

متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة

The relationship between variables of the internal work environment and the work pressures in the organization

د. محمد دهان
أ. هاجر قريشي
جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2 - الجزائر

تاريخ قبول النشر: 2017/04/25

تاريخ الاستلام: 2016/10/02

المخلص:

لطالما لعبت بيئة العمل الداخلية دورا محوريا في نجاح المؤسسات، حيث تمارس عوامل ومتغيرات هذه البيئة تأثيرات بالسلب وبالإيجاب على الموارد البشرية وعلى مستوى أداءها ومنه على النتائج التنظيمية. حيث أنه من شأن متغيرات بيئة العمل الداخلية والمتضمنة أساسا طبيعة العمل نفسه، أنظمة وإجراءات العمل، أساليب وممارسات الإدارة، أسلوب القيادة، إضافة إلى العوامل المادية والاجتماعية... الخ، أن تكون مصدر رضا وتحفيز بالنسبة للعاملين، كما قد تكون مصدرا للضغط والتوتر لديهم مما يترك أثارا نفسية واجتماعية واقتصادية عليهم وعلى المنظمة على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الداخلية، ضغط العمل، متغيرات بيئة العمل.

Abstract :

The internal work environment and its components have always been a determining factor in the success of the company, Since the performance of human resources could be influenced either positively or negatively by the effect of these components. Indeed, the main constituents of this environment, which are The post itself, Work systems and procedures, Leadership, physical and social work environment ... etc, Can be factors of satisfaction and stimulation for workers, as they can become a source of pressures and tensions that create psychological, social, and economic problems for workers and the organization to which they belong.

Key words: Pressures, the internal working environment.

مقدمة:

أضفى التطور في وسائل وتقنيات وإجراءات العمل مزيدا من التعقيدات على بيئة العمل الداخلية، وزاد من مسؤوليات العاملين، ومن ثم جلب ضغوطا إضافية تستدعي تمتع العاملين بقدرات ومهارات وإمكانات لإنجاز مهام العمل، وفي الوقت نفسه القدرة على تحمل هذه الضغوط أو على الأقل عدم التأثر بها لتلافي تأثيراتها السلبية على مستويات ومعدلات الأداء.

وتعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة المصدر الأول والرئيس لضغوط العمل، كونها تحوي مجموعة من المتغيرات ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية وعلى اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل، حيث أنه كثيرا ما يواجه العاملون في هذه البيئة مواقف وظروف مختلفة يتعرضون من خلالها لحالات الاضطراب، والقلق، والخوف، والإحباط، والغضب الذي يؤثر سلبا على نفسياتهم وسلوكياتهم ومنه على أدائهم للعمل.

أولا- إشكالية الدراسة

يؤدي عدم الاهتمام بتطوير وتحسين بيئة العمل الداخلية بمختلف جوانبها في المؤسسات، إلى شعور العامل بالإحباط في ظل بيئة لا تشجع على بذل الجهد، مما يخلق لديه ضغوطا تنعكس سلبا عليه وعلى مستوى أدائه في العمل؛ إذن ومن خلال الطرح السابق فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

﴿ ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة؟ ﴾

ثانيا- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيري البحث المتمثلين في بيئة العمل الداخلية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى؛ فبالنسبة لبيئة العمل الداخلية تتجلى أهميتها في كونها تعد عنصرا فعالا في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين والمشجع لهم على بذل الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة، أما بالنسبة لمتغير ضغوط العمل فتظهر أهميته باعتباره إحدى أهم المشكلات والتحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها لما يمكن أن يخلفه من آثار سلبية على الحالة النفسية والسلوكية والاجتماعية للمورد البشري، الذي ينعكس في مستوى أدائه وأداء المؤسسة ككل، كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة إبرازها العلاقة التي تربط المتغيرين سالف الذكر.

ثالثا- أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في محاولة إثبات علاقة التأثير التي تربط متغيرات بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة، من خلال إبراز تأثيرات هذه البيئة في خفض أو رفع مستوى ضغوط العمل وتأثير ذلك على أداء العامل والمؤسسة.

رابعاً - منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الأسس الفكرية لبيئة العمل الداخلية وكذا ضغوط العمل، و إبراز العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين

خامساً - تنظيم الدراسة :

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، ارتأينا ضرورة تقسيمها إلى ثلاث أقسام، القسم الأول نستعرض فيه الإطار المفاهيمي للدراسة والذي يتضمن التعريف ببيئة العمل الداخلية وضغوط العمل، أما الثاني فخصصناه لتوضيح العلاقة التي تربط متغيرات بيئة العمل المختلفة ومستوى الضغوط في المؤسسة، ونختتم هذا البحث بعرض أهم نتائج ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

في البداية سنحاول الإحاطة بالإطار المفاهيمي العام للدراسة، لضبط مفهوم بيئة العمل الداخلية، ثم ضغوط العمل وكل ما يتعلق بهما.

1. ماهية بيئة العمل الداخلية

تعد بيئة العمل الداخلية البوتقة التي تتصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر أن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها.

1.1 مفهوم بيئة العمل الداخلية

لقد وضعت العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم بيئة العمل الداخلية نذكر منها:

- تعريف (العديلي) حيث عرف بيئة العمل الداخلية على أنها تمثل "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل".¹

- وتضيف (الدهان) بأن بيئة العمل الداخلية تشتمل بالإضافة إلى العناصر سالفة الذكر نمط القيادة والاتصالات وكذا التقنية المستخدمة، فعرفتها على أنها "التقنيات المستخدمة في العمل والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة السائدة وغيرها"².

