أو عندما تكون أهداف العمل غامضة، كما يمثل تعارض الأهداف التنظيمية مصدراً رئيسياً لضغوط العمل

<sup>1</sup>عسكر سمير "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع. المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، العدد60، ديسمبر

كما أن الأشكال المختلفة لإستراتيجيات المنظمة تتضمن كثيراً من مسببات الضغط. فإستراتيجية الاستقرار تؤدي إلى الملل والفتور في العمل وعدم إشباع دافع الإنجاز، بينما تفرض إستراتيجية النمو والتوسع على أفراد المنظمة جهوداً أكبر وتحديات قد لا يتحملها الكثير منهم، في حين أن إستراتيجيات تقليص أوجه النشاط أو تصفية بعضها تؤدي إلى شعور الإدارة العليا والعاملين بالفشل.

وتشكل السياسات الإدارية مصدراً آخر لضغوط العمل، فقد تبين أن نظم الرقابة الصارمة وعدم العدالة في نظم الأجور والترقيات، ووضع مواصفات مثالية للوظائف قبل التعيين، والغموض في الإجراءات، من بين مسببات ضغوط العمل. فكلما زاد حجم المنظمة كلما انعدمت الروابط الشخصية، واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية ثانية. كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة، ويزداد العبء على قنوات الاتصال، وتصبح عملية اتخاذ القرارات.

فيعتبر غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات. ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الغير منه أو قد يعرف ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه. حيث أن مطالب العمل التي يجب أن يؤديها غير واضحة لديه وافتقاره إلى المعلومات التي من شأنها أن تبين له، كالمعلومات التي تبين حدود سلطته ومسئوليته في العمل والإجراءات والسياسات الخاصة بالمنظمة، مما يؤدي إلى ارتبائه في أداء العمل المنوط به وإحساسه بالضغوط النفسية وعدم الرضاء في العمل ومحاولة تركه، وقد أوضحت دراسة عن القوى العاملة أن غموض الدور يؤدي إلى زيادة التوتر، والشعور بعدم الجدوى وانخفاض مستوى الرضاء الوظيفي. كما أشارت دراسة أخرى أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور ومعدل الغياب وترك العمل.<sup>1</sup>

## 2. صراع الدور:

يعتبر صراع الدور من الأسباب الكامنة لضغط العمل، وينشأ هذا الصراع عندما يواجه الفرد العديد من طلبات العمل المتناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلاً أو لا يعتقد أنها جزء من عمله.<sup>2</sup> ومن ثم فإن صراع الدور يحوي داخله عدة أنواع من الصراع أهمها:<sup>3</sup>

-صراع الدور الفردي، أو الصراع داخل الدور: أي التعارض بين القيم والمعايير الذاتية للفرد وبين السلوك المتوقع منه.

-الصراع بين الأدوار المتعددة للفرد: التي تتطلب أنماط سلوكية غير متوافقة مع بعضها البعض أو تغيرات في السلوك تبعاً للموقف، وغالباً ما يحدث ذلك نتيجة لشغل الفرد لأكثر من وظيفة في نظام الدور.

-الصراع بين قدرات وموارد ووقت الفرد وبين السلوك المتوقع.

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، ص 47-48.

<sup>2</sup> Debra L. Nelson & James quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities & challenges*, West Publishing Co., NY, 1994., p 206.

<sup>3</sup> حسن الجندي والمبيض " الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضاء الوظيفي "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، العدد 02، 1995، ص 1910.

- الصراع بين توقعات أو طلبات الآخرين من الفرد.

ويتخذ هذا الصراع عدة أشكال نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

**صراع المرسل الواحد للدور:** ويحدث عندما يطلب رئيس العمل - مثلا من مرءوسيه القيام بواجبين متعارضين.

**الصراع بين مرسلي الدور:** ويحدث عندما تتعارض توقعات أعضاء مجموعة الدور مع بعضها البعض تجاه دور معين، كما هو الحال عند تعرض رجال الإدارة الوسطى لتوقعات متعارضة من قبل كل من الإدارة العليا، والإدارة الدنيا

-**صراع تعدد الأدوار:** وهذا النوع من الصراع شائع بين الأفراد نظرا لقيامهم بأدوار مختلفة ومتعددة خلال حياتهم.

-**صراع الدور الشخصي:** وينجم عندما تتعارض توقعات الآخرين، مع القيم التي يتمسك بها القائم بالدور.

-**صراع الإفراط في الدور:** ويحدث عندما يكون الفرد معرضا لتوقعات من جهات متعددة لا يستطيع الفرد الاستجابة لها، ويرتبط هذا النوع من الصراع بضغط الوقت أيضا.

وتتجسد آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وقلة إشباع

الحاجات الاجتماعية

### 3. عبء الدور:

يعتبر عبء الدور احد أهم مصادر ضغوط العمل التي يمكن أن تعيق أداء الفرد، وذلك لما تتطلبه من مهارات عالية خاصة في وظائف الإدارة وخاصة القيادة منها، فقد وما زال ينظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية، وينقسم عبء الدور إلى عبء كمي ونوعي:

2

**عبء نوعي:** ويحدث عند افتقار العامل للمهارات اللازمة لإنجاز مهامه، أو لإنجاز أعمال أكبر من قدرته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية.

**عبء كمي:** ويتمثل في تعدد المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام المنوط به بحيث يحتاج إلى وقت أطول.

### زيادة أعباء الدور (نوعيا):<sup>3</sup>

هناك علاقة بين الأعباء التي يتضمنها الدور وشعور الفرد بالضغوط، وعبء العمل هو كمية ونوعية العمل اللتان يتطلب من الفرد إنجازهما في وقت محدد. ويتخذ عبء العمل شكلين أساسيين هما: إما زيادة عبء الدور أو انخفاضه وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد، أو

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 49

<sup>2</sup> أ عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات والنماذج، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26 جوان 2012، ص 194.

<sup>3</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 50

أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يمتلكها الفرد. وقد أثبتت بعض الدراسات أن الموظف الذي يتحمل زيادة كبيرة في عبء الدور يعاني من مستوى عال من الضغوط مما يترتب عليه من زيادة في ضربات القلب وأيضاً ارتفاع في ضغط الدم.

تمثل مطالب العمل المجموعة الأساسية والهامة لمسببات ضغوط العمل، وترتبط هذه المطالب بالأنشطة المحددة التي يجب القيام بها لأداء عمل معين، وتكشف الدراسات عن نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وما يتضمنه من واجبات ومسئوليات وأعباء، يعتبر من المحددات الهامة لمقدار ونوع الضغط الذي يتعرض له. فقد تبين أن رجال الإدارة أكثر عرضة - من المهندسين والعلماء لأشكال مختلفة من ضغوط العمل بسبب زيادة أعباء العمل. ما أن المسؤولية عن الأفراد تعتبر مصدراً قوياً للضغط بدرجة أكبر من المسؤولية عن الأشياء. ومن ثم فإن هذا النوع من ضغوط العمل يتعرض له العاملون في مجالات الشرطة، والإطفاء والتمريض والتدريس ومراقبة الملاحة الجوية وكذلك رجال الإدارة.

وعموماً فقد تبين أن زيادة أعباء العمل، تؤدي إلى تدني رضا العاملين عن العمل، وإذا كانت الزيادة في أعباء العمل تمثل مصدراً للضغط، فإن انخفاض أعباء العمل تمثل مشكلة لكثير من الأفراد خاصة عندما يصبح ظاهرة مستمرة، ويرجع ذلك إلى أن العمل لا يمثل تحدياً لقدراتهم ويدفع إلى الملل.

وتعتبر ظروف العمل المادية من أعباء الدور الوظيفي التي تعتبر من مصادر ضغوط العمل، حيث تؤثر الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله. وهناك مجموعة من العوامل المادية التي قد تتسبب في ضغوط الفرد في العمل، حيث ينبغي أن تكون هذه العوامل مواتية لتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه وتقليل التعب والملل والإرهاق وتخفيض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل مثل درجة الحرارة، والإضاءة، ومصادر الضوضاء، والكثافة الاجتماعية، ومطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات في المنظمة الواحدة.

### زيادة أعباء الدور (كمياً):<sup>1</sup>

تؤثر عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله على وإنتاجيته ورضاه عن عمله لذلك تعتبر ساعات العمل مصدراً من مصادر ضغوط العمل، حيث أن عدم التنظيم الجيد لساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، إضافة إلى أن زيادة ساعات العمل اليومية غالباً ما تؤدي إلى إرهاق العامل واعتلال صحته. ويضيف البعض أنه من الاستنزاف التدريجي لصحة الفرد. وترتبط زيادة ساعات العمل بزيادة معدلات الحوادث والأخطار إضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب نتيجة للإرهاق والإجهاد الذي يعتري الأفراد مما يؤدي إلى الغياب أو التأخر عن العمل كرد فعل لتلك الزيادة. كما تؤدي أيضاً في كثير من الأحيان إلى أضرار اجتماعية كعلاقة الفرد بأسرته كما تؤدي بالفرد إلى نقل بعض أعباء العمل إلى المنزل لاستكمالها وبالتالي تؤثر على برامج الأسرة مما يؤدي إلى ضغط الأسرة والفرد أيضاً.

<sup>1</sup> جهاد بن محمد الرشيد، مرجع سابق، ص 51.

بعد التطرق إلى كل من المناخ التنظيمي وضغوط العمل سنحاول في المبحث الموالي شرح أكثر ما كتب عن العلاقة بينهما في الدراسات السابقة.

## المبحث الثالث: المناخ التنظيمي وضغوط العمل

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول المناخ التنظيمي، ضغوط العمل

## 1/ دراسات حول المناخ التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة (أبو تايه وآخرون، 2012) (العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى تحلّل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، حيث كانت أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة تتمثل في كل من لامركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، الحوافز، والتدريب وعلى من أجل تحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت ( 259 ) موظفاً إلى نتائج من أهمها أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين

الدراسة الثانية: دراسة (رضوي، 2012) (علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي -دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ببغداد).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وتضمنت الدراسة اختبار عينة عشوائية مكونة من 50 عاملاً في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في القيادة، القوى الدافعة، اتخاذ القرارات، والرقابة، أما الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي فكانت بيئة العمل، الرواتب، العلاقة مع الرئيس، العلاقة مع زملاء العمل، وطبيعة الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن: المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا.

