

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل

دراسة ميدانية: مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أ.د/ فالتة اليمين

من إعداد الطالبة:

- سامية محامدية

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذة محاضرة (أ)	اخ سعيدة
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر (أ)	فالتة اليمين
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذة	سليمان عواطف

الموسم الجامعي: 2022-2023



## الشكر والتقدير

بداية نحمد ونشكر الله على هذه النعمة الذي أنعمها الله علينا في انجاز هذا العمل البسيط والمتواضع

ومنها لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل، واطمئن بالذكر أستاذي المشرف فالتة اليمين على صبره وحسن توجيهه ببارك الله في عملك

كما اشكر كافة الأساتذة في قسم علوم التسيير

اشكر كل من أهداني العزيمة والقوة وسانديني في مشواري الطويل.

داعية من الله التوفيق لكافة الطلبة.

## الإهداء

إلى من قال فيها الرسول ﷺ "الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى التي سهرت الليالي من أجل

راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع

إلى أول استمتمت به شفاه

أمي ثم أمي ثم أمي أطال الله في عمرها

إلى ركيزة عمري ومنبع ثقتي وإراداتي

إلى من علمني معني الحياة أبي العزيز صاحب الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله

الأوفر وأطال الله في عمره إلى كل عائلتي وخاصة إلى كل الأصدقاء

إلى وكل طلاب قسم علوم التسيير وخاصة دفعة 2023

كل من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

إلى كافة الأهل والأقارب والأحباب وكل من ساعد في هذا العمل من قريب ومن بعد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

الغرض من هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ، وذلك من خلال معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية سونلغاز -بأولادجلال- من جهة وقياس مستوى ضغوط العمل لدى عمال وموظفي المديرية من جهة أخرى.

ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام استمارة استبيان كأداة لجمع البياناتوزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا كما تم استخدام العديد من الأدوات في تحليل الإحصائي للبيانات،وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

أن مستوى المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز، بأولاد جلال كان مرتفعا احتل فيه بُعد العلاقات بين العاملين المرتبة الأولى، بينما كان مستوى ضغوط العمل قليلا، جاء فيه بُعد عبء العمل المرتبة الأولى، حيث يرتبط كل من المناخ التنظيمي وضغوط العمل فيما بينهما ارتباطا معنويا. الأمر الذي يعني أن كل منهما يُعد عاملا مؤثرا في الآخر.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها تعزيز وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ،وتفعيل العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة عمل مفتوحة للتخفيف من الضغوط العمل عليهم ،وزيادة الولاء والتزام اتجاه المؤسسة وتحسين وخلق أجواء عمل مناسبة تعزز مناخ التنظيمي لدى العاملين ، وتحسين معارفهم والسعي على تطوير قدراتهم ودافعيتهم للعمل، والسعي إلى تحقيق المناخ الذي يساعد على انتمائهم لمكان عملهم.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، ضغوط العمل

## Abstract:

The purpose of this research is identify the nature of the relationship between the organizational climate and work pressures, by knowing the nature of the prevailing climate in the Sonelgaz -OULED DJELLE- on the one hand, and measuring the level of pressures among the workers and employees of the directorate on the one hand.

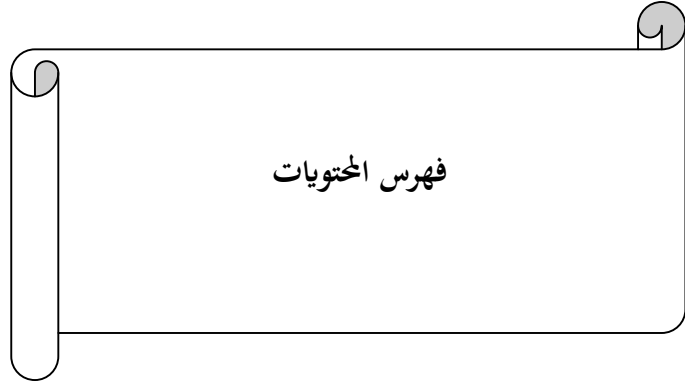
In order to achieve the objectives of the research, we used a form to collect data, which was distributed to a sample of 40 workers, and the spss program was used in the statistical analysis of the data, and the study reached a number of results, the most important of which are :

Rejecting the null hypothesis and accepting the alternative "there is a significant relationship to the organizational climate and work pressures in the Sonelgaz"

Directorate –OULEDE DJLELLE-

The study also reached a set of suggestions ,including strengthening and strengthening relations between superiors and subordinates,activating social relations,providing an open work environment to reduce work pressures on them,increasing loyalty and commitment to the organization, improving and creating an appropriate work environment that enhances the organizational climate among workers,improving their knowledge and striving to develop their capabilities and motivation to work,and striving to achieve a climate that helps them belong to their place of work.

Key words: organizational climate, work stress





## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	ملخص الدراسة باللغة العربية والانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ر	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للضغوط العمل</b>	
	تمهيد
01	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
01	المطلب الأول: تعريف الضغوط العمل
02	المطلب الثاني: عناصر الضغوط العمل
03	المطلب الثالث: أنواع ومراحل الضغوط العمل
05	المبحث الثاني: أساسيات حول الضغوط العمل
05	المطلب الأول: مصادر الضغوط العمل
10	المطلب الثاني: أبعاد ضغوط العمل
12	المطلب الثالث: طرق قياس ضغوط العمل
13	المبحث الثالث: نماذج ونظريات وأثار وأساليب مواجهتها
13	المطلب الأول: نظريات ونماذج ضغوط العمل
20	المطلب الثاني: آثار الناتجة عن ضغوط العمل
22	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الضغوط العمل
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للمناخ التنظيمي</b>	
26	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
26	المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي
28	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي
30	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
33	المبحث الثانية: أساسيات حول المناخ التنظيمي
33	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

36	المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
39	المطلب الثالث: طرق قياس المناخ التنظيمي
40	المبحث الثاني: تحسين والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
40	المطلب الأول: تحسين المناخ التنظيمي
41	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
47	المطلب الثالث: مستويات مناخ التنظيمي
<b>الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز - بأولاد جلال -</b>	
88	تمهيد
89	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية سونلغاز - بأولاد جلال -
89	المطلب الأول: تعريف مديرية سونلغاز ومهامها الأساسية
89	المطلب الثاني: الهيكلة مصالح مديرية سونلغاز - بأولاد جلال -
90	المطلب الثالث: مهم مديرية سونلغاز
90	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
90	المطلب الأول: منهج البحث
91	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
93	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدم
96	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي
110	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
110	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الضغوط العمل
115	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي
119	المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرات
122	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الرئيسية والفرعية
126	خلاصة الفصل
128	الخاتمة
131	قائمة المراجع
136	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

## قائمة الجداول

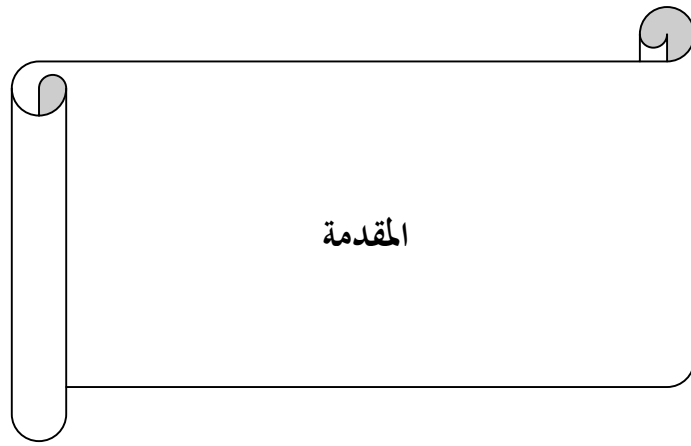
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) وشخصية (ب)	01
10	ابعاد ضغوط العمل	02
91	توزيع عينة الدراسة حسب جنس	03
92	توزيع عينة الدراسة حسب السن	04
92	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العالمي	05
93	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	06
96	نتائج معاملات الثبات والصدق	07
97	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد غموض الدور	08
98	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد صراع الدور	09
99	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد عبء الدور	10
100	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد بيئة العمل	11
102	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد أسلوب القيادة والإشراف	12
103	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد علاقة العاملين	13
104	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الاتصالات	14
105	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد ظروف العمل	15
106	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد حوافز العمل	16
107	اختبار الطبيعي لمتغيرات الدراسة	17
110	مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد	18
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة عن العبارات ضغوط العمل	19
115	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة عن العبارات المناخ التنظيمي	20
119	مصفوفة الارتباط بين مناخ التنظيمي وضغوط العمل	21
122	اختبار نعامل تضخم التباين و التباين المسموح	22
122	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	23
123	اختبار اثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في ضغوط العمل من خلال الانحدار الخطي المتعدد	24

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يوضح نظرية التقدير المعرفي	01
16	يوضح نظرية سييلي	02
16	يوضح نموذج بير ونيومان لضغط العمل	03
18	يوضح نموذج سيزلافيوولاس	04
19	يوضح نموذج الملائمة بين الفرد والمنتظمة	05
109	منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير المناخ التنظيمي	06
109	منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير الضغوط العمل	07

## الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
136	الاستبيان	01



يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وزادت أهميته لأنه يعكس شخصية المنظمة بغض النظر عن أهدافها وملكيته، حيث يعتبر من المواضيع المهمة والحساسة التي تستحق الدراسة وذلك لان لما له من تأثير في نجاح المنظمات وزيادة فعاليتها من فهم وتقبل المناخ التنظيمي للعاملين أو الفشل والانحلال وعدم تطابقه مع إمكانيات وحاجات العاملين، يمثل المناخ التنظيمي الأداة الفاعلة التي تساعد الأداة في تحقيق أهدافها ويعتبر المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة التي قد يمكن إن يتأثر ببعض المشاكل والتي تكون على شكل ضغوط في العمل نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة التي تكون ذات تأثير مباشر في السلوك التنظيمي وسلوك العاملين والجماعات والمنظمات على حد سواء وقد تؤدي ضغوط العمل تكوين مناخ التنظيمي سلب في المنظمة التي قد تؤدي إلى تقليل معدلات الأداء.

### أولاً: الدراسات المتعلقة المناخ التنظيمي

1- لفوزية هواين(2014) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدة عين قشرة هدفت الدراسة إلى التعريف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي المحلية، كما هدفت أيضا إلى التعرف على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقة بين نمط اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقات بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام التنظيمي، التعرف على العلاقات بين نمط الحوافز والالتزام التنظيمي؟ تكونت عينة الدراسة من (95) موظفا اختيروا وفق المسح الشامل ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة البيانات، وتم اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي، كما باستعمال كل من: النسب المئوية تمت المعالجة الإحصائية للبيانات وبالاعتماد على برنامج (SPSS) والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختيار (ت) للعينات المستقلة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى وظيفي البلدية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين طرف اتخاذ القرارات والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نمط الاتصال التنظيمي والالتزام لدى موظفي البلدية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين تدريب العمال والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية .

2-دراسة نسيم خضر عباس ،علي ميري حسن(بدون سنة نشر):تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في كلية المستقبل.

الغرض من هذا البحث التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في كليات الأهلية بابل العراق،تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيرا سلبيا قوي على ضغوط العمل ،فالمناخ التنظيمي المفتوح يقلل من الضغط المفروض على العاملين ويمهد ظروف العمل الجيد للعاملين ،كما أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمرونة يساهم في تقليل الضغوط المهنية ،أما المناخ المعقد فانه يزيد من ضغوط العمل لدى العاملين.

3-غليد سماعين(2022):واقع المناخ التنظيمي لدى أعوان الحماية وأتراه على ضغوط العمل والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة الحالية إلى وصف اثر المناخ التنظيمي على الضغوط العمل والرضا الوظيفي كمتغيرين وسيطين للعلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي،ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المرتبطة بالبحث والذي تم تطبيقه على لعينة عشوائية مكون من 334عز من أعوان الحماية المدينة لولاية غليزان ،وتم معالجةالبيانات باستخدام لبرنامج الحزم الاحصائي SPSS.V 23والاستعانة بالتحليل العاملين بشقمية الاستكشافي وولتوكيدي ،وتبين من خلال التحليلات أن مؤشرات المطابقة جاءت في المجال المسموح لكل من نماذج القياس والنموذج البنائي،وأكدت نتائج اختبار نموذج الدراسة على تأثير سلبي للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل ،ووجود تأثير ايجابي عل كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ،وكذلك وجود تأثير غير مباشرة للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي،وتأثير سلبي لضغوط العمل على الرضا الوظيفي وعلى الالتزام التنظيمي ،ووجود تأثير ايجابي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي ،ووجود تأثير غير مباشر لضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي كمتغيرات وسيط.



ثانيا:الدراسات المتعلقة بالضغوط العمل

1- دراسة مُجَّد صبيحي تحت بعنوان الضغوط المهنية لدى عمال الإذاعة الجزائرية وعلاقتها بجودة العمل سنة 2020

مذكرة تخرج في شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،تحددت مشكلة الدراسة التساؤل التالي ماهي علاقة الضغوط المهنية بجودة العمل لدى عمال إذاعة أم البواقي الجهوية وهذا من خلال الفرضيات التالية :الفرضية العامة هي توجد علاقة بين الضغوط المهنية وجودة العمل أما الفرضيات الفرعية هما

-توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وجودة العمل

-لغموض الدور علاقة بجودة العمال

وتمكن أهمية هذه الدراسة في طبيعة العلاقة بين ضغوط المهنية وجودة العمل ،و الآثار التي تخلفها على عمال إذاعة أم البواقي مع إبراز مدى اهتمام الإذاعة وعمالها بهذا الموضوع ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تسعى الدراسة إلى

وسف خصائص مجتمع البحث المتكونة من 35 عامل لتحاول إبراز العلاقة بين مختلف المتغيرات وبعدها الوصول إلى تحليل المعطيات المختلفة عن طريق الملاحظة ثم المقابل وتم طرح ثمان أسئلة على 5مبحوثين للإجابة عن التساؤلات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي

-بينت الدراسة أن المناخ التنظيمي داخل المؤسسة سواء من حيث الهيكل أو التنظيم الوظيفي لا يسبب أي ضغط معين للمبحوثين وبالتالي يساهم في الرفع من جودة العمل

-أظهرت الدراسة أن لغموض الدور علاقة بالضغوط المهنية حيث يعتبر من المسببات الرئيسية لحدوث الضغوط عند العمال وهو ما ينعكس سلبيا على جودة العمل

-تباينت آراء المبحوثين حول اعتبار الضغوط المهنية تؤثر عليهم من الناحية الجسدية والنفسية وكذلك على حياتهم الشخصية بل أوزعوا ذلك إلى طبيعة الضغوط، وأوقات حدوث الضغوط..... الخ فمنهم من اعتبرها تساهم في الرفع من جودة العمل وهذا من خلال صناعة التحدي، التمييز والمنافسة والولاء للمؤسسة.

2- طيب مروي و نحال نجم الدين (2021) ضغوط العمل وتأثير على أداء العاملين في ظل جائحة الكورونا -دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعرس بكارية -

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كروونا دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعراس بكارية، حيث حاولنا الكشف عن مدى تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا، بشكل أدق الضغوط النفسية وعبء العمل، حيث اعتمدنا في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي وشملت الدراسة عينة مكونة من 50 عامل على مستوى المصلحة المرجعية كوفيد19، وقد تم الاعتماد على استمارة الاستبيان تم توزيع على العينة المدروسة، وفي الأخير توصلنا إلى أن الضغوطات المهنية تتعدد أسبابها على غرار الحجم الساعي غير الكافي والبيئة غير المناسبة للعمل كذا نقص الإمكانيات ووسائل الوقاية خاصة بعد انتشار الوباء المستجد كوفيد19.

3- صولة خديجة وسيدي عثمان عبير(2022) اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي بالوحدة الرئيسي للحماية المدنية "بن دادة عمر" بسكرة وفق منهج وصفي، وتم تحديد إبعاد العمل (المتغير المستقل) لتشمل "الصراع الدور، غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل والعلاقات في العمل، فيحين تم قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين (المتغير التابع) من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري

تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين في الوحدة الرئيسية الدنية "بن دادة عمر"-بسكرة-والبالغ عددهم 200 عامل، وتم اختيار عينة عشوائية، وزعت عليهم 40 استبيان وقد تم استرجاعها جميعا وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V 21 وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

مستا ضغوط العمل لدى العاملين كان متوسطا في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "دادة عمر"-بسكرة-، وجاء بعد عبء الدور في الترتيب الأول، يليه بعد صراع الدور ثم بعد بيئة العمل ويليهما العلاقات في العمل وأخيرا بعد غموض الدور .

-مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعا في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية "بن دادة عمر"-بسكرة-

-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل لأبعاد المختلفة (صراع الدور، غموض الدور ، عبء الدور ،بيئة العمل ،العلاقة في العمل) على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية بالوحدة الرئيسية "بن دادة عمر"بسكرة عند مستوى دلالة (0,05).

ب- إشكالية الدراسة وتساؤلاته

بناء على ما سبق ولأهمية المناخ التنظيمي والضغوط العمل على حد سواء جاء الاختبار لهما بهدف الكشف عن أهمية المناخ التنظيمي في القليل من ظاهرة الضغوط العمل في مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: **ما علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟**

تساؤلات الدراسة:

- 1- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟
- 2- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و صراع الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟
- 3- هل توجد علاقة المناخ التنظيمي و عبء الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟
- 4- هل توجد علاقة المناخ التنظيمي و بيئة العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟

ت- فرضيات ونموذج الدراسة

الفرضية الدراسة:

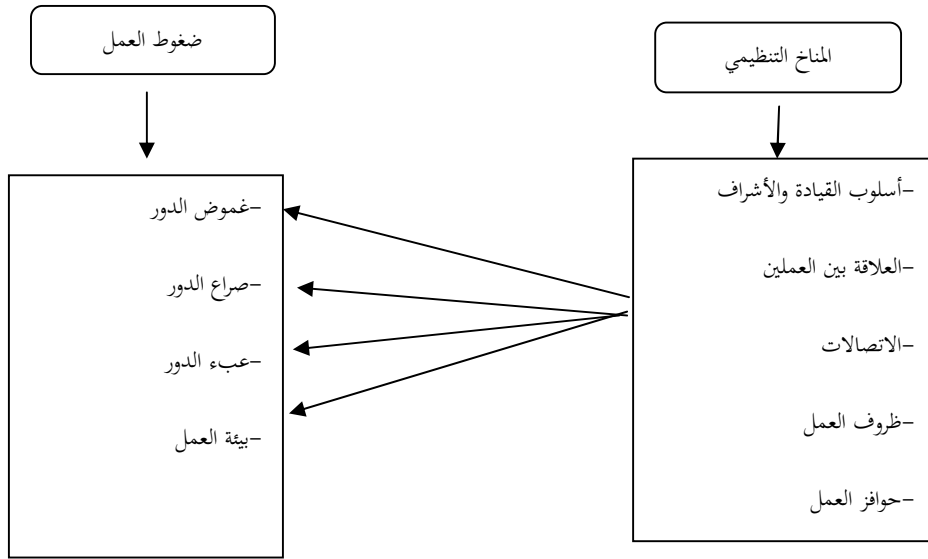
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل في مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال

الفرضية الفرعية:

- 1- لا توجد علاقة بين مناخ التنظيمي و غموض الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال
- 2- لا توجد علاقة بين مناخ التنظيمي و صراع الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال
- 3- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و عبء الدور بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال
- 4- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و بيئة العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال

## نموذج الدراسة: الشكل رقم (1)



المصدر: من إعداد الطالبة

## ث- التموضع الاستمولوجي ومنهجية البحث

اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والضغوط العمل لدي مديرية سونلغاز - بأولاد جلال - وقد اعتمدنا خلال البحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على النموذج الوضعي - الوصفي "الرؤية من الخارج" هذا النموذج الشمال أمريكي غالبا ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالا في علوم المنظمة لأنه الأكثر واقعية، يسمى بنموذج النظرة من الخارج أو ابستمولوجيا الملاحظة. أن موضوع العلوم الاجتماعية هو المنظمات، السلوكيات والأفعال وطبيعة المنظمات هي إذا موضوعية وبالتالي ليست ألا حقائق أو وقائع ملموسة مستقلة عن كل الآراء وينبغي فقط أن تكتشف وتعرف باستخدام طرق وأساليب رياضية وإحصائية متطورة.

وستتبع في هذا البحث حيادية التحليل لأنها احد شروط إنتاج العلم الموضوعي، نعتمد على الموضوعية والعلانية المنطقية في إنتاج المعرفة.

ج-تصميم البحث :

الفصل الأول: الإطار النظري للضغوط العمل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للضغوط العمل

المطلب الأول: مفهوم الضغوط العمل

المطلب الثاني: عناصر الضغوط العمل

المطلب الثالث: أنواع ومراحل الضغوط العمل

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالضغوط العمل

المطلب الأول: مصادر الضغوط العمل

المطلب الثاني: أبعاد الضغوط العمل

المطلب الثالث: طرق قياس الضغوط العمل

المبحث الثالث: نماذج ونظريات وأثار ناتجة عنه وأساليب مواجهته الضغوط العمل

المطلب الأول: النظريات المفسرة والنماذج للضغوط العمل

المطلب الثاني: الآثار الضغوط العمل

المطلب الثالث: أساليب مواجهة الضغوط

خلاصة الفصل

الفصل الثاني الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي المناخ التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية المتعلقة بالمناخ التنظيمي

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: طرق القياس المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: مستويات وتحسين المناخ والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

المطلب الأول: تحسين المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

المطلب الثالث: مستويات المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز -بأولاد جلال-

المبحث الأول :تقديم عام لمديرية سونلغاز -بأولاد جلال -

المطلب الثاني: التنظيم الإداري المحلي وهيكله مصالح مديرية سونلغاز - بأولاد جلال-

المطلب الثالث: مهام وكالات التوزيع

المبحث الثاني: إطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: منهج البحث

المطلب الثاني :مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

المطلبالثالث:مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الرابع : صدق وثبات البحث واختبار التوزيع الطبيعي

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

المطلب الأول :تحليل فقرات محور الضغوط العمل

المطلبالثاني:تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

المطلب الثالث :قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع:اختبار وتفسير الفرضيات والفرعية

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ح-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في انه المواضيع الهامة التي عرفت ومازالت تعرف اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مجال الإدارة بشكل خاص وفي إدارة الموارد البشرية بشكل عام ،بحيث يعود الضغوط العمل إلى عدة عوامل أبرزها سوء التنظيم وعدم التكيف مع بيئة العمل ،مما يتطلب وضع حلولاً وتطبيق استراتيجيات فعالة في مجال إدارة الأفراد ،تساعد على التخلص من الضغوط العمل ،وذلك بتحديد الأسباب الرئيسية ومدى تأثير المناخ التنظيمي في الحالة النفسية للعمال،والعمل على تحسين مستوى الضغوط العمل .وعليه فان أهمية دراستنا تكمل في إبراز دور المناخ التنظيمي في المؤسسة وعلاقته بمستوى الضغوط العمل

خ-هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

أما الفصل الأول فسيخصص للإطار النظري للضغوط العمل وفق ثلاثة مبحث أيضا، سنشير في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للضغوط العمل، أما المبحث الثاني سنوضع فيه أساسيات عملية الضغوط العمل، أما المبحث الثالث نماذج ونظريات وأثار ونتيجة وأساليب متعلقة بالضغوط العمل وتبين فيه العلاقة ما بين المناخ التنظيمي والضغوط العمل.

حيث انه سيتم تقسيم الفصل الثاني الذي سيعنون بالإطار النظري للمناخ التنظيمي إلى ثالث مبحث، سنشير في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، والمبحث الثاني نتطرق للجوانب الأساسية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والمبحث الثالث نتطرق إلى مستويات وتحسين المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

وبالنسبة للفصل الثالث فسيخصص للدراسة الميدانية، والذي سنتعرف من خلاله على أهمية المناخ التنظيمي في الحد من الضغوط العمل من وجهة نظر لمديرية سونلغاز-بأولاد جلال- من خلال ثلاث مباحث سيخصص أولها للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيستعرض الإطار المنهجي للبحث، والمبحث الثالث يتبين فيه نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.



---

الفصل الأول: الإطار النظري للضغوط العمل

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

غالباً ما يتعرض الفرد إلى مشاكل وتوترات في محيط العمل، سواء مع الزملاء أو المشرفين والتي يكون منشأها إما شخصية أو مهنية وبما أن الفرد يقضي أغلب أوقاته في العمل، فإنه يكون أكثر عرضه لضغط العمل، حيث تسود بيئة العمل مثيرات ومنبهات متنوعة تجعل الفرد في حالة من القلق والتوتر والانفعال، تؤثر بشكل مباشر على أداء مهامه وواجباته الوظيفية، الأمر الذي قد يتعدى إلى العلاقة بين أفراد المنظمة (العاملين) لتؤثر في النهاية على الحالة النفسية والجسدية، للفرد على جودة العمل

إن هذه المشاكل والتوترات والمثيرات المهنية وكذا المنبهات المتنوعة هي التي تخلق في للفرد الشعور بما يسمى الضغوط العمل. و الذي استقطب اهتمامات الدارسين والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس وكذا في العلوم الطبية. وفي علوم التسيير عرف نصلح الضغوط العمل عدة مسميات مثل الضغوط المهنية، الضغوط الإدارية، التوتر التنظيمي، الإجهاد العمل

### المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل

إن المثيرات والموقف المتعددة في العمل التي قد يشعر بها العاملون جعلتهم يتأثرون بما بدرجات متفاوتة حيث تختلف الاستجابة لهذه المثيرات من فرد إلى آخر حسب حالته الفسيولوجية والذهنية والنفسية ومهاراته وخبرته في مكان العمل، حيث تتعدد مصادر ضغط العمل فقد يكون الفرد نفسه مصدراً للضغط، كما قد تكون طبيعة الوظيفة وأعبائها وسياسات المنظمة أحدهم مسببات ضغط العمل بالإضافة إلى مصادر خارجية مثل الحياة الاجتماعية. الاقتصادية.... والتي تؤدي إلى استثارتهم انفعالاتهم مما ينعكس على حالتهم النفسية والجسمية وكذلك سلوكهم وفي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم وعناصر وأنواع وأسباب ومصادر

### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

يعرفها جرينبرج وبارونياناً "نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية وإما الإجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط، والذي يتمثل بشكل رئيسي في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة (البرحمة، 2012، صفحة 14)

بأنه "جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو احد المصادر التي تتسبب في حوادث وإمراض عمل متنوعة جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس أثارها سلبي على الفرد وعلى المنظمة" (بوغازي ف.، 2015)

بأنه "استجابة أو تكييف مع ظرف أو موقف خارجي يتولد عنه انحراف جسدي أو نفسي أو سلوكي لإفراد المنظمة" (النقيب، 2012)

انه "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفي أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق" (خميسي، 2015)

يرى هيجان أن "ضغوط العمل تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل بها، بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة" (هبري، جليلي، و زكري، 2021)

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

تمثل ضغوط العمل "جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية وتكون ضارة فقط عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة، وكلنا يحتاج إلى أن يتعلم كيف يتعايش معها فهي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه ولكي يستعيد ذلك التوازن فانه يبذل محاولات للتكيف معها وتظهر عليه بعض الأعراض إثناء تلك المحاولات" (مكناسي، 2007، صفحة 82)

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن الضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم

### المطلب الثاني: عناصر الضغوط المهنية

إن الحديث عن عناصر ضغوط العمل يتناول العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض وينتج عنها ضغط العمل فلكل فعل رد فعل ولكل مثير استجابة لذا فانه يمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط العمل في المؤسسة وهي: (خميسي، 2015، صفحة 65)

1- عنصر المثير: ويمثل القوى المسببة للضغط والتي تفضي إلى الشعور بالضغط وقد تأتي من البيئة العمل أو منظمة أو الفرد ذاته (بيئة العمل)

2- عنصر الاستجابة: يتكون هذا الفعل من ردود الفعل الفسيولوجية (الجسمية) والنفسية والسلوكية اتجاه الموقف الضاغط مثل الإحباط والقلق (نفسي)

3- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل بين عوامل المثيرات والاستجابات وبآتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات وانفعالات.