- ولا تقتصر بيئة العمل على الأنظمة والإجراءات والاتصالات والنمط القيادي، ولكنها تتضمن أيضا البيئة المادية، لذا عرفها (حمزاوي) في إطار المكونات المادية على أنها "المكونات المادية المتوفرة داخل مقر العمل من ضوءاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة"³.

من التعاريف السابقة نستنتج أن بيئة العمل الداخلية هي تلك البيئة المحيطة بالعاملين وبما تتضمنه من جوانب مادية كالضوءاء ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة، واتساع المباني والقاعات وغير ذلك من العناصر المادية لبيئة، وكذلك الجوانب غير المادية كأسلوب القيادة وطبيعة العلاقات الإنسانية، ونوع العمل، وفرص الترقية والحوافز والأنظمة والإجراءات، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وغير ذلك من الجوانب.

2.1 أهمية بيئة العمل الداخلية

تكمن أهمية بيئة العمل الداخلية بالآتي:⁴

- لبيئة العمل الداخلية دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث تقوم ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل.

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمؤسسة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية لأي مؤسسة، يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.

- لبيئة العمل الداخلية دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهي تعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد هذه البيئة تمكن إدارة المؤسسة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتمكن المؤسسة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.

3.1 أنواع بيئة العمل الداخلية

تنقسم بيئة العمل الداخلية إلى عدة أنواع: ⁵

أ- **البيئة التنظيمية:** وتتضمن الأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، وضغوط العمل.

ب- **البيئة الوظيفية:** تتضمن كل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين، بالإضافة إلى ووصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

ج- **البيئة المادية:** تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة العمل الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة حرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية وغيرها.

د- **البيئة التقنية:** تتضمن التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تيسر أداء العمل في المؤسسات، وتسهم في توفير الوقت والجهد.

كما يمكن تصنيف بيئة العمل الداخلية وفقاً لخطوط انسياب السلطة ودرجة المركزية

واللامركزية السائدة، والنمط القيادي السائد، والثقافة التنظيمية السائدة إلى:

أ- **البيئة الجامدة:** هي البيئة التي تتسم بالصرامة الشديدة والانضباط والحزم، وقلة تفويض السلطات، والاعتماد على المركزية المطلقة، وسريان خطوط السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل في الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي من خلال نمط القيادة الأوتوقراطي، وهذه البيئة تقلل الإبداع والابتكار، نتيجة التقيد بالأوامر والتعليمات، والتقيد بالروتين والإجراءات المطولة.

ب- **البيئة المرنة:** هي البيئة التي تتسم بالمرونة وتشجيع الإبداع والابتكار، نتيجة المرونة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، والتوسع في تفويض السلطات، والاعتماد على اللامركزية، وسريان خطوط السلطة والاتصالات في جميع الاتجاهات في الهيكل التنظيمي المصفوفي من خلال نمط القيادة الديمقراطية.

2. ماهية ضغوط العمل

1.2 تعريف ضغوط العمل

لقد جاءت العديد من التعاريف من قبل الباحثين لمفهوم الضغوط نستعرض فيما يلي بعضها منها:

- يعرف (محمود أبو بكر) ضغوط العمل على أنها " مجموعة المثيرات التي تتوفر في بيئة العمل وينتج عنها سلوك للفرد كرد فعل لتأثير هذه المثيرات على حالته النفسية والجسمانية".⁶

- ويرى (العديلي) أن ضغوط العمل عبارة عن " ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والمؤثرات النفسية، والتي تظهر في شكل خوف واضطراب وارتجاج وارتفاع في ضغط الدم وارتباك وشحوب وسرحان وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توجي بعدم راحة الفرد للموقف المحيط به".⁷

- أما (سيزلاقي ووالاس) فيريان أن ضغوط العمل تمثل " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد، وتنتج عن عوامل من البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه".⁸

- وقد عبر عنها (عاشور) بأنها " الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكاناته وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه".⁹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن ضغوط العمل تمثل مجموعة العناصر ذات التأثير على الموارد البشرية الموجودة داخل مكان العمل الذي يعملون فيه، هذه العناصر من شأنها أن تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى العاملين وهو ما ينعكس في سلوكياتهم وأدائهم المهني.

2.2 عناصر ضغوط العمل

تتكون ضغوط العمل من ثلاث عناصر رئيسية هي عنصر المثير، عنصر الاستجابة وعنصر التفاعل، وفيما يلي شرح لهذه العناصر باختصار:¹⁰

أ- عنصر المثير: هو عبارة عن مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذلك العوامل المرتبطة بالموارد البشري، والتي تولد شعورا بالضغط.

ب- **عنصر الاستجابة:** هو عبارة عن تلك ردود الأفعال النفسية والفسولوجية والسلوكية التي يبديها المورد البشري أثناء تعرضه لمجموعة من المثيرات.

ج- **عنصر التفاعل:** هو عبارة عن ذلك التفاعل الذي يحدث بين المثيرات والاستجابات، أي أن الضغط الذي يواجهه الفرد ناتج عن التفاعل المركب ما بين العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وكذا العوامل المرتبطة بالمورد البشري.