الدراسة الثالثة: دراسة (الطيب، 2008) (أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجي، وهدفت أيضاً للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

## 2/ دراسات حول ضغوط العمل

الدراسة الأولى: دراسة (يوسف، 1991)، العوامل المسببة لضغوط العمل في بيئة العمل المصرية والتي لها تأثير على كفاءة وفعالية الأداء المهني

تناولت هذه الدراسة عددا من العوامل المسببة لضغوط العمل في بيئة العمل المصرية والتي لها تأثير على كفاءة وفعالية الأداء المهني، وذلك وفقا لنوع ممارس المهنة (ذكر أو أنثى).

كان هدف الدراسة توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات المرتبطة بالأداء المهني وفقا لنوع ممارس المهنة، كما اهتمت الدراسة ببيان العلاقة بين نوع ممارس المهنة ومجالات العمل المهني. وقد قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 93 استبانة على المراجعين. وبلغ عدد الاستبيانات المستلمة الصالحة للتحليل 66 استبانة، أي بنسبة (20%) وكان من أهم نتائج الدراسة: ثبات إمكانية القياس الإحصائي للمتغيرات التي تؤثر على درجة التوتر المصاحبة للعمل المهني؛ وبالتالي في قرار المراجع بترك العمل أو الاستمرار فيه. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين نوع ممارس المهنة وبين المجال المهني المناسب.

الدراسة الثانية: (السعد ومفتي، 2001) أسباب ونتائج ضغوط موازنة الوقت في بيئة المراجعة السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة أسباب ونتائج ضغوط موازنة الوقت في بيئة المراجعة السعودية، وفقا لأربعة متغيرات هي حجم المكتب، المنافسة في بيئة المراجعة، والمشاركة في إعداد موازنة الوقت، درجة صعوبة الأهداف التي تتضمنها موازنة الوقت.

وقد استخدم الباحثان قائمة استقصاء كوسيلة لجمع البيانات تحتوي على 39 فقرة تدور حول أسباب ونتائج ضغوط موازنة الوقت. وتم توزيع 220 استبانة، وتم استلام 105 استبانة سليمة صالحة للتحليل، أي بنسبة استجابة (48%) وكان من أهم نتائج الدراسة أن أغلب المراجعين يواجهون ضغوطا حقيقية في موازنة الوقت عند قيامهم بأداء مهامهم المهنية. كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يؤدي ارتفاع حدة المنافسة إلى ضغوط في موازنة الوقت.
- لا توجد علاقة ارتباط بين متغيري حجم المكتب ودرجة المشاركة مع الضغوط المرتبطة بالوقت.
- كلما زادت الضغوط المرتبطة بالوقت بالنسبة للمراجع كلما أدى ذلك إلى التوقف عن عملية المراجعة قبل إتمامها.

كلما زادت الضغوط المرتبطة بالوقت كلما أدى ذلك إلى انخفاض جودة المراجعة

الدراسة الثالثة: علي يوسف (1991): العوامل المسببة لضغوط العمل في بيئة العمل المصرية والتي لها تأثير على كفاءة وفعالية الأداء المهني

تناولت هذه الدراسة عددا من العوامل المسببة لضغوط العمل في بيئة العمل المصرية والتي لها تأثير على كفاءة وفعالية الأداء المهني، وذلك وفقا لنوع ممارس المهنة (ذكر أو أنثى):

كان هدف الدراسة توضيح العلاقة بين بعض المتغيرات المرتبطة بالأداء المهني وفقا لنوع ممارس المهنة، كما اهتمت الدراسة ببيان العلاقة بين نوع ممارس المهنة ومجالات العمل المهني . وقد قام الباحث بإعداد قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 93 استبانة على المراجعين . وبلغ عدد الاستبانات المستلمة الصالحة للتحليل 66 استبانة، أي بنسبة (20%) وكان من أهم نتائج الدراسة :إثبات إمكانية القياس الإحصائي للمتغيرات التي تؤثر على درجة التوتر المصاحبة للعمل المهني؛ وبالتالي في قرار المراجع بترك العمل أو الاستمرار فيها كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين نوع ممارس المهنة وبين المجال المهني المناسب

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل

نعرض فيما يلي أهم الدراسات التي درست العلاقة بين أحد أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل:

#### 1 الدراسة الأولى: منى بغيض 1995 فكانت الدراسة تحت عنوان تحليل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض القيادات الإدارية لها من السيدات في الجهاز الحكومي الكويتي

وقامت الباحثة بوصف مقارن بين القيادات اللاتي يتعرضن للضغوط التنظيمية بالعمل واللاتي لا يتعرضن لمثل هذه الضغوط على أساس الخصائص الديمغرافية بالإضافة إلى التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التنظيمية هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة. أن حوالي 75% من القيادات الإدارية النسائية في الجهاز الحكومي في الكويت يتعرضن في عملهن للضغوط التنظيمية. يوجد اختلاف جوهري بين اللاتي يتعرضن واللاتي لا يتعرضن لضغوط العمل وذلك وفقا لخصائصهن الديمغرافية بصورة إجمالية. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل المسببة للضغوط التنظيمية التي تتعرض لها القيادات وبين شعور هذه القيادات بالرضا الوظيفي وفي غموض الدور المطلوب القيام به وكثرة النزاع من المرؤوسات. ترجع مصادر ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها القيادات إلى عدة عوامل: الأهداف، الاختصاصات والدافعية، العلاقات مع الآخرين، ضغط الوقت، ملائمة الوظيفة، الأجر، التغير، والضغوط الخارجية.

#### 2 الدراسة الثانية: لطفي إبراهيم 1994 بعنوان: اكتشاف عمليات تحمل الضغوط ودراسة علاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية لمعرفة الخصائص النفسية المميزة للأفراد المقاومين للضغط

هدفت الدراسة إلى اكتشاف عمليات تحمل الضغوط ودراسة علاقتها بعدد من المتغيرات الشخصية لمعرفة الخصائص النفسية المميزة للأفراد المقاومين للضغط.بلغت عينة الدراسة (190) معلماً ومعلمة من محافظة المنوفية، أسفر التحليل الإحصائي لبياناتهم على مقياس تحمل ومواجهة ضغوط الحياة عن وجود أثر دال لعمليات التحمل نحو المشكلة" الموقف الضاغط ،"وبرهنت النتائج أيضاً على وجود علاقة دالة بين عدد من متغيرات الشخصية كما تتمثل في الثقة بالنفس، العصابية، تقدير الذات وعمليات تحمل الضغوط ،كما

اتضح أن الأفراد المقاومين لضغوط الحياة لديهم اعتقاد بأنهم يستطيعون التأثير في مجريات حياتهم، فهم داخليو التوجه ومرتفعو الثقة بالنفس

### 3 الدراسة الثالثة: تغريد زياد عمار 2006 تحت عنوان أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الداخلية المختلفة على مستوى ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. وتكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، الأزهر والجامعة الإسلامية وبلغ عددهم 1486 فرد ، وشكلت عينة الدراسة 30 % من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث تم استخدام العينة الطبقية العشوائية. استنتجت الباحثة عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ومكان العمل في الجامعة) على الإحساس بضغط العمل. بينما وجدت اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية (صراع الدور، غموض الدور، عدم ملائمة الدور، عبء الدور النوعي والكمي، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، المسؤولية تجاه الآخرين، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل المادية، الأمان الوظيفي، التكنولوجيا المستخدمة، فرص النمو والتقدم، المشاركة في اتخاذ القرارات)، بينما لم يكن لطبيعة العمل (إداري/أكاديمي) أثر على الإحساس بضغط العمل

### 4 دراسة الرابعة Badran<sup>1</sup>:

التي أجريت على عينة من 700 من الأطباء والممرضين والطاقم الإداري العاملين في أربعة مستشفيات رئيسية في مدينة الرياض في السعودية من أصل 1418 مجتمع الدراسة الأصلي. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، كما هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى ضغوط العمل لدى الموظفين والعاملين وكذلك العلاقة الارتباطية بين مستوى الضغوط والنتائج المتوقعة. خلصت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل لدى موظفي وزارة الصحة يعتبر مرتفعاً ويعود ذلك إلى الإمكانيات الفنية غير الكافية، وغياب تقدير العمل الجيد، وساعات العمل الطويلة وقصر فترة الراحة، إضافة إلى ذلك فإن تقدم الموظف في العمر والخبرة يتصاحب بشعور أقل بضغط العمل، كما تبين أن ازدياد الشعور بضغط العمل مرتبط بظهور المشاكل الصحية، والتخطيط نحو تغيير المستشفى، والتخطيط نحو تغيير الوظيفة، والتخطيط نحو ترك المهنة، والعلاقات غير الجيدة مع زملاء العمل.

### 5 الدراسة الخامسة د /أحمد فاروق محمد صالح 2009 بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية في ضغط العمل اليومي لدى المهنيين دراسة مطبقة على قطاع الرعاية الصحية

<sup>1</sup> Alomar Badran " Sources of Work–Stress among hospital–staff at the Saudi MOH Economic and Administrative, Vol. 17, No.1, 2003.

