

المناخ التنظيمي وضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية وضرورة العلاج

Organizational climate and pressures of work, a complex relationship between inevitability and necessity of treatment

خولة جلجلي طالبة ماستر إدارة الأعمال جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر djeloulis555@gmail.com	آسية هبري * أستاذة محاضرة أ. جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر assia.hebri@univ-mascara.dz
حياة زكري طالبة ماستر إدارة الأعمال جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر samirazzaa@gmail.com	

تاريخ القبول: 2021/01/13

تاريخ الاستلام: 2019/12/21

الملخص:

يشير المناخ التنظيمي إلى التفاعل بين خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي والخبرات والتجارب والتعليم والثقافة وبيئة العمل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الأبعاد التي تحدد المناخ التنظيمي من هيكل تنظيمي مركزي القرار، اتصالات، أنظمة أجور وحوافز، نمط القيادة، التكنولوجيا. أكدت الدراسة التالية وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية إيجابية مهمة ومتفاوتة التأثير بين ضغوط العمل والعوامل السابقة، في إطار مناخ تنظيمي ملائم يعمل كوسيط ناجع بين متطلبات الوظيفة والحاجات المهنية للأفراد.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي؛ ضغوط العمل؛ الاتصال الفعال؛ إدارة الضغوط الوظيفية؛ الموارد البشرية.

Abstract:

The organizational climate refers to the interaction between individual characteristics largely associated with the knowledge system, experiences, education, culture and working environment that distinguish the organization from other organizations and varies from organization to organization according to the dimensions that determine the organizational climate of organizational structure, incentive and

*المؤلف المرسل: د- هبري آسية ، الإيميل: assia.hebri@univ-mascara.dz

wage system communications, leadership style, taking decision and technology. The following study confirmed the existence of important positive statistical correlations and varying impact between work pressures and previous factors, which supports the need to pay attention to the management of work pressures as a source of occupational anxiety and job dissatisfaction and occupational combustion within a suitable regulatory environment that acts as a viable intermediary between job requirements and the professional needs of individuals.

Keywords :Organizational climate; work pressures; effective communication; pressures management;human resources.

مقدمة:

نتيجة لإفرازات وتفاعلات العناصر المعقدة والتطور التكنولوجي في المجتمع والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، أصبحت ضغوط العمل من سمات العصر الحديث ورغم الآثار السلبية المترتبة عليها، إلا أنه يمكن إدارتها والتحكم فيها بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للشركة أو المؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم.

من المفروض أن يكون التنظيم مكانا يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام وتعاون لتحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا عمليا صعب الحدوث على الأقل في فترة زمنية طويلة، بسبب ما تتعرض له المنظمة من تغيرات خارجية وداخلية تؤدي إلى ظروف غير مثالية للعمل، فقد نجد في بعض الأحيان أن الظروف الخارجية تملّي على التنظيم التعديل في السياسة الإنتاجية أو التسويقية وأحيانا نجد أن المناخ التنظيمي قد تعكر نتيجة لفلسفة و أنماط قيادية فرضت نفسها و أحيانا أخرى يكون الصراع الداخلي سببا رئيسيا في تغيير المناخ التنظيمي، من خلال هذا يمكننا طرح السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن خلق نظام جماعي متكامل لتحسين المناخ التنظيمي في المنظمات للتقليل من ضغوط العمل و إدارتها ؟ ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية: ما هي أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على عملية إدارة ضغوط العمل؟ ما هي درجة تأثير هذه الأبعاد على ضغوط العمل لموظفي الخزينة الولائية لولاية البيض نموذجا ؟.

❖ فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط

العمل وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحفيز و ضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرار وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

✓ توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

2. الفرضية الثانية: يوجد تفاوت في درجة تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل.

3. الفرضية الثالثة : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ للتأثير على ضغوط العمل تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

❖ أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل فيما يلي:

1. إلقاء الضوء على متغيرات تنظيمية في العمل تؤثر يوميا على مستوى ضغوط العمل.
2. التنبيه إلى وضعيات عمل بسيطة في المظهر وعميقة في الأثر.
3. تحديد مسؤوليات كل من الفرد و المنظمة في ظهور ضغوط العمل و تطويرها وعلاجها.

❖ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة التالية إلى ما يلي:

1. دراسة التأثير العميق للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل والتحليل الخاص بنتائجه.
2. توضيح الأبعاد المؤثرة في مناخ العمل والتي قد تكون طرفا مهما في خلق ضغوط عمل مرتبطة بنوع الوظيفة وظروف العمل المادية والتنظيمية والنفسية السائدة في مناخ العمل.
3. الإشارة إلى الارتباطات السببية بين ضغوط العمل والجو العام للعمل وتفسير بعض النتائج المتوقعة من كل ظروف عمل سائدة.

4. التركيز على متغيرات المناخ التنظيمي التي يمكن ان تسبب ضغوط عمل من أنواع جديدة

حسب الوظيفة الفرد و المجتمع.

5. توضيح العلاقة الموجودة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة.

❖ **منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وتم استخدام وسائل جمع

البيانات الثانوية من الأدبيات المتعلقة بموضوع علاقة المناخ التنظيمي بضغوط العمل

،بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، أما في المنهج التحليلي

فاعتمدنا على الدراسة الميدانية و ذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان ثم القيام بتحليل البيانات

من أجل التوصل إلى نتائج متعلقة بتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في

المؤسسة مكان الدراسة.

1. **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالخبزينة العمومية المدروسة.

2. **أسلوب المعاينة:** يتم استخدام أسلوب المعاينة غير الاحتمالي نظرا لعدم توفر معلومات عن

خصائص المجتمع.

3. **وحدة المعاينة:** تتمثل في هذا البحث على العاملين سواء ذكر أو أنثى بشرط فهم أسئلة

الاستبيان وقبول التعاون.

4. **حجم عينة البحث :** قدر حجم عينة الدراسة ب 70 فردا.

5. **الادوات الإحصائية و تحليل البيانات:** تم التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS.20)

حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتفقة مع أهداف البحث و المتمثلة في

استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحديد خصائص مفردات العينة من خلال:

✓ استخراج النسب المئوية والتكرارات، وصف استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ اختبار معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي

و ضغوط العمل.

✓ اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي ككل على ضغوط العمل.

✓ تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الضغوط وفقا للخصائص

الديمغرافية لعينة الدراسة.