### المطلب الثالث: أنواع ومراحل ضغوط العمل

سنطرق في هذا المطلب إليهم عناصر المتعلقة بالضغوط العمل ومراحل التي يمر بها ضغوط العمل

#### الفرع الأول: أنواع ضغوط العمل

تصنف حسب معايير معينة:

#### 1- حسب الآثار المترتبة: (سمير، 2016، صفحة 36)

أ- الضغوط الايجابية: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية للتتري، أو النقل إلى وظيفة أفضل

ب- الضغوط السلبية: وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباط في العمل

2- من حيث الفترة الزمنية: تنقسم الضغوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشد أو التوتر الناجم عنها، فيقسم الضغوط على ثلاثة أنواع هي:

أ- الضغوط البسيطة: وهي التي تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو إحداث قليلة الأهمية في الحياة

ب- الضغوط المتوسطة: وهي التي تستمر من ساعات إلي أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، والآلام الصادرة عن مرض في المعدة والأمعاء.

ج- الضغوط الشديدة: وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب.

#### 3- حسب معيار السبب: ونذكر منها: (مُجد ف.، 2016، الصفحات 20-21)

أ- الضغوط السرية: مثل التنافر الأسري والانفصال والوفاة والفقير.

ب- ضغوط النقص: مثل نقص الممتلكات ونقص الأصدقاء.

ج- ضغوط السيطرة: مثل التأديب والعقاب القاسي.

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

د-ضغوط العدوان: مثل سوء المعاملة من العائلة ومن الأقارب والأصدقاء

### 4-حسب شدة الضغوط :

أ-ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية : كالأعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيها الطب العقلي للقلق

ب- ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر من بيئة الفرد كمواجهة العراقيل خلال سعيه لتحقيق أهداف معينة واجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

ج-جهد مرتبط بالحاجة إلى الإبداع: فالمبدع في حاجة لان يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية.

### 5-من حيث المصادر:

أ-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهام وظيفته، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

ب-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معا في مجالات العمل.

ج-الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: تعزى إلى الخصائص الشخصية المتوارثة أو المكتسبة

الفرع الثاني: مراحل ضغوط العمل : تتمثل المراحل التي يمر بها ضغط فيما يلي:

1-مرحلة التعرض للضغوط: يطلق عليها الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أم خارجيا. ويمكن القول بان هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن تستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر:

-زيادة ضربات القلب .-الأرق -توتر الأعصاب -الضحك المستيري -سوء استغلال الوقت - الاستهداف للحوادث(الدوسري،

2005، صفحة 24)

2-مرحلة رد الفعل (العامل مع الضغوط): تبدأ هذه المرحلة بعد حدوث الحالات السابقة ، وبأخذ رد فعل حد اتجاهين: إما المواجهة وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذليل يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغوط (ابورحمة، 2012، صفحة 17)

3-مرحلة المقاومة: تبدأ هذا المرحلة مع تزايد ضغوط العمل وارتفاع مستوى القلق والتوتر. وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من

المظاهر السلبية للسلوك مثل إصدار قرارات متضاربة وغير حيدة والمصادمات مع الآخرين ومقاومة بعض القرارات العليا.....الخ

**4-مرحلة الإنهاك:** وهي المرحلة التي تحدث حينما يكون اثر الضغوط المسببة بأي من الأسباب السابقة ذكرها كبيرا بحيث تجاوزه وتحدث اثرا سلبية من السلوكيات السلبية المؤثرة في العمل والتي تصل إلالأداء ،بل تصلأثارها أحيانا إلى الاتجاه المضاد لتحقيق الأهداف(عباس، 2018، صفحة 21)

### المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل وأبعادها وطرق قياسها

يواجه الفرد مصاعب كثيرة في حياته تسبب له ضغوطا تؤثر عليه وتأتي هذه الأخير من مصادر تعمل كل منها بشكل مستقل وتتفاعل معا في كيفية قياسها. سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادرالضغوط العمل و أبعاد الضغوط العمل وطرق قياس الضغوط العمل.

### المطلب الأول: مصادر ضغوط العمل

تشير الكثير من الدراسات إلى وجود مصادر متنوعة للضغط في مكان العمل،وقد تناولت تلك الدراسات بيئة العمل والفرد باعتبارها من المسببات الرئيسية للضغوط، وتؤكد على أن مسببات ضغط العمل تتدخل مع بعضها لتشكيل مجموعة من المؤثرات الضاغطة على الفرد داخل بيئة العمل وبالتالي فانه من الصعوبة عزل تلك المسببات عن بعضها البعض. ومع ذلك من أهم العناصر التي تؤدي إلىالضغوط العمل مما يلي:(البدري، 2006، صفحة 58)

**1-المصادر التنظيمية:** وهي تلك المصادر المرتبطة بمحيط العمل أو العمل نفسه، إذ توجد الكثير من المسببات التي من الممكن أن تكون مصدرا للضغوط الواقعة على الفرد. وسنعرض فيما يلي: أهم هذه المسببات.

**-غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من مصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمة، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وماهم واجباته ومسؤولياته وما هو صلاحياته وما هي حدودها، مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل وبالتالي الشعور بالضغط خوفا منارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة، ويترتب عن ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذا التوقعات مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعور بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه.

ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله،وقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض وقل تأثيرا بضغط العمل، والبعض الآخر لا يكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة الغموض ومن ثم ضغوط العمل. (الحنفي، عبد السلام، و محمد، 2002، الصفحات 190-191)

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

-**صراع الدور:** ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعرض والاختلاف بين توقعات العاملين من المنظمة وتوقعات من العاملين.(القربوني، 2003، صفحة 145)

وصراع الدور مصادر عديدة أهمها فهناك:

-صراع الدور مصدره شخص واحد.

-صراع الدور مصدره أكثر من شخص

-صراع الدور مصدره التعارض بين متطلبات الدور(القيم الشخصية)

-صراع الدور مصدره عن تعدد ادوار الشخص.

أ-صراع الدور مصدره شخص واحد:ويحدث ذلك النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص أي أن يكون مصدرها شخصا واحدا.

ب-صراع الدور مصدره أكثر من شخص:ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد عدة أوامر متعارضة من أكثر من شخص في نفس الوقت.(عقيلي، 1997، صفحة 427)

ج-صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات الموجودة، ويحدث عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقته وإمكانياته.

د-صراع الدور الناتج عن تعدد ادوار الفرد:يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور واحد حيث تتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض.(البدري، 2006)

-**زيادة أعباء الدور:**ويعتبر عبء الدور احد أهم مصادر ضغوط العمل التي يمكن إن تعيق أداء الفرد وذلك لما تتطلبه من مهارات عالية خاصة في وظائف الإدارة و بخاصة القيادة منها ، ومازال ينظر إلى ضغوط العمل على أنها أكبر خطر مرتبط بعمل الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية وينقسم عبء الدور إلى عبء كمي وعبء نوعي.(عاشور، جوان2012)

-العبء الكمي:ويتمثل في تعدد المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت لإنجاز المهام المنوط به بحيث يحتاج إلى وقت أطول .

-العبء النوعي:ويحدث عند افتقار العامل للمهارات اللازمة لإنجاز مهامه ،أو لإنجاز أعمال أكبر من قدرته سواء من الناحية الجسمية أو العقلية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

- **ظروف العمل المادية:** فلكل عمل ظروف مختلفة تؤثر على اتجاهات الفرد نحو العمل ، وتؤثر على سلوكه عموماً، والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم خالي من المخاطر التي تحول دون ان يتم عمله بسهولة ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية: (وزملاؤه، 2002، صفحة 170)

- **الضوضاء:** تعتبر احد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب لإفراد ومللهم من العمل في أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل.

- **الحرارة:** تبين بعض الدراسات أن التطرف في درجات الحرارة يؤثر على الصحة وأشكال السلوك الاجتماعي مثل العدوان.

- **الإضاءة:** تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العمل ، حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفي التعب وبالتالي بدون الإضاءة المناسبة يتوقع ضعف في قدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

- **ساعات العمل:** تعتبر ساعات العمل من المصادر المسببة للضغط ، وذلك إلأن عدم تنظيم ساعات العمل اليومي يؤدي في الكثير من الأحيان إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته.

- **الأجور والحوافز:** فعند كفاية الأجر تعتبر احد مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله ، إذ يترتب عليها أن يصبح الفرد دائماً شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من اجر غير كافي، مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد.

- **الأمان الوظيفي:** يرتب الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى ومدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة إلى معوقات الطموح والتغير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد

- **العلاقات داخل العمل:** تؤدي العلاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل دوراً هاماً في الحياة العملية ، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام والصدقة وغيرها أما إذا أساء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك تتصف بسمات العداة والكراهية ، وقد تتعمق هذه السمات إلى الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة الاغتراب تأتي ضغوط العلاقات الجوانب التالية: (العميان، 2005، صفحة 163)

- **العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين:** فالعلاقات الإنسانية بين الرؤساء ومرؤوسيهم ، أو بينا أفراد في بينهما، إذا لم تتسم بالتعاون والموودة والعلاقات الحسنة، فإنها تمثل مصدر من مصادر الضغط والتوتر والقلق.

- **الصراع بين أعضاء الجماعة :** يمثل الصراع بين أعضاء الجماعة في العمل احد الظواهر الشائعة في بيئات العمل المختلفة، سواء كان صراعاً على السلطة أو المكانة الاجتماعية ، أو صراعاً على التفرق والنجاح أو صراعاً على المكافأة والترقيات وغيرها من صور الصراع



## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

تظهر بين فرد وآخر، أو بين فرد وجماعة، للحصول على نصيب وافر من موارد تتصف بالندرة النسبية سواء كان هذا المورد معنويا مثل السلطة والمكانة والمعلومات أو موردا ماديا ومعنويا معا.

-الدعم الاجتماعي: ويتمثل هذا الدعم في حصول الفرد أو عدم حصوله على العديد من صور الدعم الاجتماعي منها: الدعم العاطفي والمتمثل في إعطاء الفرد الاهتمام والحب، والإصغاء إليه باهتمام والمساعدة في حل مشاكله وعدم التخلي عنه في أوقات الأزمات وكذلك دعم المعلومات والمتمثلة في إمداده بالمعلومات الضرورية في عمله إضافة لذلك الدعم التقييمي والمتمثل في إعطائه المعلومات اللازمة عن سلوكه ومستوى أدائه وإشراكه في صنع القرارات. -تماسك جماعة العمل: وهي تتمثل في تحقيق ما يلي:

-التعاون بين أفراد الجماعة.

-سهولة اتصال أفراد وقائدهم.

-زيادة الروابط بين أعضاء الجماعة وقائدهم.

-شع الجماعة لحاجات الأفراد الاجتماعية والنفسية.

**2-المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:** لكل فرد مجموعة من السمات أو الخصائص أو العوامل التي تميزه عن غيره من الأفراد، فمن الممكن أن يتعرض الأشخاص إلى نفس الضغوط ومع ذلك لا يكون الأثر الواحد ويعود ذلك لعدة عوامل منها: (فاديا، 2002، صفحة 29)

أ-نمط الشخصية: تعرف الشخصية بأنها ذلك النظام الكامل نسبيا، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسم والعقلية التي تعتبر مميذا خاصا للفرد ويمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعية (خيسي، 2015، صفحة 74)

حيث نجد أن لكل فرد مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية التي تميزه عن باقي الأفراد والتي يمكن أن تكون سببا في شعوره بالضغط ويختلف تأثير هذا الضغوط على الفرد بحسب نمط شخصيته ويميز العلماء بين نوعين من نمط الشخصية: نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) ولكل نمط مميزات خاصة به ونوردها في الجداول

جدول (01): يوضح الفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
-شخصية تنافسية	-شخصية غير تنافسية
-شخصية موجهة بالإنجاز	-شخصية موجهة بالإنجاز والأفراد
-يضع معايير عالية للأداء	-يضع معايير مقبولة للأداء
-يشعر بتأنيب الضمير غي حالة الاسترخاء	-يفضل الاسترخاء والحصول على الراحة

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

-يفضل انجاز الأشياء بنفسه	-يميل إلى الاعتماد على الآخرين
-يقاطع عادة الآخرين أثناء الحديث	-متوازن في انفعالاته
-يأكل ويتحرك بصورة سريعة	-يأكل ويتحرك بصورة طبيعية
-ينظم وقته لتحقيق أقصى استفادة ممكنة	-عامل الوقت غير حرج
-يحاول انجاز أكثر من شيء في وقت واحد	-يمكن الانتظار دون ملل
-لا يحب الانتظار	-لا يستعجل النتائج والآخرين
-يستعجل النتائج والآخرين	-يعمل دون مغالاة
	-يخصص وقت محدد لكل نشاط

ومن خلال الجدول يمكننا القول بان نمط الشخصية (أ) يشعر بضغط العمل أكثر من نمط الشخصية (ب) وبالتالي فهو يقع تحت التأثير السلبي للضغط أكثر من النمط الثاني لذلك فهو معرض للأمراض كالأمراض القلبية وارتفاع ضغط الدم، الأرق، التوتر والعصبية،....

ب- اختلاف قدرات الأفراد: حيث يلعب اختلاف قدرات الأفراد دوراً أساسياً في درجة تحمل الأفراد الضغوط من حي - القدرة على تحمل الأعباء والمهام الصعبة

- القدرة على تحمل المسؤولية سواء من حيث الإشراف على الآخرين وأشياء أخرى.

- القدرة على التعامل والتأقلم مع الضغوط فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل برغم أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن ردود الأفعال تختلف من شخص لآخر

- أومن حيث الفروق الفردية في درجة التفرغ أو التخلص من التوتر ويتضمن ذلك القدرة على ترك هموم العمل مع نهاية الدوام وتنمية أنشطة وهوايات تنسي الفرد تلك الهموم

- وإجمالاً فإنه كلما زادت قدرات الفرد النفسية أو الجسمية كان ذلك داعماً له في درجة تحمله للضغوط (عسكر وحمدي، 1999، صفحة 173)

ت- مركز التحكم في الأحداث: تتعلق بمدى اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته على الأحداث المحيطة به. فيتصف الفرد بأنه ذو مركز تحكم داخلي إذا أكثر تحملاً للأحداث من حوله. بينما نمط مركز التحكم الخارجي يعتقد بان ما يحدث له خارج عن نطاق سيطرته وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي هم أقدر تحملاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم وإنهم أقل قلقاً وأقل معاناة من ضغط العمل حين أن الأفراد أصحاب التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لاعتقادهم بان ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل خارجية لا يمكنهم السيطرة عليها (الحنفي، عبد السلام، و محمد، 2002، صفحة 188)

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

ج- مفهوم الذات: الذات مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى مدى أدراك الفرد لذاته أو الصورة التي يرى فيها نفسه. وقد أورد هيجان نفسه. وقد أورد هيجان نفسه أبعاد الذات نوجزها فيما يلي: (هيجان، 1998، صفحة 101)

- الوعي بالذات: مدى إدراك الفرد أن لديه القدرة على عالمه الذي من حوله.

- القيمة الذاتية: مدى شعور الفرد بمساواته بالآخرين من حيث الحقوق والواجبات.

- حب الذات: في ابسط معانيه عدم تعرض الفرد لنفسه للمشاقة أو المخاطر التي تزيد على طاقته .

- تقدير الذات: شعور الفرد بالتميز من حيث الأهمية والخصوصية عن الآخرين.

- الثقة بالذات: قدرة الشخص على التكيف من خلال استخدامه لقدراته وإمكاناته.

- احترام الذات: ويتمثل في قدرة الشخص على التعبير عن مشاعره بصورة واضحة من حب أو كراهية أو أعجاب أو نقد ويرتبط احترام الذات كثيرا بتقدير الفرد لذاته.

مما سبق يمكن أن ندرك بان مفهوم الفرد لذاته وتقديرها ايجابيا يجعل منه أكثر تحملا للضغوط ، وانه كلما كان إدراكه لذاته سلبيا زاد احتمال تعرضه لها.

### المطلب الثاني: أبعاد ضغوط العمل

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع ضغوط العمل وتعددتها تعددها أبعاد ضغوط العمل ،وعلى الرغم من كثرتها يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

رقم الجدول (02): أبعاد ضغوط العمل

الأبعاد المتناولة	الدراسات السابقة
غموض الدور، صراع الدور ،عبء الدور (كميا ،نوعيا)،الوظيفي ،المسؤولية تجاه الآخرين	إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل (دراسة تطبيقية على مديري الإدارات رؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض والدمام)(جهد بن محمد بن محمد الرشيد، 2003)
عبء العمل ،صراع الدور ،غموض الدور،تدني فرص التقدم والنمو الوظيفي ،المسؤولية تجاه الآخرين ،الظروف المادية للعمل.	اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة)(ميسون سليم السقا، 2009)
البيئة المادية للعمل ،طبيعة الوظيفة ،الخوافز ،علاقات العمل	اثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي (لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن)(ناهدة 2008)

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

عبء العمل، الأجر والمكافآت، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل	اثر ضغوط العمل على أداء العاملين (في الفنادقالأردنية فئة الخمسة نجوم)(عيسى ابراهيم المعشر 2009)
---	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وستتناول في دراستنا أبعاد هي غموض الدور، عبء الدور، بيئة العمل وذلك نظرا لأهميتها ومناسبتها لموضوعنا

**1-غموض الدور:** يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه وقد ينتج شعوره لعدة أسبابأهمها: (شيلي، داود، و بريك ، 2008 ، صفحة 397)-عدم فهم الفرد لجوانب عمله.

-عدم توفر المعلومات التي يحتاجها العامل في عمله.

-قصور قدرات الفرد.

-توتر العلاقات بين الأفراد العمل.

ويقصد بغموض الدور ذلك النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، لذلك يحدث غموض الدور عندما تكون المهام والاختصاصات والأهداف ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعد توافقه مع عمله

**2-صراع الدور:** يحدث صراع الدور إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور ،فالفرد الذي يتعرض لموقف معين يفرض عليه متطلبات متعارضة مع متطلبات أشخاصآخرين سواء جماعة عمله أو في جماعة أخرى ، فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة قد يتعارض متطلبات دوره كزوج

-ويرى انه من أهمالمصادر الشائعة للضغوط هو صراع ادوار الفرد بيئة العمل بالمنظمة ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد بمطلبين متعارضين ،الإبقاء على احدهم يتعرض مع تحقيق الآخر

-وقد أشارتالأبحاثإلأن صراع الأدوار يساهم في إيجاد حالة من التوتر العاطفي أو الوجداني وهو بدوره يؤدي إلى انخفاض الرضا عن العمل ومن تم زيادة في نية الفرد لتترك العمل.

**3-عبء الدور:** يمثل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالإعمال التي توفر لهم تحقيق الذات وذلك لما يحمله في طبيعته من خصائص التحدي والتجديد ، كما أنا في الوقت تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم ،وبمعنأخر فان الأفراد غالبا ما يكونون سعداء في إعمالهم ،عندما لا تكون هذه الإعمال تحمل طابع الضغط عليهم أوأنها مملة لدرجة أنهم يفقدون الحماس في أدائها ،وفي مجال الضغوط نفرق بين نوعين من عبء الدور انخفاض عبء الدور:(الكبتي، 2009 ، صفحة 218)

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

أ-زيادة عبء الدور: وتعني مهام لا يستطيع الفرد إنجازها في الوقت المتاح مما يضطر لان يعمل وقتاً إضافياً لا يتحمله وتبين الدراسات إن من يتعرض لعبء العمل يميلون للتدخين والإصابة بأمراض القلب، أن من يعملون في أكثر من وظيفة معرضين للإرهاق الجسمي والنفسي وأمراض القلب وان معدلات الإصابة والوفيات ترتفع بين هؤلاء الذين يعملون لساعات طويلة جداً وفي بعض الحالات تكون المرأة العاملة أيضاً سبب في زيادة العبء وهذا ناتج عن عملها والتزاماتها الأسرية وبالتالي فان العبء الزائد يؤدي إلى معدلات الغياب والتأخير وانخفاض الدافعية والرضا الوظيفي.

ب-انخفاض عبء الدور: ويقصد بها أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته ومهاراته واهتماماته وتحقيق ذاته في عمله، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى شعور الفرد بنوع من الاحتقار والاستهانة بالقدرات وبالتالي زيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة

**4-بيئة العمل:** يقصد بها الظروف البيئية المحيطة بالفرد في بيئة عمله مثل طرق تصميم مكان العمل وموقعه والأثاث والتجهيزات المتاحة والتهوية والرطوبة.... الخ فتعتبر ظروف بيئة العمل ذات أهمية خاصة عند الفرد في حال عدم ملائمتها أو توافرها بالشكل المناسب مما يؤدي إلى ضغوط نفسية وجسدية

### المطلب الثالث: طرق قياس ضغوط العمل

تواجه عملية قياس الضغوط صعوبة بالغة إذ تختلف باختلاف المداخل التي يتبعها الباحثون في دارستها ويمكن الإشارة إلى بعض هذه الأساليب على النحو التالي (الغني، 2008، صفحة 43)

-قياس إدراك الفرد للضغوط: ويتم بالسؤال المباشر عن مدى شعور الأفراد بالضغوط وقد استخدم هذه الطريقة بورك وريتشاردسن عند دراسة الضغوط على الأطباء في كندا باستخدام العبارة (ما درجة الضغوط التي تسببها لك مهنة الطب) وطلب من الباحثين الإجابة عن العبارة في مقياس خماسي

-قياس مصادر الضغوط: وقد قام كل من كاهن وولف وكوين وسنوك وروزينسال بإعداد مقياس لمسببات الشعور بضغوط العمل يتكون من خمسة عشر بنداً وقد كان هذا المقياس بمثابة حجر الأساس للعديد من الدراسات سواء باستخدامها أو بتطويره منها دراسات وفيما يلي احد بنود هذا المقياس: الشعور بان لديك مقدار قليل من السلطة لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقك

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
-------	--------	---------	--------	--------

-قياس الضغوط من خلال أعراضها: وقد حظيت الأعراض الدالة على الضغوط باهتمام الباحثين ويعتقد أنما من أهم ما يستدل به على وجود الضغوط أو على مستواها وقد أعدت مقاييس لقياس هذه المظاهر التي يمكن أن يحدثها الضغط كالمظاهر النفسية أو الجسمية ومنها مقاييس الأعراض النفسية للضغوط. House and Rizzo ومقياس أعراض القلق والضغوط Patchen

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

### المبحث الثالث: نماذج ونظريات وأثار ناتجة عنه وأساليب مواجهته لضغوط العمل

لقد حظي موضوع ضغوط العمل باهتمام كبير من قبل الباحثين فقدموا عدة دراسات تطوقوا فيها إلى بعض النماذج والنظريات التي تفسر هذه الضغوط والتي تؤثر على الفرد وفي كيفية مواجهتها.

### المطلب الأول: النظريات المفسرة والنماذج للضغوط العمل

إن تعقد الظاهرة الإنسانية هو الذي يدعو في كثير من الأحيان إلى تعدد النظريات والنماذج المفسرة لها والضغوط من هذا النوع من الظواهر مما دعا إلى الاختلاف في وضع الأطر الفكرية لدراستها وكذا تعدد التخصصات التي تناولت هذا الموضوع، وسنحاول في هذا المطلب تطرق بعض النظريات والنماذج التي اهتمت لتفسير ضغوط العمل

### الفرع الأول: نظريات ضغوط العمل

#### 1- نظرية هنري موراي:

يعتبر "موراي" إن مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان على أساسين مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة والجوهرية للسلوك ويشير إلدلالة الموضوع البيئية والأشخاص Beta في البيئة ويميز "موراي" بين نوعين من الضغوط ويشير إلى خصائص الموضوعات دلالتها كما هي، ويوضح موراي Alpha كما يدركها الفرد، وضغطاً سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، ويؤكد على إن الفرد بخبرته يصل إلى موضوعات معينة ويطلق على ذلك مفهوم تكامل الحاجة إما عندما يحدث التفاعل بين المواقف الحافز والضغط والحاجة النشاطية فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا (مكناسي، 2007، صفحة 118)

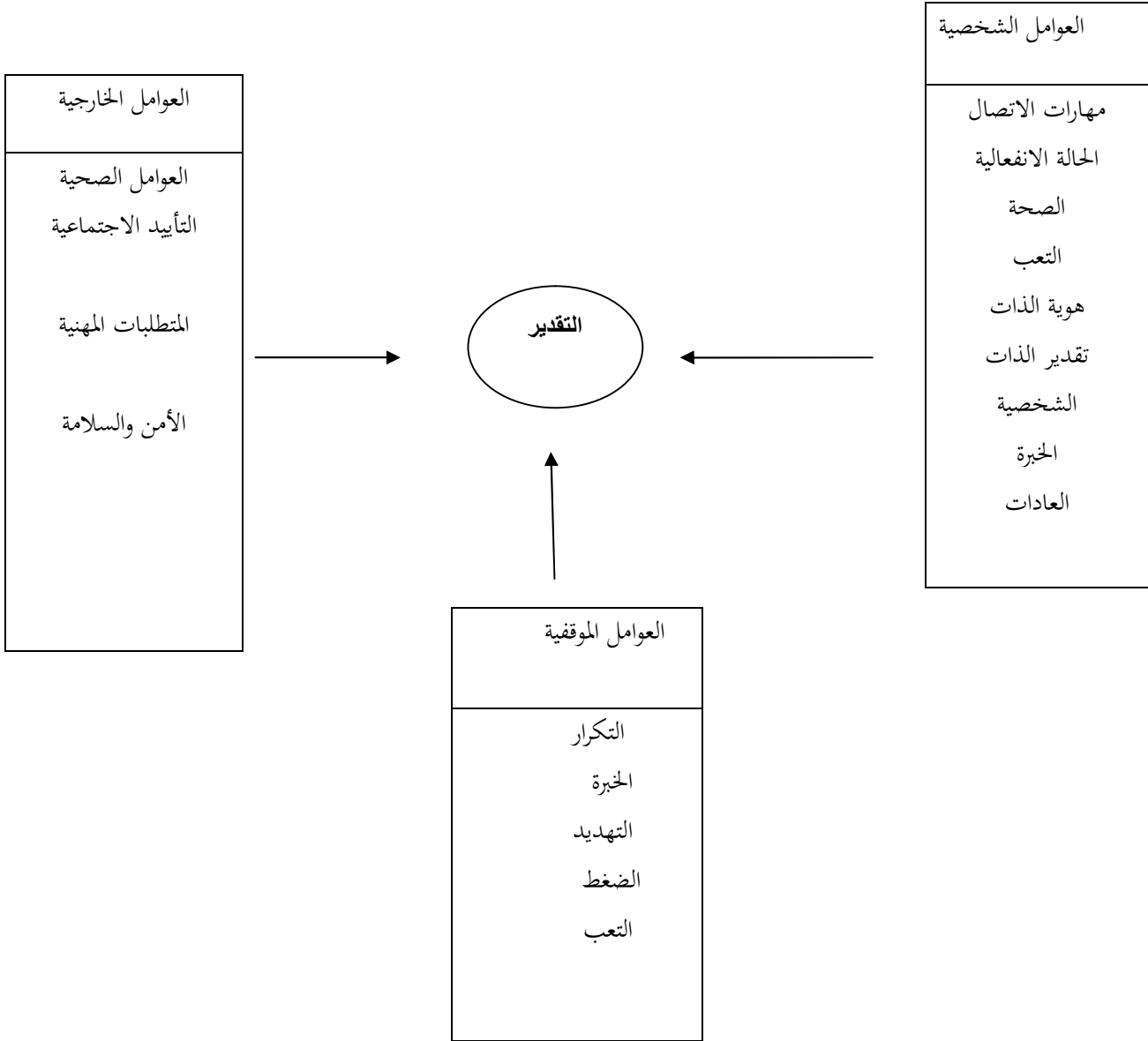
#### 2- النظرية التقدير المعرفي:

وقد نشأت هذه النظرية نتيجة للاهتمام الكبير بعملية LAJERUS.1970 قدم هذه النظرية لازاروس (الإدراك والعلاج الحسي الإدراكي)، يعتمد تقييم الفرد للموقف على هذه عوامل منها: العوامل الشخصية والعوامل الخارجية الخاصة بالبيئة الاجتماعية والعوامل المتصلة بالموقف نفسه، وتعرف نظرية التقدير المعرفي الضغوط بأنها "تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الشخصية للفرد" (عثمان، 2001، الصفحات 100-101)

ويؤدي ذلك إلى تقييم التهديد وإدراكه في مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وهي الخاصة بتحديد ومعرفة أن بعض الإحداث هي في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط

المرحلة الثانية: وهي التي يحدد الطرق التي تصلح للتغلب على المشكلات تظهر في الموقف ويمكن رصد هذه النظرية في الشكل التالي



### 3- النظريات النفسية والسلوكية

يعتبر أصحاب هذه النظرية إن مشاعر الضغوط هي استجابات تظهر لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، لهذا يمكن القول إن هذا الشعور يمكن اكتسابه أو تعلمه، وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم عن عنصر معين هو الذي يحدد الضغوط ، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هو إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى لعمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة. (الصيرفي، 2007، صفحة 90)

4- النظرية سيبلرجر 1972:

تعتبر نظرية سيبلرجر في القلق مقدمة ضرورية لفهم الضغوط عنده، فقد أقام نظريته في القلق على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، ويقول أن للقلق شقين سمة القلق أو العصبي المزمن وهو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يجعل القلق يعتمد بصورة أساسية على الخبرة الماضية، وقلق الحالة وهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة سيبلرجر 1972 وعلى هذا الأساس يربط بين الضغط وقلق الحالة، ويعتبر الضغط الناتج ضاغطة مسببا لحالة القلق، ويستبعد ذلك عن القلق كسمة حيث يكون من سمات شخصية الفرد القلق أصلا. وفي هذا الإطار المرجعي للنظرية اهتم بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة ويميز بين حالات القلق الناتجة عنها، ويفسر العلاقات بينها وبين ميكانيزمات الدفاع تساعد على تجنب تلك النواحي الضاغطة (كبت، إنكار و إسقاط) وتستدعي بلوك التجنب ويميز سيبلرجر بين مفهوم الضغط ومفهوم القلق، فالقلق عملية انفعالية تشير إلى تتابع الاستجابات المعرفية السلوكية التي تحدث كرد فعل لشكل ما من الضغوط. كما يميز بين مفهوم الضغط والتهديد من حيث إن الضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف والأحوال البيئية التي تتسم بدرجة ما من الخطر الموضوعي إما كلمة تهديد فتشير إلى التقدير أو لتفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير أو مخيف (لعجايلية، 2015، صفحة 56)

الفرع الثاني: نموذج ضغوط العمل

1- نموذج سيلبي:

قدم سيلبي هذه النظرية سنة 1936، حيث أطلق عليها اسم متلازمة التوافق العام أو متلازمة التكيف العام وكان متأثرا بفكرة أن معظم الكائنات البشرية لها رد فعل للضغوط عن طريق تنمية أعراض غير نوعية ن تفترض الضغوط على الفرد متطلبات قد تكون فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية وقد حدد سيلبي ثلاث مراحل يمر بها الفرد في استجابة للضغوط ويمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالي :

(مكناسي، 2007، صفحة 116)

الشكل 02: يوضح نظرية سيلبي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
رد الفعل تجاه الخطر	المقاومة	الإرهاك
يظهر الجسم التغييرات الخاصة بالتعرض لعوامل الضغط لأول مرة وتبدأ مقاومته في الاضمحلال في نفس الوقت	في هذه المرحلة يتم التأكد مما إذا كان التعرض لعوامل الضغط يتوافق مع التكيف، تزداد المقاومة لتجاوز المستوى العادي	يعقب التعرض المستمر و المتصل لنفس عوامل الإجهاد والتي أصبح الجسم متأقلا معها، في النهاية تستنزف طاقة التكيف

:

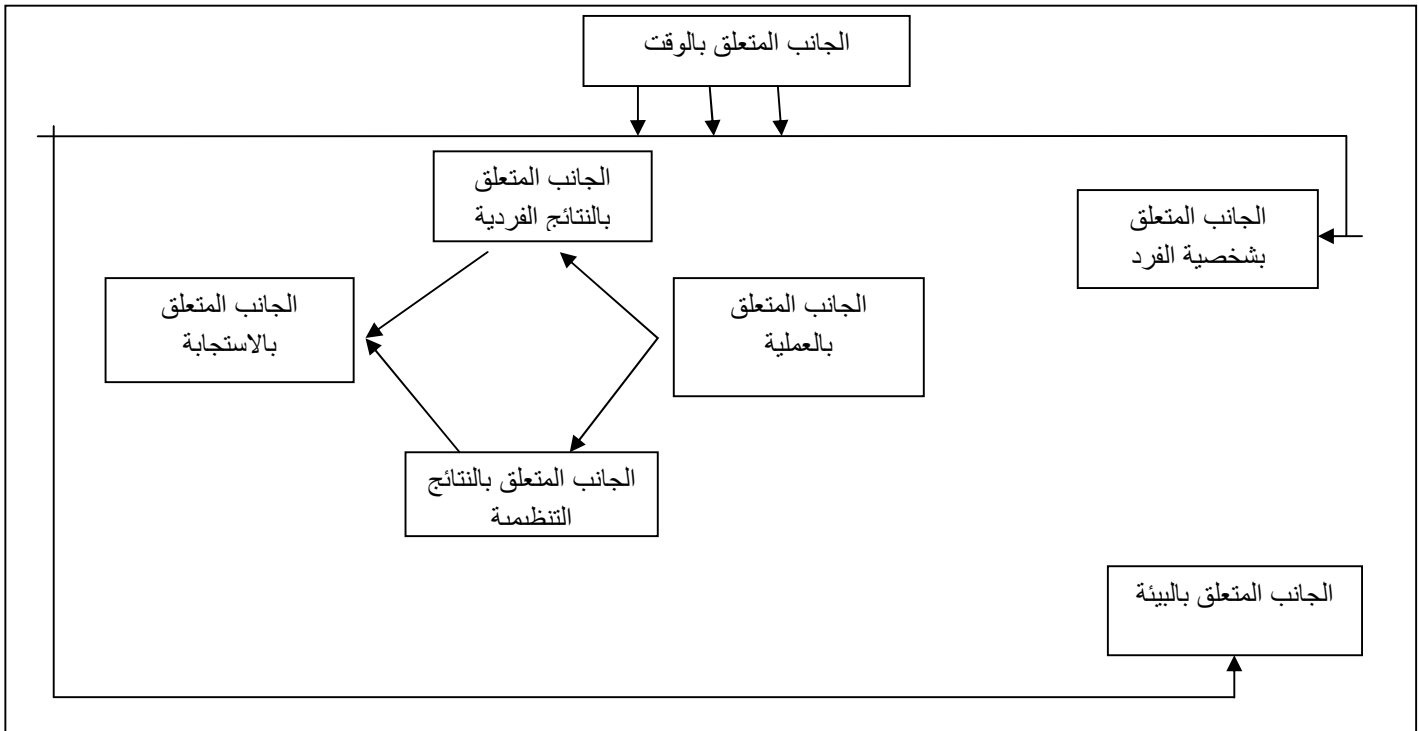


### 2- نموذج "بير ونيومان" Beehr & Newman

يمثله كل من بير ونيومان 1987 يفترض هذا النموذج إن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل أزمات تأتي من مصدرين رئيسيين هما: (ابراهيم، 2015، صفحة 105)

الفرد والمنظمة، حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلإن تترك هذه الضغوط أثارها على الفرد والمنظمة مما يدفع كليهما إلى تبني الاستجابة الملائمة للضغط

والشكل التالي يوضح النموذج



الشكل (03): يوضح نموذج بير ونيومان لضغط العمل

### 3- النموذج عدم التأكيد:

وقد قام بإعداد هذا النموذج كل من بير وزميله باجاتفي سنة 1975، و ذلك لتفسير ضغوط العمل، وقد استخدم مصطلح (التأكد) منذ فترة طويلة في مجال علمي النفس الصناعي والتنظيمي وبخاصة في نظرية التنظيم مما جعله مفهوم مقبولا كمتغير لدراسة ضغوط العمل وبخاصة في نظرية التنظيم مما جعله مفهوم مقبولا كمتغير لدراسة ضغوط العمل، وهذا المصطلح نابع أصلا من دراسة الدوافع وبخاصة نظرية التوقع

ومصطلح (عدم التأكيد) يستخدم في مستويات متعددة تتضمن الفرد والجماعة والمنظمة والبيئة خارجة المنظمة، واستخدام هذا المصطلح كأساس لتفسير ضغوط العمل فيشير إلإن الكثير من أنواع الضغوط من وجهة نظر علم النفس التنظيمي إنما هي في مجملها

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

نتيجة لوجود هذا العامل لدى الفرد أو في داخله وخارجة بيئة العمل ويرتبط هذا العامل بدرجة قدرة الفرد أو المنظمة على تحقيق أهدافها. لهذا هذا النموذج يفسر الضغوط على أساس الطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف. ذلك أن الضغوط تبعا لتفسيرات هذا النموذج التي تحدث للأفراد

بسبب أن لديهم أهدافا يريدون تحقيقها وهم يحاولون عمل شيء ما أو ينتظرون حدوث شيء ما، من أجل تحقيق هذه الأهداف وبالتالي فإن أي شيء يعرقل تحقيق هذه الأهداف قد يعد سببا من أسباب حدوث الضغوط لدى الفرد في العمل، وبالتالي، فإن حالة عدم التأكد التي يجربها الفرد في المواقف المختلفة قد تحد من قدراته على اتخاذ القرارات الملائمة فيما يتعلق بالتصرف الذي ينبغي اتخاذه (الدوسري، 2005، صفحة 42)

### 4- نموذج "سيزلاقيووالاص عام 1987

قام بإعداد هذا النموذج كل من سيزلاقيووالاصقي عام 1987م لاستخدامه كإطار لتحليل ضغوط العمل وتقوم فلسفة هذا النموذج على أن الضغوط تنبع من مصادر رئيسية ثلاث هي اسم الجديد أو المتميز في النموذج كل أو اغلب النظريات و النماذج تعتبر هذه المصادر هي مصادر الضغوط. (الدوسري، 2005، صفحة 42)

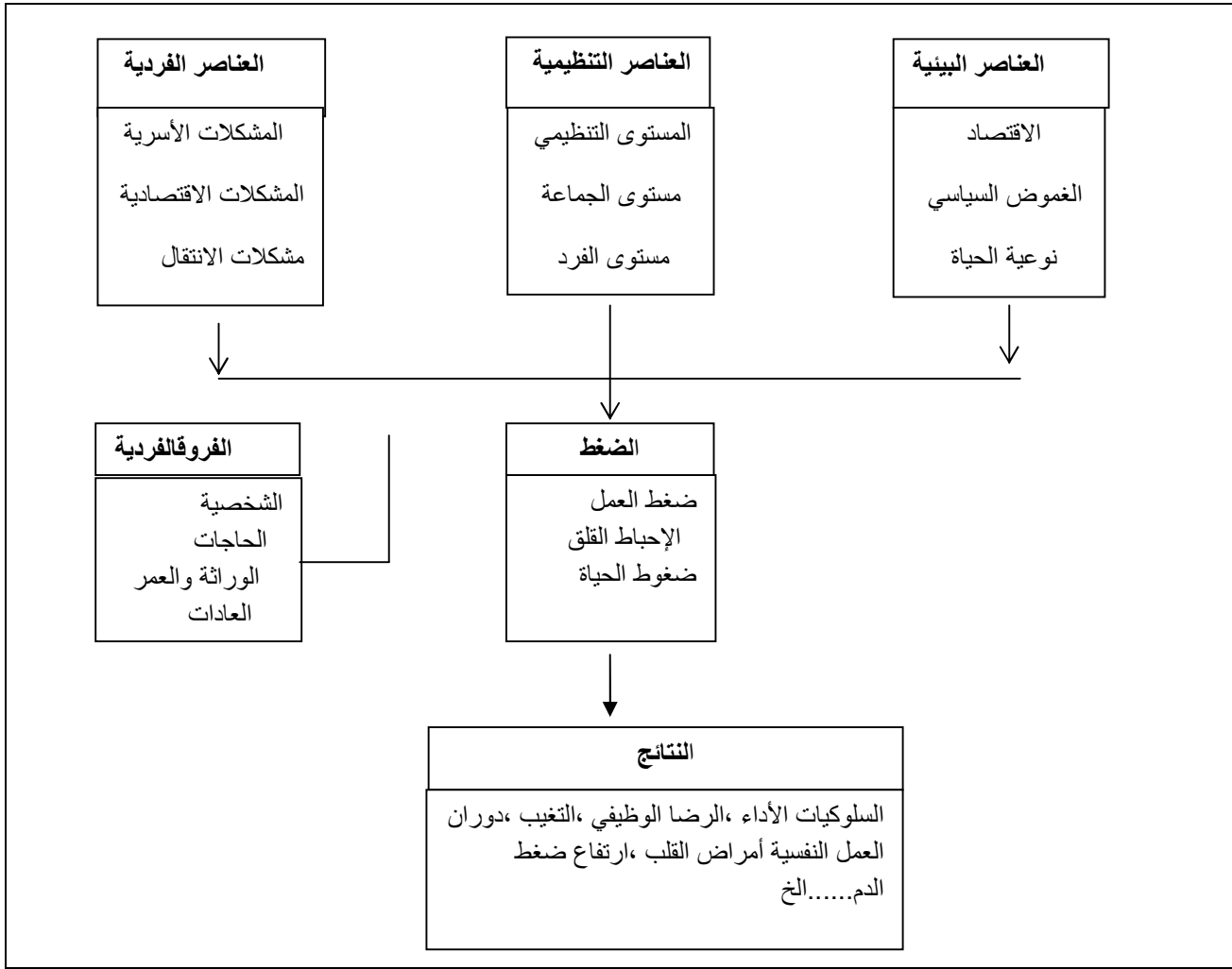
1-المصادر البيئية.

2-المصادر التنظيمية.

3-المصادر الفردية.

وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق من أشكال مختلفة من الضغوط على العاملين ولكن حدة هذه الضغوط تختلف من فرد إلى آخر بسبب الفروق الفردية ورغم هذه الاختلافات إلا أن لها في النهاية نتائج سلبية سلوكية ونفسية وصحية وجسمانية على العاملين محل

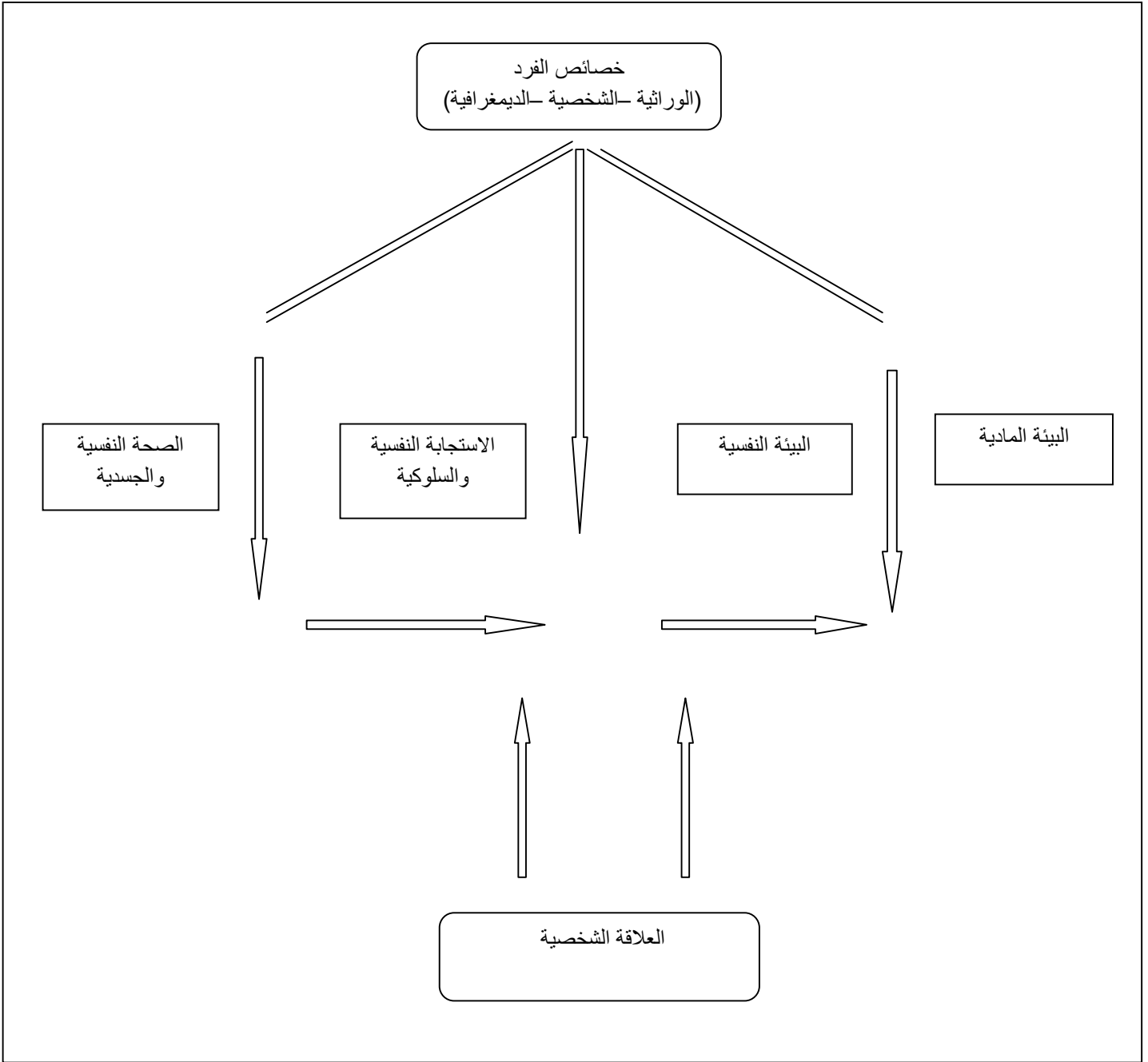
تلك الضغوط ولها كذلك نتائج وأثار سلبية على المنظمة التي ينتمي لها هؤلاء العاملون ويوضح الشكل



الشكل 04: يوضح نموذج سيزلاقيوولاص

### 5- نموذج الموازنة بين الفرد والبيئة:

تعد الفرصة الأساس في نموذج الموازنة بين الفرد والبيئة والشكل التالي يوضح إن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، وذلك بسبب اندماج هذين العنصرين نظرا لكون المكونات الخاصة بكل منهما مرتبطة مع مكونات العنصر الآخر. يظهر الضغط وفقا لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة أو أنها لا تلأئم رغباته وهو غير راض بهذا العمل لخلق عدم تلائم هذا حالة ضغط تؤثر سلبا على صحة العامل. (مُجد ف.، 2016، صفحة 23)



الشكل رقم(05): نموذج الموازنة بين الفرد والبيئة

### المطلب الثاني: آثار ضغوط العمل:

يترتب على ضغوط العمل نتائج ايجابية وأخرى سلبية كالتالي:(التوم، 2005، صفحة 52)

أ-الآثار الايجابية المترتبة عن ضغوط العمل: تتمثل أهم الآثار الايجابية المترتبة على ضغوط العمل في:

-تنمية المعارف لدى لفرد وإثارة الدوافع القرية لديه للقيام بالعمل والسعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات وتأكيد القدرة في القيام بالعمل.

-تدعيم وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة،حيث تقتضي تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل التعاون في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة.

-رفع الروح المعنوية بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا،وهو ما ينعكس على الاستقرار في الحياة العملية في المنظمة وتحقيق الأداء المتميز

-زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

-اكتشاف القدرات والكفاءات المتميزة من بين العاملين بالمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل ،فقد توجد تحديات متعددة بالعمل يجب مواجهتها لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وكفاءتهم ومستوياتهم المهنية والعملية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة.

-تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة،حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال لمواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

ب-آثار السلبية المترتبة عن ضغوط العمل: إن الجانب السبي للضغط هو يحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة خاصة،وذلك إما له من نتائج أو آثار ضارة على كل من الفرد والمنظمة من بينها: (الملجم، 2007، الصفحات 43-45)

1-آثار الضغوط على الفرد:إن تعرض الفرد لضغوط عمل حاد أو مستمر له عدة مظاهر وتنتج عنه تأثيرات على صحة وسلوك الإنسان يمكن إيجازها فيما يلي:

-آثار الفسيولوجية:حيث تبين عدد من الدراسات إن هناك علاقة قوية بين الضغط والاضطرابات الفسيولوجية،كما إن البحوث الطبية تكشف الكثير من الأمراض ترتبط بالضغط ومن بين هذا الأمراض:الأزمات القلبية وارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة ،وارتفاع ضغط الدم،والربو والصداع النصفي وإلام الظهر .....الخ

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

- الآثار النفسية: ومن الملاحظ ان هناك اهتماما بالنتائج الفسيولوجية للضغط أكثر من الاهتمام بنتائجه على الصحة النفسية ومع ذلك يمكن القول: أن المستويات العالية من الضغط عادة ما يصاحبها الإحباط والقلق والاكتئاب، الغضب، الانفعال، الشعور بالملل وقلة الأهمية وهذا الحالات تؤدي إلى تغير في المزاج النفسي والعاطفي للفرد وضعف القدرة على التركيز في العمل واتخاذ القرارات وعدم الرضا وهذا الآثار بلا شك تنعكس على المنظمة خاصة عندما يعاني منها العاملين .

- الآثار السلوكية: وتعد هذه الآثار أكثر وضوحا من النتائج النفسية والفسيولوجية، كما تساعد في تحليل آثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه النتائج: انخفاض نسبة الولاء لدى العاملين عن العمل، التأخر عنه، والاعتراض الوظيفي والإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات والأرق والإفراط في النوم، وفقدان الشهية أو الإفراط في الطعام، ترك العمل، شروذ الذهن والأعداء على الأفراد.

ويمكن ذكر أهم الآثار المترتبة على الضغط على الأفراد كما يلي:

- ظهور بعض ردود الفعل والسلوكيات الخاطئة تجاه الآخرين.

- الشعور الدائم بالإحباط وعم المبالاة نتيجة عدم تكيف الفرد اجتماعي ووظيفي.

- تأثير الفرد من الناحية الصحية كإصابته بأمراض عديدة مثل ضغط الدم

- من ممكن أن يقدم هذا الموظف على بعض الأعمال كإدمان الكحوليات وتناول العقاقير.

### 2- آثار الضغوط على المنظمة: تتمثل فيما يلي:

-زيادة التكاليف المالية

-عدم الرضا الوظيفي

-تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته

-الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية

-صعوبة التركيز على العمل والوقوع في الحوادث وإصابة والعمل

-الغياب والتأخير عن العمل

-ارتفاع معدل الشكاوي والمتطلبات

-عدم الدقة في اتخاذ القرارات

-سوء العلاقة بين أفراد المنظمة

-الشعور بالفشل

-إهدار طاقات الأفراد العاملين

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية

هناك العديد من استراتيجيات مواجهة ضغوط، ويفضل علماء السلوك التنظيمي تصنيفها في نمطين هما: الاستراتيجيات التنظيمية، والاستراتيجيات الفردية، وفيما يلي للأسباب لفردية والتنظيمية الواسعة الاستخدام في الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية لمواجهة ضغوط العمل، (فليه و اليسد ، 2005 ، صفحة 316)

#### أ- الإستراتيجية التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسببات الضغوط والتخفيف من أثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة ، كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة الوظائف والإعمال التي يقوم بها الفرد وتعدد الأساليب التي يمكن خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية ويمكن استخدام بعض أو هذه الأساليب مع العلم بان نتائج الدراسات قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب في مواجهة الضغوط المهنية، وتمثل أهم الأساليب فيما يلي:

-التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراء وتغيير المناخ التنظيمي ليتواءم مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع.

-تعديل المواقف المسببة للضغوط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية ، وإعادة توزيع المهام ، وتعديل مستويات الأداء ، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ، وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة.

-تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة. -توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها.

-تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال ، وتجعلهم أكثر استعدادا لمعرفة الأسباب الحقيقية للاجتهاد في العمل وأكثر فهما للمعلومات

-العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها

## الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

-تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغوط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة في الترقية والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس وعدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل او الزملاء ،وتساعد معرفة تلك الأسباب في محاولة علاجها قبل استفحال أثرها

### ب- الإستراتيجية الفردية :

يقصد بالاستراتيجيات الفرد الجهود الصريحة التي يقوم به الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسببات الضغط التي تفوق قدراته وطاقته الشخصية ،وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنماط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية وتعدد الأساليب التي يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل ومنها:

-الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والأقراص المنومة والإفراط في تناول الطعام ،والتخلص من التصورات الخاطئة التي تؤدي إلى التطرف أو الفشل.

-توقع الأحداث الضاغطة والإيمان بالقضاء والقدر والصبر على تلك الأقدار.

-المشاركة في أوجه النشاط الاجتماعي والرياضي مثل ممارسة الرياضة أو قراءة الصحف أو ممارسة التسلية أو مشاهدة التلفاز لأنها تعتبر الوسائل الناجحة في تخفيف حدة بالضغوط.

-ممارسة إستراتيجية الإصرار الخفي وإستراتيجية حل المشكلات وتمثل في ترك ومقاطعة الأفكار التي تسبب الضغط للفرد واستبدالها بأفكار إيجابية.

-الدعم الاجتماعي: ويعني استثمار العلاقات الاجتماعي لتفعيل القوة الذاتية للفرد في مواجهة ضغوط العمل ،وأفراد الأسرة،وهذا الدعم يساعد الفرد علي مواجهة الظروف الضاغطة وتخفيف مستويات الضغط لما يتيح من التعزيز والمشاركة الوجدانية والاجتماعية للفرد.

(فليه و اليسد ، 2005 ، صفحة 318)



### خلاص الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تبين أن ضغوط العمل نتيجة عن تفاعل الفرد مع بيئة العمل ومثيراتها، تعتبر أيضا عنردة فعل اتجاه هذه الأخيرة لها عدة مصادر تنظيمية منها وأخرى مادية داخل بيئة العمل وتطرقنا في هذه الفصل إلى أثار ضغوط العمل السلبية وإيجابية ومنه استراتيجيات التعامل معها ذلك لتقليل من تداعياتها على الفرد العامل والمنظمة.

