

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل

دراسة حالة: ديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

فني فضيلة

إعداد الطلبة:

تونسي رياض

جحيش عقبة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فني فضيلة	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بركان دليلة	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل

دراسة حالة: ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

فني فضيلة

إعداد الطلبة:

تونسي رياض

ججيش عقبة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	موسي عبد الناصر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فني فضيلة	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بركان دليلة	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الدراسية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي

عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي و حنائها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى ملاكي في الحياة أينما كان.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.

إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة: فني فضيلة، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و
منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير



أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه،
استجابة لقول النبي ﷺ: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولا لله عز وجل على أن هدايني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن
كان بيني وبينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذتي الكريمة والمعلمة الفاضلة المشرفة على هذا البحث
الدكتورة فني فضيلة، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما أكتب ثم توجهني إلى ما يرى
بأرق عبارة وألطف إشارة، فلها مني وافر الشاء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع،
أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

فهرس المحتويات

6	فهرس المحتويات
8	فهرس الجداول
9	فهرس الاشكال
أ	المقدمة
أ	تمهيد
أ	1. الإشكالية:
ب	2. الفرضيات:
ب	3. التموضعالإبستمولوجي
ج	5. الدراسات السابقة:
ز	7. اهداف الدراسة:
ز	8. أهمية الدراسة:
ز	9. أسباب اختيار الموضوع:
ح	10. حدود البحث :
ح	11. مصطلحات الدراسة :
9	الفصل الأول: الإطار النظري لضغوطات العمل
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: مدخل لضغوطات العمل
11	المطلب الأول: مفهوم ضغوطات العمل
11	المطلب الثاني: مصادر ضغوطات العمل
12	المطلب الثالث: أنواع ضغوطات العمل
13	المبحث الثاني: مراحل وأثار ضغوطات العمل وأساليب الحد منها
14	المطلب الثاني: الأثار المترتبة عن ضغوطات العمل
15	المطلب الثالث: أساليب الحد من ضغوطات العمل
19	خلاصة الفصل:
20	الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من ضغوطات العمل
21	تمهيد:
22	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
22	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

26	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها.
27	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.
27	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.
29	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.
30	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية.
31	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.
34	المبحث الثالث: ضغوطات العمل من منظور الثقافة التنظيمية.
34	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بضغط العمل.
34	المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من ضغوطات العمل.
35	المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على ضغوطات العمل.
36	خلاصة الفصل:
37	الفصل الثالث:
37	الجانب التطبيقي للدراسة.
38	تمهيد:
39	المبحث الأول: تقديم عام بديوان مؤسسات الشباب بسكرة.
39	المطلب الأول: تحديد و تعريف بديوان مؤسسات الشباب بسكرة.
39	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها.
41	المطلب الثالث: مجالات الدراسة و حدودها.
42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
42	المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها.
42	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:
43	المطلب الثالث: الاساليب الإحصائية.
45	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.
47	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
47	المطلب الأول: صدق و ثبات أداة الدراسة.
53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
56	المطلب الثالث: نتائج عامة للدراسة.
57	خلاصة الفصل.
58	الخاتمة العامة.

فهرس الجداول

13.....	الجدول رقم (1) الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية.....
44.....	جدول (2) المتوسط الحسابي
44.....	جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي
45.....	جدول رقم (4) :خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....
45.....	جدول رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر
46.....	جدول رقم (6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....
46.....	جدول رقم (7) :خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
48.....	الجدول رقم (8): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة
49.....	جدول (9) إختبار التوزيع الطبيعي معامل الإلتواء و التفلطح :.....
49.....	جدول (10) التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية
52.....	جدول التحليل الوصفي(11) مصادر ضغوطات العمل:.....
54.....	جدول (12) التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية
	جدول 13 نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار مساهمة المتغيرات المستقلة (أنواع الثقافة التنظيمية) في تقليل من
55.....	حدة ضغوطات العمل

فهرس الاشكال

ج	الشكل (1) نموذج الدراسة.....	Erreur ! Signet non défini.....
14	الشكل (2) يبين متلازمة التكيف العامة.....	
28	الشكل (3) عناصر ومكونات الثقافة.....	
31	الشكل (4) مستويات الثقافة التنظيمية لشاين.....	
40	الشكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببسكرة.....	

الملخص:

تهدف هذه الدراسة التي بين أيدينا لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية في التخفيض من ضغوطات العمل في المؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببيسكرة وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية ومصادر ضغوطات العمل ومدى تقليلها لهذه الضغوطات. ومن أجل معالجة الإشكالية والتحكم فيها ميدانيا قمنا بدراسة ميدانيا، والإجابة على التساؤلات الدراسة تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات وتمثلت في تصميم الاستمارة، ثم توزيعها على العينة المختارة المتمثلة في 37 فردا وقد تم استرداد 30 استمارة منها بالإضافة إن إتباع خطوات المنهج الوصفي ثم جمع المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها إحصائيا وفي الأخير توصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تدريب الموظفين وتوعية القادة بأهمية الثقافة التنظيمية وكيفية بناء بيئة عمل صحية ومشجعة تقلل من ضغوط العمل واستكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا في تخفيف ضغوط العمل وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين و تبيين من خلال دراستنا أن الثقافة الداعمة هي الثقافة السائدة بديوان مؤسسات الشباب ببيسكرة خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات نذكر منها توعية الإدارة العليا بأهمية الثقافة التنظيمية و دورها في التقليل من ضغوطات العمل و خلق ثقافة تنظيمية داعمة تُشجع على التقليل من ضغوطات العمل للرفع من أداء موظفي المنظمة وإجراء دراسات إضافية لفهم أنواع الثقافات التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر على ضغوط العمل، وكذلك دراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على رضا الموظفين.

الكلمات المفتاحية : ثقافة تنظيمية، ضغوطات العمل، ثقافة داعمة

Abstract:

This study in our hands aims to find out the impact of organizational culture in reducing work pressures in the institution, the Office of Youth and Sports Institutions in Biskra, by analyzing the relationship between the types of organizational culture and the sources of work pressures and the extent to which they reduce these pressures. In order to address the problem and control it in the field, we conducted a field study, and to answer the study questions, we relied on data collection tools, which were designing the questionnaire, then distributing it to the selected sample of 37 individuals, from which 30 questionnaires were retrieved, in addition to following the steps of the descriptive approach and then collecting information. obtained and processed statistically. Finally, the results of the study concluded that it is necessary to train employees and educate leaders about the importance of organizational culture and how to build a healthy and encouraging work environment that reduces work pressures, and to explore how to use technology to reduce work pressures and enhance the balance between work and personal life among employees. It was shown through our study that Supportive culture is the prevailing culture in the office of youth institutions in Biskra. The study concluded with a set of recommendations, including raising awareness of senior management about the importance of organizational culture and its role in reducing work pressures and creating a supportive organizational culture that encourages reducing work pressures to raise the performance of the organization's employees and conducting additional studies to understand the types of Other organizational cultures that may influence work stress, as well as examining the impact of work-life balance on employee satisfaction.

Keywords: organizational culture, work stress, supportive culture

المقدمة

يتعرض العاملون في مختلف المستويات إلى ضغوطات وتوترات متفاوتة في الحياة المهنية بصفة عامة وفي الحياة الأسرية بصفة خاصة، تفوق طاقتهم الجسمية والنفسية والذهنية، حيث يصعب التعايش والتكيف معها باستمرار. وتعتبر ضغوط العمل من سمات العصر، والتي تعد من أبرز التحديات التي تواجه العامل في بيئة عمله، والتي تولد نتائج سلبية على الفرد تنعكس أحيانا على العمل بذاته نظرا لظهور العديد من المظاهر كالإرهاق، الإجهاد ومشاعر الإحباط والقلق، فكمية العمل المجهد أو الظروف المحيطة بالعمل تمثل مجتمعة مصادر رئيسية لضغوط العمل. لذلك سعت العديد من الدراسات إلى محاولة تحديد أسباب ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها في الحياة الوظيفية للعامل. حيث ظهر مفهوم يعرف بالثقافة التنظيمية و بمكوناتها المادية والمعنوية وأنواعها هي أطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة التي تترك بصماتها على المنظمة و تكسبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، إذ أنها توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى التزامهم و مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن الافراد العاملين نحو تحقيق الأهداف والتعامل مع المشكلات المعاصرة التي تواجهها المنظمات ومن ضمنها ضغوط العمل التي هي عوامل او ظروف خارجية ينتج عنها شعور الفرد بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطرابه الناتج من عدم قدرته على التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل كما أنها نتاج سرعة التغيير بالبيئة المحيطة الذي اصبح السمة المعاصرة التي تحيط بالمنظمات ككل وتبعاً لذلك اصبح العاملون فيها يتعرضون اليها بمستويات مختلفة تترك آثارها النفسية والاجتماعية على كل من الفرد والمنظمة تبعاً لقوة أو ضعف هذه الضغوط في هذه البيئة وكذلك البيئة الداخلية للعمل مما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تستطيع التعامل معها عبر ما تمتلكه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المنظمة والعاملين فيها و خاصة ما يتعلق بهذه الضغوط التي تؤثر على أداء العاملين واتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم وتحسين مستوى التزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

1. الإشكالية:

على ضوء ما سبق جاء موضوع البحث لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بيسكرة . وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟

ولتسهيل الإجابة على الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هو أثر الثقافة البيروقراطية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟
- 2) ما هو أثر الثقافة الابداعية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟
- 3) ما هو أثر ثقافة الثقافة الداعمة في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟
- 4) ما هو أثر ثقافة المهمة في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة؟

2. الفرضيات:

تدرج من خلال التساؤل الرئيسي للدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

H_0 : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

H_1 : يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

ومنه تدرج الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة البيروقراطية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة الابداعية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

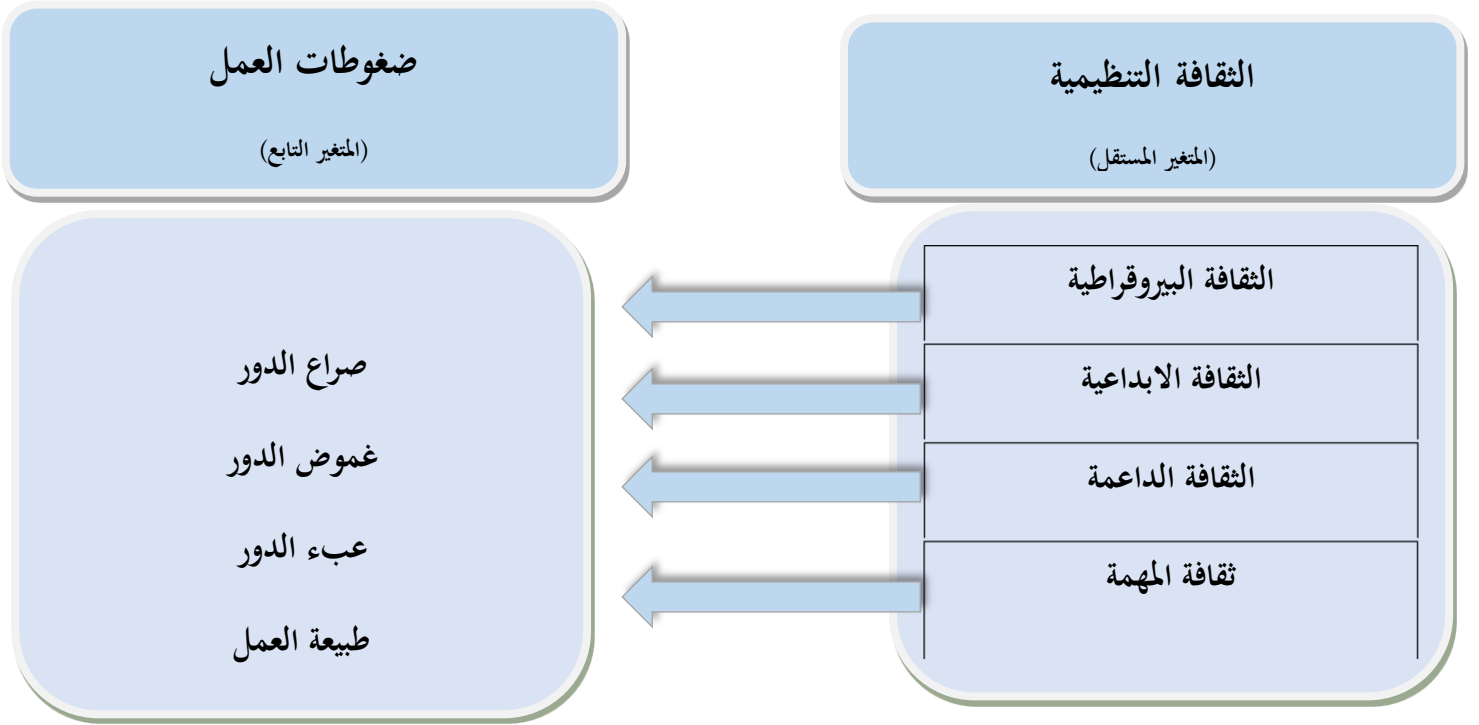
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة الداعمة في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المهمة في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 = \alpha$

3. التوضع الإستمولوجي :

إن اختبار منهج دراسة معين يجمع بين الطبيعة والموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه معرفة المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث المقدم والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء موظفين مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بيسكرة حول أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة ، لذلك أنه المنهج الذي مكنا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع بالإضافة إلى وصفها وصفا دقيقا مما يساعدنا على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، ولتكوين هذه الدراسة حالة إلى العديد من المصادر والمراجع فقد اعتمدنا على الكتب العربية وكذا أطروحات الماجستير والدكتوراه وبالإضافة إلى ذلك المجالات والمقالات و الملتقيات التي لها علاقة واهتمام بالموضوع كما اعتمدنا أيضا على منهج دراسة حالة الذي يسمح بإسقاط البحث على الواقع الميداني، والذي من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبيان على جميع الأفراد البحث وهذا بمدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور البحث.

الشكل (1): نموذج الدراسة



5. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة الأساس العلمي والفكري الذي تنطلق منه البحوث العلمية بحيث لا يستطيع أي باحث إنجاز بحثه العلمي دون أن تكون له أفكار مسبقة عن الدراسات السابقة لذلك الموضوع، أي أنه لا يمكن الانطلاق من لا شيء، وهناك عدد محصور وقليل من الدراسات العربية التي تناولت موضوع ضغوطات العمل وعلاقتها مع الثقافة التنظيمية من زوايا مختلفة سنقوم بعرض بعض الدراسات التي لها تشابه مع دراستنا الحديثة:

1.5. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- صحراوي, 2013/2012، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغوط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر

تدور إشكالية هذه الدراسة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والضغوطات المهنية حيث تناولت هذه الدراسة الأهداف التالية يهدف هذا البحث إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم . كما يهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها ومن ثم تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي، تم اجراء الدراسة 330 فردا موزعين بنحو 115 أستاذا و225 إداري حيث تم الاعتماد على اداتي الاستبيان والمقابلة وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

المقدمة

- من النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص القيم التنظيمية السائدة لدى إدارات الجامعة الجزائرية قيمة العدل التي احتلت المرتبة الأولى، تليها قيمة المكافأة في المرتبة الثانية في النسق القيمي للإدارات، ثم نجد في المرتبة الثالثة قيمة فرق العمل، بعدها نجد في المرتبة الرابعة قيمة الفاعلية، لنجد بعدها أي في المرتبة الخامسة قيمة النظام، تليها قيمة الصفوة التي احتلت المرتبة السادسة، ثم نجد في المرتبة السابعة قيمة الكفاءة، و في المرتبة الأخيرة في سلم القيم التنظيمية السائدة لدى الإدارات الجامعة الجزائرية نجد قيمة القوة
- يبدوا من خلال البحث أن الممارسات السائدة في الجامعة الجزائرية مغايرة وغير مستجيبة لطموحات ورغبات الإدارات، مما يجعلنا نستخلص أن الثقافة التنظيمية للجامعة الجزائرية لا تؤثر في أعضائها، وبالتالي فهي ثقافة ضعيفة

2.5. الدراسات المتعلقة بضغوط العمل:

- دراسة طاهري عبد الغني؛ 2008/2007؛ ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر؛ دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية للكوابل بسكرة

تدور إشكالية هذه الدراسة حول طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي والكشف عن طبيعة العالقة بين كل من ضغوط العمل والرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا الكشف عن طبيعة العالقة بين متغيري الدراسة ضغوط العمل والرضا الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي. ولقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي وكذا استخدام أساليب التحليل الإحصائي، أما بخصوص العينة فتمثلت في 109 مفردة وكان اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نجد المقابلة والاستبيان.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي.
- أن مستوى ضغوط العمل والرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة
- تبين من الدراسة أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، وقلة فرص التقدم والترقية بسبب الإحساس بعدم الترقية إلى جانب صراع الدور وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وتقييم الأداء والمسؤولية على الآخرين فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي واختلال في علاقات العمل، كما أنه يعتبر ظروف عمله جيدة ولا يعاني من غموض الدور.
- أن مستويات ضغوط العمل والرضا الوظيفي تختلف باختلاف السن والجنس كما كشفت أيضا اختلاف مستويات ضغوط العمل باختلاف الخبرة المهنية فيما لا تختلف مستويات الرضا تبعا لذلك كما لا تختلف مستويات ضغوط العمل والرضا تبعا للمؤهل العلمي وتبعا للمستوى الوظيفي.

