



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل

دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز Sonelgaz

لولاية غرداية

من إعداد الطالبين:

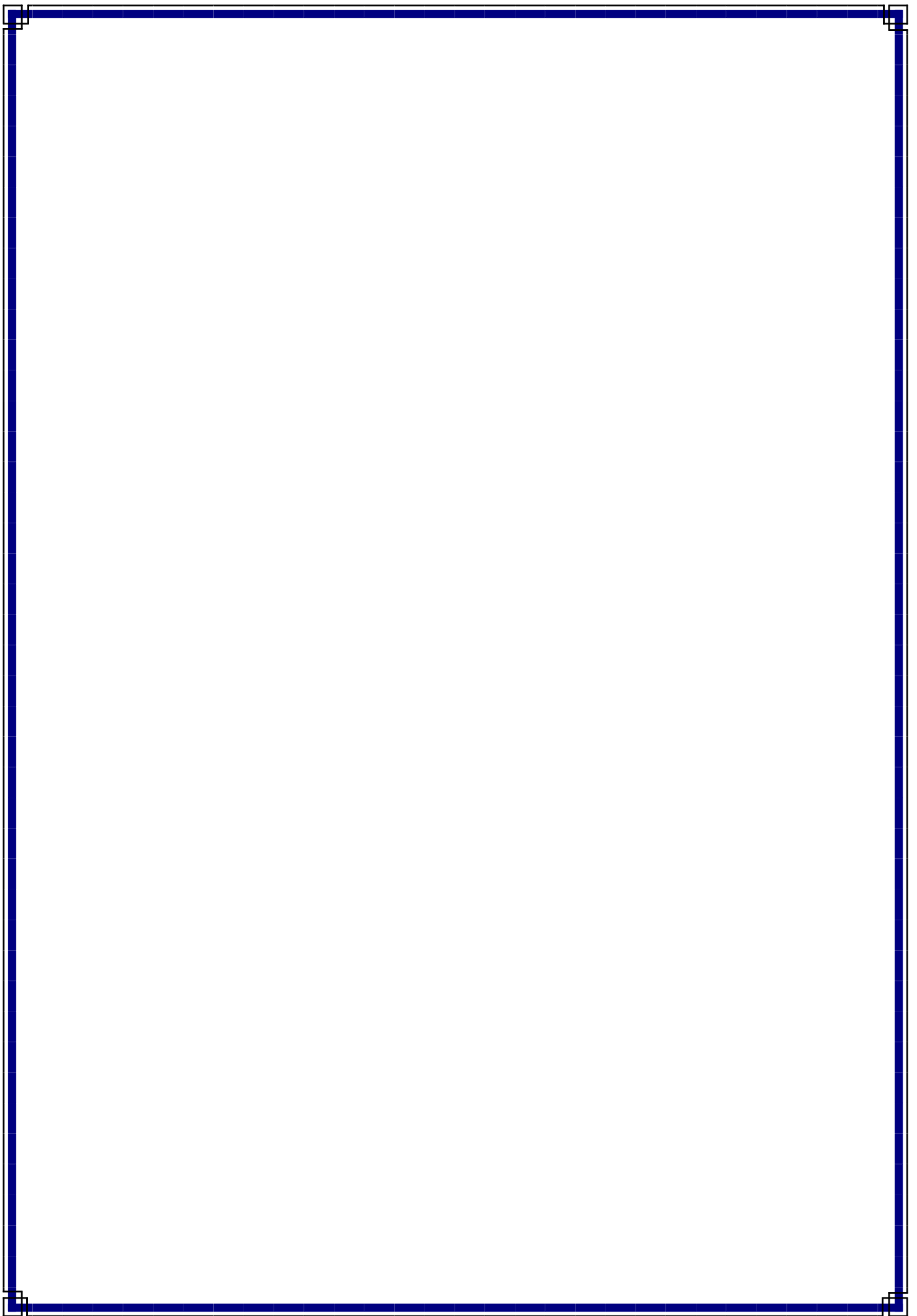
أولاد حيمودة لحضر

قرباتي عبد الرؤوف

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصيغة
د. قمبر عبد الرؤوف	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. تاوتي أحمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :

السنة الجامعية: 1441/1440 هـ - 2021/2020 م





جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل

دراسة حالة مديرية التوزيع للكهرباء والغاز Sonelgaz

لولاية غرداية

من إعداد الطالبين:

أولاد حيمودة لحضر

قرباتي عبد الرؤوف

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصيغة
د. قمبر عبد الرؤوف	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
د. لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. تاوتي أحمد	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
د. بلعور سليمان	أستاذ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :

السنة الجامعية: 1441/1440 هـ - 2021/2020 م



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

# شكر و عرفان

إلى الله خالقنا الذي جعلنا مسلمين من غير حول منا ولا قوة  
وكفى بالإسلام نعمة نشهد أنه لا إله سواه نتقدم بالحمد و الشكر والفضل لك  
أولا وأخيرا على إتمامنا لمذكرتنا بعد جهد جهيد أنت تعلمه. فلك الحمد  
ربي عدد أوراق الشجر وعدد حصيات الحجر وعدد قطرات المطر .  
والصلاة والسلام على خير الأنام والبشر سيد العرب والعجم محمد صلوات ربي عليه وسلم  
وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين.  
وفي معرض الشكر والامتنان أتوجه بأسمى معاني الحب والتقدير إلى:  
الدكتور "بلعربي محمد" و الدكتور " تاوتي " اللذين تكرما بالإشراف على مذكرتنا  
والتي كانت خير عون لناو لم تبخل علينا بنصائحها و إرشاداتها.  
الأستاذة/الدكتورة "لعمور رميلة" التي تكرمت علينا أن تكون المشرفة على مذكرتنا  
أعضاء لجنة المناقشة الذين سيتحملون عبئ دراسة هذه المذكرة وكرم قبولها وتقييمها.  
كما نتقدم بخالص تشكراتنا إلى عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غارداية  
الذين كانوا جزء من هذه المذكرة لإتمامها و تحضيرها و هذا بفضل تزويدنا بمعلومات عن الشركة و حسن  
الاستقبال  
إلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولم يتسنى لنا ذكر اسمه.

# الإهداء

إلى التي علمتني معاني القوة والصبر على محن الحياة ولطالما كانت محبتي وتتمنى فوزي ونجاحي، إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى والدي الذي تعلمت منه معاني المثابرة والكفاح والذي لطالما كدّ من أجل أن يطعمنا لقمة الحلال ، رحمه الله تعالى.

إلى كل الإخوة و عائلة أولاد حيمودة عائلة قاسمي وعائلة تيغزيرت

إلى الزوجة التي كانت العون و السند و العطاء والتي قدمت الكثير

من الصبر و المحبة و إلى البرعمين الصغيرين أبنائي "مسعودة" و "محمد".

إلى كل أهل السنة المؤمنين، الموحدين، الغرباء، الطيبين، الطاهرين، الصالحين، وكل النزهاء والشرفاء من أبناء وطني وأمة الإسلام قاطبة.

أولاد حيمودة لخضر

# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي اللذين سهرا و تعباً لأصل لهذه المرتبة وهذا بفضل الله و  
فضلهما إلى كل الإخوة وعائلة قرباتي إلى الأهل والأقارب , كما أخص بالذكر أخيراً إلى الذين  
لم أذكرهم في مذكرتي ولم تنساهم ذاكرتي.

قرباتي عبد الرؤوف

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السبعة (الهيكل التنظيمي، الاتصال، التكنولوجيا، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، الصراعات التنظيمية، الثقافة التنظيمية) على ضغوط العمل لدى العاملين بمديرية توزيع للكهرباء والغاز فرع ولاية غرداية.

معتمدين على منهجية **IMRAD** للبحوث والدراسات الجامعية في إعداد الدراسة، حيث قسمت إلى فصلين، في الفصل الأول تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال الكتابات والدراسات السابقة، وتم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية .

حيث تم توزيع 100 استبانة على مختلف العاملين في جميع الرتب من أجل استقصاء آراءهم حول موضوع الدراسة، تم للطالبين استرجاع 81 استبيان اعتبرت صالحة للدراسة وقد تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** النسخة 28.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل، حيث جاءت الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الاتصال) بدرجة معنوية أقل من 0.05 مما يوحي بوجودها داخل المؤسسة محل الدراسة، في حين جاءت باقي الأبعاد بمستوى دلالة يفوق 0.05 مما يعبر عن ضعفها داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** مناخ تنظيمي، أبعاد، ضغوط عمل، عاملين، كهرباء وغاز، سونلغاز.



**Abstract:**

This study aimed To identify the effect of the seven dimensions of organizational climate (organizational structure, communication, technology, leadership, participation in decision-making, incentives, organizational conflicts, organizational culture) on employces job stress in the Directorate of Electricity and Gas Distribution, Ghardaia branch. Relying on the IMRAD methodology for research and university studies in preparing the study, it was divided into two chapters. In the first chapter, the descriptive approach was relied on to cover the theoretical aspect of the subject of the study through previous writings and studies, and the analytical approach was adopted in the field study. Where 100 questionnaires were distributed to different employees of all ranks in order to survey their views on the subject of the study, 81 questionnaires were retrieved for the students, which were considered valid for the study and were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 28. The study found an inverse relationship between the variables of organizational climate dimensions and work pressures, where the dimensions (organizational structure, communication) came with a significant degree of less than 0.05, which suggests their presence within the institution under study, while the rest of the dimensions came with a significance level of more than 0.05, which expresses their weakness. within the institution.

**Keywords:** organizational climate, dimensions, work pressures, workers, electricity and gas,sonelgaz.

الفهرسة

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء .....
II	الاهداء.....
III	الشكر والتقدير .....
IV	الملخص باللغة العربية .....
V	الملخص باللغة الانجليزية.....
VI	فهرس المحتويات .....
VIII	فهرس الجداول .....
X	فهرس الأشكال .....
XI	فهرس الملاحق .....
أ	مقدمة .....
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.....
	تمهيد .....
	المبحث الأول:مدخل حول المناخ التنظيمي في المؤسسة .....
	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.....
	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و انواعه.....
	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي .....
	المطلب الرابع: عناصر (أبعاد) المناخ التنظيمي.....
	المبحث الثاني: مفاهيم حول ضغوط العمل داخل المؤسسة.....
	تمهيد .....
	المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل .....
	المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل.....
	المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل و انواعه.....
	المطلب الرابع: خصائص ومراحل التعرض لضغوط العمل.....
	خلاصة الفصل.....
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل .....
	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية .....
	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية .....
	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
	خلاصة الفصل .....

	الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية.....
	تمهيد .....
	المبحث الأول: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز.....
	المطلب الأول: تعريف مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).....
	المطلب الثاني: تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية .....
	المبحث الثاني: تصميم دراسة حالة وخطواتها الإجرائية .....
	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....
	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة .....
	المبحث الثالث: تحليل ونتائج واختبار الفرضيات.....
	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات .....
	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة .....
	خلاصة الفصل .....
	الخاتمة .....
	قائمة المراجع .....
	الملاحق .....

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(01)
	الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	(02)
	توزيع ليكرت الحماسي	(03)
	توزيع طول الفئات	(04)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي	(05)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني الاتصال	(06)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث التكنولوجيا	(07)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع القيادة	(08)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات	(09)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس الحوافز	(10)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع الصراعات التنظيمية	(11)
	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن الثقافة التنظيمية	(12)
	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ضغوطات العمل	(13)
	معامل الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور	(14)
	معامل الارتباط بين متوسط المحور و المتوسط الكلي للاستبانة	(15)
	معامل الثبات ( طريقة ألفا كرومباخ )	(16)
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(17)
	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(18)
	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(19)
	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(20)
	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(21)
	اختبار التوزيع الطبيعي	(22)
	تحليل فقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي	(23)
	تحليل فقرات البعد الثاني للاتصال	(24)
	تحليل فقرات البعد الثالث للتكنولوجيا	(25)
	تحليل فقرات البعد الرابع للقيادة	(26)
	تحليل فقرات البعد الخامس للمشاركة في اتخاذ القرارات	(27)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	عناصر ضغوط العمل	(01)
	أنواع ضغوط العمل	(02)
	مراحل التعرض لضغوط العمل	(03)
	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(04)
	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(05)
	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(06)
	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(07)
	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(08)

-

## فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور المناخ التنظيمي	(01)
	ثبات أداة الدراسة	(02)
	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	(03)
	اختبار التوزيع الطبيعي	(04)
	تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي	(05)
	التوزيع الطبيعي للأبعاد والمخاور	(06)
	اختبار الفرضيات	(07)

مقدمة



## أ. توطئة:

إن المناخ التنظيمي يعتبر مفهوما حديثا في علم الادارة ، ولعل كونه يعكس شخصية المنظمة يوضح جانبا من أهميته ناهيك عن أهدافها و ملكيتها , فهو بذلك واحد من المواضيع المهمة و الحساسة مما يحفز على دراسته و ذلك لأن لما له من تأثير في استمرار المنظمات وتطورها و زيادة فعاليتها من فهم و تقبل المناخ التنظيمي للعاملين وقد يكون الفشل والانحلال و عدم تطابقه مع إمكانيات و حاجات العاملين، فيعد الأداة الفاعلة التي تساعد في تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة. وبكون الضغط يتولد عنه بعض التجاوزات الإدارية الخاطئة ذات التأثير المباشر في و سلوك العاملين و الجماعات و السلوك التنظيمي و المنظمات على حد سواء و ربما ينجر عنها ضغوط العمل محصلتها تكوين مناخ تنظيمي سلمي في المنظمة مشكلة تقليل معدلات الاداء لدى العاملين.

## ب. إشكالية الدراسة:

من خلال السالف ذكره و من منطلق أهمية موضوعي المناخ التنظيمي و ضغوط العمل بالنسبة للفرد و المؤسسة صببنا اهتمامنا لهذا الموضوع و الذي يحمل عنوان " أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل " لدى العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غرداية وعملنا على تحليل هذا الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد على ضغوط العمل من وجهة نظرالعاملين بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غرداية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، نذكر منها:

- ما مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة ؟
- ما مفهوم ضغوط العمل وماهي اهمية دراسته؟
- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ؟ وما طبيعته هاته العلاقة ان وجدت؟
- هل يوجد اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟ وما طبيعة هذا الاثر ان وجد؟

## ج. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، نتقدم بالفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي السائد على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

وانبثقت عن هذه الفرضية، فرضيات فرعية كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة للصراعات التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة

### ج. أهمية الدراسة: تمثلت أهمية دراستنا في العناصر التالية:

- مساندة الموضوع للواقع و توافقه معه و هو أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل من جهة نظر عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغرداية
- زيادة الكم المعرفي في هذا الموضوع الذي يعتبر واحد من المواضيع الهامة في حيز سلوكيات التنظيم
- الحيز الذي يغله الفرد البشري داخل المنظمات و القناعة بأنه استراتيجية تمنح التفوق و إبراز تفوقه في أي مجال بقدر الاهتمام و الاعتناء به، لدراسة هذا الموضوع و تحليل أبعاده.
- التدابير و الخطوات الإجرائية و تطوير المناخ التنظيمي العام بالمؤسسة كونه فاعلا في خفض مستوى الضغط على العاملين و يساهم في جعلها عامل إيجابي للتنافس في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و في الوقت نفسه ضمان ولاء و انتماء العاملين لهذه المنظم.

### د. أهداف الدراسة:

- هدفت دراستنا بالإضافة للهدف الرئيس وهو حل إشكالية الدراسة تحقيق مجموعة أهداف من أبرزها:
1. بلوغ مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي و طبيعته الموجودة بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغرداية؛
  2. الوصول إلى مفهوم ومراحل ضغوط العمل و مستواها في مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغرداية؛
  3. التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى ضغوط العمل لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز بغرداية.
  3. تضمين اقتراحات في خضم النتائج المتوصل إليها للقائمين في المؤسسة محل الدراسة تقليلا لضغوط العمل من خلال فهم و تطوير او حتى تغيير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

### د. حدود الدراسة:

- من أجل الاحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا فيما يلي:
- أ. الحدود الموضوعية:

اقتصرنا في هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي و مدى تأثير أبعاده المتمثلة في كل من ( الهيكل التنظيمي , الاتصال , التكنولوجيا , القيادة , المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز، الصراعات التنظيمية , الثقافة التنظيمية) على ضغوط العمل.

ب - الحدود البشرية :

شملت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز.

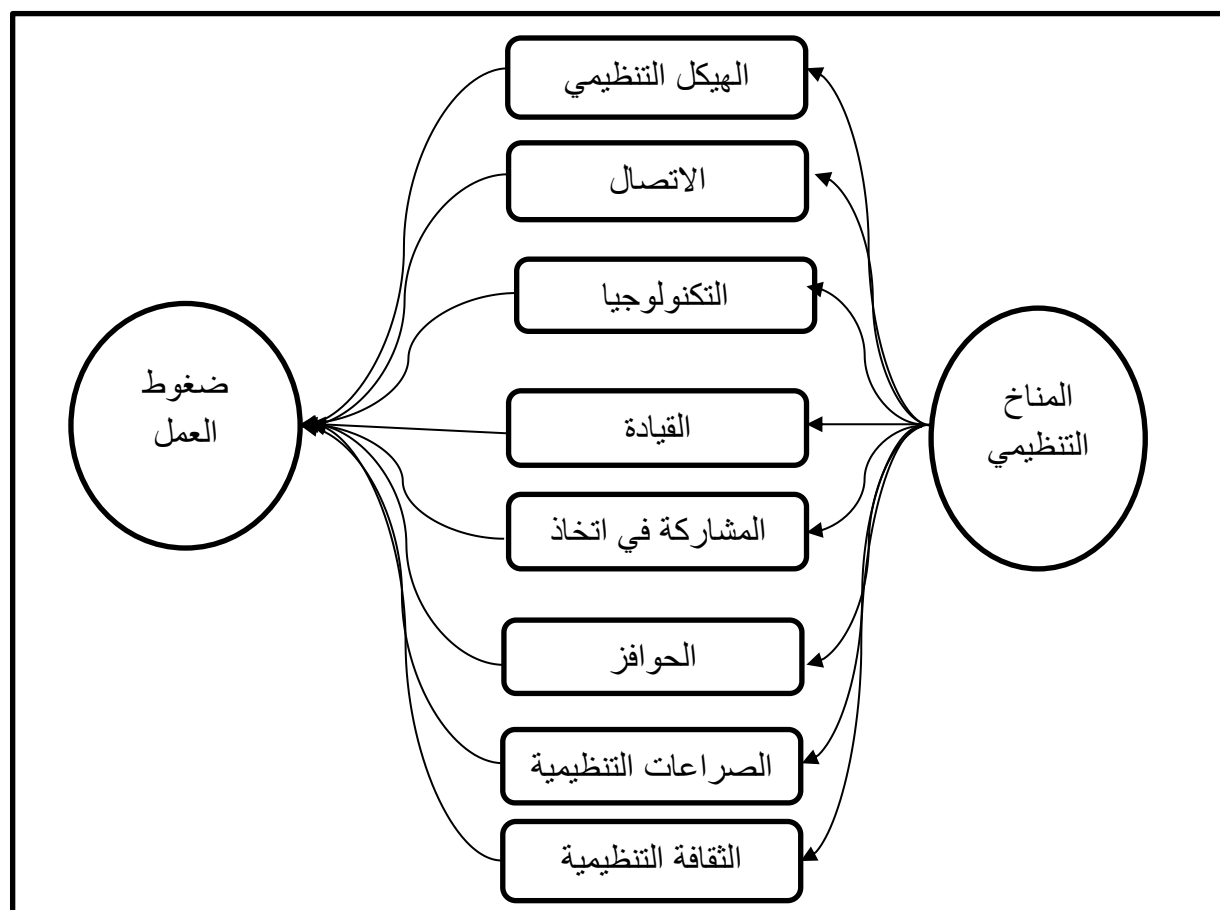
ج - الحدود الزمانية :

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2021/2020 و ذلك ابتداء من شهر فيفري 2021 م إلى غاية ماي 2021 م

د - الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غرداية بالطريق الوطني رقم 01 بوهران العليا.

و . هيكل الدراسة:



# الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد :

يشهد اليوم العالم عصرا من تحديات التي باتت تثقل هياكل المنظمات الشيء الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغير وتطور في المحيط الذي تنشط فيه ، وعلى هذا الأساس فلا بد أن تكون الإدارة في مستوى هذه التحديات ، إذا يجب عليها ان تهجر التقليد وتتعامل مع رياح التغيير ، و استعدادها للتأقلم معه على إيجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين و رغباتهم ، ومواجهة جميع العراقيل التي تؤدي إلى تراجع المنظمة وبالتالي تؤثر على العاملين وتسبب لهم نوعا من الضغوط قد تقلل من إنتاجيتهم وكفاءة أدايتهم.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي، حيث سنقسم هذه الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول:مدخل حول المناخ التنظيمي في المؤسسة؛
- المبحث الثاني:مفاهيم حول ضغوط العمل داخل المؤسسة؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل؛

### المبحث الأول: مدخل حول المناخ التنظيمي في المؤسسة

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع بداية الستينات ومنذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي , حيث اولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ البيئية التنظيمية , إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية و عادات و آفاق حضارية و أبعاد مادية ..... الخ، و التي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات و المنظمات على حد سواء.