3.2 مراحل ردود الفعل تجاه ضغوط العمل

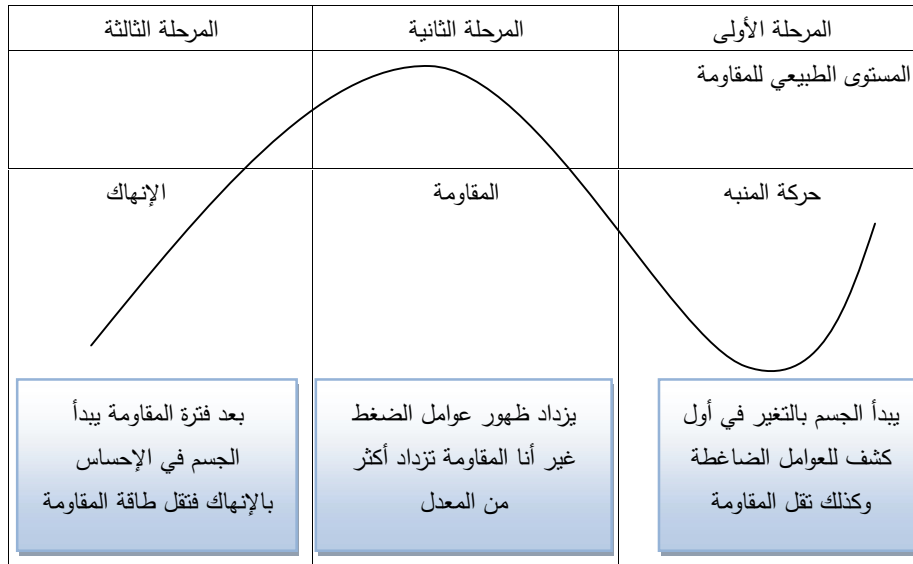
تمر عملية التعرض لضغوط العمل بثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة الإنذار المبكر،

مرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك.¹¹

أ- **مرحلة الإنذار المبكر (حركة المنبه):** هي المرحلة التي يشعر فيها المورد البشري بقرب أو وجود الخطر، وهذا بعد تعرضه لمجموعة من المثيرات الداخلية و/أو الخارجية. حيث تقوم الغدد الصماء بإفراز هرمونات يترتب عليها بعض المظاهر مثل سرعة خفقان القلب، زيادة معدل التنفس...الخ.

ب- **مرحلة المقاومة:** عقب الصدمة الأولى ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الثانية، وهي مرحلة المقاومة، أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية، وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغط الداخلية و/أو الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء، أو تجاهل وجود هذه المصادر، فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط، تكون هذه المرحلة هي الأخيرة، أما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري إلى المرحلة الموالية وهي مرحلة الإنهاك.

ج- **مرحلة الإنهاك:** تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة، حيث يصاب على إثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، وتظهر عليه بعض المظاهر مثل التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية وفي معدلات الأداء...الخ. والشكل التالي يلخص المراحل السابقة الذكر:



الشكل رقم (01): مراحل ضغوط العمل

المصدر: حمزاوي، محمد السيد، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، الرياض، 2008، ص 101

4.2 مصادر ضغوط العمل

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مصادر محددة لضغوط العمل، فهناك من يرى أن هذه الأخيرة مصدرها البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، في حين يرى آخرون أن مصدرها المورد البشري نفسه.

وباعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها وتتأثر معها الموارد البشرية فإن التصنيف الأقرب إلى الواقع والأكثر موضوعية هو ذلك التصنيف الذي يأخذ المصادر الثلاثة معاً. أي المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والمصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمصادر المرتبطة بالمورد البشري. وسنتطرق لهذه المصادر بشكل مختصر.

أ- المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية للمؤسسة: تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. ويقصد بالعوامل تلك المتغيرات العامة (متغيرات اقتصادية، متغيرات تكنولوجية... الخ)، والمتغيرات الخاصة (المنافسون، الموردون... الخ).¹² وتعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة بشقيها العام

والخاص مصدرا مهما لضغوط العمل، والشكل التالي يوضح أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة:¹³

الشكل رقم (02): أهم العوامل التي تحتويها البيئة الخارجية للمؤسسة



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 150.

ب- مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالخصائص الشخصية للمورد البشري: هناك مجموعة من الخصائص الشخصية يمكن أن تكون سببا مهما لشعور المورد البشري بضغط العمل هي:

- نمط الشخصية: يوجد هناك نمطين من الشخصية نمط الشخصية (أ) والمعروفة بالشخصية المتنافسة، ونمط الشخصية (ب) والمعروفة بالشخصية الهادئة، وتشير نتائج الدراسات إلى أن أصحاب الشخصية (أ) هم أكثر قابلية للتعرض لضغوط العمل من أصحاب الشخصية (ب)؛ نظرا للخصائص التي يتميزون بها (غير صبورين ويكرهون الانتظار، يحاولون انجاز أكثر من شيء في وقت واحد، يستعجلون الآخرين ويتحدثون بانفعال، يضعون معايير عالية للأداء ويستعجلون النتائج، يدخلون في صراع مستمر مع الناس والأحداث...الخ).¹⁴ في حين أن أصحاب الشخصية (ب) لهم خصائص معاكسة

لما ذكر أعلاه، وعليه فهم أقل عرضة لضغوط العمل ولتأثيراتها السلبية من أمراض قلبية وارتفاع ضغط الدم... الخ.

