

انعكاس الضغوط النفسية على المناخ  
التنظيمي للعمل لدى مدراء ورؤساء معاهد  
علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أ. جنداوي عبد الرحمان  
جامعة الجلفة

مقدمة :

تعاني بعض الجامعات في الجزائر من انخفاض مستوى أدائها وقد يرجع السبب في ذلك إلى انخفاض مستوى العاملين بدرجة انتمائهم أو سلبية سلوكيات العنصر البشري أو الأسلوب الاستراتيجي ، أو مستوى التقنية المستخدمة بها ، وذلك في ظل ما يعيشه العالم الآن من عصر سريع التغيير أو التقدم ، ومن ثم يجب على المجتمعات مواكبة عملية التغيير المتزايد الذي يحدث في العالم كافة وفي العالم العربي بالخصوص ، الأمر الذي يفرض ضرورة مسايرة هذا التقدم بالعمل الجاد على توفير الرعاية الكاملة للطاقة البشرية على اعتبار ان استثمار يحقق مواصلة التقدم من كافة المجالات ويتطلب ذلك استخدام الأساليب العلمية والتطبيقية الحديثة في القطاعات الوظيفية للمعاهد والأقسام الخاصة بتطوير الأداء وطرف العمل على جانب كبير من الأهمية في تمكين الإدارة من تقييم الأداء وبلورة المشاكل الإدارية والتنفيذية الموجودة .

لقد حققت الدول المتقدمة مجتمع الوفرة والرفاهية من خلال كفاءة الإدارة وفعاليتها في استغلال الموارد الإنشائية والمادية والفنية المتاحة لها الأمر الذي انعكس على كل الموظفين والمعاهد والجامعات وعلى المجتمع بأسره.

وعلى الرغم من أهمية الإدارة في عصرنا الحالي وتأثيرها الإيجابي في حياة الفرد إلا أننا نجد أن هنالك مشكلة هامة جدا وهي مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعيش فيه الفرد بقيمه وعاداته وتقاليده وفلسفته واتجاهاته فالمناخ التنظيمي يساعد على تحقيق الفاعلية التنظيمية فمن خلاله تستطيع الإدارة التأثير في العنصر البشري داخل المعهد والذي يعتبر جوهر عملية رفع مستوى أداء القسم ويختلف المناخ التنظيمي من قسم إلى آخر كما يختلف داخل وحدات الجامعة ذاتها ويختلف التحدي الذي تواجهه إدارة المعاهد في الأسلوب الاستراتيجي الذي تدير به المناخ الخاص بها ويعتبر بمثابة البيئة المقننة التي يعمل الفرد في إطارها في سلوكه المستمد أصلا من تقاليده عاداته واتجاهاته وفلسفته في الحياة وهو إطار عام يساعد الفرد في الوصول إلى حلول مقبولة لما قد يواجه من مشكلات في مجال النشاط القائم به ولذلك المناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً فعالاً في مستوى أداء الفرد وهو الجو العام الذي ينتشر في أي مؤسسة يتم فيه تطبيق نظم تجعلها مختلفة عن غيرها من المؤسسات وتميزها عن غيرها .

كما يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية ناتجة عن البيئة المحيطة بالمعهد الظروف الاقتصادية كذلك البيئة الثقافية المتمثلة في ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ معاهدهم وأقسامهم كما تلعب البيئة الاجتماعية دوراً مهماً ومؤثراً على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب مثل الدوافع للإنجاز والعلاقات الإنسانية والأسرية وطريقة

التفكير بشكل علمي والميل نحو النشاط وعدم التفويض بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التكنولوجية المستخدمة كلما كانت ذات طبيعة جامدة غير متجددة اتج المناخ التنظيمي نحو السلبية من وجهة نظر العاملين ومنخفض في الابتكار أما استخدام التكنولوجيا متجددة ومتطورة يؤدي إلى زيادة الاتصالات المتبادلة والإبداعات وتقبل الأفراد وتحمل المسؤولية وإنجاز العمل هذا ومع تزايد ضغط الحياة خلال النصف الثاني من القرن العشرين بشكل ملحوظ نتيجة لتقدم التكنولوجيا الذي أحدث تطورات هائلة في الحياة العامة والخاصة ، مما أدى إلى زيادة المسؤوليات والأعمال وكثرة الاحتكاك بين البشر والمناقشة على إثبات الذات .

مما أثر ذلك كله على فاعلية العمل الإداري داخل المؤسسات والتي منها المؤسسات الجامعية ، وأدى أيضا إلى ظهور ضغوط نفسية لدى القائمين بالعمل المهني في تلك المؤسسات بدرجات متباينة قد ترجع إلى الإدارة والمواقف الاجتماعية أو المناخ التنظيمي أو الأسس أو البيئة المحيطة أو الصقل المهني أو الشخص في حد ذاته وذلك نتيجة تحميل النفس أكثر من طاقتها والتسارع لتحقيق الرغبات والمطالب واللاحق بموكب التحضر ويعتبر العنصر البشير احد عوامل الإنتاج الرئيسية التي تساهم بدور كبير في إنجاح أو فشل أي منظمة حيث انه مع الموارد المالية يمثلان المكونين الأساسيين لأي مؤسسة ومع مطلع السبعينات أصبح موضوع الضغط النفسي نسبة للموظفين يحظى باهتمام العديد من الباحثين والكتاب وخاصة في السلوك التنظيمي حيث وجهت الجهود نحو التعرف على طبيعته ومسبباته وأثاره كما أصبح ضغط

العمل ظاهرة هامة في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة .

إشكالية الدراسة أصبحت الإدارة في المجتمعات المعاصرة تختلف تماما عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العملي ومن نتاج العلوم الاجتماعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية والتقنيات المستحدثة ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتي من خلالها يتم إدارة المؤسسات المعاصرة وتهتم الإدارة اهتماما كبيرا بتوجيه طريقة تصرف الأفراد - السلوك الإنساني - في محاولة لإنجاز هدف ما - ان التركيز لا ينصب على نوع المؤسسة الذي تعمل في مجال الرياضة وإنما الجانب الهام في الإدارة يركز بتوجيه طريقة عمل الأفراد لإنجاز هدف عام يحظى بتوجيه الموارد الإنسانية بالأولوية الأولى للمديرين في مؤسسات التربية البدنية والرياضية وترتكز المهام الأساسية في قيادة وتوجيه وإرشاد ومراقبة الأفراد الذين يعدون جزء من المجموعة .

