

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2019

بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات

دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر - تبسة-

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tébessa

إشراف الأستاذ:

مولدي عاشور

إعداد:

رحال صحراوي

### لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	صوالحية منير
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	مولدي عاشور
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد -أ-	بوزغاية طارق

السنة الجامعية: 2019/2018



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة: 2019

بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات

دراسة ميدانية بمؤسسة فرفوس بئر العاتر - تبسة -

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tébessa

إشراف الأستاذ:

مولدي عاشور

إعداد:

رحال صحراوي

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صوالحية منير	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
مولدي عاشور	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
بوزغاية طارق	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

## إهداء

الى الوالدين العزيزين أطال الله فيهم

والى الأخوة والأخوات

والى كل الأصدقاء والزملاء

والى كل من درسني في مشوارنا الدراسي

والى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

## كلمة شكر

\*قال الله تعالى: " وإن شكرتم لأزيد نكم "

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل وأرشدنا إلى طريق العلم وهادانا دواما إلى ما فيه الصلاح والقبول وجعل من الصعب هين وأمدنا بتوفيق منه لإتمام هذا العمل وحده جل جلاله حمدا يليق بجلال وجهه وفضله علينا وعلى الناس أجمعين.  
ألفه شكر إلى من قيل فيهم " من علمني حرفا صدق له عبدا " جميع الأساتذة الذين ساهموا في تكويننا طيلة مشوارنا الدراسي وألفه شكر إلى الأستاذ المشرف " مولدي عاشور " له فائق التقدير والاحترام ومزيدا من التآلق والنجاح.  
شكرا إلى كل من أمد لي يد العون وساهم في انجاز هذا العمل والشكر الجزيل إلى الزملاء والأصدقاء.

## الفهرس

اهداء

شكر وعران

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ

4..... الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

5..... 1- الإشكالية:

6..... 2- فرضيات الدراسة:

6..... 3- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

9..... 4- الدراسات السابقة:

17..... 5- المقاربة السوسولوجية للدراسة:

22..... الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

23..... تمهيد

24..... أولاً: دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية

24..... 1- البعد التاريخي مفهوم الثقافة التنظيمية:

24..... 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

28..... 3- مكونات الثقافة التنظيمية:

29	4- مستويات الثقافة التنظيمية .....
31	5- وظائف الثقافة التنظيمية .....
32	6- العوامل المحددة لثقافة التنظيمية .....
33	7- أهمية الثقافة التنظيمية .....
34	8- أهم نماذج الثقافة التنظيمية: .....
40	ثانيا: دراسة تحليلية للتوتر: .....
40	1- أنواع التوتر: .....
41	2- مصادر التوتر .....
47	3- عناصر التوتر ومراحل حدوثه .....
49	4- أعراض التوتر .....
50	5- أسباب حدوث التوتر .....
53	6- مستويات التوتر: .....
55	7- آثار التوتر في المنظمة: .....
57	8- طرق علاج وأساليب تخفيض التوتر في المنظمات: .....
59	خلاصة الفصل: .....
61	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة .....
62	تمهيد: .....

63	1- مجالات الدراسة:
74	2- منهج الدراسة:
75	3- أدوات جمع البيانات:
79	4- أسلوب التحليل الميداني:
79	5- العينة كيفية اختيارها واستخدامها:
83	خلاصة الفصل:
85	<b>الفصل الرابع: الإطار التحليلي للدراسة</b>
86	تمهيد
87	1- تفرغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها
123	2- نتائج البحث والتحليل حسب الفرضيات الفرعية والفرضية العامة
127	3- الاستنتاج العام:
128	خلاصة الفصل:
131	خاتمة
133	قائمة المصادر والمراجع



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
41	يبين الفرق بين التوتر الايجابي والسلبى	1
46	يوضح مصادر التوتر فى المنظمة	2
74	يمثل توزيع الموظفين بالمؤسسة	3
82	يمثل كيفية اختيار العينة	4
87	يبين توزيع العينة حسب الجنس	5
88	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	6
89	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمى	7
91	يبين توزيع العينة حسب المستوى المهنى	8
92	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلىة	9
93	يبين توزيع العينة حسب الاقدمىة.	10
94	يبين توزيع العينة حسب ساعات العمل.	11
96	يبين مدى فاعلىة وسائل العمل فى انجاز العمل المطلوب	12
97	يبين مدى توفر حىز العمل على مستلزمات المهنه	13
99	يبين مدى ملائمة ظروف العمل.	14
101	يبين مدى تلبىة الدخل لحاجىيات العامل.	15
103	يبين تعرض العمال لعقوبات تأدىبىة ونوعها	16
105	يبين إذا كان العامل ىستخدم لباس العمل والحماىة عند مزاولته لنشاطه	17
107	يبين نظام العمل الذى ىداوم علىه العمال.	18
109	يبين الخدمات الاجتماعىة التى توفرها المؤسسة.	19
111	يبين تقىيم دافع الخدمات الاجتماعىة فى المؤسسة.	20
112	يبين مدى منح قسط من الراحة للعامل عند التعب.	21
113	يبين حجم الشكوى المرفوعة لتحسین ظروف العمل.	22
114	يبين مدى رغبة العمال فى العمل	23

115	يبين حرص العمال على استكمال واجباتهم المهنية.	24
115	يبين الأطراف الذين لديهم القدرة على حل المشكلات في المؤسسة.	25
116	يبين مدى شعور العامل بالحرية في العمل والانجاز.	26
117	يبين مدى تغيب العمال عن العمل	27
118	يبين طبيعة العلاقة بين العمال	28
119	يبين مدى مساعدة المشرف العمال على حل مشاكلهم المهنية.	29
120	يبين إذا كان خوف العمال من المشرف هو الذي يدفعهم إلى الانضباط.	30
120	يبين مدى سعي العمال للحصول على ترقية.	31
121	يبين مدى رضا العامل على المنصب الذي يعمل فيه.	32
122	يبين خيار العامل البقاء أو مغادرة المؤسسة اذا أتحت له فرصة أخرى للعمل	33

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	يبين أنواع ثقافة المنظمة	1
27	يوضح أنواع أخرى للثقافة التنظيمية	2
48	يوضح عناصر التوتر	3
54	مستويات التوتر	4
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بئر العاتر	5
87	يبين توزيع العينة حسب الجنس	6
88	يبين توزيع العينة حسب السن	7
90	يبين توزيع العينة حسب المستوى	8
91	يبين توزيع العينة حسب المهنة	9
92	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية	10
93	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية	11
95	يبين توزيع العينة حسب ساعات العمل	12



مقدمة

## مقدمة

تكتسب الثقافة التنظيمية في المنظمات خصائص تميزها عن غيرها من المنظمات، كما توفر ذلك الإطار الذي يبين طريقة التزامهم و ولائهم للمنظمة، ويعود ذلك لقوة و طبيعة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، والتي يكون لها تأثير مباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقتهم بمرؤوسيهـم و زملائهم، ولذلك فان ضعف الثقافة التنظيمية ينعكس سلبا على أنشطتها و تأثر على الجانب النفسي و الصحي للعامل، و الذي يعتبر مفتاح نجاح المنظمة و ركيزتها، ولذلك فان الثقافة التنظيمية القوية و المرنة تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية، وخفض نسبة التوتر لدى العامل مما تحمله من قيم وقوانين ومعتقدات خاصة، تجعل العامل يشعر بالراحة و الانتماء للمنظمة.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة من الناحية لبحث دور الثقافة التنظيمية في خفض التوتر داخل المنظمات وتجسيد فكرة أن لكل منظمة ثقافة تنظيمية تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، بمميزات وخصائص وقيم وهي توفر إطار لتنظيم سلوك العاملين وخلق الظروف الصحية والنفسية والمساهمة في خفض نسبة التوتر والقلق لدى العامل، والرفع من الروح المعنوية وشعوره بالانتماء والرضا عن عمله. ومما لا شك فيه ان أي دراسة علمية تسعى في نهاية الامر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية إلى أهداف تطبيقية كمحاولة ايجاد حلول لمشكلات ميدانية، وعليه فان دراستنا هذه تسعى وللمعرفة الثقافة التنظيمية المعمول بها في مؤسسة فرفوس وتحديد عناصرها ومكوناتها وأساليب خفض التوتر في المنظمة ومعرفة مستوى التوتر والقلق لدى العاملين بها، والعمل على الحفاظ على الحالة النفسية للعامل داخل المنظمة ومعرفة المشكلات التي تواجه المنظمة والعامل بصفة عامة. وتكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من المواضيع المهمة في الدراسات السوسولوجية في خفض التوتر يأتي نتيجة لثقافة تنظيمية تعمل على التحكم وضبط أساليب التصرف

و التفكير عند العامل داخل المنظمة والتي تتماشى تبعا لثقافة السائدة في المجتمع كما تعزز شعور العامل بالراحة و القدرة على العمل دون ضغوط والتي تساعد على تحقيق التكامل و التوازن و الاستقرار كما تعتبر الثقافة التنظيمي المحرك الأساسي للطاقات القدرات و الأساس لفهم موقف الأفراد و تعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها.

وقد جاءت د استنا هاته معالجة موضوع الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات وقد قمنا

بتقسيمها إلى أربع فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** خصص لإطار المنهجي للدراسة وتم التعرض فيه إلى الإشكالية والتساؤل الرئيسي

والفرضيات العامة وتحديد المفاهيم والمقاربة السوسولوجية والدراسة الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يتضمن الإطار النظري للدراسة وتم تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول يتضمن

دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية كالبعد التاريخي والأنواع والخصائص ومكونات ومستويات والعوامل المحددة لها والأهمية والنماذج، أما المبحث الثاني يتضمن دراسة تحليلية للتوتر من الأنواع ومصادر

التوتر وعناصره ومراحل حدوثه وأعراضه وأسبابه ومستوياته وأثاره وطرق وأساليب خفضه

**الفصل الثالث:** يتضمن الجانب الميداني للدراسة ويتكون من العناصر التالية: مجالات الدراسة

والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات والعينة وكيفية اختيارها واستخدامها.

**الفصل الرابع:** يتضمن الإطار التطبيقي للدراسة ويتكون من تفرغ البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

والبيانات المتعلقة بالفرضية الثانية ونتائج البحث حسب الفرضيات الفرعية ونتائج البحث حسب الفرضية

العامة.

**الصعوبات التي واجهتها الدراسة:**

من خلال الدراسة لهذا البحث توصلت إلى صعوبات في الدراسة تمثلت فيما يلي

✓ قلة المراجع وندرتها وقلة الدراسات السابقة في الموضوع

✓ ضيق الوقت

✓ صعوبة تجمع أعضاء البحث



# الفصل الأول



## الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

1- الإشكالية:

2- فرضيات الدراسة:

3- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

4- الدراسات السابقة:

5- المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

## 1- الإشكالية:

في ظل بيئة القرن الحادي والعشرون والتي تتميز بدرجة عالية من التطور التكنولوجي المتسارع، في جميع المجالات والأصعدة وعلى جميع الأصعدة كالعولمة والمنافسة الحادة، جعل المنظمات في مواجهة حاسمة للنمو والبقاء، الذي يعتمد أساسا على تحقيق التمييز في تقديم المنتجات، لذلك وجب على المنظمة التكيف مع المتغيرات لتحقيق الاستمرارية النجاح، فالمنظمة الناجحة هي التي قامت بالتوفيق بين البيئة الخارجية والتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر مفتاح نجاحها وتحقيق أهدافها.