- **أحداث الحياة الخاصة:** تؤثر الأحداث التي يواجهها المورد البشري في حياته الخاصة، سواء في المنزل أو خارجه، في درجة شعوره بالضغط، والتي ينتقل أثرها إلى العمل ومن بين أحداث الحياة الخاصة التي تسبب الشعور بضغط العمل نذكر: ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل العائلية، ضغوط العمل الناجمة عن المشاكل المالية، الضغوط الناجمة عن ظروف مكان الإقامة والمعيشة... الخ.¹⁵

- **الحالة النفسية والجسدية:** تؤثر الحالة النفسية والجسدية التي يكون فيها المورد البشري في درجة شعوره بضغط العمل وفي كيفية تعامله معها. فمن المتوقع أن التعب الشديد والإحباط سوف يؤديان إلى زيادة حدة شعور المورد البشري بضغط العمل ويقللان من قدرته على مواجهتها، في حين أن الصحة النفسية والجسدية الجيدة تساعدانه على تحمل ضغوط العمل والتقليل من حدتها.¹⁶

- **ضغوط العمل الناجمة عن القدرات والخبرات السابقة:** تعتبر القدرات والخبرات السابقة من العوامل المؤثرة على ردود فعل المورد البشري اتجاه ضغوط العمل، فكلما كان المورد البشري يملك قدرات وخبرات عالية كلما كانت فرصته في التحكم في مسببات ضغوط العمل عالية، والعكس صحيح.¹⁷

ج- **مصادر ضغوط العمل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:** تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في تلك الخصائص المادية وغير مادية التي تشكل كيان المؤسسة، كما تم التطرق لذلك من قبل، ويرى كثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي المصدر الأول والرئيسي لضغوط العمل لكونها تحتوي على مجموعة من المتغيرات التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية.

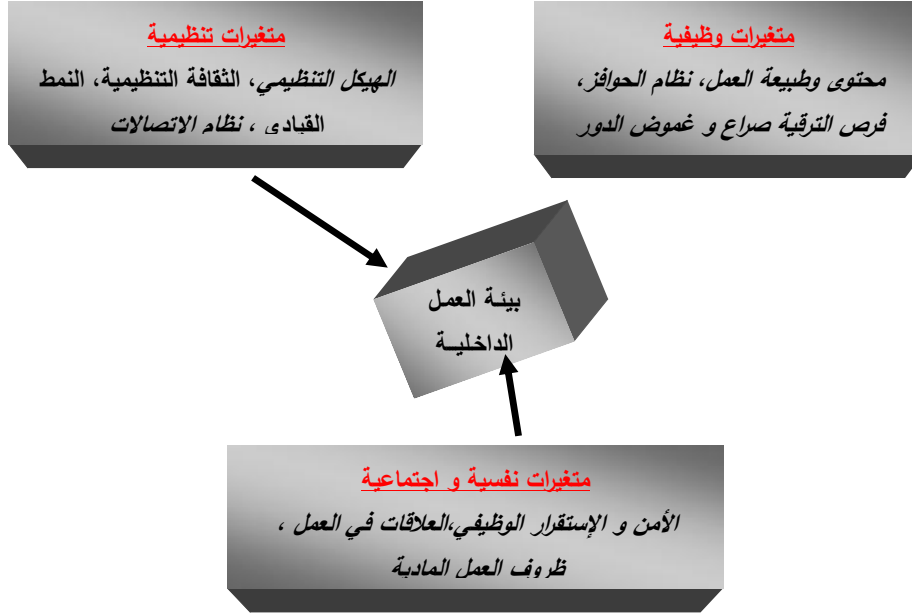
ولكون دراستنا تركز على متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل، سنتطرق إلى هذه المصادر بشيء من التفصيل من خلال القسم الموالي من الدراسة.

ثانياً: علاقة متغيرات بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة

تؤثر بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وبدرجات متباينة على انخفاض أو ارتفاع مستوى ضغوط العمل في المؤسسة، والذي ينعكس في السلوك الوظيفي للعاملين الذي

يظهرونه في موقع العمل. ويلخص الشكل (03) أهم المتغيرات في بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، والتي تم تصنيفها إلى ثلاث متغيرات رئيسية.

الشكل رقم 03: متغيرات بيئة العمل الداخلية



المصدر: من إعداد الباحثين

وسيتم تناول كل متغير من المتغيرات السابقة وعلاقته بمستوى ضغوط العمل على النحو الآتي:

1. المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة: تشمل المتغيرات التنظيمية الأبعاد التالية:

1.1. الهيكل التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى الموازية.¹⁸ أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في

المؤسسة حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتكامل فيما بينها لإنجاز الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر بيئة العمل الداخلية المؤثرة في مستوى ضغوط العمل في المؤسسة، فالهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويساهم في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية،¹⁹ و يبتعد عن حرقية التقيد باللوائح والأنظمة، فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ العمل محبباً لدى الأفراد بما يؤدي إلى التقليل من ضغوط العمل إلى أدنى قدر ممكن. وعلى النقيض من ذلك إذا كان الهيكل التنظيمي ضعيفاً وغير مرن ولا يواكب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فإن هذا سيجعل الموارد البشرية تعاني من ضغوط عمل عالية، وبصفة خاصة تلك التي لها رغبة في تطوير معارفها ومهارتها واتجاهاتها.²⁰

2.1. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغط العمل

ما من مؤسسة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى فهي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء.²¹ حيث تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها.²²

إن لثقافة التنظيم تأثير فعال على مستوى ضغوط العمل؛ فوجود ثقافة تنظيمية مرنة وقوية تعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال، و ترسي و تدعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما؛ هذا من شأنه أن يخلق بيئة عمل تمتاز بالرضا الوظيفي مما يخفف من ضغوط العمل. بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة والتي تتبنى قيم تتعارض مع قيم الأفراد، من خلال تشكيل ضغوط عليهم تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة،²³ مما يشكل مصدراً للضغوط على الفرد

الذي يحاول التكيف مع قيم المنظمة و يجد صعوبة في ذلك، الذي يؤدي إلى انخفاض من مستوى رضا الأفراد وأدائهم.