6. عرض نتائج العينة و تحليلها: تم الاعتماد على الجداول التكرارية و النسب المئوية والمتوسطات و ذلك من أجل وصف عينة البحث طبقا للعوامل الديمغرافية إضافة إلى تحليل إجابات عينة البحث.
7. التحليل الخاص بالعوامل الديموغرافية لأفراد العينة: تم تحليل 70 استبيان من مجموع 90 من عينة الدراسة وهذا راجع إلى عدم صلاحيتها ويخص الأمر عوامل عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى، مدة الخدمة في القطاع، الوظيفة، الأجر.

1. الإطار النظري: التعريف بمصطلحات الدراسة.

1. المفهوم العام للمناخ التنظيمي: المناخ مصطلح واسع المعنى، سواء كان المقصود به الجو أو البيئة الداخلية للمنظمة، فالمناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم ولإضفاء صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. وقد تباينت مواقف الكتاب الذين تناولوا مفهوم المناخ التنظيمي بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية. عرف فيلد وابلسون: المناخ التنظيمي على أنه "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة" وعرفه فورهند و جلمر: "على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات و تؤثر على سلوك العاملين لديها"، كما عرفه الدكتور عبد الفتاح الشربيني بأنه: "تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة الداخلية.

2. أبعاد المناخ التنظيمي: تتمثل في :

- ✓ الهيكل التنظيمي: يقصد به الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة و درجة الرسمية في اتخاذ القرارات ودرجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرارات و يقصد به حجم المنظمة , فالهيكل التنظيمي ينظر له على أنه نموذج و شبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد، يحدد الأدوار و المستويات والمهام داخل التنظيم (الصيرفي، 2005، ص334).
- ✓ نمط القيادة: عملية تؤثر على دافعية الأفراد و اتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل و تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين

الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم المكافآت و يهتم بمشاكلهم و يدافع عن مصالحهم وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم الولاء و القبول و الطاعة، الشيء الذي يكسب القائد شرعيته ومن هنا نجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارسها إدارة هذه المنظمات (بالميلود، 2004، ص05).

✓ **نمط الاتصالات:** للاتصالات دور هام داخل المنظمات فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات الخاصة بالعمل داخل المنظمات و ترتفع كفاءته، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، فهي تساعد في القيام بما يلي:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
 - تعريف المشاكل و سبل علاجها.
 - تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
 - التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
 - تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
 - التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- ✓ **التكنولوجيا:** يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد، التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد و كذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية و مواكبة المستجدات في البيئات المحيطة و لكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فان استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:
- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها و معرفة خصائصها.
 - العمل على تدريب قوة العمل و زيادة مهارتها و قدراتها.
 - العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال و قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

✓ **العمل الجماعي و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل للتنظيم و بطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، تحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عملية

اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي، نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف حيث تنتج عملية المشاركة الفرص لإبداء الرأي و ترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل.

✓ الحوافز: تعود كلمة الحوافز إلى كلمة حفز في اللغة وهي بمعنى الدفع من الخلف و يشير لفظ الحوافز اصطلاحا، إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته، هي العوائد التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتمييزه في أدائه مع الزملاء وتعتمد على مبادئ أهمها:

- الاعتمادية: الحافز يكون تابع للسلوك المرغوب فيه.
- الوعي: معرفة السلوكيات التي يتم المكافئة عليها.
- التوقيت: الحافز يتبع السلوك بسرعة وبدون تأجيل أو تعطيل.
- الحجم: موازنة الحافز للمجهود المبذول.

3. مفهوم ضغوط العمل: عرف الكاتبان Matteson et Ivancevich : ضغط العمل ببساطة على أنه: استجابة متكيفة تعديلها و تتوسطها خصائص الشخص أو عملياته الشخصية النفسية التي هي الاستجابة نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص (حريم، 2004، ص284) و يرى هيجان أن: "ضغوط العمل تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد أو البيئة التي يعمل بها، بما في ذلك المنظمة حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية و نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر بدورها على أدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار و إدارتها بطريقة سليمة.

4. الأسباب الرئيسية لضغوط العمل: متعددة الأوجه والمصادر منها ما يلي:

1.4. أسباب تتعلق بطبيعة العمل و ظروف المنظمة: منها ما يلي :

✓ غموض دور الفرد في المؤسسة: يقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه و قد ينتج شعور الفرد لعدة أسباب أهمها :عدم فهم الفرد لأبعاده و جوانب عمله، عدم توافر

المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله، قصور قدرات الفرد عن ما هو مطلوب، وهي تتمحور أساسا حول العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين و زملاء العمل.

✓ تعارض دور الفرد: يظهر تعارض دور الفرد في العمل، حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لانجازها ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام، بعدم رغبته في أدائها و لا يعتبرها جزء من مهام وظيفته بالإضافة إلى أنها تكون متشعبة و متداخلة مع مهام و ادوار أخرى ومن أمثلة ذلك حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة و يتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة (الباقى ص.إ)، السلوك الفعال في المنظمات، 2002، ص 113).

✓ العمل الزائد عن طاقة الفرد: يقصد به المهام، الوظائف ومتطلبات العمل التي تكون فوق طاقة تحمل الفرد ويؤدي ذلك إلى الإرهاق الجسماني، النفسي وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، توتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة ارتفاع معدل الكلسترول في الدم زيادة دقات القلب ميل الأفراد إلى عادات سيئة كالتدخين

✓ عدم التوافق بين الفرد وظروف العمل والمؤسسة: 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 (الباقى ص.إ)، السلوك الفعال في المنظمات، 2002، ص 114). قد تؤدي خصائص البيئة وظروف العمل المادية إلى الشعور بضغط مثل الحرارة الرطوبة التهوية وأيضا المعوقات الاجتماعية المكتنية. يختلف الأفراد في درجة تكيف سلوكهم مع سياسات المؤسسة فبعضهم لا يستطيع التكيف ومن هنا تتولد الضغوط الوظيفية المقصودة .