وسيتيم تقسيم هذا المبحث إلى مجموعة من المطالب التالية:

- **المطلب الأول:** مفهوم المناخ التنظيمي؛
- **المطلب الثاني:** أهمية المناخ التنظيمي وأنواعه؛
- **المطلب الثالث:** خصائص المناخ التنظيمي؛
- **المطلب الرابع:** عناصر (أبعاد) المناخ التنظيمي؛

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء و الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع و لعل سبب الاختلاف و عدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات و المذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر مفهوم المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في مفهومه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية و الخارجية.

و يعرف "محمد علي شهاب" المناخ التنظيمي على أنه: تعبير الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، و طبيعة الاتصالات التنظيمية ، و أنماط الإشراف السائدة ، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم ، مما يؤثر على سلوك الأفراد و على السلوك التنظيمي ككل ، ولا شك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف "

1

و يعرفه "علي السلمي" المناخ التنظيمي على أنه : كل العناصر و الأشياء الموجودة ، او المتصورة في المنظمة و التي يتعامل معها الأفراد و تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم .<sup>2</sup>

1. محمد علي شهاب، السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990، ص 30

2. علي السلمي ، ادارة السلوك الانساني ، القاهرة ، دار غريب ص 376

كما يعرفه "كامل محمد المغربي" المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة<sup>3</sup> الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمه و اتجاهاته و إدراكه.<sup>4</sup>

وقد عرف "محمد القربوتي" المناخ التنظيمي على أنه: انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، و يتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، و يحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد.<sup>5</sup>

ويرى "شنايدر **Shnider**" المناخ التنظيمي على أنه: ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات و الممارسات و الظروف التي تكتنف بيئة العمل.<sup>6</sup>

وقد عرفه "فورهاد و جلمر **Forhand and Gelmer**" المناخ التنظيمي على أنه : مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات و تؤثر على سلوك المنظمات و العاملين لديها.

و يعرفه "كوسكا **Coska**" المناخ التنظيمي على أنه : مجموعة من الخصائص التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة<sup>1</sup>.

ولقد عرفه "كوزلفسكي و دوهرتي **Kowslowsks and Doherty**" المناخ التنظيمي علة أنه : مجموعة من الخصائص المميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد و تعتبر محدد مهم للدافعية و السلوك<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و أنواعه:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين و بروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية والجماعية<sup>7</sup>

#### - أولا- أهمية المناخ التنظيمي :

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى آدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد

3

كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة، ط 2، عمان: دار الفكر، 1995، ص 303<sup>4</sup>

محمد القربوتي، السلوك التنظيمي. دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية، ط 2، عمان، مكتبة الشرق، 1994، ص 215<sup>5</sup>

3. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، الاسكندرية: دار الوفاء، 2004 ص 88

4. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات، ج4، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص

على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد و بين العوامل الخارجية.<sup>8</sup>

- تتوقف فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة و إدراكه لها<sup>9</sup>

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة , و بالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة , و الاهتمام المستمر بتوفير أبعاد و عناصر المؤسسي يسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية .<sup>2</sup>

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها , و من إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها و من تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال .<sup>3</sup>

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة , كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجهم و على مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

- **ثانياً أنواع المناخ التنظيمي:**

لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي للتطبيق في جميع أنواع المنظمات، وهذا يعود إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالإدراك الذهني للعاملين، بالإضافة إلى اختلاف في طبيعة عمل وأهداف ونوعية المنظمات وهناك عدة أنواع للمناخ التنظيمي وذلك على النحو التالي:

**أولاً: المناخ التنظيمي المفتوح**

هو المناخ الذي يتمتع العاملون فيه بالحرية وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين انجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك العاملون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات،

<sup>9</sup> نائل العولمة أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن دراسات الجامعة الأردنية العدد الثالث المجلد الحادي والعشرون 1994 ص 241

2. فاروق فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005 ص 294

1. تقبيل بوجعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بتانويات ولاية مسيلة" مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2009 ص 30



وترتفع فيه درجات الانتماء، القدرة في العمل، النزعة الإنسانية، وتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة، الشكلية في العمل<sup>2</sup>

#### ثانيا: المناخ التنظيمي المستقل

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، وإن كانت أقل من المناخ المفتوح إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما.<sup>1</sup>

#### ثالثا: المناخ التنظيمي المنضبط

يشير إلى عمل الأفراد الجاد، ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من الزيادة في الرقابة، كثرة الأعمال الورقية، وضعف في العلاقات الشخصية، مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.<sup>1</sup>

#### رابعا: المناخ التنظيمي العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، وانخفاض في مستوى أداء العمل، حيث يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

#### خامسا: المناخ التنظيمي الأبوي

في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أنواع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين.<sup>1</sup>

#### سادسا : المناخ التنظيمي المغلق

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة، وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.<sup>3</sup>

#### سابعا: مناخ الانجاز

1- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دارالوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 142

3- ابوشيخة نادر احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية "دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردني مجلة

الاقتصاد والادارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية، الجزء 19، العدد 02، 2005، ص 13

4- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة - بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2009 ص 9

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف، حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف.<sup>4</sup> نستنتج أن المناخ التنظيمي له أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر و السلوكيات الإدارية و المتصلة بالأفراد داخل المنظمات , وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها و تحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها و الوصول إلى غاياتها المنشودة

### المطلب الثالث : خصائص المناخ التنظيمي

على اعتبار أن المناخ التنظيمي تعبير عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة أثناء عمله، وتأثير هذه الظروف على سلوكه واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى إعداد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتمثل في:<sup>1</sup>

1. إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها؛
2. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم؛
3. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد؛
4. إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل، وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها؛
5. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، ويشترك فيه عدة أشخاص؛
6. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي و الوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج للواقع المدرك؛
7. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، بينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛
8. للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها؛
9. إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه، وهذا التأثير يختلف من

1. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص:9

شخص الآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

منه نستنتج أن خصائص المناخ التنظيمي تتميز بدرجة عالية من الثبات و الاستقرار النسبي ,يمكن التمييز بين منظمة و أخرى وله علاقة وثيقة بالتغيير و التطوير التنظيمي , حيث أن التطوير و التغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها.

#### المطلب الرابع: عناصر (أبعاد) المناخ التنظيمي

يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تشكل في مجموعها البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولا: الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة فعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها.

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".<sup>10</sup>

كما يمكن تعريفه بأنه: "الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود ومحددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية والرقابة على الأداء".<sup>11</sup>

#### 1- خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

تمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي:<sup>12</sup>

أ- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف؛

ب- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة؛

ج- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة؛

د- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية؛

هـ- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى؛

و- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

<sup>10</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 205.

<sup>11</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 107.

<sup>12</sup> محمد فتحي، محمود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، مطابع الارزق التجارية، الرياض، 2006، ص : 176.

## 2- مبادئ بناء الهيكل التنظيمي

- حتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ الآتية:<sup>13</sup>
- أ- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وأن يهتم ببلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛
  - ب- أن يمتاز بالبساطة والسهولة؛
  - ج- أن يتصف بالمرونة، ويكون قابلا للتعديل لمواجهة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة؛
  - د- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات.

### ثانيا: نمط القيادة

تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>14</sup>

### 1- أهمية القيادة:

تبرز أهمية القيادة من خلال ما يلي:<sup>15</sup>

- أ- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ب- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ج- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- د- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- هـ- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- و- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

### 2- أنماط القيادة:

تتمثل أبرز الأنماط القيادية فيما يلي:

- أ- القيادة الأوتوقراطية: من أهم أشكال القيادة الأوتوقراطية نجد:  
القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

<sup>13</sup> صالح محمد القرا، مدونة العلوم المالية والإدارية، الهيكل التنظيمي

<sup>14</sup> بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص: 21.

<sup>15</sup> نفس الصفحة من المرجع السابق.

يتميز هذا النمط من القيادة بان الرئيس يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم.<sup>16</sup>

### القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل الرئيس مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل.<sup>17</sup>

### القيادة الأوتوقراطية اللبقة

يعتقد القائد هنا بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد.<sup>18</sup>

### ب- القيادة الديمقراطية:

إن القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم في معظم قراراته، وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.<sup>19</sup>

### ج- القيادة المتساهلة:

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة هي إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه الممارسة نشاطهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.<sup>20</sup>

### ثالثا: نمط الاتصالات

يعرف الاتصال بأنه: إرسال معلومة من طرف إلى طرف آخر بشكل يضمن اشتراك الطرفين في مضمون الرسالة أين يتحقق الفهم المشترك للرسالة بما تحويه من معلومات ومعنى هذه المعلومات ويشترط في الاتصال الفعال تحقيق الفهم المشترك للمعلومات ومعناها إذا لم يتحقق هذا الشرط. فإن الاتصال يكون غير فعال ولم يؤدي الهدف المطلوب منه.<sup>21</sup>

## 1- أنواع الاتصالات:

<sup>16</sup> قاسم شاهين برسم العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها على نجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص: 27.

<sup>17</sup> مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 501.

<sup>18</sup> - بحر يوسف , و سويح أمين " أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة(بحث محكم) مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد الثامن عشر , العدد الثاني , ص ص : 1147- 2014 . 2010 .

<sup>19</sup> - ديري , زاهد محمد , السلوك التنظيمي , دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , 2011 .

<sup>20</sup> - الشواورة , فيصل محمود "اثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية: دراسة تطبيقية على جامعة عمان العربية ,(بحث منشور) , عمان , 2011 .

<sup>21</sup> - الطراونة حسين احمد و آخرون , نظرية المنظمة , ط1 , دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان , 2012 .

الاتصالات في المنظمات قد تكون على الأنواع التالية:<sup>22</sup>

أ-الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتبع خطوط المخطط التنظيمي وهي تأخذ أربعة اتجاهات أساسية وهي:

الاتصالات الهابطة: حيث تناسب هذه الاتصالات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى منه، وتتعلق عادة بقرارات وسياسات الإدارة العليا وتوجيه ورقابة العاملين، وتتم من قبل المديرين والمشرفين إلى المرؤوسين.

الاتصالات الصاعدة: وتتجه من المستوى الإدارة الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى، وتتعلق في الغالب بالتقارير والمعلومات والشكاوى، وعادة ما يتم هذا الاتصال من قبل المرؤوسين إلى المشرفين أو المديرين.

الاتصال الأفقي: يأخذ هذا الاتصال مجراه بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى التنظيمي بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للأنشطة المختلفة، ويتم هذا الاتصال بين المديرين أو بين المشرفين.

الاتصال القطري: وهو الاتصال الذي يتم بين وحدات إدارية ليس بينها علاقة سلطة مباشرة ولكن لأحدها سلطة وظيفية على الأخرى، مثل الاتصال الذي يتم بين مدير إدارة السلامة مع مشرف إدارة الإنتاج.

ب-الاتصالات غير الرسمية: هذه الاتصالات تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أعضاء التنظيم، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات، وقد تتعلق بأمور بعيدة عن مجال العمل.

#### رابعاً: الحوافز

الحوافز هي إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي تم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة، معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. ويمكن أيضا تعريف الحوافز على أنها:

مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.<sup>23</sup>

1- أنواع الحوافز: يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع:<sup>24</sup>

أ- حسب طبيعة الحافز:

• الحوافز المادية: والتي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين في شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية ويمثل الأجر أهم حافز مادي.

<sup>22</sup>- نعيم محمد حسين " واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي و علاقتها بمستوى الاداء الاداري " رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة , 2012

<sup>23</sup>المغربي , عبد الفتاح عبد الحميد , الاتجاهات الحديثة , ط1, دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , 2003.

<sup>24</sup>- الكلالدة طاهر محمود ,الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ,عمان , 2011.

• الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل.

ب- حسب أثر الحافز:

• حوافز إيجابية: هي الوسائل أو الحوافز التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم.

• حوافز سلبية: وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم.

ج- حسب الاستفادة من الحافز:

• حوافز فردية: يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

• حوافز جماعية: هذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل.

د- حسب موقع الحافز:

• حوافز مباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا، وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل.

• حوافز غير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية، هذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة.

2- أسس منح الحوافز:

يركز نظام الحوافز على عدة معايير نذكر من أهمها:<sup>25</sup>

أ- معيار الأداء وهو من أهم المعايير في حساب الحوافز، فبعد أن يتم تحليل الأداء بالنسبة لكل وظيفة، ثم وضع معايير محددة، يتم منح الحوافز بناء على معدلات الأداء المحققة.

ب- معيار المجهود: يستعمل في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية.

ج- معيار الأقدمية: وهو معيار شائع الاستعمال، ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضاها العامل في المنظمة، والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

د- معيار تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا.

<sup>25</sup> -إكمال المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، بدون بلد نشر، 1995، ص: 13

### خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية فكرية تعني في ابسط معانيها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، لتحقيق هدف محدد أو مواجهة موقف معين أو حل مشكلة بذاتها، فلقد أصبح من الصعب في ظل التطورات التي شهدتها الإدارة الحديثة، أن يواجه القائد الإداري المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه و كيفية حلها، فاتخاذ قرار يرتبط أصلا بوجود مشكلة، وهذه المشكلة تتطلب حلا، ولما كان هناك أكثر من حل، وجب طرح هذه الحلول المتعددة للنقاش ودراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة.<sup>26</sup> ومن مزايا المشاركة في اتخاذ القرار نذكر:<sup>27</sup>

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة؛
- 2- تساعد على تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى؛
- 3- تسهم في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم؛
- 4- تسهم في رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، و إشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وخلق روح التعاون فيما بينهم.

### سادسا: طبيعة العمل

إن طبيعة العمل المؤدي من العوامل المهمة في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال، وذلك نتيجة شعور العامل بان عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع و الابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي<sup>28</sup>

### سابعا: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى

<sup>26</sup> عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، تقويم المناخ التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"، مجلة جامعة كركور للعلوم الادارية و الاقتصادية ، العراق، المجلد02، العدد 01، 2012، ص: 11.

<sup>27</sup> مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 28 .

<sup>28</sup> شامي صليحة، مرجع سابق ذكره، ص: 31. المرجع السابق، ص: 30



مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل اقل ويميل المناخ إلى السلبية.

### 1- ايجابيات جماعة العمل:

تتمثل ايجابيات جماعة العمل فيما يلي:<sup>29</sup>

- أ- لتوفر للعاملين فرص التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة؛
- ب- يشبع الأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات؛
- ج- تمد أعضاء الجماعة بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء؛
- د- تساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله؛
- هـ- تعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

### 2- هيكلية جماعة العمل:

تتضمن هيكلية عناصر جماعة العمل ما يلي:<sup>30</sup>

- أ- **تركيب الجماعة:** إن سلوك الجماعة هو نتاج السلوك الفردي فيها، فأحياناً نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم وبذلك تكون الجماعة المتاحة متجانسة، وفي أحيان أخرى يختلف أفراد الجماعة في احتياجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم، وبذلك تكون الجماعة متغايرة الخصائص. وتكون الجماعة المتجانسة أكثر تأثيراً في الأعمال.
- ب- **الأدوار:** هي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك.
- ج- **المنزلة:** يدل هذا المصطلح على وضع أو ترتيب أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة، ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص، حيث أن مرتبة الفرد تنبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري.
- د- **الترايط:** يدل على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة، ففي حالات الترايط القوي فإن أفراد الجماعة يتكون لديهم دافع البقاء في الجماعة، وذلك بعكس الحالات التي يكون فيها الترايط ضعيف حيث يميل الأفراد إلى ترك الجماعة.
- هـ- **القيادة:** تعتبر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة، لأنها هي التي تحدد سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافئتهم وعقابهم.

<sup>29</sup>- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 110.

<sup>30</sup>- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، صص: 182-185.

ثامنا: التكنولوجيا

تعني التكنولوجيا مدى استخدام الأساليب الفنية الحديثة في التنظيم، والتي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر.<sup>31</sup> وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.<sup>32</sup>

1- فوائد التكنولوجيا

لقد حققت التكنولوجيا عدة فوائد للمنظمة نذكر منها:<sup>33</sup>

- أ- تقليل تكاليف العمل وزيادة المبيعات؛
  - ب- تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل؛
  - ج- تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات؛
  - د- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.
- قد لوحظ ان هناك تباينا و اختلاف في تحديد عدد و نوعية ابعاد المناخ التنظيمي باختلاف البيئات التي تم دراستها، و بتغيير المقاييس المستخدمة للتوصل الى طبيعة المناخ التنظيمي عبر الزمن و كذلك قلة الاهتمام بهذه المقاييس و اختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي.

<sup>31</sup>. لقبوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2009، ص: 171.

<sup>32</sup>. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 302.

<sup>33</sup>د بشرى كاجوة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 7.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول ضغوط العمل داخل المؤسسة:

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات وتعتبر ضغوط العمل جزءاً مهماً من هذه المتغيرات، فهي أحد الموضوعات الأساسية التي يركز الباحثون في مجال الإدارة على دراستها من حيث المسببات والآثار، باعتبار أن ضغوط العمل هي أحد التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الخاصة، حيث أن وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل قد يؤثر سلباً على الأداء الفردي وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

ومن هنا لقي موضوع ضغوط العمل اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمتغيرات البيئية المختلفة وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على صحته وتفاعلاته الجسدية وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقته مع العاملين في المنظمة.

وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بضغوط العمل قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مطالب هي كالتالي:

#### المطلب الأول: ماهية ضغوط العمل

تعتبر الضغوط أحد المثيرات التي تتواجد في البيئة وتؤثر على الإنسان، لذلك تعتبر القوة التي تحدث أثارها على الإنسان وتسبب له عناء أو متاعب أو إجهاد، والذي يظهر على الفرد بصورة اضطرابات سلوكية أو نفسية أو جسمية مما يؤدي إلى إحداث تغيير في الأداء الأفضل والإنتاج المطلوب.

وفي هذا المطلب سوف نلقي الضوء على ضغوط العمل من حيث مفهومها، عناصرها وأنواعها، مراحل التعرض لها ومصادرها

#### 1- مفهوم ضغوط العمل:

لقد نال موضوع ضغوط العمل اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكثرت الدراسات والبحوث التي تناولته بحيث تعددت وجهات النظر حول مفهومه، ولم يوضع تعريف محدد وشامل يقبله الجميع.

#### 2- تعريف ضغوط العمل

قبل التطرق لذكر التعريف الاصطلاحي لضغوط العمل رأينا من الواجب تقديم التعريف اللغوي لها:

#### أ. لغة:

أ- **الضغط**: كلمة ضغوط هي ترجمة للكلمة الإنجليزية "stress" والتي يعود أصلها إلى الكلمة اللاتينية "stringe" أي السحب بالقوة.<sup>34</sup>

وفي اللغة العربية نجد أن كلمة ضغط عندما تستخدم في المجال الإنساني فهي للدلالة على القهر والضييق والشدة.

<sup>34</sup> - لمشيمة موهوب، عتيقة هزيلي، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة قسم الإستعجال في المؤسسة الاستشفائية مجدوب

السعيد بالطاهير، مذكرة (غير منشورة) مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012، ص: 12

- **العمل:** وهو الفعل بقصد، وهو فعل مقصود ونشاط تلقائي، جسمي أو ذهني.<sup>35</sup>
- ب - تعريف ضغوط العمل اصطلاحاً:** يمكن تصنيف محاولات الباحثين لتحديد مفهوم ضغوط العمل على النحو التالي:
- **المفهوم البيئي للضغوط:** يتعامل هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من العناصر والمميزات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد.<sup>36</sup>
- **المفهوم الذاتي للضغط:** يرى أصحاب هذا الاتجاه الضغوط باعتبارها ردود الأفعال النفسية، البدنية السلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لمثيرات معينة.<sup>37</sup>
- **المفهوم المتكامل للضغوط:** يشير هذا الاتجاه إلى الضغوط باعتبارها محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة به.<sup>38</sup>
- على ضوء ما سبق سنقوم بعرض أهم التعاريف التي تتناول ضغوط العمل كما يلي:
- يعرف سيزلاقيوولاس " sighthaki and walas " ضغوط العمل بأنها : " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه .<sup>39</sup>
- ركز هذا التعريف على نقطتين أساسيتين هما :
- اعتبر الضغوط تجربة ذاتية، أي أن استجابة الأفراد للضغوط تختلف باختلاف خصائصهم الفردية، وكذا باختلاف مواقعهم في العمل.
- تعدد مصادر ضغوط العمل، فقد تصدر من البيئة الخارجية للمؤسسة، أو من البيئة الداخلية أو من الفرد نفسه.
- يعرف كوبر ومرشال " copper and marshal " ضغوط العمل بأنها : " مجموعة من العوامل البيئية السلبية مثل غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل، عبء العمل الزائد والتي لها علاقة بأداء عمل معين.<sup>40</sup>
- ما يلاحظ على هذا التعريف انه يركز على المفهوم البيئي، والذي يعتبر الضغوط بأنها مجموعة العناصر والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، وما يؤخذ عليه أنه ركز على الجوانب البيئية كمسبب وحيد للضغط وتجاهل الجوانب الذاتية.
- يعرف سعيد سليمان السالم ضغوط العمل بأنها : " ردود الأفعال التي يبدئها الفرد في المنظمة نتيجة

<sup>35</sup> - في نفس الصفحة من المرجع السابق.