وقد اقتصر مجتمع الدراسة على المهنيين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في محافظة الفيوم جنوب مصر، وشملت الدراسة عينة عشوائية طبقية من هيئة التمريض والأطباء والأخصائيين الاجتماعيين وتخصصات مهنية أخرى قوامها (108) مفردة، ولقد أظهرت النتائج النهائية للدراسة أن متوسط أعمار الباحثين قد بلغ (41.4) سنة، وبالنظر إلى سنوات الخبرة تأكد أن متوسط سنوات الخبرة قد بلغ (12.4) سنة، كما تبين أن متوسط سنوات العمل في الوظيفة الحالية قد بلغ (8.3) سنة وتأكد أن متوسط الدخل قد بلغ (312.3) جنية، وبالنظر إلى أشكال ضغط العمل تبين أن ضغط التفاوض حقق الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط قدره (2.47) درجة، يليه من حيث الأهمية ضغط النزاع بمتوسط قدره (2.46) درجة، وأتى في الترتيب الثالث ضغط الدور بمتوسط قدره (2.46) درجة، وأتى في الترتيب الرابع والأخير ضغط المهمة بمتوسط (2.44) درجة، وعلى الجانب الآخر أظهرت النتائج فيما يرتبط بأسباب الضغط أن العوامل المرتبطة ببيئة العمل الخارجية حققت الترتيب الأول من حيث الأهمية بمتوسط قدره (2.39) يليه العوامل الشخصية للمهنيين بمتوسط (2.39) أتى في الترتيب الثالث والأخير من حيث الأهمية العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية بالمستشفيات بمتوسط قدره (2.23)، كشفت النتائج عن وجود اختلاف جوهري بين استجابات مفردات عينة الدراسة تبعاً لاختلاف الحالة الاجتماعية نوع المهنة سنوات العمل في الوظيفة الحالية في البعد المرتبط بأسباب ضغط العمل، في حين لم يثبت وجود اختلاف جوهري باختلاف نوع المبحوث الدخل الشهري، كما أظهرت النتائج اختلاف جوهري بين استجابات مفردات عينة الدراسة على البعد المرتبط بأشكال ضغط العمل تبعاً للدخل الشهري، نوع المهنة، سنوات الخبرة، في حين لم يثبت وجود اختلاف جوهري باختلاف نوع المبحوث، الحالة الاجتماعية.

#### 6 الدراسة السادسة: نايف بن بحار معيكل القحطاني 2013 هدفت الدراسة في التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض

تشكل مجتمع الدراسة من ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض، وعددهم الإجمالي (362) ضابطاً. وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة بلغ حجمها (186) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

أهم النتائج - 1 : السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني (المتوسط الحسابي 3.66) بدرجة مرتفعة هي : أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، ومنح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم لحل المشكلات، ووضوح مهام العمل في رئاسة الحرس الوطني - 2 . الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني (المتوسط الحسابي 3.91) بدرجة مرتفعة هي : الإرهاق البدني في نهاية ساعات الدوام الرسمي، وحساسية وخطورة العمل في قطاعات الحرس الوطني، وقلة الترشيح للدورات التأهيلية في مجال العمل - 3 . السبل التي تحد من آثار ضغوط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني (المتوسط الحسابي 3.98) بدرجة

مرتفعة هي : العدالة في توزيع أعباء العمل على العاملين، وتوفير فرص ترقية كافية في كل قسم، وتزويد مكان العمل بالتجهيزات الفنية التي توفر الراحة - 4 . لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل مهما اختلفت أعمارهم

### المطلب الثالث: علاقة المناخ بضغط العمل

سنقوم بعرض علاقة أبعد المناخ التنظيمي بضغط العمل، فيما يلي:

#### 1. الهيكل التنظيمي وضغوط العمل:

تتمثل هذه الضغوط أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها أصلاً مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة. ومن هذه الضغوط ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات وبالتالي مواجهة المنظمة الإدارية لعدم استقرار بيئها الداخلي مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عمد إتخاذها لقراراتها الإدارية كذلك عندما تكون الخبرات المستخدمة في بناء التنظيم (الهيكل التنظيمي) قديمة ومستهلكة وغير مستحدثة في حين أن هناك متغيرات عديدة طرأت بسبب عوامل تأتي من داخل المنظمة و خارجها، فإنها تولد ضغوطاً هائلة من التنظيم نفسه على العاملين وبصفة خاصة الذين يسعون لتطوير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، فتحدث الخبرات التنظيمية يعني القدرة على التعرف على الديناميكيات الدقيقة و القوى المحركة لها، ويتطلب ذلك السعي إلى عدم استخدام الأساليب القديمة ولكن يجب التركيز على أنماط هذه الأحداث و علاقتها ببعضها البعض.

كما قد تنعكس عدم فاعلية هذا البعد (الهيكل التنظيمي) على نفسية العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة بقلة إعطاء الفرد الفرصة الجيدة للمشاركة في صنع القرار و عدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية وضعف الاستشارات والاتصالات داخل المنظمة وبين أجزاء المنظمة. وينعكس كل ذلك بأثر سلبي على رضا الأفراد عن المناخ التنظيمي فينخفض نتيجة لارتفاع مستوى التوتر التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 2. الاتصالات و ضغوط العمل:

يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم كما قد تسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة وليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها. فمن هذا المنطق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام.

<sup>1</sup>-د-عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998، ص368.

### 3. سياسة التحفيز ومركزية القرار وضغوط العمل:

تشكل السياسات الإدارية والتنظيمية مصدرا لضغوط العمل عندما تكون الرقابة صارمة أو عدم العدالة في نظام الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب ووجود تقويمات للأداء غير ملائمة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات كما أن حجم المنظمات و اتساعها يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد والمنظمة. وبالتالي يؤثر على درجة الضغوط التي يتعرضون لها، ذلك أنه كلما زاد حجم المنظمة زاد عدد الوحدات الفرعية التي تتجمع حول حقول إختصاص وظيفية تتشابه في داخلها. هذا الاختلاف قد يؤدي إلى رسمية المنظمة ووضع القيود على حرية التصرف في المستويات الدنيا. كما أن حجم المنظمة واتساعها يؤدي إلى انعدام الروابط الشخصية واتساع الفجوة بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين بعضهم البعض من جهة أخرى.<sup>1</sup>

كما تتضاعف مشكلات التنسيق والرقابة ويزداد العبء على زيادة وحدة الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في جميع المستويات الإدارية.

كذلك أن إبعاد العاملين عن اتخاذ القرارات يؤدي بهم إلى الشعور أنهم مهملين وأن مشاركتهم غير مهمة ولا قيمة لرأيهم في المسائل والأحداث التي ترتبط بهم، مما يزيد شعورهم بالعجز وبالتالي الإهمال وعدم التحمس للقرار وعدم التعاون مع الإدارة.

### 4. القيادة وضغوط العمل:

تعني القيادة التعامل مع الجانب الإنساني المعقد و كذلك العلاقات الإنسانية. ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية أثناء ممارسة وظيفة القيادة كما يلي:

- ضعف الشعور بالانتماء.
- مشكلات التحفيز.
- ضعف التعاون و التنسيق.
- ضعف الانضباط.
- ظهور الجماعات.

وتتضاعف هذه المشاكل وتتفاقم كلما كانت القيادة تفتقر للفعالية المتمثلة في:

- استيعاب القيادة لأهدافها وعدم تناقض سلوك القيادة مع ما تدعو إليه.
- قدرة القيادة على الاستمرارية في الدعوة تبليغا وإقناعا.
- وجود ثقة كاملة بين القيادة وأتباعها (المرؤوسين).
- قدرة القيادة على التعرف على إمكانية الأتباع أو المرؤوسين وأن تستطيع الاستفادة من كل الإمكانيات العقلية والجسمية أثناء العمل.

<sup>1</sup>د.جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 1997.ص432

- قدرة القيادة على حل المشاكل الطارئة، بأقل قدر ممكن من الجهد.
  - أن تكون القيادة على الوصول إلى النجاح والاستفادة منه.
- وفي المقابل القيادة غير الفعالة تفتقر لأغلب هذه السمات هذا ما يشكل ضغطا على العاملين الأثر السلبي الذي ينعكس على أدائهم كما و نوعا.

#### 5. التكنولوجيا و ضغوط العمل:

تؤثر التكنولوجيا بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل. وهناك الكثير من الأدلة تشير إلى أن الأفراد العاملين في ظل نظام الإنتاج الواسع هم أقل رضا من العاملين في ظل النظام الأول (الإنتاج الواسع) بقلة الفرص لإشباع حاجات تأكيد الذات، حيث أن المكانة أخذت الكثير من دور الأفراد العاملين، بحيث أصبح العمل في نظر الأفراد لا أهمية له، أو لا معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والانفصال عن زملائهم أثناء العمل وبالتالي فقدوا جانبا مهما من حياة العمل وهو جانب العلاقات الاجتماعية.

مما سبق يتضح بأن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي، كان له تأثيره الكبير على المشاعر السلبية المتولدة لدى الأفراد العاملين تجاه العمل. وكلما زاد التطور التكنولوجي كلما أصبح الاعتماد على المكنات والآلات بدرجة كبيرة، ففي المنظمات التي تستخدم الآلة بدرجة عالية، فإن دور الأفراد العاملين ستركز على صيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات وتصبح أهمية الماكنة كبيرة ولها الأسبقية الأولى في الإنتاج. وفي ظل هذا النظام كان لا بد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناة الأفراد العاملين الناتجة عن السلبات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي هذه السلبات متمثلة فيما يلي:

- غالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية و المتفوقة ثابتة و مستقرة، مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع و الابتكار.
- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز في أو من قبل الآلات المتطورة.
- عدم تناسب بين قابلية ومهارات الأفراد العاملين ومتطلبات التكنولوجيا العالية من المهارات.
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.

- شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها وما قد يحصل من متغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.<sup>1</sup>

#### 6. العلاقات بين الأفراد وضغوط العمل:

كفاءة أي منظمة تتأثر بطبيعة العلاقات بين الأفراد فيها، فالكثير من صفات الأفراد ممكن أن تكون مصدر للضغوط لبعض الأفراد. فالكثير من علماء الاجتماع وجدوا أن العلاقات الجيدة بين أفراد العمل هي عامل جوهري لأداء جيد للعاملين في حين أن العلاقات المتوترة تكون مصدر لعدم الثقة وتقل معها درجة التعاون لحل المشاكل الأمر الذي يزيد ضغط العمل.

#### 7. مسؤولية الفرد وضغوط العمل:

يمكن التفرقة هنا بين نوعين من المسؤولية: مسؤولية نحو الأفراد، ومسؤولية نحو الأشياء (المواد، الآلات،...) وكلما زادت مسؤولية الفرد عن العاملين في المنظمة وانخفضت في الوقت نفسه مسؤوليته عن الأشياء، كلما زاد عليه ضغط العمل، وانعكس مباشرة على صحته، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد وبين حياة الفرد العائلية. فمتطلبات العمل وما ينتج عنها من ضغوط له تأثير على حياة الفرد العائلية والعكس صحيح، فحياة الفرد العائلية لها تأثير على عمل الفرد، وكلما زادت درجة صراع العائلة لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى تناقص درجة رضاه عن العائلة، وارتفع نتيجة لذلك شعوره بالضغوط من جانب عائلته، والتي تؤدي إلى شعوره بالتوتر والضغوط في أثناء تأدية عمله.<sup>2</sup>

انطلاقاً مما سبق نعرض فيما يلي فرضيات ونموذج الدراسة.