وتعد الإدارة الرياضية أساس العلمية الاجتماعية وفنية في ذات الوقت فهي عملية اجتماعية لكونها تتعامل م مع الكائن البشير وفق مجموعة من المتغيرات وكذلك عملية فنية لأنها ترتبط ارتباطا بطبيعة النشاط الممارس وما يرمي إليه من أهداف تتفق الإدارة الرياضية والإدارة العامة في الخطوات الرئيسية بأسلوب العمل لكل منها فهما يشتركان في عملية التنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات ووضع اللوائح والقوانين التي تنظم العمل وهذا ما يبرز أهمية دراسة الإدارة الرياضية

كعلم وتعد الجامعات من المؤسسات التي تهتم بالرياضة كأحدى الأنشطة الفرعية والتي تدرك أنه من خلاله يمكن تحقيق الأهداف الرئيسية وتحقيق مزيد من النمو الاجتماعي والأخلاقي للطلاب .

وتعتبر الجامعات المرآة الحضرية التي تعكس مدى تقدم الدول العلمية وثقافية وحضرية حيث تضم بين جدرانها صفوة شباب المجتمع والعلماء والمفكرين والأدباء والنابعين في شتى العلوم والفنون وما من شك في أن الشباب المثقف الواعي من طلاب الجامعات هو الذخيرة لمواجهة تحديات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أثارت المهتمين بالمجال الرياضي في الآونة الأخيرة وذلك إيماناً منهم لأن لمناخ العمل أثر كبيراً هام في الارتقاء بمستوى الموظفين العاملين داخل المعاهد والأقسام الخاصة للتربية البدنية والرياضية حيث تعتبر بيئة مقننة التي يعمل الموظف في إطارها بسلوك مستمد وأصلاً من تقاليد وعاداته اتجاهاته وفلسفته في الحياة وهو إطار عام يساعد الفرد في الوصول إلى حلول مقبولة لما قد يواجهه مشكلات نفسية في مجال النشاط القائم ولذلك فالمناخ التنظيمي يؤثر تأثيراً فعالاً في مستوى أداء الموظف .

ويعتبر المناخ التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم وقد أصبح أساسياً عند تطوير المؤسسة وزيادة فاعليتها وهو من الموضوعات التي نالت اهتمام متزايداً في الآونة الأخيرة واهتم الكتاب في الإدارة بالمناخ التنظيمي وبيئة المؤسسة وثقافتها وذلك لحد المشكلات النفسية ومن بينها الضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظف ومنها ما يتعلق

بالظروف الاجتماعية ونفسية وطبيعة العمل والمهام المسندة إليه وتؤثر هذه الضغوط على الأداء المهني لمدير المعهد أو القسم وصحته النفسية كما أن لها انعكاس سلبي في مستوى رضا المسؤول عن وظيفته وكذلك تقديره بذاته مما يعرضه إلى بعض الاحباطات التي تشكل عائقا في اتخاذ بعض القرارات وعدم القدرة على الابتكار في العمل بالإضافة إلى الضعف في القدرة على إعداد خطة تطويرية تسهم في الارتقاء من المستوى المهني وانخفاض مستوى الإتقان بوجه عام في أدائه لمهامه ومن خلال ما سبق نسعى إلى محاولة التعرف على العلامة بين المناخ التنظيمي السائد داخل المعاهد والأقسام وبين الضغوط النفسية للموظفين بها فجودة المناخ التنظيمي تؤدي بالضرورة إلى الحد والتقليل من مصادر الضغوط النفسية التي يعاني منها الإداريين بصفة خاصة وهذا ما استثار اهتمامنا للقيام بهذا البحث كمحاولة للتعرف على أهم مصادر الضغوط النفسية للمدراء والرؤساء بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية علاقتها بالمناخ التنظيمي والذي بدوره يمكن ان يؤدي إلى ارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وقدرها على تحقيق الأهداف المكلفة بها على أكمل وجه وهذا ما يجعلنا نطرح التساؤل التالي :

- ما علاقة المناخ التنظيمي بالضغوط النفسية لمدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

## التساؤلات الجزئية

1- هل للعملية التعاونية بين الرئيس والمرؤوس علاقة بالضغط

النفسية لدى مدراء معاهد التربية البدنية والرياضية

2- هل هناك دور يلعبه المناخ التنظيمي في تقليل من الضغوط

النفسية لدى مدراء المعاهد ؟

3- هل يتجاوب المناخ التنظيمي للعمل مع تطوير الأداء الوظيفي

بما يقلل من الضغوط النفسية ؟

## الفرضيات

الفرضية العامة هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والضغوط النفسية

لمدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

## الفرضيات الجزئية

1- للعملية التعاونية بين الرئيس والمرؤوس علاقة بالضغط النفسية

لدى مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية

والرياضية .

2- هناك دور للمناخ التنظيمي في التقليل من الضغوط النفسية لدى

مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

3- يتجاوب المناخ التنظيمي للعمل في تطوير الأداء الوظيفي مما

يقلل الضغوط النفسية للمدراء والرؤساء.

## أهمية البحثي

- 1- العلاقة بين المناخ التنظيمي ومصادر الضغوط النفسية لدى مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- 2- محاولة التعرف على أهم مصادر الضغوط النفسية لدى مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
- 3- التبصير بأساليب التطوير اللازمة لهذا المناخ في ضوء الدراسات المتعلقة بتلك النواحي
- 4- إلغاء الضوء على مهنة المدراء والرؤساء بصفة خاصة من خلال التعرف على مجموعة من المتغيرات المرتبطة كالضغوط النفسية ومستوى المناخ التنظيمي
- 5- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات الجامعية
- 6- التعرف على ما إذا كان هناك ارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين وما هي طبيعة هذا الارتباط .

## هدف البحثي

- 1- معرفة مصادر الضغوط النفسية التي يمكن أن يتعرض لها مدراء ورؤساء معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- 2- طبيعة العلاقة بين الضغوط النفسية والمناخ التنظيمي .
- 3- علاقة الضغوط النفسية وتقدير الذات بالنسبة للمدراء والرؤساء.