2.4. أسباب مرتبطة بالشعور بالضغوط الخاصة بجوانب شخصية الفرد: يواجه الفرد ضغوطا كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل و مؤثرات و ظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة، فقد تكون ناشئة عن مؤثرات تتعلق بحياة الفرد الخاصة و ما يتعرض له من أحداث شخصية ، تعقيدات الحياة العصرية و التغيرات الاجتماعية و التقنية وكذا الانتقال

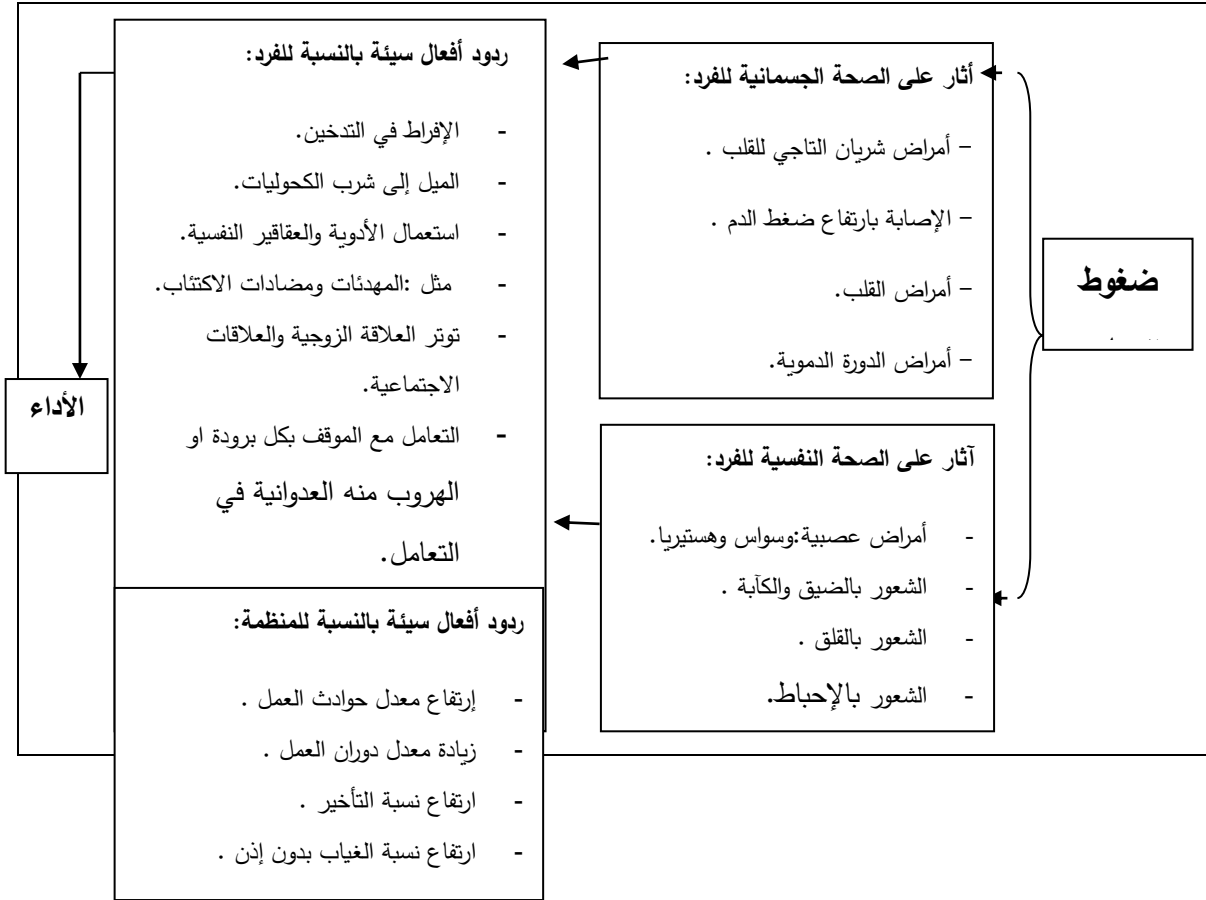
المستمر من وظيفة و من بلد لآخر و الذي كثيرا ما يؤدي إلى مشاكل عائلية من كل الأنواع.

3.4. أسباب الشعور بالضغط الخاصة بالعلاقات العائلية و الاجتماعية: لا يقع الفرد تحت مجموعة من الضغوط في العمل فحسب، بل تحت ضغوط ناتجة عن علاقاته العائلية و الاجتماعية و من أمثلة هذه الضغوط ، اضطراب الحياة الزوجية و العلاقات الاجتماعية ،حيث توصلت الدراسات إلى وجود علاقة بين متطلبات عمل الفرد و بين حياته العائلية فكلما زادت درجة صراع العائلة أدى ذلك إلى شعوره بالتوتر و الضغوط أثناء تأدية عمله.

✓ صراع تداخل الأدوار: يقع الفرد في صراع عندما يجد نفسه أمام أكثر من عمل فهو يريد أن يقوم بأداء مهامه على أكمل وجه، فيضطره ذلك إلى العمل وقتا إضافيا وبالتالي يأخذ عمله جزءا من وقته ،الذي من المفروض ان يقضيه في منزله لا يستطيع أن يولي عائلته اهتماما عادلا، حيث يعود من عمله متعبا و مرهقا . ولا شك في أن صراع تداخل الأدوار وتعدد المهام يظهر بوضوح لدى الفرد المتزوج أكثر من الفرد الأعزب.

5. نتائج أو آثار ضغوط العمل: للضغوط الوظيفية آثار جسمانية ونفسية تظهر على الفرد والمنشأة التي يعمل بها و يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): نتائج وآثار ضغوط. العمل.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 325.

6. إدارة ضغوط العمل: من بين ما يمكن للمنظمات القيام به للوقاية من ضغوط العمل ما يلي:

✓ تكيف العمل حسب متطلبات وصفات العامل فيما يخص تصميم مكان العمل واختيار أدوات وطرق العمل والإنتاج، بهدف الحد من الروتين وتراكم العمل وتخفيف آثار كل ذلك على العامل.

✓ تنظيم الوقاية بتعديل مجموعة من الأمور كتنظيم العمل وظروفه، العلاقات الاجتماعية في مكان العمل.

✓ إضافة إلى هذه الأمور العامة تركز الوقاية من التوتر على قواعد خاصة تهدف إلى الحد من بعض المخاطر التي يشتبه في كونها مصدرا لهذا التوتر ومن بين هذه القواعد نذكر:

- قواعد الوقاية من المخاطر الناتجة عن الفوضى والضجيج.
- قواعد الوقاية من المخاطر المرتبطة بالعمل على الشاشات.

- قواعد متعلقة ببعض الأنواع المعينة من الأعمال خلال الليل، العمل في دوريات العمل كبديل.
- قواعد متعلقة بالعلاقات في أماكن العمل كمبدأ عدم التمييز والالتزام بمنع التسلط والمضايقات والتحرش.

7. طرق علاج ضغوط العمل من جانب الفرد: هناك عدة طرق يلجأ فيها الفرد إلى جهة خارجية لتساعده في معالجة ما يعانيه من الشعور بضغوط العمل، هناك طرق أخرى يقوم فيها الفرد بنفسه بمعالجة الضغوط التي يعاني منها في بيئة العمل، يمكن تلخيص هذه الطرق بمزاياها وعيوبها (الباقي م.ص، السلوك التنظيمي، 1990، ص ص 205، 204)، يبين الجدول الموالي مزايا و عيوب كل طريقة كما يلي:

الجدول رقم (01): مزايا و عيوب طرق علاج الضغوط من جانب الفرد.