3.1 النمط القيادي المتبع وعلاقته بضغط العمل

تعد القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في حياة المؤسسات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وكما يقول (الكلامي) " إن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده".²⁴ وهي تعني القدرة على التأثير وتوجيه ودفع الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة.²⁵

والقيادة أنواع منها الأوتوقراطية (التسلطية)، وفيها ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرارات، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف والإرغام وينعدم فيها التفاهم والتشاور، فالقائد التسلطي يعتقد بأن سلطة اتخاذ القرارات ينبغي أن يحتفظ بها شخصياً، حيث يميل إلى تركيز معظم الصلاحيات في يده ويرفض مبدأ التفويض.²⁶ ومنها القيادة الديمقراطية (اللامركزية)، هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية حيث تتصف بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة رفع الروح المعنوية. حيث في ظل هذا النوع من القيادة يلجأ القائد بصفة دائمة إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه في السلطة وتحمل مسؤولية الجهاز الذي يديره والأخذ بأرائهم ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم ودعمهم.

هذا ويعتبر النمط القيادي من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ في بيئة العمل، حيث تتأثر دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية وسلوكياتهم ورضاهم عن العمل بالنمط القيادي المتبع داخل التنظيم؛ فالقيادة الديمقراطية تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية، وزيادة الثقة بالنفس، والاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي التقليل من الضغوط في مكان العمل والذي يترتب عليه تحسين في الأداء والإنتاجية. على خلاف القيادة التسلطية فهي تجلب بيئة غير مناسبة للعمل وتسهم في تشكيل ضغوط تنعكس سلباً على أداء العاملين.

4.1 نمط الاتصالات وعلاقتها بضغط العمل

تقوم العمليات الإدارية بشكل عام على تبادل البيانات والمعلومات، لذا فإن أي مدير أو قائد للمؤسسة ما يعمل على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن على الأقل عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف العامة للمؤسسة.²⁷ وهذا يتطلب توفر نظام جيد وفعال للاتصال يتم من خلاله

نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة وفي الوقت المناسب. حيث تتوقف الحالة المعنوية للأفراد وسلوكياتهم في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال؛ فالإتصال الجيد يضمن تدفق فعال للمعلومة داخل التنظيم ويسهم بذلك في خلق جو من الثقة والاحترام بين العاملين بها بالإضافة إلى خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم، مما يرفع من الروح المعنوية للأفراد وبالتالي التقليل من ضغوط العمل. وعكس هذا سيؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض وتدهور معنويات الأفراد وشعورهم بضغوط العمل نتيجة بطء الاتصالات وعدم فاعليتها خاصة إذا كان الاتصال ذو اتجاه واحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء،²⁸ ما ينعكس سلبيًا على أدائهم.

2. المتغيرات الوظيفية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة: تشمل المتغيرات الوظيفية الأبعاد التالية:

1.2 محتوى العمل وطبيعته وعلاقته بضغوط العمل

إن طبيعة العمل داخل المؤسسة هو بمثابة مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية جدرى عمله مما يتسبب في شعوره بضغوط عالية، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير والتنوع والتجديد فإنها تسهم في رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم مما يؤدي إلى بذل الجهود والإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم لإتمام العمل على نحو مرض ليواكب أهداف المنظمة.

2.2 فرص الترقية والتقدم وعلاقتها بضغوط العمل

الترقية تعني: " شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، تفوق مستوى وظيفته الحالية " .²⁹

ويسهم وجود فرص ترقى متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة بالإضافة إلى مراعاة الموضوعية في نظام الترقية في التقليل من الضغوط المهنية في بيئة العمل، وتحسين في مستوى الرضا الوظيفي، وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة

بخلق جو من التنافس بينهم بهدف الحصول على الترقية المتاحة.³⁰ مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم. أما في حالة غياب الترقيات أحيان يشعر المورد البشري بأن فرصته للترقية ضعيفة، أو أنها محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك ولا شك سيؤدي إلى شعوره بضغط العمل ومن ثم انخفاض مستوى أدائه.

3.2. عبء صراع وغموض الدور وعلاقته بضغط العمل

يمكن اعتبار عبء، صراع أو غموض الدور جزءاً من بيئة العمل الداخلية حيث يعتبرون من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل وعلى أداء الفرد.

ويقصد بعبء الدور مجموعة المهام الوظيفية التي تسند إلى المورد البشري من أجل أداءها، وقد تكون تلك المهام أكثر أو أقل مما يجب القيام به، ويأخذ عبء الدور صورتين أساسيتين هما زيادة عبء الدور أو انخفاضه.