## المصطلحات والمفاهيم الأساسية:

**الضغط** : يعرف أسامة كامل راتب في كتابه أنه استجابة سجدية غير محددة لمطلب أو أنه حالة من انعدام التوازن بين المطالب (داخلية وخارجية) على حد سوى وقدرتنا على إشباع هذه المطالب .<sup>1</sup>

**الضغوط النفسية** : يعرفها طلعت منصور وفيولا ببلوي بأنها تلك الظروف مرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات والتغيرات التي تستلزم نوعاً من إعادة توافق عند الفرد وما ينتج عن ذلك من آثار جسدية ونفسية<sup>2</sup>

**الضغوط النفسية** : Psychological stress يعرفها : مك جراث Mc Grath : بأنها عملية أو خطوات متتابعة تشير إلى الإحساس الناتج عن فقدان الاتزان بين المطالب والإمكانات ويصاحبها عادة مواقف فشل حيث يصبح هذا الفشل في مواجهة المطالب والإمكانات مؤثراً قوياً في إحداث الضغوط النفسية.

ويقسم عملية الضغط إلى مراحل أربع متداخلة هي:

- الموقف البيئي الذي يتواجد فيه الناشر
- إدراك الناشئ لمتطلبات البيئة
- استجابة الناشئ البدنية والنفسية

---

<sup>1</sup> - أسامة كامل راتب ، الرعاية النفسية للرياضيين ، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان ، 2006 صفحة 171 .

<sup>2</sup> - طلعت احمد منصور وفيولا نصر البيلوي ، قائمة الضغوط النفسية للمعلمين الأتجلو مصرية، القاهرة ، 1997، ص 07 .

## - سلوك الناشئ كنتيجة للاستجابة<sup>1</sup>

**المناخ التنظيمي** : هو شعور الفرد وخبرته وإدراكه للبيئة الموضوعية المتكونة من الأفراد والجماعات داخل المنظمة التي تؤثر في سلوكه وكذا اللوائح التي تحكم التعاون مع تلك المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرفه الباحث بأنه هو جميع الظروف والسمات السائدة في الهيئات الرياضية التي تمثل محصلة الرأي العام للعاملين بالهيئة الرياضية عن طبيعة بيئة العمل التي يمكن التعرف عليها عن طريق خصائص والصفات المنظمة أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها ومع البيئة الخارجية.

إن كلمة climat مشتقة من الكلمة اللاتينية clima والتي تعني الإمالة ( الميلا ن ) حسب ( M ) ( P ) et Smith Toulson : المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة<sup>3</sup> وهو الخاصية المفضلة وغير مفضلة للبيئة الداخلية للمنظمة في نظر الأشخاص العاملين بها<sup>4</sup> كما يتضمن المناخ التنظيمي حسب la flamme مجموعة من الخصائص الخاصة بالمنظمة المستقرة نسبيا والتي تميزها عن غيرها من المنظمات كما تؤثر على سلوك أعضائها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>-Mc Grath .J.E.1970. Stress and behavior in Organisaait Psycholgy p.16.

<sup>2</sup>- سيد محمد صبحي ، الرضا لمن يرضى ، دراسة في الصحة النفسية ، المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة ، 1987، ص 17 .

<sup>3</sup>-Toulson (P) et smith (M) the Relationship Between Organizational And Employee Perceptions of Personnel (management practices ) puplic personnel management,Vol23,no,3fall,1994,pp,453,486.

<sup>4</sup>-Werther (W) ,Daviks(K) et lee-Gosselin (H) , La gestion des ressources humaines ,2<sup>e</sup> éd , Cheneliér-Graw-Hill,Montréal,1990,p70.

<sup>5</sup>-La flamme(R) La vie dans les organisations , Des indicateurs de succès, Sainte-Foy Presses de l'université du Québec, Canada,1994,p59.

## الدراسات السابقة:

1- قامت "عريقة محمد" (1991) بدراسة تحت عنوان اثر "مصادر الضغط الوظيفي على القلق النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات" وقد أوضحت أن العاملين بالجامعات من أعضاء هيئة التدريس والمعاونين يتعرضون للعديد من الضغوط الخاصة بالعمل وأن لهذه الضغوط أثر مباشر على إصابة هؤلاء العاملين بمظاهر القلق النفسي المعتاد ، وأن هذا الأثر يظهر بصورة مباشرة وواضحة في الكليات النظرية عنه بالنسبة للكليات العملية وأنه بالنسبة للإناث يكون أكبر من العاملين من الذكور .

2- قام Cheesney Ssevehuis شيني وسفيلبوس (1998) بدراسة عنوانها: "مناخ العمل وتأثيره على احتمالات امراض القلب المزمنة " وقد تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من (384) مفردة من المديرين بفرض دراسة العلاقة بين بعض مسببات الضغوط مثل قلة الراحة التي يوفرها العمل ،انخفاض درجة الاستقلالية بالعمل ،ضغط المساندة، وبين احتمال تعرض هؤلاء المديرين للإصابة ببعض الأمراض مثل : (ضغط الدم، أمراض القلب ) وأشارت نتائج الدراسة إلى انه لا توجد علاقة مباشرة بين الإصابة بأمراض القلب وبين مسببات الضغوط واحتمالات تعرض المديرين للإصابة بضغط الدم.

3- دراسة قامت بها سوسن عبد الفتاح احمد (1995) بهدف التعرف على أنماط السلوك ببناء القطاع العام التجاري وعلاقته بالمناخ التنظيمي وكذلك البحث عن المدير الاستراتيجي التي تتوفر فيه القدرة على التعامل

مع إبعاد المناخ العمل وكذلك قدرته على التأثير المرؤسي وحل المشكلات ، ومواجهة الأزمات ومحاولة التوصل الى عناصر المناخ التنظيمي المتكون وقد اشتملت أدوات البحث على ثلاثة استقصاءات قامت الباحثة بتنظيمها هي ( استقصاء أنماط السلوك القيادي استقصاء المناخ التنظيمي استقصاء الرضا الوظيفي ) وشمل مجتمع البحث العاملين بالقطاع العام التجاري وأشارت أهم النتائج إلى أن الأنماط القيادية المختلفة بما يتولد عن كل منها من مناخ تنظيمي قادرة على تحقيق رضا وظيفي وبدرجات مختلفة وكذلك فإن النمط القيادي قد يدخل احد المتغيرات أو العناصر التي تحقق الرضا الوظيفي ، ووجود علاقة جوهرية بين ناتج محصلة أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين .

### الفصل الأولي المناخ التنظيمي

**تعريف المناخ التنظيمي** هناك تعاريف متعددة للمناخ التنظيمي يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي ثار حولها كثير من الجدل بين الباحثين في الآونة الأخيرة ولقد تعددت التعريفات المقدمة لتوضح مفهوم المناخ التنظيمي ورغم هذا التعدد لم يكن هناك تعرض كبير من هذه التعريفات .

يشير فبهذا الصدد محمد عبد السميع أن المناخ التنظيمي هو محصلة إدراك المعلم للتفاعل الإنساني بينه وبين تلاميذه وإدارة المؤسسة التعليمية.<sup>1</sup>

ويشير أحمد فاضل عباس أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الصفات أو الخصائص التي يمكن إدراكها بالنسبة لأنظمتها الفرعية والتي يمكن الاستدلال عليها من الأسلوب الذي تتعامل به المنظمة أو أنظمتها الفرعية مع أعضائها مع البيئة.<sup>2</sup>

كما يذكر عبد الفتاح يوسف أنه مجموعة من الخصائص لمميزة للبيئة العمل الداخلية من المنظمة والتي يكون لها تأثير على أداء ومستوى الرضا.<sup>3</sup>

### خصائص المناخ التنظيمي

- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات مرتبطة ببيئة العمل الداخلية المادية وغير المادية ( والتي من خلالها يمكن التمييز بين مؤسسة وأخرى .
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية .

<sup>1</sup> - محمد عبد السميع رزق محمد: الانهاك النفسي للمعلم وعلاقته بالمناخ الاجتماعي المدرسي ، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة ، 1990.ص04.

<sup>2</sup> - أحمد فاضل عباس : التطوير التنظيمي "برامج القادة الإداريين " الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، القاهرة، 1996، ص77.

<sup>3</sup> - عبدالفتاح محمد يوسف مقرض :علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس ، مجلة آفاق جديدة العدد الأول والثاني ، جامعة المنوفة ، 1997، ص06.

- التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي.
- تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات .
- المناخ لا يعني ثقافة المؤسسة.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بشيء من الثبات النسبي.

### نظريات المناخ التنظيمي :

- 1- نظرية هالبن كروفت : قام بتصميم استبيان مستوحى من دراسة هالبن حول سلوك القادة في جماعة أوهايو في الخمسينات كما أن تطور استبيان (QCDQ) يركز على مبدئين أساسيين :
  - أ- الطريقة التي يسلكها القائد أقل أهمية من الطريقة التي يرى بها أعضاء المجموعة سلوكه وإدراك سلوك القائد يحدد سلوك أعضاء الجماعة وبالتالي تمكن من قياس المناخ التنظيمي .
  - ب- المحددات الرئيسية لفعالية المدرسة كمؤسسة تتمثل في مهارة المدير في خلق مناخ يستطيع مع أعضاء الجماعة الآخرين أن يبادروا ويكملوا سلوك القائد .
- 2- نظرية ليكرت : في الواقع أن ليكرت يجمع مؤشرات المناخ التنظيمي تحت ثلاثة أنواع من المتغيرات سببية أو مستقلة وسيطة أو نهائية .

السببية:تكون تحت مراقبة المؤسسة التي تحدد هيكل المؤسسة نمط القيادة السائد (تسلطي،تشاركي ) ، الأهداف السياسات وإدارة مختلف الجماعات التي تكون المؤسسة أما بالنسبة للمتغيرات الوسيطة فهي تنتج في أغليبتها من المتغيرات السببية المختارة من الإدارة هاته الأخيرة تشترط الكيفية التي تتفاعل بها الأفراد في المجموعات أو فرديا لإيجاد نتائج أخيرا ليكرت يرتبط خصائص سير العمل الداخلي للمنظمة بفعاليتها.<sup>1</sup>

### نماذج المناخ التنظيمي وأبعاده :

إن الاختلافات القائمة حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي أمر طبيعي حيث يصمم الباحثين نماذجهم على حسب المداخل التي يحتاجونها في دراسة المناخ التنظيمي إذا اعتمد على المدخل الهيكلية سيدفعه هذا إلى التأكيد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم أما إذا انتهج منها على أساس المدخل الذاتي فإنه يتجه نحو إلى أبعاد مختلفة كليا عن الأبعاد السابقة مثل التأييد والرضا.<sup>2</sup>

**نموذج كامبل وزملاءه<sup>3</sup>** قدم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة وقد تمكنوا من تحديد عشرات الأبعاد أساسية للمناخ وهي صالحة للاستخدام المؤسسات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد:

<sup>1</sup> -Likert (R) le Gouvernement participatif de l'entreprise Gauthier-Villars,1974,Paris,p56.

<sup>2</sup> -مؤيد سعيد سليمان المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، عمان ،ص40.

<sup>3</sup> - هاني الطويل : الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر عمان ، 1999 ، ص 147،148.

- هيكل بناء المنظمة - المكافأة والعقاب - مركزية القرارات -  
الإنجاز - التدريب - المخاطرة - الأمان - الصراحة - الصدق  
- المعنوية والمكانة - التمييز والتشجيع - مكافأة ومرونة  
المنظمة بشكل عام.<sup>1</sup>

نموذج ليتوين وستريجوني قام بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي  
والتعارف عليه ومدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي وتم تطوير هذا  
النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المؤسسات ويتمثل في  
تسعة أبعاد :

- هيكل التنظيمي - المسؤولية - المكافأة - الدفاء - الدعم -  
التشجيع - المعايير التعارفية والانتماء .<sup>2</sup>

نموذج بترسون وتيفي فترض المنظمة حتى نستطيع إيجاد مناخ يتميز  
بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية : الثقة - المساندة- التشجيع -  
المشاركة في القرارات - الاتصالات الصاعدة - صدق الإدارة وصرامتها  
- الاهتمام بتحقيق الأداء .