طرق التعامل مع ضغوط العمل.	المزايا	العيوب
• طرق العلاج الخارجية في معالجة ضغوط العمل . • الادوية والعقاقير .	- لها تأثير قوي وسريع في إحداث هدوء للفرد من التوتر . - سهولة التناول ومقنعة للفرد .	- غالية الثمن . - لها تأثيرات جانبية على الصحة العامة وقد تكون سامة . - تعطي للمستخدم حماية مستقبلية محدودة الأثر .
• الأطباء النفسيون العلاج النفسي .	- تحسين فهم الفرد لنفسه وبالتالي يمكن تقليل شعوره بالضغوط و يتم تعريف الفرد بالأعراض الجسدية المصاحبة للضغوط ليتعامل معها بسرعة .	- تحتاج إلى وقت يقضيه الفرد في الجلسات . - مرتفعة الثمن أيضا . - تعتمد على قدرة الفرد والطبيب على تكوين علاقة شخصية تساهم في العلاج النفسي .
• طرق التعامل مع الضغوط من جانب الفرد ذاته . • الاسترخاء .	- طريقة رخيصة الثمن . - سهولة الاستخدام . - ليس لها تأثير سلبي على جسم الإنسان .	- تحتاج إلى بذل الوقت من جانب الفرد . - تحتاج إلى فترة زمنية حتى يتعلمها الفرد ويساندها .

• التأمل .	- نفس مزايا الاسترخاء يضاف إليها أنها طريقة يمكن استخدامها في أي وقت .	
• التمارين الرياضية	- تؤدي إلى حدوث انفراج ذهني للفرد - تؤدي إلى رفع فاعلية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للإجهاد.	
• التدريب على مقاومة وعلاج الضغوط الوظيفية. • التدريب عن طريق البرامج التدريبية. • التدريب حول طرق استعمال جهاز إلكتروني.	- إكساب المتدرب قدرة على مواجهة وعلاج الضغوط. - سهولة الاستخدام حيث يمكن استخدامها بواسطة حجارة بطارية بالإضافة إلى أنها سهلة الحصول.	- غالية الثمن. - تحتاج إلى قناعة الفرد بفاعليتها.

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 331.

يلاحظ أن التعامل مع ضغوط العمل من جانب الفرد يتوقف على عدة عوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **اختلاف صفات الأفراد الشخصية :** يضاف إلى ذلك اختلافهم في بيئة العمل التي يعملون بها فبعض الأفراد يكونون وأكثر عرضة للضغوط والتوترات من غيره كما يختلف الأفراد فيما بينهم في الشعور بالضغوط وبالتبعية يختلفون فيما بينهم في التعامل مع الضغوط وإلى جانب هذا فإن ما اكتسبه الفرد في مرحلة الطفولة والشباب من صفات اجتماعية يكون له تأثير على كيفية التعامل والتأقلم مع الضغوط .

✓ **الخبرة السابقة للفرد ومعرفته المكتسبة:** فالفرد في تعامله مع الضغوط يكتسب خبرة في التعامل مع الأخطار والتوترات الناجمة عن الأحداث المرتبطة بالضغوط وبالتالي يستطيع أن يتعامل جيداً مع الضغوط المستقبلية و مع أي أحداث ستقع له في المستقبل ، وبذلك تتحول الأحداث الخطيرة إلى أحداث غير خطيرة .

✓ **التحكم في الظروف المتواجدة ببيئة العمل:** فالظروف المتواجدة ببيئة العمل والتي ينتج عنها ضغوط العمل إما يمكن التحكم فيها بحيث تقل أحداث الضغوط داخل العمل أو التعلم كيفية

التعامل مع الظروف التي يصعب التحكم فيها يجعلها أقل نسبياً للضغوط (محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، صلاح محمد عبد الباقي، 1990، ص 225).

8. طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة: نستخلص من نتائج الدراسات السابقة في مجال

بحث طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنشأة أن هناك أربع مجموعات من الطرق التي يمكن للمنشأة أن تقوم بها لعلاج ضغوط العمل المتواجدة في بيئة عملها وتتمثل فيما يلي (محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، صلاح محمد عبد الباقي، 1990، ص 204، 203):

الجدول رقم (02) : مزايا طرق علاج ضغوط العمل من جانب المنظمة.

طريقة التعامل مع ضغوط العمل .	المزايا.
• الطرق والوسائل المتصلة بسياسات التنظيم بالمنشأة : - الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف. - وضوح فرص الترقية بالهيكل التنظيمي للمنظمة. - تحديد معايير واضحة للاختبار والترقي داخل المنشأة.	- إعادة توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات. - إعادة التوازن لاختصاصات الوظائف ولكل هذه المزايا أهمية في تخفيف حدة ضغوط العمل. - إعادة التوازن بين حجم العمل المسند إلى أقسام والوظائف المختلفة بالهيكل. - تعطي فرصة للأفراد لمعرفة أوضاعهم الوظيفية المستقبلية وبالتالي تقليل الشعور بالتوتر.
• الطرق والوسائل المتصلة بسياسات العمالة بالمنشأة : - دراسة مسببات الضغوط بالمنشأة . - الاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنشأة. - إتباع المنشأة للأسباب الحديثة في تقييم الأداء. - دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للأفراد.	- تأمين الأفراد ضد المشاكل والتوترات الناتجة عن شغلهم لوظائف لا تتناسب مع قدراتهم أو مؤهلاتهم - التعرف على مسببات الضغوط بالمنشأة والتي قد تكون الإدارة العليا في غفلة عنها. - اقتراح الوسائل الفعالة للتعامل مع المسببات المتعارف عليها. - تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط . - استكشاف بوادر الأزمات قبل حدوثها. - الشعور بالانتماء للمنشأة يعطي للأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط. - تساعد على تحسين أداء الأفراد. - شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء. - تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء الشدة والتساهل . - تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للتقليل من مكان إلى آخر.
• الطرق والوسائل المتعلقة بسياسات التدريب داخل المنشأة : - إعداد البرامج التدريبية عن الضغوط. - إعداد برامج تدريبية للتحليل الذاتي.	- تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط . - استكشاف بوادر الأزمات قبل حدوثها. - الشعور بالانتماء للمنشأة يعطي للأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط. - تساعد على تحسين أداء الأفراد. - شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء. - تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء الشدة والتساهل . - تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للتقليل من مكان إلى آخر.
• الطرق والوسائل المتصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين بها. - الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات. - تعريف العاملين بقنوات تلقي التظلمات والشكاوى.	- تحقيق نوع من العلاج الوقائي للضغوط . - استكشاف بوادر الأزمات قبل حدوثها. - الشعور بالانتماء للمنشأة يعطي للأفراد القدرة على امتصاص التوترات والصدمات الناتجة عن الضغوط. - تساعد على تحسين أداء الأفراد. - شعور العاملين بعدالة تقييم الأداء. - تجنب عيوب التقييم عن طريق الرئيس المباشر من أخطاء الشدة والتساهل . - تخفيف حدة الشعور بالضغوط المصاحبة للتقليل من مكان إلى آخر.