يعتبر العنصر البشري ميزة تنافسية لما يملكه من معرفة وخبرة والتي تجعله العنصر الهام في العملية الإنتاجية والخدماتية في المنظمة لما يتميز به من خصائص قابلة للتغير والتفاعل مع المحيط وما يجعله من ثقافة وقيم واتجاهات. وله الوظيفة الأساسية في المنظمة ولذلك لتعدد المهام والمسؤوليات التي تدفعنا إلى الاعتراف بدوره وأهميته، وتسلك المنظمة بثقافة تنظيمية ايجابية ودرجة عالية من المرونة، ويتطلب ذلك الحرص على المقدرات الإبداعية والابتكارية للعامل وتحقيق الرضا له، والعمل على توفير جميع الظروف النفسية الملائمة.

يتعرض الإنسان في حياته العملية إلى المزيد من القلق والتوتر والإرهاق بدرجة في كثير من الأحيان اقوي من قدرته على التحمل، وتكون على شكل استجابة بدنية من الجسم على أحداث أو مؤثرات خارجية، والواجبات اليومية وروتين العمل، وانخفاض الأجر، وتزايد ضغوط الحياة قد يشعر العامل بالقلق. وقد يتطور هذا القلق ليصبح في بعض الأحيان إلى توتر، لذلك وجب علينا معرفة أسلوب الحوار والابتعاد عن مسببات التوتر بالتحكم بالغضب بين أفراد ما بمختلف رتبهم. وأولت هذه المنظمات أهمية قصوى لترسيخ أسلوب الحوار وإنضاج المفاهيم الحضارية في أذهان الأفراد بالإضافة إلى سوء الفهم بين الأفراد داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى غياب الثقة.

كل هذا يأتي نتيجة لعوامل متداخلة مع بعضها البعض، ومن هذه العوامل الثقافة التنظيمية والتي بدورها عنصر هام في ضبط وتعديل طريقة التفكير وأساليب التصرف ومعالجة القضايا داخل المنظمة واعتبارها من المحددات الأساسية لنجاح المنظمة أو فشلها.

من هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في خفض التوتر في المنظمات.

وتندرج ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية في المنظمات؟
- ماهي السمات التي تتميز بها الثقافة التنظيمية داخل المنظمة؟
- ماهي الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالتوتر ومعرفة أهم الأسباب المؤثرة فيه؟
- هل يمكن للقيم التنظيمية السائدة أن تعمل على خفض مستوى التوتر عند الفرد داخل المنظمة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين القيم المادية وتحديد خطر التوتر في المنظمات.
- الفرضية الثانية: يوجد علاقة بين القيم المعنوية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

## 3- تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة:

1-3 الثقافة :

المعنى اللغوي:

أصل كلمة الثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية وكانت تسمى (cultura)، ظهرت في أواخر القرن 13 والتي تعني العناية الموكلة للحقل والماشية، وذلك للإشارة إلى قسمة الأرض المحروثة<sup>1</sup>

### المعنى الاصطلاحي:

تعريف "تايلور" و الذي قدمه في أواخر القرن 19 وذهب فيه على إن الثقافة هي: "كل مركب يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفنون والأخلاق وغير ذلك من الإمكانيات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع".<sup>2</sup>

أما عالم انثروبولوجيا "هيرسكويتز" عرفها بأنها عملية بماء نصف الهيئة الإجمالية من المعتقدات و السلوك والمعرفة والمسموحات و القيم و الأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقا للحياة الخاصة بهم.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي للثقافة:

هي مجموعة من القيم و الممارسات و المعارف و المعتقدات و الأعراف التي تسود في المجتمع ويدركها الأفراد من خلال تصرفاتهم و التي تحدد سلوكهم.

### 2-3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية إن مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة، وهناك عدة تعارفي ذكرها الباحثون والتي قدرة بأكثر من 250 تعريف للثقافة التنظيمية، نذكر منها:

يعرفها "شين" بأنها: ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

<sup>1</sup> دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة وتقديم منير السعيداني، مراجعة الطيب لبيب، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرة للنشر و التوزيع عمان الاردن، 1997، ص 245.

<sup>3</sup> نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009، ص 20.

عرفها "كيرت لون": بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة<sup>1</sup>

يعرفه "كوسن": بأنها القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة من الرؤساء والمرؤوسين من البيئة الخارجية إلى الداخلية للمنظمة.<sup>2</sup>

ويعرفها هاريسون على أنها تلك المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل وطريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد أو أسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي كثافة التخطيط ومداه، وكذلك النظر إلى المرؤوسين في المنظمة.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة المعتقدات والمفاهيم والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد وتعمل كمنظم للعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وتعبّر عن هوية المنظمة التي تميزها عن الآخرين.

### 3-3 مفهوم التوتر:

#### المعنى اللغوي:

توتر ويعني تأزم واشتد<sup>4</sup>

#### المعنى الاصطلاحي:

التوتر: حسن احمد الخضري" على انه إحساس غامي بعدم الراحة ينتاب الفرد و يضح على حياته بشكل فعال وهو بذلك تدافع جارف يجتاح النفس من اجل الوصول إلى سلوك معين يتم استهدافه بصناعة التوتر، فالتوتر يقع ما بين الحالة وما بين الفعل و الإحساس به و إدراك جوانبه الارتباطية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، ادارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003، ص262.  
<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط3، 2005، ص311  
<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2007 ص238.  
<sup>4</sup> فهد خليل زايد، فن التعامل مع التوتر و القلق، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، ط1، 2013، ص16.  
<sup>5</sup> محسن احمد الخضري، ادارة التوتر، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة مصر، ط1، 2009، ص34.

والتوتر هو استجابة بدنية ذهنية من الجسم كرد فعل على أحداث أو مؤثرات خارجية.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:**

التوتر: هو حالة نفسية تنتاب الفرد عند تعرضه لمجموعة من المؤثرات والعوامل المحيطة به.

#### 4- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية.

الدراسة الأولى:

محمد غالب المطيري: مكونات الثقافة التنظيمية و علاقتها و دوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في

قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير، تخصص العلوم الإدارية، 2013 الرياض.

إشكالية الدراسة:

تمر المنظمات اليوم بالعديد من المتغيرات والمتطلبات والتي من أهمها التطور التكنولوجي و اتساع مجال الاتصال الثقافي بين دول العالم فرض عليها جملة من التحديات تجاه الكيفية التي يتم بها اكتساب العاملين للمعارف و المهارات و تنمية القدرات و الذي بدوره أدى إلى تطوير وسائل و أساليب التعلم وصولاً إلى التعلم الذاتي الذي يعتمد على الرتبة الذاتية للمتعلم.

يتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث في:

ما علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي؟

حيث طرحت فيه 5 أسئلة فرعية:

1- ما مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع حرس الحدود بالخفجي من وجهة نظر المبحوثين؟

<sup>1</sup> مصطفى عبد الرحمان المعايطه، الاضطرابات السلوكية و الانفعالات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1 القاهرة 2007، ص75.

2- ما دوافع التعلم الذاتي لدى المبحوثين العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية و دوافع التعلم الذاتي لدى

المبحوثين العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي؟

4- ما أبرز المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية التي تواجه المبحوثين عند ممارسة أسلوب التعلم

الذاتي المتمثل في الدراسة الجامعية في الجامعات السعودية عن طريق الإنترنت؟<sup>1</sup>

5- هل تختلف متوسطات تقديرات المبحوثين لدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع الحرس

بالخفجي تبعا لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية (العمر) المؤهل العلمي السابق لأخر دراسة عدد سنوات

الخبرة في العمل الدورات التدريبية جهة الدراسة الفئة الوظيفية؟

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المسح الشامل لجميع العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي

والذين مارسوا بالفعل التعلم الذاتي من خلال الالتحاق بالدراسة الجامعية عن طريق برامج الانتساب

التقليدي أو المطور ببرامج التعليم الإلكتروني و بلغ عددهم 94 من الضباط و الأفراد

**أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث على الاستبيان.

**النتائج المتحصل عليها:**

1- بلغ متوسط تقديرات المبحوثين لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع حرس الحدود

بالخفجي حيث احتل بعد التوقعات التنظيمية ثم القيم التنظيمية ثم المعتقدات.

2- قيمة الأمانة في أداء العمل تؤدي إلى حرص العاملين على التعلم.

3- كلما زدت مكونات الثقافة التنظيمية ا زدت دوافع التعلم الذاتي لدى العاملين.

<sup>1</sup> محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض السعودية ، 2013 .

4-المعوقات المتعلقة بالثقافة التنظيمية هي قلة الوقت المتاح للدراسة و عدم وجود جهة محددة لمتابعة شؤون المنتسبين.

5- .عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على مستوى الدافع الديني المعرفي و الشخصي و الاجتماعي.

#### الدراسة الثانية:

ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير تخصص إدارة و قيادة تربوية، 2013، الكويت.

#### إشكالية الدراسة:

تثير مسألة الثقافة التنظيمية اهتمام كثير من صانعي القرارات في المؤسسات بشكل عام و في المؤسسات التربوية بشكل خاص، و لذا من المهم تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في المؤسسات التربوية و الوقوف على طبيعتها أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية قد يكون من شأنه مساعدة العاملين على إشباع رغباتهم و ضمان استمرارية، و مشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف العمل و متطلباته و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية، و زيادة كفاياتهم الإنتاجية، و الارتفاع بمستوى التعليم في المجتمع، كل هذه الأمور مجتمعة قد تؤدي إلى رفع مستوى الضبط لدى المعلمين.

يتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث في:

التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في دولة الكويت و علاقتها بمركز الضبط

لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟<sup>1</sup>

حيث طرحت فيه 5 أسئلة فرعية:

<sup>1</sup> ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير تخصص إدارة و قيادة تربوية، 2013، الكويت



- 1- ما مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما نوع مركز الضبط لدي معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم<sup>1</sup>
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط لدى المعلمين؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة و المؤهل العلمي و الجنس؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الخبرة و المؤهل العلمي والجنس؟

#### منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي نظرا لطبيعة الدراسة الحالية و طبيعة أهدافها

#### . عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المناطق التعليمية الست لدولة الكويت ممثلة لمجتمع الدراسة، و بلغ عدد المعلمين ( 177 ) معلما و عدد المعلمات ( 223 ) معلمة.

أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبيان

#### النتائج المتحصل عليها:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الدرجة لكلية الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت و نوع مركز الضبط الداخلي لدى المعلمين.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في نوع مركز الضبط لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير المؤهل العلمي و لصالح فئة البكالوريا عند مقارنتها مع فئة الدبلوم في الدرجة الكلية لمركز الضبط الخارجي

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت تبعا لمتغير الخبرة و لصالح فئة (من 5- 9) عند مقارنتها مع فئة 10 سنوات فأكثر في الدرجة الكلية.

ثانيا : الدراسات الوطنية:

الدراسة الاولى:

بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية و أثرها على أداء العامل بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الوادي، 2014.<sup>1</sup>

المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي تجرى عليهم الدراسة و المتكون من 240 عامل ينقسمون إلى نوعين: عمال الإدارة و عمال ميدانيين.

المنهج المستخدم: تم اختيار المنهج الوصفي نظرا لأهداف و طبيعة الموضوع

أدوات جمع البيانات:

الاستمارة: تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة

عرض وتحليل النتائج:

تحليل وتفسير التساؤل الأول: يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العاملين.

<sup>1</sup> بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الوادي، 2014.