- دراسة مننداس أمين، 2021/2020 ، ضغوط العمل و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأطباء ، مذكرة ماستر،

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية عشعاشة-مستغانم-

تدور إشكالية هذه الدراسة حول طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية عشعاشة بمستغانم، حيث هدفت هذه الدراسة معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل والاداء الوظيفي والكشف عن طبيعة العالقة بين كل من ضغوط العمل والاداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية العمومية عشعاشة بمستغانم وكذا الكشف عن طبيعة العالقة بين متغيري الدراسة ضغوط العمل والأداء الوظيفي تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي .ولقد استعمل المنهج الوصفي التحليلي وكذا استخدام أساليب التحليل الإحصائي، أما بخصوص العينة فتمثلت في 8 أطباء وكان اختيارها بطريقة عشوائية أو منظمة، أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نجد المقابلة والملاحظة.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بينت الدراسة أنه توجد علاقة بين ضغوط العمل وأداء الوظيفي عند الأصباء بالمستشفى من خلال الفرضية الأولى أنه هناك علاقة بين مصادر الضغوط والأداء الوظيفي ويظهر ذلك في عدم وضوح الدور وعلى الدور أي كثرة الأعمال - هناك علاقة سلبية بين الضغوط والأداء الوظيفي.

من الأسباب الرئيسية التي تولد الضغوط عند الأطباء عدم وضوح للمهام الموكلة لهم وكثرة الأعمال وطول ساعات العمل وجود آثار ونتائج سلبية منها آثار النفسية تتمثل في القلق والروتين وعدم التركيز ... الخ وأثار جسمية تتمثل في التعب إرهاق أمراض العظام وغيرها.

وجود علاقة بين المشاكل التنظيمية التي تعتبر من مصادر الضغوط والأداء الوظيفي.

بينت الدراسة أنه يوجد علاقة بين بيئة العمل داخلية والأداء الوظيفي للأطباء ويظهر ذلك من خلال:

- تأثير البيئة الداخلية

-تأثير بيئة العمل داخلية في الأداء الوظيفي.

-نقص وسائل العمل يعتبر عائق في الأداء الجيد للعمال (الأطباء) وتنجم عنه ضغوطات في العمل

-توفير الأمن يساعد من الأداء الجيد للعمال من خلال استقرارهم في المهنة

-تأثير بيئة العمل سيئة بشكل سلبي على الأداء الوظيفي فينبغي توفير بيئة متوازنة للأطباء لتفادي تراكم الضغوطات ورفع من

الأداء

3.5. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وضغوطات العمل:

- حلامييه سامية؛ 2018/2017؛ ضغوط العمل الاجتماعي وانعكاسها على الثقافة التنظيمية؛ رسالة ماستر جامعة العربي تبسي تبسة؛ دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية عليا الصالح

تدور إشكالية هذه الدراسة حول تأثير ضغوط العمل الاجتماعية على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية حيث تناولت هذه الدراسة الأهداف التالية ؛ تحديد أسباب ضغوط العمل الاجتماعية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية ومدى تأثير ضغوط العمل الاجتماعي على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وتحديد مصادر وانعكاسات ضغوط العمل الاجتماعي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية و لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة اما بخصوص العينة فقد تم إجراء الدراسة على 69 عاملا إداريا بالمؤسسة الاستشفائية أما الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة نجد الاستبيان و المقابلة و قد توصله هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يؤثر عبء العمل على الثقافة والالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية كما أظهرت الدراسة من خلال النتائج المقترحة ان مؤشر عبء العمل والثقافة التنظيمية لدى العمال الإداريين في المؤسسة الاستشفائية التي تمت دراستها كلها مؤشرات متوسطة لضغوط العمل الاجتماعية المتعلقة بعبء العمل وثقافة والالتزام على التوالي.
- يؤثر صراع الدور على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية عليا صالح -تبسة
- توجد فروقات ذات دلالة احصائية لاستجابات الأفراد حول تأثير صراع الدور على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية
- تحليل الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ضغوط العمل و لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري و تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة و أيضا تختلف من حيث أبعاد الثقافة التنظيمية المعتمدة في الدراسة ، كما أن الدراسات السابقة درست العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوطات العمل بينما الدراسة الحالية تدرس العلاقة و الأثر بين المتغيرين وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- ❖ الحصول على المراجع المناسبة
- ❖ بناء الاستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها
- ❖ اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة
- ❖ الاستفادة من بعض النتائج
- ❖ الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

6. خطة مختصرة للدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيم هذا البحث على ثلاثة فصول:

الفصل الأول يتناول الجانب النظري لضغوطات العمل، حيث يتضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي لضغوطات العمل، ويشمل ومفهوم ضغوطات العمل، ويركز على مصادر ضغوطات العمل ويستعرض أنواع ضغوطات العمل. أما المبحث الثاني فيستعرض أساسيات حول ضغوط العمل، بدءاً من مراحل ضغوطات العمل، مروراً بالآثار المترتبة عن ضغوطات العمل، وصولاً إلى أساليب للحد من ضغوطات العمل.

الفصل الثاني يتناول الجانب النظري للثقافة التنظيمية، حيث يبدأ المبحث الأول بالإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، ويشمل ماهية الثقافة التنظيمية، و يبرز خصائص الثقافة التنظيمية، كما يوضح أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها. ثم يأتي المبحث الثاني ليتناول أساسيات حول الثقافة التنظيمية، بما في ذلك عناصر الثقافة التنظيمية، وأنواع الثقافة التنظيمية، كما يحدد مستويات الثقافة التنظيمية، وأخيراً يناقش أبعاد الثقافة التنظيمية.

أما المبحث الثالث فيتناول ضغوطات العمل من منظور الثقافة التنظيمية، حيث يتضمن المطلب الأول دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بضغوطات العمل، ويشرح المطلب الثاني كيف تساهم الثقافة التنظيمية في التقليل من ضغوطات العمل ويشرح المطلب الثالث تأثيرات الثقافة التنظيمية على ضغوطات العمل.

7. اهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وضغوط العمل
- محاولة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل
- محاولة تقديم إضافة للدراسات السابقة لهذا الموضوع

8. أهمية الدراسة:

- اظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل
- زيادة الرصيد المعرفي حول الثقافة التنظيمية وضغوط العمل
- محاولة تقديم حلول لهذا الموضوع

9. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية والميول لدراسة هذا الموضوع
- قلة الدراسات السابقة لهذا الموضوع
- ضرورة التعرف على العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية ومصادر ضغوط العمل

- ان موضوع ضغوط العمل يعتبر من المشاكل التنظيمية السائدة التي يجب دراستها

10. حدود البحث :

حتى يكون التحليل للموضوع دقيقا وضعت حدود لدراسة الموضوع ، و هي متمثلة بجانبين ، أولهما نظري يهتم بكل ما يخص متغيري الدراسة أي الثقافة التنظيمية و ضغوطات العمل ، بالإضافة للعلاقة بينهما ، أما الجانب الثاني فهو تطبيقي ، ويهتم بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل في المؤسسة محل الدراسة ، و هذا كما يلي :

❖ **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث في الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة (ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة) لولاية بسكرة ، بمختلف رتبهم وأصنافهم.

❖ **الحدود المكانية :** تم انجاز الدراسة الميدانية بديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.

الحدود الزمنية: تم انجاز الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

11. مصطلحات الدراسة :

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع قيم والأفكار والمبادئ الجوهرية التي تحظى بإجماع قوي لدى افراد المنظمة، التي توجه وتنظم سلوك الافراد مع بعضهم البعض ومع ما يحيط بهم في بيئة عملهم اذ تبرز التفاعلات فيما بينهم، وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.
- **ضغوطات العمل:** هي نتيجة لاستجابة العاملين لتغيرات العوامل البيئية سواء كانت خارجية أو داخلية ناتجة عن الطبيعة النفسية للفرد وبيئة المنظمة التي يعمل فيها حيث تؤثر هذه العوامل على صحة العامل الجسدية والنفسية كما تؤثر سلبا على أدائه في العمل .

الفصل الأول:

الإطار النظري لضغوطات العمل

تمهيد:

تشكل الضغوط الاجتماعية التي يوجهها الأفراد في العصر الحديث ظاهرة متنامية تستحق الاهتمام والدراسة، نظرًا لخطورتها والأثر الكبير والتأثيرات المتعددة على العديد من جوانب حياة الأفراد والمجتمع بأسره. تؤثر بشكل خاص على القيم، والسلوكيات، والالتزامات المهنية اليومية للأفراد في أماكن عملهم والمؤسسات التي ينتمون إليها، مهما تنوعت الأنشطة التي تجريها. هذه الضغوط تسبب تكاليف باهظة نتيجة لعلاج الأمراض والمشاكل المصاحبة لها أو الناجمة عنها. حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بضغوطات العمل، من خلال المباحث:

- المبحث الأول: مدخل لضغوطات العمل
- المبحث الثاني: مراحل وأثار ضغوطات العمل وأساليب الحد منها

المبحث الأول: مدخل لضغوط العمل

لا شك في أن بيئتنا مليئة بالعديد من المحفزات والمؤثرات، بغض النظر عن كونها مادية أو نفسية، ولقد تأثر الأفراد بها بشكل كبير. هذا التأثير لم يقتصر فقط على الحياة الشخصية أو العامة للأفراد، بل امتد إلى محيط العمل أيضاً. ويبرز أثر هذه المؤثرات في الضغوط النفسية التي تحدث التوتر والتهيج للأفراد، مما يحدث تأثير يخفض من أدائهم الوظيفي وعلاقاتهم مع الآخرين. حيث سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الجانب النظري لضغوط العمل.

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل

من بين المعينات الرئيسية التي تواجه الباحثين والخبراء في دراسة الضغوط بشكل عام، وضغوط العمل بصفة خاصة تتمثل في الوصول إلى تعريف موحد وشامل لها، على الرغم من أن هذا المفهوم يتم تفسيره بطرق غير ثابتة. إلا أن هذا المصطلح له دور كبير في مجال العمل، وسنقوم بمحاولة التوصل إلى تعريف عام لضغوط العمل من خلال التعريفات التالية:

- ❖ يُشار إلى ضغوط العمل على أنها العناصر الموجودة ضمن البيئة الوظيفية التي تُشكل خطراً أو تهديداً للأفراد، وتتألف من مجموعة من العوامل البيئية الضارة (كالغموض في الأدوار، التناقضات في المسؤوليات، الظروف المهنية الصعبة والعبء العملي المفرط) التي ترتبط بأداء مهام عمل محددة، أو تمثل هذه الضغوط الفجوة أو عدم التوافق بين المهارات والقدرات الشخصية للفرد وبين ما يُطلب منه في وظيفته. هذه الضغوط تعبر أيضاً عن حالة تظهر نتيجة لتفاعل العوامل الوظيفية مع خصائص العاملين، مما يؤدي إلى تحول في الحالة الجسدية أو الذهنية للفرد، دافعةً إياه نحو اتخاذ ردود فعل جسدية أو ذهنية غير مألوفة (العميان، 2005، صفحة 160)
- ❖ حدده بارون بأنه رد فعل يشمل الجوانب الجسدية، النفسية، والسلوكية للأشخاص عندما تفوق متطلبات الظروف الراهنة قدراتهم على التكيف مع هذه المتطلبات. (المعشر، 2009، صفحة 16)
- ❖ يعرفه هيجان بأنه تجربة شخصية يعيشها الفرد نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية متعلقة ببيئة العمل، بما في ذلك البنية التنظيمية التي ينتمي إليها. وتؤدي هذه العوامل إلى ظهور تأثيرات أو تداعيات جسدية، نفسية، أو سلوكية على الفرد، مما يؤثر سلباً على كفاءته وأدائه المهني. (هيجان، 1998)

تختلف آراء الباحثين والخبراء في تعريف ضغوط العمل ومن خلال هذه التعريفات يمكننا القول إن ضغوط العمل هي نتيجة لاستجابة العاملين لتغيرات العوامل البيئية سواء كانت خارجية أو داخلية ناتجة عن الطبيعة النفسية للفرد وبيئة المنظمة التي يعمل فيها حيث تؤثر هذه العوامل على صحة العامل الجسدية والنفسية كما تؤثر سلباً على أدائه في العمل

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

توجد العديد من المصادر لضغوط العمل التي يتأثر بها الفرد وتؤثر بالمنظمة سوف نتطرق في هذا المطلب لاهم المصادر لضغوط العمل نذكرها على الشكل الآتي:

1. **صراع الدور:** ينشأ عندما يواجه الفرد مواقف تفرض عليه مطالب متناقضة؛ على سبيل المثال، قد تتطلب الوظيفة الالتزام بساعات عمل مطولة أو السفر لمسافات بعيدة، مما قد يتعارض مع مسؤوليات الشخص كمعيل لأسرته. هذا التضارب

- يؤدي إلى ما يُعرف بصراع الدور، الذي يحدث عند تواجد مطالب متضاربة في الوقت نفسه، مما يسبب للفرد ضغوطاً نفسية من جانب مديره وزملائه في العمل ويؤدي إلى نشوء صراع. (حمادات، 2008، صفحة 173)
2. **غموض الدور:** غموض الدور يشير إلى نقص في المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المتوقعة من العامل. هذا الغموض يظهر أيضاً عندما تكون الأهداف والمسؤوليات والصلاحيات ومتطلبات الوظيفة غير محددة بوضوح، مما يسبب للعامل الشعور بعدم القدرة على السيطرة على عمله. علاوة على ذلك، يتفاقم غموض الدور عندما يتوجب على الفرد الجمع بين متطلبات متعددة ومتضاربة من جهات مختلفة، مما يؤدي إلى تضارب في أولويات العمل واحتياجات الأفراد مقابل متطلبات المنظمة، وكذلك تضارب بين توقعات الزملاء وتعليمات المنظمة. الضغوط التي تنشأ في هذه الحالات تنبع من عدم قدرة الفرد على الوفاء بالتوقعات المتنوعة. (العميان، 2005، صفحة 164)
3. **عبء الدور:** ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما:
4. **زيادة عبء الدور:** وتعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، وتشير زيادة عبء الدور أن كمية العمل زائدة وهناك شكل آخر لزيادة عبء الدور وهو صعوبة العمل ويسمى بالعبء النوعي
5. **انخفاض عبء الدور:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته (خيرالدين، 2010/2011، صفحة 61)
6. **التنافس على الموارد:** الموارد تُعتبر دائماً محدودة، ويؤدي هذا إلى تنافس بين الأقسام والإدارات والأفراد للفوز بها. يستلزم هذا التنافس اللجوء إلى التفاوض والتكتيكات الاستراتيجية، وهي عمليات قد تنتهي بإثارة الضغوط النفسية. (العميان، 2005، صفحة 164)
7. **اختلال بيئة العمل المادية:** إن اختلال ظروف العمل المادية من تهوية، رطوبة، إضاءة، درجة الحرارة عالية، ضوضاء أو التعامل مع مواد كيميائية كالغاز يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه ونظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور، وصحة وسلامة الفرد البدنية فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل (سمراء، 2013، الصفحات 181-182)
8. **عدم توافق بين الفرد وظروف العمل:** يشير الباحثون إلى أنه من الممكن ألا تتفق قدرات الفرد مع مهام عمله سواء بالإيجاب أو السلب ومعنى ذلك أنه من الممكن أن توضع قدرات الفرد في مستوى أعلى من مستوى القدرات المطلوبة والعكس ومن ناحية أخرى يمكن أن تحدث تقلبات في قدرات الفرد سواء بالزيادة أو النقصان. وقد تؤدي خصائص البيئة وظروف العمل المادية إلى الشعور بضغوط مثال الحرارة الرطوبة التهوية وأيضاً المعوقات الاجتماعية المكتبية. يختلف الأفراد في درجة تكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة فبعضهم لا يستطيع التكيف ومن هنا تتولد الضغوط الوظيفية المقصودة. (أسية، خولة، و حياة، 2021، صفحة 81)