#### ■ فرضيات الدراسة:

##### الفرضية الرئسية:

H<sub>1</sub> : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيومي السائد في المؤسسة محل الدراسة وضغوط العمل فيها

وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H<sub>1a</sub> : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيومي وصراع الدور

H<sub>1b</sub> : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيومي وغموض الدور

H<sub>1c</sub> : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيومي وعبء الدور

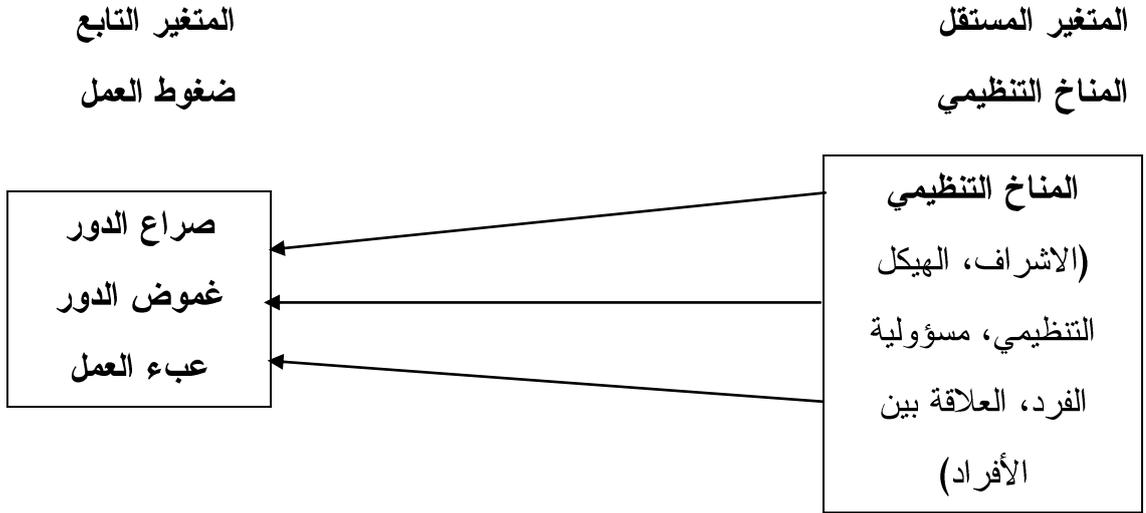
#### ■ نموذج الدراسة:

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 433.

<sup>2</sup> أحمد عبدالرحمن مصادر ضغط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بجامعة جنوب الوادي "مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي. (سوهاج)، مجلد 9، عدد 2، ديسمبر 1995، ص 101.

يوضح الشكل نموذج الدراسة حيث يفترض المتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع ضغوط العمل وهو كالاتي:

الشكل (1-2): نموذج الدراسة المقترح



**خلاصة الفصل:**

لقد تم في هذا الفصل استعراض المفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين توظيف مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته مرورا بمختلف أنواعه وعناصره، إضافة إلى تطرقنا في هذا الفصل إلى ضغوط العمل من حيث تعاريفه وأنواعه وأهم عناصره كما تم التعرف أيضا على أهم مصادر ضغوط العمل، وقد استعرضنا أيضا كيف يؤثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل والدراسات السابقة لكل من المناخ التنظيمي وضغوط العمل والعلاقة بينهما.

## الفصل الثاني:

# الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى تقديم نظرة عامة حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل ومختلف أبعدهما، كما تطرقنا إلى علاقة المناخ التنظيمي وضغوط العمل، ومن خلال هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، عملنا على إسقاط هذه الدراسة على واقع المنظمة الإدارية الجزائرية، وبتحديد وحدة البريد لولاية بسكرة ذات الدور الحيوي باعتبارها تنتمي إلى قطاع من القطاعات الهامة، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث سنتطرق في المبحث الأول إلى منهجية الدراسة بينما يتناول المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة ونعرض في المبحث الثالث تفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم شرح متغيرات الدراسة ثم العلاقة بينهما، كما أن البحث كمي حيث تم تحويل البيانات النوعية في شكل أرقام وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي. وفيما يلي سيتم توضيح التقنيات المنهجية المعتمدة في الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينها

## 1 - مجتمع الدراسة

**المجتمع:** يعبر عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت إنسان أو جماد أو حيوان.<sup>1</sup> أما مجتمع الدراسة الحالية فيتكون من جميع موظفي مؤسسة البريد في ولاية بسكرة. وفيما يلي شرح للمؤسسة والقطاع الذي تنشط فيه.

يحتل قطاع البريد مكانة رئيسية في كل من المجال السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي والتي تسمح له ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للأفراد، حيث يحوز على علاقات واسعة مع الجمهور وتعد خدماته ضرورة حتمية لمختلف الأنشطة الإنسانية حيث تسهل تبادل وإيصال المعلومات، وكذا توطيد العلاقات بين أفراد الوطن الواحد بدون أن ننسى تطوير العلاقات الاقتصادية، والثقافية، والسياسية مع الدول الأجنبية، وهذه المهمة الموكولة إلى قطاع البريد تتمثل في نقل المراسلات مهما كان نوعها المكتوبة، أو المسموعة، المادية، الرسمية، والخاصة.

وقطاع البريد في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعية تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والمواصلات)، والهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة وهو ذو طابع تجاري صناعي أي يستمد مصادره أمواله من السوق.

ولهذا كان قطاع البريد من القطاعات المعول عليها بعد الاستقلال وأولت له الدولة مكانة خاصة لأهميته القصوى ومساهمته في تطوير الاقتصاد وإنعاشه، فاهتمت بتكوين الإطار البريدي ليسعوا

<sup>1</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، بدون ذكر الطبعة والسنة، ص12.

إلى تقديم خدمة لائقة بالزبون كما أنها اهتمت كذلك بتطوير ومحاولة تلبية الطلبات الجديدة، وفي الأخير تطوير الوسائل المستعملة وإدخال تكنولوجيات جديدة لتلبية رغبات الزبائن وتسهيل الخدمة المقدّمة لهم (كالمعالجة بالمعلوماتية).

وفي الآونة الأخيرة نلاحظ ما تعيشه الجزائر بصفة عامة من تغيرات في التوجّه الاقتصادي وما يعيشه القطاع بصفة خاصة من فتح المجال للخواص للمشاركة في تقديم الخدمات بعدما كانت معظمها محتكرة من طرف الدولة، وبعدها عجزت عن تحقيق الأهداف المسطرة لكثرة الطلب وقلة الإمكانيات، وهذا محاولة من القطاع بالقيام بنقله نوعية لمسايرة الركب الحضاري باعتبار المعايير الجديدة التي ظهرت في السوق، والعولمة التي تتطلب الدخول للمنافسة (الداخلية والخارجية) من الباب الواسع والاستعداد لذلك يكون بالتغيير الجذري للوسائل المستعملة وللكفاءات المؤطرة لإنتاج خدمات معيارية.

### نشأة مؤسسة بريد الجزائر:

تأسست مؤسسة بريد الجزائر بموجب القرار 02/43 المؤرخ في 2002/01/14 والذي يتضمن إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والذي أعلن رسميا عن إنشائها كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتولى مهمة الخدمة العمومية وتتكفل بضمان تنفيذ السياسة الوطنية المتعلقة بتطوير الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية في كل التراب الوطني<sup>1</sup>. وقد جاء هذا القرار لتعزيز هيكل قطاع البريد الذي أسندت إليه مهمة مصالح البريد وخدماته المالية. وتعتبر مؤسسة بريد الجزائر مؤسسة ضخمة متواجدة على مستوى 48 ولاية، وتوظف حوالي 25000 عامل، يشغلون 3003 مكتب بريد عبر التراب الوطني<sup>2</sup>، وتعتبر الخدمات المالية المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وتتمثل أساسا في خدمات الحساب البريدي الجاري الذي يزيد عدد زبائنه عن 07 ملايين تقدر أرصدهم بأزيد من 350 مليار دينار جزائري، وخدمات حسابات التوفير والاحتياط الذي يزيد عدد زبائنه عن 3,5 مليون: وتقدر أرصدهم بحوالي 190 مليار دينار جزائري. بالإضافة إلى ذلك خدمة الحوالات البريدية بأنواعها، حيث هناك أكثر من 41 مليون حوالة وطنية ودولية تعبر سنويا مكاتب بريد الجزائر<sup>3</sup>.

### التعريف بوحدة البريد الولائية - بسكرة -

تعتبر وحدة البريد الولائية بسكرة من بين وحدات البريد الولائية لبريد الجزائر المتواجدة على مستوى 48 ولاية، وهي تابعة للمديرية الإقليمية بورقلة/ المسؤولة عن نشاط الوحدة وتسييرها، وقد تم إنشاء وحدات البريد الولائية، ومن بينها وحدة البريد الولائية بسكرة تبعا للقرار الصادر من المديرية العامة، والذي

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد(04)، 16 يناير 2002، ص ص18،19.

<sup>2</sup> مجلة ساعي البريد، العدد(04)، سبتمبر 2003، الجزائر، مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ص 5.

<sup>3</sup> مجلة ساعي البريد، العدد(07)و(08)، جانفي/ فيفري 2004، الجزائر، مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ص 03.

يتضمن المادة(04) منه إنشاء على مستوى كل ولاية ما يسمى "وحدة بريد ولائية" تمل على تقديم مجموعة من الأنشطة البريدية التي تدخل في إطار الخدمة العمومية.

