

## المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال

العيفاوي فريدة

أ.د. العيفة جمال

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

### Résumé:

Les Organisations qui cherchent à faire face aux changements globaux en complexes locales et de verrouillage en corrélation doit s'opposer par tous les moyens de faire face à ces changements et de vivre avec eux côte à côte et dans le processus pour parvenir, doit compter sur des ressources humaines et qu'il ne peut pas être pour les travailleurs de participer engagement et efficace constructive haute, sans se sentir le soutien de l'organisation à travers la création d'un climat réglementaire approprié, aide individuelle face à la pression au travail et le rend plus probable, et le désir de montrer le comportement de citoyenneté organisationnelle et donne une institution forte à la Renner être de l'excellence dans l'ère du séjour plus fort financièrement et moralement.

**Mots-clés:** climat organisationnel, l'institution, les pressions du travail, travailleurs .

### Abstract:

Nowadays the Organisations are trying seriously to adapt with the local and international complex changes. Al They are requested to Be up to date with these changes with what ever It takes More ver ,They need to coexist side to side with them and in their path to realise this they should bade on human sources ; despite the fact That employees Can not participante in conructive ,competant and effecient way Wit out the feel of supporting from the organisation by creating an organisational atmosphere which Is faworised and helpful to,indioiduals .this atmosphere ought to help to face labour Lowe ring and make employees like to have mecific dehaviour like organisational Citizen hip .As a comsequece building a strong company seeking to exist in a time existence Is only for the one who Is strong financially and mentally.

**Key Words :** the organizational climate, the institution, work stress, workers

### ملخص:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أيضا أن تتأهض بكافة السبل لمواكبة هذه التغيرات والتعايش معها جنبا إلى جنب، وفي سبيلها لتحقيق ذلك لابد أن تعتمد على الموارد البشرية، غير انه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد الفرد في مواجهة ضغط العمل ويجعله أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي مؤسسة قوية تبحث عن التميز في عصر البقاء فيه للأقوى ماديا ومعنويا.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، المؤسسة، ضغط العمل، العمال.

## الإشكالية:

يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء المنظمة، ولقد تطرق السيسولوجيون بشكل مباشر أو غير مباشر لمسألة المناخ التنظيمي في المؤسسات، حيث طرح دوركايم قضية التالف أو ما يعرف بالتضامن الألي والعضوي فعلى الرغم من وجود فروق بين أعضاء التنظيم إلا أن المناخ الذي يحكم المنظمة يؤمن لها الاستقرار من خلال وجود جو تضامني، أما مكس فيبير فأكد على ضرورة وجود لوائح ونظم وقوانين تنظم وتضمن عدم حدوث تضارب واحتكاك بين الوحدات، وهنا يعتبر موقف كارل ماركس من البيروقراطية وثيق الصلة بمعالجته لفكرة اغتراب العامل حيث يؤكد هذا الأخير أن البيروقراطية كتنظيم تخلق مناخ سلبي وتحطم الأفراد وتعوق قدراتهم على الابداع، وقد ظهرت أيضا لدى اميتاي اترينيون حيث يؤكد أن الاغتراب عملية مرغوب فيها إذا ما تعارضت فيه المصالح خاصة أثناء توزيع الأرباح، وهنا لابد على الإدارة من خلق مناخ مترن قائم على توازن مصالح الاطراف لتحقيق الأهداف، حيث اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية على توفر بعض المحددات التنظيمية كالحوافز المعنوية ونمط الاتصال الفعال، وإن نظرية تالكوت بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية بطريقة متناسقة نسبيا دون ظهور معوقات نتيجتها الصراع الخطير، وحسب رأي فيليب سلزليك لابد من سيادة مناخ تعاوني كنسق غير رسمي يساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية، كذلك الأمر بالنسبة لهيربرت سايمون حيث ركز على الجوانب النفسية وجعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية من خلال العلاقات الجيدة والروح المعنوية، وبالرغم من اختلاف توجهاتهم لكنهم اتفقوا على أنه تظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات الأخرى، وهما: الأول تتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه وثقافته، والثاني بيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.

وانطلاقا من هذه الحقيقة فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون هذا المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقته وابداعاته حيث يكون دائما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة.

ومع شيوع مناخ غير محابي في أي منظمة، فهذا يعني أن روح التعاون بين المنظمة والعاملين فيها شبه معدوم، هذا ما يولد ضغوطا في العمل وعدم الاتزان النفسي والجسمي ويعد مظهر من مظاهر الاختلال منها (زيادة شكاوى العاملين، التغيب والانصراف المبكر وإهدار ساعات العمل الرسمية) وبعيدا عن متطلبات الوظيفة مما يؤدي إلى انخفاض الاستقرار والأداء الوظيفي.

وتستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل بها وذلك في إبراز أهمية العلاقة بين المناخ السائد وما ينجر عنه من ضغوط العمل والتي تصادف العمال بحيث تعمل على تخفيف روحهم المعنوية وتغييبهم وعدم رضاهم .

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة إفادة المنظمة من خلال محاولة كشف النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وهذا ما ينعكس ايجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية .

كذلك معرفة أثر هذه المتغيرات في بروز بعض مشكلات العمل والتوجه بأداء العاملين نحو الأفضل والاطلاع على أبرز العوامل التي تخلق وتبني جو تنظيمي ملائم .  
ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

ما علاقة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة بضغط العمل ؟  
وقد تم دراسة هذا الموضوع من خلال التطرق إلى المحاور التالية :

المحور الأول: المناخ التنظيمي داخل التنظيم

المحور الثاني :ضغوط العمل .