---

الفصل الثاني: الإطار نظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

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

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم مجموعة من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

### المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

عرف فيلد وابلسون: المناخ التنظيمي على انه "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة" (هيري، خولة، و حياة، 2021) فورهان ودوجلر: "على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزا عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"، عرف الكبيسي "المناخ التنظيمي أنه "الخصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها" (عباس و علي، 2020) عرف لتوين وسترنجربانه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "الأفكار والمشاعر العامة التي يحملها ويشترك فيها أناس عاملون في تنظيم ما" (الطيب، 2008، صفحة 12)

كما يعرف المناخ التنظيمي إلى "الخصائص الفريدة لبيئة العمل التي تميز جهة عمل ما عن غيرها من الجهات على اعتبار أن هذه المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل وخارج جهة العمل والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات وسلوكيات الأعضاء العاملين بها"

المناخ التنظيمي "هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وداكتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ووسائله.....

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

فالسلك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ التنظيمي فهذا الأخير يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط والتحفيز لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد" (بوشو، 2021، الصفحات 3-4)

يعرف أيضا" بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة" ويرى فليه وعبد المجيد (2015)

إن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، و يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي يؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله، ونحو عمله، ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه. (الاحمري، مارس 2021)

يعرف سليمان "المناخ" بأنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنشأة والمتضمن أسلوب المعاملة بين الرئيس ومرؤوسيه وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ترمي لتحقيقها" (فريدة و العيفة، جوان 2016، صفحة 43)

ويرى الشبكشي بأن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيمي حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها (الجواري، 2015، صفحة 20)

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها والحوافز والمفاهيم والإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والإبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم.

مما سبق نستنتج أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة و تدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة، وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم.

### المطلب الثاني: أهمية وخصائص المناخ التنظيمي

يحظى المناخ التنظيمي بأهمية بالغة ومجموعة من خصائص سوف نتطرق إليها في هذا المطلب

#### الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي

يحظى موضوع المناخ التنظيمي بأهمية متزايدة في الآونة الأخيرة لما له من بالغ الأثر على أداء العاملين، حيث استحوذ على اهتمام الباحثين لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبدئها الفرد في عمله، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

-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 وباتجاهه نحو تلك البيئة وتداركه لها. (الجواري، 2015، صفحة 21)

-أن تحديد طبيعة المناخ المؤسسة السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسة يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية

-للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها. (ملعب، 2018)

-أن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به

- أن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة

-إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفر المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (بوشو، 2021، صفحة 8)

-يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين العمال والعوامل الخارجية

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

-تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أيه منظمة يعد تأثيرا مباشرا، فيؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات وسلوكك في مكان العمل.(شعباني، 2017، صفحة 37)

-تتضح أهمية المناخ التنظيمي من 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 ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر

- فالمناخ التنظيمي متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية وبالتالي الاهتمام بالمناخ التنظيمي يهدف إلى مواكبة هذه التغيرات والتفاعل معها بشكل ايجابي وبما يخدم أهداف المنظمة. (عاشوري، 2017، صفحة 14)

### فرع ع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

بالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات ن والتعريفات المختلفة التي أعطيت حول تحديد طبيعته وخصائصه فقد توصل الباحثون إلى استخلاص العديد من الخصائص المميزة له والتي من بينها نذكر مايلي:

-يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.(بوخاري، 2019، صفحة 61)

-إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم، إي إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد فما قد يراه البعض إيجابيا فقد يراه البعض الآخر سلبيا

-المناخ التنظيمي لا يعني البيئة بما يدور خارج التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. (حمد، 2018، صفحة 18)

-إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فان المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي فمفهوم مناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها إيه منظمة.(الكتبي، 2005، صفحة 97)

-يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.(العميقان، 2002، صفحة 305)

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

-يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين الميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم تداركها من قبل العاملين في هذه المنظمة. (هوراين، 2014، صفحة 57)

-مناخ منظمة ما هو كما يراه الموظفون فيها وفقا لإدراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا، فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر على اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.

-يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرارية النسبية، إلا أنه يخضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

-أن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (عقدي، 2017، صفحة 15)

-للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها .

### المطلب الثالث : أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في أي بيئة أو أي ظروف، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي فالبعض يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي، والبعض يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق يميز المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المريض. وتوصف أنماط المناخ باعتبارها تدريجيا متصلا يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي.

#### 1-المناخ المفتوح:

يصور المناخ الحالة التي يتمتع فيها العاملون بدرجة عالية من الانتماء، بالإضافة إلى العمل جيدا مع بعضهم دون تشاحن وتدمير إلى جانب أنهم لا يكلفون بالأعمال أو التقارب الروتينية، وبصفة عامة يتمتع العاملون بالعلاقات الحميمة مع بعضهم، كما يحصلون على رضا وظيفي عال، فضلا عن أنهم يتغلبون على الصعوبات التي تقابلهم ويستمرون بالعمل. ويظهر المدير توافقا مناسباً بين شخصيته، والدور الذي ينبغي أن يؤديه كمدير للمنظمة وفي هذا الصدد يمكن أن نرى سلوكه وعمله الجاد نموذجاً يحتذى به وفضلا عن أنه يمتلك المرونة الشخصية سواء في سيطرته أو إرشاده للنشاط، ويظهر اهتماما عاليا بمساعدة العاملين وتوجيه سلوكهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مع عدم التركيز على الشكلية في الأداء أو القيام بالأعمال بمفرده بل لديه القدرة على أن يجعل أعمال القيادة، تتبع من العاملين ومن ثم فهو مسيطرة كاملة على الموقف ويقود جماعته بمنتهى الوضوح ويتميز المناخ المفتوح بما يلي: (مُجَد، 2018، صفحة 57)

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

-توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.

-إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

-توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

-تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.

-إشراك الموارد البشرية كل في مجاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل

-التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.

-تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والازدواج في الأداء

### 2-مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القرانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها غالى الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.(الطيب، 2008، صفحة 21)

### 3-المناخ الموجه:

وتتميز بأنه الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

### 4-المناخ المألوف:

وفي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم. (شعباني، 2017، صفحة 48)

### 5-المناخ الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، وهذا بدوره إلى انخفاض مستوى تماسك الجماعة وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، يهتم بالعمل من جانبه فقط، تنخفض لديه فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وينخفض مستوى الضبط والسيطرة يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، ألا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر الساعي إلى



## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

الصالح العام أكثر من اهتمامه بعبء العاملين، في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع على الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم غير مؤهلين ويكرهون تحمل المسؤولية ويجنون أن يقادوا وإنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، فالسلطات متمركزة هنا في يد المدير الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه فلا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة ويكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح لهم بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

### 6- المناخ التنظيمي العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة وانخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية، يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب ويستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام بقليل من العمل والإنتاج. (بوخاري، 2019، الصفحات 69-70)

### 7- المناخ التنظيمي المغلق:

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء وارتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء ويتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد والاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيهه على توجيه الأنشطة وعدم الاهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على مساعدة الأفراد في حل مشكلات العمل.

### 8- المناخ التنظيمي التسلطي:

هو الذي يعتمد بشكل على استخدام السلطة الرسمية نوكل القرارات فيه تأتي من القمة فحرية الفرد وقراراته مقيدة. (مُجد ا.، 2018، صفحة 60)

### 9- المناخ التنظيمي الديمقراطي:

وهو يقوم على الاتصالات المباشرة وتأكيد العلاقات الإنسانية والحرية في العمل وحل المشكلات والتشجيع على المنافسة وتحقيق الأهداف وتبادل الرأي والمشاركة في الإدارة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به ولاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية.....) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا اتجه الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد ونماذج وطرق قياس المناخ التنظيمي

### المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي تبعا لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي إن كان المدخل الهيكلي الذي يؤكد على الأبعاد الهيكلية في التنظيم، أو المدخل الذاتي وسنحاول فيما يلي تقديم بعض أهم نماذج المناخ التنظيمي المختلفة:

#### 1- نموذج كروفتهالبين 1966 (Croft and Halpin)

اعتمد الباحثان على مجموعتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر:

المجموعة الأولى: وتضم العناصر التالية: الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل المسافة العاطفية التي بين المدير ومروؤسيه، الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

أما المجموعة الثانية: وتضم بدورها العناصر التالية: السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا. (عاشوي و بلقاسم)

#### 2- نموذج ليكوت Likert:

يعد ليكوت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، حيث قام ليكوت عام 1961 بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية، وتوصل إلى نموذج من أربعة أنظمة للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمي الذي يركز على ثمانية أبعاد وهي: عمليات القيادة: وقوى الدافعية وعملية الاتصال وصنع القرار ووضع الأهداف، وعملية الرقابة وتحقيق الأهداف، والتدريب واستخدام ليكوت هذه الأبعاد لرسم صورة مختصرة لكل منظمة خلال المناخ المستمر الذي يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية من الاستغلالي التسلطي في سبيل تحقيق أهداف خيرة تخدم

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المصلحة العامة وكذلك النمط الاستشاري الذي يسمع للطرف الآخر دون مشاركته في اتخاذ القرار وميل كل من هاذين النظامين إلى مشابهة الطرف الذي ينحرف عنه، فالنظام الخيري التسلطي ينحرف من النظام الاستغلالي التسلطي، والنظام الاستشاري ينحرف من النظام المشارك. (بوشو، 2021، صفحة 17)

### 3- نموذج ليتوين وسترينجر (Stringer et Litwin 19683)

استخدم الباحثان نموذجهما للتعرف على مدى تأثير واقع المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، وقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي الذي يمكن دراسته من خلالها فيما يلي: (عقدي، 2017، صفحة 17)

- 1- الهيكل التنظيمي : ويتضمن هذا البعد تصور الأفراد العاملين في المنظمة نحو القواعد والإجراءات والأنظمة السائدة في هذه المنظمة .
  - 2- المسؤولية : ويصف هذا البعد مدى أحساس الموظف بأنه مسؤول عن نفسه وعن القرارات المتعلقة بعمله.
  - 3- المكافأة: ويتناول مدى توافر نظام مكافأة يؤكد على الأداء الجيد والتميز.
  - 4- المخاطرة: ويتعلق بمدى ما يشعر به الفرد من أن وظيفته تمثل تحديا لقدراته من ناحية ومدى قيامه بأعبائها من ناحية أخرى.
  - 5- الدفء: ويصف شعور الفرد بوجود علاقات جيدة بينه وبين أفراد التنظيم.
  - 6- الصراع: ويتضمن شعور أفراد التنظيم بان الإدارة لا تحشى وجهات النظر المعارضة لها.
  - 7- الدعم: ويهتم بالتعرف على مدى ما يشعر به الفرد الموظف من تأييد وتشجيع من قبل رؤسائه وزملائه إذا أنجز عمله بشكل صحيح.
  - 8- المعايير: ويتناول مدى الوضوح في القواعد والأنظمة والإجراءات التي يجب أتباعها عند تأدية مهام الوظيفة.
  - 9- الهوية: ويصف درجة شعور الفرد باتتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وإحساسه بأهميته كعضو في فريق العمل.
- ويركز هذا النموذج على تأثير المناخ التنظيمي على سلوك العاملين وطبيعة العلاقات فيما بينهم، كما يهتم بجوانب الدعم والتحفيز.

### 4\_ نموذج كامبل وزملائه (Campbel rt al 1974)

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل" وزملائه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام منظمات ذات نوعيات مختلفة وهي:

- هيكل بناء المنظمة.

- المكافأة والعقاب.

- مركزية القرارات.

-الانجاز.

-التدريب والتطوير.

-المخاطرة والأمان.

-الصراحة والصدق.

-المعنوية والمكانة.

-التمييز والتشجيع.

- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام(هوراين، 2014، صفحة 71)

### 5- نموذج فورهاندرجليمير (Glimer)

حددا أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أساسية تتمثل في:

-الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فردية تتمثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات

- درجة التعقيد التنظيمي : ويدل ذلك على: عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهم

- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى أهمية الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة

- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمط تسلطيا أو نمط يعتمد على المشاركة أو تبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة. (سماعين، 2022، صفحة 33)

### 6- نموذج دونيوزملائه (Downey et al 1975)

وفقا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، المدفوع بالمخاطرة، المكافأة، الهيكل التنظيمي، الانفتاح ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين وجماعة العمل، وكذلك اهتمامه بوجود السياسات ووضوحها

### المطلب الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من لعوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

#### 1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي على انه الترتيب والعلاقات المتبادل بين أجزاء ووظائف المنظمة (Chandan) يعرف (2005) وتقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط وظائفها ونشاطاتها ببعضها، ويبين تخصص ومهام وترتيب العاملين إلى هذه الوظائف التي من خلالها تنجز المنظمة أهدافها، ولا بد عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي اخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة التي تحدد نجاح المنظمة وهي: (سماعين، 2022، صفحة 25)

-الهدف الرئيسي لمنظمة: تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلائم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الاستراتيجية.

-تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام .

-تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعباء والمسؤوليات.

- تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

-دراسة المركزية واللامركزية ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

#### 2- نمط القيادة:

عملية تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم الولاء والقبول والطاعة، الشيء الذي يكسب القائد شرعيته ومن هنا نجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارسها إدارة هذه المنظمات . (هبري، خولة ، و حياة ، 2021)

### 3- نمط الاتصالات:

للاتصالات دور هام داخل المنظمات فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات الخاصة بالعمل داخل المنظمات وترتفع كفاءته فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، فهي تساعد في القيام بما يلي:

-تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.

-تعريف المشاكل وسبل علاجها.

-تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

-تنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

-التأثير في الآخرين وقيادتهم .

### 4- طرق اتخاذ القرارات:

وتعني درجة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير العمل في مؤسساتهم وتقديم المقترحات المتعلقة بمختلف جوانب العمل في المؤسسة، فالمشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص أبداء الرأي وأفكار والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتمكن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها. (مُجد ف.، 2017)

### 5- الحوافز:

هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت ماديا أو معنوية فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة وكلما نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

### 6- طبيعة العمل :

لكي يتم التعرف على السلوك الأفراد المتعلق بالعمل بصورة جيدة ، يجب تخطي مفهوم الرضا الوظيفي والاهتمام بمشاريع الأفراد تجاه المؤسسات التي يعملون بها ،وهي ما تسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسساتهم وتعلقهم بها وما له من تأثير واضح.

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير ،بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بان عمله ليس بذي أهمية ،وان إدراك المنظمة كمكان مناسب للعمل يمكن ان يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها . كما أن بقاء الفرد العامل مع المنظمة لفترة طويلة وانخفاض دوران العمل السلي وقلّة المشاكل يدل على رضاه الذي يشكل بيئة العمل ،ونوعية الحياة في المنظمة احد أهم مصادره الأساسية. (خليل، 2014)

### 7-تكنولوجيات العمل:

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا ينكرها احد ،فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية والزراعية والتجارية والتعليمية ،وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية. وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءا منها ،فإنها تعد احد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات ،لذا يجب إن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا،وتنشر اتجاهات ايجابية نحوها وتستثمرها الاستثمار الأمثل

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة ،مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه ،وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة نالا انه من جهة أخرى فان زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة. (بحر و ايمن، 2010)

### 8-العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ،وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة ،وهذه العلاقات الداخلية أما أن تكون صاعدة أو هابطة ،ايجابية أو سلبية ،مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء .(صليحة، 2010، صفحة 31)

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

### المطلب الثالث: معايير قياس المناخ التنظيمي

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع والبعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس والدفع التي يحسها العاملون و التي تنعكس على ولائهم وانتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث، النزاعات والشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم والتحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.... إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام ثلاثة معايير هما: (فليه و السيد، 2005، صفحة 303).

أ-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمي.

ب-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ج-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحرص المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة، والهيكلة التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة

أما المدخل الثالث، فانه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (يعقوب، 2008، صفحة 87)

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المدخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها. (فليه و السيد، 2005، صفحة 303)



## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها ، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

### المطلب الأول: مستويات المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي مستويات هما:

#### 1-1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد

##### 1-1-1- على مستوى المنظمة:

يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة ،أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائصها وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. (عمران، 1996، صفحة 44)

#### 1-2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في موقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث ادراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن أدارك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل ،وان الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم واتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أياًنالأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذل فتن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية ادراكهم للمناخ التنظيمي(كامل، نفسية، و دعاء، 1994، صفحة 1994)

#### 2-2- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى ادراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة(عمران، 1996، صفحة 46)

وبالتالي يتحدد وبشكل كبير نوعية إدراك الفرد المناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي (شامي، 2010، صفحة 46)

أولاً: العوامل الخارجية نذكر منها:

#### 1- البيئة الخارجية:

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعرض أو صراع فيما بينهم

#### 2- البيئة الاقتصادية:

تعلم البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على الإيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفقرات التحولية للمنظمات كمرحلة المخصصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

#### 3- البيئة الاجتماعية:

ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. (الوزان، 2009، صفحة 41)

### 4- البيئة الثقافية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد في المواقف المختلفة كما أن لها تأثيرا على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحمها معايير واضحة. (الشريف، 2013، صفحة 26)

### 5- المشاكل الأسرية:

مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبيا على مستوى الأداء. (الطجم و طلق، 2003، صفحة 255)

### ثانيا: العوامل التنظيمية:

#### 1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام العام والعاملين. (فليه و السيد، 2005، صفحة 303)

#### 2- القيم المهنية:

تعبّر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم في حين إن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرّم لهجر المنظمة

#### 3- طبيعة البناء التنظيمي:

البناء التنظيمي الجامد والأنظمة والسياسات والإجراءات البيروقراطية غير المرنة قد تكون مقبولة لدى بعض الأفراد لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى الآخرين (الطجم و طلق، 2003، صفحة 255)

#### 4- النمط القيادي المتبع:

يؤثر القيادي المتبع تأثيرا مباشرا وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائهم لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في

العمل، لذلك تولي القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين (الصرفي، 2009، صفحة 266)

### 5- نظام الأجور والحوافز:

أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

### 6- أهداف المنظمة:

الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللزيمين لتحقيق هذه الأهداف. كلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالإفراد وضعف احتمال وجود جو المتعارضات والتناقضات في الأداء (الطجم و طلق، 2003، صفحة 257)

### 7- التناقضات والصراعات التنظيمي:

تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة وتمثل احد الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلية والتفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لا بد أن تضطلع بها الإدارة.

### 8- الصراع التنظيمي:

تنشأ عملية الصراع حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الآخر لها تأثيرات سلبية على مصلحته الخاصة، وللصراع اثر سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة، وهو ما يقلل من التعاون كما أن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل. (الشريف، 2013، صفحة 28)

### 9- البيئة التكنولوجية:

حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث إي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من مواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

### ثالثا: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالموارد البشري العامل من حيث جنسه ذكر أم أنثى، أو مستواه التعليمي ومن حيث عدد سنوات خبرته في العمل، وأيضاً حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. وتوجد عوامل شخصية أخرى تؤثر على الأداء تتمثل في ما يلي: (مُجد ا.، 2018، صفحة 69)

### 1- قدرات الموارد البشرية:

أن عدم قدرات الموارد البشرية على القيام بالأعمال المطلوبة منه قد يبعث في نفسه نوعا من الإحباط وبالتالي تنخفض إنتاجيته.

### 2- تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه (الوزان، 2009، صفحة 43)

### 3- درجة المخاطرة:

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

### 4- خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفض التعليم والطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتالفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل (الواجم و طلق ، 2003 ، صفحة 137)

### رابعا: العوامل النفسية:

#### 1- الضيق والقلق:

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من الذي به والجماعة المتصل بها ، ويجاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها: (سيد، 2000، صفحة 410)

أ- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا

ب- بتعديل تداركه للعالم الخارجي المحيط، إي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في يلم حاجاته الإنسانية.

ت- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات محاولة تذليلها إمامه.

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ التنظيمي مناسب.

### 2-الصراع النفسي:

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي احد أنواع القلق والضيق ،فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا ،ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد من الأهداف الأقل أهمية،أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمات استخدام الصرع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل ،ومن النادر وجود علاقات طويلة حيث وتحاول الفرد التغلب دائما على الصراع لفردية التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات .

### 3-الولاء:

يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها و الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة ،وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ،مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وان لا بديل من الانضمام للمنظمة

### المطلب الثالث: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلىأجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة،تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بمحاذات تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية،مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس ايجابيا على أدائهم الوظيفي ،والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية(منير، 2006، صفحة 126)

### 1-الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير ،أن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن تؤدي إلىإفادة القصى لفرد ولائه ،وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات ،بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أوأكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل

### 2- الاهتمام بالسياسات :

أ- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ب- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لان ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلاً: سياسة التوظيف والترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

### 3- الاهتمام بتدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين ، بينما من خلال إدراكهم بان الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. (كاظم، 2002، صفحة 175)

### 4- الاهتمام بوسائل وأتماط الاتصال:

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الراسية الصاعدة الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات ، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة إطراف المنظمة، (عبد الفتاح الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ص30)

### 5- عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال ليتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حي المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب..... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالإنجاز العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. (كاظم، 2002، صفحة 175)

### 6- النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوسون مساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو

## الفصل الثانية: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض.....(منير، 2006، صفحة 127)

### 7-أساليب الرقابة:

مما لاشك فيه بان الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقيق من انجاز الأهداف، إلا إن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا إن الإدارة المعاصر جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الانجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وان استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

### 8- الاهتمام المسؤولية الاجتماعية:

أن خلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، أذاً أن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ ضيق وإنما في مجتمع أكبر يحتوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى، يعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يدعم الانتماء للمنظمة وللمجتمع ككل، ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً وفعالاً في هذا المجال.(اسماعيل، 2005، صفحة 228)



### الخلاصة :

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة و رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية ،ألا انه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته ،نماذجه وأنواعه،وكذا أبعاده وطرق قياسها وتحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم. بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي ، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة ،وعليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمع لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته.

---

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-اولادجالال-

### تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة لكل من المناخ التنظيمي والضغط العمل من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصيل إليه نظريا على مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال حيث سنحاول تحديد علاقة المناخ التنظيمي على الضغوط العمل لدى العاملين بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بولاية أولاد جلال

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للبحث

**المبحث الثالث:** عرض نتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام لمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى تقديم مؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخي عن مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الموجود مقرها بولاية الجزائر العاصمة ،حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأولاد جلال في سنة 2021،فكان حينها يطلق عليها مركز توزيع الكهرباء والغاز وكان عمالها 30عاملاً،أندلك وبعدما تم تطويرها تغيير اسمها إلى مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتم أنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم 132عاملاً على مستوى مقر المديرية وكالاتها و تقع مديرية الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع رئيسي وهو عبارة عن بناء بطابق وطابق ارضي وهو يطل المدخل الرئيسي لإدارةالمديرية على شارع الرئيسي .

### المطلب الثاني: مهام وكالات التوزيع

#### -المهام :

- توزيع الكهرباء والغاز مع مراعاة شروط الجودة والشروط الأمنية وممتلكات لسكان وممتلكاتهم.
- ربط الزبائن الجديدة وتأسيسأمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة .
- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير الشبكات على مستوى الولاية بأكملها.

#### -وكالات التوزيع:

تضم مديرية التوزيع بأولاد جلال خمس (03)وكالات توزيع لهم مهام مشتركة مقسمة حسب الدوائر كالاتي

-وكالة أولاد جلالوتضم :دائرة أولاد جلال

-وكالة سيدي خالد وتضم :دائرة سيدي خالد

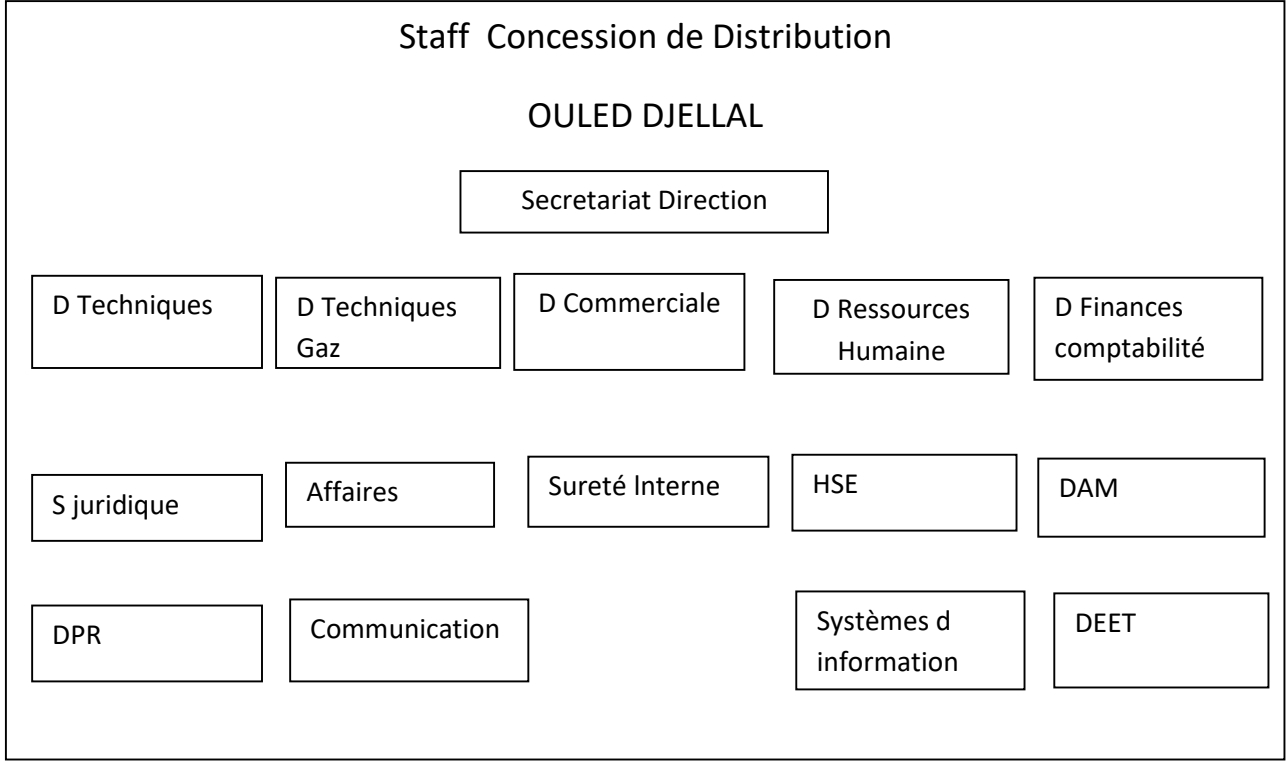
-وكالة الدوسن وتضم :دائرة الدوسن

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز بأولاد جلال-

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لسونلغاز بولاية أولاد جلال

الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سنتطرق أجل هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من انصب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المدروسة، أين يهدف البحث إلى دراسة أبعاد المناخ التنظيمي وأهميتها في الحد من الضغوط العمل في مديرية سونلغاز -أولاد جلال-

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

### الفرع الأول: البيانات الأولية :

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة،ومن ثم تفرغها الإحصائية وتحليلها (Statistical package for Social Science).SPSS.V21 باستخدام برنامج وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

### الفرع الثاني:البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية،والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر،والتي ساعدتنا في جمع مراحل البحث،والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث،هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات،وذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات لبتى حدثت في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني :مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

#### الفرع الأول:مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مديرية سونلغاز بأولاد جلال حيث أن مجتمع البحث قد بلغ 132 عمال،عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة،أين كان حجم العينة(40)عمال،حيث تم توزيع الاستبيان عليهم جميعا وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع كل الاستمارات،ووجد أنها كلها قابلة للتحليل الإحصائي.