يقصد بزيادة عبء الدور تحمل المورد البشري لمهام كثيرة يطلب منه إنجازها في وقت غير كافي لإتمامها وهو ما يعرف "بالعبء الكمي"، أو القيام بمهام وظيفية تفوق مهارته وقدراته أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل وهو ما يعرف "بالعبء الكيفي"³¹، مما يجعل المورد البشري يشعر بالتهديد والإحراج والاضطراب مما يحدث اختلالاً نفسياً بداخله، وهو ما يجعله يعاني من ضغوط عمل مرتفعة تنعكس سلباً في أدائه. أما انخفاض عبء الدور فيعني قيام المورد البشري بمهام قليلة "عبء كمي" أو القيام بمهام لا تستوعب طاقاته وقدراته "عبء كيفي" مما يجعله عرضة للشعور بالملل اتجاه عمله وهو ما يزيد من مستوي شعوره بضغط العمل.³²

والشكل التالي يبين العلاقة التي تربط عبء العمل بضغط العمل ومستوى الأداء

الشكل رقم (04): أعباء العمل وعلاقتها بضغط العمل ومستوى الأداء



مستوى ضغط عالي	مستوى ضغط منخفض	مستوى ضغط عالي
أداء منخفض	أداء أمثل	أداء منخفض

المصدر: الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005، ص 217.

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أنه إذا كانت أعباء العمل مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى شعور المورد البشري بالإرهاق والتعب ومن ثم الشعور بضغط عمل عالية، وهو ما ينعكس بالسلب على مستوى أداءه، وكذلك هو الحال بالنسبة لانخفاض عبء العمل، حيث يؤدي هذا الانخفاض إلى شعور المورد البشري بالملل والروتين ومن ثم الشعور بضغط العمل، في حين أن وجود عبء عمل أمثل يجعل المورد البشري في وضعية مثلى اتجاه ضغوط العمل، وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداءه. أما غموض الدور فهو عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله، وعلى الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته. حيث توصلت دراسة قام بها باحثون من جامعة ميتشغان بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن غياب تصور واضح للدور الذي يقوم به المورد البشري من شأنه أن يؤدي به إلى الشعور بضغط العمل، ويزداد هذا الشعور حدة عندما لا يجد المورد البشري من يرشده.³³

أما صراع الدور فيحدث نتيجة التعارض الذي يحدث للمورد البشري بسبب وجود متطلبات عمل مختلفة، حيث تشير "دراسة القحطاني" إلى أن ظاهرة صراع الدور تنشأ لأسباب عديدة أهمها تناقض التوجيهات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر، أو تعدد التوجيهات والأوامر من أكثر من شخص، أو نتيجة تعدد الأدوار التي يؤديها

الشخص وتناقضها.³⁴ مما يسبب حالة من الشك في ذهن العامل حول ما يجب أن يعمله ومن ينفذ توجيهاته، ما يترك أثارا سلبية على صحته مثل ارتفاع مستوى القلق وضغط الدم، كما يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية.

4.2 نظام الحوافز وعلاقته بضغط العمل

يعد نظام الحوافز من أهم الأنظمة التي تُعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحوافز لديها على إبداع كلما من شأنه أن يدعم أداء المنظمات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، فالحوافز هي القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة.

فكلما كان نظام الحوافز عادلا وفاعلا في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا والالتزام لديهم.³⁵ حيث يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في بث الارتياح في نفسيته مما يرفع من معنوياته وبالتالي تحفيزه على زيادة الإنتاجية وتحسين الإنجاز المستهدف. بخلاف شعور الفرد بعدم إنصاف أو كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، فان ذلك يترتب عليه شعور الفرد بضغط عالية وإحباط شديد وعدم رضا ينعكس سلبا في أدائه.³⁶ فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز مما لا شك فيه سيؤدي إلى ارتفاع في مستوى ضغوط العمل.

3. المتغيرات النفسية والاجتماعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة:

تتضمن المتغيرات النفسية والاجتماعية الأبعاد التالية:

1.3 الأمن والاستقرار الوظيفي وعلاقته بضغط العمل

إن الأمن الوظيفي يعتبر من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة كانت. فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة، إلا وكان الأمن الوظيفي متحققا فيها، ويتمتع به جميع موظفيها. والعكس لا يأتي إلا بالعكس.³⁷ فالإحساس بالأمن من المتطلبات الأساسية والمهمة جدا للفرد من أجل التمتع بالصحة النفسية اللازمة، فرفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، و إنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل، ينتج عنه شعور الفرد بالراحة والاستقرار النفسي بما يرفع من معنوياته مما ينعكس إيجابا على

إنتاجيته وإنتاجية المؤسسة ككل. أما عدم تحقق الأمن الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائماً ما ينعكس سلباً على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها، حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها، فالقلق وعدم الطمأنينة سيؤدي إلى الإحساس بضغط عالية تؤثر سلباً على الفرد وتحد من القدرة على إيجاد شخصية إيجابية و متزنة و منتجة.