المطلب الثالث: أنواع ضغوطات العمل

هنالك نوعان من الضغوط هما الايجابية والسلبية وتبعاً للآثار التي تحدثها هذه الضغوط إذ ان ضغوط العمل الايجابية هي التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بأن لديه القدرة على الاداء العالي وانجاز المهام الموكل بها وتحقق له آثار نفسية بالسعادة والرضا عن العمل ، اما السلبية هي التي لها آثار سلبية على صحة ونفسية الفرد ويظهر ذلك على مستوى أدائه الوظيفي ونتاجيته

ومن ثم الاحباط والنظرة السلبية تجاه العمل ويشير النوشان الى أن ضغوط العمل الايجابية تمنح دافعا للعمل وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز على النتائج وتجعل العاملين ينظرون الى العمل بتحد كما تمنحه الشعور بالسعادة والقدرة على التعبير على الانفعالات والمشاعر والتفاؤل بالمستقبل ، أما ضغوط العمل السلبية فأثما تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية وتولد ارتباكاً والتفكير بالجهد المبذول وشعوره بتراكم العمل والاحساس بالقلق والشعر بالفشل بالعمل والتشاؤم من المستقبل. (النوشان، 2003، صفحة 10)

كما يرى بعض الباحثون أنه يوجد نوع ثالث للضغط المهني يعرف بالضغط المحايد حيث يرون إن الكائن الحي بحاجة إلى ضغط الاستمرار فالضغط التام يمكن أن يؤدي إلى وضع نهائي لوجوده من ناحية التركيبية أو المهنية، ومن المعروف أيضاً أنه إذا كان هناك إفراط أو غياب تام لضغط في الحياة المهنية سيؤدي إلى انعدام المردودية أو يؤثر سلباً عليها (Sekiou, 2003, p. 04)

الجدول رقم (1) الفرق بين الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
تسبب انخفاض الروح المعنوية	تمنح دافعا للفرد
تولد الارتباك	تساعد على التفكير
تدعو للتفكير في المجهود المبذول	تحافظ على التركيز على النتائج
تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه	تجعل الفرد ينظر الى العمل بتحد
الشعور بالأرق	تحافظ على التركيز على العمل
ظهور الانفعالات وعدم القدرة عن التعبير عنها	منح الإحساس بالمتعة والشعور بالإنجاز
الإحساس بالقلق	تمد الفرد بالقوة والثقة
الشعور بالفشل وتشاؤم من المستقبل	التفاؤل بالمستقبل
تسبب الضعف للفرد	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
تشعر الفرد بأن كل شيء يمكن أن يقاطعه ويشوش عليه	النوم الجيد

المصدر: (الملحم و وليد، 2007، الصفحات 35-38)

المبحث الثاني: مراحل وأثار ضغوط العمل وأساليب الحد منها

تمهيد: من الطبيعي على كل منظمة ان تواجه المختلف من الضغوطات من بينها ضغوطات العمل حيث تمر ضغوطات العمل في المنظمة بمجموعة من المراحل التي تعود على مردودية الموظفين بما اثار سلبية وأخرى إيجابية هذا ما سنتطرق له في هذا المبحث مع أساليب الحد من الضغوطات السلبية للعمل.

المطلب الأول: مراحل ضغوطات العمل

يعتبر "سيلبي 1994 أول من استخدم مصطلح الضغوط للإشارة الى التغيرات الفيزيولوجية التي تحدث في الجسم كاستجابة للمثيرات البيئية التي تشكل تهديدا لحياه الانسان، والتي تمر بثلاث مراحل اساسيه متتابعة وهي:

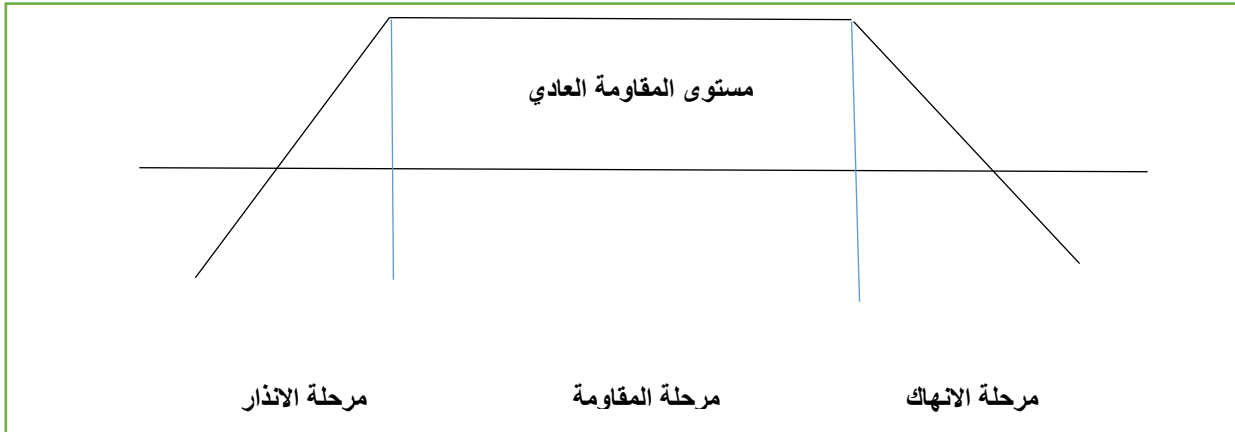
1- مرحلة الانذار أو التنبيه: تعد هذه المرحلة ردة فعل الجسم الأولى للضغوط العمل التي تواجه الفرد، حيث يجهز جسم نفسه يبدأ الجهاز العصبي بالعمل فتظهر بعض الاعراض مثل القلق والتوتر وارتفاع ضغط الدم، وزيادة سرعة نبضات القلب زيادة سرعة التنفس، زيادة نسبة السكر في الدم، وغيرها من الاعراض

2-مرحلة المقاومة: يقوم فيها الفرد بالدفاع عن نفسه اتجاه مصدر الضغط، فيشعر بالضغط والارهاق والتوتر وضعف التركيز، وأن لم يستطع الفرد التغلب أو التكيف مع الضغط في هذه المرحلة يبدأ جهاز المناعة بالضعف والانهيار.

3-مرحلة الإنهاك: تظهر هذه المرحلة عندما لا يستطيع الفرد التغلب على مصدر الضغط ويصبح أكثر عرضة للأمراض النفسية والجسدية مثل قرحة المعدة وأمراض القلب. (الشحانية، 2008، صفحة 22)

نستنتج أن (سيلبي) قد جمع في آلية حدوث الضغط بين ثلاث مراحل اساسية توضح التغيرات الطارئة على الجسم، حيث تتمثل هذه المراحل في مرحلة الانذار والتي يتلقى فيها الجسم تنبيهها، ومرحلة المقاومة والتي يحاول فيها الجسم مقاومة الضغط الذي يتعرض له، مرحلة الانهاك التي يصبح فيها الجسم غير قادر على المقاومة ويصاب بالإرهاق.

الشكل (2) يبين متلازمة التكيف العامة



(Laurent، 2012)

المطلب الثاني: الاثار المترتبة عن ضغوط العمل

خلال أداء مهامه داخل الشركة، يتعرض العامل لمختلف الضغوط التي، عند تجاوزها لمستوى معين، يمكن أن تؤثر سلباً على العامل نفسه وعلى المنظمة بأكملها، مما يعرقل تحقيق الأهداف المنشودة من كلا الطرفين. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن الضغوط ليست سلبية بالضرورة في كل الأوقات، إذ أنه يوجد إجماع على أن وجود مستوى محدد من الضغوط قد يعزز بالفعل من أداء الفرد. وبالتالي، يمكن القول إن للضغوط تأثيرات سلبية وإيجابية على حد سواء.

1- الآثار الايجابية للضغوط المهنية: تتمثل فيما يلي:

- التعاون والتضافر في الجهود من أجل إيجاد حلول للمشكلات.
- زيادة الرغبة والدافعية نحو العمل
- تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والشعور بالإنجاز.
- انخفاض الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل (عبدالرحمان، 1994، صفحة 24)
- تنمية الاتصال بين العاملين بالمنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب الضغوط المهنية زيادة في قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال من أجل مواجهة هاته الضغوط. (عقيلي، 2005، صفحة 600)

2- الآثار السلبية للضغوط المهنية: يترتب على الضغوط المهنية آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة تتمثل في:

1-2- انخفاض الأداء: إن ارتفاع مستوى الضغوط عن المقدار المناسب أو انخفاضه عنه، ذو تأثير سلبي على أداء العامل، ويؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاضه، كما أن مقدار عالي أو منخفض من الضغوط قد لا يكون مثيرا أو مشجعا للأداء في حين أن مقدار مناسب للضغوط يكون مثيرا. (ماهر، 2003، صفحة 392)

2-2- الملل: يقصد به اضطراب الفرد إلى الاستمرار في عمل لا يميل إليه، والضغط يخلق حالة من الملل أو السأم لدى الفرد نتيجة الظروف الخارجية للعمل، والوضع الاجتماعي والشخصي، مما يقلل انتباه وانجذاب الفرد نحو عمله. (المعطي، 1994، صفحة 336)

2-3- التعب: يعرفه فيرنون بأنه مجموع نتائج النشاطات التي تظهر في تناقص القدرة على القيام بالعمل، حيث عادة ما يصاحب الشعور بالتعب عدم الثبات وعدم الاستقرار والقلق والضيق الشديد، واضطراب في الحالة الانفعالية للفرد مما يؤدي إلى انخفاض أداءه نتيجة تعرضه للضغوط الناتجة عن بيئة العمل الخارجية أو الناجمة عن طبيعة الفرد ذاته.

2-4- التغييب: تعتبر مشكلة التغييب مشكلة هامة، وتكون مرتبطة بطبيعة الأعمال والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله. حيث يميل الفرد إلى التأخر عن العمل شيئا فشيئا إلى أن يتغييب تماما. وذلك نتيجة الإرهاق والملل أو عدم الرضا عن العمل، حيث إذا تعددت حالات الغياب يؤدي إلى توقف العمل تماما، كما أنها تخلق حالة من حالات دوران العمل

2-5- مشكلات صحية: حيث أن تعرض الفرد إلى استنفار انفعالي يزيد عن قدرته على التحمل، قد يصيبه بأمراض صحية خطيرة مثل: الصداع المستمر، الذبحة الصدرية، وعدم انتظام معدلات القلب أمراض الكبد والرئة، أمراض الجهاز العصبي المختلفة، ارتفاع ضغط الدم، زيادة نسبة الكوليسترول في الدم. (عويضة، 1996، صفحة 151)

المطلب الثالث: أساليب الحد من ضغوطات العمل

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

1- الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد ما يلي:

1-1- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها: بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار.

1-2- إعادة المشاركة النظر في تصميم الأعمال: بما يساعد على إثراء الأعمال، من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية، والاعتراف، وفرص التقدم.... الخ..

1-3- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد: من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات، بما يتيح للأفراد قدرا أكبر من الانفتاح، والاتصالات، والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة، واللا رسمية، والمرونة.

1-4- المؤازرة الاجتماعية: من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملاءه ورئيسه يساندونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه ويشعر أنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته يشركونه في أنشطتهم مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.

1-5- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد: بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

1-6- برامج مساعدة العاملين: وتشمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجود معالجة لضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومن ضمن برامج مساعدة العاملين توفير الخدمات الصحية. وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج، ويتضمن التشخيص والعلاج والتصفية، وتتمثل في إجراء مراجعة دورية للأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا، للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

1-7- الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه، وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة. ويمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين، مثل: أخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر للموظف. يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد، ومن هذه الطرق:

- **الإرشاد الموجه:** وفيه يتم الاستماع لمشكلة الموظف، يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصيح.
- **الإرشاد غير الموجه:** وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة. الإرشاد التعاوني بالمشاركة وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطرا على عملية الإرشاد.

2- الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، ومن أهمها:

2-1- التمارين الرياضية: أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، الركض والسباحة، وركوب الدراجات وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

2-2- الاسترخاء: ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات، وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم، وتباطؤ في عملية التنفس ويتم باتخاذ وضع مريح وإقبال العينين، ووسيلة عقلية متكررة، في مكان هادئ.

2-3- التأمل: وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفريغ الذهن والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم، واليوجا". وفي اليوجا يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح معلقا عينيه، مرددا لفظا عديم المعنى، ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.

2-4- الفكاهة: حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب الضغوط التي يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلى عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

2-5- التغذية البيولوجية الراجعة: وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات. فمثلا إذا ما أشار الجهاز إلى أعراض للتوتر مثل: ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئيا من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة، ومن سلبيات هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف، وهي متنوعة وعديدة، وليست جميعا تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصدقية.

2-6- ضبط السلوك ذاتيا: وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء، والأمور التي تسبق السلوك والتي تعقبه، وبهذا يستطيع السيطرة على سلوكه فمثلا: مدير المبيعات الذي يواجه سيلا مستمرا من شكاوى العملاء طيلة اليوم، يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر في هذه الشكاوى ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء وبعد مواجهة عميل غاضب.

2-7- إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع لا يجب أن يعني له بأنه إنسان فاشل أو سيء.

2-8- شبكة العلاقات: وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية.

2-9- الاهتمام بالفرد وغيره: وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر وتبني السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد، وذلك من خلال تقبل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات والتخيل الإيجابي والتغذية، وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد:

- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.
- النوعية الغذائية.
- تخفيف الضغوط والاسترخاء.
- اللياقة البدنية.
- الحساسية اتجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها. (حريم، 2013، الصفحات 342-345)

خلاصة الفصل:

انتشرت ظاهرة ضغوط العمل في معظم الميادين والمجالات حيث أصبحت واقعا يصعب الهروب منه، فهذا ناتج عن تعدد الأدوار وكثرة الأعباء والمطالب التي تفوق قدرة الفرد ويصعب عليه تحملها، ومواجهتها فلا يكاد أي جانب من جوانب الحياة الاقتصادية الاجتماعية والمهنية، أن يخلو من مصادر هذه الضغوط بكل أنواعها، حيث لها تأثير قوي على الصحة النفسية والجسمية وعلى العلاقات الاجتماعية داخل محيط العمل وخارجه، خاصة في الحياة اليومية مما يجعل الفرد المتعرض لهذه الضغوط يعاني، قلق، يأس، توتر مستمرين وإن ازداد حجم هذه الضغوط تحولت إلى أعراض مرضية خاصة في غياب الدعم الاجتماعي للفرد ولم يكن يتعلق بأساليب واستراتيجيات سلوكية ونفسية ومعرفي للتعامل مع هذه الضغوط للحد منها وتفاديها.

الفصل الثاني:

مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من ضغوطات العمل

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية امتداد لثقافة المجتمع، لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان، فنحن أحوج ما نكون لدراسة الثقافة التنظيمية كخصوصية مميزة لكل منظمة عن غيرها من المنظمات بما تحتويه من قيم ومعتقدات وأساليب خاصة في العمل لأنها تؤثر في العاملين وشخصياتهم وأسلوبهم وسلوكهم في العمل داخل المنظمة، من خلال هذا الفصل سيتم الإلمام بالمفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية مع تبيان العلاقة بينها وبين ضغوطات العمل من خلال المباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
- المبحث الثالث: ضغوطات العمل من منظور الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.

أصبح مفهوم الثقافة شائع الاستخدام في مختلف العلوم والميادين كالعلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الادارية، هذا ما جعل الباحثين والمختصين والعلماء للاهتمام بأحد أهم المواضيع في أي مجتمع من المجتمعات، مما أدى الى تنوع استعمالات مفهوم الثقافة في مجالات مختلفة وبدلالات متعددة ومتباينة، لذا سنستهل بحثنا بتحديد معنى الثقافة.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة

• التعريف اللغوي:

ان جذر كلمة ثقافة هو ثقف، ولهذا معنيان رئيسيان متباينان في اللغة العربية.

المعنى المادي: ثقف في القاموس أي ثقفه معناها صادفه او اخذه او ظفر به او أدركه.

وجاء في تفسير القرطبي: يقال (ثقفته اثقفه ثقفاً، أي وجدته).

وجاء هذا المعنى في عدة الفاظ في القرآن الكريم لقوله تعالى (فإما تتقفهم في الحرب فشرد بهم من خلفهم لعلهم يذكرون) في عدة تفاسير للقرآن كالجلايين والطبري وغيرهما أي: يا مُجِدِّ فإما تلقين أو تجدن في الحرب هؤلاء فنكل بهم.

وقال القرطبي: ومعنى تتقفنهم أي تأسرهم وتجعلهم في ثقاف.