نموذج جلايموني حدد أربعة أبعاد أساسية لقياس المناخ التنظيمي تتمثل  
في الهيكل التنظيمي ودرجة تعقد التنظيم  
- اتجاهات الأهداف - نمط القيادة .

نموذج ليكرت :<sup>1</sup> حدد مكونات المناخ التنظيمي :

<sup>1</sup> - عامر بن خضير الكبسي: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة ، 1998 ،  
ص64.

<sup>2</sup> - خالد الهبشي ويونس طارق : العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة  
، ص05.



- الاتصالات - القرارات - التكنولوجيا - الاهتمام بالعاملين .

**نموذج لولر وزملاءه : حدد مجموعتين:**

**المجموعة الأولى** تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على :

- درجة المركزية - درجة الرسمية لإجراء العمل - درجة التداخل  
بين الأنظمة الفرعية فغي المنظمة

**المجموعة الثانية** أطلق عليها المجموعة العملية التنظيمية تحتوي

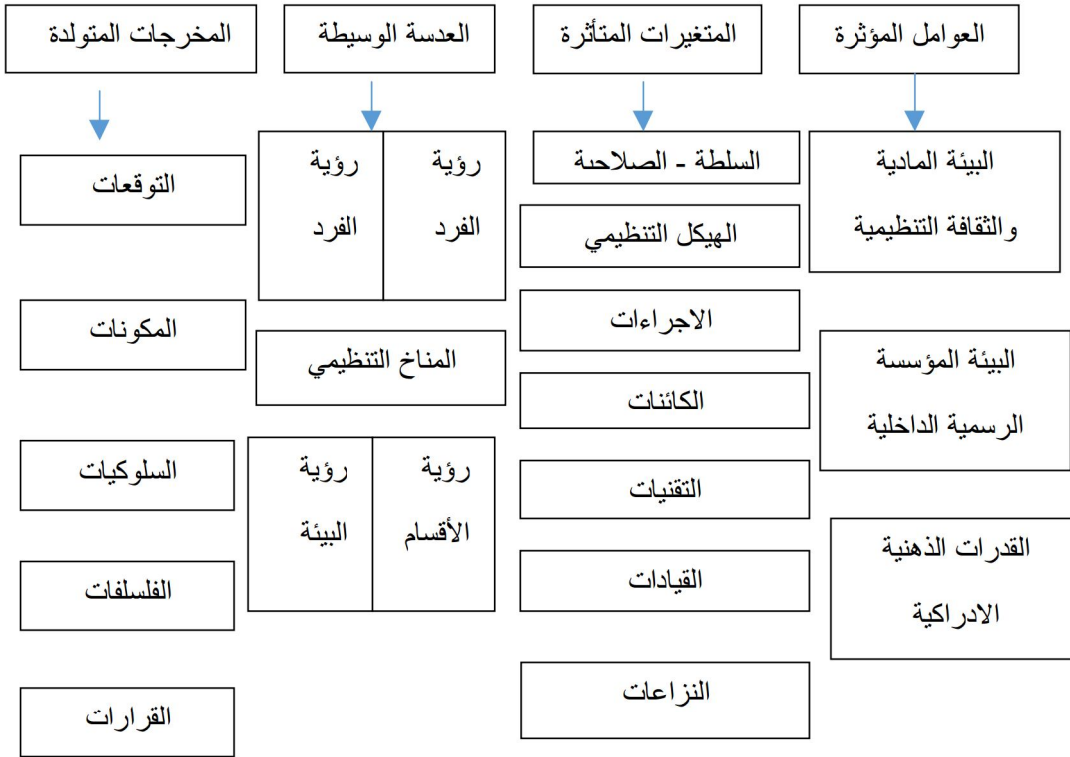
على :- نظم القيادة - نظم المكافأة - نظم مواجهة الصراعات -  
حل التناقضات التنظيمية .

### **العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي**

- الموارد المادية الاقتصادية المتاحة -النمط القيادي أو الإشرافي  
- السياسات الإدارية -القيم المهنية للعاملين والمهنيين على  
مختلف مسؤولياتهم ومهنتهم - الهياكل التنظيمية.

---

<sup>1</sup> - عامر بن خضير الكبيسي المرجع نفسه، ص 64 .



الشكل 1 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

انعكاس الأداء على أداء المؤسسة	مجموعة المكونات	عناصر المناخ التنظيمي للمؤسسة	عناصر المناخ العام
. المدخلات . المخرجات . العمليات التحويلية . الإدارية لبح	. معوقات تنظيمية . عدم وضوح الأهداف . عدم وضوح الخطوط . عدم ملائمة المعايير ومقاييس الأداء . معوقات سياسات للأفراد . عدم تخطيط المسار الوظيفي . معوقات في نظم التحفيز	لمجالسياسات والممارسات الإدارية لمجالتشكيل التنظيمي لمجالتكنولوجيا العامة لمجالبيئة الخارجية	لمجالالتشريعات لمجال القيم والعادات والتقاليد لمجالالنظم السياسية لمجالالحالة الاقتصادية السائدة لمجالالحالة النفسية للجميع

العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة

## الفصل الثاني الضغوط النفسية

تعتبر الضغوط ظاهرة من الظواهر الحياتية الإنسانية يخبرها الفرد في مواقف وأوقات مختلفة في حياته اليومية وهذا يتطلب منه التوافق أو إعادة التوافق مع البيئة .

ويعرف الضغط بمعاني متعددة ، وقد يعرف على سبيل المثال كمتغير بيئي مثل زيادة ضغط الجمهور بينما يعرف البعض الآخر كاستجابة انفعالية لموقف معين وتعرف بأنها الحالات التي يتعرض فيها الإنسان للصعوبات بيئية مستمرة ومادية ومعنوية وجسمية والتي يتغلب عليها في حياته اليومية بوسيلة من وسائل التكيف مع الظروف البيئية المحيطة به ليحتفظ بحالة الاستقرار ولكن كثيرا ما قد تشكل الصعوبات نوعا من الإجهاد أو الإنهاك يصعب التغلب عليه لإعادة التوافق<sup>1</sup>.

**مفهوم الضغط** : يشير "عباس محمود عوض" ( إلى أن مصطلح الضغط يعبر عن حالة تتضمن تعرض الفرد لضغوط نفسية أو عضوية ويحدد ذلك نتيجة لتأثيرات خارجية غير ملائمة بحيث تقضي إلى شعور الفرد بإجهاد شديد لأعصابه وأعضاء جسمه بحيث يصعب عليه ضغط نفسه او التحكم في انفعالاته ).