<sup>36</sup> - د محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

<sup>37</sup> - نفس الصفحة من المرجع السابق.

<sup>38</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون رقم الطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 335.

<sup>39</sup> - النورديسيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر،

ص: 18.

<sup>40</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية و/أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية.<sup>41</sup>  
يلاحظ على هذا التعريف ما يلي :

- لم يوضح لنا ما هي ردود الأفعال التي يبديها الأفراد؛
- اعتبر أن ردود أفعال الأفراد تحدث داخل المؤسسة فقط، وأهمل إمكانية حدوثها خارج المؤسسة خاصة السلوكية منها؛
- يعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي ضغوط العمل بأنها: " مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط."<sup>42</sup>
- ركز صلاح الدين محمد عبد الباقي في تعريفه على المفهوم الذاتي، إذ يعتبر ضغوط العمل على أنها استجابة تظهر في شكل أعراض بدنية، نفسية وسلوكية نتيجة تعرض الفرد لمثيرات معينة.
- من خلال استعراض التعاريف السابقة، يمكن القول أن ضغوط العمل هي نتيجة لبعض المواقف المحيطة التي يتعرض لها الفرد في حياته الشخصية أو المهنية، والتي تؤثر على أدائه سلبا أو إيجابا بفعل استجابته لها، وهذه الاستجابة تختلف من فرد إلى آخر بحسب درجة تحمل كل فرد، وبحسب نوعية العناصر و المؤثرات التي يتعرض لها.

#### المطلب الثاني: أهمية دراسة ضغوط العمل

- تبرز أهمية دراسة موضوع ضغوط العمل في عدة جوانب يتم تلخيصها فيما يلي:<sup>43</sup>
- 1- تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تفادي أي قرار خاطئ يمكن إن يكون ناتجا عن الظروف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار؛
  - 2- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم وفقا لما هو مخطط وموضوع في البرامج التنفيذية؛
  - 3- توفير مناخ تنظيمي مناسب يمكن من ممارسة النشاطات والمهام بشكل أفضل؛
  - 4- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وهذا من خلال تنمية قدرات متخذي القرار في المؤسسة على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة؛
  - 5- تحقيق رقابة فعالة لسلوكيات الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية ؛ بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعية، ويتفادي الأخطاء الناجمة عن أي ضغط على هؤلاء الأفراد؛

<sup>41</sup> مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، العدد 67، 1990، ص 81.

<sup>42</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 283.

<sup>43</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، العدد الأول، 1991، ص115، 116.

6- تنمية المهارات الإدارية لمتخذي القرار من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة، في ظل وجود مستوى معين من الضغوط في المنظمة؛

7- زيادة التفاهم والمشاركة الايجابية البناءة بين الرؤساء والمرؤوسين بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي.  
إضافة إلى ما سبق فإن من الكتاب من يضيف أيضا: 44

8- تقليل الإنفاق على العلاج الصحي، سواء النفسي أو الجسدي الناجم عن الضغوط المؤثرة على الفرد؛

9- زيادة العمر الوظيفي للأفراد العاملين، وبالتالي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الأموال التي استثمرت وأنفقت على تدريبهم؛

تجنّب المنظمة تكاليف ناجمة عن قيام الأفراد بأعمال خاطئة، وكذلك تكاليف إصلاح هذه الأخطاء الناجمة عن تعرض هؤلاء الأفراد لضغوط سلبية.

و منه نستنتج أن مهنة الكهرباء و الغاز كثيرا ما تشكل ضغطا على العامل بعد ان تزايد في عدد السكان و خلق مقاطعات جديدة بعد ان تعددت المهام الموكلة اليه التي تقع على عاتقه , وكذلك تلبية مطالب الزبائن التي تتسم بالتعاطف المستمر , و هو ما يتطلب على المؤسسة الاستجابة له , و من هنا أصبح الاهتمام بواقع العامل و مردوده أمرا في غاية الأهمية.

### المطلب الثالث: عناصر ضغوط العمل وأنواعه:

سنحاول في هذا المطلب توضيح أهم عناصر ضغوط العمل والمعايير التي على أساسها يتم تصنيف ضغوط العمل.

### أولا: عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل. وفيما يلي شرح لهذه العناصر: 45

1- **عنصر المثير:** ويتمثل في القوى المسببة للضغط والتي من خلالها يشعر الفرد بالضغط وهذه القوى قد تكون ناجمة عن الفرد نفسه، وقد تكون من المنظمة التي يعمل بها الفرد، وقد تكون من البيئة المحيطة، أي أن المثيرات هي القوى المسببة للضغوط والتي تفضي إلى الشعور بالإحباط والقلق.

2- **عنصر الاستجابة:** وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمواقف الضاغطة وقد تكون ردود الفعل هذه نفسية أو جسمانية أو سلوكية اتجاه الضغط، وقد تكون في شكل نوع من الإحباط الذي يحدث

<sup>44</sup>قاسم نايفعلوان و نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009. ص: 69

<sup>45</sup>المطريفي، سليمان دخيل الله، معوقات الاتصال الإداري و أثرها على مستويات ضغوط العمل، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة

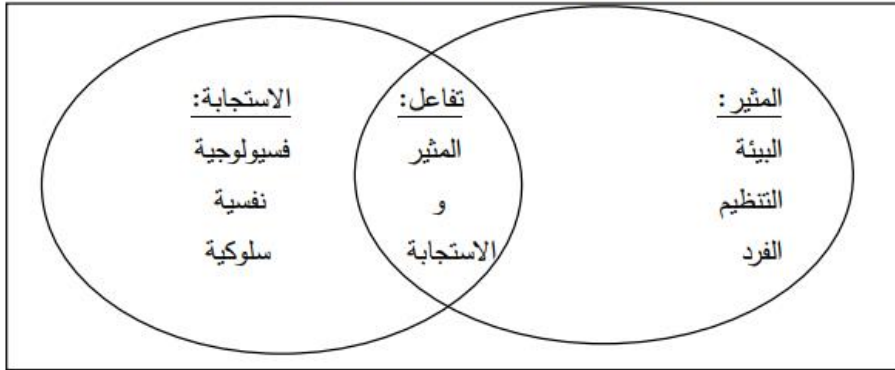
بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، صص30، 31.

نتيجة لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له وقد تكون في شكل نوع من القلق، والإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة للمواقف الضاغطة.

3- **عنصر التفاعل:** وهو النتيجة التي تحدث بسبب التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط وبين الاستجابة له، وهذا التفاعل يحدث خلال توازن الفسيولوجي والنفسي للفرد، مما يعني أنه قد يصدر عن الفرد بعض من ردود الأفعال المتوازنة وغير المتوازن

الشكل رقم (01): عناصر ضغوط العمل



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص:113.

من خلال هذا الشكل يتضح بان الفرد يتعرض إلى ضغوط متعددة مصادرها مختلفة، سواء من البيئة المحيطة أو التنظيم أو الفرد نفسه، هذه المصادر تعمل في شكل مستقل و تتفاعل فيما بينها، مما يولد استجابة لدى الفرد تظهر في شكل فسيولوجي، نفسي أو سلوكي.

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغوط العمل هما عنصر الإدراك وعنصر الفروق الفردية. ويمكن

توضيحها كما يلي: <sup>46</sup>

1- **عنصر الإدراك:** " يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات و تفسيرها و ترجمتها إلى سلوك محدد."

2- **عنصر الفروق الفردية:** " تتمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد، كالسن، الجنس، الخبرة... الخ.

على ضوء ما سبق يمكن اعتبار ضغوط العمل كنظام لها مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تمثل المدخلات كافة المثيرات التي يكون المورد البشري والبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة مصدرا لها. وتمثل العمليات ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، بينما تمثل المخرجات مختلف ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية والسلوكية. <sup>47</sup>

<sup>46</sup> فاروق عبده فليه، السيد محمود عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

<sup>47</sup> شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 78.

### ثانياً: أنواع ضغوط العمل

هناك أنواع متعددة لضغوط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة ومعيار المصدر.

#### 1- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الأثر:

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الايجابية والضغوط السلبية: <sup>48</sup>

##### أ- الضغوط الايجابية

وهي الضغوط المفيدة والتي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج والانجاز بسرعة وحسم، كما أن لها آثار نفسية ايجابية تتمثل في تولد الشعور بالسعادة والسرور لديه وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

##### ب - الضغوط السلبية:

وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل.

#### 2- أنواع ضغوط العمل وفق معيار الشدة

وفق هذا المعيار نجد ثلاثة أنواع من الضغوط البسيطة، الضغوط المتوسطة والضغوط الشديدة: <sup>49</sup>

##### أ- الضغوط البسيطة

وهي عادة تستمر من عدة ثوان قليلة إلى ساعات كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

##### ب- الضغوط المتوسطة

وتستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

##### ج- الضغوط الشديدة

<sup>48</sup> علي، النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدينة في

الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم العربية، الرياض، 2003، ص: 39.

<sup>49</sup> فائق، فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة أفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 17، العدد 67-68، 1996، ص:



وهي عادة ما تستمر لأسابيع أو شهور أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن العائلة فترة طويلة بالسفر أو الموت، وما شابه ذلك في الحياة. أما في العمل فهناك حالات ينتج عنها مثل هذا النوع من الضغوط مثل النقل، أو الإيقاف عن العمل.

### 3- أنواع ضغوط العمل وفق معيار المصدر

هنا نجد اختلاف كبير بين الباحثين والكتاب نظرا لتعدد مصادر ضغوط العمل، ومن بين هذه التصنيفات نجد الضغوط الناتجة عن البيئة المادية، الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية والضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للمورد البشري:<sup>50</sup>

#### 3-1 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية

هي تلك الضغوط التي يتعرض لها الفرد نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإضاءة، الضوضاء... الخ.

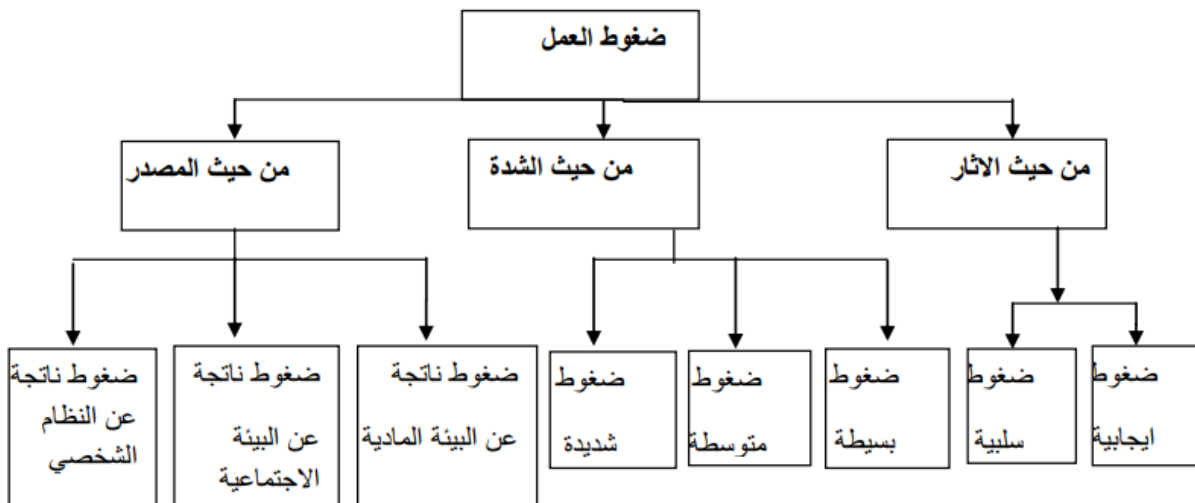
#### 3-2 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية

هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الأفراد داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الأفراد و/أو الجماعات، خلاف مع الرئيس المباشر... الخ.

#### 3-3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد

هي تلك الضغوط التي تنتج عن الفروقات الفردية ما بين الموارد البشرية، مثل الاختلافات في الجنس، الاختلاف في العرق والديانة... الخ

الشكل رقم (02): أنواع ضغوط العمل



المصدر : شاطر شفيق، مرجع سبق ذكره، ص:80

<sup>50</sup>. فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص : 308.

و منه نستنتج أن هذه الضغوط مهمة للمؤسسة و أفرادها من الناحية الايجابية منها تغيير الرقابة و الجمود إلى الإبداع و الحيوية و ينعكس بالإيجاب لصالح المؤسسة و الأفراد , أما من الناحية السلبية فنتائجها تتضمن خسائر للفرد و المؤسسة مثل : انخفاض الرضا الوظيفي , و ضعف الاتصال و انعكاساته على الأداء و زيادة الأخطاء , ظهور حوادث العمل التي تحمل تكاليف مالية و معنوية سلبية على كل من المؤسسة و الأفراد .

#### المطلب الرابع : خصائص و مراحل التعرض لضغوط العمل

##### أولا : خصائص ضغوط العمل

تتماز ضغوط العمل بجملة من الخصائص يتم إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>51</sup>

- 1- إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتتواجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فإزدحام المكاتب، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء وغيرها، يشكل ضغطا على تفكير الفرد أو أعصابه وحالته المزاجية.
- 2- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد ينتج عند الضغوط آثار مفيدة، فتكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، أو مصدر للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغوط ينتج عنه آثار ايجابية، فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة.
- 3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه ضغوط العمل، وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثر العمل وإزدحام جداوله يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات. وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب الفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليه آخرون على أنه فرصة للراحة وعلم مواجهة المشكلات، لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، قد تصبح هي نفسها مصدرا للطاقة والنشاط عند البعض الآخر.

##### ثانيا : مراحل التعرض لضغوط العمل

إن ضغوط العمل لا تتكون بين ليلة وضحاها وإنما هناك مراحل عدة لابد أن يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه.

ولضغوط العمل أربع مراحل تتمثل في:<sup>52</sup>

##### أولا: مرحلة التعرض للضغوط

<sup>51</sup> سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 25، 27 .

<sup>52</sup> المهلالي عادل، بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلتى التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس التربوي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009، ص: 45.

وهي مرحلة الإحساس بوجود الخطر وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر والتي من خلالها يمكننا معرفة تعرض الفرد للضغوط وأهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، والأرق، وتوتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية النقد.

#### ثانياً: مرحلة رد الفعل

وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين إما المواجهة بمحاولة التغلب عليها أو الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن وإذا لم ينجح ينتقل للمرحلة الثالثة حيث يكون قد أصيب بالضغوط.

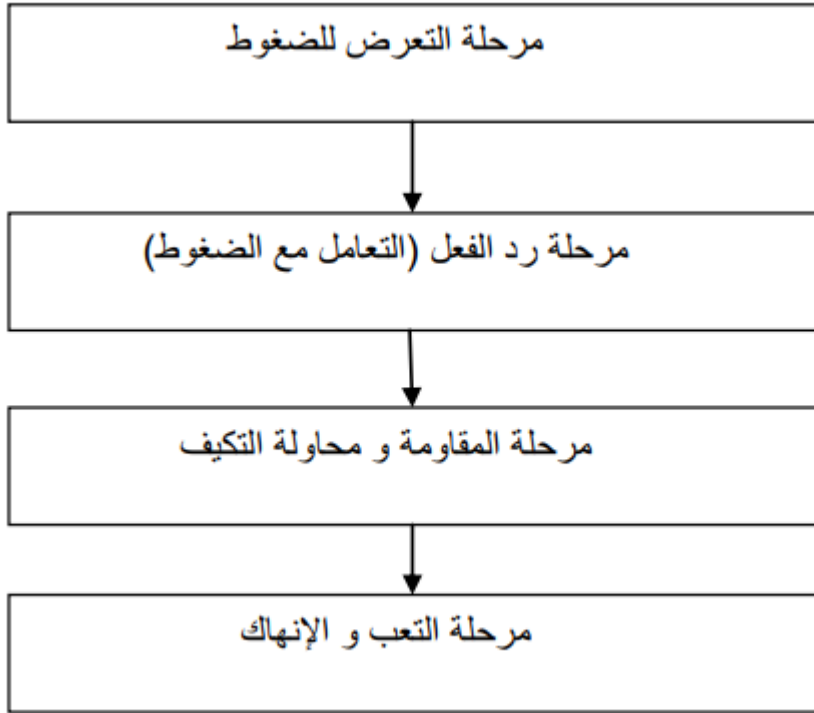
#### ثالثاً: مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف

في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت له ومقاومة أي تطورات إضافية ومحاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع لحالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للمرحلة التالية.

#### رابعاً: مرحلة التعب والإرهاك

يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط لمدة طويلة حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولاته المتكررة للمقاومة والتكيف حيث يمكن أن نستبدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار أهمها الاستياء من جو العمل وانخفاض معدلات الانجاز، والتفكير في ترك الوظيفة، والإصابة بالأمراض النفسية مثل النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب والإصابة بالأمراض العضوية كالقرحة في المعدة وضغط الدم. والشكل الموالي يعرض مراحل التعرض بضغوط العمل

الشكل رقم (03) : مراحل التعرض بضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 33

يتضح من خلال هذا الشكل أن مراحل ضغوط العمل متتالية كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية ولا يمكن الوصول إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة له.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول أثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل

. باعتبار مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غارداية وجدت لتحقيق أهداف معينة انطلاقاً من مجموعة من العمال الذين يعملون بها، لذلك فقد يتعرض هؤلاء الأفراد إلى مجموعة من الضغوط قد تؤثر في تحقيق الأهداف من خلال تأثير المناخ التنظيمي في الضغوط. فكثيراً ما يتعرض عمال المؤسسة لحالات من القلق والغضب، مما يؤثر على حالتهم الصحية وينعكس بدوره على مستويات أدائهم. وتأتي معظم الضغوط من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته. نجد ان كثير من الباحثين يرون أن المناخ التنظيمي هو المحرك الرئيسي لكثير من المشكلات الوظيفية وخاصة ضغوط العمل والتي تتمثل في انخفاض الرضا والاداء ودوران العمل والتغيب والتسرب الوظيفي، وتعود أكثر مشكلات المنظمات إلى وجود مناخ وظيفي غير مناسب يؤدي الى تكوين أنواع من الضغوط على العاملين بالمنظمة يؤثر سلباً على أداء العاملين. ونظراً لأن أهداف المؤسسة تنصب على تحقيق رضا العاملين والزبائن وتحقيق عوائد اقتصادية مناسبة تسمح بالتطوير المستمر من خلال تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة العاملين وتحسين دخولهم واستخدام التكنولوجيا المتقدمة واختيار نمط قيادي مناسب وتقديم مجموعة من الحوافز والأجور التنافسية التي تشبع احتياجات المؤسسة المتغيرة والمستمرة والمشاركة في التنمية على المستوى الوطني. مما سبق يتبين أن المناخ التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل عرض جهود الباحثين السابقة لأثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل بهدف معرفة أهم محاور الاشتراك و الاختلاف مع دراستنا الحالية، وذلك من حيث الأهداف، أدوات التحليل، مجتمع وعينة الدراسة وكذلك مختلف النتائج المتوصل إليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مطالب

**المطلب الأول:** الدراسات السابقة المحلية

**المطلب الثاني:** الدراسات السابقة باللغة العربية

**المطلب الثالث :** الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

**المطلب الرابع:** تقييم نتائج الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

المطلب الأول : الدراسات السابقة المحلية

أولاً: دراسة محلية متعلقة بالمناخ التنظيمي:

دراسة عيسى قبوق (2008) تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل أجريت هذه الدراسة ببسكرة وطبقت على عينة مقدارها (492) من العاملين بمؤسسة الكوابل ببسكرة، تهدف الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على العاملين من حيث أدائهم الوظيفي.