المعنى المجازي او المعنوي: ثقف، يتقف، ثقفا وثقافا، صار حاذقا خفيفا، فطنا ومنه ثقف الكلام أي فهمه بسرعة، وثقف الولد: هذبه وعلمه، وجاء على لسان العرب ثقف بمعنى: جدد وسوى. (هدى، 2020، صفحة 55)

• التعريف الاصطلاحي:

توجد عدة تعريفات للثقافة تعبر عن وجهات نظر مختلفة لبعض الكتاب والباحثين نذكر منها:

اول من عرف الثقافة كان ادوارد تايلور الذي عرفها على انها مجموعة المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين واي عادات يكتسبها الفرد في مجتمعه. (فاطمة، 2014، صفحة 42)

كما عرفتها اليونسكو على انها الكل المتكامل من الصفات القبلية والمادية والعاطفية والعقلية التي تميز افراد المجتمع على غيره، فهو يشمل أنماط الحياة والحقوق والواجبات الأساسية للبشرية ونظم القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد التي تساهم في نضوج العقل البشري وتجعل منه كائن أكثر عقلانية، كما عرفها خير الدين جمعة على انها: (ثمرة كل نشاط انساني محلي، نابع عن البيئة ومعبر عنها، او مواصل لتقاليدها في هذا الميدان او ذلك). (هدى، 2020، صفحة 56)

ومن التعريفات السابقة نجد انما تؤكد على ان الثقافة هي مجموعة من القيم المادية وغير المادية التي استخدمها ونقلها المجتمع عبر التاريخ، فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يؤثر ويتأثر بتصرفات الافراد وفق معايير ثقافية، ويمكن لهذه الأخيرة ان تكون مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة.

ثانيا: خصائص الثقافة:

يتميز الانسان بقدرته على انتاج الثقافة وهذه اهم خاصية تميزه عن بقية المخلوقات، فهي مركبة ومتكاملة، ذات خاصية إنسانية اجتماعية مستمرة ومتغيرة، ومكتسبة وتراكمية، ولكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها ويعيش فيها، ولكل ثقافة مميزاتها وخصائصها ومقوماتها المادية التي تتألف من طرائق المعيشة والأدوات التي يستخدمها افراد المجتمع في قضاء حوائجهم والأساليب التي يضعونها لاستخدام هذه الأدوات.

فكلمة الثقافة هي أكثر كلمة شهدت انتشارا وازدهارا وليس هناك مفهوم أكثر تداولاً واستخداماً كمفهوم الثقافة، ومن خصائصها: (عماد، 2016، صفحة 98)

1. **مكتسبة:** الثقافة لا يرثها الانسان كما يرث لون عينيه او بشرته، بل يكتسبها بطرق مقصودة كالتعلم والتنشئة الاجتماعية، او عرضية من الافراد الذي تفاعل معهم ويعيشون حوله، منذ ولادته كاسرته واقرانه وغيرهم من الذين يخاطبهم، فالثقافة نتاج اجتماعي وانساني، ولا وجود للثقافة من دون انسان.
2. **انتقالية:** الثقافة تراث اجتماعي يتعلمها ويتمثلها الفرد بصفته عضوا في جماعة معينة، فهي تنتقل من جيل الى جيل بواسطة عملية التنشئة الاجتماعية، ومن مجتمع لآخر بواسطة عملية التثاقف.
3. **تراكمية:** وهذا يعني ان الثقافة ذات طابع تاريخي تراكمي عبر الزمن، فهي تنتقل من الجيل الى الجيل الذي يليه، بحيث يبدأ الجيل التالي من حيث انتهى الجيل الذي قبله، وهذا ما يساعد على ظهور انساق وانماط ثقافية جديدة.
4. **الثقافة أداة لتكيف الفرد بالمجتمع:** تعتبر الثقافة الأداة التي يستطيع الانسان من خلالها ان يتكيف بسرعة مع التغييرات التي تطرأ على بيئته الاجتماعية، وتزيد من قدرته على استخدام ما هو موجود في بيئته الاجتماعية.
5. **واقعية:** اعتبر كثير من العلماء الظاهرة الثقافية كالظواهر الاجتماعية، وبالتالي فانه ينبغي النظر اليها كأشياء واقعية مستقلة لا تتعلق بوجود افراد معينين، وهي يمكن دراستها كأشياء مدركة موضوعيا، وتأثر الظواهر الثقافية على بعضها البعض، كما تؤثر فالسلوك الاجتماعي للأفراد في المجتمع وهي تخضع للقواعد الاجتماعية.
6. **الاستمرارية:** الثقافة ظاهرة تتبع من وجود الافراد ورضاهم عنهم، وتمسكهم بها، ونقلها للأجيال، فهي بذلك ليست ملكا لفرد معين، فهي لا تموت بموت الفرد، لأنها ملك جماعي وتراث يرثه جميع افراد المجتمع، كما انه لا يمكن القضاء على ثقافة ما الا بالقضاء على جميع افراد المجتمع الذي يتبعها، او تذويب تلك الجماعة التي تمارس تلك الثقافة بجماعة أكبر او اقوى.

7. إنسانية: الثقافة ظاهرة تخص الانسان فقط لأنها نتاج عقلي، والانسان يمتاز عن باقي المخلوقات بقدرته العقلية وامكانياته الإبداعية، فتطور الانسان من المرحلة الرعوية الى المرحلة الزراعية فالمرحلة الصناعية، وتعلم من الذين سبقوه وهو بدوره سينقلها الى الأجيال القادمة لان الثقافة التي هي من صنع الانسان لا تنتقل الا من خلال الانسان نفسه.

ثالثا: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تعددت تعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الامر الذي يعكس مدى اتساع وتعدد هذا المفهوم وتنوع دلالاته، فعند تتبع العلماء والباحثين الذين تناولوا دراسة المفهوم نجد انه تم الإشارة الى وجود أكثر من (250) تعريف للثقافة التنظيمية ولعل التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف (شاين) الذي اعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية غير مرئية الى حد كبير، ذات تأثير عالي، وعلى هذا عرفها على انها القوة الغير مرئية التي تبحث عن منظمة نحو اهداف محددة او شيء معين في اتجاه محدد.

✓ عرفها يحيي بأنها القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب او غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ او صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الافراد او المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (مشكور و غني ، 2023، صفحة 705)

✓ كما يرى العميان بأنها مجموعة القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك أعضاء المنظمة وتحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم (رسن، 2021، صفحة 268)

✓ عرفتها ماجدة العطية على انها مجموعة المعاني التي تمسك بها الأعضاء والتي تميز كل منظمة عن الأخرى. لكن في حقيقة الامر لا يمكن ان نخفي الجانب الظاهري للثقافة او المادي لها فالتعبير عنها بالمعاني فقط يجعلها غير واضحة وكاملة في وظيفتها، ويمكن تعريفها على انها مجموعة قيم ومعاني مشتركة ومفاهيم سائدة داخل المنظمة التي تحدد بنسبة كبيرة سلوك الافراد مع بعضهم البعض ومع ما يحيط بهم في بيئة عملهم. (فاطمة، 2014، صفحة 43_44)

✓ يعرفها عبد السلام أبو قحف على انها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحدد سلوكيات الافراد وطرق عملهم داخل المنظمة. (هدى، 2020، صفحة 57_58)

✓ أشار شنايدر واخرون إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها المعايير التي ينظر إليها أعضاء المنظمة على أنها بيئة عملهم، وتؤثر هذه المعايير على كيفية تصرف الأعضاء وتكيفهم لتحقيق الأهداف. (Pathiranage, Jayatilake, & Abeysekera, 2020, p. 523)

انطلاقا من التعريفات السابقة نرى ان الثقافة التنظيمية هي مجموع قيم والأفكار والمبادئ الجوهرية التي تحظى بإجماع قوي لدى افراد المنظمة، التي توجه وتنظم سلوك الافراد مع بعضهم البعض ومع ما يحيط بهم في بيئة عملهم اذ تبرز التفاعلات فيما بينهم، وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تتعرض لها المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال افراد الادارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ورسالة واهداف يسعون لتحقيقها ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الاساس في كيفية ادارة وتشغيل المنظمة ثم يبدأ العاملون في تعلم هذه القيم حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، ويمكن توضيح الخصائص العامة للثقافة التنظيمية فيما يلي: (الحميد، 2022، صفحة 61)

- **الثقافة التنظيمية نظام متشابك:** حيث تتكون من مجموعة من الجوانب الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض وهذه الجوانب تتمثل في الجانب المعنوي الذي يشمل القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار، الجانب السلوكي الذي يشمل العادات والتقاليد، الجانب المادي الذي يشمل كل ما ينتج من اشياء ملموسة مثل المباني والادوات وغيرها.
- **الثقافة التنظيمية تعتبر نظام شامل:** فهي تخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره
- **الثقافة التنظيمية نظام تجميحي متواصل:** حيث يتم توريثه من جيل الى جيل عن طريق التعلم والمحاكاة وكل جيل يضيف مكونات وعناصر وخصائص وهذا يؤدي الى تزايد الثقافة.
- **الثقافة التنظيمية نظام متقلب ومتقدم:** فهو يتميز بعملية تغيير مستمر حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد الملامح القديمة.

وتشير هدى شهيد في دراستها الى الخصائص التالية: (هدى، 2020، صفحة 62)

- **الثقافة التنظيمية عملية إنسانية:** يعتبر الانساني المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية فبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- **الثقافة عملية رضى نفس:** فهي تشبع حاجات الانسان وتريح النفس وترضي الضمير ويشعر الفرد بانه مقبول فالجماعة.
- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لأخر ف نجد الثقافة موجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة فالريف البادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الاخر، ولكن يوجد اختلاف نسبي في سلوك الافراد الذي يعملون في بيئة عمل واحدة.

ويذكر الجبوري بعض الخصائص منها: (الجبوري، 2023، الصفحات 220-221)

- **القيم المتحكممة:** لكل مؤسسة قيم اساسية تتبناها وتتوقع من كل عضو الالتزام بمثل الجودة العالية نسبة الغيابات المتدنية وغيرها.
- **الفلسفة:** لكل مؤسسة طرقها الخاصة في معاملة العاملين اي تضع الية رئيسية توضع إطار ثقافة العمل السائدة مع توضيح القيم والافتراضات والاعتقادات التي تكون فلسفة المنظمة.

- المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الافراد ضمنها وتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدى معظم المنظمات، لما لها من تأثير كبير وفعال على أداء ومردودية الافراد والمنظمة ككل، وإعطاء طابع خاص ومميز لكل منظمة فتتميز عن غيرها من المنظمات، لذا وجب التطرق لأهميه الثقافة التنظيمية ومحدداتها.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية، فكلما كانت القيم والاتجاهات المشتركة واضحة كلما زاد ترابط الافراد فيما بينهم، والثقافة تشكل اطارا مرجعيا يوجه سلوك الافراد، ومن خلاله يقوم الافراد بتفسير الاحداث والأنشطة، كما تعتبر مصدر مهم للمنظمة حيث تستمد منه الحلول لبعض المشاكل التي تواجهها، والتي تكون قد نجحت في تطبيقها من قبل لمواجهة أزمات سابقة تعرضت لها، وبالتالي تعتبر موجه أساسي للأفراد لتحقيق اهداف المنظمة. (عودة، 2018، صفحة 266).

وقد ذكر العديد من الباحثين والكتاب الى ان أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي: (هدى، 2020، الصفحات 60-61)

- تساهم الثقافة التنظيمية ايضا في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تبين قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المدعين.
- تشكل الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعاملين، أي انها تحدد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها.
- تعطي للمنظمة ميزة عن باقي المنظمات فهي تحدد ملامح المنظمة وتعتبر مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، فأى شخص يعاكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فان للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الافراد في المنظمات من وضع لآخر.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الافراد والجماعات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، وتساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار.
- تؤثر على قابلية المنظمة والافراد للتغيير وذلك لمواكبة التطورات التي تطرأ على محيطها.

ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية.

لمختلف الثقافات التنظيمية توجد محددات اساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: (عبدالله، 2016، صفحة 11)

1. التاريخ والملكي: يعكس التاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلته اداراتها من ثقافتها، كمل يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية ام دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
2. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس اسلوب الادارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
3. التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في سياق ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية
4. الافراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها اعضاء للإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معها في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها للعاملين والعكس صحيح.
5. البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، سوف تؤثر الكيفية التي تنظم بها مواردها وانشطتها.
6. الغايات والاهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، على سبيل المثال فان المنظمات التي تسعى الى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية .

المبحث الثاني: اساسيات حول الثقافة التنظيمية

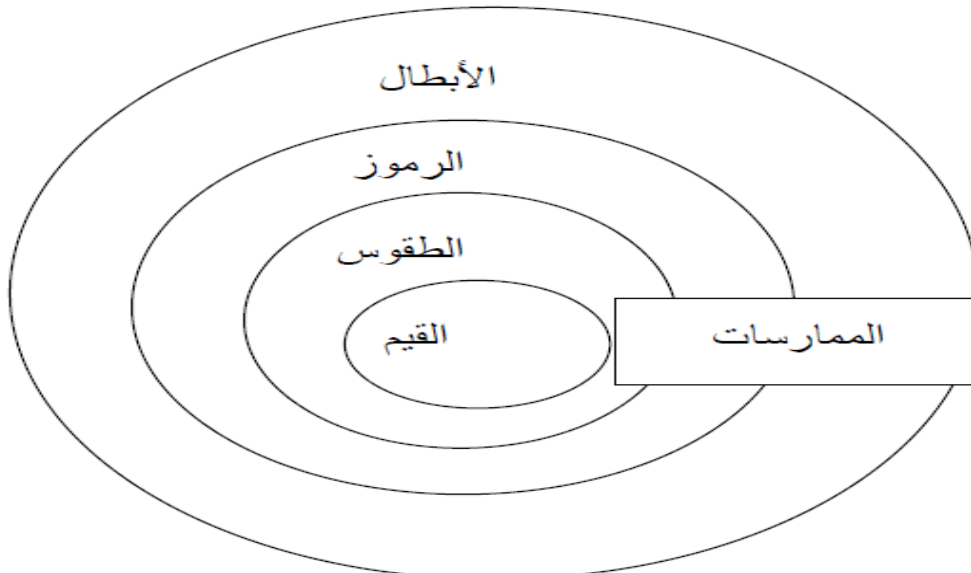
ما من منظمة إلا ولها ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وهذه الثقافة هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتتنوع أكثر، وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى بعض العناصر المهمة حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية.

اختلف الباحثون في تحديد عناصر الثقافة التنظيمية الى مكونات مادية ومكونات غير مادية وتمثل هذه الخيرة في كل من: (هدى، 2020، الصفحات 80-81)

1. القيم التنظيمية: هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب ان يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الافراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

2. المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول الثقافة وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
 3. الطقوس المادية للثقافة التنظيمية: وتمثل في الاحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة التي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة او ترقية مسؤول او اجتماع غداء اسبوعي غير رسمي، او اجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف او تكريم المتقاعدين وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء الى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.
- كما ذكرت وافية صحراوي في دراستها بعض من عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية نذكر منها: (صحراوي، 2013، صفحة 32)
4. الاعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة مثال عن ذلك التزام المنظمة بتعيين فريدين من نفس العائلة ومعا في المنظمة.
 5. التوقعات التنظيمية: هي الاشياء التي يتوقعها الافراد من المنظمة والاشياء التي تتوقعها المنظمة من الافراد خلال فترة عملهم في المنظمة.
 6. الرموز: هي أشياء تتضمن معاني أكبر من المعنى الظاهري لها وتمثل هذه الرموز حسب هوفستيد في الكلمات والصور والاشياء التي تحمل معاني لها دلالات خاصة.
 7. اللغة هي الشعارات المنطوقة التي تمثل وسيلة لتحقيق الاثر المرغوب.
- وبين هوفستيد وزملاؤه عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:
- الشكل (3) عناصر ومكونات الثقافة**



المصدر:

(Hofstede G; Neuijen, B; ohayv, dd; Sanders, g;, 1990, p. 286)

يرى هوفستيد وزملاءه ان الممارسات تجمع بين الرموز والطقوس الابطال، حيث تظهر بشكل ملموس وواضح، إلا أن فهمها يعتمد على كيفية تفاعل أفراد التنظيم معها. يمكن استنتاج هذا الفهم من خلال دراسة القيم، فالقيم تكون غير مرئية وغير ملموسة ولكن تتجلى في سلوك وتصرفات الأفراد.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.