كما يشير " فاروق السعيد جبريل" (إلا أن الضغوط هي حالة شديدة من الإجهاد العقلي والجسمي وتحدث نتيجة عن الأحداث تسبب الانفعال والقلق الشديد نتيجة لعدة عوامل منها الصفات العامة للبيئة التي تخص

---

<sup>1</sup>- وليم الخولي : الموسوعة المختصرة في علم النفس ، الطب العقلي ، دار المعارف ، القاهرة ، 1976، ص426.

العمل أو تسوده وعدم الرضا من الفرد على المطلوب منه إنجازَه ،  
والتفاعل بين المسببات وعدم القدرة على الاستجابة من الفرد وتأثيره في  
هذه العوامل وحدة الضغط هنا وشدته تتوقف على مدى الاستجابة لهذه  
العوامل أثناء تفاعله على المواقف الضاغطة المختلفة.<sup>1</sup>

**تعريف الضغوط النفسية :** يشير السيد محمد الشيشتاوي نقلا عن مك  
جراف ، أن الضغوط النفسية هي إدراك الفرد ومعرفته بعد قدرته على  
الاستجابة ورد الفعل المناسب للمطالب أو المطلب أو المهنة المطلوبة  
ويصاحب ذلك كثير من المظاهر السلبية ، التي تكون مؤشر لهذا  
الإدراك.<sup>2</sup>

**مرحل عملية الضغطي** يشير أسامة كامل راتب أن عملية الضغط تتكون  
من مراحل متدرجة وكان ذلك في السبعينات من القرن العشرين وحددها  
مك جرث عندما حاول إيجاد تفسير للعملية الضغط وتحدد لها الشكل.  
- إدراك الفرد عدم التوازن بين الهدف المطلوب إنجازَه وقدرته على  
انجاز الهدف.

**متطلبات الهدفني** هي أهداف تفرضها البيئة الاجتماعية المحيطة على  
الفرد ويطلب منه تحقيقها أو إنجازها

---

<sup>1</sup>- فاروق عبدالفتاح سليم : مقارنة نحو النكاء وتقدير الذات في الطفولة والمراهقة ، مجلة كلية التربية ،  
العدد 03 ، جامعة الزقازيق ، 1987 ، ص 271.

<sup>2</sup>-محمد السيد الشيشتاوي : دراسة مقارنة للضغوط النفسية المهنية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية ،  
رسالة ماجستير ، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 1987 ، ص 12.

ادراك الفرد يدرك الفرد الهدف المطلوب منه إنجازَه فيجد ان الهدف المراد تحقيقه ويزيد عن قدرته ولا يتوازن ذلك الهدف قدراته الخاصة الراهنة .

الاستجابة: تأتي الاستجابة بحالة من الضغط والتوتر على كامل الأفراد لأن الأداء والنتيجة ستكون غير مرضية أو عدم تحقيق الهدف المراد إنجازَه فيحدث الضغط.<sup>1</sup>

ويشير محمد حسن علاوي نقلاً عن مك جراث : أن مراحل عملية الضغط التي أشار إليها " اينبرج ، وجول " وذلك من خلال النموذج الذي قدمناه لمراحل عملية الضغط وهي مراحل نوضحها كالآتي :

المطلب البيئي بدني ، نفسي
إدراك المطلب البيئي ، كمية الهديد البيئي والنفسي المدرك
الاستجابة ( البدنية والنفسية ) الاستشارة علاقة القلق ( معرفي بدني ) التوتر العقلي
النتائج السلوكية ( الأداء أو نتيجة )

<sup>1</sup> - أسامة كامل راتب : قلق المنافسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 ، ص 13

## مراحل عملية الضغط

### نظريات الضغوط النفسية

**برجالتنظرية النفسية | مدرسة التحليل النفسي** التي يميز المحللون بين الشعور بالقلق الموضوعي الذي يعتبر هو رد فعل معقول لمواقف مؤلمة والقلق السلبي يعتبر كثير داخلي ناتج عن صراعات غير منطقية وغير محددة ومصحوب بالخطر الحقيقي.

وقد اعتقد (Hilgards) بأن القلق السلبي يمكن ايقاضه بواسطة الصراعات غير الشعورية داخل الأفراد وطبقا للنظرية النفسية فإننا جميعاً لدينا صراعات غير شعورية ولدى بعض الناس على أي حال فإن هذه الصراعات أكبر حدة وعددا وهؤلاء يرون حوادث حياتهم كمسببات للضغط ويزداد تناول النظرية النفسية لعملية الضغوط على الإنسان من خلال منظور علي زيعور، في أن الحياة صراع مستمر ويسعى الإنسان إلى فرض نفسه بطريقة ما أو أن يسيطر بشكل أو آخر وأن يفشل في هذا الميل المسيطر عليه الإنسان.

**تولجانظرية السلوكية** ينظر عبد الرحمن بن سليمان الفريدي إلى الصراع الغير شعوري كمصدر داخلي للاستجابة للضغط ، يرى السلوكيون أن الضغط يتمثل في الاعتماد على عملية التعلم من خلاله يتم معالجة معلومات المواقف التي يتعرض لها الفرد والمثير للضغط .

في مواقف محددة بالخوف والقلق لأن هدف المواقف تسبب لديهم الأذى ويرون أن التعاملات المتبادلة لدى إنسان حي، وواقعي بواسطة الفيزيائي والاجتماعي وهو ممارسة التنبؤ والتوقع لمعرفة السلوك قبل وقوعه وراو

أنه تكيف كل سلوك حسب متطلبات الموقف المحدد وبصورة ذات معنى ومغزى<sup>1</sup>.