المحور الثالث: العلاقة بين مناخ العمل وضغوط العمل .

المحور الأول: المناخ التنظيمي داخل التنظيم:

واكب ظهور التنظيم في الحياة البشرية قيام البشرية نفسها، إذا التنظيم قديم النشأة قدم البشرية بل هو حاجة إنسانية فوق كل شيء وهذا ما أصله ابن خلدون في مقدمته ثم ظهرت مجموعة من المدارس في العصر الحديث، تتناول التنظيم من وجهات نظر مختلفة انطبعت بالتيارات الفكرية السائدة في المجتمعات الغربية من خلال تتبع التنظيم يتضح أن قيامه مرتبط بالمجتمعات البشرية و ظهورها بطريقة مقصودة لتحقيق هدفا أو أهدافا بعينها ومن هنا يكتسب التنظيم شرعيته وقدرته على التعبير عن الجماعة وغايتها، وأن تحديد الأهداف يسمح للباحث والمراقب من قياس فاعلية مناخ التنظيم، كما يسمح تحديدها بالتصرف على مصادر التوجيه في التنظيم.

أولا- مفهوم المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي يلاحظ بأن العديد من المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم المناخ التنظيمي وقد ظهرت الاختلافات سوف نورد منها:

يعرفه برتشارد وكارازيك (pritcha and karasick)1973 فيعرفان المناخ بأنه "خاصية نسبية للبيئة الداخلية للمنظمة وهذه الخاصية تنتج عن سياسات و سلوكيات أعضاء المنظمة خاصة الرؤساء والتي يدركها الأعضاء وتكون بمثابة قاعدة لتفسير وضعية المنظمة كما تعد مصدرا للضغط في توجيه النشاط."<sup>(1)</sup>، ويرى الصرايرة وعائش "بأن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها."<sup>(2)</sup>

ويعرف سليمان " المناخ " بأنه الانطباع العام والمتمكن لدى أعضاء المنشأة والمتضمن أسلوب المعاملة بين الرئيس ومرؤوسيه وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ترمي لتحقيقها.<sup>(3)</sup> كذلك يعرف المناخ التنظيمي بأنه "جو العمل في المنظمة على أنه نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في ادراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري."<sup>(4)</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن :

- المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة خصائص تتميز بها منظمة معينة بحيث تتميز هذه الخصائص بالثبات النسبي وتكون عبارة عن مواقف وتوقعات تصف المنظمة والتي يدركها أعضائها كقاعدة لتفسير وضعية المنظمة .

- لتوين واخرون ( litwin et al 1978 ) فيرون بأن المناخ التنظيمي للعمل هو عبارة عن وصف لمجموعة من الشروط التي تحدث أو تصد الحالات الكثيرة للتشجيع على العمل فتغيير جو العمل. معناه أن المسؤول يكون قادرا على إحداث تغييرات تتعلق بالحوافز والتي بدورها تؤثر على الأداء ."<sup>(5)</sup>

وفي نفس الإطار يوضح هريجل ( hellrigiel ) بأن "المناخ التنظيمي يحتوي على استجابات وصفية بالإضافة إلى تقويم وتحليل يعتمد على اسنادات المنظمة( الجو التنظيمي الموضوعي)، إضافة إلى اسنادات الأفراد(الجو التنظيمي الإدراكي) ".<sup>(6)</sup>

يلاحظ مما سبق أن الباحثين يشيرون إلى الجانب الإيجابي والسلبى للمناخ التنظيمي والذي بطبيعة الحال قد يشجع على العمل داخل المؤسسة أو العكس .

كذلك يعرف على أنه "مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة" (7).  
من خلال التعريف نلاحظ أنه اقتصر على بيئة العمل الداخلية ولم يتطرق إلى علاقة المناخ بأي متغيرات أخرى داخل المنظمة. (8)

**التعريف الإجرائي:** المناخ التنظيمي هو جو العمل الذي يحمل عدة خصائص قابلة للقياس داخل تلك البيئة والتي تؤثر على سلوكياتهم وتشكل اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة نفسها كما يحدد مستوى رضاهم وأدائهم لأن العنصر البشري هو محور التحول والاهتمام في وقتنا الحالي.

**ثانيا- عناصر المناخ التنظيمي:** يمكن ذكر أهمها :

**1- الهيكل التنظيمي:** هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها، واختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية. (9)

**2- نمط القيادة:** هي عملية التأثير في التابعين وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال، الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة ،

الاتصال ذي الاتجاهين والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (10)

وتكمن أهميتها في أنها أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم والانجاز الفعال. (11)

**3- نمط الاتصال:** حيث أن أشكال الاتصال الرسمي أو غير الرسمي يمكن أن يعبر عن طبيعة المناخ (12) فعندما توجد عملية اتصالات أفقية من قسم إلى قسم أو اتصالات هابطة وصاعدة تتيح إبداء الرأي والتشاور (13) فإن ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم. (14)

**4- التكنولوجيا:** تعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين إلى آخر. (15)

**5- العمل الجماعي:** تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية حيث يؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها ويقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية (16).