- تحقيق قدر من الضمان للمنشأة عن طريق تحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إتاحة الفرصة للمناقشة في مسببات الضغوط التي يشعر بها الأفراد أثناء انعقاد الدورة.
- إحداث راحة نفسية وجسمانية للأفراد في أثناء الدورة نتيجة لإبتعاد الأفراد عن بيئة أعمالهم التي تولد الضغوط.
- ترشيد السياسات واللوائح والقواعد التي تسير عليها المنشأة كنتيجة طبيعية للاشتراك في وضعها.
- تخفيف حدة الشعور بالغيرة في المنشأة
- تخفيف حدة الضغوط بين المسيرين ومرؤوسيهـم أو بين المرؤوسين بعضهم البعض.
- استكشاف أوجه الظلم التي قد يتعرض لها الأفراد والتي يكون لها اكبر الأثر في الشعور بالضغوط.

المصدر: ظروف العمل، الإجهاد في المنظمات ،(2007) GREC ، ص 08.

خلاصة :

إن العلاقة بين ضغوط العمل و المناخ التنظيمي للعمل يزيد من الحاجة إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتهني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتقاء بمستوى الأداء للأفراد، مع الإشارة إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل، ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته في المؤسسات، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدثان تلقائياً إذا ما درست مصادرها على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المنشأة وتوفير الظروف التنظيمية والطبيعية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

II. الإطار التطبيقي: دراسة ضغوط العمل والمناخ التنظيمي لعينة من موظفي الخزينة العمومية لولاية البيض.

تم في هذا الإطار توزيع استمارات إستبيان على موظفي الخزينة العمومية لولاية البيض، مكان الدراسة، بصفته يتكون من تداخلات تنظيمية تساعد على تحليل متغيرات الدراسة.

1. تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة:

تم تحليل 70 وثيقة استبيان من مجموع 90 من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى عدم صلاحيتها ويخص الأمر عوامل عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى، مدة الخدمة في القطاع، الوظيفة، الأجر، أثبتت النتائج التوزيع التالي (أنظر الملحق 03):

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسب
الجنس	ذكر	34	48.6
	أنثى	36	51.4
السن	أقل من 30 سنة	10	14.3
	بين 30-40 سنة	33	47.1
	بين 40-50 سنة	21	30.0
	أكبر من 50 سنة	6	8.6
المستوى	شهادة التعليم المتوسط	5	7.1
	بكالوريا	26	37.1
	ليسانس	33	47.1
	دراسات عليا	6	8.6
مدة الخدمة في القطاع	أقل من 5 سنوات	22	31.4
	ما بين 5-10 سنوات	18	25.7
	ما بين 10-20 سنة	6	8.6
	أكثر من 20 سنة	24	34.3
الوظيفة	عامل	58	82.9
	الوكيل المفوض	2	2.9
	رئيس مكتب	9	12.9

1.4	1	أمين الخزينة	
32.9	23	من 15000 دج إلى 30000 دج	الدخل
18.6	13	من 30000 دج إلى 40000 دج	
25.7	18	من 40000 إلى 50000 دج	
22.9	16	أكثر من 50000 دج	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SPSS 20.

يبين الجدول السابق ، أن معظم أفراد العينة كانوا من الإناث ، إذ بلغ عددهم 36 أنثى، أي بنسبة 51,4 % ، و أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) وبلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئة العمرية 33 فردا بنسبة 47,1 % أما فيما يخص المستوى التعليمي، فمعظم أفراد العينة حاصلون على شهادة ليسانس ، إذ بلغ عددهم 33 فردا بنسبة 47,1 % ، وتبين أن مدة الخدمة في القطاع لدى أفراد العينة كان أكثر من 20 سنة حيث كان عددهم 24 فردا بنسبة 34 % ، أما فيما يخص الأجر فقد كان معظم أفراد العينة من ذوي الأجر من (15000 دج-30000 دج) وكان عددهم 23 فردا بنسبة 32,9 %.

2. التحليل الإحصائي لإجابات العينة: من خلال معالجة المعلومات الواردة من إجابات العينة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20 ، تم إستخراج الجداول الخاصة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغيرات (أنظر الملحق 04) و كذا مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع (أنظر الملحق 02) ، التي يوضحها الجدول الموالي: **الجدول رقم (4):** المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي و درجة الموافقة عليها.

أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الهيكل التنظيمي	2.91	1.263	عالية
الاتصالات	2.68	1.213	عالية
سياسة التحفيز	2.94	1.278	عالية
مركزية القرار	3.16	1.260	عالية
نمط القيادة	3.09	1.235	عالية
التكنولوجيا	2.43	1.168	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SPSS 20

يبين الجدول أدناه مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

الجدول رقم (05): مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

ضغوط العمل	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	سياسة التحفيز	مركزية القرار	معلومات القيادة	التكنولوجيا
ضغوط العمل	0.495	0.422	0.401	0.507	0.504	0.550
الهيكل التنظيمي	1.000	0.558	0.624	0.631	0.665	0.584
الاتصالات	0.422	1.000	0.379	0.498	0.394	0.362
سياسة التحفيز	0.401	0.379	1.000	0.674	0.673	0.551
مركزية القرار	0.507	0.498	0.674	1.000	0.744	0.580
نمط القيادة	0.504	0.394	0.673	0.744	1.000	0.529
التكنولوجيا	0.550	0.362	0.551	0.580	0.529	1.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SPSS 20.

من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة تم الحصول على مصفوفة معاملات الارتباط (أنظر الملحق 02)، وكذا تحليل معامل الارتباط بيرسون (أنظر الملحق 5)، إضافة إلى تحليل معاملات نموذج الانحدار (أنظر الملحق 06)، و أثبتت النتائج، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما يظهر التحليل معادلة الانحدار بمعامل $R = 0.636$ الرابط بين المتغير التابع مع المتغيرات المستقلة ومعامل التحديد R^2 ذا القيمة 0.405، مرتفعة عند مستوى الدلالة $\text{Sig} (\alpha = 0.000)$ أقل من $\alpha = 0.05$ وهي ذات دلالة إحصائية، يبين الجدول التالي معاملات المتغيرات الخاصة بالنموذج كما يلي:

الجدول رقم (06): معاملات نموذج الانحدار المتعدد بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي و ضغوط العمل.