#### الفرع الثاني:الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

#### أ-خصائص أفراد عينة الدراسة حسبالجنس:

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	%النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	90.0
	أنثي	4	10.0
	المجموع	40	100.0

SPSS.V20 المصدر: من إعداد الطلبة الاعتماد على مخرجات برنامج

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

وهذا يفسر أن نسبة أكبر من (90%) أما نسبة إناث (10%) خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة ذكور العاملين في مؤسسة هم ذكور ومنه أن مفردات الدراسة هم ذكور.

### ب- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	% النسبة المئوية
العمر	[24-20]	1	2,5
	[29-25]	5	12,5
	[34-30]	13	32,5
	أكبر من 34 سنة	21	52,5
	المجموعة	40	100

V21.SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

منهم ينتمون إلى الفئة العمرية [24-20] وهي اقل نسبة 2,5% من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أنهم 13% ينتمون إلى فئة العمرية [34-30] وان 12,5% منهم ينتمون إلى الفئة العمرية [29-25]، وان منهم فئة عمرية [13] 32,5% ومنهم من ينتمون إلى الفئة العمرية الأكبر من 34 سنة وهي أعلى نسبة وهذا النتيجة تبين أن أغلبية الباحثون هم فئة شباب. 52,5%

### ت- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	% النسبة المئوية
المستوي الدراسي	ثانوي فافل		
	تقنياً و تقني سامي	22	55
	ليسانس	8	20
	ماستر	6	15
	مهندس	4	10
	المجموعة	40	100

V21.SPSS المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من العاملين هم تقني أو تقني سامي و ليسانس بنسبة ( وهذه نتيجة تبين% و النسبة المهندسين(10، (15%)على ترتيب وتليها مستوى ماستر بنسبة (20%)و(55%) أن عينة الدراسة لديهم مستوى علمي كافي لفهم متغيرات البحث الأساسية.

### ث-خصائص أفرادعينة الدراسة حسبالأقدمية في الوظيفة الحالية:

الجدول (06):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	%النسبة المئوية
مدة الخدمة	اقل من سنة		
	(03-01)	6	15
	(06-04)	8	20
	(09-07)	9	22,5
	10فاكثر	17	42,5

SPSS.V21 المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

( منهم لديهم خبرة % ) منهم لديهم خبرة(03-01) ،و(20%بالنسبة لمتغير مدة الخدمة للمبحوثين نجد أن ( 15 )  
( منهم لديهم خبرة (09-07)سنوات، في حين المبحوثين الذي سنوات خبراتهم (أكثر من % (06-04)سنوات،وان(22,5).  
( % 10سنواتبلغت نسبتهم) 42,5

### المطلب الثالث :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

#### الفرع الأول:مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات لصلة بموضوع الدراسة ،وقد تم الاستبانة على نحو التالي:

-إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

-عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.



## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم -توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي (انظر الملحق رقم (01))

### 1-القسم الأول:

خصص للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفة لوصف عينة الدراسة من حيث الجنس والسن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والوظيفة.

### 2-القسم الثاني:

يحتوي على محاور الاستبانة وتتضمن (60)عبارة توزعت على محورين :

أ-المحور الأول:خصص لضغوط العمل (المتغير التابع) اشتمل على (28)عبارة غطت الأبعاد التالية:

1-غموض الدور:وشمل العبارات (1-3-6-11-15-20-27)

2-صراع الدور:يشمل على العبارات (7-8-10-13-16-17-18)

3-عبء الدور:يشمل على العبارات(2-4-5-14-21-22-25)

4-بيئة العمل:يشمل على العبارات (9-12-19-23-24-26-28)

ب-المحور الثاني :خصص المناخ التنظيمي(المتغير المستقل) اشتمل (32)عبارة،غطت الأبعاد التالية:

1-أسلوب القيادة والأشراف:يشمل على العبارات (29-34)

2-العلاقات بين العاملين:يشمل على العبارات (35-39)

3-الاتصالات:يشمل على العبارات (40-45)

4-ظروف العمل:يشمل على العبارات(46-52)

5-حوافز العمل:يشمل على العبارات (53-60)

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

صممت هذا الاستبانة حسب مقياس ليكوت لخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة ، إذ يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل الخيارات حيث محور أولا يحمل التالية "دائما" ،"غالبا" ،"أحيانا" ،"نادرا" ،"أبدا" ،إما المحور الثاني يحمل الخيارات التالية"موافق تماما" ،" موافق" ،"محايد" ،"غير موافق" ،"غير موافق تماما"

وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي "موافق تماما ودائما" (5)،"محايد و غالبا"(4)،"محايد وأحيانا" (3)،"غير موافق ونادرا" (2)،"غير موافق تماما وأبدا"(1)

### الفرع الثاني:الأساليبالإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابات على أسئلة صحة فرضياته ، تم استخدام الأساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS .V21والممثلة في :

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Staistic 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.

2-تحليل التباين للانحدار:(Analysis of variance)للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار.

3-تحليل الانحدار البسيط:(Multiple of variance) وذلك لاختبار اثر كل متغير من المتغيرات المستقلة

4-اختبار معامل الالتفلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء:(Skewness)لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات(Normal Distribution)

5-معامل الثبات "ألفا كرونباخ": (Cronbach s Coefficient Alpha)وذلك لقياس ثبات أداء البحث

6-معامل الارتباط لقياس الصدق الذاتي لأداة البحث

7-معامل الارتباط بيرسون للتحقيق من قوة العلاقة بين المتغيرين

المطلب الرابع : ثبات وصدق أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي

### 1- ثباتالأداة (Fiability)

ويقصد بها مدى الحصول على نف النتائج أو نتائج متقاربة، لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها ،وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات"الفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,50 فأكثر ،حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (07):نتائج معاملات الثبات والصدق

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل صدق
غموض الدور	7	0,658	0,811
صراع الدور	7	0,769	0,876
عبء الدور	7	0,763	0,873
بيئة العمل	7	0,648	0,804
ضغوط العمل	28	0,885	0,940
أسلوب القيادة والأشراف	6	0,795	0,891
العلاقات بين العاملين	5	0,821	0,906
الاتصالات	6	0,712	0,843
ظروف العمل	7	0,783	0,884
حوافز العمل	8	0,824	0,907
المناخ التنظيمي	32	0,921	0,959
جميع عبارات الاستبانة	60	0,713	0,844

SPSS.V21الصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات لأبعاد الاستبانة تراوحت قيمته بين (0,769-0,885) وهي معامل ثبات مرتفعة ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة (0,713) وهو معامل ثبات مرتفع ، كذلك قيمة معامل صدق المحط مرتفعة حيث بلغت (0,844) لجميع العبارات وهذا يعني أن الثبات مرتفع ،ودال إحصائيا وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية ذات ثبات وصدق ، مما يجعل الطالبة على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل

2-صدق أداة البحث (صدق الاستبانة )

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمت لقياسها ، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها ،وان مضمونها يتفق مع الغرض التي صمت لأجله.

وللتحقيق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أ-صدق المحك:

تم حساب معامل المحك من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0,713) وهو يدل على صدق أداة الدراسة ، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات الضغوط العمل حيث بلغت قيمتها (0,940) ما يقابلها (0,959) كمعامل صدق لعبارات محور المناخ التنظيمي ،بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه .

ب- الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول Pearson قامت الطالبة بحساب معامل الموائمة تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0,01 فأقل ،حيث يقترح الإحصائيين انه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق .و أي شروط بالنسبة لمؤشرات %0 بينما أوآخرون يقدرن النسبة %70 الصدق الذاتي يجب أن يفرق معامل الارتباط نسبة 50

الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله و يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد غموض الدور

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	غير واضح في الكثير من جوانبه
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,491**	معامل بيرسون	روتيني وممل وغير ضروري
,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,255	معامل بيرسون	يتجاوز حدود مهامي
,112	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

108,	معامل بيرسون	أكلف ببعض المهام ليست في مجال عملي
506,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
-220,	معامل بيرسون	العلاقات الرسمية هي السائدة
174,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
462**,	معامل بيرسون	لسبب أوأخرأجد صعوبة في التركيز أثناء العمل
003,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
623*،	معامل بيرسون	يقلقني كثيرا عدم وضوح بعض التعليمات في العمل
000،	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
653*،	معامل بيرسون	غموض الدور
000،	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 1% و 62,3% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد غموض الدور.

الجدول رقم (09):الصدق الذاتي لمؤشرات بعد صراع الدور

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	لا يتلاءم مع ميولاتي المهنية
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
726**،	معامل بيرسون	لا يتناسب مع مؤهلاتي العلمية
000،	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
168،	معامل بيرسون	

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

301,	مستوى الدلالة	مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح
40	حجم العينة	
429**,	معامل بيرسون	توتر وصراعات شخصية في العمل
006,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
034,	معامل بيرسون	فعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية
836,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
307,	معامل بيرسون	أتلقي الأوامر من أكثر من مسؤول واحد
054,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
226,	معامل بيرسون	تدخل بعض الأطراف في عملي
161,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
628**,	معامل بيرسون	صراع الدور
000,	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانمن خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 3,4% و72,6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد صراع الدور .

الجدول رقم (10):الصدق الذاتي لمؤشرات بعد عبء الدور

الإحصائيات	البعد الفقرات
1	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
40	حجم العينة

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

معامل بيرسون	,422**	يزداد تراكما يوما بعد يوم
مستوى الدلالة	,007	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	,261	يفوق طاقتي واحتاج لمن يساعدني
مستوى الدلالة	,104	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	-,031	ما يتطلبهم جهد يفوق قدراتي وإمكانياتي
مستوى الدلالة	,848	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	,356*	أجد نفسي أعاني من الأرقوالإجهاد بعد نهاية العمل
مستوى الدلالة	,024	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	,341*	ما أقوم به من عمل يحول دون قيامي بواجباتي الأسرية والاجتماعية
مستوى الدلالة	,031	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	,302	اشعر بضغط الوقت في العمل
مستوى الدلالة	,058	
حجم العينة	40	
معامل بيرسون	,560**	عبء الدور
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	40	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 1% و42,2% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد عبء الدور.

الجدول رقم (11):الصدق الذاتي لمؤشرات بعد بيئة العمل

الإحصائيات	البعد الفقرات
------------	---------------

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

1	معامل بيرسون	ظروف العمل غير مناسبة وغير مشجعة
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,300	معامل بيرسون	عدم وجود فترات راحة كافية أثناء العمل
,063	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,230	معامل بيرسون	الراتب الذيأتقاضاه غير مناسب مقارنة بالمهام التي أقوم به
,158	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,050	معامل بيرسون	أجد صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وبرامجها الحديثة
,761	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,289	معامل بيرسون	أواجه مواقف محرجة كالمعاملات السيئة ،أو معاكسة بعض الأفراد
,075	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,426**	معامل بيرسون	اشعر بالرغبة في البقاء بالبيت بدلا من الذهاب للعمل
,007	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,170	معامل بيرسون	تنتشر بعض التصرفات غير الملائمة في العمل كالمحسوبية ،الجهوية .....
,301	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,623**	معامل بيرسون	بيئة العمل
,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 0,50% و 42,6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد بيئة العمل.



## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

الجدول رقم (12):الصدق الذاتي لمؤشرات أسلوب القيادة والإشراف

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	أتعامل بكل سهولة مع المسؤول المباشر في كل ما يتعلق بعملتي
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,486**	معامل بيرسون	أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل
,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,199	معامل بيرسون	يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي
,218	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,321*	معامل بيرسون	أثق تماما فيما تصدره الإدارة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي
,044	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,281	معامل بيرسون	أنا لا اشعر بأي تحيز من طرف الإدارة اتجاه بعض الموظفين
,079	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,214	معامل بيرسون	يولي المشرف المباشر الاهتمام الكاف لكل اقتراحاتي في تحسين الأداء
,184	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,597**	معامل بيرسون	أسلوب القيادة والأشراف
,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 1% و 48,6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد أسلوب القيادة والأشراف.

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

الجدول رقم (13):الصدق الذاتي لمؤشرات العلاقات بين العاملين

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	اعتمد كثير على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في عملي
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,452**	معامل بيرسون	علاقتي بزملائي تسودها الثقة والاحترام المتبادل
,003	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
-,009	معامل بيرسون	أتصرف بحكمة عندما أواجه بعض تصرفات الزملاء غير اللائقة
,956	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,498**	معامل بيرسون	ما يربطني بزملائي في العمل أكثر من كونها علاقات عمل ،فقد كنا نتناقش في أمور شخصية ونقاشات ممتعة ،وحتى تبادل للنكت والمزاح معا
,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,398*	معامل بيرسون	اشعر أن بعض زملاء العمل هم عائلة ثانية ،لأننا نقضي وقتنا طويلا معا،ونعرف بعضنا بعضا بشكل كبير
,011	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,461**	معامل بيرسون	العلاقات بين العاملين
,003	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 1% و49,8% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعدالعلاقات بين العاملين.

الجدول رقم (14):الصدق الذاتي لمؤشرات الاتصالات

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء عملي
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,241	معامل بيرسون	يتم إعلان القضايا المهمة التي تواجه المؤسسة
,135	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,399*	معامل بيرسون	يمكنني إيصال أية شكاوى أو اقتراحات في مجال عملي
,011	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,327*	معامل بيرسون	لا أواجه صعوبات في استخدام احدث تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة
,039	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,005	معامل بيرسون	شخصيا أتحدث مباشرة مع الجميع للحد من سوء الفهم
,976	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,506**	معامل بيرسون	يمكنني الاتصال بمختلف المصالح والأقسام الإدارية بدون عوائق
,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,684**	معامل بيرسون	الاتصالات
,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 0,5% و 50,6% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الاتصالات.

الجدول رقم (15):الصدق الذاتي لمؤشرات ظروف العمل

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	اعتقد أن سياسات وإجراءات المؤسسة تنطبق على الجميع
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,311	معامل بيرسون	في جميع الحالات أنا احترم قواعد وإجراءات السلامة المهنية في عملي
,050	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,304	معامل بيرسون	بعض ظروف العمل مناسبة جدا للعمل كالتهووية، النظافة....
,057	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,529**	معامل بيرسون	ساعات العمل وفترات الراحة ملائمة أثناء العمل
,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,148	معامل بيرسون	أنا لا اشعر بالملل والروتين أثناء تأدية العمل
,362	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,378*	معامل بيرسون	استطيع أن اتخذ ما أراه مناسباً في عملي دون الرجوع للمسؤول المباشر
,016	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,519**	معامل بيرسون	اشعر بالرضا عما يتاح لي من فرص للتكوين ولتحسين مهاراتي
,001	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,683**	معامل بيرسون	ظروف العمل
,000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 1% و 52,9% وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الاتصالات.

الجدول رقم (16):الصدق الذاتي لمؤشرات حوافز العمل

الإحصائيات		البعد الفقرات
1	معامل بيرسون	احصل على مكافآتتناسب مع العمل الذي أقوم به
	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,398*	معامل بيرسون	أنا راض تماما على طريقة تقييم علاوة المردودية
,011	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,309	معامل بيرسون	أنا راض تماما على طريقة تقييم المنح والعلاوات
,052	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,096	معامل بيرسون	يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير واضحة ومعروفة
,555	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,068	معامل بيرسون	تتم عملية الترقية بطريقة شفافة وعادلة
,678	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,451**	معامل بيرسون	يتحصل بعض الموظفين المتميزين في عملهم على علاوات تشجيعية لهم
,003	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,197	معامل بيرسون	أتلقي عبارات التقدير والثناء عندما أنجز عملي بطريقة أفضل
,222	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
,057	معامل بيرسون	تؤخذ الاقدمية كمعيار مهم في الترقية والتعيين
,729	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

حوافز العمل	معامل بيرسون	,460**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	40

\*\* مستوى الدلالة 1% المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيانان خلال برنامج SPSS.V21

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 6,8% و 72,9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد حوافز العمل.

### 3- اختبار التوزيع الطبيعي

1- معامل الاحتماء skewness (+2,-2) طبيعي

2- اختبار الاستقلالية (عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة) من خلال حساب معامل تضخم التباين vif عن طريق Tolerance وهو قيمة التباين المسموح به

$$5 > ViF \quad Tolerance > 0,05, \quad vif = 1/tolerance$$

3- اختبار الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية لكي يكون التوزيع طبيعي فانه لا يجب أن يكونا الارتباط ذاتي بين الأخطاء

Duban-watson العشوائية وللتأكد من ذلك نلجأ إلى

الجدول رقم (17): اختبار الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	للتواء	لتفلطح
الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري
غموض الدور	-,254	,374
صراع الدور	,046	,374
عبء الدور	-,166	,374
بيئة العمل	-,244	,374
		الإحصائيات
		الخطأ المعياري
		-,669
		-,948
		-,700
		-,421
		,733
		,733
		3,73
		,733

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

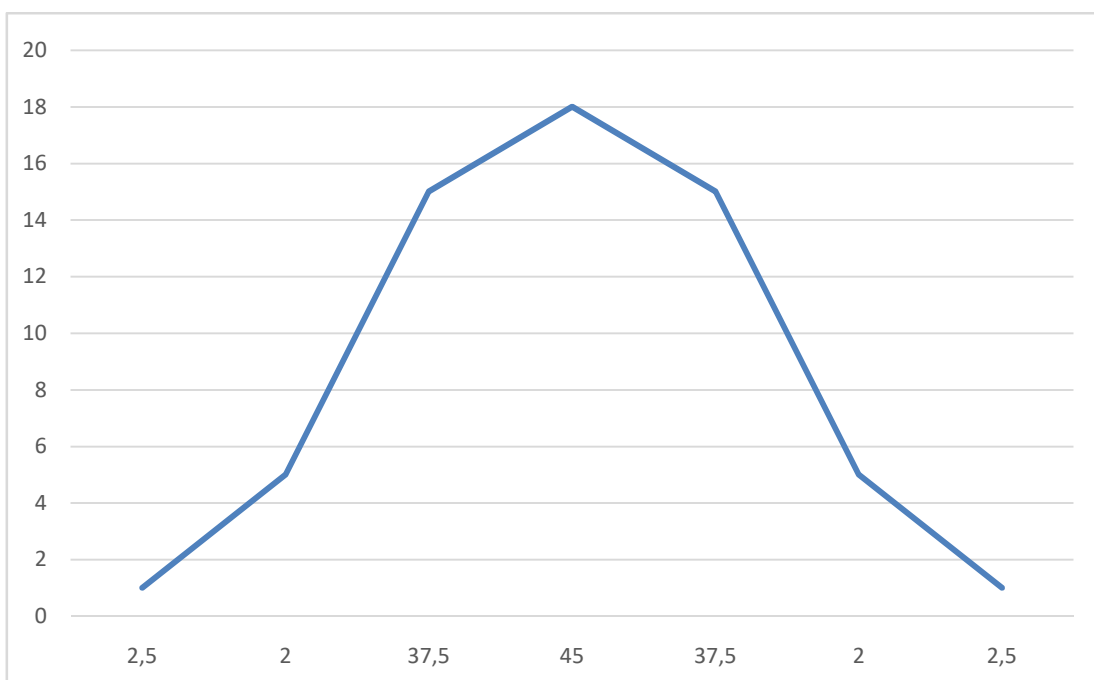
,733	-,423	,374	-,589	ضغوط العمل ككل
,733	,696	,374	-,583	أسلوب القيادة والأشراف
,733	7,980	,374	1,764	العلاقات بين العاملين
,733	,865	,374	-,716	الاتصالات
,733	,025	,374	-,130	ظروف العمل
,733	,382	,374	-,148	حوافز العمل
,733	1,552	,374	-,431	لمناخ التنظيمي ككلا

SPSS.V21 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

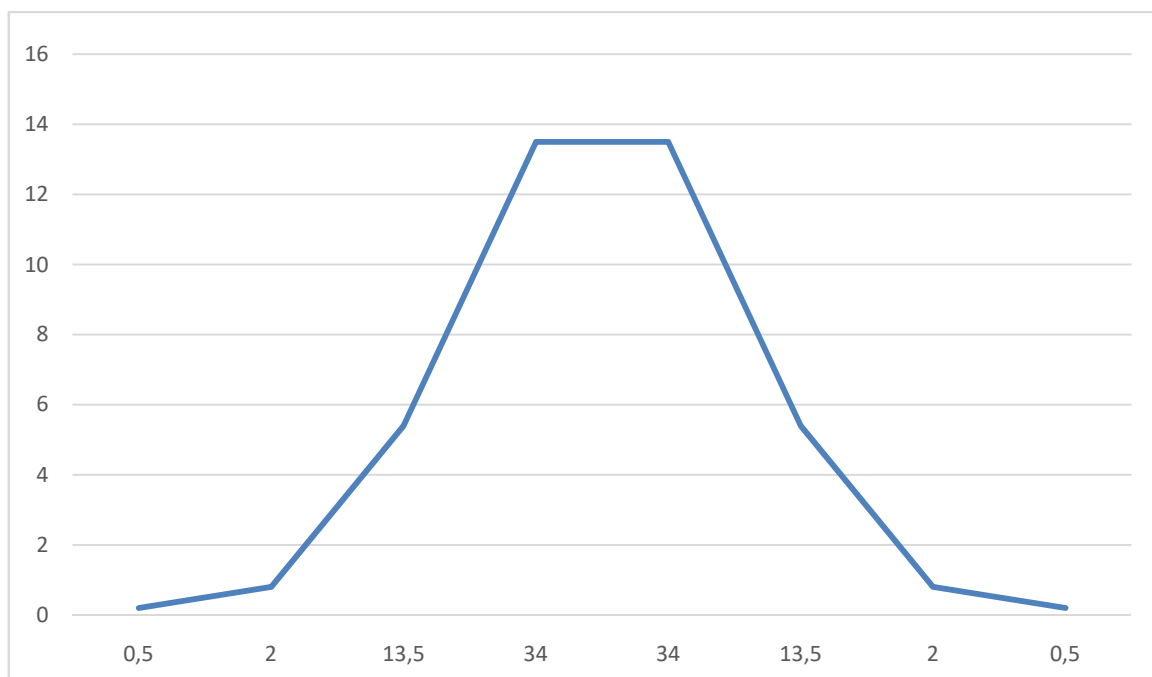
من خلال الجدول (17) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $[-0,176 - 1,764]$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح التي كانت محصورة  $[7,980 - -0,948]$  .

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	الإحصائيات	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الإحصائيات	درجة الحرية	مستوي الدلالة
ضغوط العمل	,109	40	,200*	,951	40	,080
المناخ التنظيمي	,093	40	,200*	,972	40	,421

الشكل (06): منحنى التوزيع الطبيعي للمتغير المناخ التنظيمي



الشكل (07): منحنى التوزيع الطبيعي للضغوط العمل





المبحث الثالث : عرض وتحليل الدراسة واختبار الفرضيات

تعرض في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الموضح في الجدول رقم (12)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري ضغوط العمل والمناخ التنظيمي ، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بمديرية سونلغاز بولاية اولادجلال ، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (18): مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد

مستوى القبول	فئات المتوسط الحسابي
قليل جدا	(1,79-1)
قليل	(2,59-1,80)
متوسط	(3,39-2,60)
كبير	(4,19-3,40)
كبير جدا	(5-4,20)

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

### المطال بالأول: عرض وتحليل نتائج محور ضغوط العمل:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الضغوط لعمل السائد في ومديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات أبعاد

الضغوط العمل

عبارات قياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أطلاقا	القيمة المفقودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
اشعر بان العمل الذي أقوم به غير واضح في الكثير من جوانبه	التكرار	7	14	13	3		2,53	1,109	5	قليل
	%	5,17	35	5,32	7,5	7,5				
اشعر بان العمل الذي أقوم به روتيني وممل وغير ضروري	التكرار	10	9	13	6	2	2,53	1,176	5	قليل
	%	25	22,5	32,5	15	5				
اشعر بان العمل الذي أقوم به يتجاوز حدود مهامه	التكرار	8	15	7	9	1	2,50	1,132	6	قليل
	%	20	37,5	17,5	22,5	2,5				
أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب أكلف ببعض المهام ليست في مجال عملي	التكرار	4	12	13	8	3	2,85	1,099	3	متوسط
	%	10	30	32,5	20	7,5				
أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب العلاقات الرسمية هي السائدة	التكرار	8	6	12	9	5	2,93	1,309	1	متوسط
	%	20	15,5	30	22,5	12,5				
لسبب أواخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء العمل	التكرار	5	13	13	7	2	2,70	1,067	4	متوسط
	%	12,5	32,5	32,5	17,5	5				
يقلقني كثيرا عدم وضوح	التكرار	3	15	10	8	4				

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

متوسط	2	1,137	2,88		10	20	25	37,5	7,5	%	بعض التعليمات في العمل
متوسط		<b>0,918</b>	<b>2,68</b>		غموض الدور						
قليل	4	1,187	2,23		3	2	9	13	13	التكرار	اشعر بان العمل الذي أقوم به لا يتلائم مع ميولاتي المهنية
					7,5	5	22,5	32,5	32,5	%	
قليل	5	1,285	2,50		2	6	7	8	17	التكرار	اشعر بان العمل الذي أقوم به لا يتناسب مع مؤهلاتي العلمية
					5	15	17,5	20	42,5	%	
متوسط	1	1,219	2,73		2	10	12	7	9	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح
					5	25	30	17,5	22,5	%	
قليل	3	1,224	2,30		2	6	7	12	13	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب توتر وصراعات شخصية في العمل
					5	12	17,5	30	32,5	%	
قليل	7	1,281	2,00		2	4	8	4	22	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب فعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية
					5	10	20	10	55	%	
متوسط	2	1,474	2,68		5	8	5	9	12	التكرار	أعاني من بعض الضغوط العمل بسبب أتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول واحد
					15	20	12,5	22,5	30	%	
قليل	6	1,210	2,15		3	3	5	15	14	التكرار	أعاني من بعض الضغوط العمل بسبب تدخل بعض الأطراف في عملي
					7,5	7,5	12,5	37,5	35	%	
قليل	4	<b>0,949</b>	<b>2,15</b>		صراع الدور						
					1	12	18	5	4	التكرار	اشعر بان العمل الذي

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز -بأولاد جلال-

متوسط	3	0,974	3,03		2,5	30	45	12,5	10	%	أقوم به متعب نوعا ما	
متوسط	6	1,334	2,63		3	8	13	3	13	التكرار	اشعر بان العمل الذي أقوم به يزداد تراكما يوما بعد يوم	
					7,5	20	32,5	7,5	32,5	%		
متوسط	5	1,240	2,73		4	6	13	9	8	التكرار	اشعر بان العمل الذي أقوم به يفوق طاقتي واحتاج لمن يساعدني	
					10	15	32,5	22,5	20	%		
قليل	7	1,219	2,45		2	6	12	8	12	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب ما يتطلبه من جهد يفوق قدراتي وإمكاناتي	
					5	15	30	20	30	%		
متوسط	1	0,956	3,10		3	8	12	4	3	التكرار	أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل	
					7,5	20	55	10	7,5	%		
متوسط	2	1,154	3,03		4	11	12	9	4	التكرار	ما أقوم به من عمل يحول دون قيامي بواجباتي الأسرية والاجتماعية	
					20	27,5	30	22,5	10	%		
متوسط	4	0,981	2,75			10	15	10	5	التكرار	اشعر بضغط الوقت في العمل	
						25	37,5	25	12,5	%		
متوسط	1	0,954	2,75	<b>عبء الدور</b>								
متوسط	1	1,222	3,07		1	6	8	12	9	4	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب ظروف العمل مناسبة وغير مشجعة
					2,5	15	20	30	22,5	10	%	
متوسط	2	1,176	2,95		4	9	13	9	5	التكرار	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب	
					10	22,5	32,5	22,5	12,5	%		
متوسط	3	1,402	2,67		1	5	7	8	8	11	التكرار	الراتب الذي أتقاضاه غير مناسب مقارنة بالمهام التي أقوم بها
					2,5	12,5	17,5	20	20	27,5	%	
قليل	5	1,130	2,43		2	4	13	11	10	التكرار	أجد صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر	

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز - بأولاد جلال-

					5	10	32,5	27,5	25	%	وبرامجها الحديثة
قليل	7	1,023	2,08		1	3	7	16	13	التكرار	أواجه مواقف مخرجة كالعاملات السيئة، أو
					2,5	7,5	17,5	40	32,5	%	معاكسة بعض الأفراد
قليل	4	1,197	2,45		3	5	8	15	9	التكرار	اشعر بالرغبة في البقاء بالبيت بدلا من الذهاب للعمل
					7,5	12,5	20	37,5	22,5	%	
قليل	6	1,252	2,35		2	8	4	14	12	التكرار	تنتشر بعض التصرفات غير الملائمة في العمل كالمحسوبية، الجهوية الخ.....
					4	20	10	35	30	%	
قليل	3	<b>0,905</b>	<b>2,50</b>								<b>بيئة العمل</b>
قليل		<b>0,780</b>	<b>2,40</b>								<b>ضغوط العمل</b>

SPSS.V21 المصدر: من عداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ضغوط العمل بأبعاده الأربعة قد بلغ (2,40) وبانحراف معياري قدره (0,778)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، وفقا لمقياس المعتمد فان هذا المحور يشير إلى مستوى ضغوط قليل، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [2,59-1,8]، أما على مستوى الأبعاد المحور ضغوط العمل وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

**أ- غموض الدور:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,68) بانحراف معياري (0,918)، ووفقا لقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,93-2,50) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,309-1,067).