**6- مشاركة العاملين في صنع القرار:** إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص ابدأ الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. (17)

**7- الحوافز:** هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، (18) بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (19)

**8- العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصرها منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى

العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء. (20)

### ثالثا- خصائص المناخ التنظيمي:

في ظل تعبير المناخ عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة أثناء العمل وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة تتمثل فيما يلي :

- إن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها (21).
- إن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد. (22)
- إن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها ووفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا. (23)

- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم .
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (24)
- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ (الشخصية الإنسانية) ويشترك فيه عدة أشخاص. (25)
- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها. (26)

### رابعا- أهمية المناخ التنظيمي:

لقد شهدت مراحل وبداية ظهور الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي، وأجمعت الدراسات على أهمية مناخ العمل حيث اعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيرا في استقرار التنظيم، وذلك من خلال أثاره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى.

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها المنظمة يعد تأثيرا مباشرا ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو ايجابا ويؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والتصورات السلوكية الايجابية، لدى الأعضاء في المنظمة مما يدفعهم لبذل أقصى الجهود، وإما يكون محبطا لهم بما يقلل دافعيتهم لتعضيد المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها .

لذلك لا بد من دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي لتعرف على جو العمل ونوع وعمق، ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف وإجراء تغييرات لازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة.

وتشير الكتابات إلى أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي اتجه ليكون ذا طابع تقيدي نسبيا وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق ويتزايد الاتجاه إلى الالتزام بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية. (27)

وتكمن الأهمية كذلك في :

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير في تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدتهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة وكذلك يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بينها وبين العوامل الخارجية. (28)

- تبرز أهمية المناخ من خلال التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها المخططة التي تصبوا إليها ويحدث التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات الأفراد تتسجم والتوقعات فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى، كذلك العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لأن هذا الأخير يساعد العاملين على إشباع حاجاتهم فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من ناحية وإدراكاتها الخاصة لبيئة التنظيم من ناحية أخرى.

- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة، فهو يؤثر على كفاءة العاملين داخل المؤسسة لأن قدرتها على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها.

- التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وهذا التأثير يكمن في تحفيزهم من أجل بلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة العاملين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم. (29)

- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة، وتوصل الباحثون إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر، كذلك تظهر أهمية المناخ من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فنظير العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (30)

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال اتجاهاتهم ودوافعهم، قيمهم، رضاهم، إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة ايجابية أو سلبية، ومهما اختلفت المؤسسات والعاملين فيها فإن كلاهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإنما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، ومتميز ومتجدد.

وقد أجمعت كثير من الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي حيث اعتبرته فكرة قائمة بذاتها وله تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم وذلك من خلال أثره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تأثيره على سلوك الأفراد التنظيمي من جهة أخرى.

وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل المؤسسة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي ترمي إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمات لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه.<sup>(31)</sup>

لذلك فإن من المهم دراسة توصيف المناخ التنظيمي للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة والوصول إلى توصيف دقيق لإدراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف فيها وإجراء الإصلاحات اللازمة وفقاً لنتائج دراسة المناخ التنظيمي كما يشير أنه في حالة المناخ غير الملائم كما يؤكد العديد من الكتابات فإنه عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية فضلاً عن كون المناخ الوظيفي سيصبح بيئة حقيقية للشائعات والسلوك الفضولي الذي يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها.<sup>(32)</sup>

#### خامساً- الدراسات السابقة ( المناخ التنظيمي و ضغوط العمل)

1- دراسة أمونيكا هومنقوي وكارلة س. سميث Monica. Hemingway and Carlo S. Smith تحت عنوان: "المناخ التنظيمي وضغوط العمل. كمؤشرات على سلوكيات الانسحاب وحوادث العمل لدى الممرضين" توصلت إلى أن الاستعداد للدوران يرتفع كلما زاد صراع الدور وهذا ما يتفق مع نتائج (Gray-Toft et Anderson, 1981) الذي أثبت بأن نسبة الدوران في العمل من أهم نواتج الضغط عند الممرضين، وله علاقة قوية مع صراع الدور مقارنة مع غموض الدور، الوفيات، عبء العمل.

\* علاقة الغيابات بمصادر الضغط المتأولة في الدراسة كانت ضعيفة 0,05 .

\* غموض الدور له علاقة قوية بإصابات العمل، وبضغط العمل.

\* عدم التعاون بين الزملاء يؤدي إلى ضغط الوفيات.

\* عبء العمل له علاقة بنقص دعم المشرف وضغط العمل.<sup>(33)</sup>

2- دراسة حسن عداد ( 2001 ) وهي عبارة عن رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم بجامعة الجزائر تحت عنوان "الجو التنظيمي السائد بالمؤسسات الصحية العمومية وعلاقته بالضغط المهني عند إطارات تسيير هذه المؤسسات"، توصلت الدراسة إلى أن تدرك الإطارات الإدارية بالمؤسسة الصحية جوا تنظيمياً سلبياً، وتعاني من ضغط مهني، توجد علاقة دالة بين إدراك الجو التنظيمي السائد بالمؤسسة الصحية، والضغط الذي تعاني منه الإطارات الإدارية، وكذلك لا توجد فروق دالة في إدراك الجو التنظيمي بين أنواع المؤسسات الصحية.

- لا توجد فروق دالة بين المديرين ورؤساء المكاتب في إدراكهم للجو التنظيمي.