وقد كشفت النتائج بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الكوابل يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة صناعية يفترض أن تكون أكثر انفتاحاً في تعاملاتها الإدارية فالتسيير البيروقراطي مازال سائداً و العمال لا يملكون الاستقلالية المفترضة في عملهم لإدراكهم أن هذه الحرية مقيدة بقرارات مركزية وسياسة خاصة تحكم هذا النوع من القطاع وبنفس التدمير تعكسه العلاقات بين الأفراد من حيث مشاركتهم وعدم تعاونهم، فيما بينهم حيث الغياب التام لهذا النوع من العلاقات الإنسانية (الغير رسمية) ونفس الشيء بالنسبة لأجر الذي عبر عنه الأفراد بأنه غير مناسب لظروف عملهم، وبصفة عامة أن حالة الاستياء شملت جميع الأبعاد كالترقية والاتصال وكذا إتخاذ القرار وبقليل من الإيجاب فيما يخص ظروف العمل والتكنولوجيا.

المطلب الثاني: دراسة عربية متعلقة بالمناخ التنظيمي :

دراسة العزاوي،(2005م)هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الأساسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفق متغير التخصص (علمي، أنساني)ومتغير الجنس (ذكور - إناث) . أهم النتائج هي أن المناخ التنظيمي السائد في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية تسوده علاقات ايجابية ويعكس إدراكا وتصوراً مرضياً لدى أعضاء الهيئة التدريسية وأن الأقسام الإنسانية تتفوق على الأقسام العلمية في نظرهم للمناخ التنظيمي في مجال (القيادة الإدارية، وتقويم الأداء). كما أنه ليس لمتغير الجنس أثر في وصف واقع للمناخ التنظيمي السائد.

المطلب الثالث :

دراسة أجنبية متعلقة بالمناخ التنظيمي : AforeignStudyrelated to organizational

Climat

. -دراسة جيرات GRATTO سنة 2001 بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع هدفت الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة المؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، ولألأت في الولايات المتحدة الأمريكية كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي تعزى لتغيرات الجنس والعرق، وتطبيق المؤسسة من حيث حجمها ونوعها وسنوات الخبرة في المؤسسة، وتم توزيع إستبانات على عينة من ( 602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة على

37% .وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد العينة وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم يؤثر على الرضا الوظيفي وكذا الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي وضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات .

ثانيا :

الدراسات المتعلقة بمتغير ضغوط العمل :

1. دراسة محلية متعلقة بمتغير ضغوط العمل :

دراسة خير الدين حاجي سنة(2012) بعنوان ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العمال أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأردار وطبقت على عينة مقدارها (128) من أصل (818) عامل من حجم المجتمع الاصلي حيث تم تقسيم العينة إلى ثلاثة فئات (عمال إداريين) 12 (عمال مهنيين) 42(عمال شبه طبي) 74. يهدف الدراسة للتعرف على تأثير ضغوط العمل على أداء العمال بالمؤسسة الاستشفائية ابن سينا بأردار لمعرفة ذلك تم صياغة الفرضيات التالية :

1-تؤثر الضغوط التنظيمية المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيقية على أداء العمال.

2-تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوطا على أداء العمال.

3-تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط والتي تؤثر على أداء العمال .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى إطار نظري شامل لموضوع الدراسة من خلال تحليل البيانات والمعطيات الميدانية .ولإعطاء الدراسة أكثر مصداقية تم الاعتماد على أدوات وتقنيات منهجية والمتمثلة في الاستمارة، المقابلة، الملاحظة كأداة لدراسة .وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

1- تؤثر ضغوط العمل المتمثلة في الوظيفة والبيئة الفيزيقية على أداء العمال بشكل كبير حيث نجد لظروف العمل تتراوح بين المتوسط وأن المتطلبات الوظيفية والمسؤوليات والقوانين تشكل ضغوط على العامل كل حسب طبيعة عمله.

2- تشكل العلاقات الاجتماعية ضغوط على أداء العمال حيث نجد العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة ليست على وفاق تام وأن المعاملة بينهم سيئة، كما تتميز بالصراعات بين جماعات العمل المختلفة .3- تسهم الثقافة المجتمعية والأوضاع الاجتماعية في إثارة الضغوط حيث نجد الظروف الاجتماعية والأوضاع العائلية والعادات والتقاليد والأعراف والمناسبات المحلية تؤثر على أداء العاملين سلبا حيث لا يركز العمال في وظائفهم خوفا من نظرة المجتمع له.

2. دراسة عربية متعلقة بمتغير ضغوط العمل :

. دراسة الدواسريسنه (2010) ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة تم إجراء هذه الدراسة بمنطقة المدينة المنورة على (203) من أفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بالمدينة، بهدف التعرف على مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة بين ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وسبل الحد من الآثار السلبية لضغوط العمل لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على استبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها 1- إرتفاع مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة .

2- أن أهم الضغوط التي تواجه الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة هي اليأس من الحصول على الترقية والإحناك والتعب في نهاية ساعات العمل

4- أن أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمدينة المنورة هي بيئة العمل التي يسودها الود ويسيطر عليها روح الفريق الواحد، ومناسبة وكفاية وسائل الاتصال، والثناء والمدح من الرئيس عندما يقوم أي مرؤوس بإنجاز عمله وملائمة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة في مكان العمل، وسهولة الحصول على المساعدة عند الحاجة.

### 3. دراسة أجنبية متعلقة بمتغير ضغوط العمل :

دراسة (كولينس Collins سنة 1993) تناولت الدراسة ضغوط العمل المرتبطة ببيئة العمل وأثرها على معدل دوران التوظيف لدى المراجعين وذلك في إطار اختلاف النوع (ذكر، أنثى) والمستوى الوظيفي للمراجع، ومن العناصر الأساسية التي تعرضت لها الدراسة مايلي :

1- أثر ضغوط العمل الناتجة عن متطلبات الوظيفة على قرار المراجع بترك العمل .  
2- أثر اختلاف النوع (ذكر، أنثى) في إدراك ضغوط العمل وتحقيق الأهداف الدراسة أعد الباحث قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات وقد اعتمد الباحث في إعداد هذه القائمة على الدراسات السابقة، وكذلك التركيز على ثمانية عناصر رئيسية هي غموض الدور، زيادة كم أعباء العمل، صراع الدور، زيادة نوعية العمل فرص الترقى، المسؤولية عن الآخرين الضغط المرتبط بالزمن، متطلبات الوظيفة. قد تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال قائمتي استقصاء أولية (قبلية) أرسلت إلى عينة مكونة (1593) مراجع وكانت الاستبيانات المستلمة صالحة إلى التحليل (959) استبيان أي نسبة (60%) تقريبا وقائمة استقصاء ثانية بعدية أرسلت بعد مرور سنة إلى عينة مكونة من (956) مراجع وهم الذين استجابوا للقائمة الأولى، للتأكد مما إذا كانوا مازالوا يعملون في نفس المهنة أم لا، وكانت الاستبيانات المستلمة (670) استبانة، أي بنسبة (70%) وهذه النسبة هي التي خضعت للتحليل وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- تؤثر ضغوط العمل على الإناث بشكل أكبر من الذكور، وبالتالي تؤثر على قرارهم بترك العمل



- 2- من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى وبالتالي انخفاض قرارات  
3- بترك العمل.

ثالثا :

الدراسة التي جمعت بين المتغيرين (المناخ التنظيمي و ضغوط العمل) :

دراسة البدر إبراهيم سنة (2002) : بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل أجريت الدراسة بمنطقة الرياض على عينة مقدارها (254) من ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، بهدف التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد بالدفاع المدني، ومستوي ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالدفاع المدني، وطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل بين الضباط العاملين بالدفاع المدني . واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- 1- أهم عناصر المناخ التنظيمي الايجابي في مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض هي: وضوح الاهداف والمهام، وسرعة التألف بين العاملين، ومنح المدير فرصة للعاملين لإبداء وجهات نظرهم، ووضوح الهياكل والسياسات التنظيمية، وتعامل المدير مع مدراء بالألفة والمودة .
- 2- أن أهم العوامل المسببة لضغوط العمل هي حاجة بعض الأعمال لليقظة والانتباه الشديد وكثرة المهام والأعباء الملقة على عاتق بعض العاملين .
- 3- هناك علاقة عكسية متوسطة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، فكلما كان المناخ إيجابيا، كلما قلت ضغوط العمل، وكلما كان المناخ التنظيمي سلبيا كلما زادت ضغوط العمل .

المطلب الرابع : تقييم نتائج الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

تجدر الإشارة إلى أننا قد نجد اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية والنتائج التي توصل إليها الباحثون في الدراسات السابقة نظرا لعدة عوامل منها الدولة التي أجريت فيها الدراسة، القطاع، حجم المؤسسة، حجم عينة الدراسة، وكذا الفترة الزمنية التي أجريت خلالها الدراسة وبعض الخصوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ويمكن تحديد جوانب الاتفاق واختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال التالي:

أخذنا مذكرة المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين من جامعة المسيلة لصاحبها جياب فاطمة الزهراء حيث اشتركنا في موضوع مذكرتنا معها من عدة نقاط أبرزها توضيح المناخ التنظيمي داخل المؤسسة بينما كانت دراستها مركزة على العاملين بشكل عام.

أما مجال اختلافنا مع هاته الدراسة هو أننا ركزنا على ضغوط العمل وكيفية تأثيرها على المنحى العام للعمل و العاملين وانعكاساتها على الجانب الخارجي الذي توجه له أي المتعامل الخارجي و المستفيد من الخدمة.

وهاته الدراسة هي أهم دراسة مقارنة لدراستنا كون أغلب الدراسات عبارة عن كتب تتناول الموضوع بشكل عام

## خلاصة الفصل الأول

أن بعض الضغوط في العمل أمر طبيعي، و الضغط المفرط يمكن أن يتداخل مع الإنتاجية والأداء، وتؤثر على صحتك البدنية والعاطفية، وتؤثر على العلاقات الخاصة بك والحياة الأسرية، بل يمكن أن يعني الفرق بين النجاح والفشل في العمل، لا يمكنك التحكم في كل شيء في بيئة العمل الخاصة بك، ولكن هذا لا يعني أنك عاجز، حتى عندما تكون عالقا في وضع صعب، مهما كانت طموحاتك أو متطلبات العمل، فهناك خطوات يمكنك اتخاذها لحماية نفسك من الآثار الضارة للضغط في العمل، وتحسين رضاك الوظيفي، وتعزيز رفاهتك داخل وخارج مكان العمل.

## الفصل الثاني

دراسة حالة مديرية توزيع

الكهرباء والغاز لولاية غرداية

## تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري من هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل وحتى لا يكون هذا العمل مجرد آو معزولا عن الواقع التطبيقي، تم إجراء دراسة إستبانه وذلك بتوزيع الإستبيان على عينة من موظفي مديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غرداية وتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل داخل المديرية وهذا بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي "SPSS" وتفسيرها بعد ذلك وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي :

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز.
- المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة التوزيع الكهرباء و الغاز.

### 1.1. مؤسسة سونلغاز:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكل التنظيمي لها.

**I-1.1 تعريف المؤسسة:** المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري اذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

### I.1.2- نبذة عن حياة المؤسسة:

و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:<sup>1</sup>

\* في 1944: لقد نشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

\* في 1946: خضعت لقانون التامين الذي أصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

\* في 1947: تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص للزبون LEBON وشركائه؛

\* في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما إن انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

\* في 1969: تحولت EGA إلى سونلغاز ( الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث أن أصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛

\* وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري(epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

<sup>1</sup>-مخنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني الجاهد احمد ابن الزبير،الاغواط،2011/2014،ص57.

\* وفي سنة 2002: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها إمكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافظة اسهم و قيم اخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى؛

\* في سنة 2004: تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجعما أو شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالانشطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SADEG) Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz.

\* في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلت التوزيع الذي يشكل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

\* في سنة 2006 : تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في أربع شركات فرعية هم كآتي<sup>1</sup>،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SADEG.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: نهاية الهيكلت (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من اجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد أن في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس لثقافتها كمؤسسة.

<sup>1</sup>-مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

### 1.1.3 - نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

**1.1.3.1- بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

**1.1.3.2- بالنسبة للغاز :** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

### 4.1.1- أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات و مؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

#### 1.1.4- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

**1.1.4.2- التوسع:** تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

\* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

\* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

\* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

## 2.I. تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي في ما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبعه هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

### 1.2.I. نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SADEG التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) ويقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:<sup>1</sup>

\*2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

\*2013: 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

\*2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

\*2012: رقم المتعاملين 162432؛

\*زبائن الكهرباء 105291؛

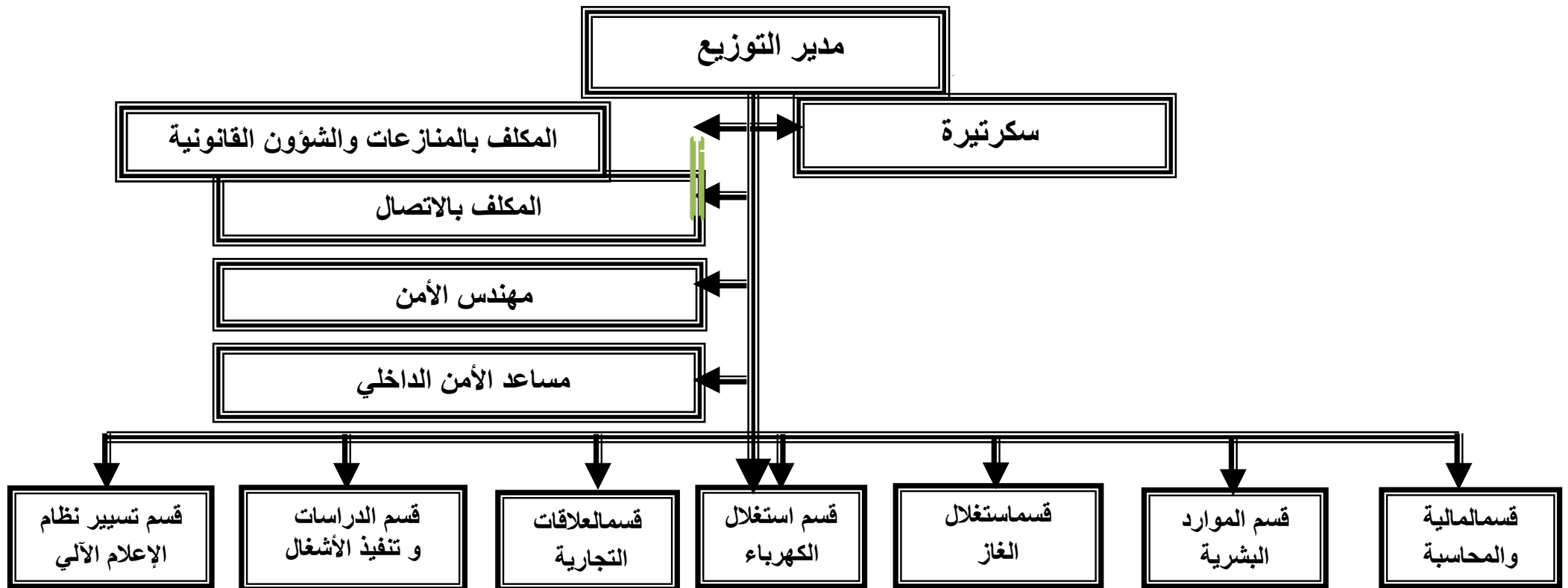
\*زبائن الغاز 57141

<sup>1</sup> - بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.



2 2 1- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2021.

### 1. 2. 3 - شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية مايلي<sup>1</sup>:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

-سكرتير التنفيذي

-العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

-تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم و توعيتهم.

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

-تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

### 1. 2. 4. I. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:

1. 4. 2. I. مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع

محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

<sup>1</sup>-مصلحة التوثيق، مؤسسى سونلغاز، فرع غرداية، ماي 2021.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الإجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز<sup>1</sup>:

### 2.4.2.I. إنتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقررة و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الإجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كما يلي:

-14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

-640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

-594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

-478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

-3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

### 3.4.2.I. نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب 84440 MVA ، من بينها 408 وحدة مقررة ( 04 في طور التأهيل ) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الإجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب 1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستنجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .

-20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

### 4.4.2.I. نقل الغاز:

<sup>1</sup> - مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية.

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستمت انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو إمداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنايب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تندرج من مشاريع مبرمجة في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيبليغ المبلغ الإجمالي لجميع الأعمال المتعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز<sup>1</sup>.

### I.5.4.2. توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الإستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير و الإستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 ب 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

### II- تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية:

وفي هذا المبحث سنتطرق الى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

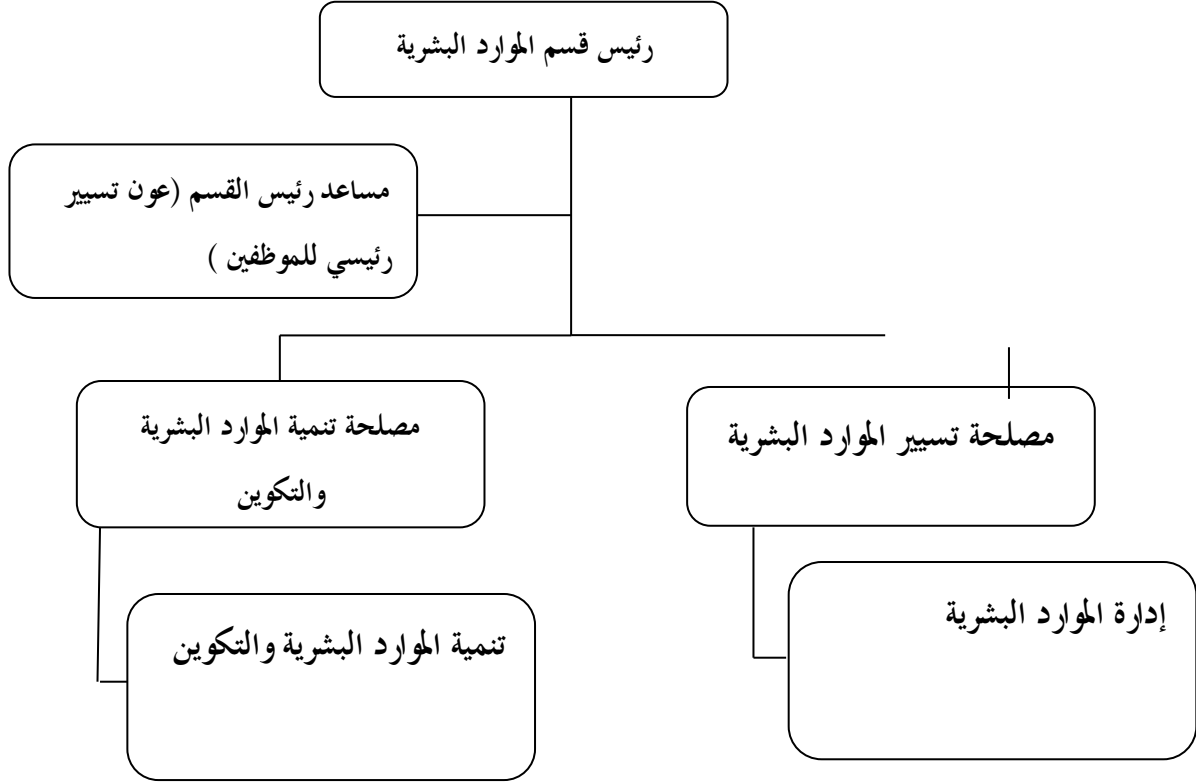
### II.1. تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تأكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

### II.2. المخطط الهيكلي للمصلحة إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> - المرجع سابق الذكر.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

### 3.II. شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين، ويقوم هذا القسم بما يلي<sup>1</sup>:

- إعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.

- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين.

- إعداد و متابعة الأجور.

- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

### 4.II. مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في ما يلي:

<sup>1</sup> - مصلحة الموارد البشرية، مؤسسة سونلغاز فرع غرداية، ماي 2021.

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.
- ضمان إنشاء الرواتب،
- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،
- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.
- رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.
- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،
- إرسال التظلمات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.
- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.
- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.
- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثقيها.
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الحالة وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الحالة على أكمل وجه فإنه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة وسنحاول توضيح ذلك كالآتي:

## المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الحالة تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

## أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفو مديرية التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية وهو المجتمع الكلي الذي اعتمد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 176، موزعين عبر أقسام المديرية ومكاتبها ومصالحها.