وتسهر وحدة البريد الولائية -بسكرة- على تسيير المكاتب البريدية المتواجدة على مستوى الولاية ويقدر عدد هذه المكاتب بـ 89 مكتب بريدي موزعة على دوائر وبلديات الولاية، وتنقسم هذه المكاتب البريدية تبعا لحجم النشاط الذي تقوم به الى 37 مكتب بريدي كامل النشاط (Pleins exercices) وهي المكاتب التي تتولى تقديم كل الخدمات المالية والبريدية، و 51 قباضة توزيع (Recettes de distribution)، وتختص في تقديم بعض الخدمات المالية البريدية، بالإضافة إلى شباك ملحق (Guichet Annexe) وهو تابع لمكتب بريد سيدي عقبة ويتولى تقديم بعض الخدمات المالية والبريدية فقط.

وتوظف وحدة البريد الولائية عددا اجماليا من العمال يقدر بـ 387 عامل موزعين على المديرية الولائية وعلى مكاتب البريد المنتشرة عبر الولاية.<sup>1</sup>

#### الهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية -بسكرة-:

تتكون وحدة البريد الولائية- بسكرة- من مجموعة من المصالح تسهر على التسيير الحسن للمكاتب البريدية، هذه المصالح المكونة للهيكل التنظيمي لوحدة البريد الولائية بسكرة-، والذي يوضح مهام واختصاصات كل مصلحة، ويتكون الهيكل التنظيمي للوحدة من:

أولا- مدير الوحدة (المنسق): ويعتبر المسؤول الأول عن الوحدة والمشرف على نشاطها وحسن تسييرها، وأدائها والتنسيق بين مختلف مصالحها، وهو المسؤول كذلك على نشاط خلية التفتيش والأمانة وهما تابعين مباشرة المدير ويتمثل نشاط كل منهما فيما يلي:

أ- خلية التفتيش: وهي تابعة للمدير او منسق الوحدة وتتولى هذه الخلية عملية المراقبة المالية وغير المالية على مستوى المكاتب البريدية ومن بين انشطتها:

\* معالجة او تحقيق في الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين.

\* المراقبة المالية الدورية والفجائية للمكاتب البريدية.

ب- الامانة: وتتولى القيام بالاعمال الادارية بالوحدات ومن بين انشطتها:

\* متابعة البريد الوارد والصادر بالوحدة.

\* الاهتمام بتحويل وارسال التقارير الى الجهات المعنية télex / fax .

\* تسجيل اوامر المهام الخاصة بعمال الوحدة.

ثانيا: مصلحة الادارة العامة والوسائل: وتعمل هذه المصلحة على تسيير الاداري والتنظيمي للمكاتب البريدية من خلال توفير كل الوسائل المادية والبشرية الضرورية لتسيير المكاتب البريدية وحسن ادائها للخدمات العمومية، وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من الاقسام وهي:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

أ - قسم المستخدمين: ويسهر هذا القسم على التكفل بالعنصر البشري في الوحدة فيما يخص تعيين الموظفين، حركة الموظفين في المؤسسة (تحويل، متابعة الإجازات السنوية للموظفين، متابعة الأجور، كل التعديلات أو التغييرات في حالة العطل المرضية أو العقوبات... الخ)، بالإضافة إلى متابعة قضايا المنازعات بين المؤسسات أو الأشخاص.

ب - قسم الميزانية: ويسهر هذا القسم على استقبال وتسوية فواتير المصاريف المتعلقة بأنشطة المؤسسة وإعداد الوثائق المحاسبية اللازمة لتسديدها، أي يسهر هذا القسم على متابعة كل المصاريف التي تجريها الوحدة من خلال ممارسة الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمات المالية والبريدية.

ج- قسم المباني والنقل: ويمثل نشاط قسم النقل في تسهيل سير العمل في الوحدة من خلال توفير النقل الداخلي (أي داخل الولاية) لصالح الوحدة مثل نقل المفتشين إلى المكاتب البريدية للقيام بعمليات التفتيش، وكذلك نقل البريد ونقل الأموال إلى مختلف المكاتب البريدية على مستوى الولاية، وذلك لتسهيل تقديم الخدمات للمواطنين، بالإضافة إلى ذلك يسهر القسم على متابعة وضعية وسائل النقل والمحافظة عليها. أما قسم المباني فيتكفل بتوفير كل المتطلبات الضرورية لسير المكاتب البريدية على مستوى الولاية وتتمثل أنشطة هذا القسم في:

- تزويد المكاتب البريدية بالتجهيزات الضرورية (تأثيث، معدات، لوازم مكتبية).

- التكفل بكل ما يتعلق بالنظافة والإنارة وتوفير المياه في مختلف المكاتب البريدية ومعالجة الفواتير المتعلقة بها.

- تزويد المكاتب بالوثائق والسجلات الخاصة بالنشاط البريدي والمالي.

- توفير الأمن على مستوى المكاتب البريدية.

- ترميم المكاتب البريدية بغرض المحافظة عليها وتحسين صورة المكتب لدى الزبون، من خلال تنفيذ المخططات السنوية لترميم المكاتب البريدية.

د- قسم الإعلام الآلي: ويتكفل هذا القسم بكل ما يتعلق بالأجهزة المستخدمة على مستوى المكاتب البريدية من خلال:

تثبيت التجهيزات والبرامج الجديدة على مستوى المكاتب البريدية.

معالجة التعطلات في أجهزة الإعلام الآلي بالمكاتب البريدية.

التنسيق بين شبكات البريد والاتصالات.

وبشكل عام يهدف هذا القسم إلى العمل على السير الحسن للأجهزة المستخدمة في المكاتب البريدية

والتي يعتمد عليها بشكل كبير في تقديم الخدمات المالية منها للمواطنين.

ثالثا: مصلحة الموارد البريدية والمالية: وتسهر هذه المصلحة على متابعة نشاط المكاتب البريدية المتمثل

في تقديم الخدمات المالية والبريدية وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما: قسم الشبكة البريدية وقسم الشبكة المالية.

- أ - قسم الشبكة البريدية: ويتمثل نشاط هذا القسم في:  
تنظيم عملية نقل وتوزيع البريد على مستوى المكاتب البريدية.  
إنشاء المكاتب وكذلك إلغائها أو غلقها.  
متابعة الشكاوي المتعلقة بالرسائل والطرود ذات النظام الداخلي أو الدولي.  
إعداد التقارير المتعلقة بالعمليات البريدية للمكاتب.
- ب - قسم الشبكة المالية: ويتمثل نشاط هذا القسم في:  
ضبط المحاسبة المالية للمكاتب ومتابعتها.  
معالجة الشكاوي الخاصة بالخدمات المالية (الصكوك البريدية، CNEP، الحوالات).  
متابعة ومراقبة حركة الأموال بين المكاتب البريدية.
- رابعاً: **المصلحة التجارية:** نوعية الخدمة، تطوير المنتج والاتصال: ويتمثل نشاط هذه المصلحة في الاهتمام بالجانب التجاري والنوعي للخدمات المالية والبريدية المقدمة، ومن بين أنشطتها:
- ✓ استقبال وجذب الزبائن.
  - ✓ إعلام الزبائن بأي معلومات جديدة حول خدمات جديدة وكذلك تسعيرات الخدمات الجارية.
  - ✓ مراقبة ومتابعة مدى اهتمام المكاتب البريدية بالجودة من خلال تطبيق ميثاق الجودة (charte de qualité) الخاص بالبريد.
  - ✓ عرض خدمات المؤسسة أو الوحدة عن طريق الإشهار الدعائي (mobipost) من خلال الاتصال المباشر مع المؤسسات والإدارات والخواص من أجل التعريف بخدمات المؤسسة التي يمكن أن تقدمها لهذه المؤسسات الإدارات.
  - ✓ متابعة وبيع المنتجات الجديدة لمؤسسات اقتصادية على مستوى مكاتب البريد مثل بطاقات mobilis والمحاسبة الشهرية لعملية البيع وتحديد المكافآت التي تحصل عليها الوحدة.<sup>1</sup>

#### نشاط الوحدة:

إن النشاط البريدي وعلى الرغم من كونه ينمو في محيط خاضع لقوانين السوق فإنه لا يجب أن ننسى بأنه يلبي طلبات اجتماعية واقتصادية بالإضافة إلى كونه منتج جماعي أي موجه لكل المواطنين. وتعتبر وحدة البريد الولائية بسكرة المؤسسة الوحيدة المتواجدة على مستوى الولاية، حيث تتكلف بتقديم خدمة عمومية ضرورية لأفراد المجتمع، وتتمثل في الخدمات المالية والبريدية وهي خدمات ضرورية سواء لأصحاب الحسابات البريدية الجارية (CCP) أو لأفراد المجتمع ككل، لما تقوم به من خدمات كتوزيع البريد مثلاً، تخليص الحوالات، بيع الطابع بأنواعها، وغيرها من الخدمات المالية والبريدية المقدمة من طرف الوحدة والتي تقدم بمقابل وذلك من خلال التسعيرات المختلفة للخدمات المالية والبريدية.

وثائق المؤسسة<sup>1</sup>

ففي إطار الإصلاحات المختلفة التي مست قطاع البريد وإنشاء بريد الجزائر كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) تم إعادة النظر في التحصيل المالي للمنتوج والرؤى الخاصة بالأسعار وذلك بغرض التوجه نحو نشاط تجاري تنافسي.

وتقدم الخدمات المالية والبريدية من خلال مختلف المكاتب البريدية الولائية لعدد من السكان يقدر بـ 734938 نسمة، وتقدر الكثافة البريدية للولاية بمعدل مكتب لكل 8257 ساكن وبمعدل لكل 4867 ساكن. وتتقسم الخدمات التي تقدمها المكاتب البريدية التابعة للوحدة إلى خدمات مالية بريدية وخدمات بريدية، ويمكن ذكر أهم هذه الخدمات فيما يلي:

- الدفع الفوري.
- الإشعار على محتوى أرصدة الحسابات البريدية الجارية.
- التحويل السريع للأموال.
- طلب الصكوك البريدية.
- تخليص وإصدار الحوالات.
- تسوية الفواتير (الهاتف، الماء، الغاز والكهرباء).
- تسديد المنح.
- إرسال الرسائل والطرود العادية والمسجلة.
- توزيع البريد على مختلف مناطق الولايات : حيث هناك 53 موزع بريد يقومون بأكثر من 101 دورة خلال اليوم، باستخدام الوسائل الضرورية للتنقل، أو عن طريق الأقدام.
- كراء الصناديق البريدية الخاصة بالرسائل.