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	BETA	قيمة الإحصائية t	مستوى الدلالة
الثابت	0.805	0.267		3.011	0.000
الهيكل التنظيمي	0.045	0.115	0.060	0.389	0.000
الاتصالات	0.123	0.086	0.172	1.421	0.000
سياسة التحفيز	-0.064	0.102	-0.092	-0.626	0.000
مركزية القرار	0.066	0.118	0.093	0.558	0.000
نمط القيادة	0.133	0.104	0.210	1.287	0.000
التكنولوجيا	0.244	0.093	0.338	2.621	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SPSS 20.

من خلال النتائج يمكن كتابة معادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي :

$$\text{ضغوط العمل} = 0.244 * \text{التكنولوجي} + 0.133 * \text{نمط القيادة} + 0.123 * \text{الاتصالات} + 0.066 * \text{مركزية القرار} + 0.045 * \text{الهيكل التنظيمي} - 0.064 * \text{سياسة التحفيز} + 0.805.$$

3. اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة

ضغوط العمل، تبعا للمتغيرات الديمغرافية: تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA):

أوضحت النتائج الخاصة بتحليل (ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية قيم الجدول الموالي :

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين (ANOVA) وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

مجموع المربعات	درجات الحرية	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	69	1.120	0.362
السن	69	0.925	0.534
المستوى	69	1.277	0.254
مدة الخدمة في القطاع	69	0.774	0.683
الوظيفة	69	0.794	0.663
الأجر	69	0.739	0.717

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل لبرنامج SPSS 20.

يظهر من خلال الجدول عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تبعا للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى، مدة الخدمة في القطاع، الوظيفة، الأجر.

4. نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات: بعد معالجة المعلومات الخاصة بالعينة المدروسة حول علاقة

أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل، يمكن تحديد النتائج التالية:

1.4. النتائج المتعلقة بالبيانات الأساسية:

أظهرت نتائج الدراسة بصفة عامة درجة موافقة عالية لإجابات أفراد العينة نحو أبعاد المناخ التنظيمي وتفاوت في الإجابات تنازليا حسب المتوسط العام كما يلي: مركزية القرار بلغ متوسطها العام 3.16، نمط القيادة بلغ متوسطها العام 3.09، سياسة التحفيز بلغ متوسطها العام

2.94، الهيكل التنظيمي بلغ متوسطها العام 2.91، الاتصالات بلغ متوسطها العام 2.68، التكنولوجيا بلغ متوسطها العام 2.43.

✓ تم قبول الفرضية الأساسية الأولى والتي تنص على: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، سياسة التحفيز، مركزية القرار، نمط القيادة، التكنولوجيا) وضغوط العمل، هذا يعني أن ضغوط العمل مرتبطة إحصائياً بالمناخ التنظيمي حسب التحليل الإحصائي لإجابات عينة الاستبيان المبينة في الملاحق 02، 05، 06 من هذه الدراسة.

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وضغوط العمل وهذا يعني أن ضغوط العمل مرتبطة إحصائياً بالهيكل التنظيمي حسب نتائج تحليل الاستبيان المبينة في الملاحق 02، 05، 06 من الدراسة.

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وضغوط العمل وهذا يعني أن ضغوط العمل مرتبطة إحصائياً بالاتصالات حسب نتائج تحليل الاستبيان، عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha=0.000)$ أقل من $\alpha=0.05$.

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحفيز وضغوط العمل، عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha=0.000)$ أقل من $\alpha=0.05$ ، حسب نتائج تحليل الاستبيان (الملحق 05).

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مركزية القرار و ضغوط العمل فضغوط العمل عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha=0.000)$ أقل من $\alpha=0.05$ ، حسب نتائج تحليل الاستبيان.

✓ تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وضغوط العمل عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha=0.000)$ أقل من $\alpha=0.05$ ، حسب نتائج تحليل الاستبيان.

✓ تم قبول الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و التكنولوجيا، عند مستوى الدلالة $\text{Sig}(\alpha=0.001)$ أقل من $\alpha=0.05$ ، حسب نتائج تحليل الاستبيان.

✓ تم قبول الفرضية الأساسية الثانية و التي تنص على وجود تفاوت في درجة تأثير كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل ،التكنولوجيا كان المتغير الأكثر تأثيراً بلغ معاملته

0.244 في معادلة الانحدار المتعدد وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ،تبعه متغير نمط القيادة بمعامل 0.133، ثم متغير الاتصالات بمعامل 0.123، تبعه متغير مركزية القرار إذ بلغ معاملها في معادلة الانحدار المتعدد 0.066 ، تبعه متغير الهيكل التنظيمي إذ بلغ معاملها 0.045 وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ ، تبعه متغير سياسة التحفيز إذ بلغ معاملها في معادلة الانحدار المتعدد -0.064 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$.

2.4. النتائج المتعلقة بالعوامل الديمغرافية:

✓ تم رفض الفرضية الأساسية الثالثة، التي تنص على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التأثير على ضغوط العمل، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى، مدة الخدمة في القطاع، الوظيفة، الأجر) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، كما يوضحه الجدول رقم 07 أعلاه والآخر في ملاحق الدراسة.

خاتمة:

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة للتقليل من ضغوط العمل، وهو ما أثبتته الارتباط القائم بين أهم أبعاد المناخ التنظيمي و ضغوط العمل و تتمثل أساليب تطوير الوظائف في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف خلق قيم عمل مشتركة، تمكنها من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة و ذات شعور عالي بالرضا الوظيفي، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. فالمناخ الملائم لتطوير أساليب العمل هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد و يتسم بالعمل الذي يميل إلى الإبداع و يبتعد عن الروتين والمكافآت المبنية على الإبداع و نتائج الأعمال و مدى تقديم الأفكار الجديدة، العمل يقوم على اللامركزية و يعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات و من خلال هذا يمكن تقديم التوصيات التالية:

توصيات الدراسة : يتم تطوير المناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على ما يلي:

1. الاهتمام بتحديث الهيكل التنظيمي: على الإدارة أن تقوم بتعديل و تطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم و إحداث الوحدات و تجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و العاملين

، تعديل و تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة تتصف بالانسجام و تتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2. **الاهتمام بالسياسات:** أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تعطي تأثيرا ايجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها و يجب أن لا تكون السياسات سريعة التغير و التبدل بل تتصف بالثبات و الاستقرار والوضوح مثل: سياسة التوظيف، الترقية النقل، إنهاء الخدمة... .