## ثانيا: عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي وبما أن موضوعنا يركز بالأساس اثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل إذ تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة وقد قمنا بتوزيع 100 استمارة إلا أنه تم استرجاع 81 استمارة. وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 81 موظف في التوزيع للكهرباء والغاز لولاية غرداية أي بنسبة 81% والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة:

## الجدول رقم(1): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة	التوزيع التكراري	الإستبانة
81%	81	الإستبانات الخاضعة للتحليل
00%	0	الإستبانات المستبعدة
19%	19	الإستبانات غير المعادة
100%	100	الإستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين

## ثالثا: تصميم أداة الدراسة

بغرض إكمال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والإمام بجوانب الموضوع من الناحية العملية تم الاستعانة بالاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات وهذا لأهمية هذه الأخيرة كونها تعتبر أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم إعداد الإستبانة والتي تتكون من ثلاث محاور كما يلي:

- المحور الأول: يتضمن هذا المحور بيانات عامة لتعبئة الاستمارة لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة تحت عنوان المناخ التنظيمي وتم تقسيم هذا المحور إلى 8 أبعاد كما يلي:

- بعد الأول: الهيكل التنظيمي.

- بعد الثاني: الاتصال.

- بعد الثالث: التكنولوجيا.

- بعد الرابع: القيادة.

- بعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

- بعد السادس: الحوافز.

- البعد السابع: الصراعات التنظيمية.

- البعد الثامن: الثقافة التنظيمية

- المحور الثالث: تناول هذا المحور أسئلة موجهة لأفراد عينة الدراسة، ويناقش ضغوطات العمل ويتكون من 10 فقرة.

وقد صمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت (LIKERT) المتدرج بخمسة درجات لقياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الجزء الثاني والثالث كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع ليكرت الخماسي (LIKERT)

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: أدوات جمع البيانات

استعنا بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات طوال مرحلة الدراسة الميدانية ندرجها في النقاط التالية:



## 1-المقابلة

تعتبر المقابلة إحدى الوسائل البحثية الهامة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة المدروسة، هذا وتعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث (55).

كما يعبر عنها على أنّها تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آراءه و معتقداته بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة ومن ثم يحصل الباحث على مجموعة من البيانات الموضوعية (56).

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة الشخصية أوالمباشرة وهي التي تتم بين الباحث والمبحوث وجها لوجه عكس المقابلة غير المباشرة التي تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، شبكة الإنترنت، وهنا تكون المسافة الفاصلة بين الباحث والمبحوث ذات تأثير سلبي على جودة البيانات المتحصّل عليها، لذلك قمنا بإجراء هذه المقابلة مع بعض إطارات و موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية وقد أفادتنا هذه المقابلات في الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع دراستنا، الهيكل التنظيمي، عدد الموظفين موجودين في الولاية كلها تابعين للمؤسسة ،وقد تسمتها لمقابلة بإجراء مناقشات في مختلف جوانب العمل وتبيان الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم وتعاونهم معنا.

## 2-الاستبانة

يعتبر الاستبانة من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات الميدانية، كما أنّها لوسيلة العملية التي تسهّل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، حيث يمكن تعريفه على أنه " وسيلة أو أداة لجمع المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين تهدف دراسته إلى معرفة الممارسات الحالية واستطلاعات رأي الأفراد " كما يعرف على أنه عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة سلفا فيشكل استمارة يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها من خلال اختيار أحد البدائل المتاحة<sup>57</sup>.

## 3-السجلات والوثائق

(55) عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 75.

(56) منور أوسري، رشيد بوعافية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، المكتبة الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 81.

<sup>57</sup> منور أوسري، رشيد بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق كمصدر لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة

المتعلقة بما يلي:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المؤسسة محلا لدراسة.
- بيانات حول العدد الإجمالي لموظفين.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم المصالح والأقسام الموجودة بها.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

سنترك في هذا المطلب إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة المعلومات المتحصّل عليها من الاستبيانات المسترجعة وهذا بعد فحصها وتبويبها حتى تسهل عملية تحليلها بواسطة الحاسوب، وقد تم تحليل البيانات المجمّعة واحتساب النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistique Package For Social Sciences** والذي يرمز له بالرمز (spss) طبعة 20 (ver-20) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة الصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفي ما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

**1- المدى:** استخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس لكارتر الخماسي المستخدم في المحاور الثلاث من الاستبيان حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارتر الخماسي (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=1,25) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة فيا لمقياس (1+) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1,25=1+0,25) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

### جدول رقم (3): توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى 2,60	منخفضة
محايد	3	من 2,60 إلى 3,40	متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى 4,20	مرتفعة

مرتفعة جدا	من 4,20 إلى 5	5	موافق بشدة
------------	---------------	---	------------

المصدر: عز الدين حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي الإستدلالي باستخدام spss الطبعة الأولى، دار الخوارزم القلمية، الرياض، 2008، ص 540.

2- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستبيان.

### 3- المتوسط الحسابي:

4- تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة. ويحسب المتوسط الحسابي بالعلاقة الإحصائية التالية

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{n}$$

حيث أن:

- $n_i$ : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا خيار " موافق".
- $x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وفي بحثنا يتراوح بين 1 و 5.
- $n$ : مجموع أفراد العينة والتي تقدر في بحثنا ب 81موظف.

5- الانحراف المعياري: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \mu)^2}{n}}$$

حيث أن:

- $n_i$ : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد.
- $x_i$ : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.
- $\mu$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.
- $n$ : مجموع أفراد العينة وتقدر ب 81موظف.

### 6- معامل ارتباط بيرسون:

7- استخدم هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

8- معامل ألفا كرومباخ: تم استخدامه لقياس ثبات فقرات الاستبيان.

9- اختبار تحليل التباين (one way Anova): تم استخدامه لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

10- الانحدار الخطي: يتم استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية بين المتغيرين.

11- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

#### المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم دراسة الصدق الظاهر والبنائي لأداة الدراسة (الاستبانة)، وكذا دراسة ثباتها وهذا على النحو التالي:

#### أولاً: صدق أداة الدراسة (الإستبانة)

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين هما:

#### 1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

عرضت أداة الدراسة على خمسة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون وأجريت التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارة وحذفوا إضافة الأخرى منها.

#### الجدول رقم (4): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الكلية	الرتبة العلمية
لعمور رميلة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذة محاضرة
أولاد حيمودة عبد اللطيف	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	استاذ
طويطي مصطفى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر

أستاذ مؤقت	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	تاوتي احمد
أستاذ مؤقت	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	بلعربي محمد

المصدر: من إعداد الطالبين

**2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة(الصدق البنائي):** تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 81 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد من كل محور التابعة له كما يلي:

**أ-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:المناخ التنظيمي**

**1-الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: الهيكل التنظيمي**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (5)الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول:الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة التي تعمل بها	0,764**	0,000
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة التي تعمل بها	0,721**	0,000
3	تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي	0,816**	0,000
4	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة داخل المؤسسة التي تعمل بها	0,554**	0,000
5	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة تساهم في انتاجيتها و تحقيق أهدافها	0,728**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين فقرات من البعد الأول مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية كل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الفرع صادقة لما وضعت لقياسه.

**- 2-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الاتصال**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لفقراته ، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (6): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني للاتصال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتميز الاتصال بيني و بين مسؤولي المباشر بالبساطة داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,461**	0,001
2	هناك سهولة التواصل بيني وبين مسؤولي المباشر	0,650**	0,000
3	تعتمد مؤسستنا على وسائل اتصال حديثة و متطورة تساعد على سرعة ايصال المعلومة في وقت قصير داخل المؤسسة	0,250**	0,086
4	احصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,631**	0,000
5	المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة	0,557**	0,000
6	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعدني على القيام بعملتي بطريقة جيدة	0,651**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (6) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05، إلا عبارة رقم 3 التي كانت قيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التكنولوجيا

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (7) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها	0,686**	0,000
2	تتيح التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسستنا فرص الحوار و النقاش بيني و بين زملائي في العمل	0,732**	0,000

0,000	0,836**	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل	3
0,000	0,792**	التكنولوجيا المستخدمة تساعدني في رفع مستوى أدائي	4
0,000	0,840**	تمتلك مؤسستنا موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد	5
0,000	0,766**	المؤسسة التي اعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل في بيئة العمل الخاصة بها	6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

**4-الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع:** القيادة يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (8) الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع القيادة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	هناك ثقة و تعاون بين رئيسي و زملائي في العمل	0,568**	0,000
2	يستعمل رئيسي سلطته داخل المؤسسة التي اعمل بها لانجاز اعمال فوق طاقتي	0,785**	0,000
3	يهتم رئيسي بتشجيعي و دعمي	0,813**	0,000
4	يحترم رئيسي المباشر قراراتي لرفع معنوياتي و بعث الثقة في نفسي	0,831**	0,000
5	في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الآخرين دون تمييز	0,714**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

**5-الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس:** المشاركة في اتخاذ القرارات

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (9) الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أشارك مع مسؤولي الإدارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	0,713**	0,000
2	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,719**	0,000
3	أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,612**	0,000
4	أشارك في الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,656**	0,000
5	يتم حل المشكلات التي تواجه مؤسستنا بشكل جماعي	0,780**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (9) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 6-الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس: الحوافز

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السادس والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس الحوافز

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتناسب راتي الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,792**	0,000
2	يغطي راتي الذي أتقاضاه مستوى معيشتي بشكل عام داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,770**	0,000
3	الاجر القاعدي الذي أتقاضاه يناسب رتي في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,793**	0,000



0,000	0,787**	مؤسستي منحتني مكافآت تشجيعية وامتيازات إضافية مقابل ما قدمته لها من جهد مبذول	4
0,000	0,781**	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	5
0,000	0,757**	الحوافز الممنوحة لي تجعلني أبحث عن طرق أخرى لتحصيل حوافز إضافية داخل المؤسسة التي اعمل بها	6

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين فقرات البعد السادس من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

#### -7-الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع: الصراعات التنظيمية

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد السابع والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي

#### الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع الصراعات التنظيمية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أترك موضوعات الصراع لأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	0,792**	0,000
2	أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل	0,770**	0,000
3	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال	0,793**	0,000
4	يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر	0,787**	0,000
5	ألاحظ استعداد طرفي الصراع التركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية	0,781**	0,000
6	أبتجب في بعض الاحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	0,757**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (11) معاملات الارتباط بين فقرات البعد السابع من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

**8-الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن: الثقافة التنظيمية**

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثامن والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي

**الجدول رقم (12) الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن الثقافة التنظيمية**

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية	0,792**	0,000
2	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف	0,770**	0,000
3	العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء	0,793**	0,000
4	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية	0,787**	0,000
5	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها	0,781**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يبين الجدول رقم (12) معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثامن من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

## ب- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ضغوطات العمل

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي لفقراته، حيث تعبر القيم الموجودة عن معامل الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (13) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ضغوطات العمل

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط	0,303*	0,037
2	اتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,306*	0,034
3	تؤثر درجة الرطوبة على مستوى ادائي داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,667**	0,000
4	اعاني كثيرا من الضوضاء اثناء العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,517**	0,001
5	التهوية داخل العمل رديئة وضعيفة داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,657**	0,000
6	كثرة الاعمال و انجازها في وقت قصير يؤثر على نفسيتي و يضغط عليها	0,755**	0,000
7	عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها	0,604**	0,000
8	اشعر بان مناخ العمل متوتر داخل المؤسسة التي اعمل بها	0,473**	0,001
9	إن عملي يفوق عدد ساعات العمل المنصوص عليها قانونيا	0,486**	0,000
10	كثرة الاعمال و انجازها في وقت قصير يؤثر على نفسيتي و يضغط عليها	0,623**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات الجزء صادقة لما وضعت لقياسه.

## صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

## الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين معدل كل بعد مع المعدل الكلي لفقرات المحور

الجزء	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	الهيكل التنظيمي	0,572**	0,000
الثاني	الاتصال	0,614**	0,000
الثالث	التكنولوجيا	0,861**	0,000
الرابع	القيادة	0,715**	0,000
الخامس	الحوافز	0,640**	0,000
السادس	المشاركة في اتخاذ القرارات	0,773**	0,000
السابع	الصراعات التنظيمية	0,840**	0,000
الثامن	الثقافة التنظيمية	0,683**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل جزء من المحور الثاني مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 .

## الجدول رقم (15) معامل الارتباط بين المتوسط المحور و المتوسط الكلي للاستبانة

المحور	العنوان	الارتباط	القيمة الاحتمالية
الثاني	المناخ التنظيمي	0,896**	0,000
الثالث	الضغوطات العمل	0,714**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين معدل المتوسط المحور مع المعدل الكلي للاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05 .

ثانيا: ثبات فقرات الإستبانة:

قد أجرينا خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم (16) معامل الثبات (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	العنوان	معامل ألفا كرومباخ
الثاني	المناخ التنظيمي	0,913
الثالث	ضغوطات العمل	0,871
	جميع المحاور	0,898

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

استخدمنا طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبانة وقد بين الجدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة مماطمأننا على استخدام الإستبانة.

## المبحث الثالث: تحليل ونتائج واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة، وخصائص العينة، واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

## المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتضمن المحور الأول من الاستبيان بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، وسيتم التطرق لها وتحليلها.

## أولاً: الجنس

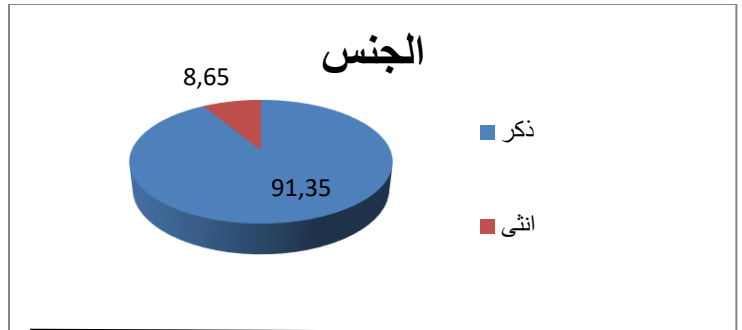
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
91,35%	74	ذكر
8,65%	7	أنثى
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 74 ذكر أي ما يعادل 91,35% في حين بلغ عدد الإناث 7 ونسبة مقدارها 8.65%. وبذلك يتجاوز عدد ذكور عدد الإناث، ومن خلال قراءتنا للنتائج الكمية في الجدول أعلاه أثبتت تفوق نسبة الذكور على الإناث، وهي دلالة على سيطرة العنصر الذكري في المجال الميداني، وسبب في ذلك يعود إلى إن فئة الذكور تختار التوجه إلى الميدان العملي.

## ثانياً: العمر

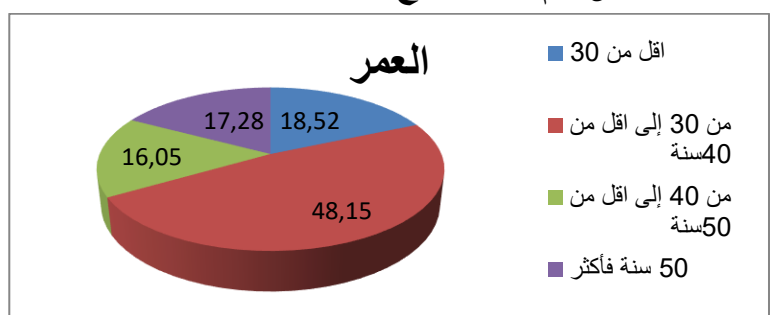
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين

الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
18,52%	15	أقل من 30 سنة
48.15%	39	من 30 إلى أقل من 40 سنة
16,05%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
17,28%	14	50 سنة فأكثر
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين

بالاعتماد على نتائج spss.

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول: عدم وجود تناسب في توزيع العناصر من حيث السن على مستوى الأربع فئات العمرية المختلفة، حيث هناك 15 فردا تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 18,52% ، 39 فردا تتراوح أعمارهم من 30- إلى أقل من 40 سنة أي بنسبة 48.15% وهم الغالبية الساحقة، و 13 فردا آخرين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة أي بنسبة 16.05% أما فيما يخص عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فأكثر يقدر عددهم بـ 14 أي بنسبة 17.28%

### ثالثا: المستوى التعليمي

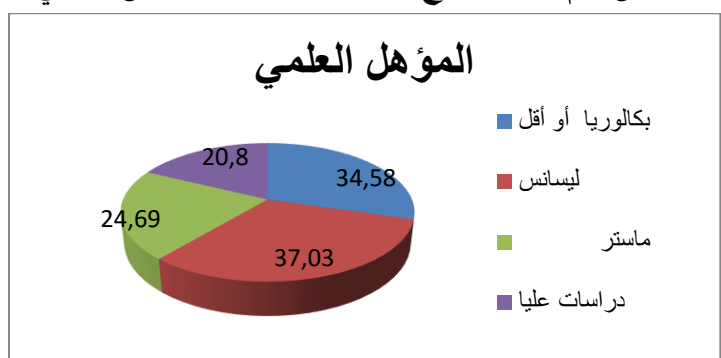
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
34.58%	28	بكالوريا أو أقل
37.03%	30	ليسانس
24.69%	20	ماستر
3.70%	3	دراسات عليا
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول فيما يخص المستوى العلمي في العمل أن :

عدد الأفراد الذين يمتلكون مستوى بكالوريا فأقل 28 فرد أي بنسبة 34.58% في مقابل نجد أن عدد الافراد الذين يمتلكون ليسانس 30 فرد أي بنسبة 37.03% و نجد عدد الافراد الذين يمتلكون ماستر 20 فرد أي بنسبة 24.69% أما فيما يخص دراسات عليا نجد عدد أفرادها 3 أفراد ي بنسبة 3.70% , و هذا دليل نرى أن المستوى الجامعي مرتفع لدى عمال المديرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية غرداية

#### رابعا: المنصب الوظيفي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المنصب الوظيفي وفق ما يوضحه الجدول و الشكل المواليين:

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

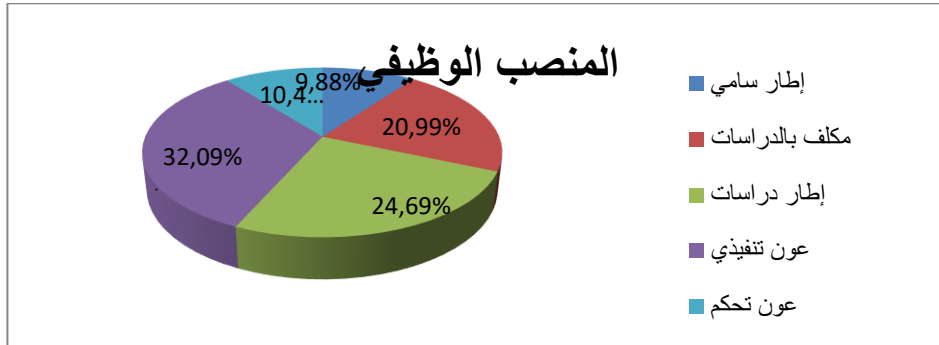
النسبة المئوية %	التكرارات	المنصب الوظيفي
9.88%	8	إطار سامي
20.99%	17	مكلف بالدراسات



إطار دراسات	20	24.69%
عون تنفيذي	26	32.09%
عون تحكم	10	12.35%
المجموع	81	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول فيما يخص المنصب الوظيفي أن : عينة المستوى الوظيفي نجد أن 8 أفراد كإطارات سامية بنسبة 9.88% في مقابل نجد أن 17 فرد كمكلف بالدراسات بنسبة 20.99% و نجد إطارات سامية 20 فرد بنسبة 24.69% كما نجد 26 عون تنفيذي بنسبة 32.09% أما فيما يخص عون تحكم فنجد 10 أفراد بنسبة 12,35% وهذا ما يلاحظ منه أن الأعوان التنفيذيين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز لها نسبة عالية بباقي الوظائف.

#### خامسا: عدد سنوات الخبرة المهنية

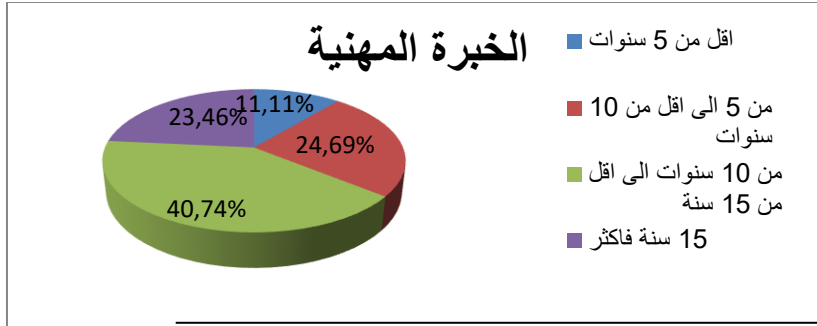
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة المهنية وفق الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (21) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	عدد سنوات الخبرة المهنية
11.11%	09	أقل من 5 سنوات
24.69%	20	من 5 الى أقل من 10 سنوات
40.74%	33	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
23.46%	19	15 سنة فأكثر
100%	81	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول فيما يخص الأقدمية في العمل أن :

العينة أغلبها ذات أقدمية يتراوح عددهم 09 أفراد خبرتهم 05 سنوات فأقل أي ما يعادل نسبة 11.11% في حين نجد 20 فرد لهم خبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات أي ما يعادل نسبة 24.69% كما نجد 33 فرد لهم خبرة من 10 سنة إلى 15 سنة أي ما يعادل نسبة 40.74% من حجم العينة، أما عدد الافراد الذين لهم خبرة من 15 سنة فأكثر فعددهم 19 فرد أي بنسبة 23.46%.