عند الحديث عن أنواع الثقافة التنظيمية او الأنماط المختلفة لها يمكن التمييز بين عدة أنواع حسب كل باحث او كاتب، ولقد لخص مصطفى أنواع الثقافة التنظيمية الى اربعة انواع: (مصطفى، 2005، صفحة 312)

- **الثقافة البيروقراطية:** هي نمط ثقافي يتميز بالتركيز على القواعد والإجراءات الرسمية والهيكل التنظيمي التسلسلي. تتسم بالتحكم القوي والتنظيم الصارم، حيث يتم وضع القواعد والإجراءات المحددة لتنظيم العمل واتخاذ القرارات. تتجلى في الأنظمة الهرمية والتسلسل الوظيفي الصارم، مع الاهتمام الكبير بالإجراءات والوثائق الرسمية. يمكن أن تكون مصدرًا للتحديات مثل البطء في اتخاذ القرارات والمرونة المحدودة وتقليل الابتكار والإبداع.
 - **الثقافة الإبداعية:** هي نمط ثقافي يركز على تشجيع وتعزيز الابتكار والتفكير الخلاق في المنظمة أو المجتمع. تهدف إلى تحفيز الأفراد على استكشاف وتطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى حلول فعالة للتحديات والمشكلات الموجودة. تتميز الثقافة الإبداعية بالحرية والتسامح للتجارب والأفكار الجديدة، وتشجع على الاستفادة من التنوع والتعاون بين الموظفين أو الأعضاء. يتم إنشاء بيئة مشجعة تسمح بالتفكير الغير تقليدي والابتكار، وتعزز التجارب والمبادرات الجديدة.
 - **ثقافة الداعمة:** هي نمط ثقافي يركز على إنشاء بيئة تعزز الدعم والتعاون بين الأفراد في المنظمة أو المجتمع. تهدف الثقافة الداعمة إلى تعزيز روح الفريق والتعاون وتشجيع المساعدة المتبادلة بين الأفراد. تتميز هذه الثقافة بتوفير الدعم العاطفي والمعنوي والمهني للأفراد، وتعزيز الثقة والاحترام بينهم. تشجع الثقافة الداعمة على مشاركة المعرفة والخبرات وتعزيز التعلم المشترك وتحقيق النجاح المشترك. يتم بناء روح الفريق والانتماء من خلال توفير الموارد والفرص المناسبة للنمو والتطور الشخصي والمهني للأفراد.
 - **ثقافة المهمة:** وتركز على المساواة والتوجه نحو المهمة وتكون هياكل المنظمة والعمليات والموارد نحو انجاز المهمة المحددة واهداف المنظمة، وتكون القوة نابعة من الخبرة أكثر من الموقع الرسمي.
- وهاته الأنواع السابقة الذكر هي التي ستعتمد في الدراسة التطبيقية لاحقا ، لأنه حسب رأينا أملت بكل الأنواع الموجودة بأدبيات الثقافة التنظيمية

وهناك من وضع تصنيف آخر لأنواع الثقافة التنظيمية مثل هاندي وهاريسون كتابي: (تيمي، 2013، صفحة 08)

- **ثقافة القوة:** وتتصف هذه الثقافة بتركيزها على الهرمية والتوجه نحو الفرد حيث يقوم الافراد في المنظمة بتغيير مهامهم بتوجيه من القائد.
- **ثقافة الدور:** وتركز على الهرمية والتوجه نحو خصائص المهمة حيث يرمز برج ايفيل الى البيروقراطية من حيث طول المنظمة، وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الاسفل، وتكون الادوار والمهام موضحة ومنسقة من الاعلى، والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.

- **ثقافة الانجاز:** هذا النوع يتصف بتركيزه على المساواة بالإضافة الى التوجه نحو الفرد، بحيث يتم التركيز على مستوى الانجاز لدى الموظف.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية.

ان الثقافة التنظيمية في المنظمة عبارة عن تداخل عدد من المستويات، والتي اختلف المفكرون والباحثون في تقسيمها حسب كل تقييم، بالنسبة لشاين فان للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات وهي: (معاوي، 2008، صفحة 69)

المستوى الاول: يتضمن الاشياء التي يقوم الانسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الافراد واحتفالات والشعائر داخل التنظيم والقصص والطقوس والرموز.

المستوى الثاني: ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من انماط السلوك وفي هذا المستوى يمكن الاشارة الى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد.

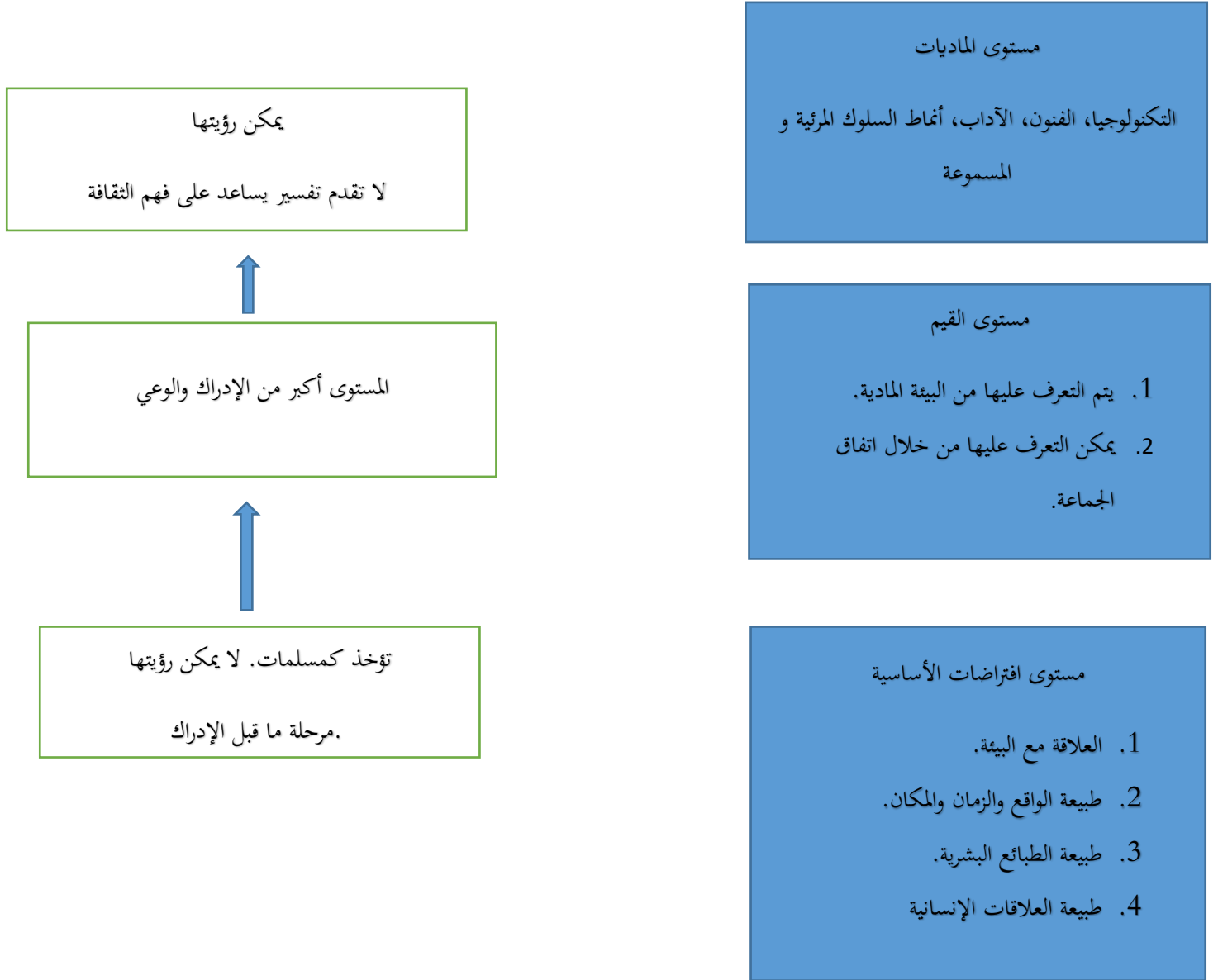
ففي ثقافة القوة فإن تركيز القوة يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار، اما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل التنظيم الاداري ويشير مفهوم الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوفرة في الاشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: يشير الى الفرضيات وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الافراد لما يدور حوله.

ويرى بعض الباحثون الاخرين ان الثقافة التنظيمية يمكن ان تقسم الى اربعة مستويات وهي: (هدى، 2020، صفحة 75)

1. السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الافراد مع بعضهم، ولغة الحوار المشتركة.
2. الأعراف التي تشترك فيها الفرق في المنظمة.
3. القيم المهنية التي تحملها المنظمة مثل جودة المنتج.
4. الشعور او المناخ الذي يغطي المنظمة والطريقة التي يتفاعل بها المديرين والعاملين مع الزبائن ومع بعضهم.

الشكل (4) مستويات الثقافة التنظيمية لشاين.



المصدر: (shayn, 1992)

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.

لقد تناول العديد من الباحثين ابعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الادوات والنماذج حيث أن بعضهم تناول من خلال دراسته أثر نظام القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الاداري، والدراسة عن نظرية Z والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وامريكا ومن اهم الدراسات السابقة أيضا في مجال الثقافة التنظيمية وابعادها المؤثرة على وظائف الادارة وتحقيق الانجاز هي الدراسة التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد

الرأسي منها تحليل الجانب الثقافي والذي يشمل عمليات الابتكار واتخاذ القرارات والاتصال والتنظيم الداخلي والرقابة على كافة المستويات وتقييم الاداء والمكافآت كما يمثل البعد الافقي من مصفوفة العلاقات بين الادارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرؤوسين وستتطرق هنا الى ثلاثة ابعاد للثقافة التنظيمية: (دريدي، 2018، الصفحات 168-172)

البعد الاول: يمثل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الادارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الادارة العليا وما دوغها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية واساليب توضيح الاهداف والوصول اليها، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الادارة للعاملين في هذا التغيير وتحمل المخاطر التي تترتب عليه.

البعد الثاني الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: يحدد للهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولين وعلاقات الادارات والاقسام ببعضها، كما يوضح الثقافة السائدة بين الافراد حول طبيعة العلاقات فيما بينها ويمثل هذا البعد العناصر الآتية:

1. **طبيعة الاتصالات:** تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية قد تكون هاته الاتصالات رسمية من الاعلى الى الاسفل في شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، وهنا تكون الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة اما اذا كانت الثقافة في مجال الاتصالات يحمل معاني روح الاخوة والتعاون وحسن النية والدافع أنجاز الاعمال بحيث تتنوع اساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون الثقافة ايجابية محفزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل.

2. **اقبال الافراد على العمل الجماعي:** ان اقبالهم على العمل الجماعي يرتبط بجهود الادارة العليا ازاء ذلك، فإذا كانت الادارة تشجع روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد فإن هذا سيؤدي حتما الى تجسيد علاقات الحب والاحترام والايثار بين الافراد، فتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف والازمات، وعلى النقيض من ذلك قد تؤيد الادارة العليا الثقافة المبنية على المنافسة الغير هادفة وتشجع الصراعات بين الافراد فتولد الاحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة ومن ثم فإن الافراد لا يقبلون العمل الجماعي وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.

3. **توزيع المهام والادوار ومعرفة:** قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف، وتوضيح مهام الافراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتل واحفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وادوار الافراد، وقد تكون الثقافة الايجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين حيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الافراد وتحفزهم على المشاركة الايجابية والفعالة في تحقيقها حيث يعرف كل فرد ما عليه وما هو دوره وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة للعاملين.

4. **الايان بأهمية التدريب:** اذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على انه نشاط قصير الاجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الافراد بالنظر اليه بعدم الجدية والمصادقية، اما اذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على ان التدريب استثمار وأن تراكم مهارات العاملين تمثل قوة تنافسية متقدمة في الاجل الطويل، اذ توضع موازنه التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنويا، مثل هذه الثقافة تكون ايجابية تساعد على التقدم والنمو والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الاداء.

البعد الثالث الخاص بظروف العمل:

1. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية الى شعور العاملين بالاستقرار، والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الاداء او العقاب الشخصي او الجماعي، فهنا يكون الراتب سببا لعدم الرضا الوظيفي والشعور بالتهديد، وقد يكون العكس حيث يسود المنظمة ثقافة مؤيدة الى الاستقرار والاطمئنان عند ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد.
2. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم اداء العاملين: إذا شعر الاقراء بعدم عدالة طريقة تقييم الاداء لان المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد ان تقييم الاداء يتم بمعايير مختلفة، فان هذا سوف يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل، اما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، بان الافراد يشعرون بالرضا.
3. حجم العمل وملائمته للإمكانيات وقدرات الفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فانه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الافراد اعباء وظيفية أكبر من امكانياتهم، وهو ما يتولد عنه ضغوط تدفع الافراد الى اثاره المشكلات، اما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الافراد اعباء وظيفية في حدود امكانياتهم وقدراتهم، فانهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.
4. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تساعد على شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، وانه لا يوجد تهديد بالفصل عن العمل او توقف المنظمة، فان هذه الثقافة تعكس عليهم بالرضا والقبول والتعاطف مع المنظمة، ومن ذلك تتحقق المشاركة الايجابية والفعالة مع الإدارة.
5. عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عان بان عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة وكذا مواعيده غير مناسبة لظروف الافراد، فان هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي، ومن ثم يصبح الافراد أكثر استعدادا للقلق واثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

المبحث الثالث: ضغوطات العمل من منظور الثقافة التنظيمية

تسود في كل مؤسسة ثقافة تنظيمية معينة بحيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث تساهم كل نوع من أنواع الثقافة التنظيمية المتبعة في المنظمة في التخفيض من ضغوطات العمل سوف نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوطات العمل تأثيرات الثقافة التنظيمية على ضغوطات العمل ومساهمتها في تخفيضها

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بضغط العمل.

السؤال الذي يطرح نفسه هو ما علاقة الثقافة التنظيمية مع ضغوط العمل والاجابة على هذا التساؤل تتم من ان الثقافة التنظيمية تؤثر على جوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما يؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الانسانية في العمل كما انها تكتسب من التأثير بسلك العاملين في المنظمة ويبر تأثيرها من خلال (الحرية، الامن، المساواة) وعندما نقول الحرية فأنا نعني شعور الفرد بالحرية في تأدية اعماله داخل المنظمة، اما في جانب الامن الذي يمثل له هاجس قويا من حيث انه يخشى مواجهة التقدم بالسلم وعدم تأمين حالته الاقتصادية وحصوله على الامتيازات والعوائد خلال سنوات عمله في المنظمة ومن ثم تأمين تقاعده، أما المواسة فهي من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف اداء العاملين وترتبط بفكرة العدالة والانصاف في الحقوق والواجبات. وعندما تتوافر هذي المكونات فأثما ستكون جزء من القيم التي تعمل بها المنظمة وبالتالي ستولد شعورا ايجابيا لدى العاملين مما يخلق ضغوط ايجابية للعمل (حسين، صفحة 57).

المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في التقليل من ضغوطات العمل.

تتميز كل منظمة عن المنظمات الأخرى بالثقافة التي تتبعها بحيث تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه الافراد نحو المهام والسلوكيات المرغوبة ورفع مردوديتهم بالمنظمة، كما تلعب دورا مهما في التخفيض من ضغوطات العمل في المنظمة من خلال الجوانب التالية: (كيث، 1976، صفحة 31)

1. تحقيق الحرية: تحقق الثقافة التنظيمية المناسبة في المنظمة إحساس العامل بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي معارضة في الانضمام الى فريق العمل مع زملاءه للقيام بعمل ما.
2. تحقيق المساواة: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق المساواة ويتطلب تحقيق المساواة أن يتمتع جميع العاملين بنفس المستوى من الحقوق والامتيازات، مما يضعهم في مكانة متساوية. كما أن المساواة لا تغفل الاختلافات الشخصية في الجوانب العقلية والعاطفية والاجتماعية. لذا، تعتبر المساواة من الركائز الأساسية لثقافة المنظمات الفعالة، حيث تلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء العاملين. وترتبط بذلك مفاهيم العدالة والإنصاف.
3. تحقيق الامن الوظيفي والاقتصادي: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الأمن حيث الامن الوظيفي يعتبر مصدر قلق كبير لكل موظف، حيث يخشى الفرد من التقدم في العمر أو التقاعد دون ضمانات مالية كافية. لذا، توفير الأمان المالي للموظفين يضمن لهم العمل بكفاءة وتفاني، ويحميهم من أي خسائر قد تتجاوز قدراتهم الاقتصادية، مما يساهم في منحهم فرصاً متساوية في العمل

المطلب الثالث: انعكاسات الثقافة التنظيمية على ضغوطات العمل

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها والتي بدورها تلعب دورا في التأثير على ضغوطات العمل ومن أهمها: (ابوبكر، 2003، صفحة 121_122)

1. **توجهات المنظمة والعاملين بها:** ويقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث انه كانت الثقافة قوية ومتوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافه
2. **الانتشار:** يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساسا للثقافة القوية وفهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
3. **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
4. **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها:
 - تعيين مسئول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة.
 - استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.
 - التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.
5. **الالتزام بالانضباط:** يمكن للثقافة التنظيمية إن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يلتزم بها العاملون، ويشير الالتزام إلى درجة التي يكون أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:
 - إرساء رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة
 - توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد
 - تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدر للمزايا التنافسية للمنظمة

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا للثقافة التنظيمية تبين لنا ان لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وتتكون من خلال القيم والمبادئ والافتراضات التي يتبناها الافراد العاملين بها في بيئات أعمالهم، التي توجه سلوكياتهم بطريقة معينة، كما تؤثر الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد على سلوكياتهم واداءهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، وبذلك تشكل نظام رقابة داخلي، وتعتبر هذه القيم عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية تحرك حوها كل الجهود على جميع المستويات.