2.3 العلاقات في العمل وعلاقتها بضغط العمل

يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية في بيئة العمل، سواء كانت إيجابية أو سلبية. إن العلاقات السائدة داخل المنظمة تلعب دوراً هاماً جداً في الحياة الوظيفية، فهذه العلاقات تتيح للأفراد إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم، كحاجة الأمن والطمأنينة والتقدير الاجتماعي والاحترام والصدقة وغيرها،³⁸ كما توفر مناخ عمل محبباً ومكاناً مناسباً للتنافس الشريف بين الأفراد، مما يقلل من إمكانية التعرض لضغوط العمل، هذا إذا ما أحسن استغلال هذه العلاقات؛ في المقابل قد تكون هذه العلاقات سبباً مهماً في شعور الموارد البشرية بضغط العمل إذا ما أسيء استغلالها، سواء تلك العلاقات التي تجمع الرئيس بمرؤوسيه أو المرؤوسين فيما بينهم. فالأفراد الذين يشرف عليهم مدير متسلط وغير متعاون معهم ويعاملهم بتحيز ومحاباة ولا يشركهم في اتخاذ القرارات فإن هذا سيوتر من العلاقات بين الطرفين مما يؤدي إلى شعورهم بضغط العمل،³⁹ وكذلك يؤدي فقدان الدعم الاجتماعي الكافي من الزملاء في العمل إلى توليد حالات التوتر والانفعالات النفسية والشعور بالوحدة وهو ما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل. وقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا (Stora) شملت إطارات المؤسسات الصناعية الفرنسية، إلى أن غياب المساندة والدعم من الرئيس والزملاء في العمل، أدى إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة، وهو ما ترتب عليه شعور حاد بضغط العمل.⁴⁰

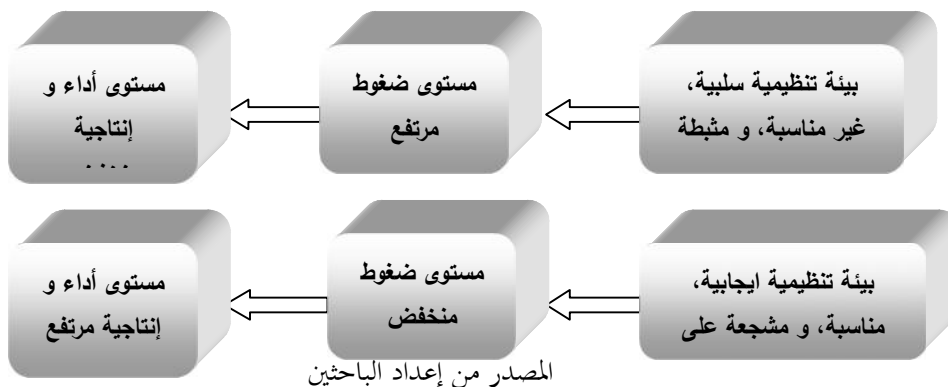
3.3 ظروف العمل المادية وعلاقتها بضغط العمل

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وغيرها، وإن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل من حيث المساحة أو التآثير أو التهوية أو الإضاءة وعدم توفير مستلزمات العمل اللازمة من شأن ذلك أن يؤدي إلى ارتفاع في مستوى ضغوط العمل. فالمناخ المادي في بيئة العمل له تأثير في نفسية الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم، إذ كلما كانت

ظروف العمل المادية مناسبة فان هذا من شأنه أن يعطي راحة نفسية وجسدية تنعكس بالإيجاب على أداء المورد البشري وبالعكس عندما تكون ظروف العمل سيئة (حرارة مرتفعة، سوء التهوية، رطوبة، ضجيج ...) فان هذا سيترك آثار سلبية على الصحة النفسية والجسدية للمورد البشري إذ تؤدي إلى شعوره بالضجر والضييق والتعب الشديد مما يزيد من احتمال تعرضه لضغوط العمل.⁴¹

و من خلال ما سبق عرضه، يمكن أن نلخص وبصفة عامة العلاقة التي تربط بيئة العمل الداخلية ومستوى ضغوط العمل في المخطط الموالي:

الشكل رقم (05): العلاقة بين بيئة العمل و مستوى ضغوط العمل



ثالثاً: نتائج ضغوط العمل على الفرد والمؤسسة

1. نتائج ضغوط العمل على الفرد: عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها يظهر الجانب السلبي للضغط ومن ثم يؤدي إلى أعراض وتأثيرات فسيولوجية، و نفسية، وسلوكية ضارة، وتكمن هذه الأعراض في:

1.1 الأعراض أو التأثيرات الفسيولوجية: وتشمل الأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، قرحة المعدة، صعوبة التنفس، كثرة التعرق، والصداع النصفي...الخ.

2.1 الأعراض أو التأثيرات النفسية: وتشمل حالات القلق، والإحباط، والاكتئاب، والغضب، والانفعال، والشعور بالملل، وانخفاض في تقدير الذات، والتعب، والشعور بالخجل والذنب، والمزاج الحاد...الخ.

3.1 الأعراض أو التأثيرات السلوكية: حالات تغييب عن العمل أو التأخر عنه، الإسراف في التدخين، وتناول العقاقير والمخدرات، علاقات ضعيفة مع الغير، الاعتداء على الأفراد

والاستياء، انخفاض في مستوى الإنتاجية، وارتفاع نسبة الحوادث، وزيادة معدل دوران العمل... الخ.

2. نتائج ضغوط العمل على المؤسسة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية الموجودة بها. فالإنسان يمثل أهم وأعلى عناصر الإنتاج فيها ومن ثم فإن أي خلل قد يصيب الإنسان نتيجة لضغوط العمل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان استمرارها وبقائها، حيث أن العطب الذي يصيب المنظمة من جراء تعرض أفرادها لضغوط العمل يحملها أشكالاً مختلفة من التكاليف المباشرة وغير المباشرة الباهظة والتي بلا شك تضعف من مركزها التنافسي وبالتالي تعرضها للانحيار.

يقدم الشكل أدناه توضيحاً للتأثيرات المرحلية لضغوط العمل، وكيف بإمكانها التأثير سلبيًا على القدرة على بلوغ الأهداف التنظيمية.