وفي إطار الإصلاحات يشهد قطاع البريد عملية واسعة لتحديث وإنشاء خدمات جديدة وذلك

بالاستغلال المكثف لوسائل الإعلام الآلي والاتصالات البريدية، حيث شملت عملية التحديث البريدية الجوانب التالية:

- توسيع شبكة الإعلام الآلي للحساب البريدي الجاري وذلك من خلال تجهيز كل المكاتب البريدية بحواسيب ثم ربطها بالشبكة البريدية، حيث ان 89 مكتب بريدي مربوط بهذه الشبكة أي أن كل المكاتب البريدية للولاية متوفرة على أجهزة الإعلام الآلي مما يسهم في تقديم الخدمات المالية للمواطنين.
- تسليم خلاصة CH500 مباشرة بعد أداء العملية المالية، وهي خدمة متوفرة على مستوى كل المكاتب البريدية.
- تجهيز المكاتب البريدية بالشبكة الالكترونية الخاصة بصندوق التوفير والاحتياط في وقت فوري (CNEP temps réel) وهذه الشبكة تسهل القيام بعمليات الدفع والاسترجاع الخاصة بصندوق التوفير والاحتياط، وتزيد كذلك من جودة الخدمة المقدمة.

- تنصيب الموزعات الآلية للنقود المتواجدة على مستوى 10 مكاتب في الولاية وهذه الموزعات الآلية تساعد في تخفيض الضغط على شبابيك تقديم الخدمة عن طريق استخدام هذه الموزعات. في مجال الحوالات البريدية، تم استخدام الشبكة المعلوماتية البريدية لإدخال خدمة جديدة هي الحوالة الالكترونية (TEF) وذلك ابتداء من 2002 وتمكن هذه الخدمة من إيصال مبلغ الحوالة في نفس اليوم من إرسالها.<sup>1</sup>

## 2- عينة الدراسة

تم توزيع استمارة الدراسة على عينة ميسرة إذ يتم تقديم الاستمارة على أي شخص يمكن الوصول إليه وهذا نظرا لتكاليف الوقت والجهد عبارة، وقد تم توزيع 50 إستبانة على عينة الدراسة المختارة، وتم استخراج 43 إستبانة، أي ما نسبته 82% من مجموع ما تم توزيعه، وعند إجراء عملية التحليل تم استبعاد استبائين غير صالحين للتحليل، واستخدمت 41 إستبانة في التحليل.

### المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي سيتم توضيح كيفية جمع البيانات ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

### أولاً: مصادر جمع البيانات

اعتمد الطالب في هذه الدراسة عن مصدرين أساسيين للحصول على البيانات وهما:

**1 المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

**2 المصادر الأولية:** اعتمد الطالب على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية من وحدة البريد لولاية بسكرة، ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين وهما:

أ - الجزء الأول: يتمثل المعلومات الديموغرافية للمبحوثين وهي على النحو التالي: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

ب - الجزء الثاني: متغير المناخ التنظيمي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسات سابقة ويتضمن أربعة أبعاد (الإشراف، الهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد).

ت - الجزء الثالث: متغير ضغوط العمل وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسات سابقة ويتضمن (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل). وقد تم تبني مؤشرات قياس كل الأبعاد من الدراسات السابقة.

تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت ومن خلال استعراض آراء

المبحوثين حول درجة موافقتهم على عبارات محاور الدراسة حسب الشكل التالي:

غير موافق تماما      غير موافق      غير متأكد      موافق      موافق تماما

(05) (04) (03) (02) (01)

**ثانياً: أساليب التحليل**

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتطبيقي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss .v20) والذي يتكون من<sup>1</sup>:

\*مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كما اعتمدنا على مقاييس الإحصاء التطبيقي الآتية:

\*تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس درجة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

\*تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار علاقة المتغير المستقل المتناهي ببعاد المتغير التابع (صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل).

\* اختبار معامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

\*معامل الارتباط "ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient Alpha وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها**

**1 ثبات أدوات الدراسة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي تكون معامل ثبات يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

**1-1 الإشراف**

الجدول رقم (1-2): معامل ثبات بعد الإشراف

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,881

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (1-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الإشراف يفوق 50% حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 88.1% وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول

**1-2 الهيكل التنظيمي**

الجدول رقم (2-2): معامل ثبات بعد الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup>شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص67.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,727

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (2-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الهيكل التنظيمي يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 72.7 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

### 3-1 العلاقة بين الأفراد

الجدول رقم (3-2): معامل ثبات بعد العلاقة بين الأفراد

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0,783

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (3-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد العلاقة بين الأفراد يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 78.3 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول

### 4-1 مسؤولية الفرد

الجدول رقم (4-2): معامل ثبات بعد مسؤولية الفرد

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
7	0,832

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (4-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد مسؤولية الفرد يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 83.2 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

### 5-1 صراع الدور

الجدول رقم (5-2): معامل ثبات بعد صراع الدور

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0,584

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (5-2) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد صراع الدور يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 58.4 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

### 6-1 غموض الدور

الجدول رقم (6-2): معامل ثبات بعد غموض الدور

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0,646

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (2-6) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد غموض الدور يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 64.6 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

### 7-1 عبء العمل

الجدول رقم (2-7): معامل ثبات بعد عبء العمل

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0,738

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير البيانات في الجدول رقم (2-7) إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد عبء الدور يفوق 50 % حيث كانت نسبة ألفا كرونباخ 73.8 % وبالتالي فإن معامل الثبات الخاص بفقرات هذا البعد مقبول.

### ثانياً: صدق أداة الدراسة

ويتمثل الصدق في نوعين وهما:

**1/الصدق الظاهري:** ويعني الصدق الظاهري اختبار مدى تناسق فقرات عناصر الاستبيان مع مضمون

المتغيرات التي تم إعدادها للقياس ظاهرياً، تم التأكد من صدق الاستبيان بمناقشة ذلك مع المشرف وبعرضها على مجموعة من المحكمين وهم ذوي خبرة وكفاءة في مجال البحث العلمي، وبناء على آراء هؤلاء المحكمين فقد قام الطالب بتعديل أو حذف أو إضافة عبارات جديدة لتطوير بناء الاستبيان.

**2/الصدق البنائي:** ويتمثل في مدى بناء عبارات الاستبيان لكل بعد من أبعاد الدراسة ويحسب ذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة وبعدها.

الجدول رقم (2-8): الصدق البنائي للإشراف

الفقرات	الإحصائيات	الإشراف
الفقرة 1	معامل برسون	,888**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,928**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,642**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,908**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,799**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 6	معامل برسون	,537**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-8 ) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.537 و 0.928 وهي أكبر من 50 % عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الثانية، وأقل قيمة كانت للفقرة السادسة، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-9): الصدق البنائي للهيكل التنظيمي

الفقرات	الإحصائيات	الهيكل التنظيمي
الفقرة 1	معامل برسون	,777**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,729**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,666**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,796**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,557**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.796 و 0.557 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة، وأقل قيمة كانت للفقرة الخامسة، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-10): الصدق البنائي لمسؤولية الفرد

الفقرات	الإحصائيات	مسؤولية الفرد
الفقرة 1	معامل برسون	,749**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,645**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,679**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,885**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,686**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-10) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.645 و 0.885 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة، وأقل قيمة كانت للفقرة الثانية، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-11): الصدق البنائي للعلاقة بين الأفراد

الفقرات	الإحصائيات	العلاقة بين الأفراد
الفقرة 1	معامل برسون	,625**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,761**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,805**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,707**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,752**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 6	معامل برسون	,621**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 7	معامل برسون	,668**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.621 و 0.805 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى

قيمة كانت للفقرة الثالثة، وأقل قيمة كانت للفقرة السادسة، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-12): الصدق البنائي لصراع الدور

الفقرات	الإحصائيات	صراع الدور
الفقرة 1	معامل برسون	,591**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,632**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,649**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,789**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.591 و 0.789 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الرابعة، وأقل قيمة كانت للفقرة الأولى، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-13-a): الصدق البنائي لغموض الدور

الفقرات	الإحصائيات	غموض الدور
الفقرة 1	معامل برسون	,028
	مستوى الدلالة	,862
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,348*
	مستوى الدلالة	,026

	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,662**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,811**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,802**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-13-a) أن معامل الارتباط للفقرة الأولى أقل من 50% كما أن

ليس له دلالة إحصائية وهذا يفرض إلغاءه كونه لا يبني البعد.

الجدول رقم (2-13-b): الصدق البنائي لغموض الدور

الفقرات	الإحصائيات	غموض الدور
الفقرة 2	معامل برسون	,625**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,634**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,752**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,773**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-13-b) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.773 و 0.625 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة الخامسة، وأقل قيمة كانت للفقرة الثانية، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

الجدول رقم (2-14): الصدق البنائي لعبء الدور

الفقرات	الإحصائيات	عبء الدور
الفقرة 1	معامل برسون	,683**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 2	معامل برسون	,581**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 3	معامل برسون	,599**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 4	معامل برسون	,693**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 5	معامل برسون	,688**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41
الفقرة 6	معامل برسون	,717**
	مستوى الدلالة	,000
	N	41

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-14) أن كل معاملات الارتباط بين الفقرات وبعدها كانت محصور بين 0.581 و 0.717 وهي أكبر من 50% عند مستويات دلالة إحصائية 0.01 و 0.05، حيث أن أعلى قيمة كانت للفقرة السادسة، وأقل قيمة كانت للفقرة الثانية، وهذا يعني أن فقرات هذا البعد على مستوى مقبول من صدق البناء.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات الديموغرافية للمبحوثين

الجدول رقم (2-15) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر 1	24	58,5
أنثى 2	17	41,5
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول رقم (2-15) أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (58.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (41.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام.