وكخلاصة لما تم عرضه حول خصائص عينة الدراسة ومن خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول من الإستبانة الخاصة بالبيانات العامة لفئة البحث، يمكن أن نستنتج بأن عينة الدراسة اتصفت بأن النسبة الأكبر المذكور، من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة و دو مؤهل العلمي ليسانس دو وظيفة عون تنفيذي وخبرة من 10 إلى 15 سنوات.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف سمرنوف)

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعيا للبيانات وسنستعرض اختبار (اختبار كولجروف سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، وهذا من خلال ما يلي:

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
جميع محاور الدراسة	0.096	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية لمجموع محاور الدراسة أكبر أو تساوي من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات واختبار الفرضيات الدراسة

أولاً: تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا معرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة، ثم قيمة t المحسوبة ومقارنتها مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس فهذا يعني أن إجابات أفراد العينة تقول نحو الرفض. ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

### 1- فقرات المحور الثاني: المناخ التنظيمي

تم تحليل بيانات إجابة المبحوثين المتعلقة بالمحور الثاني من الإستبانة باستخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض.

أ- تحليل فقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي

#### الجدول رقم (23) تحليل فقرات البعد الأول الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة التي تعمل بها	3,33	1,226	3,883	0,000
2	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة التي تعمل بها	3,15	1,238	6,810	0,001
3	تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي	3,65	1,158	3,865	0,003
4	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة داخل المؤسسة التي تعمل بها	3,79	0,922	5,952	0,000

5	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة تساهم في انتاجيتها و تحقيق أهدافها	3,83	0,953	6,060	0,000
---	---	------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,33 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,8830 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة التي أعمل بها".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,15 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6.810 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة التي اعمل بها".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,65 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,865 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,71 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,952 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة داخل المؤسسة التي اعمل بها".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,83 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,060 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة تساهم في انتاجيتها و تحقيق أهدافها".

## ب- تحليل فقرات البعد الثاني: الاتصال

## الجدول رقم (24) تحليل فقرات البعد الثاني الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتميز الاتصال بيني و بين مسؤولي المباشر بالبساطة داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,81	0,867	6,494	0,000
2	هناك سهولة التواصل بيني وبين مسؤولي المباشر	3,44	1,050	2,887	0,006
3	تعتمد مؤسستنا على وسائل اتصال حديثة و متطورة تساعد على سرعة ايصال المعلومة في وقت قصير داخل المؤسسة	3,81	0,938	6,004	0,000
4	احصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,27	1,216	1,543	0,129
5	المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة	3,81	1,024	5,496	0,000
6	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعدني على القيام بعملتي بطريقة جيدة	3,90	1,057	5,874	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,81 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,494 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على "أن يتميز الاتصال بيني و بين مسؤولي المباشر بالبساطة داخل المؤسسة التي اعمل بها".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,44 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,887 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,006 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "هناك سهولة التواصل بين وبين مسؤولي المباشر".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,81 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,004 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تعتمد مؤسستنا على وسائل اتصال حديثة و متطورة تساعد على سرعة ايصال المعلومة فيوقت قصير داخل المؤسسة".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,27 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,543 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,129 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لا احصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب داخل المؤسسة التي اعمل بها".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,81 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,496 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,90 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,874 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعدني على القيام بعلمي بطريقة جيدة".

### ج-تحليل فقرات البعد الثالث: التكنولوجيا

#### الجدول رقم (25)تحليل فقرات البعد الثالث التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها	3,02	1,082	0,133	0,894
2	تتيح التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسستنا فرص الحوار والنقاش بيني وبين زملائي في العمل	3,48	1,010	3,286	0,002

3	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل	3,38	1,178	2,205	0,032
4	التكنولوجيا المستخدمة تساعدني في رفع مستوى أدائي	3,38	1,064	2,441	0,018
5	تمتلك لمؤسستنا موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد	3,29	1,148	3,761	0,000
6	المؤسسة التي اعلم بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل في بيئة العمل الخاصة بها	3,48	0,899	3,693	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,02 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,133 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,894 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "مؤسستنا لا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,48 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,286 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تتيح التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسستنا فرص الحوار والنقاش بيني وبين زملائي في العمل".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,205 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,032 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد على العمل".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,441 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,018 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "التكنولوجيا المستخدمة تساعدني في رفع مستوى أدائي".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,29 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,761 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تمتلك المؤسسة موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,48 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,693 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "المؤسسة التي تعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل في بيئة العمل الخاصة بها".

#### د-تحليل فقرات البعد الرابع: القيادة

الجدول رقم (26) تحليل فقرات البعد الرابع القيادة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	هناك ثقة و تعاون بين رئيسي و زملائي في العمل	3,67	0,808	5,718	0,000
2	يستعمل رئيسي سلطته داخل المؤسسة التي اعمل بها لانجاز اعمال فوق طاقتي	3,60	0,869	4,818	0,000
3	يهتم رئيسي بتشجيعي و دعمي	3,44	1,090	2,782	0,008
4	يحترم رئيسي المباشر قراراتي لرفع معنوياتي و بعث الثقة في نفسي	3,50	1,092	3,174	0,003
5	في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الآخرين دون تمييز	3,52	1,130	3,194	0,003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,67 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,718 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "هناك ثقة و تعاون بين رئيسي و زملائي في العمل".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,60 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,818 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي



تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يستعمل رئيسي سلطته داخل المؤسسة التي تعمل بها لانجاز اعمال فوق طاقتي".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,44 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,782 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,008 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يهتم رئيسي بتشجيعي و دعمي".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,50 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,174 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يحترم رئيسي المباشر قراراتي لرفع معنوياتي و بعث الثقة في نفسي".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,52 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,194 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الآخرين دون تمييز".

هـ- تحليل فقرات البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (27) تحليل فقرات البعد الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أشارك مع مسؤولي الادارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي تعمل بها	3,90	0,905	6,859	0,000
2	أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي تعمل بها	3,85	0,945	6,262	0,000
3	أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي تعمل بها	3,63	1,044	4,147	0,000
4	اشارك في الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة التي تعمل بها	3,63	0,959	4,514	0,000

5	يتم حل المشكلات التي تواجه مؤسستنا بشكل جماعي	3,38	1,064	2,441	0,018
---	---	------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,90 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,859 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أشارك مع مسؤولي الإدارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي اعمل بها".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,85 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,262 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي اعمل بها".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,63 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,147 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي اعمل بها".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,63 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,514 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أشارك في الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة التي اعمل بها".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,38 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,441 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,018 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يتم حل المشكلات التي تواجه مؤسستنا بشكل جماعي".

و- تحليل فقرات البعد السادس: الخوافر

الجدول رقم (28) تحليل فقرات السادس الخوافر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
-------	--------	-----------------	-------------------	--------	-------------------

1	يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,44	1,183	2,561	0,014
2	يغطي راتبي الذي أتقاضاه مستوى معيشتي بشكل عام داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,06	1,210	0,358	0,722
3	الاجر القاعدي الذي أتقاضاه يناسب رتبتي في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,31	1,151	1,880	0,066
4	مؤسستي منحتني مكافآت تشجيعية وامتيازات إضافية مقابل ما قدمته لها من جهد مبذول	3,33	1,191	2,939	0,009
5	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	3,46	1,166	2,723	0,009
6	الحوافز الممنوحة لي تجعلني أبحث عن طرق اخرى لتحصيل حوافز اضافية داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,63	1,231	3,517	0,001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,44 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,561 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,014 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,06 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 0,358 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,722 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "لايغطي راتبي الذي أتقاضاه مستوى معيشتي بشكل عام داخل المؤسسة التي اعمل بها".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,31 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 1,880 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي

2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,066 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن "الاجر القاعدي الذي أتقاضاه لا يناسب رتبتي في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,33 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,939 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,009 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "مؤسستي تمنحني مكافآت تشجيعية و امتيازات إضافية مقابل ما قدمته لها من جهد مبذول".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,46 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,723 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,009 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,63 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,517 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "الحوافز الممنوحة لي تجعلني أبحث عن طرق اخرى لتحصيل حوافز اضافية داخل المؤسسة التي اعمل بها".

هـ- تحليل فقرات البعد السابع: الصراعات التنظيمية

الجدول رقم (29) تحليل فقرات السابع الصراعات التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	أترك موضوعات الصراع لأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	3,06	1,893	3,561	0,004
2	أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل	3,10	1,010	3,158	0,002
3	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال	3,48	1,781	3,880	0,000
4	يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر	3,78	1,031	2,829	0,000
5	ألاحظ استعداد طرفي الصراع التركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية	3,26	1,856	3,523	0,000

0,001	2,614	1,031	3,35	أجنب في بعض الاحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	6
-------	-------	-------	------	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,06 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,561 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أترك موضوعات الصراع لأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,10 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,158 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,48 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,880 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,78 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,829 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,26 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,523 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "ألاحظ استعداد طرفي الصراع التركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,35 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,614 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "أجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل".

ي-تحليل فقرات البعد الثامن: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (30)تحليل فقرات الثامن الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية	3,78	1,103	3,001	0,001
2	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف	3,26	1,010	2,812	0,002
3	العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء	3,11	1,145	3,550	0,000
4	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية	3,73	1,230	3,029	0,001
5	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها	3,66	1,210	2,899	0,004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,78 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,001 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وإنجاز المهام بفاعلية".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,26 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2.812 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,11 وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.40]، بدرجة موافقة متوسطة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,550 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,73 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 3,029 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,66 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.20]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,899 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها".

## 2- تحليل فقرات المحور الثالث: ضغوطات العمل

### الجدول رقم (31) تحليل فقرات المحور ضغوطات العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط	3,81	0,891	6,318	0,000
2	اتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,98	0,887	7,648	0,000
3	تؤثر درجة الرطوبة على مستوى ادائي داخل المؤسسة التي اعمل بها	4,13	1,044	7,464	0,000
4	اعاني كثيرا من الضوضاء اثناء العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,42	1,318	2,190	0,034
5	التهوية داخل العمل رديئة وضعيفة داخل المؤسسة التي اعمل بها	3,94	1,295	5,016	0,000
6	كثرة الاعمال وانجازها في وقت قصير يؤثر على نفسيتي و يضغط عليها	3,75	1,139	4,561	0,000
7	عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها	3,92	1,048	6,057	0,000

0,000	8,047	0,951	4,10	اشعر بان مناخ العمل متوتر داخل المؤسسة التي اعلم بها	8
0,000	8,320	0,937	4,13	إن عملي يفوق عدد ساعات العمل المنصوص عليها قانونيا	9
0,000	6,443	0,986	3,92	كثرة الاعمال و انجازها في وقت قصير يؤثر على نفسياتي و يضغط عليها	10

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss.

1- في الفقرة رقم (1): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,81 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,318 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط".

2- في الفقرة رقم (2): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,98 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,648 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "اتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة داخل المؤسسة التي اعلم بها".

3- في الفقرة رقم (3): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 7,464 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "تؤثر درجة الرطوبة على مستوى ادائي داخل المؤسسة التي اعلم بها".

4- في الفقرة رقم (4): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,42 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 2,190 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.034 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "اعاني كثيرا من الضوضاء اثناء العمل داخل المؤسسة التي اعلم بها".

5- في الفقرة رقم (5): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,94 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 5,016 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي



2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "التهوية داخل العمل رديئة وضعيفة داخل المؤسسة التي تعمل بها".

6- في الفقرة رقم (6): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,75 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 4,561 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "كثرة الأعمال و إنجازها في وقت قصير يؤثر على نفسياتي و يضغط عليها".

7- في الفقرة رقم (7): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,057 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها".

8- في الفقرة رقم (8): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,10 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,047 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "اشعر بان مناخ العمل متوتر داخل المؤسسة التي اعمل بها".

9- في الفقرة رقم (9): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4,13 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 8,320 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "إن عملي يفوق عدد ساعات العمل المنصوص عليها قانونيا".

10- في الفقرة رقم (10): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 3,92 وهو ينتمي إلى المجال [3.40-4.2]، بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغت قيمة t المحسوبة 6,443 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0117 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن "كثرة الاعمال و إنجازها في وقت قصير يؤثر على نفسياتي و يضغط عليها".

ثانيا: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأساسية

تنص الفرضية الرئيسية على انه:

هل هناك اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟

من المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، لذا تطبيق تحليل الانحدار لاختيار الفرضيات الدراسة يجب إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة و سلامة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار كولموجروف-سمرنوف، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات، وتشتت الاختبارات المعلمية أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(32) : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (k.S)

الأبعاد و المحاور	قيمة اختبار K.S	مستوى المعنوية
الهيكل التنظيمي	0,117	0,096
الاتصال	0,109	0,200
التكنولوجيا	0,197	0,200
القيادة	0,112	0,172
المشاركة في اتخاذ القرارات	0,075	0,200*
الحوافز	0,137	0,224
صراعات تنظيمية	0,104	0,200*
ثقافة تنظيمية	0,141	0,218
محور المناخ التنظيمي	0.152	0.200
محور الضغوط العمل	0.162	0.215

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج spss

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

**H0:** البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

**H1:** البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من الأبعاد و المحاور أكبر من 0.05، وبذلك يتم قبول

الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

1- اختبار الملائمة و خطية العلاقات

يعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع، أي هناك علاقة خطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل تفسرها معادلة انحدار جيدا،من خلال برنامج spss تم الحصول على النتائج التالية و الخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الدراسة:

جدول رقم(33): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الضغوط العمل	المناخ التنظيمي	SS الانحدار R	0,518	1	0,518	6.254	0.001
		SSE البواقي	16,136	80	0,351		
		SST الكلي	16,654	81			
أثر المناخ التنظيمي في الضغوط العمل		SS الانحدار R	0,109	1	0,109	5,304	0,004
		SSE البواقي	16,545	80	0,360		
		SST الكلي	16,654	81			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

هذا الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

**H0**: خط انحدار لا يلائم البيانات المعطاة.

**H1**: خط انحدار يلائم البيانات المعطاة.

يقدم الجدول السابق اختبار مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لانخفاض معنوية F المحسوبة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، ويدل على ذلك كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى

دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن " خطأ لانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خطأ لانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي، وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة؟

، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع

(ضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (34) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر هيكل التنظيمي و ضغوط العمل

		معامل ارتباط		معامل التحديد		$R^2$	
		0.176		0.131			
						قيمة (t): 5,477	
						مستوى المعنوية: 0,030 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)	بيتا ( $\beta$ )		
					Seb	B	
الثبات.							
عبارات	4,375	0,403	10,865	0.000			
بعد الهيكل التنظيمي	-0,134	0,111	-1,215	0,230			
		-0,176					

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط  $R$  بلغت قيمته 0.176 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي و الضغوط العمل ، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,131 إلى مساهمة الهيكل التنظيمي في الضغوط العمل بنسبة 13.1% والباقي بنسبة 86,9% من التأثير في ضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى ( ابعاد المناخ التنظيمي متبقية قيد دراسة ) ، كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت ب 5,477 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الهيكل التنظيمي و الضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار) 0.134 | ) مما يشير إلى عدم وجود الهيكل التنظيمي في ضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.230 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,375 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$  والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (ضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال في ضغوط العمل

معامل ارتباط		0.290	
معامل التحديد		0.300	
$R^2$			
قيمة (f): 4,533		مستوى المعنوية: 0,039 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)
			معنوية (t)

		بيتا ( $\beta$ )	Seb	B	
0.000	5,179		0,535	2,771	الثبات
0,039	2,129	0,300	0,147	0,312	عبارات الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.290 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الاتصال و ضغوط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,300 إلى مساهمة الاتصال في الضغوط العمل بنسبة 30% والباقي بنسبة 70% من التأثير في ضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (ابعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 4,533 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الاتصال و ضغوط العمل ، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.312) مما يشير إلى وجود أثر الاتصال في ضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.039 وهو اقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 2,771 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد نقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.  
ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجيا على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجيا على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التكنولوجيا على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) والمتغير التابع (الضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد البسيط لأثر التكنولوجيا في الضغوط العمل

معامل ارتباط	0.460
	0.225

معامل التحديد					$R^2$
قيمة (f): 7,203					مستوى المعنوية: 0,018 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	B	SEb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)	
الثبات	3,514	0,360		9,761	0.000
عبارات التكنولوجيا	0,115	0,105	0,460	3,097	0,018

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,460 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين التكنولوجيا والضغط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,225 إلى مساهمة التكنولوجيا في الضغوط العمل بنسبة 22,5% والباقي بنسبة 77,5% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (إبعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 7,203 بمعنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين التكنولوجيا و الضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.115) مما يشير إلى وجود أثر لتكنولوجيا في ضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.018 وهو أقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,514 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير التابع (ضغوط

العمل) موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(37) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر القيادة في الضغوط العمل

		معامل ارتباط		0.192
		معامل التحديد		0.237
		$R^2$		
قيمة (f): 4,752 مستوى المعنوية: 0,012 عند $\alpha=0.05$				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
الثبات	4,435	0,417		10,638
عبارات القيادة	-0,152	0,115	-0,192	-1,324
معنوية (t)				0,000
معنوية (t)				0,192

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,192 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة و الضغوط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,237 إلى مساهمة القيادة في الضغوط العمل بنسبة 23,7% والباقي بنسبة 77,3% من التأثير في ضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (ابعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب4,752 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين القيادة و الضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار-) 0.152 مما يشير إلى عدم وجود أثر القيادة في الضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.192 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 4,435 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$  والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:



$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات)

والمتغير التابع (ضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر المشاركة في اتخاذ القرارات في الضغوط

العمل

		معامل ارتباط		0.029
		معامل التحديد		0.121
		$R^2$		
		قيمة (t): 6.037		مستوى المعنوية: 0,007 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
الثبات	3,887	0,472		8,444
عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	-0,025	0,128	-0,029	-0,194
				معنوية (t)
				0.000
				0,847

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,029 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات و ضغوط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,121 إلى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في الضغوط العمل بنسبة 12.1% والباقي بنسبة 87,9% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (ابعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب6,037 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات الضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار -0.025) مما يشير إلى عدم وجود أثر مشاركة في اتخاذ القرارات في ضغوط العمل إحصائياً بمستوى معنوية 0.847 وهو أكبر من 0,05، مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3.887 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائياً.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$  والتي تنص على انه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة الحوافز على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (الضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (39): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوافز في ضغوط العمل

		معامل ارتباط		0.200
		معامل التحديد		0.240
		$R^2$		
		قيمة (f): 8.916		مستوى المعنوية: 0,003 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
الثبات	3,446	0,337		10,242
عبارات الحوافز	0,132	0,096	0,200	1,384
				معنوية (t)
				0,003

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط  $R$  بلغت قيمته 0,200 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الحوافز والضغوط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,240 إلى مساهمة الحوافز في الضغوط العمل بنسبة 24% والباقي بنسبة 76% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (أبعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت ب 8,916 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى

ملائمة خط الانحدار للأثر بين الحوافز والضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.132) مما يشير إلى وجود أثر الحوافز و الضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.003 وهو أقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,446 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصراعات التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصراعات التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصراعات التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الصراعات التنظيمية) والمتغير التابع (الضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الصراعات التنظيمية في ضغوط العمل

		معامل ارتباط		0.180
		معامل التحديد		0.340
		$R^2$		
		قيمة (f): 7.516		مستوى المعنوية: 0,000 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	B	Seb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)
الثبات	3,556	0,437		8,562
عبارات الصراعات التنظيمية	0,342	0,276	0,180	2,180
				معنوية (t)
				0.000
				0,013

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط  $R$  بلغت قيمته 0,180 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الصراعات التنظيمية والضغط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,340 إلى مساهمة الصراعات التنظيمية في الضغوط العمل بنسبة 34% والباقي بنسبة 66% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى' (أبعاد المناخ التنظيمي متبقية قد الدراسة)، كما تشير قيمة  $F$  التي ظهرت بـ 7,516 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الصراعات التنظيمية والضغط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.342) مما يشير إلى وجود أثر الصراعات التنظيمية و الضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.013 وهو أقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,556 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الصراعات التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثامنا: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة:

تنص هذه الفرضية على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الضغط العمل) موضحة في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في ضغوط العمل

معامل ارتباط		0.210	
معامل التحديد		0.320	
$R^2$			
قيمة (f): 8.415		مستوى المعنوية: 0,000 عند $\alpha=0.05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة (t)
			معنوية (t)

		بيتا (β)	Seb	B	
0.000	7,532		0,3612	3,002	الثبات
0,009	1,050	0,210	0,173	0,891	عباراتالثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,210 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية والضغط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,320 إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في الضغوط العمل بنسبة 32% والباقي بنسبة 68% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (ابعاد المناخ التنظيمي متبقية قيد الدراسة)، كما تشير قيمة F التي ظهرت ب 8.415 معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين الثقافة التنظيمية والضغط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.891) مما يشير إلى وجود أثر الصراعات التنظيمية و الضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.009 وهو أقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3.002 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على انه: هناك اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ؟، ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

$H_0$ : ليس هناك اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

$H_1$ : هل هناك اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (ضغوط العمل) موضحة في الجدول الموالي .