**ب- صراع الدور:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,15) بانحراف معياري (0,947)، ووفقا لقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة "قليل"، والشيء الملاحظ أيضاً من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,73-2) بانحرافات المعيارية المحصورة ما بين (1,474-1,18).

**ت- عبء الدور:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ يبلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,75) بانحراف معياري (0,954)، ووفقا لقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبولاً

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

«متوسط»، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسط أيضا، حيث حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,45-3,10) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,956-1,334).

**ج-بيئة العمل:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,50) بانحراف معياري (0,906)، ووفقا لقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبولا "قليل" كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,08-3,07) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,023-1,402).

### المطلب الثاني:عرض وتحليل محور المناخ التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ابعاد المناخ

التنظيمي

عبارات قياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
أتعامل بكل سهولة مع المسؤول المباشر في كل ما يتعلق بعملية	التكرار	2	3	8	14	3,83	1,130	1	متوسط
	%	5	7,5	20	35	32,5			
أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل	التكرار	3	7	13	8	3,23	1,228	5	متوسط
	%	7,5	17,5	32,5	20	22,5			
يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي	التكرار	5	3	11	18	3,28	1,132	4	متوسط
	%	12,5	7,5	27,5	45	7,5			
أثق تماما فيما تصدره الإدارة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي	التكرار	3	4	10	19	3,43	1,059	2	متوسط
	%	7,5	10	25	47,5	10			
أنا لا اشعر بأي تمييز من طرف الإدارة اتجاه بعض الموظفين	التكرار	3	5	11	16	3,38	1,102	3	متوسط
	%	7,5	12,5	27,5	40	12,5			
يوحي المشرف المباشر	التكرار	3	17	10	6				

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

متوسط	5	1,121	3,23	10	15	25	42,5	7,5	%	الاهتمام الكاف لكل اقتراحاتي في تحسين الأداء
كبير	4	0,931	3,43	أسلوب القيادة والإشراف						
كبير	5	1,196	3,58	9	15	10	2	4	التكرار	اعتمد كثيرا على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في عملي
				22,5	37,5	25	5	10	%	
كبير	2	1,037	4,05	16	14	8		2	التكرار	علاقتي بزملائي تسودها الثقة والاحترام المتبادل
				40	35	20		5	%	
كبير	1	0,917	4,08	15	16	6	3		التكرار	أتصرف بحكمة عندما أواجه بعض تصرفات الزملاء غير اللائقة
				37,5	40	15	7,5		%	
كبير	4	1,176	3,73	12	14	7	5	2	التكرار	ما يربطني بزملائي في العمل أكثر من كونها علاقات عمل، فقد كنتها نتناقش في أمور شخصية ونقاشات ممتعة، وحتى تبادل للنكت والمزاح معا
				30	35	17,5	12,5	5	%	
كبير	3	1,132	4	16	14	7		3	التكرار	اشعر أن بعض زملاء العمل هم عائلة ثانية، لأننا نقضي وقتا طويلا معا، ونعرف بعضنا بشكل كبير
				40	35	17,5		7,5	%	
كبير جدا	1	0,883	4,20	العلاقات بين العاملين						
متوسط	4	1,260	3,45	7	18	6	4	5	التكرار	يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء عملي
				17,5	45	15	10	12,5	%	
متوسط	4	1,176	3,45	6	18	8	4	4	التكرار	يتم إعلان القضايا التي تواجه المؤسسة
				15	45	20	10	10	%	
كبير	3	1,280	3,55	9	17	6	3	5	التكرار	يمكننا إيصال لأيه شكوى أو اقتراحات في مجال عملي
				22,4	42,5	15	7,5	12,5	%	
كبير				7	16	13	2	2	التكرار	لا أواجه صعوبات في

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

	2	1,007	3,60	17,5	42,5	32,5	5	5	%	استخدام احدث تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة
كبير	1	0,841	4,10	13	21	3	3		التكرار	شخصيا أتحديث مباشرة
				32,5	52,5	7,5	7,5		%	مع الجميع للحد من سوء الفهم
كبير	3	1,131	3,55	7	16	5	7	2	التكرار	يمكنني الاتصال بمختلف
				17,5	40	12,5	17,5	5	%	المصالح والأقسام الإدارية بدون عوائق
كبير	2	<b>0,862</b>	<b>3,78</b>	<b>الاتصال</b>						
كبير	3	1,062	3,53	7	15	12	4	2	التكرار	اعقد أن سياسات
				17,5	37,5	30	10	5	%	وإجراءات المؤسسة تنطبق على الجميع
كبير	1	1,118	4,08	18	13	5	2	2	التكرار	في جميع الحالات، أنا
				45	32,5	12,5	5	5	%	احترم قواعد وإجراءات السلامة المهنية في عملي
كبير	2	1,102	3,63	9	16	7	7	1	التكرار	بعض ظروف العمل
				22,5	40	17,5	17,5	2,5	%	مناسبة جدا للعمل كالتهوية، والنظافة.....
متوسط	5	1,272	3,15	6	13	6	11	4	التكرار	ساعات العمل وفترات
				15	32,5	15	27,5	20	%	الراحة ملائمة أثناء العمل
متوسط	6	1,202	3,13	4	15	7	10	4	التكرار	انا لا اشعر بالملل
				10	37,5	17,5	25	10	%	والروتين أثناء العمل تأدية مهام اليومية
متوسط	4	1,230	3,23	6	14	6	11	3	التكرار	استطيع أن اتخذ ما أراه
				15	35	15	27,5	7,5	%	مناسبا في عملي دون الرجوع للمسؤول المباشر
متوسط	7	1,392	3,10	7	11	9	5	8	التكرار	اشعر بالرضا عما يتاح
				17,5	27,5	22,5	12,5	20	%	لي من فرص للتكوين ولتحسين مهاراتي
كبير	3	<b>1,013</b>	<b>3,50</b>	<b>ظروف العمل</b>						
				2	13	11	10	4	التكرار	احصل على



## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

متوسط	2	1,097	2,98	5	32,5	27,5	25	10	%	مكافآتتناسب مع العمل الذي أقوم به
متوسط	1	1	3,03	1	14	13	9	3	التكرار	أنا راض تماما على طريقة تقييم علاوة المردودية
				2,5	35	32,5	22,5	7,5	%	
متوسط	5	1,185	2,68	3	7	11	12	7	التكرار	أنا راض تماما على طريقة تقييم المنح والعلاوات
				7,5	17,5	27,5	30	17,5	%	
متوسط	2	1,209	2,98	4	11	10	10	5	التكرار	يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير واضحة ومعروفة
				10	27,5	25	25	12,5	%	
متوسط	3	1,318	2,83	5	8	10	9	8	التكرار	تتم عملية الترقية بطريقة شفافة وعادلة
				12,5	20	25	22,5	20	%	
متوسط	4	1,187	2,80	3	9	11	11	6	التكرار	يتحصل بعض الموظفين المتميزين في عملهم يحصلون على علاوات تشجيعية لهم
				7,5	22,5	27,5	27,5	15	%	
متوسط	1	1,187	3,03	5	10	9	13	3	التكرار	أتلقي عبارات التقدير والثناء عندما أنجز عملي بطريقة افضل
				12,5	25	22,5	12	7,5	%	
متوسط	2	1,230	2,98	6	7	11	12	4	التكرار	تؤخذ الاقدمية كمعيار مهم في الترقية والتعيين
				15	17,5	27,5	30	10	%	
متوسط	5	1,001	2,85	حوافز العمل						
كبير		0,848	3,55	المناخ التنظيمي						

SPSS.V21 المصدر: عداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة قد بلغ (3,55) وبانحراف معياري قدره (0,848)، وهي قيمة اقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، وفقا لمقياس المعتمد فان هذا المحور يشير إلى مستوى المناخ مرتفع، إذ تقع قيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال [1,8-2,59]، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمحور المناخ التنظيمي وعباراتها نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

أ- أسلوب القيادة والإشراف: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,43) بانحراف معياري (0,931)، ووفقا لقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "كبير"، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,23-3,83) بانحرافاتها المعيارية محصورة ما بين (1,059-1,228).

ب- العلاقات بين العاملين: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,20) بانحراف معياري (0,883)، ووفقا لقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "كبير جدا"، والشيء الملاحظ أيضا من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً كبيراً جداً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,08) بانحرافاتها المعيارية المحصورة ما بين (0,317-1,196).

ت- الاتصالات: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,78) بانحراف معياري (0,862) ووفقا لقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "كبير"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,10) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,841-1,280).

ج- ظروف العمل: جاء بالترتيب الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,50) بانحراف معياري (1,013)، ووفقا لقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "كبير"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,45-4,10) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0,841-1,280).

د- حوافز العمل: جاء بالترتيب الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,50) بانحراف معياري (1,001)، ووفقا لقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "كبير"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1,097-1,318).

### المطلب الثالث: قوة العلاقة بين المتغيرين

نتطرق في النقطة الموالية إلى طبيعة الارتباط ودرجته بالنسبة لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ومع الضغوط العمل الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): مصفوفة الارتباط بين المناخ التنظيمي والضغوط العمل

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز بأولاد جلال-

		أسلوب القيادة والأشراف	العلاقات بين العاملين	الاتصالات	ظروف العمل	حواضر العمل	المناخ التنظيمي
غموض الدور	معامل الارتباط	-,525**	-,474**	-,421**	-,530**	-,190	-,560**
	مستوى الدلالة	,001	,002	,007	,000	,239	,000
	العدد	40	40	40	40	40	40
صراع الدور	معامل الارتباط	-,475*	-,404**	-,507**	-,704**	-,266	-,619*
	مستوى الدلالة	,002	,010	,001	,000	,098	,000
	العدد	40	40	40	40	40	40
عبء الدور	معامل الارتباط	-,233	-,212	-,411*	-,475**	-,189	-,397*
	مستوى الدلالة	,148	,190	,008	,002	,242	,011
	العدد	40	40	40	40	40	40
بيئة العمل	معامل الارتباط	-,462**	-,388*	-,484**	-,589**	-,189	- ,551**
	مستوى الدلالة	,003	,013	,002	,000	,242	,000
	العدد	40	40	40	40	40	40
ضغوط العمل	معامل الارتباط	,847**	,878**	,791**	,878**	-,250	- ,629**
	المستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,120	,000
	العدد	40	40	40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

من خلال الجدول (21) يمكن استنتاج ما يلي

بين الصف الأول أن غموض الدور ابرز وجود علاقة ارتباط متوسط سالب ذو دلالة إحصائية مع أسلوب القيادة والأشراف بلغ معامل الارتباط (-0,52) عند مستوى الدلالة (0,01) ,ومع ظروف العمل وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط متوسط سالب ،وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع مناخ التنظيمي ،اذ بلغ معامل الارتباط (0,56) وهو ارتباط قوي وسالب، وذا يوضح على أن ضغوط العمل له علاقة ارتباط عكسية مع المناخ التنظيمي .

من خلال الجدول (21) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الثاني أن صراع الدور ابرز وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع أسلوب القيادة والأشراف إذ بلغ معامل الارتباط (0,47) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط متوسط سالب ،ومع ظروف العمل علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (- 0,404) وهو ارتباط سالب ضعيف وهناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية (0,01) مع المناخ التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0,619) وهو ارتباط ضعيف سالب.

وهذا ما يدل على أن صراع الدور لديها ارتباط مع كل من أسلوب القيادة والأشراف وظروف العمل ولا ترتبط بالعلاقة بين العاملين و الاتصالات وحوافز العمل

من خلال الجدول (21) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الثالث عبء العمل ابرز وجود علاقة ارتباط سالب ذات دلالة إحصائية معالاتصالات إذ بلغ معامل الارتباط (-0,41) عند مستوى دلالة (0,01) وهو ارتباط متوسط سالب ،ولدى ظروف العمل علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (-0,47) وهو ارتباط قوي سالب ، وكما ابرز الجدول عدم وجود علاقة ارتباط مع أسلوب القيادة والأشراف إذ بلغ معامل الارتباط (-0,23) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) ومع علاقة بين العاملين إذ بلغ معامل الارتباط (-0,21) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) ومع حوافز العمل إذ بلغ معامل الارتباط (-0,18) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) كما أن عبء الدور لديه ارتباط مع مناخ التنظيمي ، إذ بلغ معامل ارتباط (-0,39) وهو ارتباط ضعيف سالب .

من خلال الجدول (21) يمكن استنتاج ما يلي بين الصف الرابع بيئة العمل ابرز وجود علاقة ارتباط سالب ذات دلالة إحصائية مع الاتصالات إذ بلغ معامل الارتباط (-0,48) عند مستوى الدلالة (0,01) ،وهو ارتباط متوسط سالب ،ومع ظروف العمل علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) إذ بلغ معامل الارتباط (-0,58) وهو ارتباط سالب وضعيف ،وكما ابرز الجدول عدم وجود علاقة ارتباط قوي سالب مع أسلوب القيادة والأشراف إذ بلغ معامل الارتباط (-0,46) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,01) ،وهناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,01) مع مناخ التنظيمي ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0,55) وهو ارتباط سالب وقوي.

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

من خلال الجداول (21) يمكن استنتاجهايلي بين الصف الخامس أن ضغوط العمل ككل ابرز وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية مع علاقة العاملين وظروف العمل علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية لهم (0,01) إذ بلغ معامل ارتباطهما (-0,87) (وهو ارتباط قوي سالب، ومع أسلوب القيادة والأشراف علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية (0,00) إذ بلغ معامل ارتباط (-0,84) (وهو ارتباط قوي سالب ، كم ابرز الجدول علاقة ارتباط مع وجود علاقة ارتباط مع الاتصالات وحوافز العمل إذ بلغ معامل إرتباطهما على ترتيب (-0,78) و(-0,25) عند مستوى الدلالة (0,01) وهو ارتباط سالب قوي ، وهناك علاقة ذو دلالة إحصائية (0,01) مع مناخ التنظيمي ، إذ بلغ معامل ارتباط (-0,62) وهو ارتباط قوي سالب.

وهذا يدل على أن الضغوط العمل له علاقة ارتباط عكسي بالمناخ التنظيمي وكذلك أبعادها تمثل في (أسلوب القيادة والأشراف ، علاقة بين العاملين،الاتصالات،ظروف العمل ، حوافز العمل)

### المطلب الرابع:اختبار تفسير فرضيات الرئيسية والفرعية الدراسة

#### 1. الاختبارات القبلية للانحدار

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار ، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط على بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (22) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (22): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
غموض الدور	2,288	,437
صراع الدور	2,469	,405
عبء الدور	1,694	,590
بيئة العمل	2,795	,358

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 5 و تتراوح بين (1,694 و 2,795)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,358 و 0,590)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

### 2. اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية المناخ التنظيمي على ضغوط العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة "0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعة	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	659 <sup>a</sup>	4	1,648	,000	,000
الخطأ	8,604	35	,246		
المجموعة	15,19	39			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0,343

معامل الارتباط (R)=0,659

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6,70) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح لنا من خلال الجدول وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المناخ التنظيمي في المتغير التابع الضغوط العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (6,70) بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة (F) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين بنسبة 65,9%، حيث أن متغير المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته (65,9%) من التباين الحاصل في الضغوط العمل، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والضغوط العمل بمديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة 0.05".

### 3-اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

#### أ-اختبار الفرضيات الفرعية

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل وذلك فيما يلي:

الجدول رقم (24) : اختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في الضغوط العمل من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

## الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز بأولاد جلال-

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة t	معامل الارتباط	معامل التحديد
غموض الدور	-,252	-,266	-1,382	,176	,659 <sup>a</sup>	0,343
صراع الدور	-,314	-,414	-2,074	,046		
عبء الدور	,030	,034	,208	,836		
بيئة العمل	-,067	-,076	-,359	,722		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.V21

يبين الجدول رقم (24) ما يلي:

\* لا توجد علاقة لغموض الدور بقيمة (Beta=226,0) مستوى الدلالة

(0,176) في المناخ التنظيمية عليها ننا نرفض البديلة ونقبل الصفرية، إياها لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على المناخ التنظيمية سونلغاز بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

\* توجد علاقة لصراع الدور بقيمة (Beta=0,414) مستوى الدلالة (0,046) في مناخ التنظيمية عليها ننا نرفض البديلة ونقبل الصفرية، إياها لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لغموض الدور على المناخ التنظيمية بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث انه كلما زاد صراع الدور بوحدة يقل المناخ التنظيمي 31,4%.

\* لا توجد علاقة لعبء الدور بقيمة (Beta=0,034) مستوى الدلالة (0,863) في مناخ التنظيمية عليها ننا نرفض البديلة ونقبل الصفرية، إياها لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لعبء الدور على المناخ التنظيمية بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

\* لا توجد علاقة لبيئة العمل بقيمة (Beta=0,076) مستوى الدلالة (0,722) في مناخ التنظيمية عليها ننا نرفض البديلة ونقبل الصفرية، إياها لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على المناخ التنظيمية بولاية أولاد جلال عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### ب- تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال ما سبق نوضح ما يلي:

- أكدت نتائج أن بعد غموض الدور ليس له علاقة على المناخ التنظيمي ،لان الموظفين غير متأكد من متطلبات الوظيفة بمديرية

سونلغاز بولاية أولاد جلال حيث قدرت قيم B=- 1,382 و T=-0,252

## الفصل التطبيقي:دراسة ميدانية في مديرية سونلغاز-بأولاد جلال-

-تؤكد نتائج أن بعد صراع الدور له علاقة على المناخ التنظيمي ،حيث انه كلما زاد الصراع الدور بوحدة واحدة نقص المناخ التنظيمي بمديرية سونلغاز بأولاد جلال حيث قدرت قيم  $B = -2,074$  و  $T = -0,314$

- أكدت نتائج أن بعد عبء الدور ليس له علاقة على المناخ التنظيمي ،يجب على الموظفين أن تكون لديهم مهارات عالية لكي يتغلب على العبء الوظيفة بمديرية سونلغاز أولاد جلال حيث قدرت قيم  $B = 0,208$  و  $T = 0,030$

-أكدت نتائج أن بعد بيئة العمل ليس له علاقة على المناخ التنظيمي ،فعمال الوكالة لا يستخدمون الوساطة والمحسوبة في أتمامأنشغلاتهم لا يقدمون مصلحتهم الشخصية على حساب المؤسسة بمديرية سونلغاز بولاية أولادجلالحيث قدرت قيم

$$B = 0,359 \quad \text{و} \quad T = -0,067$$

ومنه نستنتج أن مناخ التنظيمي هو دالة خطي بدلالة ضغوط العمل بضبط صراع الدور

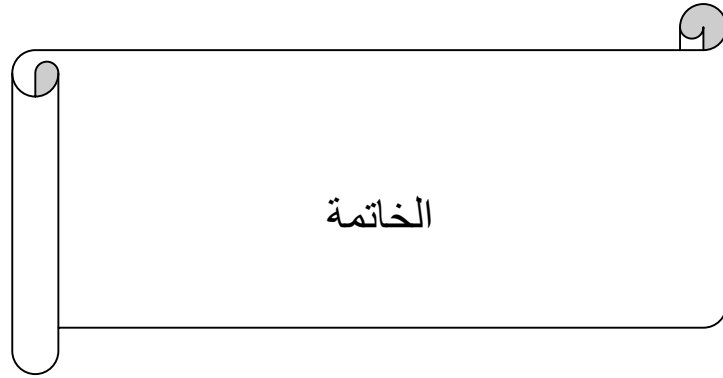
$$Y = 0,314 - 0,91 * \text{صراع الدور} = Y$$

بحيث تكتب بشكل التالية:



### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المديرية محل الدراسة، وهي مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال من خلال التطرق إلى نشأتها، وهيكلها، واعتمدنا في البحث على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين داخل المديرية ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما: المناخ التنظيمي و الضغوط العمل، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغته وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على الإشكالية وتحديد العلاقة المناخ التنظيمي على الضغوط العمل لدى العاملين، وعند بحث العلاقة كل بعد من المناخ التنظيمي على نحو مستقل في مستوى الضغوط العمل لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك علاقة أ ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) للبعد التالية: صراع الدور على المناخ التنظيمي. وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة عكسية سالبة بين المناخ التنظيمي والضغوط العمل في مديرية سونلغاز بولاية أولاد جلال أي انه كلما زاد المناخ التنظيمي نقص الضغوط العمل.



ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة ولتقليل من ضغوط العمل، وهو ما أثبتته الارتباط القائم بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل وتتمثل أساليب تطوير الوظائف في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف خلق قيم عمل مشتركة، تمكنها من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة و ذات شعور عالي بالرضا الوظيفي ، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي . فالمناخ الملائم لتطوير أساليب العمل هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتم بالعمل الذي يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين والمكافآت المبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة، العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات ، استخلصنا جملة من النتائج أبرزها :

### النتائج النظرية:

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية في :

- ضغوط العمل هي عبارة عن رد فعل الموارد البشرية في شكل تغيرات فيزيولوجية ،سلوكية،وذلك نتيجة التأثير والتفاعل مع مصادر متعددة ،فقد يكون مصدرها من البيئة الداخلية للمؤسسة أو الخارجية أو الخصائص الشخصية أو الكل معا.
- ضغوط العمل هي ظاهرة نفسية في تزايد مستمر بالمؤسسات في عصرنا الحالي،نتيجة للمتغيرات والأحداث والمواقف التي يتعرض لها العاملين داخل العمل ،فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم .
- ضغوط العمل من الظواهر الحتمية التي لا يمكن القضاء عليها ،أما محاولة التقليل من حدتها ،من خلال تبني المؤسسة مجموعة من الأساليب التي يمكن من خلالها إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة.
- المناخ التنظيمي هو مدى اندماج الفرد داخل المؤسسة،واستعداده لبذل جهده والاستمرار بالعمل فيها.
- هناك أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي وهي أسلوب القيادة وأشراف ،العلاقات بين العاملين،الاتصالات ،ظروف العمل،حوافز العمل
- المناخ التنظيمي من ابرز الركائز التي لها تأثير على نجاح المؤسسات،وكمأن جميع المؤسسات تشجع المناخ التنظيمي وتنمية لدبالأفراد
- للمناخ التنظيمي اثر كبير على الفرد والمنظمة فهو يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء ،ورفع الروح المعنوية والحد من التسرب والدوران الوظيفي .....

نتائج الدراسة الميدانية :

بعد التحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج كالتالي :

- مستوى المناخ التنظيمي لدى عمال مديرية سونلغاز - بأولاد جلال - حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا وقد جاءت أبعاد المناخ التنظيمي يرتبعلى النحو التالي:

\* احتل بعد أسلوب القيادة وأشراف على المرتبة الرابعة.

\* احتل بعد العلاقات بين العاملين على المرتبة الأولى.

\* احتل بعد الاتصالات على المرتبة الثانية.

\* احتل بعد ظروف العمل على المرتبة الثالثة.

\* واحتل بعد حوافز العمل على المرتبة الخامسة.

- مستوى ضغوط العمل لدى عمال مديرية سونلغاز - بأولاد جلال - حسب إجابات مفردات الدراسة كان قليل وقد جاءت أبعاد ضغوط العمل ترتيب على النحو التالي:

\* احتل بعد غموض الدور على المرتبة الثانية.

\* احتل بعد صراع الدور على المرتبة الرابعة.

\* احتل بعد عبء العمل على المرتبة الأولى.

\* واحتل بعد بيئة العمل على الرتبة الثالثة .

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل لدى عمال المديرية سونلغاز - بأولاد جلال - عند مستوى دلالة (0,05).

ومنه نستنتج أن مناخ التنظيمي هو دالة خطي بدلالة ضغوط العمل بضبط صراع الدور

$$Y = 0,314 - 0,91 * \text{صراع الدور}$$

بحيث تكتب بشكل التالية:

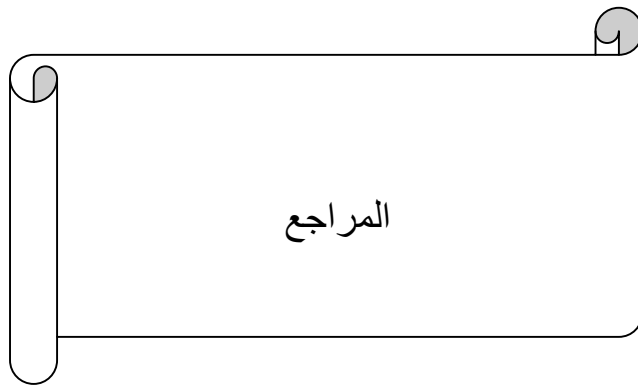
ثالثة: الاقتراحات

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي
- تعزيز وتقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفعيل العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة عمل مفتوحة للتخفيف من الضغوط العمل عليهم، وزيادة الولاء والتزام اتجاه المؤسسة.
  - تشجيع وتحفيز العاملين، لرفع روح المبادرة والإبداع ورفع الروح المعنوية داخل العمل.
  - تحسين خلق أجواء عمل مناسبة تعزز مناخ التنظيمي لدى العاملين، وتحسين معارفهم والسعي على تطوير قدراتهم ودفعيتهم للعمل، والسعي إلى تحقيق المناخ الذي يساعد على انتمائهم لمكان عملهم.
  - العمل على إيجاد طرق وأساليب علمية لمعالجة المشاكل داخل مديرية سونلغاز- بأولاد جلال- ذلك للتقليل من الضغوط.
  - وضع أخصائي نفسي عيادي خاص بعمال المديرية سونلغاز، لمساعدتهم في التغلب على مشاكلهم النفسية .