- توجد فروق دالة بين الإطارات من حيث (السن في معاناتهم، التكوين في معاناتهم من الضغط، من حيث مستوى المسؤولية في الشعور بالضغط المهني).<sup>(34)</sup>

## المحور الثاني: ضغوط العمل

أصبحت الضغوط تشكل جزءا من حياة الأفراد نظرا لكثرة تحديات هذا العصر وزيادة مطالبه، فلا يكاد مجتمع يخلو من هذه الضغوط حيث باتت من الصعوبة تقاؤها أو تجاهلها، وهذا ما دفع بالغالبية من الناس إلى العمل على مجابقتها أو محاولة التعايش والتكيف معها، ولا يتوقف تأثير الضغوط على الجوانب الشخصية للأفراد أو البيئة المنزلية فحسب، بل يرافق الأشخاص في بيئة العمل وتنعكس آثارها سلبا في العديد من الجوانب العضوية والنفسية وتحد من الأداء الوظيفي لديهم وفي علاقاتهم مع الآخرين وتكيفهم مع ظروف العمل، الأمر الذي يتسبب في انخفاض الإنتاجية وتدني جودتها وبالتالي انخفاض العائد الاقتصادي للمجتمع.<sup>(35)</sup>

## أولا - مفهوم ضغط العمل:

يعتبر الضغط ظاهرة إنسانية معقدة ومن المفاهيم القديمة التي تناولها الفلاسفة والعلماء لكن الاهتمام العلمي بهذا المفهوم يعد حديثا نسبيا وهذا نظرا لتغير نمط الحياة وتعقدها وظهور مشاكل جديدة وأحداث ضاغطة تتطلب الدراسة والبحث.

- ولقد اهتم أفلاطون (platon) من خلال تقديم شرح للطرق أو الاستراتيجيات التي يتبعها الأفراد للتعامل مع المواقف الضاغطة التي تمر في حياتهم، كما قدم "وليام شكسبير" w.shakes peare وصفا لاستراتيجيات الفرد في المواقف الضاغطة كالصراع، فقدان شخص عزيز، الأزمات.<sup>(36)</sup>

- وفي القرن السابع عشر استعملت الكلمة اللاتينية "الضغط" للتعبير عن العذاب والحرمان والمحن والضجر وهي نتاج لقصور الحياة اليومية، وخلال الاكتشافات الفيزيائية في القرن الثامن عشر قام "هوك" hook ويشير إلى ضغط الجسم الثانوي تحت تأثير قوة خارجية وهي قوة تمكن من تشويه هذا الجسم ليس بإرجاعه إلى أصله فحسب بل بتحويله لسبب ضعفه، إذا عرفت كلمة ضغط في الفيزياء للدلالة على القوة الممارسة على مادة ما.<sup>(37)</sup>

- بعد ذلك ظهرت دراسات "ولتر" welter 1941 و "كانون" kannon 1939 اللذان حددا مفهوم التوازن الداخلي للجسم، حيث ركز على الاستجابة الداخلية للخوف والفرع، وذلك بإفراز هرمون الأدرينالين وإفراز كمية السكر في الدم والبروتين.

وفي نهاية القرن التاسع عشر وصفت لأول مرة الاضطرابات النفسية الناتجة عن الصدمة من طرف "أوبنهايم" Oppenheim بعد ملاحظته للأشخاص الذين أصيبوا بحوادث في السكك الحديدية .

وفي بداية القرن العشرين أقيمت دراسات في مجال الطب العقلي لدى الجيش لاحظوا وجود اضطرابات من نفس النوع لدى الجنود عند عودتهم من المعارك، وهذه الاضطرابات لها علاقة بالصدمة الانفعالية وبذلك أطلق عليها بذهان الصدمة.

وقد استعمل "سيجموند فرويد" s.freud 1921 كلمة الذهان الصدمي مكان ذهان الحرب، حيث أشار أن الإنسان تتشأ لديه حالة من الاضطرابات بعد معاشته للحدث الصدمي مثل الكوارث الطبيعية والانسانية، حوادث الحرب، تهديدات الموت، التعذيب، الاغتصاب، هذا ما يؤدي إلى توليد الضغط.<sup>(38)</sup>

ويعتبر "هانس سيللي" h.seleye أول من وضع الضغط حيز التطبيق عام 1946 عن طريق وضع الحيوان في موقف صدمي، وبعد ذلك يلاحظ استجاباته المختلفة قصد التكيف، وبذلك قدم إنجازاته المشهورة حول التكيف الفيزيولوجي، حيث انتهى بدراسته العملية إلى مفهوم "زملة التكيف العام".

رغم أن تعريفات الضغط تتسم بالتعدد إلا أنه يمكن عرضها من خلال جانبين فيما يلي:

**1- الضغط لغة:** الضغط أو المشقة أو الإنعصاب يشير إلى إجهاد أو ضغط أو قوة تمارس ضغطها على الأجسام (هذا المفهوم مستعار من الفيزياء)، وتستخدم كلمة ضغوط كترجمة لـ **Stress** وبدل لكل من انعصاب وشدة وكرب وضائقة وإجهاد.

- كما تستخدم أيضا في مفهوم الطب كإشارة إلى ضغط الدم وهو الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية.

- أما في الهندسة والميكانيك: القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها.

- والضغط الجوي في الطبيعة: الضغط الذي يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة.

والضغط بالفتح هي الاضطراب والضيق والقهر، والضغط بالضم تعني الزحمة والضيق والإكراه على الشيء والشدة والمشقة. (39)

- أما في تعريف معجم المحيط : تضاعفوا تعني تراحموا.