**يرجع النظرية المعرفية** تتميز النظرية المعرفية بالتركيز على أهمية التفكير ودون التفسيرات التي نصبغها على خبراتها في تحديد استجاباتنا وانفعالات الضغط النفسي وتستند النظرية المعرفية إلى ثلاث افتراضات لتفسير استجابة الضغط النفسي وأن الانفعالات هي انعكاس لأفكارنا حول ذواتنا والعالم المحيط بنا بالإمكان تعلم ضبط الأفكار التي تسبب انفعالات السلوكية والسلوك هو ناتج لتقسيم موقف الضغط الاستجابة الأولية له وتوقعات النجاح في التعامل معه.<sup>2</sup>

**سبحان النظرية الإدراكية** لسبيلرجر **بج.ب. ثبتي** يعتمد في تفسيره لضغوط النفسية على نظرية الدوافع حيث يرى أن الضغوط تغلب دوراً هاماً في إثارة الاختلافات على مستوى الدوافع كل حسب إدراكه لضغوط وتحدد نظرية هذا العالم في ثلاث محاور هي : الضغط - القلق - التعليم وتتبلور هذه المحاور كما يأتي :

- التعرف على طبيعة وأهمية الضغوط في المواقف المختلفة.
- قياس مستوى الضغط.
- قياس الفروق الفردية في الميل للقلق .
- توفير السلوك المناسب للتغلب على القلق.

<sup>1</sup>- على زيعور : مذاهب علم النفس ط4 دار الأندلس بيروت 1984 ، ص187.

<sup>2</sup>- وفاء محمد عبدالجواد : فاعلية برنامج ارشاد في حفظ الضغوط لدى المعلمين ،رسالة الدكتوراه ، غزة ،

1994،ص17.

**شخصية العوامل الاجتماعية** تفسر نظرية العوامل الاجتماعية الضغط النفسي من خلال علامة الفرد مع بيئته الاجتماعية التي قد تشعره بالاعتناء ، وهذا يؤدي بدوره إلى شعوره بالخسارة ، وعدم الوضوح واللامعنى والعزلة، وهذه الأمور كلها تشكل جوانب من الضغط النفسي عليه<sup>1</sup>.

**له النظرية الفسيولوجية النفسية** لهانز سيللي **بـ ثباني** يستخدم مصطلح الضغوط لوصف القوة والصادر الخارجية التي تحدث تأثيراً على الكائن العضوي وهذا ما يؤكد سيللي وهو اول من قدم مفهوم الضغوط والشدائد في كتابه " الضغوط في الحياة " ويذكر أنه توجد أشكال متعددة في الضغوط الداخلية والخارجية يتعرض لها الكائن الحي نتيجة متغيرات الحياة .

**مصادر الضغوط النفسية العاملي** للضغوط النفسية مصادر متعددة في حياتنا المعاصرة فهناك أحداث لا تعد ولا تحصى تتسبب في خلق الضغوط النفسية حيث أن بعض مصادر هذه الضغوط نستطيع ان نواجهها بينما البعض الآخر نجد صعوبة في مواجهتها واستطاع مكبرايد Mc Bride تلخيص مصادر الضغوط التي وردت عبر البحوث<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>- محمود الورداني مدخل إلى الطب وعلم النفس المرضي، دار الحوار ، سوريا ، 1986 ، ص280.

<sup>2</sup>- Cooper c.L Marshall (1977) under standing Exécutives stress ,Newyork,Books,p119.



## أولاي المصادر الخارجية

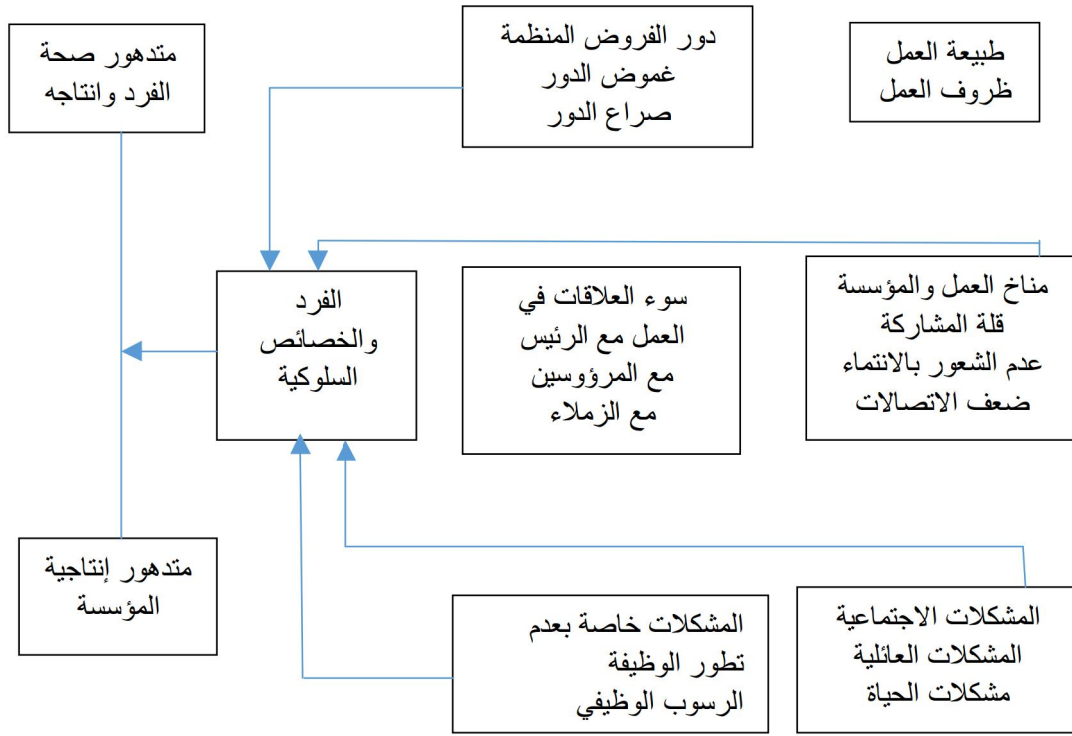
- ضغوط تأتي من العمل
- ضغوط تأتي أثناء النمو
- ضغوط تأتي في التنظيمات البيئية والمناخ .
- ضغوط تنشأ من مصادر التنظيمات العالمية .