1 حسب تصريح أفراد العينة عن نوع العلاقة بين العمال داخل المؤسسة نجد أن نسبة 85.33% عبرت عن وجود علاقة جيدة بين العمال فيما صرح بعض العمال بنسبة 41.67%، بأن علاقتهم مع زملائهم حسنة، أما نسبة وجود علاقة سيئة بين العمال داخل المؤسسة فهي منعدمة. فالعلاقة السائدة بين العمال تتراوح بين العلاقات الجيدة والحسنة وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية وألفة و محبة وروح معنوية عالية بينهم.

2. صرحت النسبة الأعلى من أفراد العينة أن الطريق السائدة داخل المؤسسة في الاتصال هي الاتصال المباشر بنسبة تقدر ب 48.33% ، أما فيما يخص الاتصال بالهاتف فتبلغ نسبتها ب 46,67% ، فيما لم تتجاوز نسبة العمال الذين راو ان الاتصال داخل المؤسسة يتم بكلى الطريقتين 5.00% ، فالعمال داخل المؤسسة يحبذون التواصل مباشرة كوما انسب طريقة للفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات والأخبار، وهذا دليل على وجود علاقات إنسانية داخل المؤسسة ، إذ تجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية تدعو إلى ضرورة الاستماع إلى الفرد ، ونفهم شعوره ،وتشجيع ميوله وتقدير مجهذاته واحترامه فكلما تم مراعاة الركائز والعمل بها كلما أدى ذلك إلى الرفع الروح المعنوية وتحسين أدى العامل داخل المؤسسة .

3. توصلت إلى أن العامل يسع إلى مساعدة زملائه داخل المؤسسة وقد قدرت نسبة الموجبين من العمال بأنهم يقومون بمساعدة زملائهم ب 83.33%، أما فيما يخص العمال الذين يقومون أحيانا بمساعدة زملائهم في العمل فتبلغ نسبتها 16.67% .

يتبين لنا أن هناك تعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا يرجع إلى الروح المعنوية العالية بين العمال ووجود تنسيق بين مصالحهم، لان من الضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء العلاقات.

ومن خلال النتائج السابقة والمتعلقة بما إذ كان يؤثر التعاون والروح المعنوية على أدى العامل فقد تبين أن التعاون و روح المعنوية تؤثر بصورة مباشرة على أدى العاملين.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية:

كمال بوقرة: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة، ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، 2007، إشكالية الدراسة:

تعيش مؤسسات مجتمعات العالم الثالث عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا وضعا اجتماعيا واقتصادات في عدم نجاحها فقد أصبح يشكل عائقا على ميزانية الدولة يرجع هذا إلى أساليب السير المستوردة الموجودة في بيئة خاصة ذات مستوى ثقافي وعلمي وإلى ثقافة الافراد داخل المنظمة. يتمثل السؤال الرئيسي لهذا البحث في:

ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية ؟ أو بشكل آخر إلى حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار فعالية المؤسسة الجزائرية و تحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية و التنمية.

حيث طرحت 5 فرضيات

- 1- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
- 2- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما ازد تعرضا للإصابات و الأمراض المهنية.
- 3- كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- 4- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا في العمل.

<sup>1</sup> بن زاف جميلة، المرجع السابق.

5- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران

العمل

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي<sup>1</sup>

عينة الدراسة: تضم المؤسسة مجال الدراسة 363 عاملا يتوزعون على ثلاث دوائر رئيسية هي دائرة

الإنتاج وتضم 258 عاملا وإطار ودائرة الإدارة وتضم 66 عاملا وإطار والدائرة التقنية التي تضم 39

عاملا وإطار.

لهذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح نسبتها 25 بالمئة فيكون أفراد العينة

90.75 مفردة.

أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة الموجهة والمقابلة الحرة والوثائق والسجلات

بالإضافة الى استمارة استبيان.

النتائج المتحصل عليها:

- أن ظواهر عدم الانضباط في العمل منتشرة بشكل ملحوظ، حيث ينتشر التغيب والتخلف عن

الحضور للعمل في الوقت المحدد، كما تنتشر ظاهرة الانحراف من العمل قبل الوقت.

- أن حوادث العمل منتشرة بشكل كبير في مؤسسة مجال الدراسة.

- أن الصراع والنزاعات الجمالية شيء طبيعي في كل المؤسسات وخاصة مؤسسات العالم الثالث

أين لا يستطيع الموظف أن يحقق توقعاته من العمل ومن المؤسسة.

<sup>1</sup> كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة، ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة بائنة، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، 2007.

- أن الرضا الوظيفي في مؤسسة مجال الدراسة غير محقق حيث يشير % 10 من المبحوثين غير راضين عن العمل.<sup>1</sup>

- أن ظاهرة دوران العمل منتشرة بكثرة في مؤسسة مجال الدراسة سواء الدوران الداخلي أو الخارجي.

## 5- المقاربة السوسولوجية للدراسة:

### أولاً: نظرية النسق الاجتماعي:

يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية الوظيفية، وله عدة دراسات وتوضح إسهاماته في دراسة التنظيمات في مقاله التي تحمل عنوان "مقترحات لمدخل سوسولوجي لنظرية التنظيم"، حيث يرى أن دراسة التنظيم هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي، والسمة التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق، وينظر بارسونز إلى التنظيم على أنه نسق اجتماعي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية مثل الجماعات والإدارات والأقسام... الخ، وإن هذا التنظيم بدوره نسق فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر كالمجتمع. يؤكد "بارسونز" على أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء تنظيمي معين، هذا البناء التنظيمي يقوم أساساً على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي ويشغلان دائماً في تساند وتكامل واضحين وهما<sup>2</sup>:

ضرورة وجود القيم في الأنساق، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.

أهمية كل من الجماعة و الدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

كما قام بارسونز بتحليل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية، مؤكداً التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة، وقد أوضح "بارسونز" أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعاً شرعياً، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي

<sup>1</sup> كمال بوقرة، المرجع السابق.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، ص98.

يسعى النسق الأكبر وهو المجتمع إلى تحقيقها، الشيء الذي يفترض وجود قدر معين من الانسجام و التوافق بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع وان يحدد موقفه أمام أية منافسة خارجية تهدده، ومن هنا يتبين لنا النسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد كالظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم كما أن قيمة النسق تبرز جليا على ملامح التنظيم وهي المحددة لشرعيته و وجوده لذلك يتطلب وجود قواعد معيارية رسمية تغطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية، وهذه القواعد هي التي تؤدي وظيفة التكامل التنظيمي من خلال إلزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم.

ويرى "بارسونز" بان هناك أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الحفاظ على توازنه وبقائه و استمراره، اثنان منهما ذو طابع إيجابي وهما الموائمة وتحقيق الأهداف و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلبان الآخران فهما التكامل و الكمون ويتعلقان بالظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه هذه المتطلبات وان يضمن لها التحقيق إذا أراد تحقيق وظائفه، فمطلب الموائمة أو التكيف يعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية و المادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، وقد أدرج بارسونز عملية اتخاذ القرار وكل العمليات المختلفة المنظمة لها، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من اجل تحقيق أهداف التنظيم ويشير مطلب التكامل إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، أما مطلب الكمون فيشير إلى مدى ملائمة الصروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جراهام كينلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية وتطورها ونماذجها الكبرى، ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة، 1990، ص ص 282-276

ويشير هذا المطلب إلى مطلبين وظيفيين أساسيين، أطلق بارسونز على الأول اسم مطلب تدعيم النمط، وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يؤديها خارجه في الجماعات كالأ أسرة مثلا.

أما المطلب الثاني فهو يتمثل في احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك عن طريق ضمان وجود دافعية وحافز كافي لدى الفرد داخل التنظيم حتى يستطيع أداء المطلوب منه

### ثانيا: نظرية العاملين لهرزبارغ:

تقول هذه النظرية تفسر نظريته على تحفيز العاملين من حيث نوعين من العوامل .أما النوع الأول فيرتبط بالعوامل الخاصة بصحة العاملين ، والتي قد تؤدي إلى عدم قدرتهم على العمل فهي قد تسبب لهم الإحساس بالتوتر ومشاعر سلبية إلا أن أسباب الاستياء الوظيفي وهي تختلف عن أسباب الرضاء الوظيفي ومن أهم أسباب حالات الاستياء الوظيفي الأجور والمعاشات والعلاقات مع زملاء العمل .أما النوع الثاني فيعود إلى التحفيز والذي يحقق نوع من الرضا لدى العاملين .

### المجموعة الوظيفية: العوامل الصحية (أي الأساسية ) : وتشمل

- الاستمرار الوظيفي :وهي الشعور بالاستمرارية وعدم التهديد بالفصل .
- المنزلة المناسبة: والتي تتضمن المركز الوظيفي والسلطة
- الدخل المادي الكافي والمميزات: تتضمن الأجر و العلاج والمواصلات
- الإشراف والذاتية: هو وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- العلاقات الاجتماعية: تكوين الصداقات والعلاقة مع الزملاء في العمل
- ظروف العمل: وتتضمن ظروف العمل مناسبة ووسائل الأمن وتوفير أدوات العمل و

الخدمات الأساسية للعاملين



لذلك فإن هذه العوامل ليست محفز بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفز، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ليس حافز في خفض التوتر لدى العامل.

#### المجموعة الثانية: الحوافز: وتشمل

- العمل المثير: أي العمل الذي يرضي العامل من قدراته.
- التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو: أي الدخل. بوجود فرص للترقية والتطوير وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وقيادة الآخرين.
- الانجازات: أي وجود مجال لتحقيق الانجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيف

هذه العوامل هي التي تعطي محفزا ومحفزا للتوتر حسب هذه النظرية، بمعنى أن المجموعة الأولى لا تؤدي للتحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية (الحوافز).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294، 296



## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## تمهيد

أولاً: دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية

1- البعد التاريخي مفهوم الثقافة التنظيمية:

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

3- مكونات الثقافة التنظيمية:

4- مستويات الثقافة التنظيمية

5- وظائف الثقافة التنظيمية

6- العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

7- أهمية الثقافة التنظيمية

8- أهم نماذج الثقافة التنظيمية:

ثانياً: دراسة تحليلية للتوتر:

1- أنواع التوتر:

2- مصادر التوتر

3- عناصر التوتر ومراحل حدوثه

4- أعراض التوتر

5- أسباب حدوث التوتر

6- مستويات التوتر:

7- آثار التوتر في المنظمة:

8- طرق علاج وأساليب تخفيض التوتر في المنظمات:

خلاصة الفصل

## تمهيد

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجي والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم الاجتماع، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات، ولذلك وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والاستمرار. فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها، حيث أن المنظمات الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الجدية، روح المنافسة، التقدير للكفاءات والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع طرح الاقتراحات، والعمل كفريق، حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة. وقد أصبحت كثير من المنظمات تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، اعتبر ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

وسنحاول في هذا الفصل المقسم الى بحثين: المبحث الاول يتناول تقديم للثقافة التنظيمية ويضم التالي: البعد التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية، مستويات الثقافة التنظيمية، وظائف الثقافة التنظيمية، العوامل المحددة للثقافة التنظيمية، أهمية الثقافة التنظيمية، نماذج الثقافة التنظيمية. اما بنسبة للمبحث الثاني يتناول تقديم للتوتر ويضم كالتالي: انواع التوتر، مصادر التوتر، عناصر ومراحل التوتر، اعراض التوتر، اسباب التوتر، مستويات التوتر، اثار التوتر، طرق و اساليب خفض التوتر في المنظمات.