- أما في معجم الوجيز: ضغط ضغطا يعني زحمة. (40)

## 2- الضغط اصطلاحا:

- عرفها "سيزلاقي وولاس" هو "تجربة ذاتية تحدث اختلالا في التوازن الفيزيولوجي والسيكولوجي للفرد، وتنتج عن عوامل البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه". (41)

- كما عرفها جيبسون وآخرون هو: "استجابة متكيفة تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث بيئي يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية". (42)

- وعرفت الوكالة الأوروبية للأمن والصحة النفسية بأنه "ينتج الضغط عندما يحدث خلل أو عدم توازن بين إدراك الشخص للمخاوف التي تفرض عليه من قبل المحيط وموارده الشخصية من أجل مواجهة أو مقاومة هذه المخاوف". (43)

- كما عرف الاتحاد الأوروبي (28 سبتمبر 2004) بأنها: "حالة مصاحبة للشكوى أو اضطرابات فيزيولوجية، نفسية، واجتماعية تجعل من الأفراد غير قادرين على تحقيق فروق بالواجبات والتوقعات الخاصة بهم". (44)

- وقدم "هيجان" تعريفا بأنها: "تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل بها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسدية أو نفسية أو سلوكية على الفرد، تؤثر بدورها على أداءه في العمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة". (45)

أما سمير عسكر فيعرفه "مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود أفعال أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديدا له". (46)

ومن خلال التعريفات السابقة للضغوط نلاحظ صعوبة في إيجاد تعريف موحد للضغوط المهنية نظرا لاختلاف الاتجاه النظري الذي يتبناه أصحابها.

وتعرف **ضغوط العمل** إجرائيا بأنها: "عبارة عن مجموعة مثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، تؤدي إلى إحداث تغيير سلوكي، وفيزيولوجي، بدرجات متفاوتة على العاملين طبقا لقدراتهم الجسمية والشخصية، ما يخلق عن هذه المثيرات طلب الفصل، أو النقل، أو الإحالة على التقاعد المبكر".

**ثانيا- أنواع الضغوط ،أهميتها وما يترتب عنها من آثار:**

- تعددت أنواع ضغوط العمل واختلفت بتعدد واختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفها فبعض العلماء يقسمونها وفقا للآثار المترتبة عليها إلى:
- **الضغوط الإيجابية:** وهي تلك الضغوط المفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتسم بأنها معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز، كما أنها تكسب الفرد إحساسا بالرضا والقدرة على تحقيق الإنتاج الجيد.
  - **الضغوط السلبية:** هي الضارة أو المؤدية التي تعود انعكاساتها على كل من الفرد والمنظمة، وتسبب الضغوط السلبية انخفاضاً الروح المعنوية والشعور بالأرق، القلق، وبالفشل والتشاؤم من المستقبل.
  - كما قسم "جينز" **Jains** الضغوط تبعا للفترة الزمنية التي تستغرقها من حيث الشدة والتوتر الناجم منها:
  - **الضغوط البسيطة:** وهي التي تستمر لثواني قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات من أشخاص أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.
  - **الضغوط المتوسطة:** وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، زيارة شخص غير مرغوب فيه، الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.
  - **الضغوط الشديدة:** وهي التي تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر، غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر، أو الموت، وأيضا النقل من العمل أو الإيقاف عنه حتى زوال السبب.
  - وقد وضح "ماجرات" **macgrat** و"هيجان" في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهي ضغوط:
  - **ناتجة عن البيئة المادية:** ويتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسؤولياته ومهامه الوظيفية، وتتضمن مصادر متنوعة قد تكون نفسية، أو اجتماعية، أو تقنية.
  - **ناتجة عن البيئة الاجتماعية:** وهي ناتجة عن تفاعل الأفراد فيما بينهم في العمل .
  - **ناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وهي التي نعزى إلى الخصائص الشخصية للفرد الموروثة والمكتسبة. (47)

**2- أهميتها:**

- حماية متخذ القرار، ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني الناجم عن ردود الفعل العصبية للمواقف الصعبة التي تواجه متخذ القرار .
- تأكيد ربح المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط في البرامج التنفيذية.
- توفير الظروف والجو الصحي المناسبين في بيئة العمل وبالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل أفضل ما يمكنه من ممارسة سلطاته ومهامه الإدارية بشكل أفضل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية بتبسيط دوافع متخذي القرار في المنظمة عن طريق رفع قدراتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة.
- تنمية مهارات التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار وبالتالي تنمية مهارات التخطيط والتنظيم والرقابة، في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- سيادة روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفهم والمشاركة الإيجابية والبناء بما يسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، مشاركتهم في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، كذلك تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات التنظيم (عليا،وسطى، تنفيذية) بشكل يؤكد تنفيذ الخطط الموضوعة على أكمل وجه (48)

ومن أجل ذلك يركز الأخصائيون في علم النفس التنظيم والعمل بموضوع ضغوط العمل لسببين رئيسيين: (الأمراض الناتجة عن هذه الضغوط، التكاليف المترتبة عن هذه ضغوط).