الجدول رقم (2-16) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
(29-20)	15	36,6
(39-30)	9	22,0
(49-40)	10	24,4
50 فما فوق	7	17,0
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) الذي يعرض التكرارات والنسب المئوية للفئات العمرية للمبحوثين إذ شكلت فئة [29-20] سنة أعلى نسبة حيث كانت هذه الفئة (36.6%) من عينة الدراسة ، بينما تأتي بعد ذلك فئة [49-40] سنة حيث كانت نسبتها (24.4%) من عينة الدراسة، تلاها في ذلك فئة [39-30] سنة حيث بلغت نسبتها (22%) من عينة الدراسة، في حين تأتي فئة [50 فما فوق] هي الأخيرة حيث بلغت نسبتها (17%) من عينة الدراسة، يمكن أن يكون هؤلاء قد تحصلوا على مناصبهم بحكم خبراتهم وليس مؤهلاتهم العلمية.

الجدول رقم (2-17) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
(أقل من 5 سنوات)	12	29,3
(10-05)	8	19,5
(15-11)	6	14,6
(أكثر من 20 سنة)	15	36,6
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-17) بأن متغير سنوات الخبرة، كانت أعلى نسبة فيه هي فئة ( أكثر من 20 سنة) حيث بلغت هذه النسبة ( 36.6%) وتأتي بعد ذلك فئة ( أقل من 5 سنوات) بنسبة (29.3%)، ثم تأتي بعد ذلك فئة (10-05) سنة بنسبة (19.5%)، وتأتي بعد ذلك فئة (15-11) حيث بلغت نسبتها (14.6%) من عينة الدراسة، ما يعني أن هذه المؤسسة تعتمد كثيرا على الخبرة والطاقات الشابة.

الجدول رقم (2-18) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
(أقل من بكالوريا)	17	41,5
(بكالوريا)	6	14,6
(الليسانس)	14	34,1
(مهندس)	1	2,4
(ماستر فأكثر)	3	7,3
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) بأن متغير المستوى التعليمي أعلى نسبة فيه هي فئة (أقل من بكالوريا) حيث بلغت هذه النسبة (41.5%) وتأتي بعد ذلك فئة(الليسانس) بنسبة (34.1%)، ثم تأتي بعد ذلك فئة (بكالوريا) بنسبة (14.6%) ثم تأتي بعد ذلك فئة (ماستر فأكثر) حيث بلغت نسبتها (7.3%) ثم تأتي في الأخير فئة (مهندس) حيث بلغت نسبتها (2.4%).

الجدول رقم (2-19) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
19,5	8	(إطار مسير)
26,8	11	(عون تحكم)
53,7	22	(عون شباك)
100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 2-19) بأن متغير المستوى الوظيفي أعلى نسبة فيه هي فئة (عون شباك) حيث بلغت هذه النسبة ( 53.7%) وهم موظفي الخط الأمامي الطين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، وتأتي بعد ذلك فئة (عون تحكم) بنسبة ( 26.8%) ثم تأتي بعد ذلك فئة (إطار مسير) وقد بلغت نسبتها (19.5%).

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة

الجدول (2-20): المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة

التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحجم العينة
متوسط	1,03800	2,9390	41
متوسط	,82943	3,3171	41
عالي	,89213	3,5902	41
متوسط	,96500	3,2369	41
متوسط	,72856	3,2534	41
عالي	,86161	3,5366	41
متوسط	1,05929	2,8618	41
عالي	,87086	65403,	41
متوسط	,67366	3,3208	41

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

- 1 - الإشراف: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى الإشراف المعبر عن مستوى الرسمية والمركزية كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.93 بانحراف معياري 1.038.
- 2 - الهيكل التنظيمي: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن الهيكل التنظيمي من حيث درجة المركزية ووضوح خطوط الاتصال كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.31 بانحراف معياري 0.829.

- 3 - العلاقة بين الأفراد: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى العلاقة بين الأفراد عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59 بانحراف معياري 0.89.
- 4 - مسؤولية الفرد: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى مسؤولية الفرد متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 بانحراف معياري 0.26.
- 5 - المناخ التنظيمي: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن المناخ التنظيمي من حيث أبعاد الاشراف والهيكل التنظيمي والعلاقة بين الأفراد ومسؤولية الفرد كان متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.25 بانحراف معياري 0.768.
- 6 - صراع الدور: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى صراع الأدوار عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.53 بانحراف معياري 0.861.
- 7 - غموض الدور: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى غموض الأدوار متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86 بانحراف معياري 1.059.
- 8 - عبء العمل: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى عبء العمل عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.406 بانحراف معياري 0.87.
- 9 - ضغوط العمل: نلاحظ من خلال الجدول (2-20) أن مستوى ضغوط العمل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 بانحراف معياري 0.673.
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بما أن فرضيات الدراسة هي اختبار مدى وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وأبعاد ضغوط العمل فسنعتمد على مصفوفة الارتباط بيرسون لقياس ذلك.

الجدول (2-21): مصفوفة الارتباط

عبء العمل	غموض الدور	صراع الدور	
,365*	-,122*	-,054	معامل الارتباط
,019	,047	,739	مستوى الدلالة
41	41	41	حجم العينة

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول (2-22) أن المناخ التنظيمي له ارتباط سلبي بغموض الدور (- 0.12) عند دلالة إحصائية 0.047، أي أن المناخ التنظيمي بالمؤسسة يخفض من غموض الدور، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وصراع الدور. كما يوضح الجدول أن المناخ التنظيمي له ارتباط إيجابي بعبء العمل (0.365) عند مستوى دلالة بلغت 0.019 أي أن المناخ التنظيمي بالمؤسسة يزيد من عبء

العمل. وعلية فإن كل من الفرضية الرئيسية والفرضية الثانية والثالثة مقبولة، بينما الفرضية الأولى فهي مرفوضة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة

### 1. المناخ التنظيمي وغموض الدور

يشير الجدول (2-21) إلى وجود ارتباط سلبي بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد غموض الدور (-0.12)، بمعنى أن المناخ التنظيمي تساهم في التخفيض من غموض الدور يتجلى ذلك في كل من نمط الإشراف بحيث أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار له دور في توفير المعلومات الضرورية لإنجاز المهام. ما يدعم ذلك هو تركيز الإدارة العليا على الحصول على المعلومة المرتدة من كل من العاملين والزبائن، وذلك يشير إلى أهمية قوانين ووضوح المعلومات بالنسبة للإدارة العليا والعاملين ككل الأمر الذي من شأنه أن يخفف من ضغوط غموض الدور.

كما تبين أن للعلاقة بين الأفراد دور في تخفيض غموض الدور إذ يشير الجدول رقم (2-20) على وجود روح الجماعية بشكل عالي (بمتوسط حسابي 3.5902) ويظهر ذلك في المساعدة والتعاون فيما بين العاملين لإنجاز المهام فالعمل الجماعي يعرض فرصة للعاملين للاحتكاك فيما بينهم مما يؤدي إلى تبادل المعلومات التي يمتلكونها فيما بينهم، ما يؤدي بدوره إلى خلق وفرة من المعلومات الصحيحة المدعمة بالنقد والصرحة فيما بين العاملين فيقل غموض الدور

كما للثقة المتبادلة بين المشرفين والعاملين في نطاق إشرافهم دور في التخفيض من أعباء غموض الدور، إذ يمكن للعاملين الاستناد إلى تلك الثقة والعلاقات الجيدة مع المشرفين عليهم لإنجاز مهامهم حتى ولو واجهوا صعوبة الحصول على المعلومة، فالعلاقات الجيدة تلقي الأعباء التي تفرضها ضغوط العمل على العموم من خلال تشجيع المشرف للعاملين على الأخذ بالمبادرة والتسامح مع الغموض وعدم الخوف من اللإيقين الذي تعرضه ندرة المعلومات اللازمة لإنجاز المهام.

### 2. المناخ التنظيمي وعبء العمل

يشير الجدول رقم (2-21) إلى وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد المناخ التنظيمي وعبء العمل (0.365\*) معناه أن المناخ التنظيمي لا يخفف بل يساهم في زيادة عبء العمل هذا النوع من ضغوط العمل قد تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرار يتطلب من العامل وقت وجهد إضافي مما يسهم في زيادة عبء العمل.

قد يكون التعاون عاملا في زيادة عبء الدور إذا اضطر العامل إلى مساعدة زميله أو زملائه لإنجاز مهامهم الخاصة بهم وهذا يكل عبئا زائدا يستهلك من العامل وقتا للقيام بعمله الخاص به، مما يؤدي به إلى الوقوع تحت ضغط عامل الوقت وبالتالي يزيد عبء العمل على مستوى اللوائح والقوانين فقد تكون اللوائح والقوانين المستجدة والحديثة من بين العوامل التي تزيد من عبء العمل أين يضطر العامل إلى بذل المزيد من الجهد والوقت لإعلانها وشرحها للزبون .

ندرة الوسائل والأدوات التي على الإدارة توفيرها للعامل مما يؤدي مضيع مزيد من الوقت وتراكم العمل ما يجبر العامل على انجازها لاحقا رغم ضيق الوقت فيقع تحت ضغط عبء العمل. وقد يكون تسبب بعض العاملين سببا في وقوع البعض الآخر في زيادة عبء العمل فاللامبالاة التي يظهرها بعض العاملين من تغيب وتأخر في الوصول إلى مكان العمل أو عدم انجاز العمل بفعالية من شأنها أن تضع عاملين آخرين الذين يعتمدون على مخرجات المتسببين كمدخلات في مهامهم، قد تضع عاملين آخرين تحت ضغط العمل.

### 3. المناخ التنظيمي وصراع الدور

لا توجد علاقة ارتباط مباشرة بين أبعاد المناخ التنظيمي وصراع الدور على الأقل في هذه الدراسة وعلى مستوى وحدة بريد بسكرة.

#### المطلب الثاني: التوصيات

- ضرورة اهتمام مؤسسة البريد بظاهرة ضغوط العمل والبحث أكثر في سبل معالجتها وذلك في إطار اهتمامها بالموارد البشري وأيضا حرصا منها على انجاز مهامها اليومية بفعالية أكثر وتحقيق أهدافها التنظيمية.
- الحفاظ على أعباء غموض الدور منخفضة من خلال تدعيم عوامل المناخ التنظيمي المتوفرة حاليا في المنظمة (نمط الإشراف، العمل الجماعي...) والبحث في نفس الوقت في كيفية استعمال هذه العوامل الخاصة في التخفيض من العبء الزائد للدور لا زيادته.
- اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع العاملين على الإخلاص والصدق في العمل وتوفير علاقات إجتماعية إيجابية بين الأفراد وهذا كله بدوره يخفف من ضغط العمل.
- الموازنة بين عدد العاملين والمهام المختلفة وتوفير الوسائل والأدوات لإنجاز المهام بما يتلاءم مع الأهداف المرجوة.
- تحليل أدوار الأفراد و توضيحها بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه وما يتوقعه هو من غيره.