3. **الاهتمام بتدريب العاملين:** إن إلحاق العاملين بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس وهذا من شأنه خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

4. **الاهتمام بوسائل و أنماط الاتصال:** مما يدعم عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة و المسؤولية الاجتماعية.

المراجع :

1. إبراهيم بن حمد البدر . (2005). *المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل*. جامعة الملك سعود ،السعودية : كلية العلوم الإدارية .
2. أحمد ماهر . (1999). *السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات* (المجلد الطبعة السابعة). مصر .: الدار الجامعية.
3. باية بركون ،فتيحة بالميلود. (2004). *المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل*، . الجزائر: مذكرة التخرج ليسانس ، المدرسة العليا للتجارة.
4. بلال خلف السكارنة. (2009). *التطوير التنظيمي و الاداري* . الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع .
5. حسين حريم. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. مصر : دار حامد للنشر.
6. شامي صليحة. (2011). *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين*. الجزائر : جامعة محمد بوقرة ، بومرداس .
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). *السلوك الإنساني في المنظمات* . مصر : دار الجامعة الجديدة للنشر .
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). *السلوك الفعال في المنظمات*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- آسية هبري
خولة جلجلي
حياة زكري
9. عليق فاطمة الزهراء. (2013). أثر ظروف العمل و المناخ الاجتماعي على الرضا الوظيفي للموارد البشرية. معسكر، الجزائر: مذكرة ماستر ،جامعة معسكر .
10. محاضرات في السلوك التنظيمي. (2002). عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف ، محمد بلال، . كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،مصر.: مطبعة و مكتبة الإشعاع الفنية، الطبعة الثانية .
11. محمد إسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق. مصر : دار النشر الجديدة للنشر و التوزيع .
12. محمد الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي . مصر .: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى .
13. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان ، صلاح محمد عبد الباقي. (1990). السلوك التنظيمي . مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
14. محمد عبد المقصود محمد. (2006). القيادة الإدارية. مصر : مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع .
15. محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة. مصر : دار الشروق للنشر .
16. موسى اللوري. (2003). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن : الجامعة الأردنية دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية.
17. ميهوبي فوزي. (2007). المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالإحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة. الجزائر : رسالة ماجستير في علم النفس و التنظيم ،كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،جامعة الجزائر .

الملاحق :

L'analyse des résultats avec le programme SPSS²⁰ .

1. Annexe 1 :Test de reliabilité et fiabilité .

RELIABILITY

/VARIABLES = a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4 .

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	24

Statistiques de totales des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de cronbach en cas de suppression de l'élément
a 1	87,50	178,278	-,184	,800
a 2	88,10	168,322	,226	,782
a 3	87,50	168,500	,125	,787
a4	85,90	176,767	-,230	,792
b1	87,50	177,833	-,189	,797
b2	87,10	144,989	,664	,755
b3	88,10	163,878	,290	,779
b4	86,60	143,822	,786	,749
c1	86,90	164,767	,253	,781
c2	87,80	165,067	,371	,777
c3	87,20	155,289	,512	,768
c4	88,10	163,878	,290	,779
d1	87,90	171,433	,043	,789
d2	87,20	166,178	,247	,781
d3	87,30	148,233	,764	,754
d4	87,50	146,056	,782	,752
e1	87,30	151,122	,665	,760
e2	88,10	158,544	,531	,769
e3	86,50	145,611	,747	,752
e4	86,90	184,989	-,370	,810
f1	87,90	173,211	-,025	,793
f2	87,70	153,122	,675	,761
f3	86,50	165,611	,330	,778
f4	88,70	162,332	,323	,722

RELIABILITY

/ VARIABLES= a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4 Y.

/ SCALE (ALL VARIABLES) ALL

/ SUMMARY=TOTAL

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observation Valide	70	100,0
exclus ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de cronbach	Partie1	Valeur	,607
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Partie2	Valeur	,647
		Nombre d'éléments	12 ^a
	Nombre total d'éléments		24
Corrélation entre les sous-échelles			,721
Coefficient de Spearman-Longueur égale			,838
Brown		Longueur inégale	,838
Coefficient de Guttman split-half			,838

a. Les éléments sont : a1a3b1b3c1c3d1d3e1e3f1f3.

b. Les éléments sont : a2a4b2b4c2c4d2d4e2e4f2f4.

Corrélations

2. Annexe 2 : Corrélations.

VARIABLES =av_a av_b av_c av_d av_e av_f av_y_ av_total
/ PRINT= TWOTAIL NOSIG
MISSING=PAIRWISE.
Corrélations

	av_a	av_b	av_c	av_d	av_e	av_f	av_y	av_total
Corrélation de pearson	1	,558	,624	,631	,665	,584	,495	,651**
av_a								
Sig.(bélaterale)		,379	,645	,619	,346	,342	,000	,0051
N	4	4	4	4	4	4	4	4
Corrélation de pearson								
av_b	,552	1	,379*	,498*	,394**	,362	,422	,515**
Sig.(bélaterale)	,379		,031	,034	,000	,066	,000	,001
N	4		4	4	4	4	4	4
Corrélation de pearson								
av_c	,624	,379*	1	,674*	,673	,551	,401	,614**
Sig.(bélaterale)	,645	,031		,033	,063	,104	,001	,005
N	4	4		4	4	4	4	4
Corrélation de pearson								
av_d	,631	,498*	,674	1	,744**	,580	,507	,662**
Sig.(bélaterale)	,619	,034	,033		,009	,113	,000	,001
N	4	4	4	4	4	4	4	4
Corrélation de pearson								
av_e	,665	,394**	,673	,744**	1	,529*	,504	,644**
Sig.(bélaterale)	,665	,000	,063	,009		,021	,000	,000
N	4	4	4	4	4	4	4	4
Corrélation de pearson								
av_f	,584	,362	,551	,580	,529*	1	,550	,593**
Sig.(bélaterale)	,342	,066	,104	,113	,021		,000	,008
N	4	4	4	4	4	4	4	4
Corrélation de Pearson								
av_y	,495	,422	,401	,507	,504	,550	1	,554
Sig.(bélaterale)	,066	,0886	,148	,414	,676	,619	1	,003
N	4	4	4	4	4	4	4	4
Corrélation de Pearson								
av_total	,235	,878**	,809**	,861**	,924**	,782**	,345	1
Sig.(bélaterale)	,514	,001	,005	,001	,000	,008	,002	,000
N	24	24	24	24	24	24	24	24

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

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

COMPUTE av_a= (a1+ a2+ a3+ a4) / 4.
EXCUTE.
COMPUTE av_b= (b1+ b2+ b3+ b4) / 4.
EXCUTE.
COMPUTE av_c= (c1+ c2+ c3+ c4) / 4.