الجدول رقم(42) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثرالمناخ التنظيمي في الضغوط العمل

معامل ارتباط	0.681
	0.257

					معامل التحديد $R^2$
قيمة (f): 5.304					مستوى المعنوية: 0,004 عند $\alpha=0.05$
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	B	Seb	بيتا ( $\beta$ )	قيمة (t)	
الثبات	3,577	0,587		6,092	0.000
عبارات بعد المناخ التنظيمي	0,091	0,165	0,681	4,551	0,004

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0,681 وهو يشير إلى وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والضغط العمل، كما يشير معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغ 0,257 إلى مساهمة المناخ التنظيمي في الضغوط العمل بنسبة 25,7% والباقي بنسبة 74,3% من التأثير في الضغوط العمل تنسب إلى عوامل أخرى (ضوضاء و رطوبة و حرارة)، كما تشير قيمة (f) التي ظهرت بـ 5.304 بمعنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للأثر بين المناخ التنظيمي و الضغوط العمل، وبلغت قيمة علامة الميل (معامل الانحدار 0.091) مما يشير إلى وجود أثر المناخ التنظيمي في الضغوط العمل إحصائيا بمستوى معنوية 0.004 وهو أقل من 0,05، مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الحد الثابت) قد بلغت 3,577 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يشير إلى معنويتها إحصائيا.

من خلال التفسير السابق لنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط نقبل الفرضية  $H_1$  والتي تنص على انه:

هناك أثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل الثاني

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً حيث قمنا في هذا الفصل بوصف مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحليل نتائج الإختبار واختبار الفرضيات و نتج عنه أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة. كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل فيها. إضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة و لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القيادة على ضغوط العمل في المؤسسة المذكورة. مع إنعدام أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة في اتخاذ القرار على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية الحوافز على ضغوط العمل في هاته المؤسسة. ولاحظنا أثر ذو دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة. مما أسفر عن أن هناك اثر للمناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة عامة



عرج في هذه الدراسة من خلال الفصلين على مختلف ما كتب في موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل حيث تم التطرق لمختلف الأدبيات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي وتحديد مختلف الاطر التي تحدد مجالاته ومؤشرات قياسه وأبعاده وسبل تحسينه، كما تناولت هذه الدراسة فصول حول ضغوط العمل من حيث مفاهيمه عناصره و خصائصه مراحلها و أهميته

. كما حاولت هذه الدراسة من خلال إشكالياتها المطروحة والمتمثلة في ثر المناخ التنظيمي على ضغوط العمل وذلك من خلال معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غرداية مع تحديد مختلف الضغوط الموجودة في العمل وذلك من خلال تحديد الأثر بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل.

### أولاً: نتائج الدراسة

#### النتائج النظرية:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن توجهات أفراد العينة حول المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة كان توجه سلبي. إلا فيما يخص الهيكل التنظيمي حيث أكد أفراد العينة على مرونة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة وتوافقه مع طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى التناسب بين المؤهلات العلمية وبين الوظائف التي يؤديها وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتبع سياسة الإختيار والتعيين من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أما فيما يخص نمط القيادة فإن الإدارة تميل إلى إتباع أسلوب المركزية الشديدة في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى ظهور تصادمات بين الإدارة والعاملين وهذا ما يدفع إلى زيادة الضغوط في مكان العمل. كما أكد أفراد العينة على أن الإدارة تعتمد إلى عدم إشراك العاملين في وضع أي خطط أو برامج تخص أقسام أو وحدات العمل وعدم الاهتمام باقتراحات أو بالمبادرات التي يقدمها العاملون بخصوص الأمور التي تتعلق بالعمل وأن الإدارة لا تتحمل أي نوع من المخاطرة في استخدام هذه الأساليب والاقتراحات

.بالإضافة إلى افتقار المؤسسة إلى نمط الاتصال فعال وهذا يجعل العاملين يفقدون القدرة على التواصل مع المسؤولين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الضغوط مع افتقار المسؤولين إلى مهارات التواصل الايجابي مع العاملين.

كما لاحظنا عدم رضا العاملين على طبيعة العمل من خلال ضيق المساحة المخصصة للمكاتب كما أكدوا على وجود قيود بيروقراطية صارمة مفروضة على أدائهم لوظائفهم.

ولهذا لا بد للإدارة أن تساهم في توفير مناخ تنظيمي إيجابي من أجل القضاء على الضغوط أو على الأقل التقليل من آثاره السلبية على العاملين بالمؤسسة. وفي الأخير نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي يعد من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي، ورغم الكم الهائل لما كتب حوله والدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت حوله سواء كمتغير مستقل بحد ذاته أو كمتغير له علاقة بمتغيرات أخرى في السلوك التنظيمي، الرضا، الاداء، ويبقى موضوعا يطلب المزيد من الأبحاث والدراسات للوقوف على معوقات التي تعترضه داخل التنظيم

### النتائج التطبيقية:

من أهم النتائج التطبيقية المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

– أظهرت نتائج بيرسون على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور المناخ التنظيمي.

– أظهرت نتائج بيرسون على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور ضغوط العمل.

– يوجد أثر إيجابي لمناخ التنظيمي في ضغوط العمل بمؤسسة محل الدراسة.

–الاتصال أثر إيجابي في ضغوط العمل في مؤسسة محل الدراسة.

–تكنولوجيا أثر إيجابي في ضغوط العمل في مؤسسة محل الدراسة.

–الحوافز أثر إيجابي في ضغوط العمل في مؤسسة محل الدراسة .

–الصراعات التنظيمية أثر إيجابي في ضغوط العمل في مؤسسة محل الدراسة .

–الثقافة التنظيمية أثر إيجابي في ضغوط العمل في مؤسسة محل الدراسة .

–ليس كل من أبعاد التالية: هيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، أثر ضغوط العمل بمؤسسة محل الدراسة.

## ثانيا: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الهادفة إلى تعزيز أثر المناخ التنظيمي في ضغوط العمل مؤسسة محل الدراسة، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- من الأفضل مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.
- فتح المجال لتنظيم الملتقيات و ورشات العمل وتشجيع الالتحاق بالمؤتمرات والندوات لفهم المناخ التنظيمي داخل المؤسسة .
- حسن التركيز و القدرات التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بأرائهم وهذا ما يشجعهم بعمل أكثر دون ضغوط في العمل .
- استحداث وسائل اتصال تكنولوجية فعالة تسهل على المستفيدين الوصول إليها والاستفادة منها..

## ثالثا: أفاق الدراسة

- دور المناخ التنظيمي في تحقيق إدارة التغيير بالمؤسسة؛
- أثر تكنولوجيا المعلومات على ضغوط العمل؛
- التمكين الإداري وعلاقته بضغط العمل؛
- دور المناخ التنظيمي في رفع أداء المورد البشري.

المراجع البيولوجرافية

## أولا الكتب العامة

1. إصلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
2. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2010.
3. ديري، زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2011.
4. صالح محمد القراء، مدونة العلوم المالية والإدارية، الهيكل التنظيمي
5. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، بدون رقم الطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
6. الطراونة حسين احمد و آخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
7. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008
8. علي السلمي، ادارة السلوك الانساني، القاهرة، دار غيرب
9. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. قاسم نايفعلوان و نجوى رمضان أحمد، إدارة الوقت: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
11. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة، ط 2، عمان دار الفكر، 1995
12. الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
13. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي - التحليل على مستوى المنظمات، ج4، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 2009
14. محمد القريبوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية، ط 2، عمان، مكتبة الشرق
15. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، الاسكندرية : دار الوفاء، 2004

16. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. محمد علي شهيبي، السلوك الانساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990.
18. محمد فتحي، محمود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، مطابع الارزدق التجارية، الرياض، 2006.
19. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
20. مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، الادارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
21. المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
22. النروديسيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، بدون سنة نشر

### ثانيا الكتب المتخصصة

1. ابوشيحة نادر احمد، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية "دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الاردني مجلة الاقتصاد و الادارة، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية، الجزء 19، العدد 02، 2005.
2. بحر يوسف، و سويح أيمن " أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في الجامعة الاسلامية بغزة(بحث محكم) مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني 2014 - 2010.
3. سيد محمد جاد الرب، إدارة الضغوط كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، القاهرة، العدد الأول، 1991.
4. عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، تقويم المناخ التنظيمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية"، مجلة جامعة كركور للعلوم الادارية و الاقتصادية، العراق، المجلد 02، العدد 01، 2012.

5. فائق، فوزي عبد الخالق، ضغوط العمل الوظيفي، مجلة أفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 17، العدد 67-68، 1996.
6. لقبقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 16، 2009.
7. نائل العولمة أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن دراسات الجامعة الأردنية العدد الثالث المجلد الحادي والعشرون 1994

### ثالثا المذكرات

1. بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
2. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
3. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء سونلغاز - جيغل، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
4. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة - بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر 2009
5. شامي صليحة، المناخ التنظيمي و تأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.
6. على، النوشان، ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدينة في الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم العربية، الرياض، 2003

7. قاسم شاهين بريسم العمري، انماط القيادة الادارية وتأثيرها على نجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
8. لمشيمة موهوب، عتيقة هزيلي، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة حالة قسم الإستعجالات في المؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، مذكرة (غير منشورة) مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012.
9. محنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014.
10. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
11. المطرفي، سليمان دخيل الله، معوقات الاتصال الإداري و أثرها على مستويات ضغوط العمل، دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
12. نعيم، محمد حسين "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية و التعليم العالي و علاقتها بمستوى الاداء الاداري" رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية , غزة , 2012
13. الهلالي عادل، بعض أساليب مواجهة الضغوط لدى طلاب مرحلي التعليم المتوسط والثانوي بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة) في علم النفس التربوي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009



الملاحق

## الملحق رقم (01): صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور المناخ التنظيمي

## • الإتساق الداخلي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

	ka1	ka2	ka3	ka4	ka5	هيكل تنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,612**	,595**	,251	,340*	,764**
ka1 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,085	,018	,000
N	81	81	81	81	81	81
Corrélacion de Pearson	,612**	1	,586**	,083	,274	,721**
ka2 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,574	,060	,000
N	81	81	81	81	81	81
Corrélacion de Pearson	,595**	,586**	1	,328*	,485**	,816**
ka3 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,023	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81
Corrélacion de Pearson	,251	,083	,328*	1	,590**	,554**
ka4 Sig. (bilatérale)	,085	,574	,023		,000	,000
N	81	81	81	81	81	81
Corrélacion de Pearson	,340*	,274	,485**	,590**	1	,728**
ka5 Sig. (bilatérale)	,018	,060	,000	,000		,000
N	81	81	81	81	81	81
Corrélacion de Pearson	,764**	,721**	,816**	,554**	,728**	1
هيكل تنظيمي Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	81	81	81	81	81	81

	kb1	kb2	kb3	kb4	kb5	kb6	الاتصال	
kb1	Corrélation de Pearson	1	,162	,218	,069	,151	,048	,461**
	Sig. (bilatérale)		,271	,137	,639	,305	,746	,001
	N	81	81	81	81	81	81	81
kb2	Corrélation de Pearson	,162	1	,042	,389**	,216	,330*	,650**
	Sig. (bilatérale)	,271		,777	,006	,140	,022	,000
	N	48	48	48	48	48	48	48
kb3	Corrélation de Pearson	,218	,042	1	-,010		-,128	,250
	Sig. (bilatérale)	,137	,777		,944	-,060	,388	,086
	N	81	81	81	81	81	81	81
kb4	Corrélation de Pearson	,069	,389**	-,010	1	,264	,387**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,639	,006	,944		,070	,007	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
kb5	Corrélation de Pearson	,151	,216	-,060	,264	1	,552**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,305	,140	,688	,070		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
kb6	Corrélation de Pearson	,048	,330*	-,128	,387**	,552**	1	,651**
	Sig. (bilatérale)	,746	,022	,388	,007	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
الاتصال	Corrélation de Pearson	,461**	,650**	,250	,631**	,557**	,651**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,086	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

## • الإتساق الداخلي ل فقرات بعد التكنولوجيا

		Corrélations						تكنولوجيا
		KC1	KC2	KC3	KC4	KC5	KC6	
KC1	Corrélacion de Pearson	1	,614**	,461**	,326*	,372**	,427**	,686**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,024	,009	,002	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KC2	Corrélacion de Pearson	,614**	1	,614**	,423**	,427**	,327*	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,002	,023	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KC3	Corrélacion de Pearson	,461**	,614**	1	,598**	,641**	,530**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KC4	Corrélacion de Pearson	,326*	,423**	,598**	1	,727**	,609**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,024	,003	,000		,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KC5	Corrélacion de Pearson	,372**	,427**	,641**	,727**	1	,728**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,009	,002	,000	,000		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KC6	Corrélacion de Pearson	,427**	,327*	,530**	,609**	,728**	1	,766**
	Sig. (bilatérale)	,002	,023	,000	,000	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
تكنولوجيا	Corrélacion de Pearson	,686**	,732**	,836**	,792**	,840**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

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

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

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد القيادة

Corrélations

		KD1	KD2	KD3	KD4	KD5	القيادة
KD1	Corrélation de Pearson	1	,596**	,266	,362*	,101	,568**
	Sig. (bilatérale)		,000	,068	,011	,494	,000
	N	81	81	81	81	81	81
KD2	Corrélation de Pearson	,596**	1	,546**	,482**	,410**	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,004	,000
	N	81	81	81	81	81	81
KD3	Corrélation de Pearson	,266	,546**	1	,653**	,485**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,068	,000		,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
KD4	Corrélation de Pearson	,362*	,482**	,653**	1	,526**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,011	,001	,000		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81
KD5	Corrélation de Pearson	,101	,410**	,485**	,526**	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,494	,004	,000	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81
القيادة	Corrélation de Pearson	,568**	,785**	,813**	,831**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81

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

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

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

		Corrélations						اتخاذ القرار
		KE1	KE2	KE3	KE4	KE5	KE6	
KE1	Corrélation de Pearson	1	,629**	,273	,322*	,395**	,375**	,713**
	Sig. (bilatérale)		,000	,060	,026	,005	,009	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KE2	Corrélation de Pearson	,629**	1	,310*	,337*	,415**	,318*	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000		,032	,019	,003	,028	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KE3	Corrélation de Pearson	,273	,310*	1	,600**	,301*	,040	,612**
	Sig. (bilatérale)	,060	,032		,000	,037	,788	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KE4	Corrélation de Pearson	,322*	,337*	,600**	1	,412**	,063	,656**
	Sig. (bilatérale)	,026	,019	,000		,004	,672	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KE5	Corrélation de Pearson	,395**	,415**	,301*	,412**	1	,605**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,005	,003	,037	,004		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KE6	Corrélation de Pearson	,375**	,318*	,040	,063	,605**	1	,614**
	Sig. (bilatérale)	,009	,028	,788	,672	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,713**	,719**	,612**	,656**	,780**	,614**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

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

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

## • الإتساق الداخلي لفقرات بعد الحوافز

		KF1	KF2	KF3	KF4	KF5	KF6	الحوافز
KF1	Corrélation de Pearson	1	,605**	,678**	,498**	,499**	,509**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KF2	Corrélation de Pearson	,605**	1	,688**	,472**	,447**	,402**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,001	,005	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KF3	Corrélation de Pearson	,678**	,688**	1	,481**	,430**	,445**	,793**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,002	,002	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KF4	Corrélation de Pearson	,498**	,472**	,481**	1	,730**	,667**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001		,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KF5	Corrélation de Pearson	,499**	,447**	,430**	,730**	1	,641**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,002	,000		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KF6	Corrélation de Pearson	,509**	,402**	,445**	,667**	,641**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,002	,000	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
الحوافز	Corrélation de Pearson	,792**	,770**	,793**	,787**	,781**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

• الإتساق الداخلي لفقرات بعد الصراعات التنظيمية

		Corrélations						صراعات التنظيمية
		KE1	KE2	KE3	KE4	KE5	KE6	
KG1	Corrélacion de Pearson	1	,629**	,473	,822*	,455**	,475**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,000	,060	,026	,005	,009	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KG2	Corrélacion de Pearson	,629**	1	,510*	,457*	,415**	,318*	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,014	,003	,028	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KG3	Corrélacion de Pearson	,473	,310*	1	,600**	,301*	,040	,793**
	Sig. (bilatérale)	,060	,002		,000	,037	,788	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KG4	Corrélacion de Pearson	,722*	,447*	,600**	1	,412**	,063	,787**
	Sig. (bilatérale)	,026	,019	,000		,004	,672	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KG5	Corrélacion de Pearson	,470**	,415**	,301*	,412**	1	,805**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,005	,003	,030	,004		,000	,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
KG6	Corrélacion de Pearson	,375**	,518*	,740	,463	,605**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,009	,001	,008	,002	,000		,000
	N	81	81	81	81	81	81	81
صراعات التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,792**	,770**	,793**	,787**	,781**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

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

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



• الاتساق الداخلي لأبعاد محور المناخ التنظيمي

Corrélations

	هيكل التنظيمي	الاتصال	تكنولوجيا	القيادة	الحوافز	اتخاذ القرار	الصراعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية
الاتصال								
Corrélation de Pearson	1	,206	,438**	,350*	,203	,216	,572**	,572**
Sig. (bilatérale)		,161	,002	,015	,166	,141	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
تكنولوجيا								
Corrélation de Pearson	,206	1	,473**	,309*	,137	,475**	,614**	,614**
Sig. (bilatérale)	,161		,001	,033	,355	,001	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
القيادة								
Corrélation de Pearson	,438**	,473**	1	,568**	,502**	,597**	,861**	,861**
Sig. (bilatérale)	,002	,001		,000	,000	,000	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
الحوافز								
Corrélation de Pearson	,350*	,309*	,568**	1	,539**	,372**	,715**	,715**
Sig. (bilatérale)	,015	,033	,000		,000	,009	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
اتخاذ القرار								
Corrélation de Pearson	,203	,137	,502**	,539**	1	,382**	,640**	,640**
Sig. (bilatérale)	,166	,355	,000	,000		,007	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
صراعات								
Corrélation de Pearson	,216	,475**	,597**	,372**	,382**	1	,773**	,773**
Sig. (bilatérale)	,141	,001	,000	,009	,007		,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81
الثقافة								
Corrélation de Pearson	,572**	,614**	,861**	,715**	,640**	,773**	,840**	,683**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
N	81	81	81	81	81	81	81	81

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

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

صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور ضغوط العمل

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	المناخ التنظيمي
P1	1	,695 <sup>**</sup>	,232	,086	,137	,267	,302 <sup>*</sup>	-,177	-,022	-,018	,303 <sup>*</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,000	,113	,561	,353	,066	,037	,228	,880	,902	,037
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P2	,695 <sup>**</sup>	1	,233	-,047	,147	,100	,410 <sup>*</sup>	,078	-,022	-,002	,306 <sup>*</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,000	,112	,751	,319	,499	,004	,597	,880	,989	,034
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P3	,232	,233	1	,240	,462 <sup>*</sup>	,456 <sup>*</sup>	,301 <sup>*</sup>	,137	,332 <sup>*</sup>	,465 <sup>*</sup>	,667 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,113	,112	,101	,001	,001	,037	,354	,021	,001	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P4	,086	-,047	,240	1	,277	,496 <sup>*</sup>	,164	,389 <sup>*</sup>	,164	,224	,517 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,561	,751	,101	,056	,000	,265	,006	,266	,126	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P5	,137	,147	,462 <sup>*</sup>	,277	1	,581 <sup>*</sup>	,451 <sup>*</sup>	,247	,410 <sup>*</sup>	,496 <sup>*</sup>	,657 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,353	,319	,001	,056	,000	,001	,090	,004	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P6	,267	,100	,456 <sup>*</sup>	,496 <sup>*</sup>	,581 <sup>*</sup>	1	,517 <sup>*</sup>	,417 <sup>*</sup>	,409 <sup>*</sup>	,455 <sup>*</sup>	,755 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,066	,499	,001	,000	,000	,000	,003	,004	,001	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P7	,302 <sup>*</sup>	,410 <sup>**</sup>	,301 <sup>*</sup>	,164	,451 <sup>*</sup>	,517 <sup>*</sup>	1	,478 <sup>*</sup>	,444 <sup>*</sup>	,425 <sup>*</sup>	,604 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,037	,004	,037	,265	,001	,000	,001	,002	,003	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P8	-,177	,078	,137	,389 <sup>*</sup>	,247	,417 <sup>*</sup>	,478 <sup>*</sup>	1	,415 <sup>*</sup>	,259	,473 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,228	,597	,354	,006	,090	,003	,001	,003	,075	,001
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
P9	-,022	-,022	,332 <sup>*</sup>	,164	,410 <sup>*</sup>	,409 <sup>*</sup>	,444 <sup>*</sup>	,415 <sup>*</sup>	1	,541 <sup>*</sup>	,486 <sup>**</sup>
Corrélation de Pearson (bilatérale)		,880	,880	,021	,266	,004	,004	,002	,003	,000	,000
N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