## ثانيي المصادر الداخليي

1- ضغوط تأتي من المكونات الشخصية للفرد :وقسم كوتشن ،

Koch مصادر ضغوط العمل إلى أربعة مصادر :

- ضغوط تأتي من الدور
- ضغوط تأتي من الصراعات الداخلة
- ضغوط تأتي من الموقف
- اتساع نطاق الضغوط
- كما أشار مك جراث إلى مصادر الضغوط
- ضغوط تأتي من الفعل
- ضغوط تأتي من الدور
- ضغوط تأتي من طبيعة السلوك
- ضغوط تأتي من البيئة الطبيعية السائدة
- ضغوط تأتي من الحياة الاجتماعية



يحدد مارشال وكوبر : مصادر الضغوط في بيئة العمل

**الخاتمة** مما سبق اتضح اليوم أن العالم مشحوناً بالمواقف والأحداث والانفعال المتضاربة التي يتعرض لها الفرد بشكل أكثر من ذي قبل مما أدى إلى تعرضه للعديد من الأمراض والآثار السلبية الناتجة عن مواجهة لكل هذه الأحداث أو هروبه منها وقد أصبحت كلمة " الضغط " كلمة عامة يطلقها الكثير دون وعي تام منها بالرغم من أنها تشغل أقسام الكثير من العلماء في العديدين من المجالات العلمية ، سواء أو الطبيعية أو النفسية أو الاجتماعية ، أو السلوكية ، أو البيداغوجية بما منها اتجاهات من معاهد وأقسام مختلفة، وهذا ناتج لبعض المدخلات والمخرجات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يعرف بظاهرة الضغط النفسي والتي من أهمها الحوافز التي تعتبر وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجيات الموظفين في القطاع الجامعي فإذا كان الدافع

عنصرًا داخليًا في تكوين الموظف فغن الحافز عنصرًا خارجيًا يخاطب الدافع ويواجه صاحبه باتجاه سلوك معين هذا السلوك لا يكون إيجابيا ، الا بتقديم جملة من الحوافز الأجر المكافأة الترفيه المشاركة في اتخاذ القرار الدعم والتشجيع ..

هذا دون أن ننسى العنصر المتمثل في البيئة المادية للعمل ، حيث أثبتت معظم التجاري والأبحاث أن توفر البيئة المادية تساعد على تحقيق الأداء الجيد بالإضافة إلى عنصر التعاون الذي هو عبارة عن جملة من المركبات الفيزيائية البيولوجية الشخصية والسوسولوجية الموضوعية بعلامة مميزة وآلية بتدوين خلال التعاون بين شخصين أو مؤسستين ، قصد الوصول إلى تحقيق أداء جيد للموظفين داخل المؤسسة ، وهذه العناصر الثلاثة هي بما يعرف بالمناخ التنظيمي للمؤسسة وهذا ما أثبت وجود مقارنة مترابطة بينما يعرف بالضغوط النفسية والمناخ التنظيمي للمدراء ورؤساء مختلف المؤسسات .

## المراجع بالعربية

- 1- أسامة كامل راتب ، الرعاية النفسية للرياضيين ، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان ، 2006 صفحة 171 .
2. طلعت احمد منصور وفيولا نصر الببلاوي ، قائمة الضغوط النفسية للمعلمين الأجلو مصرية، القاهرة، 1997، صفحة 07 .
3. سيد محمد صبحي ، الرضا لمن يرضى ، دراسة في الصحة النفسية ، المطبعة التجارية الحديثة ، القاهرة ، 1987، ص 17 .
- 4- محمد عبدالسميع رزق محمد: الانهاك النفسي للمعلم وعلاقته بالمناخ الاجتماعي المدرسي ، رسالة ماجستير كلية التربية الرياضية جامعة المنصورة ، 1990. ص 04.
- 5- أحمد فاضل عباس : التطوير التنظيمي "برامج القادة الإداريين " الجهاز المركزي للتتظيم والإدارة ، القاهرة، 1996، ص 77.

6- عبدالفتاح محمد يوسف مقرض :علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بعينة من شركات هيئة قناة السويس ، مجلة آفاق جديدة العدد الأول والثاني ، جامعة المنوفة ،1997،ص06.

7- مؤيد سعيد سليمان المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري الحديث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلة العربية للإدارة ، عمان ،ص40.

8. هاني الطويل : الإدارة التعليمية ، مفاهيم وآفاق ، دار وائل للنشر عمان ، 1999 ، ص 147،148.

9- عامر بن خضير الكبسي: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، مطابع دار الشرق ، الدوحة ، 1998، ص64.

10- خالد الهبشي ويونس طارق : العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية ، المجلة العربية للإدارة،ص05.

11- عامر بن خضير الكبسي المرجع نفسه، ص 64 .

12. وليم الخولي : الموسوعة المختصرة في علم النفس ، الطب العقلي ، دار المعارف ، القاهرة ،1976،ص426.

13- فاروق عبدالفتاح سليم : مقارنة نحو الذكاء وتقدير الذات في الطفولة والمراهقة ، مجلة كلية التربية ، العدد03 ، جامعة الزقازيق ، 1987،ص271.

14 - محمد السيد الشيشتاوي : دراسة مقارنة للضغوط النفسية المهنية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 1987 ، ص 12.

15- أسامة كامل راتب : قلق المنافسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1995 ، ص 13

16. على زيعور : مذاهب علم النفس ط4 دار الأندلس ببيروت 1984 ، ص187.

17- وفاء محمد عبدالجواد : فاعلية برنامج ارشاد في حفظ الضغوط لدى المعلمين ،رسالة الدكتوراه ، غزة ، 1994،ص17.

18. محمود الورداني مدخل إلى الطب وعلم النفس المرضي، دار الحوار ، سوريا ، 1986 ، ص280.

## المراجع باللغة الأجنبية

1- Mc Grath .J.E.1970. Stress and behavior in Organisaion Psychology p.16.

- 2- Toulson (P) et smith (M) the Relationship Between Organizational And Employee Perceptions of Personnel (management practices ) public personnel management, Vol23, no, 3fall, 1994, pp, 453, 486.
- 3- Werther (W) , Daviks (K) et lee-Gosselin (H) , La gestion des ressources humaines , 2<sup>e</sup> éd , Cheneliér- Graw-Hill, Montréal, 1990, p70.
- 4 -La flamme (R) La vie dans les organisations , Des indicateurs de succès, Sainte-Foy Presses de l'université du Québec, Canada, 1994, p59
- 5- Likert (R) le Government participatif de l'entreprise Gauthier-Villars, 1974, Paris, p56.
- 6 -Cooper c.L Marshall (1977) under standing Executives stress , Newyork, Books, p119.