وتعطي ثقافة المنظمة صورة واضحة على المعايير التي تقوم عليها قيمها واتجاهاتها وأهدافها، ولكل منظمة تقاليدها وممارساتها وطرق التأقلم مع مختلف التغيرات، والتي لها أثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذا البحث في الفصلين الأولين، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية وتحديد تأثير الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بالمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب بسكرة.

وباعتبار أن مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة يتم من خلالها إنجاز الجانب الميداني من الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها.

وسنتناول في هذا الفصل وصف للعينة التي تنصب عليها الدراسة بالإضافة إلى خصائصها، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، وكذا الأساليب المستخدمة أساليب المعالجة الإحصائية وصولاً إلى تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات من خلال المباحث :

- المبحث الأول: تقديم عام بديوان مؤسسات الشباب بسكرة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام بديوان مؤسسات الشباب بسكرة

المطلب الأول : تحديد و تعريف بديوان مؤسسات الشباب بسكرة.

تعريف بديوان مؤسسات الشباب بسكرة: يعتبر ديوان مؤسسات الشباب، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، الذي يختص بمهام تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب، وكذا تسيير مؤسسات الشباب، يحدد مقر كل ديوان، بقرار من وزير الشباب والرياضة، بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية، وتوضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة.

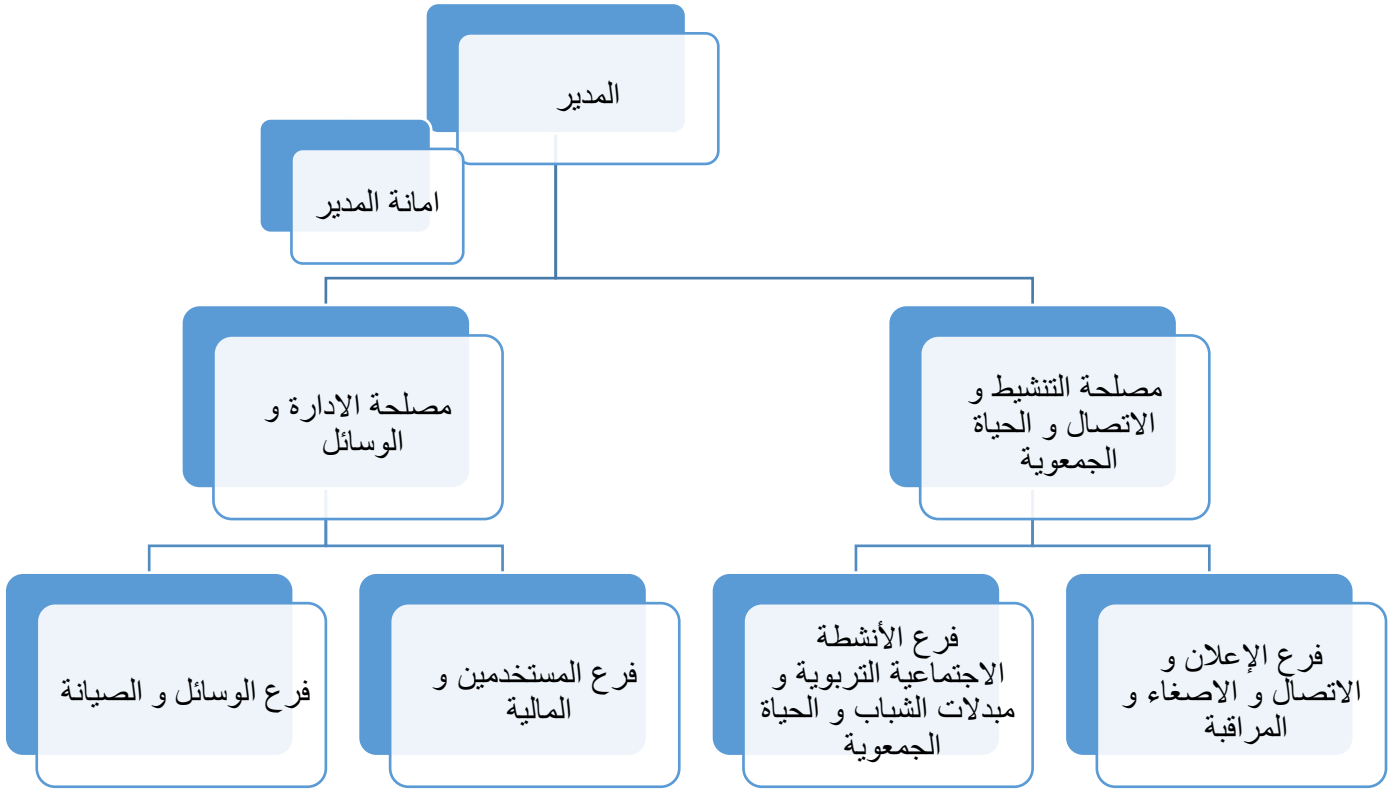
المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون ديوان مؤسسات الشباب، من هيكل تنظيمي يحمل مختلف المصالح والمؤسسات، تسيير المهام المناطة على عاتقه، حيث يضم ديوان مؤسسات الشباب لولاية بسكرة، تحت سلطة المدير:

1. مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية: التي تتكون من فرعين:
 - فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة
 - فرع الأنشطة الاجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية
2. مصلحة الإدارة والوسائل: والتي تتكون من فرعين:
 - فرع الموارد البشرية والمالية
 - فرع الوسائل والصيانة

الشكل رقم (5) يوضح الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بسكرة



المصدر: انطلاقا من وثائق الديوان

❖ مهام ديوان مؤسسات الشباب:

يتولى ديوان مؤسسات الشباب مهام متعددة لضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب، وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها، وبهذا يكلف ديوان مؤسسات بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجموعية لاسيما في:

1. تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها.
2. تنظيم نشاطات الهواة الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.
3. تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية.
4. تقديم المساعدة التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
5. المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة.
6. تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.
7. وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.
8. تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفسي لفائدة الشباب وتطويرها.
9. القيام بكل التحقيقات والدراسات وسير الآراء المرتبطة بمجال تدخلها.

10. تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجموعية في أوساط الشباب ومرافقتها.
11. إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تعم الشباب في كل ميادين الحياة الاجتماعية، ووضع نقاط الإعلام غير كل مؤسسات الشباب.
12. تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال اتحاد الشباب بالتنسيق مع القطاعات الأخرى والمؤسسات.
13. ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها.
14. تطوير المبادلات الشباب مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة و حدودها

تطلب كل دراسة ميدانية وضع حدود ومجالات الدراسة وذلك بتحديد البيئة التي تجرى فيها الدراسة والأفراد المكونة لمجتمع البحث بالإضافة إلى الزمن والوقت الذي تم خلاله إجراء الدراسة المدة الزمنية التي استغرقتها البحث ومن هنا فإن مجالات الدراسة التي تكون منها بحثنا هي كالتالي (المكاني، الزمني والبشري)

أ- **المجال المكاني:** يتم إجراء الدراسة الراهنة على مستوى المؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة.

ب- **المجال الزمني:** ويتمثل في الشق الذي استغرقته الدراسة وذلك بشقيها: النظري والميداني حيث شملت مرحلتين:

المرحلة الأولى: ويتم فيها جمع المادة العلمية إعداد خطة والشروع في صياغة الإطار التصوري ولمفاهيمي للدراسة وكذا الجانب النظري وكان ذلك في بداية شهر نوفمبر 2023 وبعد إجراء التعديلات التي تم اقتراحها من طرف الأستاذة المشرفة ومن طرف اللجنة العلمية لقبول مواضيع الدراسة المقترحة ثم صياغة الإطار التصوري ولمفاهيمي والجانب النظري في الصيغة النهائية وتمت الموافقة عليه وهذا فيما يخص الجانب النظري وكل ما يتعلق به في الدراسة.

المرحلة الثانية: وتمثلت في الجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال الاطلاع على مكان الدراسة والمتمثل في المؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة. وقد تم النزول إلى الميدان في 20/05/2024 للحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، حيث تم مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية وتسليمه تصريح الإذن بالدخول وفي 21/05/2024 تمت الموافقة من طرف المدير العام لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، أما الزيارة الاستطلاعية الموالية كانت في 22/05/2024، تحصلت من خلالها على بعض المعلومات حول المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها والتعريف الخاص بها وعدد وأنواع المصالح الموجودة بها، وعدد تقريبي لمواردها البشرية وفي 23/05/2024 تعرفت على توزيع هذه الموارد البشرية على المصالح وحجم الأعمال وطريقة سير المهام في المؤسسة وكل ما من شأنه خدمة هذه الدراسة. وبعد تصميم الاستمارة في صورتها الأولية وعرضها على الأستاذة المؤطرة وعلى مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة والمطلوبة مني وصياغتها في صورتها النهائية تم النزول بها إلى الميدان وتوزيعها على المبحوثين الموجودين في 26/05/2024 ثم تم جمعها من العمال بالمؤسسة، ثم الشروع في تفرغها في جداول إحصائية ومناقشتها في ظل كل تساؤل من تساؤلات الدراسة .

ت- **المجال البشري:** مجتمع الدراسة بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بسكرة ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات والعاملين (الإداريين) في المؤسسة والذي بلغ عددهم 42 عاملا وعاملة وهذا حسب الإحصاءات والبيانات المقدمة من طرف

مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من خلال مسح كلى للإداريين العاملين بالمؤسسة بطريقة عمدية من مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها

يعتبر المنهج بمثابة المحجور الأساسي والحلقة الرئيسية في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، ووسيلة جمع البيانات وإطار للدراسة، وكذلك تحديد مجتمع البحث، وتوضيح مجالات الدراسة المجال المكاني المجال الزمني المجال البشري فهو يسهل للباحث حصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتتبع الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن كل التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة

- وإن اختيار أي منهج يعتمد على طبيعة الظاهرة المدروسة في الموضوع المراد بحثه، والباحث ليس حرا في اختياره للمنهج، وإنما طبيعة العلاقة التي تربط متغيراتها والأهداف التي يصبوا إلى تحقيقها، كل هذه الظروف تفرض عليه تبني المنهج الملائم للدراسة.
- ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي (مسحي نظرا لطبيعة الموضوع المعالج، إذ يعتبر هذا المنهج طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة العلمية الدقيقة.
- كما أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، يعبر عنها تعبيرًا كميًا وكيفيًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح الظاهرة وحجمها ودرجتها.
- ودراستنا الحالية تتناول موضوع أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببيسكرة، وعلى أساسها تم اختيار المنهج الوصفي (مسحي) للعينة القصدية في تحليل البيانات والربط بين متغيرات الدراسة وتفسير تلك العلاقة للوصول إلى نتائج لمعالجة مشكلة الدراسة. (سماح، 2013، صفحة 164)

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة وذلك لمعرفة واقع وميدان الدراسة وذلك الارتباط بنتائج البحوث والمنهج المستخدم والأدوات المعتمدة، وفي الدراسة الراهنة اعتمدنا على الأدوات المنهجية التالية:

- 1- **الملاحظة** وتعتبر من أهم الوسائل التي يستخدمها الباحثون في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وذلك من خلال الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات، ولهذا تعد وسيلة هامة في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية وتمكن من التعرف على سلوكيات وتصرفات المبحوث داخل محيط العمل خاصة وما يطرأ عليهم من ردود أفعال اتجاه بعض الأسئلة وطريقة الإجابة عليها.

وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على الملاحظة المباشرة، وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف بطريقة أكثر عمق على ميدان الدراسة، والتعرف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل والمنشآت التابعة للمؤسسة، وكذلك نشير إلى أننا استعملنا هذه

الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع مدير الموارد البشرية ومختلف أفراد العينة وحتى مع بعض المسؤولين ورؤساء المصالح الذين أفادونا بكثير من المعلومات التي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة. (احلام، 2016، صفحة 246)

2- الاستمارة (الاستبيان)

- تعتبر الاستمارة وسيلة لجمع البيانات ومن أكثر الطرق انتشارا كما أنها تصميم لمجموعة من الأسئلة حول موضوع معين حيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يدونها الباحث في استمارة تسمى استمارة استبيان وتسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم كعينة لموضوع الدراسة ويطلق عليهم المبحوثين، وذلك لكي يجيبوا عن الأسئلة بأنفسهم واعدتها مرة ثانية إلى الباحث.

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة و بهدف اختبار الفرضيات و التوصل إلى النتائج و تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات. (احلام، 2016، صفحة 247)

-وتعتبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة التي مفادها الحصول على معلومات وآراء حول الظاهرة المدروسة وهي من اهم وسائل جمع البيانات وأسئلتها لم تأتي من فراغ بل هي مشتقة من فرضيات البحث التي غرضها معرفة مدى صدق الفرضية من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وتتكون من عدة أسئلة وقد مرت بعدة مراحل حتى تم إنجازها فقد تم تحديد الاستمارة، ثم مناقشتها مع الأستاذة المشرفة وتصحيحها من بعض الأخطاء ثم عرضها على أساتذة في نفس التخصص من أجل التحكيم إذ تحتوي 29 سؤالاً موزعة على النحو التالي:

أ-المحور الأول: ويتمثل في البيانات الأولية للمبحوثين من أجل معرفة خصائص العينة ويحتوي 04 أسئلة.

ب-المحور الثاني: ويتمثل في البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ويحتوي على 13 سؤالاً.

ج-المحور الثالث: ويتمثل في البيانات المتعلقة الجزئية الثانية ويحتوي على 12 سؤالاً.

- وقد تم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة المحكمين، وتم إبداء رأيهم في بعض الأسئلة التي تستوجب التعديل أو الإلغاء لخدمة الفرضية وقد تم أخذ ملاحظاتهم وتوجيهاتهم بعين الاعتبار وتم صياغة أسئلة الاستمارة في شكلها النهائي ومن ثم تم توزيعها في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة وقد تم الحرص على الاتصال المباشر بالعينة المبحوثة.

المطلب الثالث: الاساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات ومعالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق اهداف الدراسة و تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الاساليب الإحصائية المناسبة وهي:

- جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

- المتوسط الحسابي: هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

- الانحراف المعياري (Standard Deviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها ، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي .
 - تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) : لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار .
 - تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression) : يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد
 - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها .
 - معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
 - اختبار معامل الالتواء (Skewness) و معامل النفلطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
 - تحليل التباين الأحادي (one .way.Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم الى أكثر من فئتين .
- وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V20)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=5-1). ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي.:

جدول (3) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: (سعاد، 2017، صفحة 24)

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	10	33.3
	إناث	20	66.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (04) أن العينة شملت على 20 عاملة من جنس الإناث أي بنسبة بلغت 66.7%، بينما بلغ عدد الذكور 10 أي بنسبة بلغت 33.3%، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس .

2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	9	30
	من 30 إلى أقل من 40	9	30
	من 40 إلى أقل من 50	9	30
	من 50 سنة فأكثر	3	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (05) : و بالنسبة للعمر نجد أن النسب متقاربة فيما يخص الفئات العمرية حيث كل من فئات أقل من 30 سنة و من 30 إلى أقل من 40 وكذلك من 40 إلى 50 سنة جاءت بنفس النسبة المئوية المقدر بـ30% و فئة أكثر من 50 سنة بنسبة أخيرة قدرت بـ 10% . العينة تمتلك تنوعا من جميع الفئات العمرية.

3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	20
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	26.7
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	13	43.3
	من 20 الى أكثر	3	10
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 20 ٪ من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ، و نسبة 26.7٪ منهم تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، و 43.3٪ تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 20 سنة خبرة ، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 20 فأكثر فإن نسبتهم بلغت 10٪ و نفسر ضعف نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 20 فأكثر الى خروج بعض العمال الى التقاعد و نفسر كذلك ضعف نسبة الافراد الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات إلى توقيف التوظيف في الفترة الأخيرة.