P10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	- ,018	- ,002	,465*	,224	,496*	,455*	,425*	,259	,541*	1	,623**
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,303	,306	,667*	,517*	,657*	,755*	,604*	,473*	,486*	,623*	1
	N	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81

• الإتساق الداخلي لفقرات المحورين معا

Corrélations

		المناخ التنظيمي	ضغوط العمل	مذكرة
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,081	,896**
	Sig. (bilatérale)		,584	,000
	N	81	81	81
ضغوط العمل	Corrélation de Pearson	,081	1	,714**
	Sig. (bilatérale)	,584		,000
	N	81	81	81
مذكرة	Corrélation de Pearson	,896**	,714**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	81	81	81

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

## الملحق رقم (02) : ثبات أداة الدراسة

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	44

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور ضغوط العمل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	10

- معامل الثبات العام

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	54

الملحق رقم (03): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

• التكرارات و النسب المئوية للبيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	74	91.35	41,7
	أنثى	07	8.6,	100,0
Total	81	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	15	18,52	14,6
	سنة 40 الناقل من 30 من	39	48.15	70,8
	سنة 50 الناقل من 40 من	13	16,05	93,8
	سنة أكثر من 50	14	17,28	100,0
	Total	81	100,0	100,0

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	28	34.58	20,8
	ليسانس	30	37.03	70,8
	ماستر	20	24.69	79,2
	دراسات عليا	3	3.70	100,0
	Total	81	100,0	100,0

الوظيفي المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار سامي	8	9.88	12,5
	مكلف بالدراسات	17	20.99	70,8
	إطار دراسات	20	24.69	72,9
	عون تنفيذي	26	32.09	89,6
	عون تحكم	10	12.35	100,0
	Total	81	100,0	100,0

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	09	11.11	14,6
	سنوات 10 الناقل من 5 من	20	24.69	60,4
	سنة 15 سنوات الناقل من 10 من	33	40.74	72,9
	سنة أكثر من 15	19	23.46	100,0
	Total	81	100,0	100,0

## ملحق رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
مذكرة	,096	81	,200*	,949	81	,037

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

## ملحق رقم (05): تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

## • تحليل فقرات بعد هيكل التنظيمي

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ka1	81	3,33	1,226	,177
ka2	81	3,15	1,238	,179
ka3	81	3,65	1,158	,167
ka4	81	3,79	,922	,133
ka5	81	3,83	,953	,138

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ka1	1,883	80	,066	,333	-,02	,69
ka2	,816	80	,418	,146	-,21	,51
ka3	3,865	80	,000	,646	,31	,98
ka4	5,952	80	,000	,792	,52	1,06
ka5	6,060	80	,000	,833	,56	1,11

## • تحليل فقرات بعد الاتصال

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
kb1	81	3,81	,867	,125
kb2	81	3,44	1,050	,152
kb3	81	3,81	,938	,135
kb4	81	3,27	1,216	,175
kb5	81	3,81	1,024	,148
kb6	81	3,90	1,057	,153

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
kb1	6,494	80	,000	,813	,56	1,06
kb2	2,887	80	,006	,438	,13	,74
kb3	6,004	80	,000	,813	,54	1,08
kb4	1,543	80	,129	,271	-,08	,62
kb5	5,496	80	,000	,813	,52	1,11
kb6	5,874	80	,000	,896	,59	1,20

## • تحليل فقرات بعد تكنولوجيا

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KC1	81	3,02	1,082	,156
KC2	81	3,48	1,010	,146
KC3	81	3,38	1,178	,170
KC4	81	3,38	1,064	,154
KC5	81	3,29	1,148	,166
KC6	81	3,48	,899	,130

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KC1	,133	80	,894	,021	-,29	,33
KC2	3,286	80	,002	,479	,19	,77
KC3	2,205	80	,032	,375	,03	,72
KC4	2,441	80	,018	,375	,07	,68
KC5	1,761	80	,085	,292	-,04	,62
KC6	3,693	80	,001	,479	,22	,74



- تحليل فقرات بعد القيادة

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KD1	81	3,67	,808	,117
KD2	81	3,60	,869	,125
KD3	81	3,44	1,090	,157
KD4	81	3,50	1,092	,158
KD5	81	3,52	1,130	,163

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KD1	5,718	80	,000	,667	,43	,90
KD2	4,818	80	,000	,604	,35	,86
KD3	2,782	80	,008	,438	,12	,75
KD4	3,174	80	,003	,500	,18	,82
KD5	3,194	80	,003	,521	,19	,85

- تحليل فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KE1	81	3,90	,905	,131
KE2	81	3,85	,945	,136
KE3	81	3,63	1,044	,151
KE4	81	3,63	,959	,138
KE5	81	3,38	1,064	,154

Valeur du test = 3
--------------------

	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KE1	6,859	80	,000	,896	,63	1,16
KE2	6,262	80	,000	,854	,58	1,13
KE3	4,147	80	,000	,625	,32	,93
KE4	4,514	80	,000	,625	,35	,90
KE5	2,441	80	,018	,375	,07	,68

• تحليل فقرات بعد الحوافز

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KF1	81	3,44	1,183	,171
KF2	81	3,06	1,210	,175
KF3	81	3,31	1,151	,166
KF4	81	3,33	1,191	,172
KF5	81	3,46	1,166	,168
KF6	81	3,63	1,231	,178

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KF1	2,561	80	,014	,438	,09	,78
KF2	,358	80	,722	,063	-,29	,41
KF3	1,880	80	,066	,313	-,02	,65
KF4	1,939	80	,059	,333	-,01	,68
KF5	2,723	80	,009	,458	,12	,80
KF6	3,517	80	,001	,625	,27	,98

## • تحليل فقرات بعد الصراعات التنظيمية

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KG1	81	3,06	1,893	,071
KG2	81	3,10	1,010	,155
KG3	81	3,48	1,781	,164
KG4	81	3,78	1,031	,182
KG5	81	3,26	1,856	,118
KG6	81	3,35	1,031	,149

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KG1	3,561	80	,004	,538	,19	,72
KG2	3,158	80	,002	,263	-,49	,51
KG3	3,880	80	,000	,383	-,12	,85
KG4	2,829	80	,000	,341	-,17	,18
KG5	3,523	80	,000	,651	,42	,81
KG6	2,614	80	,001	,321	,28	,57

## • تحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
KH1	81	3,78	1,103	,074
KH2	81	3,26	1,010	,125
KH3	81	3,11	1,145	,154
KH4	81	3,73	1,230	,102
KH5	81	3,66	1,210	,124

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
KH1	3,001	80	,001	,128	,46	,52
KH2	2,812	80	,002	,463	-,23	,57
KH3	3,550	80	,000	,388	-,25	,65
KH4	3,029	80	,001	,681	-,37	,28
KH5	2,899	80	,004	,361	,33	,31

تحليل فقرات المحور الثالث ضغوط العمل

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
P1	81	3,81	,891	,129
P2	81	3,98	,887	,128
P3	81	4,13	1,044	,151
P4	81	3,42	1,318	,190
P5	81	3,94	1,295	,187
P6	81	3,75	1,139	,164
P7	81	3,92	1,048	,151
P8	81	4,10	,951	,137
P9	81	4,13	,937	,135
P10	81	3,92	,986	,142

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
P1	6,318	80	,000	,813	,55	1,07
P2	7,648	80	,000	,979	,72	1,24
P3	7,464	80	,000	1,125	,82	1,43

P4	2,190	80	,034	,417	,03	,80
P5	5,016	80	,000	,938	,56	1,31
P6	4,561	80	,000	,750	,42	1,08
P7	6,057	80	,000	,917	,61	1,22
P8	8,047	80	,000	1,104	,83	1,38
P9	8,320	80	,000	1,125	,85	1,40
P10	6,443	80	,000	,917	,63	1,20

الملحق رقم(06): التوزيع الطبيعي للأبعاد والمحاور

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
منكرة	0,096	81	0,200*	0,949	81	0,037

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تهكيل	0,117	81	0,200	,949	81	,037
اتصال	0,109	81	0,200*	,965	81	,168
تكنولوجيا	0,197	81	0,200	,902	81	,001
القيادة	0,112	81	0,200	,950	81	,040
اتخاذ	0,075	81	0,200*	,975	81	,378
الحوافز	0,137	81	0,200	,932	81	,008
صراعات	0,104	81	0,200*	,955	81	,064
التقافة	0,141	81	0,200	,944	81	,023

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (07): إختبار الفرضيات

• إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,176 <sup>a</sup>	,131	,010	,59227

a. Valeurs prédites : (constantes), هيكل التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,518	1	,518	5,477	,030 <sup>b</sup>
1 Résidu	16,136	79	,351		
Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغوط

b. Valeurs prédites : (constantes), هيكل

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,375	,403		10,865	,000
1 هيكل	-,134	,111	-,176	-1,215	,230

• إختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,300 <sup>a</sup>	,290	,070	,57408

a. Valeurs prédites : (constantes), اتصال

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,494	1	1,494	4,533	,039 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,160	79	,330		
Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغوط

b. Valeurs prédites : (constantes), اتصال

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,771	,535		5,179	,000
اتصال	,312	,147	,300	2,129	,039

a. Variable dépendante : ضغط

### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,460 <sup>a</sup>	,225	,004	,59398

a. Valeurs prédites : (constantes), تكنولوجيا

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,425	1	,425	7,203	,018 <sup>b</sup>
1 Résidu	16,229	79	,353		
Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغط

b. Valeurs prédites : (constantes), تكنولوجيا

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,514	,360		9,761	,000
تكنولوجيا	,115	,105	,460	3,097	,018

a. Variable dépendante : ضغط

### إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,192 <sup>a</sup>	,237	,016	,59056

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.

	Régression	,611	1	,611	4,752	,012 <sup>b</sup>
1	Résidu	16,043	79	,349		
	Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغط

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,438	,417	10,638	,000
	القيادة	-,152	,115	-,192	,192

a. Variable dépendante : ضغط

● إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,029 <sup>a</sup>	,121	-,021	,60146

a. Valeurs prédites : (constantes), اتخاذ

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,014	1	,014	6,037	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	16,640	46	,362		
	Total	16,654	47			

a. Variable dépendante : ضغط

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,987	,472	8,444	,000
	اتخاذ	-,025	,128	-,029	,847

a. Variable dépendante : ضغط

● إختبار الفرضية الفرعية السادسة

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,200 <sup>a</sup>	,240	,019	,58955

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

**ANOVA<sup>a</sup>**



Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,666	1	,666	8,916	,003 <sup>b</sup>
1 Résidu	15,988	79	,348		
Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغط

b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,446	,337		10,242	,000
1 الحوافز	,132	,096	,200	1,384	,173

a. Variable dépendante : ضغط

• اختبار الفرضية الفرعية السابعة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,180 <sup>a</sup>	,340	,119	,58955

a. Valeurs prédites : (constantes), صراعات

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

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,666	1	,666	7,516	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	12,110	79	,348		
Total	13,776	80			

a. Variable dépendante : ضغط

b. Valeurs prédites : (constantes), صراعات

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

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,556	,437		8,562	,000
1 صراعات	,342	,276	,180	2,180	,013

a. Variable dépendante : ضغط

• إختبار الفرضية الرئيسية

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 <sup>a</sup>	,257	-,015	,59972

a. Valeurs prédites : (constantes), المناخ التنظيمي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,109	1	,109	5,304	,004 <sup>b</sup>
1 Résidu	16,545	79	,360		
Total	16,654	80			

a. Variable dépendante : ضغوط

b. Valeurs prédites : (constantes), المناخ التنظيمي

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,577	0,587		6,092	0
1 المناخ التنظيمي	0,091	0,165	0,681	4,551	0,004

a. Variable dépendante : ضغوط

أخي الموظف / أختي الموظفة:.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستثمارة راجينا منكم المساهمة في نجاح هذه الدراسة الموسومة بعنوان اثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل؟ - دراسة حالة بمديرية التوزيع للكهرباء و الغاز لولاية غارداية - و ذلك للحصول على شهادة الماستر تخصص موارد بشرية , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية ,كلية علوم التسيير بجامعة غارداية قسم علوم التسيير.

حيث ان تعاونكم الفعال من خلال ملء الاستثمارة يساهم في الحصول على نتائج جيدة , مهم بالنسبة لنا في تحقيق أهداف هذه الدراسة الميدانية الاشارة إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ,اجابتكم تكون فقط بوضع علامة [X] في الخانة التي ترونها أنها تعبر عن رأيكم بعد قرائتها و التمعن فيها ,كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

و في الاخير لكم جزيل الشكر على مساهماتكم القيمة لإنجاز هذا البحث و تخصيص جزء من وقتكم الثمين لاتمام هذه الدراسة مع شكرنا لحسن تعاونكم

و في الاخير لكم فائق التقدير و الاحترام

الطالب :

1- قرياتي عبد الرووف

تحت إشراف الاستاذة /الدكتورة : لعمور رميلة

التعريف بمصطلحات الموضوع

- المناخ التنظيمي [Clima Organisationsnel]: يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس ظاهرا مميذا للبيئة الداخلية للمنظمة.

ضغوط العمل [Les pressions de Tarvail]: مجموعة المواقف التي يتعرض لها الموظف أثناء عمله، والتي تسبب له العديد من المشاكل النفسية والجسدية كالتعب والإرهاق، والاكتئاب والتوتر، وقد يكون مصدرها الشخص نفسه أو مكان العمل الذي يعمل به.

## الملاحق

### القسم الاول : المعلومات الاولية :

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع علامة [X] في الخانة المناسبة

#### 1- الجنس :

ذكر  أنثى

#### 2- السن :

30 سنة فأقل  من 31 سنة إلى 40 سنة  من 41 سنة إلى 50 سنة  من 51 فأكثر

#### 3 - المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل  ليسانس  ماستر  دراسات عليا

#### 4- المستوى الوظيفي :

أطرسامي  مكلف بالدراسات  إطار دراسات  عون تنفيذي  عون تحكم

#### 5 - سنوات الخدمة :

5 سنوات فأقل  من 6 إلى 10 سنوات  11 سنة إلى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق

### القسم الثاني: محاور الدراسة :

- الرجاء منكم وضع علامة [X] في الخانة المناسبة لاختياركم, و ذلك من خلال اختيار اجابة واحدة فقط و لكم فائق التقدير و الاحترام

## الملاحق

### ثانيا - المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ - الهيكل التنظيمي</b>						
01	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة و مهام المؤسسة التي أعمل بها					
02	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة أي انه قابل للتغيير حسب ظروف المؤسسة التي اعمل بها					
03	تخصصات العاملين في المؤسسة تدعم العمل الجماعي					
04	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة داخل المؤسسة التي اعمل بها					
05	العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة تساهم في انتاجيتها و تحقيق اهدافها					
<b>ب - الاتصال</b>						
06	يتميز الاتصال بيني و بين مسؤولي المباشر بالبساطة داخل المؤسسة التي اعمل بها					
07	هناك سهولة التواصل بيني وبين مسؤولي المباشر					
08	تعتمد مؤسستنا على وسائل اتصال حديثة و متطورة تساعد على سرعة ايصال المعلومة في وقت قصير داخل المؤسسة					
09	احصل على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب داخل المؤسسة التي اعمل بها					
10	المعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تتصف بالوضوح والدقة					
11	قنوات الاتصال الموجودة في المؤسسة التي اعمل بها تساعدني على القيام بعملية بطريقة جيدة					
<b>ج - التكنولوجيا</b>						
12	مؤسستنا تستخدم تكنولوجيا تتناسب مع نشاطها					
13	تتيح التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسستنا فرص الحوار و النقاش بيني و بين زملائي في العمل					
14	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في طرح أفكار جديدة تساعد علي العمل					
15	التكنولوجيا المستخدمة تساعدني في رفع مستوى ادائي					
16	تمتلك لمؤسستنا موقع الكتروني على شبكة الإنترنت يساعد في تقديم خدمات عن بعد					
17	المؤسسة التي اعمل بها تعمل على تجديد تكنولوجيا العمل في بيئة العمل الخاصة بها					
<b>د - القيادة</b>						
18	هناك ثقة و تعاون بين رئيسي و زملائي في العمل					

## الملاحق

				يستعمل رئيسي سلطته داخل المؤسسة التي اعمل بها لانجاز اعمال فوق طاقتي	19
				يهتم رئيسي بتشجيعي و دعمي	20
				يحترم رئيسي المباشر قراراتي لرفع معنوياتي و بعث الثقة في نفسي	21
				في مؤسستنا يتم معاملتنا بإنصاف مع الزملاء الأخرين دون تمييز	22
<b>ه - المشاركة في اتخاذ القرارات</b>					
				أشارك مع مسؤولي الادارة العليا في وضع أهداف المؤسسة التي اعمل بها	23
				أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بمجال عملي داخل المؤسسة التي اعمل بها	24
				أشارك في عملية تقييم أدائي داخل المؤسسة التي اعمل بها	25
				أشارك في الاجتماعات الدورية داخل المؤسسة التي اعمل بها	26
				يتم حل المشكلات التي تواجه مؤسستنا بشكل جماعي	27
<b>و - الحوافز</b>					
				يتناسب راتبي الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبدله في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	28
				يغطي راتبي الذي أتقاضاه مستوى معيشتي بشكل عام داخل المؤسسة التي اعمل بها	29
				الاجر القاعدي الذي أتقاضاه يناسب رتبي في العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها	30
				مؤسستي منحتني مكافآت تشجيعية و امتيازات إضافية مقابل ما قدمته لها من جهد مبذول	31
				تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	32
				الحوافز الممنوحة لي تجعلني أبحث عن طرق أخرى لتحصيل حوافز إضافية داخل المؤسسة التي اعمل بها	33
<b>و - صراعات تنظيمية</b>					
				أترك موضوعات الصراع لأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	34
				أحاول أن أجد حلا وسطا لمشاكل العمل	35
				أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال	36
				يرفض أحد طرفي الصراع الاعتراف بالخطأ تجاه الطرف الآخر	37
				ألاحظ استعداد طرفي الصراع التركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية	38

## الملاحق

39	أتجنب في بعض الاحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل				
<b>ي - ثقافة تنظيمية</b>					
40	تؤكد الإدارة العليا على العمل بكفاءة وانجاز المهام بفاعلية				
41	تهتم الإدارة العليا بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف				
42	العامل الحاسم لنجاح المنظمة هو قدرتها على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أفضل أداء				
43	تسعى الإدارة العليا للمحافظة على ميزتها التنافسية				
44	تحدد الإدارة العليا المسؤوليات والسلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين فيها				

### ثالثا ضغوط العمل :

الرجاء منكم وضع علامة [X] في الخانة المناسبة لاختياراتكم, وذلك من خلال اختيار اجابة واحدة فقط و لكم فائق التقدير و الاحترام

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	عدم وجود وسائل العمل المساعدة يزيد من شعوري بالإحباط					
02	اتضايق من انتشار الغبار بكثرة داخل المؤسسة داخل المؤسسة التي اعمل بها					
03	تؤثر درجة الرطوبة على مستوى ادائي داخل المؤسسة التي اعمل بها					
04	اعاني كثيرا من الضوضاء اثناء العمل داخل المؤسسة التي اعمل بها					
05	التهوية داخل العمل رديئة وضعيفة داخل المؤسسة التي اعمل بها					
06	كثرة الاعمال و انجازها في وقت قصير يؤثر على نفسياتي و يضغط عليها					
07	عدم ملائمة محيط المؤسسة لممارسة نشاطاتها					
08	اشعر بان مناخ العمل متوتر داخل المؤسسة التي اعمل بها					
09	إن عملي يفوق عدد ساعات العمل المنصوص عليها قانونيا					
10	كثرة الاعمال و انجازها في وقت قصير يؤثر على نفسياتي و يضغط عليها					

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم: 07) قائمة الأساتذة المحكمين.

## قائمة الأساتذة المحكمين:

- ✓ لعمور رملية ، أستاذة محاضرة جامعة غرداية
- ✓ جيلالي بهاز ، أستاذ محاضر جامعة غرداية
- ✓ الشرع يوسف، أستاذ جامعة غرداية
- ✓ حجاج مراد، أستاذ جامعة غرداية
- ✓ أبو هريرة عباس، أستاذ جامعة غرداية