## أولاً: دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية

## 1- البعد التاريخي مفهوم الثقافة التنظيمية:

أن الأصل التاريخي للمفهوم يستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة الدراسات هاو ثرن التي أجراها التون مايو بين عامي 1924 و1933 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة التي لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979 مع بيتجير و (petigrew) في مقالة بعنوان studding on organizational الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات طابع التعبيري و الثقافي و المستخدمة عن نطاق واسع في علمي الاجتماع و الانثربولوجيا

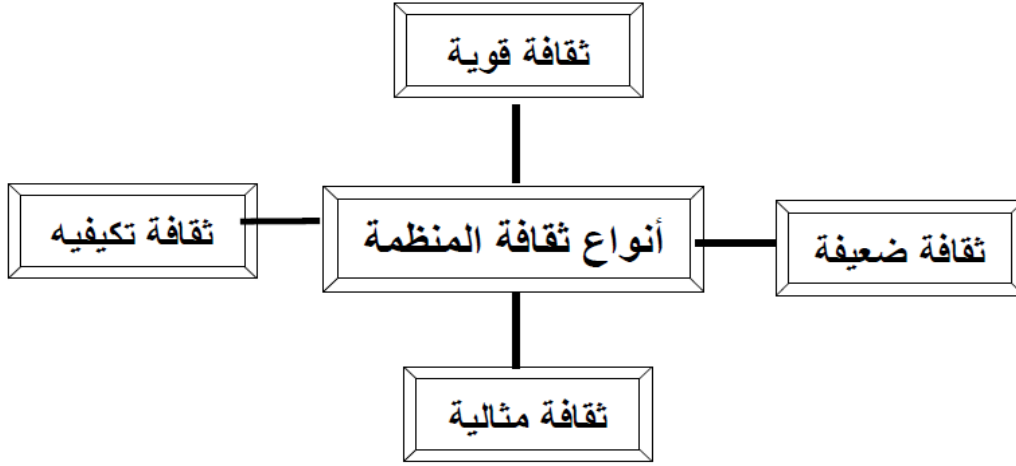
والكتابات التي بدأت ظهرت في الثمانينات بشكل منظم حول موضوع الثقافة التنظيمية تعد من أهم الكتابات حول الموضوع، كما أنها تعد الأساس التي تم من خلاله بناء هيكل وملامح وأبعاد الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية

<sup>1</sup> زيد صالح حسين سميع، أثار الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ،جامعة حلوان اليمن، 2010، ص47.

شكل (1) أنواع ثقافة المنظمة



المصدر زيد صالح حسين حميد ص 49

**1-2 الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها

✓ الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

✓ الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم.

✓ فيما يرى ستيفن روبنز Stephen . P. Robbins أن الثقافة القوية تعتمد على :عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

✓ عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على

تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء

التزامهم، إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.<sup>1</sup>

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية

**2-2 الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة

والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق

الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض

الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع

والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى

لل فرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط<sup>2</sup>

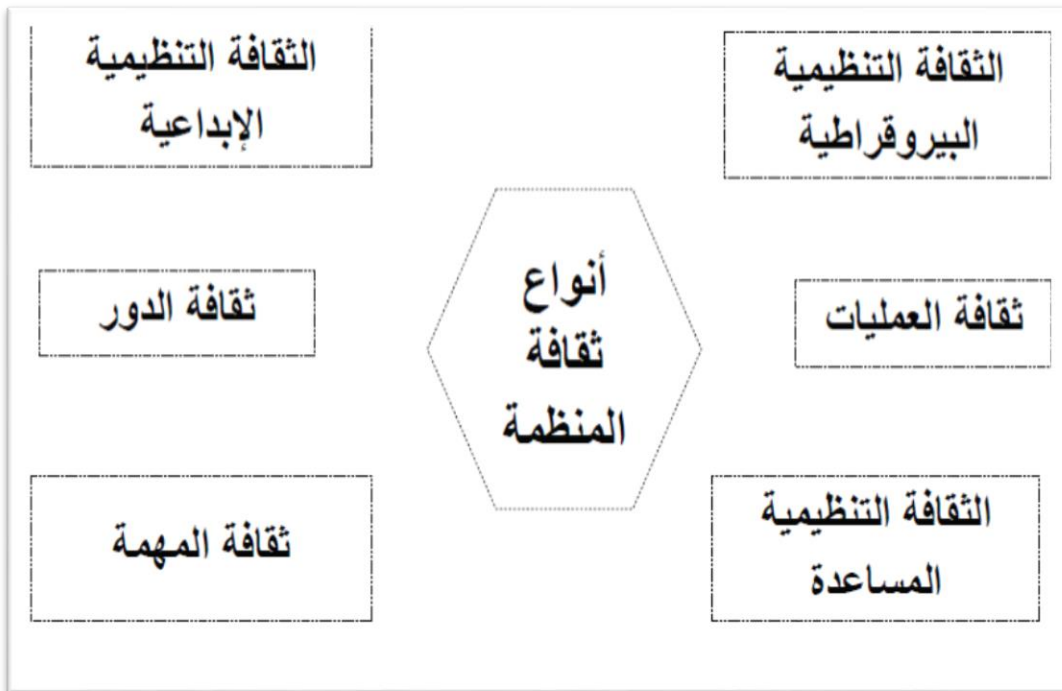
<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 90-106.

<sup>2</sup> زيد صالح حسين سميع، مرجع سابق، ص 96. 106.

2-3 الثقافة المثالية: يرى كل من Waterman, Ouchi و Drucker ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور Frederick Taylor حيث أعتبر أنه من الأفضل تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق One Best Way وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء

2-4 الثقافة التكيفية: يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري Kalory و دراكاليتالي: ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit Way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية<sup>1</sup> يوجد أيضا للثقافة التنظيمية ستة أنواع أخرى، كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح أنواع أخرى للثقافة التنظيمية



<sup>1</sup> زيد صالح حسين سميع، مرجع سابق، ص ص 10690



✓ **الثقافة التنظيمية البيروقراطية** : وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام.

✓ **الثقافة التنظيمية الإبداعية** : وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

✓ **الثقافة التنظيمية المساعدة** : وتتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

✓ **ثقافة العمليات** : ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي ، كماق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً و يهتم بالتفاصيل في عمله.

✓ **ثقافة المهمة** : تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

✓ **ثقافة الدور** : وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية<sup>1</sup>

### 3- مكونات الثقافة التنظيمية:

**القيم والمعتقدات المشتركة** : هي مجموعة الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة و التي توجه تصرفاتهم و تعد انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة و تصنف القيم إلى عدة تصنيفات:

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص ص 106.90

- **القيم الفكرية:** وهي التي تنتج عن الاتجاهات الفلسفية والعقلية للشخص وتهتم بمعرفة الأسرار والحقائق وأسباب حدوثها.
- **القيم الاقتصادية:** وهي التي تؤدي إلى الحصول على المنفعة المادية والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من ربح مادي<sup>1</sup>.
- **القيم الاجتماعية:** وهي التي تتعلق بعلاقة الفرد مع الآخرين وتفاعله معهم وانسجامه مع أفكارهم ومبادئهم.
- **القيم السياسية:** وهي التي يهتم أفرادها بالسلطة والقوة والسياسة والنفوذ.
- **القيم الجمالية:** حيث إن الفرد الذي يحب الحياة ويبني أفكاراً جمالية للأشياء هو إنسان يؤمن بالقيم الجمالية
- **القيم الدينية:** وأنصار هذه القيم يؤمنون بأن الخالق هو الله الذي يعطي كل شيء للإنسان وبالتالي فالقيم الدينية لها تأثير كبير في سلوكيات الأفراد سواء في المجتمع أو في المنظمة<sup>2</sup>.

#### 4- مستويات الثقافة التنظيمية

"تحدد الثقافة التنظيمية الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين والأسلوب الذي يتعامل به الأفراد داخل المنظمة مع بعضهم سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية.

"وتتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي في ثلاثة مستويات أساسية المجتمع والصناعة أو النشاط ومنظمة.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط2 2008ص303

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار الغريب للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ص87،

**4-1. ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة و التي يتناقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة أو تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم والنظام السياسي الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

**4-2. ثقافة النشاط:** وتعتبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، إذا إن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه والذي يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات مضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة<sup>2</sup>

**4-3. ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والكبيرة ثقافات مختلفة عن منظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة من مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام و قطاعات المنظمة ويرجع هذا إلى الأف ا رد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

<sup>1</sup> مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص406

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر نفس المرجع ص418

" فتقافة المنظمة هي مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتاج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التي تحددها المنظمة كذلك من شأنه أن يوحد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>

### 5- وظائف الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تزيد من التماسك و التماثل السلوكي للأفراد داخل المنظمة: وبالتالي ويمكنها أن تحل محل الجوانب الرسمية. فاللوائح التنظيمية يعملان لتحقيق هدف واحد وهو الالتزام التنظيمي و السلوكي للأفراد.

- تميز الثقافة التنظيمية بين منظمة وأخرى.
- تمنح الموظفين شعورا بالهوية.
- تسهل التزام الشخص لشيء أكبر من مصلحته الشخصية.
- تساعد على استقرار النظام الاجتماعي داخل المنظمة.
- تسهل الالتزام للجماعة بدلا من اهتمام بالفرد بذاته.
- تؤثر على معايير فاعلية السلوك التنظيمي (أداء - رضا).
- تساعد الثقافة القوية في حل النزاعات.

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد . بوضياف، المسيلة، 2006 ، ص24

- تساعد على زيادة الولاء التنظيمي للعمال داخل المنظمة.<sup>1</sup>

تتلخص وظائف ثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام. القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزز استقرار النظام: بتشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.
4. تشكل السلوك: وذلك من خلال مساعدة الأفرد على فهم ما يدور حولهم.
5. إحداث التكامل والتنسيق الداخلي: إذا تسهم الثقافة التنظيمية في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول
6. التكيف الخارجي مع البيئة: إذا تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجارب مع احتجاجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين و طرائق التعامل معهم".

## 6- العوامل المحددة لثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر و أهمها:

1. العناصر الشخصية لأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.

<sup>1</sup> شعبان علي السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2009، ص 432.430 .

2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تنفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه
3. البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على
4. المكافآت والجوائز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
5. الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق تعامل الأفراد بين بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع

### 7- أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم<sup>1</sup>.
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية القوية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار التميز، والزيادة، والتغلب على المنافسين.

<sup>1</sup> سامر قاسم، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد 5، جامعة تشرين، 2014، ص ص 221

✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصراً فعالاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الاجراء الرسمي أو الصارم لتأكيد السلوك المطلوب

✓ تعبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتقاني في العمل، وخدمة العميل.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها الموظفين المجتهدين

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.<sup>1</sup>

## 8- أهم نماذج الثقافة التنظيمية:

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحليلين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعي لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، والتطبيق والقبول، والرفض، والتعديل والتطوير. ولا ريب، فقد أحدثت تلك الإسهامات ألواناً شتى من حيث سعة التحليل،<sup>2</sup> وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة. وحيث إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات

<sup>1</sup> خضير كاظم ومحمود الفريجات، السلوك التنظيمي والمفاهيم المعاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2009، ص1، ص265.

<sup>2</sup> زايد صالح حسين سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص - ص 80.73 .

من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لازالت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وسيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كآلاتي:

### 1. نموذج القيم المتنافسة:

يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من اهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الاعمال حول العالم وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الافراد و يركز بشكل اساسي على الصراع ما بين الاستقرار و التغيير، و الصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة و بين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحية التنظيمية يمكن معرفة التناقضات و الظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية و العمل على تغييرها واحداث التوازن ما بين هذه الصراعات و التناقضات<sup>1</sup>

### 2. نموذج "ديسون":

قدم "ديسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على ثلاثة ابعاد رئيسية كما يلي:

بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الافراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكن، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما اذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، و يتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية:

<sup>1</sup> زايد صالح حسين سميع، مرجع سابق، ص 81.



وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدوة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق و يشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية:

خلق التغيير، والتعليم التنظيمي، والتركيز على العملاء<sup>1</sup>.

### نموذج Hofsted 1980

تبنى Hofsted المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي وينتمي نموذج Hofstede إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وادارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف هذا النموذج سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة. تدور فكرة هذا النموذج حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديد لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة.

وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

✓ التفاوت بتوزيع القوة: مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.

<sup>1</sup> زايد صالح حسين سميع، مرجع سابق، ص 83.

✓ الفردية والجماعية: مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي

✓ تجنب عدم التأكد: مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى

✓ الذكورة والأنوثة: مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنشطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

✓ التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.<sup>1</sup>

### نموذج 1981 " Ouchi " :

انطلقت فكرة نموذج (Ouchi) من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z) التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها، النموذجية

1 بوذيب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل للاحداث التغيير التنظيمي، حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص - ص62 . 80.

لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود

فروق ثقافية بينهما وتمثل تلك المعالم كالاتي

- ✓ الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
- ✓ التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين .
- ✓ تنمية روحية المسؤولية الفردية .
- ✓ اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة .
- ✓ نظام رقابة أقل رسمية .
- ✓ اتخاذ القرارات بالاتفاق والمشاركة .
- ✓ بطئ معدلات الترقية<sup>1</sup> .

لقد تمكن Ouchi في 1981 أن يحدد عددا من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية انطلاقا من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين.

وأكد ( Ouchi ) على أن الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية. فهو يحث إدارة الشركات الأمريكية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة .

يتطلب تطبيق أفكار هذا النموذج في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج

<sup>1</sup> 1 بوذيب دنيا نفس المرجع السابق، ص . ص، 62 . 64.

Ouchi للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> بوذيب دنيا، نفس المرجع السابق، ص 66.

ثانيا: دراسة تحليلية للتوتر:

### 1- أنواع التوتر:

تختلف أنواع التوتر وفقا لكيفية تصنيفه ولكل نوع خصائص ومواصفات وطرق التعامل معه ومن بين

هذه التصنيفات وفق: . التوتر الايجابي والسلبي وأيضا وفق شدة التوتر وضعفه

✓ **التوتر الإيجابي**: وهي الضغوط التي ينجح العامل في التكيف الإيجابي معها وتحويلها إلى

حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والمكثبي فقد يواجه التوتر

بإيجابية ويكون مصدر للنجاح وذلك في حالة استخدامه للتحكم في استجابته للضغوط, فمن

أهداف التوتر الإيجابي تنمية قدرة العامل على العمل الذاتي حيث يكون قادرا على توجيه

نشاطاته بنفسه

✓ **التوتر السلبي**: يقصد به الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذي القرار والعمال

مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية فيما يلي:

أ- انعدام الرغبة في العمل داخل المكتبة وكبت جميع دوافع الإبداع.

ب- إتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية.<sup>1</sup>

ج- زيادة الشعور بالإحباط والعدوانية وتحفيز الذات.

د- وهذا يؤدي إلى تراجع مستوى عمل العامل واضطراب العلاقات الإدارية والتنظيمية له.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الملحم عبد المحسن، وليد. ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. مذكرة ماجستير: مذكرة

العلوم الأمنية: جامعة نايف العربية.ص28 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص21

الجدول رقم (01): الفرق بين التوتر الايجابي والسلبي<sup>1</sup>

الايجابية	السلبية
. يمنح دافع للعامل	. يسبب انخفاض الروح المعنوية
. يساعد على التفكير	. يولد الارتباك
. يساعد على التركيز على النتائج	. يدعو للتفكير بالمجهود المبذول
. يجعل العامل ينظر الى العمل بتحدي	. يجعل العامل يفض تراكم العمل عليه
. منح الاحساس بالمتعة والشعور بالإنجاز	. الشعور بالأرق
. تمد العامل بالقوة والثقة	. ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عليه
. التفاؤل بالمستقبل	. الإحساس بالقلق
. النوم الجيد	. الشعور بالفشل والتشاؤم من المستقبل

## 2- مصادر التوتر

تتعدد مصادر والتوتر في المنظمة من عوامل داخلية وخارجية التي تشترك أثرها على مستويات الأداء وعلى حالة العامل وعلى علاقات الشخصية مما تؤدي للقلق والأمراض ويمكن تصنيف مصادر التوتر وتلخيص أهم أسبابها على النحو التالي:

### 2-1 مصادر التوتر المتعلقة بالوظيفة:

#### 2-1-1. صراع الأدوار:

<sup>1</sup> ممدوح زيدان. تقييم الأداء ومواجهة الازمات. مصر: مجموعة النيل العربية،. 2003 ص 127 .

يلعب العمال عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة للعمال الآخرين وأحيانا تكون هذه الأدوار والتوقعات متعارضة وإذا أضيفت رغبة المرؤوس في الالتزام بمعايير الجماعة و رغبته في تحقيق طموحاته الشخصية فإن الأمر يزداد تعقيدا

الاختلاف بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب الصراع على السلطة

العوامل الشخصية التي تتعلق بحالات الوظيفة العمال ومن أمثلة تلك الحالات : وفاة قريب، تغيير

الوظيفة<sup>1</sup>

### 2-1-2 غموض (عدم وضوح) الدور:

تشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من العامل الذي يشغل مركز معيناً، ويعني غموض الدور والافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها العامل .في أداء دوره بالعامل مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته .ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرائق التقييم المستخدمة.

بالإضافة إلى نقص التغذية المرتدة لدي العمال من جراء العمل الذي يقومون به .الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي وعدم الثقة بالنفس .مما يؤدي في النهاية إلى التفكير في ترك العمل<sup>2</sup>.

### 3-1-2 كثرة المهام في العمل:

وتحدث عندما تكون المهام أكثر مما يسمح به الوقت، وقد يكون كثرة العمل بسبب تكرار نفس المهمة لمرات عدة مما يسبب الملل، أو تكون المهام متنوعة لكنها كثيرة قياسا للوقت المحدد للإنجاز، مما

<sup>1</sup> ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل إلى المهارات. مصر: شركة الجلاء للطباعة، . 2003 ص358 .  
<sup>2</sup> الملحم عبد المحسن، وليد. ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. مذكرة ماجستير: مذكرة العلوم الأمنية : جامعة نايف العربية. ص28 .

يتطلب السرعة في الأداء لإنجازها ، وما يرافق ذلك من مشكلات في جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، فكثيرا يعاني بعض المدراء من كثرة التنقل والسفر، وتشير الدراسات إلى أن كثرة المهام ترتبط بالمشكلات الفسيولوجية، والإرهاق، والإحباط، وانخفاض الرضا الوظيفي

#### 2-1-4 قلة المهام المطلوبة من الفرد:

فبعض الموظفين يشكون من أن ليس لهم عمل يقومون به، مما يشعرهم بالملل، وان رؤسائهم لا يعطونهم الثقة الكافية، ولا يشعرونهم بالمسؤولية، وان العمل لا يوظف طاقتهم، ويبدو أن البطالة المقنعة مسئولة على توفير أعداد كبيرة من الموظفين لانجاز مهام محدودة يمكن أن تتحقق بعدد اقل منهم<sup>1</sup>.

#### 2-1-5 صعوبة المهام:

والتي تعني بان المهام في مستوى تعقيد أعلى من قدرة الفرد، خاصة في الوظائف التي تتطلب دقة وتركيز ذهني عالي، أو تلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، بحيث قد يشعر الفرد بالخوف من ارتكاب خطأ فادح يؤثر على صحته وسلامته والآخرين.

#### 2-1-6 ضعف السيطرة على العمل:

أي أن الموظف ليس لديه الحرية والاستقلالية الكافيتين لاتخاذ قرارات بشأن عمله وتحديد متى وأين وكيف يؤدي العمل، والعامل على خط الإنتاج فمقيد بشكل دقيق بكل تفاصيل عملهم وتشير الدراسات أن ضعف الشعور بالسيطرة على العمل يرتبط بمستويات عالية من التوتر والأعراض الصحية، والغياب، ودوران العمل، فضلا على أن العمل في بيئات سريعة التغيير تضعف قدرة الفرد على السيطرة على تفاصيل عمله وبيئته.

<sup>1</sup> عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، ص2005، ص79



لا شك أن ما ذكر ليس كل مصادر الضغط المتعلقة بالعمل نفسه، فمن الصعوبة الإلمام بها جميعاً، غير انه يمكن الإشارة إلى أن هموم الترقية لدى الموظف، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، وعملية تقييم أدائه، جميعها مواقف ضاغطة لأغلب الموظفين.<sup>1</sup>

## 2-2 مصادر التوتر المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

### 1-2-2 مشكلة التعامل مع الآخرين:

كالتعامل مع نوعيات صعبة من الجمهور وكذلك العمل مع رئيس كثير النقد قاس ولا يراعي الجوانب الإنسانية ولا يقدر مجهودات الفرد، وأحياناً يكون زملاء العمل لا يقدمون الدعم الاجتماعي أو المساعدة المهنية لزملائهم الآخرين ويثيرون مشكلات عدة تولد نوعاً من التوتر في العلاقات ولا تكاد منظمة تخلو من مشكلة الصراعات الشخصية.

### 2-2-2 ظروف العمل الطبيعية:

كالحرارة ورطوبة المكان، وعدم توفر مصادر للتهوية أو الإضاءة الجيدة، وكذلك الضوضاء الناتجة من الأجهزة والآلات والمعدات، أو تلك الناشئة من خارج العمل كالسيارات، وكذلك التعامل مع المواد الكيميائية الخطرة.<sup>2</sup>

### 3-2-2 التغيير التنظيمي:

حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه الموظف من روتين وإجراءات ونظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد، مما يدفعه لمقاومة التغيير، الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه

<sup>1</sup> عثمان حمود الخضر، نفس المرجع ص 81

<sup>2</sup> صلاح الدين ، محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ،

2002، ص 325

## 2-2-4 المناخ التنظيمي:

ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها حيث يشكل مناخها العام كل من أسلوب القيادة ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها حيث يشكل مناخها العام كل من أسلوب القيادة التنظيمية (متشدة . متسببة . ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية (كفايتها . تجديدها) وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة (معقدة . بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمائية، سلعية) وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص، بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمنظمة (تحت الإنشاء . العطاء . تقهقر) كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد، فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، وتلك التي في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً.