### أفاق البحث :

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي اسفرت عنها واستكمالاً لها، يمكننا اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- دور إدارة ضغوط في تعزيز الالتزام التنظيمي
- اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي .
- دور إدارة المخاطر في تخفيف ضغوط العمل .
- اثر العلاقات في العمل على المناخ التنظيمي .
- اثر استراتيجيات التمكين الإداري في مواجهة ضغوط العمل .



## قائمة المراجع

الكتب :

- 1-الصرفي، الحديث مصر:المكتب الجامعي .الموسوعة العلميو للسلوك ،للتحليل على مستوى المنظمات .(2009)
- 2-الصيرفي محمد. (2007). *الضغط والقلق الاداري* (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع
- 3-جلال محمد اسماعيل. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 1). القاهرة، مصر: الدار الجامعة الجديدة.
- 4-تايلور شبلي، شاكور فوزي داود، و درويش وسام بريك . (2008). *علم النفس الصحي* (الإصدار 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- 5-حمودي خضر كاظم. (2002). *السلوك التنظيمي* (الإصدار 1). الاردان، عمان: دار صفاء.
- 6-عبد الله بن عبد الغني الطجم، و بن عوض الله السواط طلق. (2003). *السلوك التنظيمي .المفاهيم- النظرية-التطبيقات* (الإصدار 4). جده، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 7-عبوي زيد منير. (2006). *التنظيم الاداري مبادئه واساسياته*. عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي .
- 8-علي محسن الكتيبي. (2005). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* .
- 9-عبد السلم ابو قحف وزملاؤه. (2002). *محاضرات في السلوك التنظيمي*. اسكندرية، مصر: مكتبة الاشعاع.
- 10-عبد الغفار الحنفي، ابو قحف عبد السلام، و بلال محمد. (2002). *محاضرات في السلوك التنظيمي*. مصر: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- 11-عبدالرحمن بن احمد بن محمد هيجان. (1998). *ضغوط العمل منهج الشامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها*. معهد الادارة الرياض.
- 12-عبدواش فاديا. (2002). *كيف تواجه الهموم والضغوطات اليومية* (الإصدار 1). شركة دار الفراشة للطباعة والنشر والتوزيع.
- 13-علي عسكر، و ياسين حمدي. (1999). *علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق* (الإصدار 1). الكويت: دار الكتاب الحديث.
- 14-علي محسن الكتيبي. (2009). *السلوك التنظيمي* (الإصدار 5). الاردان: دار وائل للنشر وتوزيع.
- 15-عمر وصفي عقيلي. (1997). *الادارة اصول واسباس ومفاهيم*. عمان، الاردان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 16-فاروق السيد عثمان. (2001). *القلق وادارة الضغوط النفسية* (الإصدار 1). القاهرة، مصر : الدار الفكر العربي.
- 17-فاروق عبده فليه، و محمد عبد المجيد السيد . (2005). *السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 18-محمود سليمان العميقان. (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* (الإصدار 3). عمان: دار وائل للنشر.
- 19-مصطفى احمد سيد. (2000). *ادارة السلوك التنظيمي* .
- 20-محمد سليمان العميان. (2005). *السلو التنظيمي في منظمات الاعمال* (الإصدار 2). الاردان: دار وائل للنشر.
- 21-محمد قاسم القربوني. (2003). *السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)* (الإصدار 4). الشروق للنشر والتوزيع.

22-مصطفى مصطفى كامل، محمد باشري نفسية، و محمد رستم دعاء. (1994). *ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

#### اطروحات وورسائل ماجستير وملتقيات:

1-ابراهيم عاشوري. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

2-ابراهيم عاشوي، و سعودي بلقاسم. (بلا تاريخ). مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 1(28)، الصفحات 41-55.

3-اريج صبحي شعباني. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين(رسالة ماجستير). كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.

4-العيقة محمد. (2018). اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي(اطروحة دكتور). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

5-ايهاب محمود عايش الطيب. (2008). اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.

6-بدر ابراهيم بن حمد. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل . كلية العلوم الادارية، السعودية : جامعة الملك سعود.

7-جميلة بوشو. (2021). دور المناخ التنظيمي في تطوير الاداء الابداعي للموارد البشري في المنظمة(اطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المدينة: جامعة يحي فارس.

8-حسن بن ظافر احمد عقدي. (2017). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان (رسالة ماجستير). كلية التربية: جامعة جازان .

9-خالد محمد احمد الوزان. (2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي(رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العلوم العربية للعلوم الامنية.

10-صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين(رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة.

11-عيسى يعقوب. (2008). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء في العمل(اطروحة دكتور). كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري قسنطينة.

12-غليد سماعيل. (2022). واقع المناخ التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية واثره على ضغوط العمل و الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (اطروحة دكتور). كلية العلوم الاجتماعية، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.

13-فؤاد محمد علاء الدين الجوارى. (2015). اثر المناخ التنظيمي في اداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير). سوري: الجامعة الافتراضية السورية.

14-فوزية هورابن. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سطيف : جامعة سطيف 2.

15-محمد عبد الجواد عمران. (1996). اثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية(رسالة ماجستير). مصر: الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.



16-هاجر احمد محمد الشريف. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي(رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد ، بنغازي: جامعة بنغازي.

17-هشام بوخاري. (2019). المناخ التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية (اطروحة دكتور). كلية العلوم الاجتماعية ،

#### الدورات والمجلات:

1-اسية هبري، جلجلي خولة ، و زكري حياة . (2021). المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج. *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية*، 9(1)، الصفحات 101-74.

2-العيقوي فريدة، و جمال العيفة. (جون 2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* (24)، الصفحات 55-41.

3-براهيم عاشوي، و سعودي بلقاسم. (بلا تاريخ). مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 1(28)، الصفحات 55-41

4-د.فريدة بوغازي. (2015). تحليل اثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية*، *مجلة* (11)، الصفحات 325-349.

5-سلمية ملعب. (2018). علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(18)، الصفحات 35-19.

6-عبد الله بن مشيب الاحمري. (مارس 2021). المناخ التنظيمي في المعاهد التابعة لجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالخارج وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدي العاملين بها. *مجلة بورية محكمة تصدر عن كلية التربية*، 27(2)، الصفحات 247-168

7-عاشور خديجة. (جون 2012). ضغوط العمل-النظريات والنماذج-. *مجلة العلوم الانسانية* (21)، الصفحات 207-187.

8-ففرحات عبد السيد السيد محمد. (2017). المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي. الصفحات 302-245.

9-محمد الهادي خليل. (2014). المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي للعاملين. *مجلة الجامعة الاسمرية* (28)، الصفحات 384-351.

10-مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب. (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي. *مجلة جامعية الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 4(9)، الصفحات 167-147.

12-نسيم خضير عباس، و ميري حسن علي . (2020). تاثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل. *مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية*، 1(46)، الصفحات 259-248.

13-وسف عبد بحر، و سليمان ابو سويرح ايمن. (2010). اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة. *مجلة الجامعة الاسلامية*، 18(2)، الصفحات 1147-1214.



الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العالمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



استمارة بحث

الموضوع: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط

تحية الفاضل واخوتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضح بين أيديكم هاته الاستمارة الخاصة لدراسة موضوع "المناخ التنظيمي وعلاقتها بضغط العمل" بمديرية سونلغاز - بأولاد جلال -

الذي يندرج في إطار أعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير الموارد البشرية. وإيماننا منا بقدرتكم على مساعدتنا نرجو من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الوارد فيها بموضوعية للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية

تحت الإشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

سامية محامدية د/فالتة اليمين

(الجزء الأول: جزاء البيانات الشخصية: الرجاء وضع إشارة (x) أمام الاختيار المناسب)

الجنس : ذكر  أنثى

المستوى الدراسي : ثانوي فأقل  تقني أو تقني سامي  ليسانس ماستر  مهندس

الحالة العائلية : عازب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

العمر : أقل من 20 سنة  (24-20)  (29-25)  (34-30)  أكبر من 34 سنة

الأقدمية في الوظيفة الحالية: أقل من سنة  (03-0)  (06-04)  (09-0)  10

الاختيارات					العبارات
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أشعر بأن العمل الذي أقوم به:
					1. غير واضح في الكثير من جوانبه
					2. متعب نوعا ما
					3. روتيني وممل وغير ضروري
					4. يزداد تراكما يوما بعد يوم
					5. يفوق طاقتي وأحتاج لمن يساعدني
					6. يتجاوز حدود مهامي
					7. لا يتلائم مع ميولاتي المهنية
					8. لا يتناسب مع مؤهلاتي العلمية

الاختيارات					العبارات
ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	أعاني من بعض الضغوط في العمل بسبب:
					9. ظروف العمل غير مناسبة وغير مشجعة
					10. مسؤوليتي في العمل غير محددة بوضوح
					11. أكلف ببعض المهام ليست في مجال عملي
					12. عدم وجود فترات راحة كافية أثناء العمل
					13. توتر وصراعات شخصية في العمل
					14. ما يتطلبهم جهد يفوق قدراتي وإمكانياتي
					15. العلاقات الرسمية هي السائدة
					16. فعل أشياء في عملي ضد مبادئ الشخصية
					17. أتلقى الأوامر من أكثر من مسؤول واحد
					18. تدخل بعض الأطراف في عملي

العبارة					الاختيارات				
بصفة عامة:					دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا
19. الراتب الذي أتقاضاه غير مناسب مقارنة بالمهام التي أقوم بها									
20. لسبب أو آخر، أجد صعوبة في التركيز أثناء العمل									
21. أجد نفسي أعاني من الأرق والإجهاد بعد نهاية العمل									
22. ما أقوم به من عمل يحول دون قيامي بواجباتي الأسرية والاجتماعية									
23. أجد صعوبة في التعامل مع أجهزة الكمبيوتر وبرامجها الحديثة									
24. أواجه مواقف محرجة كالمعاملات السيئة، أو معاكسة بعض الأفراد									
25. أشعر بضغط الوقت في العمل									
26. اشعر بالرغبة في البقاء بالبيت بدلا من الذهاب للعمل									
27. يقلقني كثيرا عدم وضوح بعض التعليمات في العمل									
28. تنتشر بعض التصرفات غير الملائمة في العمل كالمحسوبية، الجهوية...الخ.									

I. أسلوب القيادة والإشراف					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					29. أتعامل بكل سهولة مع المسؤول المباشر في كل ما يتعلق بعملتي
					30. أتلقي كل التشجيع والمساندة من طرف رئيسي المباشر في العمل
					31. يشرح لي المشرف المباشر بشكل واضح أي إجراء يتخذه يتعلق بوظيفتي
					32. أتق تماما فيما تصدره الإدارة من تعليمات تتعلق بأسلوب عملي
					33. أنا لا أشعر بأي تحيز من طرف الإدارة اتجاه بعض الموظفين
					34. يولي المشرف المباشر الاهتمام الكاف لكل اقتراحاتي في تحسين الأداء

II. العلاقات بين العاملين					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					35. أعتمد كثيراً على زملائي عندما أواجه مشكلة ما في عملي
					36. علاقتي بزملائي تسودها الثقة والاحترام المتبادل
					37. أتصرف بحكمة عندما أواجه بعض تصرفات الزملاء غير اللائقة
					38. ما يربطني بزملائي في العمل أكثر من كونها علاقات عمل، فقد كنا نتناقش في أمور شخصية ونقاشات ممتعة، وحتى تبادل للنكت والمزاح معا
					39. أشعر أن بعض زملاء العمل هم عائلة ثانية، لأننا نقضي وقتا طويلا معا، ونعرف بعضنا بعضا بشكل كبير.

III. الاتصالات					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					40. يمكنني بسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء عملي.
					41. يتم إعلان القضايا المهمة التي تواجه المؤسسة
					42. يمكنني إيصال أية شكاوى أو اقتراحات في مجال عملي

					43. لا أواجه صعوبات في استخدام أحدث تكنولوجيا الاتصال بالمؤسسة
					44. شخصيا اتحدث مباشرة مع الجميع للحد من سوء الفهم
					45. يمكنني الاتصال بمختلف المصالح والأقسام الإدارية بدون عوائق

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	IV. ظروف العمل
					46. أعتقد أن سياسات وإجراءات المؤسسة تنطبق على الجميع
					47. في جميع الحالات، أنا احترم قواعد وإجراءات السلامة المهنية في عملي
					48. بعض ظروف العمل مناسبة جدا للعمل كالتهوية، والنظافة... الخ،
					49. ساعات العمل وفترات الراحة ملائمة أثناء العمل.
					50. أنا لا أشعر بالملل والروتين أثناء تأدية مهامى اليومية
					51. أستطيع أن اتخذ ما أراه مناسباً في عملي دون الرجوع للمسؤول المباشر
					52. أشعر بالرضا عما يتاح لي من فرص للتكوين ولتحسين مهاراتي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	V. حوافز العمل
					53. أحصل على مكافآت تتناسب مع العمل الذي أقوم به
					54. أنا راضٍ تماماً على طريقة تقييم علاوة المردودية
					55. أنا راضٍ تماماً على طريقة تقييم المنح والعلاوات
					56. يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير واضحة ومعروفة
					57. تتم عملية الترقية بطريقة شفافة وعادلة
					58. يتحصل بعض الموظفين المتميزين في عملهم على علاوات تشجيعية لهم
					59. أتلقى عبارات التقدير والثناء عندما أنجز عملي بطريقة أفضل
					60. تؤخذ الأقدمية كمعيار مهم في الترقية والتعيين

#### ضغوط العمل

1. غموض الدور: يشمل على العبارات (1-3-6-11-15-20-27)
2. صراع الدور: يشمل على العبارات (7-8-10-13-16-17-18)
3. عبء الدور: يشمل على العبارات (2-4-5-14-21-22-25)
4. بيئة العمل: يشمل على العبارات (9-12-19-23-24-26-28)

#### المناخ التنظيمي

أسلوب القيادة والإشراف: يشمل على العبارات (29-34)

العلاقات بين العاملين: يشمل على العبارات (35-39)

الاتصالات: يشمل على العبارات (40-45)

ظروف العمل: يشمل على العبارات (46-52)

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ذكر	36	90,0	90,0	90,0
	انثى	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني او تقني سامي	22	55,0	55,0	55,0
	ليسانس	8	20,0	20,0	75,0
	ماستر	6	15,0	15,0	90,0
	مهندس	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عازب	9	22,5	22,5	22,5
	متزوج	29	72,5	72,5	95,0
	مطلق	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	



العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20 -24	1	2,5	2,5	2,5
25 -29	5	12,5	12,5	15,0
30 - 34	13	32,5	32,5	47,5
أكبر من 34 سنة	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية في الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 01 - 03	6	15,0	15,0	15,0
04 - 06	8	20,0	20,0	35,0
07 - 09	9	22,5	22,5	57,5
فأكثر 10	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Q1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	1,00	7	17,5	17,5	17,5
	2,00	14	35,0	35,0	52,5
	3,00	13	32,5	32,5	85,0
	4,00	3	7,5	7,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	5	12,5	12,5	22,5
	3,00	18	45,0	45,0	67,5
	4,00	12	30,0	30,0	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	10	25,0	25,0	25,0
	2,00	9	22,5	22,5	47,5

	3,00	13	32,5	32,5	80,0
	4,00	6	15,0	15,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	32,5	32,5	32,5
	2,00	3	7,5	7,5	40,0
	3,00	13	32,5	32,5	72,5
	4,00	8	20,0	20,0	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

#### Q5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	20,0	20,0	20,0
	2,00	9	22,5	22,5	42,5
	3,00	13	32,5	32,5	75,0
	4,00	6	15,0	15,0	90,0

5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	20,0	20,0	20,0
	2,00	15	37,5	37,5	57,5
	3,00	7	17,5	17,5	75,0
	4,00	9	22,5	22,5	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	32,5	32,5	32,5
	2,00	13	32,5	32,5	65,0
	3,00	9	22,5	22,5	87,5
	4,00	2	5,0	5,0	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q8**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	17	42,5	42,5	42,5
	2,00	8	20,0	20,0	62,5
	3,00	7	17,5	17,5	80,0
	4,00	6	15,0	15,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q9**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,3	10,3
	2,00	9	22,5	23,1	33,3
	3,00	12	30,0	30,8	64,1
	4,00	8	20,0	20,5	84,6
	5,00	6	15,0	15,4	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Manquant	Système	1	2,5		
Total		40	100,0		

---

**Q10**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	22,5	22,5	22,5
	2,00	7	17,5	17,5	40,0
	3,00	12	30,0	30,0	70,0
	4,00	10	25,0	25,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q11**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	12	30,0	30,0	40,0
	3,00	13	32,5	32,5	72,5
	4,00	8	20,0	20,0	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q12**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	9	22,5	22,5	35,0
	3,00	13	32,5	32,5	67,5
	4,00	9	22,5	22,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q13**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	32,5	32,5	32,5
	2,00	12	30,0	30,0	62,5
	3,00	7	17,5	17,5	80,0
	4,00	6	15,0	15,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q14**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	30,0	30,0	30,0
	2,00	8	20,0	20,0	50,0

	3,00	12	30,0	30,0	80,0
	4,00	6	15,0	15,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q15**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	20,0	20,0	20,0
	2,00	6	15,0	15,0	35,0
	3,00	12	30,0	30,0	65,0
	4,00	9	22,5	22,5	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q16**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	22	55,0	55,0	55,0
	2,00	4	10,0	10,0	65,0
	3,00	8	20,0	20,0	85,0
	4,00	4	10,0	10,0	95,0



5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q17**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	30,0	30,0	30,0
	2,00	9	22,5	22,5	52,5
	3,00	5	12,5	12,5	65,0
	4,00	8	20,0	20,0	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q18**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	35,0	35,0	35,0
	2,00	15	37,5	37,5	72,5
	3,00	5	12,5	12,5	85,0
	4,00	3	7,5	7,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q19**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	11	27,5	28,2	28,2
	2,00	8	20,0	20,5	48,7
	3,00	8	20,0	20,5	69,2
	4,00	7	17,5	17,9	87,2
	5,00	5	12,5	12,8	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Manquant	Système	1	2,5		
Total		40	100,0		

**Q20**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	13	32,5	32,5	45,0
	3,00	13	32,5	32,5	77,5
	4,00	7	17,5	17,5	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

---

**Q21**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	4	10,0	10,0	17,5
	3,00	22	55,0	55,0	72,5
	4,00	8	20,0	20,0	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q22**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	9	22,5	22,5	32,5
	3,00	12	30,0	30,0	62,5
	4,00	11	27,5	27,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q23**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1,00	10	25,0	25,0	25,0
	2,00	11	27,5	27,5	52,5
	3,00	13	32,5	32,5	85,0
	4,00	4	10,0	10,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

#### Q24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	13	32,5	32,5	32,5
	2,00	16	40,0	40,0	72,5
	3,00	7	17,5	17,5	90,0
	4,00	3	7,5	7,5	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

#### Q25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	10	25,0	25,0	37,5

	3,00	15	37,5	37,5	75,0
	4,00	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q26**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	9	22,5	22,5	22,5
	2,00	15	37,5	37,5	60,0
	3,00	8	20,0	20,0	80,0
	4,00	5	12,5	12,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q27**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	15	37,5	37,5	45,0
	3,00	10	25,0	25,0	70,0
	4,00	8	20,0	20,0	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Q28**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	12	30,0	30,0	30,0
	2,00	14	35,0	35,0	65,0
	3,00	4	10,0	10,0	75,0
	4,00	8	20,0	20,0	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q29**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	3	7,5	7,5	12,5
	3,00	8	20,0	20,0	32,5
	4,00	14	35,0	35,0	67,5
	5,00	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

---

**Q30**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	7	17,5	17,5	25,0
	3,00	13	32,5	32,5	57,5
	4,00	8	20,0	20,0	77,5
	5,00	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q31**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	3	7,5	7,5	20,0
	3,00	11	27,5	27,5	47,5
	4,00	18	45,0	45,0	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q32**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	4	10,0	10,0	17,5
	3,00	10	25,0	25,0	42,5
	4,00	19	47,5	47,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### Q33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	5	12,5	12,5	20,0
	3,00	11	27,5	27,5	47,5
	4,00	16	40,0	40,0	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

### Q34

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	6	15,0	15,0	25,0



	3,00	10	25,0	25,0	50,0
	4,00	17	42,5	42,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q35**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	2	5,0	5,0	15,0
	3,00	10	25,0	25,0	40,0
	4,00	15	37,5	37,5	77,5
	5,00	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q36**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	3,00	8	20,0	20,0	25,0
	4,00	14	35,0	35,0	60,0
	5,00	16	40,0	40,0	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Q37**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	5	12,5	12,5	20,0
	4,00	16	40,0	40,0	60,0
	5,00	15	37,5	37,5	97,5
	33,00	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q38**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	5	12,5	12,5	17,5
	3,00	7	17,5	17,5	35,0
	4,00	14	35,0	35,0	70,0
	5,00	12	30,0	30,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q39**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	7	17,5	17,5	25,0
	4,00	14	35,0	35,0	60,0
	5,00	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q40**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	4	10,0	10,0	22,5
	3,00	6	15,0	15,0	37,5
	4,00	18	45,0	45,0	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q41**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0

2,00	4	10,0	10,0	20,0
3,00	8	20,0	20,0	40,0
4,00	18	45,0	45,0	85,0
5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q42**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	5	12,5	12,5	12,5
2,00	3	7,5	7,5	20,0
3,00	6	15,0	15,0	35,0
4,00	17	42,5	42,5	77,5
5,00	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q43**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	2	5,0	5,0	5,0
2,00	2	5,0	5,0	10,0
3,00	13	32,5	32,5	42,5

	4,00	16	40,0	40,0	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q44**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	3	7,5	7,5	7,5
	3,00	3	7,5	7,5	15,0
	4,00	21	52,5	52,5	67,5
	5,00	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q45**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	7	17,5	17,5	22,5
	3,00	5	12,5	12,5	35,0
	4,00	19	47,5	47,5	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

---

**Q46**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	4	10,0	10,0	15,0
	3,00	12	30,0	30,0	45,0
	4,00	15	37,5	37,5	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q47**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	5,0	5,0	5,0
	2,00	2	5,0	5,0	10,0
	3,00	5	12,5	12,5	22,5
	4,00	13	32,5	32,5	55,0
	5,00	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q48**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	2,5	2,5	2,5
	2,00	7	17,5	17,5	20,0
	3,00	7	17,5	17,5	37,5
	4,00	16	40,0	40,0	77,5
	5,00	9	22,5	22,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q49**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	11	27,5	27,5	37,5
	3,00	6	15,0	15,0	52,5
	4,00	13	32,5	32,5	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q50**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0

2,00	10	25,0	25,0	35,0
3,00	7	17,5	17,5	52,5
4,00	15	37,5	37,5	90,0
5,00	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q51**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	3	7,5	7,5	7,5
2,00	11	27,5	27,5	35,0
3,00	6	15,0	15,0	50,0
4,00	14	35,0	35,0	85,0
5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**Q52**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1,00	8	20,0	20,0	20,0
2,00	5	12,5	12,5	32,5
3,00	9	22,5	22,5	55,0



	4,00	11	27,5	27,5	82,5
	5,00	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q53**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	10	25,0	25,0	35,0
	3,00	11	27,5	27,5	62,5
	4,00	13	32,5	32,5	95,0
	5,00	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q54**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	9	22,5	22,5	30,0
	3,00	13	32,5	32,5	62,5
	4,00	14	35,0	35,0	97,5
	5,00	1	2,5	2,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Q55**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	7	17,5	17,5	17,5
	2,00	12	30,0	30,0	47,5
	3,00	11	27,5	27,5	75,0
	4,00	7	17,5	17,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q56**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	5	12,5	12,5	12,5
	2,00	10	25,0	25,0	37,5
	3,00	10	25,0	25,0	62,5
	4,00	11	27,5	27,5	90,0
	5,00	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**Q57**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	8	20,0	20,0	20,0
	2,00	9	22,5	22,5	42,5
	3,00	10	25,0	25,0	67,5
	4,00	8	20,0	20,0	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q58**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	15,0	15,0	15,0
	2,00	11	27,5	27,5	42,5
	3,00	11	27,5	27,5	70,0
	4,00	9	22,5	22,5	92,5
	5,00	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q59**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	1,00	3	7,5	7,5	7,5
	2,00	13	32,5	32,5	40,0
	3,00	9	22,5	22,5	62,5
	4,00	10	25,0	25,0	87,5
	5,00	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Q60**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	4	10,0	10,0	10,0
	2,00	12	30,0	30,0	40,0
	3,00	11	27,5	27,5	67,5
	4,00	7	17,5	17,5	85,0
	5,00	6	15,0	15,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	40	2,5250	1,10911
Q2	40	3,0250	,97369

---

Q3	40	2,5250	1,17642
Q4	40	2,6250	1,33373
Q5	40	2,7250	1,24009
Q6	40	2,5000	1,13228
Q7	40	2,2250	1,18727
Q8	40	2,2000	1,28502
Q9	39	3,0769	1,22226
Q10	40	2,7250	1,21924
Q11	40	2,8500	1,09895
Q12	40	2,9500	1,17561
Q13	40	2,3000	1,22370
Q14	40	2,4500	1,21845
Q15	40	2,9250	1,30850
Q16	40	2,0000	1,28103
Q17	40	2,6750	1,47435
Q18	40	2,1500	1,21000
Q19	39	2,6667	1,40175
Q20	40	2,7000	1,06699
Q21	40	3,1000	,95542
Q22	40	3,0500	1,15359
Q23	40	2,4250	1,12973
Q24	40	2,0750	1,02250
Q25	40	2,7500	,98058
Q26	40	2,4500	1,19722
Q27	40	2,8750	1,13652
Q28	40	2,3500	1,25167

N valide (liste)	39		
------------------	----	--	--

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
غموض الدور	40	1,29	3,86	2,7000	,65808
صراع الدور	40	1,00	4,00	2,3250	,82351
عبء الدور	40	1,29	4,14	2,8179	,72698
بيئة العمل	40	1,00	4,00	2,5571	,71597
ضغوط العمل	40	1,15	3,57	2,6003	,62032
N valide (liste)	40				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q29	40	1,00	5,00	3,8250	1,12973
Q30	40	1,00	5,00	3,3250	1,22762
Q31	40	1,00	5,00	3,2750	1,13199
Q32	40	1,00	5,00	3,4250	1,05945
Q33	40	1,00	5,00	3,3750	1,10215
Q34	40	1,00	5,00	3,2250	1,12061
أسلوب القيادة والإشراف	40	1,17	5,00	3,4083	,79345

N valide (liste)	40				
------------------	----	--	--	--	--

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q35	40	1,00	5,00	3,5750	1,19588
Q36	40	1,00	5,00	4,0500	1,03651
Q37	40	2,00	33,00	4,8250	4,65688
Q38	40	1,00	5,00	3,7250	1,17642
Q39	40	1,00	5,00	4,0000	1,13228
العلاقات بين العاملين	40	1,80	9,00	4,0350	1,15282
N valide (liste)	40				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q40	40	1,00	5,00	3,4500	1,25983
Q41	40	1,00	5,00	3,4500	1,17561
Q42	40	1,00	5,00	3,5500	1,28002
Q43	40	1,00	5,00	3,6000	1,00766
Q44	40	2,00	5,00	4,1000	,84124
Q45	40	1,00	5,00	3,5500	1,13114