وفيما يخص الأمراض التي تحدث بسبب ضغوط العمل فقد انتشرت بشدة في البلاد الصناعية المتقدمة وهذا ما ورد عن "شولتز" وهو من كبار المختصين في علم النفس التنظيمي أنّ حوالي 25% من أفراد الشعب الأمريكي يعاني من الضغوط النفسية التي تؤدي إلى الأمراض السيكوسوماتية مثل ضغط الدم واضطرابات الهضم وأمراض القلب وهي أمراض جسدية ونفسية المنشأ، ويشير أيضا إلى إحصائيات تبين أنّ أكثر من 80% من عمال الصناعة يشكون من الضغوط في العمل.<sup>(49)</sup>

- إن مؤثرات ضغوط العمل لها نتائج وآثار على الأفراد على مختلف جوانبهم النفسية والسلوكية والجسدية، حيث أنّ العوامل الضاغطة تلعب دورا غير متوقع على سلوك الفرد، بحيث تزداد ظاهرة التدخين لديه والإدمان على الكحول للهروب من المشكلات التي تواجهه، بل ويتعداها إلى تعاطي المخدرات والتي تؤدي به في آخر المطاف إلى العنف والعدوان، الاكتئاب، اللامبالاة، التوتر العصبي، وكلها ردود أفعال تجعله يفقد التركيز في مجال عمله ويتجرد تماما من العقل ما يؤدي به إلى ارتكاب حوادث العمل، وخلق المشاكل مع زملاءه في العمل، إلى جانب المشكلات الاجتماعية والأسرية والتي ينتج عنها تدهور في الصحة الجسدية حيث أكدت الدراسات إلى أنّ موت البغثة أو الوفاة بالسكتة القلبية سببه الضغوط الواقعة على الفرد والتي تجاوزت الحدود العادية والمألوفة لديه.<sup>(50)</sup>

- أما عن التكاليف المترتبة فلها مردود سلبي على العملية الإنتاجية في المنظمات من شأنها أن تخفض من دافعية العاملين وذلك أنّ الأمراض السيكوسوماتية التي تحدث بسببها، تكلف الـ 45 بليون دولار كل سنة، وهو رقم مهول، دون إغفال أنّ ضغوط العمل هي كذلك من بين الأسباب المؤدية إلى حوادث العمل وما لهذه الأخيرة من تكلفة عالية تعود خسائرها على المنظمة، وفي دراسة أجريت على حوالي مليون عامل في الـ 10 أوسويدي تبين أنّ معدل الإصابة بأمراض القلب عند من يعانون من ضغوط أضعاف مضاعفة، وبضيف "شولتز" بأنّ التكلفة العامة لضغوط العمل تبلغ 150 مليار دولار كل سنة إذا أخذنا في الاعتبار التكلفة الطبية والتعويضات بسبب الأمراض المهنية، انخفاض الإنتاج بسبب التغيب، ناهيك عن الأمراض النفسية التي يعاني منها الفرد الواحد فتنتقل عداها إلى زملائه في العمل.<sup>(51)</sup>

### 3- آثار الضغوط المهنية على المنظمة:

تؤثر الضغوط في المنظمات تماما مثلما تؤثر على الأفراد، وطالما كان العنصر البشري هو من أعلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإنّ الخلل الذي يصيب الفرد العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة وتظهر هذه الآثار في ارتفاع معدل الغياب، وفساد العلاقات بين العاملين، وزيادة حوادث العمل، وانخفاض الجودة وضياح الوقت والجهد، وعدم الدقة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يترتب عليه نتائج غير محمودة للمنظمة والعاملين بها.<sup>(52)</sup>

وتعتبر المنظمة مسببا واضحا لضغوط العمل عند كثير من العاملين فقد صنفها "لوثنز" (Luthans) إلى عوامل تتعلق بسياسة المنظمة مثل (التقييم الارتجالي، عدم المساواة في رواتب والحوافز والإجراءات الغامضة وتكرار التنقلات بين الموظفين)، وقد ينتج الضغط من المدير نفسه بسبب تناقض أنماط سلوكه وعدم اهتمامه بالفرد والسعي نحو الإنتاجية وإهماله للفرد وإغفاله الأداء الجيد وتركيزه على السلبيات<sup>(53)</sup>

وكل هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل ينتج عنها ضعف الولاء والانتماء للمنظمة، وظهور اتجاهات غير تعاونية، وانخفاض مستوى الرضا لدى عملاء وزبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين<sup>(54)</sup>

### المحور الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بضغط العمل داخل المؤسسة:

فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، ويذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ تسود ضغوط العمل الايجابية النافعة البناءة.<sup>(55)</sup> وتعد الجوانب التنظيمية من المقومات الأساسية لنجاح أي منظمة، وفي الوقت نفسه قد تكون عوامل هدم وهذا يعود لنوعية النظام وكيفية توجيه اداراته، ويؤكد الباحثين أن العوامل المرتبطة بالعمل والتنظيم الذي يشتغل فيه الفرد من أهم العوامل المسببة للضغوط وأن العاملين في المنظمات الإدارية يواجهون كثيرا من المعوقات التنظيمية والتي تؤثر سلبا على أدائهم.<sup>(56)</sup>

وإذا كان العمل الذي يمارسه العامل يسبب ضغوطا كبيرة فهناك إذن عوامل ومؤثرات تنظيمية التي تكون مصدر ضغط للعاملين عديدة و متنوعة منها:

\* السياسات الإدارية والتنظيمية: تشكل مصدرا لضغوط العمل عندما تكون الرقابة صارمة أو عدم العدالة في الأجور والترقيات والمكافآت والرواتب ووجود تقويمات الأداء غير الملائمة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن حجم المنظمة واتساعها يؤثر على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد داخل هذه بالتالي وعلى درجة الضغوط التي يتعرضون لها.