4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (7): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ثانوي	9	30
	ليسانس	7	23.3
	تقني سامي	2	6.7
	ماستر	8	26.7
	دراسات العليا	4	13.3
	المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة

يعرض جدول رقم (07) خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويوضح التوزيع النسبي للأفراد عبر مختلف مستويات التعليم. تشير البيانات إلى أن أكبر فئة في العينة هي فئة الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، حيث يبلغ عددهم 9 أفراد، ويمثلون نسبة 30% من العينة. تليها فئة الحاصلين على درجة ليسانس بعدد 7 أفراد، ونسبة 23.3%. أما فئة الحاصلين على درجة الماجستير فتضم 8 أفراد، أي ما يعادل 26.7% من العينة، مما يبرز مستوى تعليم متقدم لدى شريحة كبيرة من العينة. الفئة الأقل تمثيلاً هي فئة التقني السامي، حيث يبلغ عدد أفرادها 2 فقط، بنسبة 6.7%. وأخيراً، فئة الدراسات العليا تضم 4 أفراد، وتشكل نسبة 13.3% من العينة. يشير هذا التوزيع إلى تنوع مستويات التعليم بين أفراد العينة، مما يمكن أن يساهم في إثراء نتائج الدراسة وتقديم رؤية شاملة عن تأثير المؤهل العلمي على السلوك المدرس

الملاحظة: لاحظنا من خلال زيارتنا لديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بسكرة و بعد مقابلة مع مديرة الموارد البشرية ومجموعة من الموظفين بالمؤسسة أن أنواع الثقافة السائدة بالمؤسسة هي الثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة كما لاحظنا أن أكثر مصادر ضغوطات العمل التي تؤثر عليهم هي طبيعة العمل و عبئ الدور

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: صدق و ثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" و يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري :** تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وكان عددهم (04) ، و ذلك للتأكد من سلامة عباراتها لغويا و مضمونا ، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة ، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الاخذ بها ، وتم تعديل الأداة حسب آراء المحكمين و بذلك تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا .

-**صدق المحك :** لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

2. ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة ، وبإستخدام نفس الأداة .وللتحقق من ثبات أداة الدراسة أستخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (8): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	المحاور
0.825	0.681	4	الثقافة البيروقراطية
0.804	0.647	3	الثقافة الابداعية
0.744	0.600	3	الثقافة الداعمة
0.859	0.739	3	ثقافة المهمة
0.835	0.698	13	الثقافة التنظيمية
0.940	0.885	3	طبيعة العمل
0.849	0.722	3	صراع الدور
0.901	0.812	3	عبء الدور
0.844	0.713	3	غموض الدور
0.813	0.661	12	ضغوطات العمل
0.816	0.666	25	المجموع

يتضح من الجدول رقم (8) أن:

يتضح من الجدول رقم (08) أن الاستبانة تتمتع بمستوى مقبول إلى جيد من الثبات والصدق، مما يدل على جودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة. يظهر الجدول معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمختلف المحاور، حيث تتراوح بين 0.600 و 0.885، ومعاملات الصدق التي تتراوح بين 0.744 و 0.940. محور "الثقافة البيروقراطية" الذي يحتوي على 4 عبارات سجل معامل ثبات قدره 0.681 ومعامل صدق قدره 0.825، مما يشير إلى درجة جيدة من الثبات والمصدقية. كذلك، محور "طبيعة العمل" الذي يحتوي على 3 عبارات سجل أعلى معامل ثبات قدره 0.885 ومعامل صدق قدره 0.940، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات والصدق. بالمقابل، محور "الثقافة الداعمة" سجل أدنى معامل ثبات قدره 0.600 ومعامل صدق قدره 0.744، وهو ما يزال في نطاق المقبول. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن أدوات القياس المستخدمة في الاستبانة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

جدول (9) إختبار التوزيع الطبيعي معاميل الإلتواء و التفلطح :

معامل التفلطح Kurtosis	معامل الإلتواء Skewness	المحاور	
2.249	-2.58	الثقافة البيروقراطية	الثقافة التنظيمية
1.033	0.443	الثقافة الابداعية	
-0.976	-0.521	الثقافة الداعمة	
0.196	0.661	ثقافة المهمة	
0.993	0.537	طبيعة العمل	ضغوط العمل
-1.317	0.451	صراع الدور	
0.163	0.949	عبء الدور	
2.954	0.652	غموض الدور	

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن اختبارات التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح تشير إلى :

قيم معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها تتراوح ما بين (-2.58 و 0.949) وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، وذلك حسب قيمة معامل الالتواء التي تدل على توزيع طبيعي والتي تكون ما بين (3 و -3) وتشير قيم معاملات التفلطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها المحصورة ما بين (2.954 و -1.317) وهذا يدل على ان متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي، وذلك حسب قيمة معامل التفلطح التي تدل على التوزيع الطبيعي والتي تكون ما بين (10 - و 10)

3. تحليل محاور الدراسة :

جدول (10) التحليل الوصفي لمحاور للثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات بدقة	4,0667	0,58329	1	مرتفع
02	الرقابة الدورية للعاملين هي أحد الأسس الأساسية في ثقافة المنظمة	3,3333	1,09334	3	متوسط
03	ثقافة المنظمة لا تعطي أهمية للتنوع الثقافي للعاملين	2,5667	1,61210	4	منخفض

مرتفع	2	1,22990	4,0667	ثقافة المنظمة تركز بشكل رئيسي على الامتثال للوائح والأنظمة في إدارة العمل	04
مرتفع	//	0.502	3.50	الثقافة البيروقراطية	
مرتفع جدا	1	0,87691	4,3000	التميز في الأداء يعتبر المسعى الأول لثقافة المنظمة	05
مرتفع	3	0,67891	3,7667	ثقافة المنظمة لا تشجع دور فرق العمل في التعامل مع المشاكل	06
مرتفع جدا	2	1,00630	4,2333	تشجع ثقافة المنظمة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة	07
مرتفع	//	0.537	3.588	الثقافة الداعمة	
منخفض	3	1,54808	2,5000	ثقافة المنظمة لا تولي أهمية للعدالة بين العاملين	08
مرتفع جدا	1	1,13512	4,2333	تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى العاملين داخل المنظمة	09
مرتفع	2	0,66868	4,0333	ثقافة المنظمة تؤيد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار	10
مرتفع	//	0.661	4.100	الثقافة الابداعية	
مرتفع جدا	1	0,93218	4,4000	يتم تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم الشخصية	11
مرتفع	3	0,69149	4,0667	تتركز إدارة المنظمة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله	12
مرتفع	2	0,34575	4,1333	يتم تكييف إجراءات العمل وفقا لطبيعة المهمة المطلوبة	13
مرتفع جدا	//	0.451	4.20	ثقافة المهمة	
مرتفع	//	0.247	3.822	الثقافة التنظيمية	

1.3. تحليل الجدول الوصفي للثقافة التنظيمية:

- محور الثقافة البيروقراطية:

من الجدول رقم (10) نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (01) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب4.0667 و انحراف معياري يقدر ب 0.58329 بتقدير مرتفع ثم تليها العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي 4.0667 وانحراف معياري يقدر ب 1.2990 بتقدير مرتفع ثم تليها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي 3.3333 وانحراف معياري يقدر ب 1.09334 بتقدير متوسط ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي 2.5667 وانحراف معياري يقدر ب 1.61210 بتقدير منخفض وعليه يمكن القول أن آراء الباحثين في الثقافة البيروقراطية اتجهت إلى مستوى قبول مرتفع. ونسب ذلك إلى تركيز قيادات المؤسسة إلى نشر الثقافة البيروقراطية وتركز خاصة وبشكل رئيسي على الامتثال للوائح والأنظمة في إدارة العمل.

- محور الثقافة الداعمة:

نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (05) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب4.3000 و انحراف معياري يقدر ب 0.87691 بتقدير مرتفع جدا ثم تليها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي 4.2333 وانحراف معياري يقدر ب 1.00630 بتقدير مرتفع جدا ثم تليها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي 3.7667 وانحراف معياري يقدر ب 0.67891 بتقدير مرتفع وعليه يمكن القول أن آراء الباحثين في الثقافة الداعمة اتجهت إلى مستوى قبول مرتفع. ونسب ذلك إلى تركيز قيادات المؤسسة إلى نشر الثقافة الداعمة وتركز خاصة على أن التميز في الأداء يعتبر المسعى الأول لثقافة المنظمة

- محور الثقافة الإبداعية:

نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (09) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب4.2333 و انحراف معياري يقدر ب 1.13512 بتقدير مرتفع جدا ثم تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 4.0333 وانحراف معياري يقدر ب 0.66868 بتقدير مرتفع ثم تليها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي 2.5000 وانحراف معياري يقدر ب 1.54808 بتقدير منخفض وعليه يمكن القول أن آراء الباحثين في الثقافة الإبداعية اتجهت إلى مستوى قبول مرتفع. ونسب ذلك إلى تركيز قيادات المؤسسة إلى نشر الثقافة الإبداعية وتركز خاصة على تعزيز الثقة لدى العاملين داخل المنظمة

- محور ثقافة المهمة:

نلاحظ بالنسبة للعبارة رقم (11) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر ب 4.4000 وانحراف معياري يقدر ب 0.93218 بتقدير مرتفع جدا ثم تليها العبارة رقم (13) بمتوسط حسابي 4.1333 وانحراف معياري يقدر ب 0.34575 بتقدير مرتفع ثم تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي 4.0667 وانحراف معياري يقدر ب 0.69149 بتقدير مرتفع وعليه يمكن القول إن آراء الباحثين في الثقافة المهمة اتجهت إلى مستوى قبول مرتفع جدا. ونسب ذلك إلى تركيز قيادات المؤسسة إلى نشر الثقافة المهمة وتركز خاصة على تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم الشخصية.

جدول التحليل الوصفي (11) مصادر ضغوطات العمل:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	4,8000	0,40684	1	مرتفع جدا
02	4,1000	0,54772	2	مرتفع
03	4,0333	0,66868	3	مرتفع
بعد طبيعة العمل				
04	3,5667	0,81720	1	مرتفع
05	2,9000	0,99481	2	متوسط
06	2,0000	1,43839	3	منخفض
صراع الدور				
07	3,7000	1,02217	1	مرتفع
08	3,1000	1,06188	2	متوسط
09	2,1667	1,39168	3	منخفض
عبء الدور				
10	2,6667	1,32179	3	متوسط
11	2,9667	1,21721	2	متوسط
12	4,0000	0,78784	1	مرتفع
غموض الدور				
مصادر ضغوطات العمل				

2.3. تحليل محاور ضغوطات العمل من خلال الجدول رقم (11) يتضح أنه:

العبارة رقم 01: توضح متوسط حسابي يبلغ 4.8000 وانحراف معياري يبلغ 0.406840، مما يشير إلى أهمية كبيرة لهذه العبارة كمصدر لضغوط العمل. أما العبارة رقم 02: تُظهر متوسطًا حسابيًا يبلغ 4.1000 مع انحراف معياري يبلغ 0.547720، مما يدل على أهمية مرتفعة لهذه العبارة في إثراء فهمنا لمصادر الضغوطات. فيما بلغت العبارة رقم 03: تُظهر أيضًا أهمية مرتفعة مع متوسط حسابي يبلغ 4.0333 وانحراف معياري يبلغ 0.668680.

العبارة رقم 04: توضح متوسط حسابي يبلغ 3.5667 وانحراف معياري يبلغ 0.81720، مما يشير إلى أهمية مرتفعة لهذه العبارة كمصدر لضغوط العمل. أما العبارة رقم 05: تُظهر متوسطًا حسابيًا يبلغ 2.9000 مع انحراف معياري يبلغ 0.99481، مما يدل على أهمية متوسطة لهذه العبارة كمصدر لضغوطات. فيما بلغت العبارة رقم 06: تُظهر أهمية منخفضة مع متوسط حسابي يبلغ 2.0000 وانحراف معياري يبلغ 1.43839.

العبارة رقم 07: توضح متوسط حسابي يبلغ 3.7000 وانحراف معياري يبلغ 1.02217، مما يشير إلى أهمية مرتفعة لهذه العبارة كمصدر لضغوط العمل. أما العبارة رقم 08: تُظهر متوسطًا حسابيًا يبلغ 3.1000 مع انحراف معياري يبلغ 1.06188، مما يدل على أهمية متوسطة لهذه العبارة كمصدر لضغوطات. فيما بلغت العبارة رقم 09: تُظهر أهمية منخفضة مع متوسط حسابي يبلغ 2.1667 وانحراف معياري يبلغ 1.39168.

العبارة رقم 10: توضح متوسط حسابي يبلغ 2.6667 وانحراف معياري يبلغ 2.6667، مما يشير إلى أهمية متوسطة لهذه العبارة كمصدر لضغوط العمل. أما العبارة رقم 11: تُظهر متوسطًا حسابيًا يبلغ 2.9667 مع انحراف معياري يبلغ 1.21721، مما يدل على أهمية متوسطة لهذه العبارة كمصدر لضغوطات. فيما بلغت العبارة رقم 12: تُظهر أهمية مرتفعة مع متوسط حسابي يبلغ 4.0000 وانحراف معياري يبلغ 0.78784.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال تحليل عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات مصادر ضغوطات العمل

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

قبل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية، نحتاج إلى التحقق من صلاحية نموذج من خلال اختبار تحليل التباين لالانحدار (Variance of Analysis) و الجدول رقم (12) يوضح ذلك

H_0 : لا يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك :

جدول (12) التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.587	11	0.417	4.073	0.004
الخطأ	1.846	18	0.102		
المجموع الكلي	6.431	29			

مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 0.287$

معامل الارتباط $R = 0.535$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتبين لنا التالي:

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12) يتضح ان قيمة F المحسوبة (4.073) بمستوى الدلالة (0.05) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha = 0.05)$ ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج كما يلي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية بأنواعها على ضغوط العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة

R ²	R	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	قيمة B	constante	المتغيرات المستقلة
0.059	0.243	1.754	0.196	3.960	0.243	0.234	2.495	البيروقراطية
0.086	0.294	2.46	0.115	-1.626	-0.294	-0.217	4.209	الإبداعية
0.520	0.271	10.392	0.003	3.224	0.520	0.469	1.639	الداعمة
0.003	0.055	0.084	0.775	0.289	0.055	0.058	3.076	المهمة

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في التقليل من ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة"

يتبين من الجدول (13) عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على ضغوطات العمل عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة T المحسوبة التي بلغت (3.960) وقيمة F المحسوبة التي بلغت (1.754) بمستوى دلالة (0.115)، وهي أكبر من (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في التقليل من ضغوطات العمل".

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في التقليل من ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة بسكرة"

يتبين من الجدول (13) عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على ضغوطات العمل عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة T المحسوبة التي بلغت (-1.626) وقيمة F المحسوبة التي بلغت (2.46) بمستوى دلالة (0.196)، وهي أكبر من (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في التقليل من ضغوطات العمل".

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في التقليل من ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببيسكرة"

يتبن من الجدول (13) وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الابداعية على ضغوطات العمل عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة T المحسوبة التي بلغت (3.224) وقيمة F المحسوبة التي بلغت (10.393) بمستوى دلالة (0.003)، وهي اقل من (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط R الى ان هناك علاقة بين المتغيرين (0.271)، فيما يفسر متغير الثقافة الداعمة (52%) من التباين في التقليل من ضغوطات العمل، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الابداعية في التقليل من ضغوطات العمل".

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على: "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المهمة في التقليل من ضغوطات العمل بديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببيسكرة"

يتبن من الجدول (13) عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الابداعية على ضغوطات العمل عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما تؤكدده قيمة T المحسوبة التي بلغت (0.289) وقيمة F المحسوبة التي بلغت (0.084) بمستوى دلالة (0.775) وهي اكبر من (0.05)، لذا نقبل الفرضية الصفرية التي تقول " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة في التقليل من ضغوطات العمل" ومن خلال ما سبق :

فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة الرئيسية التي تنص على:

يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$

α

المطلب الثالث: نتائج عامة للدراسة

أثر الثقافة التنظيمية في ضغوط العمل: يظهر من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل في المؤسسة المدروسة.

تأثير العوامل الثقافية على ضغوط العمل: توضح النتائج أن الثقافة الداعمة لها تأثير ملحوظ وإيجابي على تخفيض ضغوط العمل في البيئة العملية.

عدم تأثير بعض العوامل الثقافية: بالمقابل، لم يظهر للثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة تأثير ملحوظ على تخفيض ضغوط العمل، وهذا يشير إلى أن بعض الجوانب الثقافية قد لا تكون لها تأثير كبير في تخفيض ضغوط العمل في البيئة العملية.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا التطبيقية في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة ببسكرة توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة والمموسة هي الثقافة الداعمة بالمقابل، لم يظهر للثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية و ثقافة المهمة تأثير ملحوظ على تخفيض ضغوط العمل، وهذا يشير إلى أن بعض الجوانب الثقافية قد لا تكون لها تأثير كبير في تخفيض ضغوط العمل في البيئة العملية.