الشكل رقم (06): التأثيرات المرحلية لضغوط العمل



خلاصة :

من خلال ما تقدم نستنتج أن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع أو انخفاض ضغوط العمل في المؤسسة، فالبيئة الإيجابية التي تتضمن العمل بمبدأ اللامركزية وحسن توزيع المهام و الواجبات على المرؤوسين، وتفويض السلطات، ومرونة وسلاسة الاتصالات، و النمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على الشورى والمشاركة، إضافة إلى توفير ظروف العمل المادية المريحة؛ تسهم بدون أدنى شك في تحسين بيئة العمل الداخلية بما يؤدي إلى التقليل من الضغوط إلى أدنى قدر ممكن والذي يترتب عليه تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية، بخلاف البيئة السلبية التي تتضمن العمل بمبدأ المركزية و قلة تفويض السلطات، وصعوبة الاتصالات و النمط القيادي الأوتوقراطي، إضافة إلى عدم توفر الظروف المادية المريحة كل هذا من شأنه أن يسهم في تشكيل ضغوط على العاملين تنعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم .

إذن، نقول إن مصلحة المؤسسة تقتضي ضرورة حصر وتلافي العوامل السلبية في بيئة العمل حتى لا تكون سمة متحكمة في سلوكيات العاملين وتوجيهها بعيداً عن معايير المطلوبة للأداء.

المراجع والاحالات

- ¹ / العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني و التنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1995، ص 19.
- ² / الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 1992، عمان-الأردن، ص 40.
- ³ / حمزاوي، محمد السيد، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 105-106.

- ⁴ / محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 33.
- ⁵ / العواملة نائل عبد الحافظ، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، عمان، مركز احمد ياسين للنشر، 1995، ص 75.
- ⁶ / مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، 2008، ص124
- ⁷ / العديلي ناصر محمد، مرجع سبق ذكره، ص 244.
- ⁸ / أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، الرياض-السعودية، بدون سنة نشر، ص 180.
- ⁹ / عاشور خديجة، ضغوط العمل : النظريات و النماذج ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 26، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 189.
- ¹⁰ / أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، مؤرجع سبق ذكره، ص180.
- ¹¹ / حمزاوي، محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 101
- ¹² / الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 ، جامعة باتنة، الجزائر، 2007 ، ص3.
- ¹³ / ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002 ، ص 150.
- ¹⁴ / نظرية الشخصية (أ) والشخصية (ب)، متاح على الموقع: <http://ar.wikipedia.org/wiki/> ، تاريخ الإطلاع: 2015/01/19 على 13:16.
- ¹⁵ / عاشور خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 196.
- ¹⁶ / عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص598-599.
- ¹⁷ / الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية ، 2005، ص223.
- ¹⁸ / فليبه فارق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2005، ص 296.

- ¹⁹ / موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة دورية محكمة، جامعة الملك فيصل الاحساء، المملكة العربية السعودية، 2012/3/6، ص7.
- ²⁰ / عدنان مريزق، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، المجلة الالكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 40، 2009، متاحة على الموقع: <http://www.ulum.nl/D163.HTML> ، تاريخ الإطلاع: 2015/01/06.
- ²¹ / أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص47.
- ²² / عيساوي و هيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار ، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ، 2012، ص1.
- ²³ / شارلز، هل وجونز، جاريت، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال) ، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض- السعودية، 2001، ص ص 650-651.
- ²⁴ / سعد بن عبدالله الكلابي. نحو أنماط قيادية جديدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد (37) العدد (2)، سبتمبر 2000، ص 1.
- ²⁵ / Stephen Robbins, Timothy Judge, Philippe Garbilliet, comportement organisationnels, 12^{ème} édition, pearson education Inc, France, 2007, p 412.
- ²⁶ /كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، 2009، ص44.
- ²⁷ / العلاق، بشير، الإدارة الحديثة : نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر، عمان ، 2008، ص 298.
- ²⁸ / يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الثاني، جوان 2010، ص 1155
- ²⁹ / عبد العال صبري جبلي أحمد ، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة : دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي و الإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2008، ص 92.

- ³⁰ / جبلي فاتح، الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 33-34.
- ³¹ / بلال محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2005، ص ص 59-60.
- ³² / الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره ص 217.
- ³³ / Jean Benjmain Stora, **le stress**, 2ème édition, édition dahleb, France, 1993, p 16 .
- ³⁴ / القحطاني، محمد علي مانع، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، 2001، ص 38.
- ³⁵ /Chandranshu Sinha, D.Phil, **Factors Affecting Quality Of Work Life :Empirical Evidence From Indian Organizations** , Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.11 February-2012, pp 31-40, p 35.
- ³⁶ / سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة و التغليف، الطبعة الثانية، الرياض ، 2008 ، ص 259.
- ³⁷ / Heaney, Catherine A, Israel, Barbara A, & House, James S. Chronic, **Jobinsecurity among automobile workers: effects on job satisfaction and health**, Social & Medicine, 38, 1994, p.p: 1431-1437, p1431.
- ³⁸ / دواليبي، عبد القادر احمد، "اختبار أثر الخصائص التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل دراسة ميدانية في الجامعات السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 2008، ص 81.
- ³⁹ / Stora Jean Benjamin, Op Cit, pp 18-19 .
- ⁴⁰ / j.B. Stora, **le coût du stress**, la revue française de gestion, n°67, jan-fév., 1988, p : 108.
- ⁴¹ / Melson J.G., Health, **Anew Personnel Imperative** , Personnel Administration, February, 1998, PP 69-71.