#### المطلب الثالث: التوصيات العملية والنظرية لنتائج الدراسة

- القيام بالمزيد من الدراسات التطبيقية حول كيفية مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تخفيف ضغوط العمل.
- إجراء دراسة عن نتائج ضغوط العمل لدى الأفراد العاملين بوحدة البريد الولائية لولاية بسكرة على المؤسسة.
- إجراء دراسة عن مدى فاعلية دور الحوافز المادية في التغلب على ضغوط العمل.

**خلاصة الفصل:**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى موظفي وحدة بريد بسكرة. وقمنا في هذا الفصل باستعراض المؤسسة محل الدراسة وهي وحدة البريد الولائية بسكرة من خلال التطرق إلى نشأتها، أهم نشاطاتها والهيكل التنظيمي المميز لها، والأخذ بالقباضة الرئيسية للولاية لإسقاط نموذج الدراسة عليها، واعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة من عمال هذه الوحدة بمختلف أصنافهم، حيث قسمت الاستمارة إلى ثلاثة محاور أساسية هي محور البيانات الديموغرافية ثم المناخ التنظيمي، ثم ضغوط العمل، وعند استرجاع الاستمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على النسب المئوية التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، وذلك من أجل تحليل إجابات مبحوثي الدراسة، وتفسير النتائج للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة الخاص بمدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي للمؤسسة وضغوط العمل، وأكدت النتائج أن المناخ التنظيمي ليس له علاقة بصراع الدور، يخفض من غموض الدور، ويزيد من عبء العمل.

الخطمة

### الخاتمة:

لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل دراسة حالة القباضة الرئيسية لولاية بسكرة وحدة البريد، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان محورين: المحور الأول حول المتغيرات الشخصية أما المحور الثاني فقد اشتمل على متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل المناخ التنظيمي وتمثلت أبعاده في الإشراف، والهيكل التنظيمي، العلاقة بين الأفراد، مسؤولية الفرد والمتغير التابع ضغوط العمل حيث تمثلت أبعاده في صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، و وهذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج Spss من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من أجل التحقق من وجود دور للمناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل وبعدها قمنا بعرض و تفسير النتائج.

و على ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي له دور في تخفيف ضغوط العمل في وحدة البريد بالقباضة الرئيسية لولاية بسكرة بحيث ساهم في تخفيض غموض الدور من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق مما يعزز الثقة المتبادلة والصراحة بين العاملين والتي تسمح بتبادل المعلومات بينهم مما يخفض من غموض الدور داخل المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن المناخ التنظيمي لا يخفض بل يزيد من عبء العمل وأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار قد يتطلب بذل العامل جهد ووقت إضافي مما يزيد من أعباء العمل داخل المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أيضا أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وصراع الدور.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1 د-عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة الرياض، 1998.
- 2 د.جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، 1997.
- 3 معنان محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 4 نى جل كنج، نىل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغوير، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 5 عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008.
- 6 زيد منير عبود، التنظيم الإداري ومبادئه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 7 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 8 محمد قاسم القرىوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، مكتبة الشرق، الطبعة الثانية، 1994.
- 9 فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 10 واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط2، 2011.
- 11 خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 12 محمد قاسم القرىوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، الأردن، ط2، 1993.
- 14 هيجان عبد الرحمن بن أحمد، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1998.
- 15 سعيد عامر وعلي عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، مراكز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 1994.

## المجلات والرسائل

### المجلات:

- 1 محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 ، العدد 3 ، الأردن، 2011.
- 2 عبد الواحد الكبيسي، دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 10 ، الدنمارك، 2011
- 3 يوسف بحر، أيمن سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18 ، العدد 2 ، الأردن، 2010.
- 4 فائق فوزي، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة الآفاق الاقتصادية، العدد 67-68، المجلد 17، الإمارات العربية، 1997.
- 5 أ/ عاشور خديجة، ضغوط العمل - النظريات والنماذج ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 26 جوان 2012.
- 6 حسن الجندي والمبيض "الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المديرون في القطاع الحكومي وتأثيرها على الرضا الوظيفي" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس-كلية التجارة، العدد 02، 1995.
- 7 عسكر سمير "متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة"، الإدارة العامة، العدد 60، ديسمبر 1988.

### الرسائل

- 1 احمد محمود خالد الحلبي، "أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في البنوك الإسلامية الأردنية"، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط. الأردن، 2000 ، رسالة غير منشورة.
- 2 صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير. في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 ، (منشورة).
- 3 محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.
- 4 ناصر محمد السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، (منشورة).

- 5 إيهاب الطيب، أثر المناخ التنظيومي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة، الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 6 شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيومي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2011.
- 7 مصلح البقمي، المناخ التنظيومي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
- 8 تغريد زياد عمر، أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية-غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2006.
- 9 سعد بن عميقان سعد الدوسري، " ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية ، 2005.
- 10 حامدي نور الدين وآخرون، " تأثير ضغوط العمل على أداء موظفي البنوك الجزائرية، دراسة حالة في وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري " .مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 11 جهاد بن محمد الرشيد، إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

#### مراجع باللغة الأجنبية

- 1 Alomar Badran " Sources of Work–Stress among hospital–staff at the Saudi MOH" Economic and Administrative, Vol. 17, No.1, 2003.
- 2 John Hafer, George Gresham, (2008), **Organizational Climate Antecedents To The Market Orientation Of Cross–Functional New Product Development Teams**, Edition: Institute Of Behavioral And Applied Management , America.

3 Mohan. N, Ashok. J, Organizational Climate And Attitude Of Teachers A Co-Relational Study, European Journal Of Social Sciences ,Vol 22, N 4 , Tamilnadu ,2011.

4 Debra L. Nelson & James quick, **Organisational Behavior: Foundations, Realities & challenges**, West Publishing Co., NY, 1994.,

الملاحق

جامعة بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر: " تسيير الموارد البشرية "

الملحق (1): استمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة دور المناخ التنظيمي في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين بمؤسسة البريد لولاية بسكرة، أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، لذا أرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعي ة، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المنظمة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم

الطالب: بوجمعي منير

من فضلك ضع العلامة (X) في خانة الإجابة الصحيحة:

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  29 - 20  39 - 30  49 - 40  50 فما أكثر
- سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5 - 10  11 - 15  16 - 20  أكثر من 20
- المستوى التعليمي:  أقل من بكالوريا  بكالوريا  الليسانس  مهندس  شهادة تقني سامي  ماجستير  ماستر  شهادة دكتوراه
- المستوى الوظيفي:  إطار (مسير)  عون تحكم  عون شباك

درجات الموافقة					عبارات القياس	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما		
<b>الإشراف</b>						
					يفتح المدير المجال للموظفين المشاركة في اتخاذ القرار	01
					يهتم المدير بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع	02
					هناك ثقة وتعاون بين المدير والموظفين	03
					يشجع المدير الموظفين على إبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم	04
					يبيد المدير اهتماما كبيرا برغبات الموظفين	05
					تعتمد المؤسسة مبدأ التغذية الراجعة للتعرف على ردود أفعال الزبائن	06
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
					توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين	07
					توجد في المؤسسة وضوح في خطوط السلطة الرسمية	08
					توجد في المؤسسة درجة عالية من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	09
					يساعد تقسيم العمل في المؤسسة على تحقيق أهدافها.	10
					تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم.	11
<b>العلاقة بين الأفراد</b>						
					أشعر بالنجاح إذا نجح أحد زملائي في العمل	12
					يتطلب أداء وظيفتي المساعدة والتعاون مع زملائي في العمل	13
					تشجع ظروف العمل على الاعتماد على الفرق في أداء الوظائف	14
					تسود الثقة المتبادلة بين الموظفين في المؤسسة	15
					تسود الصداقة والصراحة بين الموظفين في المؤسسة	16
<b>مسؤولية الفرد</b>						
					تعطيني وظيفتي إحساس بالمسؤولية والإنجاز	17
					توفر لي وظيفتي في هذه المؤسسة فرص للتميز في مجال العمل	18
					تزود الإدارة الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	19
					حجم العمل يتلاءم مع قدراتي ومهاراتي	20
					تقدم لي الإدارة في المؤسسة المساعدة لمواجهة صعوبات العمل	21
					تقدم المؤسسة الدعم الكافي أثناء تقديم الخدمة للزبون	22
					دعم المؤسسة للموظفين لا يقف عند أوضاع أو حالات معينة.	23
<b>صراع الدور</b>						
					أعاني من صراع الأدوار بين عملي ومسؤولياتي العائلية	24
					ألتقي أوامر متعارضة من أكثر من مشرف على العمل	25
					تدخل الآخرين في مجال عملي لا يتيح لي أداء العمل بشكل سليم	26
					يطلب مني القيام بأعمال لا تتوافق مع قيمي ومبادئ	27
<b>غموض الدور</b>						

					لا يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي تحقيقها	28
					مسؤولياتي وصلاحياتي غير واضحة وغير دقيقة	29
					كثيرا ما أقوم بتأدية أعمال لا أعتبرها جزء من عملي	30
					لا يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع إليه عند الحاجة	31
					لا أعرف الطريقة السليمة لأداء المطلوب مني	32
<b>عبء العمل</b>						
					أشعر أن حجم العمل الذي أقوم به أكثر مما أستطيع القيام به	33
					أشعر بالتعب الشديد عند الانتهاء من عملي	34
					أضطرب عندما يطلب مني العمل لساعات إضافية	35
					ينكرر استدعائي للعمل أيام إجازتي بصورة كبيرة	36
					أشعر بزيادة العمل مقارنة بالزملاء	37
					أنجز مهام ومسؤوليات منفصلة عن بعضها البعض	38

**شكرا لكم على حسن تعاونكم**