\* الخبرات المستخدمة في بناء التنظيم: عندما تكون الخبرات في التنظيم قديمة وغير مستحدثة في حين هناك تغيرات عديدة قد طرأت في المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج، فإن ضغوط هائلة من التنظيم نفسه على العاملين وبصفة خاصة الذين يسعون لتطوير معارفهم ومهارتهم واتجاهاتهم، فتحديث الخبرات التنظيمية يعني القدرة على التعرف على الحقيقة القوي المحركة لها، وتتطلب ذلك السعي إلى عدم استخدام الأساليب التقليدية في الموقف طويلا أمام الأحداث والقوى المؤثرة فيها.

ولكن يجب التركيز على أنماط هذه الأحداث والعلاقات بينهما والتي تكون من الهدف نفسه.<sup>(57)</sup>

### -الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهاية فكلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فإن هناك العديد من الاجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها.<sup>(58)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين،<sup>(59)</sup> لذا توجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا وهي:

▪ الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره من وقت لآخر، أي تقرير السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.

- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين والتركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل وبمشاكله ودعمه وتوجيهه ومساندته عند الحاجة.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والايجابية .
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية والتركيز على الانتاج ومكافئة العاملين.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الامكان، باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- المراجعة المستمرة لكلا من السياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.<sup>(60)</sup>

### خاتمة

من خلال ما سبق نستطيع القول أنه وفي ظل التغييرات المتلاحقة والتطورات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية والواضحة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفير احدى الجدارات الجوهرية والتي تتمثل في المناخ التنظيمي الذي يعمل على احتضان فطنة المنظمة و ذكائها،عبريتها وتفوقها وتميزها،ومواجهتها لعدة مشكلات قد تعيق مسارها التنظيمي فهو بذلك الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات واستراتيجيات وخطط واسلوب قيادته فالمنظمة من خلال حوكمتها وشفافيتها وبقائها وتحسينها المستمر لعماليتها وتكيفها مع التغييرات الخارجية واندماجها تجعل منها نظم حية تضي على المنظمة طابع الحركية،والمرونة والقدرة على التعامل مع الخطر والتحدي بلغة القائم الملهم الكاريزمي فهي تخلق روح الفريق والعمل الجماعي معززة إرادة العامل وداعمة له مما يؤدي إلى بناء مناخ أخلاقي قيمى موجه لسلوك العاملين نحو أداء متميز ( جودة، كلفة، توقيتا، وقيمة) فالمناخ التنظيمي يحوي أسرار المنظمة وما يعلن من نتائج أعمالها فلا قيمة لنجاح المنظمة وتميزها دون تهيئة ظروف ملائمة تساعد الأفراد على العمل براحة بعيد عن كل ضغوط العمل لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المنظمات والذي يؤثر على قدرة العاملين على التواصل والابداع لانجاز وأداء الأعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق النجاح والتميز المتوقع وحسب ما خطط له وبالتالي نجاحها.

### الهوامش:

- (1)Lawrence R.J.and Allan p.j. organizatinal climate a Review of theory and research-psychological bulletin texas unieversity vol 81-1974. p 1097.
- (2) الصرايرة، محمد عايش. الاتصال التنظيمي: إطار نظري، مجلة أبحاث البرموك. مج 11، ع 2، اريد، 1995. ص 155.
- (3) سعيد، سليمان مؤيد. المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الاداري المعاصر. المجلة العربية للإدارة. مج 11، ع 1، عمان، 1987. ص 47.
- (4) أبو بكر، مصطفى محمود. الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005. ص 37.
- (5)Lit win Gand All. Organizational climate a proven tool for improving performanceburke the cutting Edge san Diego 1978 p 188.
- (6)Hellriegel D and slocum j.organizatal climate-Measuras Research and contingencies. accademy of mangement journal vol 17 june 1974 p 256.
- 7)Coska l.s. relationship between organization. climate and situatinal favoableness-demension of field contingeney model journal of applied psychology-vol 60 n 02 1975. p 123.
- 8)Kozlowski .w.j.doherty.m.l intrgration of climate and leadarship examination of neglected issue journal of applied psychology-vol 74-n-1981.
- 9-عبدله فليه فاروق، السيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر، 2005. ص 295.
- 10-إسماعيل، بلال محمد. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. ط3. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2005. ص 225.