الخاتمة العامة

حسب ما تم التطرق إليه في الدراسة المعنونة بـ "أثر الثقافة التنظيمية في تقليل من حدة ضغوطات العمل"، والتي بينت الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تقليل من حدة ضغوطات العمل. حيث تم دراسة هذا البحث وفق "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك لتسهيل عملية تحليل وتفسير واختبار الفرضيات، وذلك من خلال الاعتماد على متغيرين أساسيين: المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (ضغوطات العمل). وشملت الدراسة تحليل مختلف جوانب هذين المتغيرين، مع ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بيسكرة. بناءً على ما سبق، سنحاول تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات وكذا الافاق البحثية لدراسة :

أولاً: النتائج المستمدة من الدراسة النظرية:

- توجد العديد من المصادر لضغوط العمل التي يتأثر بها الفرد وتؤثر بالمنظمة
- هنالك نوعان من الضغوط هما الايجابية والسلبية وتبعاً للآثار التي تحدثها هذه الضغوط اذ ان ضغوط العمل الايجابية هي التي لها انعكاسات ايجابية، أما ضغوط العمل السلبية فأنها تسبب انخفاضاً في الروح المعنوية وتولد ارتباكاً والتفكير بالجهد المبذول وشعوره بتراكم العمل والاحساس بالقلق والشعر بالفشل بالعمل والتشاؤم من المستقبل.
- تمر ضغوطات العمل بثلاث مراحل هي مرحلة الإنذار و مرحلة المقاومة و مرحلة الإنهاك
- تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.
- يتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدى معظم المنظمات، لما لها من تأثير كبير وفعال على أداء ومردودية الافراد والمنظمة ككل، وإعطاء طابع خاص ومميز لكل منظمة فتتميز عن غيرها من المنظمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، وتساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار.

ثانياً: النتائج المستمدة من الدراسة التطبيقية:

-توفر نوع من الثقافة السائدة في ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بيسكرة والتي هي الثقافة الداعمة

الخاتمة

- تبين النتائج أن أكثر مصادر لضغوطات العمل التي يعاني منها موظفو ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة بيسكرة هما طبيعة العمل و عبء الدور

- تبين النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تقليل من حدة ضغوطات العمل لذا نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة

- تبين النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في تقليل من حدة ضغوطات العمل لذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

- تبين النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في تقليل من حدة ضغوطات العمل لذا نرفض الفرضية الفرعية الثانية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

- تبين النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في تقليل من حدة ضغوطات العمل لذا نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة.

- تبين النتائج عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة المهمة في تقليل من حدة ضغوطات العمل لذا نرفض الفرضية الفرعية الثانية البديلة ونقبل الفرضية الفرعية الصفرية.

ثالثا: التوصيات:

-توعية الإدارة العليا بأهمية الثقافة التنظيمية و دورها في التقليل من ضغوطات العمل

- إجراء دراسات إضافية لفهم أنواع الثقافات التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر على ضغوط العمل، وكذلك دراسة تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على رضا الموظفين.

- تدريب الموظفين وتوعية القادة بأهمية الثقافة التنظيمية وكيفية بناء بيئة عمل صحية ومشجعة تقلل من ضغوط العمل.

- استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا في تخفيف ضغوط العمل وتعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى الموظفين.

قائمة المراجع

- 1) Hofstede G; Neuijen, B; ohayv, dd; Sanders, g;. (1990). Measuring organizational culture:A qualitative and. *ASQ, Vol,35*, 286-316.
- 2) Laurent, G. (2012). *le stress. Goupe de boeck. bruxelles*.
- 3) Pathiranaage, Y., Jayatilake, L., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 523.
- 4) Sekiou. (2003). *gestion des ressource humaine. belgique: édition de book université*.
- 5) shayn, E. h. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (éd. 2e). San Francisco, California: jossey-Bass.
- 6) أسية هـ , .خولة ج , & .حياة ز. (2021). المناخ التنظيمي و ضغوط العمل علاقة مركبة بين الاحتمية وضرورة العلاج .*المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الانسانية المجلد-09 العدد . 01, pp. 74-101*.
- 7) الزهراء هـ , & .العلمي ا. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة .*مؤكتر ماستر .تبسة , قسم علم الاجتماع , الجزائر :جامعة العربي التبسي تبسة*.
- 8) الشحانية ا. ع . (2008). *التكيف مع ظغوطات النفسية . عمان :حامد لنشر و التوزيع*.
- 9) العميان م. س. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان-الاردن :دار وائل للنشر وتوزيع*.
- 10) المعشر ع. ا. (2009). *أثر ضغوط العمل على أداء العاملين .الأردن , جامعة الشرق الأوسط*.
- 11) المعطي ع . (1994). *السلوك الاداري التنظيمي . عمان الاردن :مكتبة المختب*.
- 12) الملحم & ,وليد ع . (2007). *ضغوط العمل و علاقتها باتجاهات العاملين نحو تسرب الوظيفي .الرياض ,السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .*
- 13) النوشان ع . ب. (2003). *ضغوطات العمل و اثرها على اتخاذ القرارات .رسالة ماجستير .الرياض ,السعودية :أكاديمية نايف للعلوم الادارية*.
- 14) اولاد الطالب ب , & .مسيران ع . (2018). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري .مؤكتر مكملة لنيل شهادة الماستر .ادار , العلوم الاجتماعية ,الجزائر :جامعة احمد دراية .*
- 15) بو الشرس كمال . (2015). *الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية . الاردن : دار الايام للنشر والتوزيع*.
- 16) حريم ح . (2013). *السلوك التنظيمي(سلوك الافراد في المنظمات) .(الاردن عمان :دار زهران للنشر و التوزيع*.
- 17) حمادات م. ح . (2008). *السلوك التنظيمي . عمان :حامد للنشر وتوزيع .*
- 18) حنيني فاطمة . (2014). *دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعمل بالمؤسسة الجزائرية .رسالة ماجستير . ادار , قسم العلوم الاجتماعية ، الجزائر : جامعة ادرار .*

قائمة المراجع

- (19) خان احلام. (2016). اهمية اعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. *مذكرة دكتوراه*. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (20) خيرالدين، ا. خ. (2010/2011). علاقات ضغوط العمل بالرضا الوظيفي. بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- (21) ديفيز كيث. (1976). *السلوك الانساني في العمل*. (ترجمة سيد عبد الحميد ومحمود اسماعيل يوسف، الخرج) القاهرة: دار النهضة.
- (22) رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجع نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر*، 61.
- (23) سالم حيدر رسن. (2021). توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية للحد من حالات الاستنزاف الشعوري لدى الموظفين. *المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 268.
- (24) سعد مهدي حسين. (بلا تاريخ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 57.
- (25) سمراء، ا. ح. (2013). قياس تأثير في مستوى الاداء الوظيفي. *العدد*. 36, pp. 181–182.
- (26) شهلاء حمزة صادق الجبوري. (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام. *مجلة جامعة كركوك للدراسات الانسانية*، 221–220.
- (27) شهيد هدى. (2020). *اثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الاداري*. الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- (28) صولح سماح. (2013). دور تسيير الراسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة. *اطروحة دكتوراه*. بسكرة، علوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (29) عبدالرحمان، ت. (1994). المدير في مواجهة ضغوط العمل. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- (30) عبود سعاد. (2017). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية راس المال البشري (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر). *مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه*. بسكرة، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (31) عقيلي، ع. و. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. عمان الاردن: دار وائل للنشر و توزيع.
- (32) عماد، ع. ا. (2016). *سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والاشكالية من الحداثة الى العولمة*. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- (33) عويضة، ك. م. (1996). *علم النفس الصناعي*. بيروت: دار الكتب العلمية.
- (34) فاطمة دريدي. (2018). انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. *اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه*. بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (35) فوجيل، ه. (2016). أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي. *مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر*. قالمة، قسم علم الاجتماع، الجزائر: جامعة 8ماي 1945 قالمة.
- (36) كرميش كهيبة، و لامية خشيان. (2020). دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ القدرة التنافسية في المؤسسة. *رسالة ماجستير*، 43–44. برج بوعريش، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد البشير الابراهيمي.
- (37) ماهر، ا. (2003). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. بيروت: الدار الجامعية للنشر و توزيع.
- (38) مصطفى بن عودة. (2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة. *مجلة دراسات_العدد الاقتصادي*، 266.
- (39) مصطفى محمود ابوبكر. (2003). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإصدار e2)*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

قائمة المراجع

- 40 مصطفى م. ا. (2005). *التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- 41 معاوي س. (2008). *الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية*. رسالة ماجستير. 69, عنابة, قسم علم الاجتماع , الجزائر :جامعة باجي مختار عنابة.
- 42 نهي عيسى يوسف عبدالله. (2016). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها براس المال الفكري للتميز بالاداء وكسب ميزة تنافسية*. دبلوم عالي بالادارة العامة. الكويت: الكويت.
- 43 هديل مجيد مشكور، و ناصر حسين غني . (2023). *الالتزام الوظيفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية* . مجلة نسق، 705.
- 44 هيجان , ع. ا. (1998). *ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كفيية إدارتها*. الرياض :معهد الادارة العامة.
- 45 وافية صحراوي. (2013). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية*. مذكره لنيل شهادة الدكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر العاصمة.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00771/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: ديوان مؤسسات الشباب والرياضة
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- تونسي رياض
- 2- جحيش عقبة
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

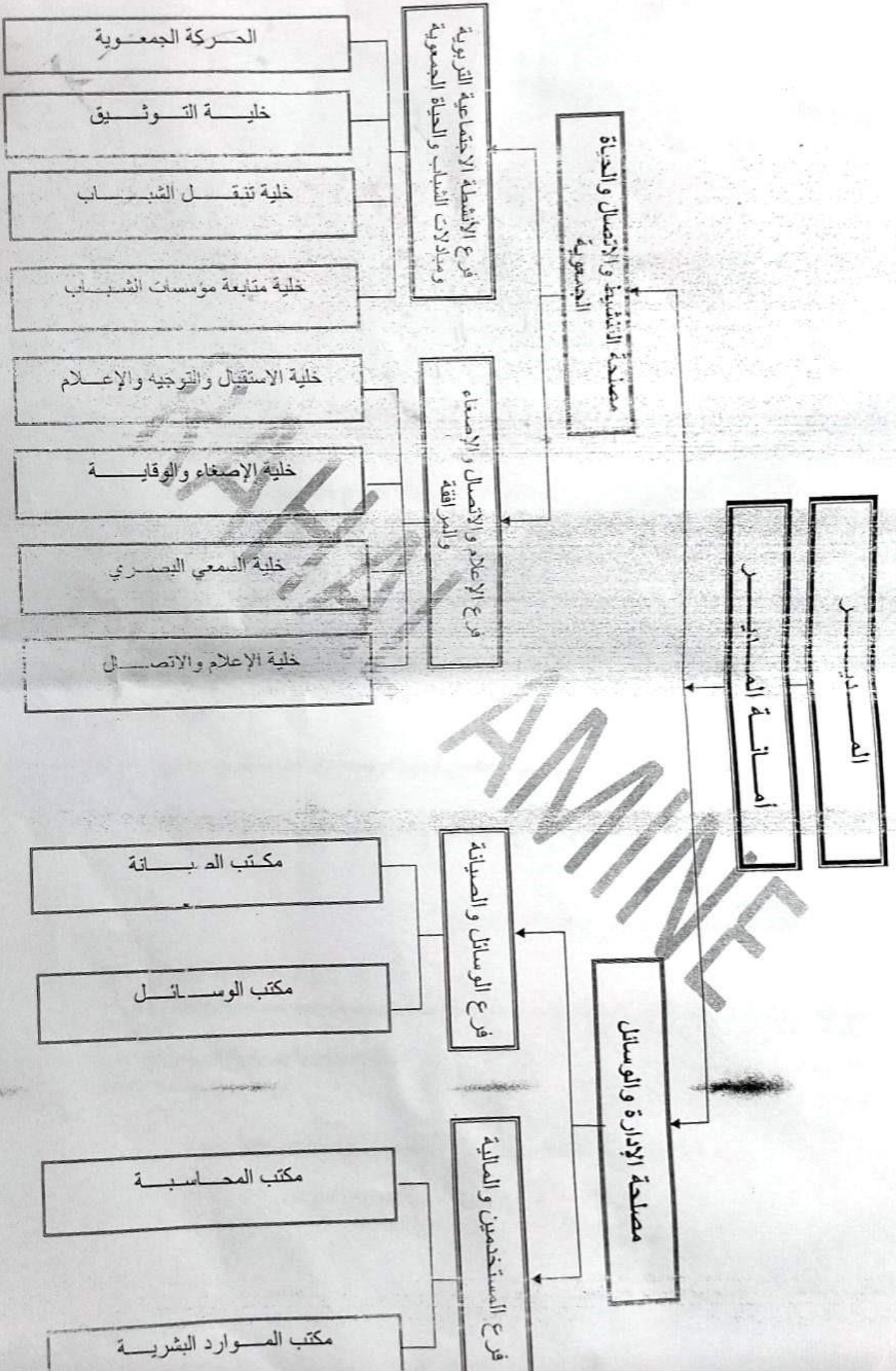
بسكرة في: 20-05-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة):
الصفة: M.D. طالب ماجستير
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 877966 والصادرة بتاريخ: 2019/08/29

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المسير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر المقافة التسطيرية في التحفيز من منظور العمل
د. أسماء جالية بديوان مؤسسات الشباب والرياضة - بسكرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/04

توقيع المعني:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): توفيق نديري رياحي الصفة: م.د. طالب ماجستير

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 8.05880.52.6 والصادرة بتاريخ: 2020/06/10

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنونها:

أثر النزاهة التنظيمية في التنفيذ من ظروفات العمل
دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب والرياضة
بسكرة

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/04

توقيع المعني:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

استبانة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
أخي الفاضل، أختي الفاضلة...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل ا".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة التنظيمية في التقليل من حدة ضغوطات العمل بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبين

- جحيش عقبه
- تونسي رياض

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية العمال الإداريين، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة 30 إلى أقل من 40 سنة 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي ليس تقني في ماستر دراسات عليا
4. الخبرة العامة في العمل:
 - أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات
 - من 10 إلى أقل من 15 سنة
 - من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

عنه، موافقتك أو عدم موافقتك درجة تحديد والمرجو المؤسسة، في تقيس الثقافة التنظيمية التي العبارات من مجموعة يلي فيما اختيارك تناسب التي العبارة علامة (x) أمام بوضع وذلك

أنواع الثقافة التنظيمية وعبارات القياس					الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: الثقافة البيروقراطية
					01
					تركز ثقافة المنظمة على الالتزام بالمسؤوليات بدقة
					02
					الرقابة الدورية للعاملين هي أحد الأسس الأساسية في ثقافة المنظمة
					03
					ثقافة المنظمة لا تعطي أهمية للتنوع الثقافي للعاملين
					04
					ثقافة المنظمة تركز بشكل رئيسي على الامتثال للوائح والأنظمة في إدارة العمل
موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: الثقافة الابداعية

بشدة				بشدة		
					التميز في الأداء يعتبر المسعى الأول لثقافة المنظمة	05
					ثقافة المنظمة لا تشجع دور فرق العمل في التعامل مع المشاكل	06
					تشجع ثقافة المنظمة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة	07
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: الثقافة الداعمة	
					ثقافة المنظمة لا تولي أهمية للعدالة بين العاملين	08
					تعزز الثقافة التنظيمية الثقة لدى العاملين داخل المنظمة	09
					ثقافة المنظمة تؤيد مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار	10
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: ثقافة المهمة	
					يتم تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم الشخصية	11
					تركز إدارة المنظمة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله	12
					يتم تكييف إجراءات العمل وفقا لطبيعة المهمة المطلوبة	13

المحور الثاني: ضغوطات العمل

موافقتك أو عدم موافقتك درجة تحديد والمرجو المؤسسة، تقيس مصادر ضغوطات العمل في التي العبارات من مجموعة يلي فيما اختيارك تناسب التي العبارة علامة (x) أمام بوضع وذلك عنه،

أبعاد ضغوطات العمل					الرقم
وعبارات قياس					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	أولا: بعد طبيعة العمل
					01 إمكانياتي وقدراتي الفكرية لا تستغل بالشكل المطلوب
					02 نقص كبير في التجهيزات وهذا ما يعوق إنجاز المهام

					أقوم بمهام أكبر من التي يمكنني القيام بها	03
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق غير بشدة	ثانيا: صراع الدور	
					اتلقى أوامر مختلفة في العمل من عدة اشخاص	04
					تدخل الاخرين في عملي	05
					التكليف بمهام خارج التخصص	06
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثا: عبء الدور	
					اتضابق واواجه مشاكل بسبب كثرت وحجم الاعمال	07
					ضيق الوقت وضغط المهام المطلوبة من العامل	08
					التكليف بإنجاز اعمال الغائبين	09
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	رابعا: غموض الدور	
					الهدف المطلوب تحقيقه من عملي غامض بالنسبة لي	10
					أحيانا لا اعرف ما هو المطلوب مني القيام به	11
					اشعر بالتردد بشأن نطاق صلاحياتي في وظيفتي الحالية	12

شاكرين لكم حسن تعاونكم