## 2-3 مصادر الضغوط المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلبياً أو إيجابياً، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين العمالة والضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغير الأنظمة السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصالحه من الضياع. ونذكر هنا بأننا في الغالب لا نتعرض إلى مصدر واحد للضغط في نفس الوقت، بل إلى عدة مصادر يمكن أن تتراكم لتشكّل عبء نفسياً على الفرد<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين، محمد عبد الباقي، مرجع سابق ص 82،83

الجدول رقم (02): مصادر التوتر في المنظمة<sup>1</sup>

7. الحاجة إلى التدريب وزيادة المعلومات	1. المستفيدون من المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى دورات تدريبية لتذكر المعلومات السابقة</li> <li>• عدم وجود معلومات لأداء العمل بكفاءة</li> <li>• قلة خبرة المدربين وعدم قدرتهم على الإجابة على كافة الاستفسارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسئلة وقت الانشغالات</li> <li>• المستفيدون ذو المشاكل</li> </ul>
8. الملل من الروتين في العمل	2. عبء العمل في المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنازع الاحتياجات بين العمل و الحياة</li> <li>• عدم القدرة على تخمين ردود أفعال الآخرين</li> <li>• عدم القدرة على ضبط العمل المكلف به</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم كفاءة الموظف</li> <li>• الأعمال المستعجلة</li> <li>• تأخير العمل</li> <li>• العمل أكثر من الطاقة</li> </ul>
9. التقنيات والأجهزة المستخدمة	3. الإشراف والإدارة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأعطال التقنية</li> <li>• الأعطال في ذروة العمل المتأخر</li> <li>• الاستجابة البطيئة من النظام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم معرفة المشرف</li> <li>• الإشراف غير الثابت</li> <li>• عدم الأخذ برأى العاملين ذو الخبرة</li> </ul>
10. البيئة المادية	4. برامج العمل اليومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجو العام للمنظمة</li> <li>• عدم وجود الخصوصية</li> <li>• بيئة العمل المزدحمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأعمال الكثيرة غير المتجانسة</li> <li>• البيانات الكثيرة التي تحتاج إلى الإدخال</li> <li>• الأسئلة الصعبة التي لا يمكن توقعها</li> <li>• عدم القدرة على ترتيب الأولويات</li> </ul>
11. طبيعة العمل	5. التغذية المرتدة الايجابية

<sup>1</sup> ممو، البيضاء. ضغوط العمل وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات جامعة العربي . التبسي-تبسة: -مذكرة ماستر: علم المكتبات :جامعة العربي التبسي:تبسة،. 2016 ص45 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمل خالي من التحدي</li> <li>• عمل روتيني وممل</li> <li>• كثرة التقارير والاحصاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الإشادة بالعمل الجيد</li> <li>• عدم الحصول على معلومات راجعة</li> </ul> <p>إيجابية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم النظر إلى الموظف كمحترف</li> <li>• عدم إدراك المستفيدين لأهمية المهنة</li> <li>• المرتب المنخفض</li> </ul>
<p>12. التغيير</p>	<p>6. زملاء العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التغيير المستمر</li> <li>• تغيير السياسات وطريقة العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود روح الجماعة والتعاون</li> <li>• الموظفين غير الملتزمين بالعمل</li> </ul>

### 3- عناصر التوتر ومراحل حدوثه

#### 3-1 عناصر التوتر:

التوتر عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد من عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي ومن خلال هذا يمكن

تحديد أهم عناصر التوتر كالأتي :

✓ **العنصر المثير** : يشمل على الضغط و المؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد تأتي

هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو العمال.

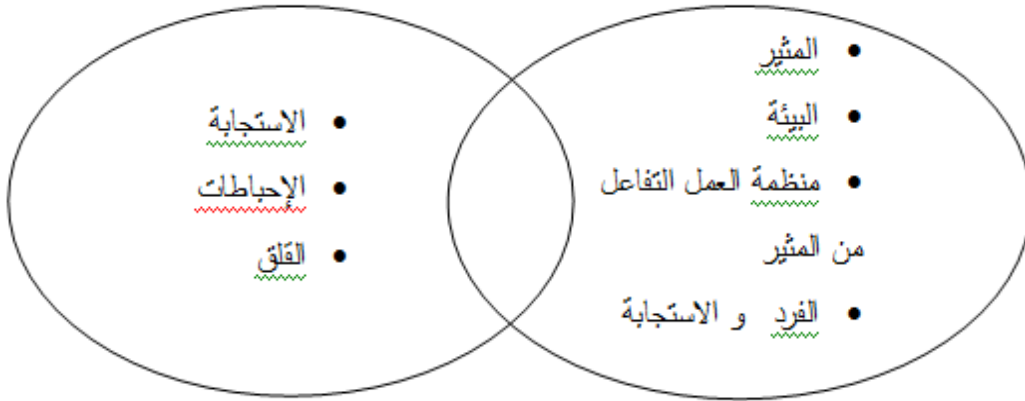
✓ **عناصر الاستجابة**: تكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط.

✓ **عنصر التفاعل** : هو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات

والاستجابات ويأتي هذا التفاعل مع عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في المنظمة والمشاعر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الباقي، صلاح الدين . السلوك الفعال في المنظمات . مصر : دار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002 ص.311

الشكل رقم (03): يوضح عناصر التوتر<sup>1</sup>



2-3 مراحل حدوث التوتر:

✓ **مرحلة نشوء الضغط:** وهي مرحلة ميلاد التوتر وظهور أول بوادره، وإن كان يبدو للعامل أنه غير ذي أهمية، ويؤدي إلى هذا التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

✓ **مرحلة نمو الضغط:** وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى العامل والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

✓ **مرحلة اكتمال التوتر ونضوجه:** في هذه المرحلة يكون التوتر قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يزيد من حدة التوتر.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص311

✓ **مرحلة انحسار التوتر وانكماشه:** وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف التوتر على متخذ القرار، بل مساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ في التحول من المعارضة ومن إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة والتعاون الكامل، ثم يختفي الضغط.

✓ **مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:** وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها استمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

أ- التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها.

ب- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها<sup>1</sup>.

#### 4- أعراض التوتر

تختلف أعراض التوتر من شخص إلى آخر بحسب قدرة الشخص على التعامل مع الموقف الذي نجم عنه التوتر وبشكل عام يمكن تقسيم هذه الأعراض إلى:

4-1 **أعراض نفسية وتشمل:** الشعور بالعصبية أو التحفز ' الخوف وعدم الإحساس بالراحة ' الكسل وفقدان الشهية أو زيادتها آ الأرق ' ضعف التركيز ' الضحك أو البكاء بدون سبب.

4-2 **أعراض فسيولوجية جسمية:** كخفقان القلب، مشاكل في التنفس، رعشة في اليدين وغير ذلك.

ويؤثر القلق النفسي أيضا على التفكير التركيز والذاكرة مما يكون له مردود سلبي على التحصيل العملي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم. الإدارة الفعالة للوقت، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع الاردن، 2013. ص 156، . 157،

<sup>2</sup> فهد خليل زايد، محمد صلاح رمان، التوترات الحياتية وكيفية التعامل معها، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع،

3-4 أعراض سلوكية : من بين الآثار التي تترتب على إحساس العامل بتزايد الضغوط عليه وحدث بعض التغييرات في عاداته وأنماط سلوكه وعادة ما تؤدي تلك التغييرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغييرات ما يلي المعاناة من الأرق. الإفراط في التدخين. اضطراب الوزن فقدان الشخصية. التعبير في عادات النوم. 1.

### 5- أسباب حدوث التوتر

كثيرا ما تكون دراسة أسباب التوتر هي البداية الرئيسية للتعامل مع أوضاعه المتحركة، وعلى ذلك فان تحليل ومعرفة الأسباب يؤدي إلى فهم الظاهرة، واهم أسباب التوتر هي ما يلي:

1-5 التوتر الذاتي: هو توتر يحدث من الداخل، أي له عوامله الذاتية وأسبابه التي تتحقق داخل الذات، وهو كثيرا ما لا يخرج عنها، ويتم حدوث هذا التوتر تبعا لعوامل ذاتية، خاصة تلك التي تنبعث من الذات، سواء بأحلامها وطموحاتها وأمالها، وهو توتر متصاعد ويتصل بالآتي:

✓ الطموحات الذاتية.

✓ الإمكانيات والموارد الذاتية.

✓ الوعي الإدراكي الشامل للذات.

✓ التفاعلات الارتباطية العامة للذات.

✓ مولدات الضغط الذاتية والقدرة على تحملها.

<sup>1</sup> العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط. 2. الأردن: دار وائل للنشر، . 2005 ص .

**2-5 القلق والخوف:** على الرغم من ان الخوف والقلق غريزة طبيعية، فهو توتر بالغ الأهمية، سواء الذي يحدث نتيجة الخوف من فقدان شيء محدد بذاته أو نتيجة الخوف من حدوث خطر محدد بذاته أو ما يمكن أن يحدث من أخطار يصعب التغلب عليها خاصة في ضوء:

✓ تجارب الماضي مع الفرد ذاته.

✓ الأوضاع التي يمر بها الفرد ذاته.

✓ الطموحات والآمال التي يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها

✓ عمليات الانسجام والتوافق مع متطلبات تحقيق الطموح.

✓ الارتباطات الأدائية العامة المتحققة في كل منها.

**3-5. الطمع والرغبة في الاستحواذ:** وهي السبب الرئيسي في قيام التوتر، وفي تمكنه من الأفراد،

ومن شعوب، ومن الدول، خاصة ما يتصل بقضايا الاستيلاء على ما لدى الآخرين من عناصر الثروة

الضخمة، حيث يعمل العديد من الأفراد على التعامل مع العديد من القوة الضعيفة للاستيلاء والاستحواذ

على لديها من عناصر الثروة، والتحكم فيما لديها من الموارد عامة.1

**4-5 الآمال والطموحات والأهداف:** في سعى الدول والأفراد إلى مواصلة الحياة، تقوم بترجمة آمالها

وطموحاتها وأهدافها إلى برامج عمل تنفيذية، خاصة أن الآمال والطموحات والأهداف العليا كثيرا ما

تتجدد، وهي وإن كانت مشروعها، إلا أنها في الوقت ذاته تفرض نفسها بمعطيات كثيرة بعضها داخلي

ذاتي بحكم النشأة والتكوين، والآخر خارجي بطبيعة التي تؤثر في تطوره وفي أدائه.

**5-5. الأحلام والأهواء و الميول:** وهو ما يتصل بأحلام صعبة التحقيق، و بأهواء تبدو مستحيلة،

و بميول كبير، و هي جميعا تنتاب الكيان الإداري الذي أصيب بها وهي تشكل الجانب الشاق الذي

<sup>1</sup> محسن احمد الخضري، ادارة التوتر، دار اترك النشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص161.169



يحتاج إلى فهم ووعي إدراكي شامل، فهي سبب رئيسي و حقيقي في حدوث التوتر، وهي تأخذ جانبين أساسيين هما:

✓ الجانب الأول: مدى صعوبة تحقيق الأحلام.