- 11-خواجة، عبد العزيز. علم النفس الاجتماعي. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2005. ص 49.
- 12-ديري، زاهد محمد. السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر، 2011. ص 310.
- 13)charles –henri besseyre des horres. les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils,les editions d'organisation,paris,1990, p 177.
- 14-العمرى، ابو النجا محمد. الاتصال في الخدمة الاجتماعية. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1986. ص 124.
- 15-قبوقب، عيسى. المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية. ع16. جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009. ص 171.
- 16-المرسى، جمال الدين، ادريس ثابت عبد الرحمان. السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج-. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004. ص 475.
- 17-كاظم، حمود خضير. السلوك التنظيمي. الأردن: دار الصفاء، 2002. ص 170.
- 18-عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح. الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد. مصر: المكتبة العصرية، 2009. ص 365.
- 19-جحلان، نور سالم. أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين. رسالة ماجستير: جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1997، ص 24.
- 20-عبد، فليته فاروق، السيد محمد عبد المجيد. المرجع السابق. ص 300.
- 21-بن عثمان، الصغير فهد. المناخ التنظيمي واثره في على اداء العاملين في الاجهزة الأمنية. رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض. ص 71.
- 22-عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2007. ص 17.
- 23-حمادات، محمد حسن محمد. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. الأردن: دار حامد، 2008. ص 17.
- 24-عبد الحميد، المغربي عبد الفتاح. المرجع السابق. ص 17.
- 25-عبد، فليته فاروق. السيد محمد عبد المجيد. المرجع السابق. ص 295.
- 26-الصريفي، محمد. الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات. المرجع السابق. ص 260.
- 27-حمزاوي، النمر. المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية ادارات المؤسسات العامة. العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، الرياض، 1986، ص 92.
- 28-المغربي، عبد الفتاح عبد الصمد. المرجع السابق. ص 17-18.
- 29-بن حمد، البدر إبراهيم. المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل. رسالة ماجستير: قسم العلوم الإدارية: كلية الدراسات العليا- جامعة نايف العربية، السعودية، 2006. ص 19-20.
- 30-المومني، واصل جميل. المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. الأردن: دار حامد، 2006. (د.ص).
- 31-حسن، حريم. سلوك الافراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر، 1997. ص 66.
- 32-بن عثمان، الصغير فهد. المناخ التنظيمي و اثره في على اداء العاملين في الاجهزة الأمنية. رسالة ماجستير: جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض. ص 71.
- 33) Monica.A.Hemingway and Carlla S.Smith(1999). Organisational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses journal of occupational psychology,72,285-299
- 34- ميهوبي، فوزي. المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي. جامعة البليدة، ص 178-208.
- 35- خليفات، عبد الفتاح، عماد الزغلول. مصادر الضغوط النفسية لدى معلمي مديرية تربية محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية. ع 03. جامعة قطر: كلية التربية، يناير 2003. ص 62.

- 36- شويخ، هناء أحمد. أساليب تخفيض الضغوط الناتجة عن الاورام السرطانية. الأردن: انتراك للطباعة والنشر، 2007. ص 53.
- 37-Marc, Salamon. vivre avec Son Stress. Paris: éd pasteur, 2006, p 15.
- 38- Boudarene, Mahmoud. le Stress enter bien être et Souffrance, Alger: Ed Berti,2005. p p 101-102.
- 39- المعجم الوسيط: الإدارة العامة للمعجمات و إحياء التراث. ط4. مصر: مكتبة الشروق الدولية: مجمع اللغة العربية، 2005. ص 541.
- 40- النعاس، عمر مصطفى محمد. الضغوط المهنية وعلاقتها بالصحة النفسية. [د.م]: الإدارة العامة للمكتبات، 2008. ص ص 27-26.
- 41- العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. الأردن: دار وائل للنشر، 2005. ص 120.
- 42- حريم، حسين. ضغوط العمل لدى الكادر المريض في المستشفيات الخاصة بالأردن. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. العلوم الإنسانية، مج 6، ع 01. جامعة الأردن، 2003. ص 99.
- 43- FAYCEL BENCHEMAN. GERALDINE GALINDO. GASTION DE RESSOURCE HUMAINES. PARIS : GUALINO ,LEXTENSO EDITION , 2ED, 2009.P 101.
- 44- prévenir le stress au travail (guide d'aide aux entreprises). journal officiel de la république française. 2009. p16, disponible sur :  
- [http:// www.travaillerv- mieux.gove.fr/imc/pdf/rapport\\_final\\_.pdf](http://www.travaillerv-mieux.gove.fr/imc/pdf/rapport_final_.pdf), consulté le : 25/04/2014.
- 45- نصر الدين، جابر، فريدة بولسنان. المتغيرات التنظيمية والفردية ودورها في تشكيل ضغوط العمل. جامعة بسكرة، جانفي 2010. مداخلة متاحة على الموقع:
- [manifeste.unive-ouargla.dz](http://manifeste.unive-ouargla.dz), consulté le : 17/11/2014.
- 46- لغويل، سميرة. ضغوط العمل في التنظيم -المستشفى نموذج. رسالة ماجستير: قسم علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل: جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005. ص 13.
- 47- فلية، فاروق عبده. المرجع السابق. ص- ص 306-308.
- 48- الصيرفي، محمد. السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية). الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007. ص ص 325-324.
- 49- ربيع، محمد شحاتة. علم النفس الصناعي والمهني الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010. ص 251.
- 50- جلدة، سامر. السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009. ص ص 189-191.
- 51- عزوز، صونية. ضغوط العمل وانعكاساتها على أساليب التسيير. رسالة ماجستير: قسم علم النفس تنظيم وعمل جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015. ص 8.
- 52- النعاس، عمر مصطفى محمد. المرجع السابق. ص 66.
- 53- عزوز، صونية. المرجع السابق. ص 51.
- 54- عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل للنشر، 2005. ص ص 597-596.
- 55- الصيرفي، محمد. السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007. ص 343.
- 56- العتيبي، منصور نايف ماشع. الضغوط الادارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العالي وتأثيرها على أدائهم. جامعة أم القرى، 2003. ص 50.
- 57- عبد الغني، هلال محمد. مهارات ادارة ضغوط العمل (السيطرة والتحكم في الضغوط). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005. ص 53.
- 58- كاضم، حمود خضير. السلوك الإداري. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002. ص 183.
- 59- القطامنة، منار إبراهيم. المناخ التنظيمي واثره على السلوك الإبداعي. رسالة ماجستير: الجامعة الاردنية، 2002، ص 36.
- 60- المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. ط2. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995. ص 48.