لاتصالات	40	1,67	5,00	3,6167	,72127
N valide (liste)	40				

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q46	40	1,00	5,00	3,5250	1,06187
Q47	40	1,00	5,00	4,0750	1,11832
Q48	40	1,00	5,00	3,6250	1,10215
Q49	40	1,00	5,00	3,1500	1,27199
Q50	40	1,00	5,00	3,1250	1,20229
Q51	40	1,00	5,00	3,2250	1,22971
Q52	40	1,00	5,00	3,1000	1,39229
ظروف العمل	40	1,57	5,00	3,4036	,79169
N valide (liste)	40				

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q53	40	1,00	5,00	2,9750	1,09749
Q54	40	1,00	5,00	3,0250	,99968
Q55	40	1,00	5,00	2,6750	1,18511



Q56	40	1,00	5,00	2,9750	1,20868
Q57	40	1,00	5,00	2,8250	1,31826
Q58	40	1,00	5,00	2,8000	1,18105
Q59	40	1,00	5,00	3,0250	1,18727
Q60	40	1,00	5,00	2,9750	1,22971
حوافز العمل	40	1,00	4,63	2,9094	,78904
N valide (liste)	40				

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
غموض الدور	40	1,29	3,86	2,7000	,65808
صراع الدور	40	1,00	4,00	2,3250	,82351
عبء الدور	40	1,29	4,14	2,8179	,72698
بيئة العمل	40	1,00	4,00	2,5571	,71597
ضغوط العمل	40	1,15	3,57	2,6003	,62032
أسلوب القيادة والإشراف	40	1,17	5,00	3,4083	,79345
العلاقات بين العاملين	40	1,80	9,00	4,0350	1,15282
لاتصالات	40	1,67	5,00	3,6167	,72127
ظروف العمل	40	1,57	5,00	3,4036	,79169
حوافز العمل	40	1,00	4,63	2,9094	,78904
المناخ التنظيمي	40	1,47	4,91	3,4195	,62423
N valide (liste)	40				

### Corrélations

		غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	بيئة العمل	ضغوط العمل
غموض الدور	Corrélation de Pearson	1	,630**	,584**	,704**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,630**	1	,567**	,739**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
عبء الدور	Corrélation de Pearson	,584**	,567**	1	,540**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,704**	,739**	,540**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,847**	,878**	,791**	,878**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

**Corrélations**

		أسلوب القيادة والإشراف	العلاقات بين العاملين	لاتصالات	ظروف العمل
أسلوب القيادة والإشراف	Corrélation de Pearson	1	,451**	,627**	,666**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000
	N	40	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,451**	1	,451**	,345*
	Sig. (bilatérale)	,003		,003	,029
	N	40	40	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	,627**	,451**	1	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000
	N	40	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,666**	,345*	,655**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000	
	N	40	40	40	40
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	,571**	,130	,379*	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,422	,016	,011
	N	40	40	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,869**	,631**	,798**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40

**Corrélations**

		حوافز العمل	المناخ التنظيمي
أسلوب القيادة والإشراف	Corrélation de Pearson	,571**	,869**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,130	,631**
	Sig. (bilatérale)	,422	,000
	N	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	,379*	,798**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000
	N	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,396*	,803**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000
	N	40	40
حواجز العمل	Corrélation de Pearson	1	,681**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الثبات

غموض الدور

---

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
7	,658

صراع الدور

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
7	,769

عبء الدور

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
7	,763

بيئة العمل

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
7	,648

ضغوط العمل

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
28	,885

أسلوب القيادة والاشراف

---

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
6	,795

العلاقات بين العاملين

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
5	,240

الاتصالات

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
6	,712

ظروف العمل

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
7	,783

حوافز العمل

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
8	,824

المناخ التنظيمي

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
32	,868

الثبات العام

Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
60	,622

الاتساق الداخلي

		Q1	Q3	Q6	Q11	Q15	Q20	Q27	غموض الدور
Q1	Corrélation de Pearson	1	,491**	,255	,108	-,220	,462**	,623**	,653**
	Sig. (bilatérale)		,001	,112	,506	,174	,003	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q3	Corrélation de Pearson	,491**	1	,318*	,082	,010	,231	,568**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,001		,046	,614	,953	,152	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q6	Corrélation de Pearson	,255	,318*	1	,144	,147	,361*	,349*	,634**
	Sig. (bilatérale)	,112	,046		,375	,365	,022	,027	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q11	Corrélation de Pearson	,108	,082	,144	1	,242	,201	,251	,498**

	Sig. (bilatérale)	,506	,614	,375		,133	,213	,117	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q15	Corrélation de Pearson	-,220	,010	,147	,242	1	-,090	-,127	,275
	Sig. (bilatérale)	,174	,953	,365	,133		,581	,434	,086
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q20	Corrélation de Pearson	,462**	,231	,361*	,201	-,090	1	,349*	,599**
	Sig. (bilatérale)	,003	,152	,022	,213	,581		,027	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q27	Corrélation de Pearson	,623**	,568**	,349*	,251	-,127	,349*	1	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,027	,117	,434	,027		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
غموض الدور	Corrélation de Pearson	,653**	,668**	,634**	,498**	,275	,599**	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,086	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q7	Q8	Q10	Q13	Q16	Q17	Q18	صراع الدور
Q7	Corrélation de Pearson	1	,726**	,168	,429**	,034	,307	,226	,628**
	Sig. (bilatérale)		,000	,301	,006	,836	,054	,161	,000



	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q8	Corrélation de Pearson	,726**	1	,134	,352*	,280	,509**	,359*	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000		,409	,026	,080	,001	,023	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q10	Corrélation de Pearson	,168	,134	1	,229	,099	,277	,116	,442**
	Sig. (bilatérale)	,301	,409		,156	,545	,083	,478	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q13	Corrélation de Pearson	,429**	,352*	,229	1	,114	,610**	,436**	,700**
	Sig. (bilatérale)	,006	,026	,156		,482	,000	,005	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q16	Corrélation de Pearson	,034	,280	,099	,114	1	,258	,314*	,469**
	Sig. (bilatérale)	,836	,080	,545	,482		,108	,048	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q17	Corrélation de Pearson	,307	,509**	,277	,610**	,258	1	,704**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,054	,001	,083	,000	,108		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q18	Corrélation de Pearson	,226	,359*	,116	,436**	,314*	,704**	1	,703**
	Sig. (bilatérale)	,161	,023	,478	,005	,048	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,628**	,744**	,442**	,700**	,469**	,825**	,703**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,002	,000	,000	

N	40	40	40	40	40	40	40	40
---	----	----	----	----	----	----	----	----

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q2	Q4	Q5	Q14	Q21	Q22	Q25	عبء الدور
Q2	Corrélation de Pearson	1	,422**	,261	-,031	,356*	,341*	,302	,560**
	Sig. (bilatérale)		,007	,104	,848	,024	,031	,058	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q4	Corrélation de Pearson	,422**	1	,448**	,233	,252	,429**	,123	,676**
	Sig. (bilatérale)	,007		,004	,148	,117	,006	,451	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q5	Corrélation de Pearson	,261	,448**	1	,457**	,305	,583**	,195	,748**
	Sig. (bilatérale)	,104	,004		,003	,056	,000	,228	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q14	Corrélation de Pearson	-,031	,233	,457**	1	,181	,312	,182	,546**
	Sig. (bilatérale)	,848	,148	,003		,265	,050	,260	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q21	Corrélation de Pearson	,356*	,252	,305	,181	1	,321*	,493**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,024	,117	,056	,265		,043	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q22	Corrélation de Pearson	,341*	,429**	,583**	,312	,321*	1	,510**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,031	,006	,000	,050	,043		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q25	Corrélation de Pearson	,302	,123	,195	,182	,493**	,510**	1	,582**
	Sig. (bilatérale)	,058	,451	,228	,260	,001	,001		,000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40
عبء الدور	Corrélation de Pearson	,560**	,676**	,748**	,546**	,607**	,780**	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q9	Q12	Q19	Q23	Q24	Q26	Q28	بيئة العمل
Q9	Corrélation de Pearson	1	,300	,230	,050	,289	,426**	,170	,623**
	Sig. (bilatérale)		,063	,158	,761	,075	,007	,301	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Q12	Corrélation de Pearson	,300	1	,115	,364*	,153	,235	,239	,595**
	Sig. (bilatérale)	,063		,487	,021	,347	,144	,138	,000
	N	39	40	39	40	40	40	40	40
Q19	Corrélation de Pearson	,230	,115	1	,101	,153	,037	,105	,475**
	Sig. (bilatérale)	,158	,487		,543	,352	,824	,524	,002
	N	39	39	39	39	39	39	39	39
Q23	Corrélation de Pearson	,050	,364*	,101	1	,438**	,064	,200	,528**
	Sig. (bilatérale)	,761	,021	,543		,005	,697	,215	,000
	N	39	40	39	40	40	40	40	40
Q24	Corrélation de Pearson	,289	,153	,153	,438**	1	,433**	,199	,622**
	Sig. (bilatérale)	,075	,347	,352	,005		,005	,217	,000
	N	39	40	39	40	40	40	40	40
Q26	Corrélation de Pearson	,426**	,235	,037	,064	,433**	1	,525**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,007	,144	,824	,697	,005		,001	,000

	N	39	40	39	40	40	40	40	40
Q28	Corrélation de Pearson	,170	,239	,105	,200	,199	,525**	1	,607**
	Sig. (bilatérale)	,301	,138	,524	,215	,217	,001		,000
	N	39	40	39	40	40	40	40	40
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,623**	,595**	,475**	,528**	,622**	,662**	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	39	40	39	40	40	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations						
		غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	بيئة العمل	ضغوط العمل
غموض الدور	Corrélation de Pearson	1	,630**	,584**	,704**	,847**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,630**	1	,567**	,739**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
عبء الدور	Corrélation de Pearson	,584**	,567**	1	,540**	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,704**	,739**	,540**	1	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,847**	,878**	,791**	,878**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	أسلوب القيادة والإشراف
Q29	Corrélation de Pearson	1	,486**	,199	,321*	,281	,214	,597**
	Sig. (bilatérale)		,001	,218	,044	,079	,184	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q30	Corrélation de Pearson	,486**	1	,469**	,404**	,533**	,411**	,795**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,010	,000	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q31	Corrélation de Pearson	,199	,469**	1	,499**	,326*	,415**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,218	,002		,001	,040	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q32	Corrélation de Pearson	,321*	,404**	,499**	1	,475**	,349*	,714**
	Sig. (bilatérale)	,044	,010	,001		,002	,027	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q33	Corrélation de Pearson	,281	,533**	,326*	,475**	1	,490**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,079	,000	,040	,002		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q34	Corrélation de Pearson	,214	,411**	,415**	,349*	,490**	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,184	,008	,008	,027	,001		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
أسلوب القيادة	Corrélation de Pearson	,597**	,795**	,690**	,714**	,734**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

والإشراف	N	40	40	40	40	40	40	40
----------	---	----	----	----	----	----	----	----

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	العلاقات بين العاملين
Q35	Corrélation de Pearson	1	,452**	-,009	,498**	,398*	,461**
	Sig. (bilatérale)		,003	,956	,001	,011	,003
	N	40	40	40	40	40	40
Q36	Corrélation de Pearson	,452**	1	-,099	,727**	,765**	,492**
	Sig. (bilatérale)	,003		,543	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
Q37	Corrélation de Pearson	-,009	-,099	1	-,042	-,126	,755**
	Sig. (bilatérale)	,956	,543		,798	,437	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q38	Corrélation de Pearson	,498**	,727**	-,042	1	,770**	,556**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,798		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
Q39	Corrélation de Pearson	,398*	,765**	-,126	,770**	1	,471**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,437	,000		,002
	N	40	40	40	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,461**	,492**	,755**	,556**	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,000	,000	,002	
	N	40	40	40	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الاتصالات
Q40	Corrélation de Pearson	1	,241	,399*	,327*	,005	,506**	,684**
	Sig. (bilatérale)		,135	,011	,039	,976	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q41	Corrélation de Pearson	,241	1	,530**	,372*	,031	,368*	,687**
	Sig. (bilatérale)	,135		,000	,018	,849	,019	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q42	Corrélation de Pearson	,399*	,530**	1	,354*	,067	,441**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000		,025	,683	,004	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q43	Corrélation de Pearson	,327*	,372*	,354*	1	-,042	,220	,583**
	Sig. (bilatérale)	,039	,018	,025		,795	,172	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q44	Corrélation de Pearson	,005	,031	,067	-,042	1	,291	,290
	Sig. (bilatérale)	,976	,849	,683	,795		,068	,069
	N	40	40	40	40	40	40	40
Q45	Corrélation de Pearson	,506**	,368*	,441**	,220	,291	1	,747**
	Sig. (bilatérale)	,001	,019	,004	,172	,068		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
الاتصالات	Corrélation de Pearson	,684**	,687**	,767**	,583**	,290	,747**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,069	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								

		Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	ظروف العمل
Q46	Corrélation de Pearson	1	,311	,304	,529**	,148	,378*	,519**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,050	,057	,000	,362	,016	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q47	Corrélation de Pearson	,311	1	,439**	,334*	,069	,137	,176	,515**
	Sig. (bilatérale)	,050		,005	,035	,672	,401	,277	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q48	Corrélation de Pearson	,304	,439**	1	,572**	,172	,045	,510**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,057	,005		,000	,289	,783	,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q49	Corrélation de Pearson	,529**	,334*	,572**	1	,457**	,289	,426**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,000		,003	,070	,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q50	Corrélation de Pearson	,148	,069	,172	,457**	1	,483**	,314*	,584**
	Sig. (bilatérale)	,362	,672	,289	,003		,002	,048	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q51	Corrélation de Pearson	,378*	,137	,045	,289	,483**	1	,481**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,016	,401	,783	,070	,002		,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
Q52	Corrélation de Pearson	,519**	,176	,510**	,426**	,314*	,481**	1	,760**
	Sig. (bilatérale)	,001	,277	,001	,006	,048	,002		,000



	N	40	40	40	40	40	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,683**	,515**	,652**	,782**	,584**	,623**	,760**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	حواجز العمل
Q53	Corrélation de Pearson	1	,398*	,309	,096	,068	,451**	,197	,057	,460**
	Sig. (bilatérale)		,011	,052	,555	,678	,003	,222	,729	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q54	Corrélation de Pearson	,398*	1	,418**	,404**	,315*	,243	,432**	,418**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,011		,007	,010	,048	,130	,005	,007	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q55	Corrélation de Pearson	,309	,418**	1	,603**	,389*	,282	,206	,258	,646**
	Sig. (bilatérale)	,052	,007		,000	,013	,078	,201	,108	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q56	Corrélation de Pearson	,096	,404**	,603**	1	,721**	,427**	,447**	,327*	,764**
	Sig. (bilatérale)	,555	,010	,000		,000	,006	,004	,039	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q57	Corrélation de Pearson	,068	,315*	,389*	,721**	1	,471**	,609**	,345*	,752**
	Sig. (bilatérale)	,678	,048	,013	,000		,002	,000	,029	,000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q58	Corrélation de Pearson	,451**	,243	,282	,427**	,471**	1	,680**	,244	,713**
	Sig. (bilatérale)	,003	,130	,078	,006	,002		,000	,130	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q59	Corrélation de Pearson	,197	,432**	,206	,447**	,609**	,680**	1	,475**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,222	,005	,201	,004	,000	,000		,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Q60	Corrélation de Pearson	,057	,418**	,258	,327*	,345*	,244	,475**	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,729	,007	,108	,039	,029	,130	,002		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	,460**	,657**	,646**	,764**	,752**	,713**	,762**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

		أسلوب القيادة والاشراف	العلاقات بين العاملين	لاتصالات	ظروف العمل	حوافز العمل	المناخ التنظيمي
أسلوب القيادة والاشراف	Corrélation de Pearson	1	,451**	,627**	,666**	,571**	,869**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,451**	1	,451**	,345*	,130	,631**
	Sig. (bilatérale)	,003		,003	,029	,422	,000

	N	40	40	40	40	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	,627**	,451**	1	,655**	,379*	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,016	,000
	N	40	40	40	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,666**	,345*	,655**	1	,396*	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000		,011	,000
	N	40	40	40	40	40	40
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	,571**	,130	,379*	,396*	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,000	,422	,016	,011		,000
	N	40	40	40	40	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,869**	,631**	,798**	,803**	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

#### Corrélations

		غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	بيئة العمل
غموض الدور	Corrélation de Pearson	1	,630**	,584**	,704**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
صراع الدور	Corrélation de Pearson	,630**	1	,567**	,739**

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
عبء الدور	Corrélation de Pearson	,584**	,567**	1	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	,704**	,739**	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40
أسلوب القيادة والإشراف	Corrélation de Pearson	-,525**	-,475**	-,233	-,462**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,148	,003
	N	40	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	-,474**	-,404**	-,212	-,388*
	Sig. (bilatérale)	,002	,010	,190	,013
	N	40	40	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	-,421**	-,507**	-,411**	-,484**
	Sig. (bilatérale)	,007	,001	,008	,002
	N	40	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	-,530**	-,704**	-,475**	-,589**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000
	N	40	40	40	40
حرافز العمل	Corrélation de Pearson	-,190	-,266	-,189	-,193
	Sig. (bilatérale)	,239	,098	,242	,233
	N	40	40	40	40
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,847**	,878**	,791**	,878**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000

	N	40	40	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélacion de Pearson	-,560**	-,619**	-,397*	-,551**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,000
	N	40	40	40	40

### Corrélations

		أسلوب القيادة والإشراف	العلاقات بين العاملين	لاتصالات	ظروف العمل
غموض الدور	Corrélacion de Pearson	-,525**	-,474**	-,421**	-,530**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,007	,000
	N	40	40	40	40
صراع الدور	Corrélacion de Pearson	-,475**	-,404**	-,507**	-,704**
	Sig. (bilatérale)	,002	,010	,001	,000
	N	40	40	40	40
عبء الدور	Corrélacion de Pearson	-,233	-,212	-,411**	-,475**
	Sig. (bilatérale)	,148	,190	,008	,002
	N	40	40	40	40
بيئة العمل	Corrélacion de Pearson	-,462**	-,388*	-,484**	-,589**
	Sig. (bilatérale)	,003	,013	,002	,000
	N	40	40	40	40
أسلوب القيادة والإشراف	Corrélacion de Pearson	1	,451**	,627**	,666**
	Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000
	N	40	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélacion de Pearson	,451**	1	,451**	,345*
	Sig. (bilatérale)	,003		,003	,029

N		40	40	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	,627**	,451**	1	,655**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000
N		40	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,666**	,345*	,655**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,000	
N		40	40	40	40
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	,571**	,130	,379*	,396*
	Sig. (bilatérale)	,000	,422	,016	,011
N		40	40	40	40
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	-,498**	-,433**	-,539**	-,682**
	Sig. (bilatérale)	,001	,005	,000	,000
N		40	40	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,869**	,631**	,798**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N		40	40	40	40

#### Corrélations

		حوافز العمل	ضغوط العمل	المناخ التنظيمي
غموض الدور	Corrélation de Pearson	-,190	,847**	-,560**
	Sig. (bilatérale)	,239	,000	,000
N		40	40	40
صراع الدور	Corrélation de Pearson	-,266	,878**	-,619**
	Sig. (bilatérale)	,098	,000	,000
N		40	40	40

عبء الدور	Corrélation de Pearson	-,189	,791**	<b>-,397*</b>
	Sig. (bilatérale)	,242	,000	,011
	N	40	40	40
بيئة العمل	Corrélation de Pearson	-,193	,878**	<b>-,551**</b>
	Sig. (bilatérale)	,233	,000	,000
	N	40	40	40
أسلوب القيادة والإشراف	Corrélation de Pearson	,571**	-,498**	<b>,869**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	40	40	40
العلاقات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,130	-,433**	<b>,631**</b>
	Sig. (bilatérale)	,422	,005	,000
	N	40	40	40
لاتصالات	Corrélation de Pearson	,379*	-,539**	<b>,798**</b>
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000
	N	40	40	40
ظروف العمل	Corrélation de Pearson	,396*	-,682**	<b>,803**</b>
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,000
	N	40	40	40
حوافز العمل	Corrélation de Pearson	1	-,250	<b>,681**</b>
	Sig. (bilatérale)		,120	,000
	N	40	40	40
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	-,250	1	<b>-,629**</b>
	Sig. (bilatérale)	,120		,000
	N	40	40	40
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,681**	-,629**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	40	40	40

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### الانحدار الخطي المتعدد

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المناخ التنظيمي	3,4195	,62423	40
غموض الدور	2,7000	,65808	40
صراع الدور	2,3250	,82351	40
عبء الدور	2,8179	,72698	40
بيئة العمل	2,5571	,71597	40

		المناخ التنظيمي	غموض الدور	صراع الدور	عبء الدور	بيئة العمل
Corrélation de Pearson	المناخ التنظيمي	1,000	<b>-,560</b>	<b>-,619</b>	<b>-,397</b>	<b>-,551</b>
	غموض الدور	-,560	1,000	,630	,584	,704
	صراع الدور	-,619	,630	1,000	,567	,739
	عبء الدور	-,397	,584	,567	1,000	,540
	بيئة العمل	-,551	,704	,739	,540	1,000
Sig. (unilatéral)	المناخ التنظيمي	.	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,006</b>	<b>,000</b>



غموض الدور	,000	.	,000	,000	,000
صراع الدور	,000	,000	.	,000	,000
عبء الدور	,006	,000	,000	.	,000
بيئة العمل	,000	,000	,000	,000	.

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بيئة العمل, عبء الدور, غموض الدور, صراع الدور <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المناخ التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,369	,49581	1,946

a. Prédicteurs : (Constante), صراع الدور, غموض الدور, عبء الدور, بيئة العمل

b. Variable dépendante : المناخ التنظيمي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	6,593	4	1,648	<b>6,705</b>	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Résidus	8,604	35	,246		
	Total	15,197	39			

a. Variable dépendante : المناخ التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), صراع الدور, غموض الدور, عبء الدور, بيئة العمل

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	المعيارية Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	<b>4,918</b>	,371		13,238	<b>,000</b>		
غموض الدور	<b>-,252</b>	,182	-,266	<b>-1,382</b>	<b>,176</b>	,437	2,288
صراع الدور	<b>-,314</b>	,151	-,414	-2,074	<b>,046</b>	,405	2,469
عبء الدور	,030	,142	,034	,208	,836	,590	1,694
بيئة العمل	-,067	,185	-,076	-,359	,722	,358	2,795

a. Variable dépendante : المناخ التنظيمي

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance		
				(Constante)	غموض الدور	صراع الدور
1	1	4,871	1,000	,00	,00	,00
	2	,060	9,046	,31	,00	,36

3	,029	12,904	,16	,03	,00
4	,024	14,389	,52	,30	,51
5	,017	17,148	,00	,67	,13

#### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

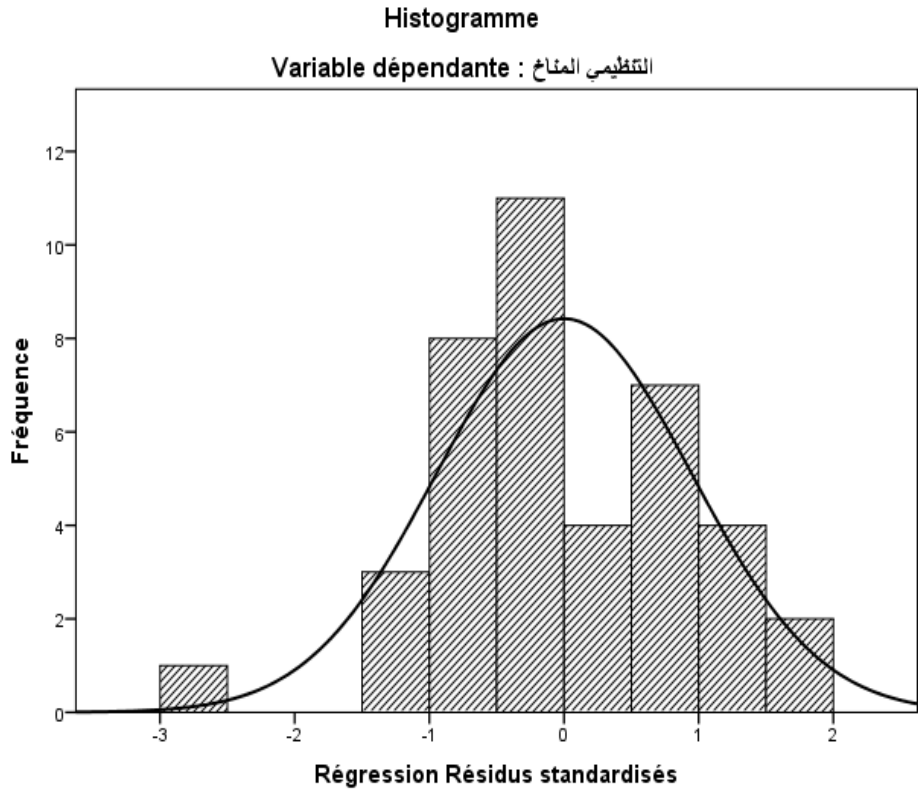
Modèle	Dimension	Proportions de la variance	
		عبء الدور	بيئة العمل
1	1	,00	,00
	2	,02	,02
	3	,87	,13
	4	,02	,15
	5	,08	,69

a. Variable dépendante : المناخ التنظيمي

#### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

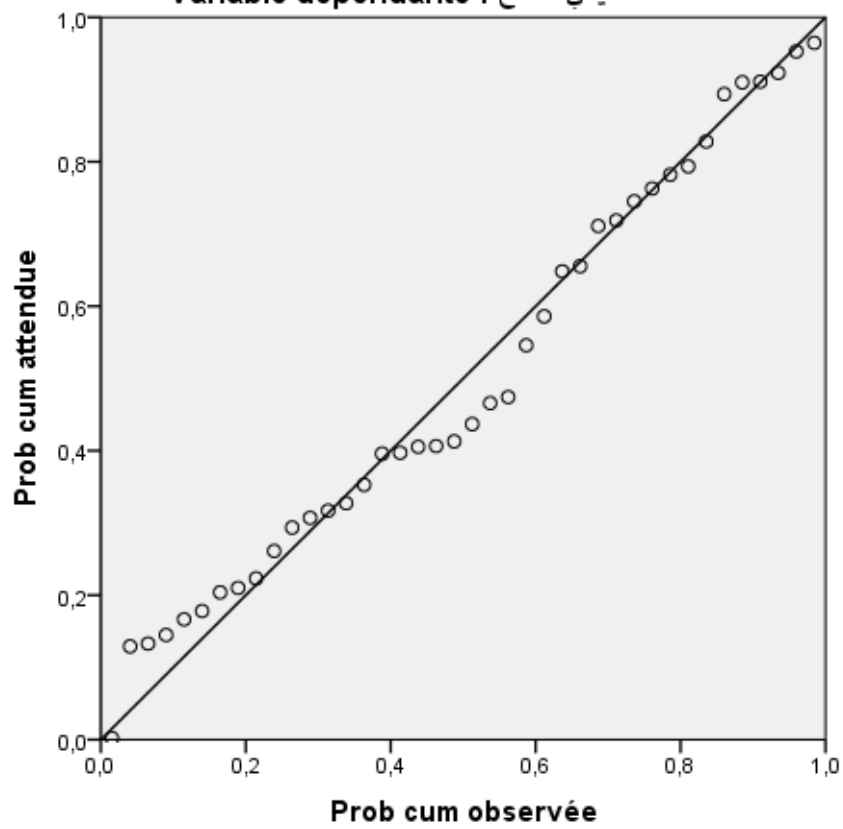
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,8749	4,2508	3,4195	,41116	40
Résidu	-1,43759	,89637	,00000	,46969	40
Valeur prédite standardisée	-1,325	2,022	,000	1,000	40
Prévision standardisé	-2,899	1,808	,000	,947	40

a. Variable dépendante : المناخ التنظيمي



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : التنظيمي المناخ



Nuage de points

Variable dépendante : التنظيمي المناخ