✓ الجانب الثاني: مدى توافر إمكانيات تحقيق هذه الأحلام

5-6. الرغبة في السيطرة على الآخرين: من مقتضيات الحياة امتلاك القدرة على التحكم بالآخرين وقيادتهم وتوجيههم، وهي قدرات تستمد شرعياتها ومن ثم فاعليتها من خلال تلك القدرة، سواء كانت قدره: قانونية، أو تشريعية، أو كانت قدرات إدارية، أو قدرات اقتصادية... الخ

حيث تنشأ هذه الرغبة مع تنامي دور الزعامة والقيادة لدى هذه الفرد، وتزداد بدرجات متفاوتة وهي ضغوط وتوتر حادث عن تنامي الشعور بالقوة والقدرة، وعن ازدياد الرغبة في تحدى الأوضاع القائمة، والتوجه إلى قيادة هؤلاء الأفراد، والذين لا يملكون إلا الانصياع والخضوع في الوقت الراهن لهذه الرغبة المسيطرة، والتي يتم التعامل معها في إطار عناصر الجذب التي تتم تداولها وانطلاقها في هذا الإطار.<sup>1</sup>

5-7. السعي الحثيث نحو القوة: في إطار الصراع القائم ما بين محاولة الحصول على القوة، وما بين معارضة هذا الحق ينشأ التوتر، وتصبح عملية السعي للحصول على قوة اعلي مما هو متاح، وعملية التكافؤ، وهو ما يتطلب من أطراف العملية التبادلية فهم جيدا لهذا الحد من التوتر حتى لا يتحول إلى وسيلة للتدمير الكيان الإداري، سواء الساعي للحصول على القوة ، أو الذي يعمل على عدم الحصول عليها

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص173

## 5-8 إحساس متراكم بالحرمان والإحباط:

كثيرا ما يؤدي الإحباط إلى إصابة الفرد بالاكنتاب، والى حدوث حالة اغتراب ما بين الفرد ومجتمعه الذي يعيش فيه، وحدث حالة انفصال وانفصام بين كلاهما، فيصبح الفرد غريبا عن مجتمعه وعن عمله الذي يقوم به ويحدث حالة تعارض بين مصالح الفرد ومصالح المجتمع ومصالح العمل ويتضح في:

- فالعامل يضغط للحصول على أعلى أجور
- صاحب العمل يضغط للحصول على أعلى الأرباح
- الإدارة تعمل للحصول على أعلى المكافآت

وفي ظل هذا التصاعد تحدث حالات الاغتراب والانفصام والانفصال، ويتحول كل طرف الى الصراع بدلا من التعاون ويتحول كل طرف إلى أداة للحصول على أعلى وأكبر استفادة، ويتحول عدم الحصول عليها الى شعور قاسي بالحرمان، وإلى ازدياد للسخط في ظل تصاعد عائد الطرف الاخر وبصفة خاصة القوى العاملة التي يزداد شعورها بالحرمان في ظل تصاعد مستويات المعيشة وتكاليفها وثبات الأجور وعدم زيادتها وهو دافع رئيسي وسبب قوى لإحداث التوتر.<sup>1</sup>

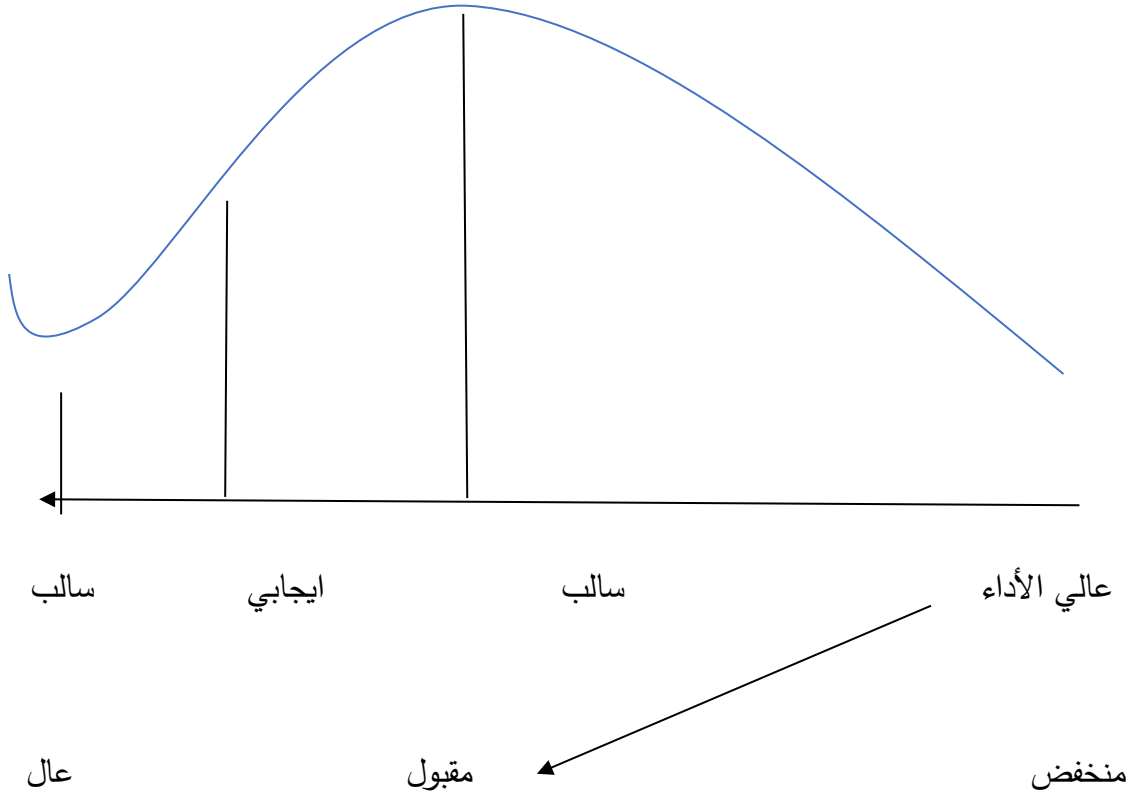
## 6- مستويات التوتر:

✓ **المستوى المرتفع:** هو التوتر السلبي الذي يشعر العامل بتراكم العمل عليه ويسبب انخفاض في روحه المعنوية ويولد ارتباكا عنده ويشعره بالفشل والتشاؤم، مثال على ذلك الأعمال المتراكمة على العامل والضغوط الممارسة من طرف رؤساء العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 180

✓ **المستوى المقبول** : هي من التوتر الإيجابي والذي يشعر العامل بالمتعة في العمل وعلى قدرته الفائقة على حل المشكلات وتتميز بأنها تغطي شخصية العامل الحيوية والنشاط والتفاؤل والقدرة العالية على التفكير بتركيز على حل المشكلات

✓ **المستوى المنخفض** : وهي من التوتر السلبية الذي يشعر العامل بالملل والإجهاد والإحباط ويسبب له الشعور بالضعف. وهذا ما يؤدي إلى عدم إتمام العمل بإتقان وعدم ميالة به<sup>1</sup>



الشكل رقم (04) : مستويات التوتر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عياصرة، معين محمود؛ أحمد، مروان محمد. إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. الأردن: دار الحامد لنشر التوزيع، 2008، ص111.110 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص ص111.110

## 7- آثار التوتر في المنظمة:

يوجد للتوتر آثار إيجابية وأخرى سلبية:

### 7-1. الآثار الإيجابية:

- ✓ تحفز على العمل
- ✓ تجعل العامل يفكر في العمل.
- ✓ يزداد تركيز العامل على العمل.
- ✓ -ينظر العامل إلى عملية بتميز.
- ✓ التركيز على نتائج العمل.
- ✓ النوم بشكل مريح.
- ✓ المقدره على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- ✓ الشعور بالتعب.
- ✓ تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- ✓ النظر للمستقبل بتفاؤل.
- ✓ المقدره على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عن مواجهة تجربة غير سارة

### 7-2. الآثار السلبية

يترتب عن الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الصادرة للعامل والمنظمة وأهمها ما

يلي:

- أ - آثار الضغوط على الأفراد: حيث يغير عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة وتتمثل في
- آثار سلوكية: من بين الآثار التي تترتب على إحساس العامل بتزايد الضغوط عليه وحدث بعض التغيرات في عاداته وأنماط سلوكه وعادة ما تؤدي تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار

سلبية ضارة سواء في الأجر، العدوانية والأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات ما يلي المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين. اضطراب الوزن. فقدان الشخصية. التعبير في عادات النوم. استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية والتخريب، عدم احترام الأنظمة والقوانين المرعبة في المنظمة<sup>1</sup>.

- أثار نفسية ( سيكولوجية ) : يترتب على إحساس العامل بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير العامل وعلى علاقاته بالآخرين من أهم هذه الأعراض الحزن والكآبة والشعور بالقلق ، التشاؤم ، عدم التركيز ، فقدان الثقة.

آثار جسدية :تمتد نتائج الضغوط على المكتبي لتحث بعض الآثار السلبية الضارة على المكتبي وسلامته البدنية ومن أهم الأمراض الجسدية : الصداع ، السكري ،أمراض القلب

- أثار التوتر على المنظمة:

- ✓ زيادة التكاليف المالية (تكاليف التأخر والغياب والتوقف عن العمل. الآلات وإصلاحها)
- ✓ تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- ✓ صعوبة التركيز على العمل
- ✓ الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- ✓ الغياب والتأخر عن العمل
- ✓ عدم الرضا الوظيفي
- ✓ ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات
- ✓ عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- ✓ سوء العلاقات بين عمال

<sup>1</sup> العميان، محمود سلمان .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2005 ص127 .

✓ سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات

✓ التسرب الوظيفي (دوران العمل)<sup>1</sup>

## 8- طرق علاج وأساليب تخفيض التوتر في المنظمات:

8-1 طرق علاج التوتر من قبل المنظمة: لتقادي التوتر هناك عدة طرق من بينها:

8-1-1 الطرق والوسائل المتصلة بسياسات المنظمة:

❖ الاهتمام بمراجعة الهيكل التنظيمي واختصاصات الوظائف

❖ وضوح فرص الترقية بالهيكل التنظيمي للمنظمة

❖ تحديد معايير واضحة للاختيار والترقية

8-1-2 الطرق والوسائل المتصلة بسياسة العمالة للمنظمة:

❖ دراسة مسببات الضغوط المنظمة

❖ الاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنظمة

❖ إتباع المنظمة أساليب حديثة في تقييم عمل العاملين

❖ دراسة القرارات الخاصة بالتحركات الجغرافية للعاملين

8-1-3 الطرق والوسائل المتعلقة بسياسة التدريب داخل المنظمة:

❖ إعداد البرنامج التدريبية عن التوتر داخل المنظمة

❖ إعداد برنامج تدريبية لتحليل الذاتي للمنظمة

8-1-4 الطرق والوسائل المتصلة بتنظيم العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين بها:

❖ الاتجاه نحو المشاركة في اتخاذ القرار

<sup>1</sup> العميان، محمود سلمان. مرجع سابق . ص 128 .

❖ تعريف المنظم بقنوات تلقي الشكاوى<sup>1</sup>

### 2-8 أساليب تخفيض التوتر في المنظمة:

تتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع التوتر ويمكن حصرها فيما يلي:

#### 1-2-8 الأساليب الشخصية الدفاعية:

تتعدد الأساليب الشخصية التي يمكن استخدامها بدءاً من التدخل الطبي والتمارين الرياضية. وتغير النظام الغذائي حتى العلاج النفسي والتغير الوظيفي ويهدف العلاج النفسي والتغيير والتجديد الوظيفي ويهدف العلاج النفسي إلى إعادة بناء الشخصية لتخفيض حدة التوتر أو جعلها أكثر تحملاً له.

#### 2-2-8 الأساليب التنظيمية الهجومية:

- تفويض السلطة إذ يزيد حجم المؤسسات عن عمل يقوم به الآخرين ويقلل عن عبء العمل في

المنظمة

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتعديل سياسة التنظيمي وتعديل سياسة التوظيف داخل المنظمة

- تحسين بيئة العمل المادية للعاملين

- تحسين المناخ التنظيمي وتنمية الثقة بين العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الباقي، صلاح الدين. مرجع سابق. ص 132 131 .

<sup>2</sup> بوشیخة، نادر أحمد. مدخل إلى الإدارة الفعالة للوقت. الأردن: دار المسيرة للنشر، 2009 ص. 306.