EXCUTE.
 COMPUTE av_d= (d1+ d2+ d3+ d4) / 4.
 EXCUTE.
 COMPUTE av_e= (e1+ e2+ e3+ e4) / 4.
 EXCUTE.
 COMPUTE av_f= (f1+ f2+ f3+ f4) / 4.
 EXCUTE.
 COMPUTE av_X= (av_a+ av_b+ av_c+ av_d +av_e +av_f) / 6.
 EXCUTE.
 COMPUTE av_Y totale = (av_a+ av_b+ av_c+ av_d +av_e +av_f) / 6.
 EXCUTE.

3. Annexe 3 : Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon .

Effectifs:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
F	36	51.4	51.4	51.4
Valide M	34	48.6	48.6	48.6
Totale	70	100,0	100,0	100.0

Statistiques
age

N	Valide	70
	Manquante	0

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moin de 30 ans	10	14.3	14,3	14,3
Valide 30-40 ans	33	47.1	47.1	47.1
40-50 ans	21	30.0	30.0	30.0
plus de 50 ans .	06	8.6	8.6	8.6
N	70	100.0	100.0	100.0

Statistiques

Fonction

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Employé	58	82.9	82.9	82.9
responsable du bureau	09	12.9	12.9	12.9
administrateur.	02	02.9	02.9	02.9
Valide receveur	01	1.4	1.4	1.4
N	100.0	100.0	100.0	100,0

statistiques

Ancienneté

N	Valide	70
	Manquante	0

Ancienneté

ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
valide inférieure de 5 ans	22	31.4	31.4	31.4
5-10 ans	18	25.7	25.7	25.7
10-20	06	8.6	8.6	8.6
plus de 20 ans .	24	34.3	34.3	34.3

4. Annexe 4 : Descriptives.

Statistiques descriptives.

	N	moyenne	Ecart type
a1	70	2.59	1.222
a2	70	3.09	1,327
a3	70	3.04	1,160
a4	70	2.93	1.344
av_a	70	2.91	1.263
b1	70	2.81	1,219
b2	70	2.69	1,186
b3	70	2.53	1.201
b4	70	2.67	1.248
av_b	70	2.68	1.213
c1	70	3.01	1.280
c2	70	2.73	1,262
c3	70	2.74	1,138
c4	70	3.47	1.422
av_c	70	2.94	1,278
d1	70	2.81	1,289
d2	70	3.06	1.178
d3	70	3.31	1.186
d4	70	3.29	1.253
av_d	70	3.16	1.260
e1	70	3.05	1.239
e2	70	3.03	1.162
e3	70	3.01	1.440
e4	70	3.14	1.277
av_e	70	3.09	1.235
f1	70	3.23	1.169
f2	70	3.37	1.230
f3	70	2.63	1.165
f4	70	2.96	1.233
av_f	70	2.43	1.168

5. Annexe 5 : Test des hypothèses par le coefficient de corrélation Pearson .

Corrélations

	Av_y	Av_O Climate
Correlation de pearson	1	,554**
av_y Pw sig (bélaterale)		,000
N	70	70
Correlation de pearson	,554**	1
Av_o climate sig (bélaterale)	,000	
N	70	70

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

Corrélations

	Av_a	Av_y
Correlation de pearson	1	,495**
av_a sig (bélaterale)		,000
N	70	70
Correlation de pearson	,495**	1
Av_y Pw sig (bélaterale)	,000	
N	70	70

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

Corrélations

	Av_b	Av_y
Correlation de pearson	1	,422**
av_b sig (bélaterale)		,000
N	70	70

Av_y Pw	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	,422** ,000	1
N		70	70

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

Corrélations

		Av_c	Av_y
av_c	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	1	,401**
N		70	,000
Av_y Pw	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	,401**	1
N		,000	70

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

Corrélations

		Av_d	Av_y
av_d	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	1	,507**
N		70	,000
Av_y Pw	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	,507**	1
N		,000	70

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

Corrélations

		Av_e	Av_y
av_e	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	1	,504**
N		70	,000
Av_y Pw	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	,504**	1
N		,000	70

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

Corrélations

		Av_f	Av_y
av_f	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	1	,550**
N		70	,000
Av_y Pw	Correlation de pearson sig (bêlatérale)	,550**	1
N		,000	70

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

6. Annexe 6 : Test de l'impact de chaque dimension par la régression multiple .

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
av_y	2.4286	0.67182	70
av_a			70
av_b	2.9107	0.90693	70
av_c	2.6750	0.94154	70
av_d	2.9893	0.96444	70
av_e			70
av_f	3.1179	0.94765	70
	3.0536	1.05715	
	3.0464	0.93085	

Correlation

	av_y	av_a	av_b	av_c	av_d	av_e	av_f
av_y		,000	,000	,000	,000	,000	,000
av_a	,000		,000	,000	,000	,000	,000
av_b	,000	,000		,000	,000	,000	,000
av_c	,000	,000	,000		,000	,000	,000
av_d	,000	,000	,000	,000		,000	,000
av_e	,000	,000	,000	,000	,000		,000
av_f	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Sig(unilatérale).							
N	70	70	70	70	70	70	70
av_a	70	70	70	70	70	70	70
av_b	70	70	70	70	70	70	70
av_c	70	70	70	70	70	70	70
av_d	70	70	70	70	70	70	70
av_e	70	70	70	70	70	70	70
av_f	70	70	70	70	70	70	70

Recapitulatif des modèles.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.636 ^a	0.405	0.405	,12642

coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constantes)	.805	,267		3,011	,000
av_a	.045	,115	,060	,389	,000
av_b	.123	,086	,172	1.421	,000
av_c	,064	,102	,092	,626	,000
av_d	,066	,118	,093	,558	,000
av_e	,133	,104	,210	1.287	,000
av_f	,244	,093	,338	2,621	,001

a. variable dépendante av_y

7. Annexe 07 ANOVA^a

coefficients^a

Modèle	Somme des carrés.	Degree de liberté.	F	Sig
av_a	17,486	69	1.120	,362
av_b	47.443	69	0.925	,534
av_c	39.143	69	1.277	,254
av_d	109.371	69	0.774	,683
av_e	39.443	69	0.794	,663
av_f	94.586	69	0.739	,717

a. av a Sex,av b age,av c niveau,av d ancieneté p ,av e fonction, av f salaire .

b. variable dépendante av_y