## خلاصة الفصل:

الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمات، وبهذا الصدد قمنا بالتعرف عليها من خلال التعرف على أهميتها وخصائصها ومصادره وأنواعها ومستوياتها ووظائفها والعوامل المحددة للثقافة التنظيمية هي تلك القيم والمعايير والمعتقدات والأعراف التي يحملها الأفراد داخل المنظمة والتي تعمل على خفض التوتر لديهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف، كما تحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها وتكون الثقافة التنظيمية قوية إذا التزم بها عدد كبير من العاملين وبشكل قوي واعتبروا الخروج عنها أمر مستنكراً بحيث يكون دورها في الحفاظ على الحالة النفسية للعامل موازياً لما يكن أقوى من القواعد و التعليمات. ويواجه العامل في المنظمة مختلف الضغوط أثناء عمله على الرغم من التقدم التكنولوجي وسرعة التقارب والاتصالات بينهم إلا أن هذا يجلب له متاعب أكثر وجعله يعاني من توتر وقلق كبير داخل المنظمة وخارجها إلا أنه من الممكن أن يعالج هذا التوتر من خلال السيطرة عليه وإتباع طرق وأساليب تخفيفه وتفهم طبيعة هذه المشكلات ومعرفة الخطوات العلمية للتعرف على أسباب هذه المشكلات كل هذا من أجل تحقيق الراحة والنجاح في العمل.





## الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

1- مجالات الدراسة:

2- منهج الدراسة:

3- أدوات جمع البيانات:

4- أسلوب التحليل الميداني:

5- العينة كيفية اختيارها واستخدامها:

خلاصة الفصل:

**تمهيد :**

حتى تتكامل خطوات الدراسة كان لابد لنا من الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، فالدراسة الميدانية تعد خطوة أساسية من خلالها نستطيع الوصول إلى اغلب المعلومات المستقاة من الواقع الاجتماعي. وفي هذا الفصل سنحاول تبيان الخطوات الإجرائية المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية التي تمت بمؤسسة فرفوس بئر العاتر ولاية تبسة، وهذا بدء بعرض مجالات الدراسة ثم المنهج المستخدم وأدوات البحث المعتمدة لجمع البيانات ثم تحديد عينة الدراسة.

## 1- مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق أغلبية الباحثين والمتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- . المجال المكاني.
- . المجال الزمني.
- . المجال البشري.

## 1-1 المجال المكاني:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم في حدوده، وبالنسبة للدراسة الحالية تم إجراءها بمركب الفوسفات جبل العنق الذي يقع بئر العاتر، مدينة تبسة.

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق (S,D,O) societe de djbl onk وذلك سنة 1934 حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، وقد بدأت سنة 1936 الاشغال الاستغلالية بالمؤسسة، ثم تأميم المؤسسة سنة 1966 حيث تكلفت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى مؤسسة sonarem

مؤسسة الأبحاث و الاستغلال المنجمي و التي كان مقر إدارتها بالحراش بالعاصمة لكنه حول في 3 جوان 1983 إلى ولاية تبسة وهو التاريخ الذي سمية به هذه المؤسسة forphos مؤسسة الحديد والفوسفات أما حاليا و مند سنة 2004 فانها قسمت إلى مؤسستين somifer ومقرا دارتها بونزة و somiphos مؤسسة مناجم الفوسفات ومقرا دارتها العامة بولاية تبسة ويوجد فرع على مستوى مدينة بئر العاتر وهو الذي سنخصه بالدراسة.

**1-1-1 الموقع الجغرافي:**

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية وبالضبط بمدينة بئر العاتر ويبعد 25 كلم عن الحدود التونسية ويربطه هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية والتي تمتد على طول 340 كلم.

**1-1-2 أهمية المؤسسة:**

مكانتها على المستوى الوطني والمحلي:

تحتل مؤسسة somiphos مكانة هامة على الصعيد المحلي الوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات ومن أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات وتظهر هذه المكانة والأهمية فيما يلي:

. تشغيل أكثر من 1500 عامل وبالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.

. جلب العملة الصبة من خلال التصدير.

. الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.

. الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.

. تزويد السوق الوطنية والمحلية بكميات من الفوسفات.

. إنتاج أكثر من 1500 000 طن من الفوسفات سنويا والتطلع لكمية 1800 000 طن في المستقبل.

. منح عدة امتيازات للعمال.

. الاستغلال الموارد البشرية والمادية الموجودة بالمنطقة.

. استفادة العديد من الطلبة التريص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر ما بين 80 طالب إلى 200

طالب.

. إمكانية ترقية العمال.

## 1-1-3 دورها:

تلعب مؤسسة somiphos دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من جبل العنق ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام يباع في السوق المحلية و الأجنبية هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخليا لفائدة عمالها و موظفيها وذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء كما أسلفنا الذكر بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة و الذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتربصات الميدانية التطبيقية لها هذا بالإضافة إلى إمكانية التشغيل في حالة مارات المؤسسة في هؤلاء بواد الكفاءة و العمل الجاد وبعد موافقة الإدارة العامة على تشغيلهم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.



- **مديرية المركب:** تختص بالإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي جبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته، ومراقبة عملية المخزون.
- **الأمانة العامة:** تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم كل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال:
  - استقبال وإرسال الفاكس الهاتفية، مواعيد المدير وتذكيره بها.
  - الرد على المكالمات الهاتفية، ترتيب وتصنيف الملفات والوثائق.
- **مصلحة مراقبة التسيير:** تعتبر مصلحة مراقبة التسيير ذات أهمية كبيرة في معرفة ما للمؤسسة ما عليها من أرباح وتكاليف، يشرف عليها رئيس المصلحة، يساعده في التسيير موظفين مختصين في الدراسات الاقتصادية والإحصائية بالإضافة إلى سكرتارية، يتبع هذه المصلحة أقسام تتمثل مهام كل منها فيما يلي:
  - **قسم متابعة الميزانية:** تتمثل الوظائف فيما يلي:
    - متابعة تسيير المؤسسة في جميع جوانبها المالية والاقتصادية والاجتماعية.
    - تقديم تقرير شاملة لمدير المؤسسة.
    - الإشراف على جميع نشاطات المؤسسة.
    - المشاركة في إعداد الميزانية.
  - **قسم تحليل الميزانية:** تتمثل مهامه فيما يلي:
    - حساب جميع أنواع التكاليف المباشرة والغير المباشرة
    - حساب تكاليف استعمال مختلف وسائل الإنتاج (شاحنات ثقيلة كانت أو خفيفة، ورشات العمل.. الخ)
- **مصلحة المحاسبة العامة:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يخص المؤسسة في مجال المحاسبة، وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على باقي الفروع بها، وينسق بين أعمال باقي الموظفين،



بالإضافة إلى نائب الرئيس وطار في المحاسبة العامة، ومكلف بالخزينة والسكرتارية ويتوزعون في الفروع التالية:

**فرع المحاسبة العامة:** يعمل به إطار في المحاسبة العامة مع السكرتارية، وقد أسندت لهذا الفرع المهام التالية:

- تسجيل القيود المحاسبية والعمليات التي تجري بالمؤسسة من بيع وشراء.
- إعداد ميزان المراجعة آخر كل شهر.
- التأكد من صحة الحسابات المسجلة.

**فرع المالية:** يعمل به إطار في المالية، بالإضافة إلى مساعدين يقومون بجميع الأعمال المكملة لعمل رئيس الفرع والذي تتمثل مهامه فيما يلي:

- تسجيل جميع الحسابات التي لها علاقة بالبنك من مدخلات أو مخرجات.
- إعداد جدول المقارنة والذي يبين حسابات المؤسسة لدى البنك، وحسابات البنك لدى المؤسسة.
- متابعة المشتريات.
- **مصلحة المشتريات:** يشرف على هذه المصلحة مدير فرعي تتمثل مهامه في مراقبة ومتابعة سير العمل في الأقسام التابعة لمصلحته وتنقسم إلى:

**قسم تسيير المخازن:** يقوم هذا القسم بإجراء الجرد الدوري للمخازن، من أجل معرفة الاحتياجات اللازمة من المواد (قطاع الغيار مستلزمات الإنتاج... الخ)، من ثم إعداد طلب شراء وإرساله قسم المشتريات.

**قسم المشتريات:** يقوم هذا القسم بإجراءات الشراء لكل من تحتاجه المؤسسة من آلات وقطاع الغيار وتجهيزات بناء على طلب قسم تسيير المخازن.

- **مصلحة الموارد البشرية:** يقوم بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من عمال، ويشرف عليها رئيس المصلحة ومساعدين يقومون بالمهام ذات الصيغة الاجتماعية، بالإضافة إلى متابعة أعمال الفروع الأخرى التي تعمل تحت رئاستهم، من هذه الفروع ما يلي:
- فرع العلاقات الاجتماعية:** لهذا الفرع علاقة مباشرة بالعمال، والأمور الخاصة بعم ومن المهام ما يلي:

- دراسة ملفات المتقاعدين.
  - متابعة تغيب العمال وحوادث العمال واستلام الشهادات الطبية.
- فرع الأجور:** يعمل بهذا الفرع إطار سامي بالإضافة لمساعد يقوم بالأعمال اللازمة الموكلة إليه ويهتم هذا الفرع ب:

- إعداد أجور العمل. تحديد ساعات العمل .
- إعداد كشوف الرواتب الشهرية.
- اقتطاع السلفيات المقدمة من طرف النقابة من أجور العمال.
- صرف المنح العائلية.

**فرع التسيير العمال:** يعد هذا الفرع أهمية كبيرة في مصلحة الموارد البشرية فهو يضطلع بمهام

- عديدة ومتشعبة، تسيير من طرف رئيس الفرع والمساعد، وتتمثل مهامه في ما يلي:
- إصدار قرارات الترقية الخاصة بالعمال.
- يعتبر الفرع كخزينة لجميع المعلومات الخاصة بالعمال.
- المراقبة الإدارية لحسابات الموظفين كتحديد الغيابات والناخرات وتنظيم العطل السنوية.
- إعداد مختلف المنح المقدمة للموظفين، وتسليم الوثائق الخاصة بهم.

**فرع التكوين:** لهذا الفرع دور هام في تكوين وإعادة تمهين الموظفين في المؤسسة، ويسير من

طرف رئيس الفرع وتساعده السكرتارية، ويقو بدوره من خلال:

- معرفة آراء العمال حول عملية التكوين في مجال معين، ودراستها.
- تقديم عروض تكوينية لجلب الأساتذة المكونين واختيارهم على أساس الخبرة والكفاءة، وقلل التكاليف من جهة أخرى.

● **مصلحة الشؤون القانونية:** تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالنزاعات بين العمال

والإدارة، ونلخص من أهم مهامها فيما يلي:

- تقديم الاستشارات القانونية عن كل ما يخص المؤسسة.
- متابعة قضايا العمال، وجميع المشاكل الإدارية والقانونية بالمؤسسة.
- الإشراف على القضايا التي ترفع ضد المؤسسة.

● **مصلحة الأمن:** يرأسها مدير وهو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد

العاملين من حوادث العمل والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل.

● **مصلحة الوسائل العامة:** يشرف عليها رئيس المصلحة ويعمل بها عدد من الموظفين موزعين

حسب اختصاصاتهم، كالعاملين في مجال الكهرباء والميكانيك.

وتتمثل المهام المصلحة فيما يلي.

- القيام بالأشغال الكبرى كالبناء وتوفير المياه.
- تلبية حاجات مصالح المنجم.
- إصلاح كل الأعطال في أجهزة المؤسسة.

● **مصلحة الإعلام الآلي:** تحتل هذه المصلحة المرتبة هامة في هيكل المؤسسة، نظرا لاستخدامها

لتقنيات تمكنها من إعطاء مكانة للمؤسسة، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

\*الإشراف على العاملين في مجال الإعلام الآلي.

العمال، مليات المؤسسة من خلال التقنيات المستعملة.

\*صيانة أجهزة الإعلام الآلي على المستوى المؤسسة ككل.

- **مصلحة طب العمل:** وهو طب وقائي يعمل على مراقبة العمال، وتوعيتهم وإرشادهم عن الأمراض التي تنجم عن مناطق العمل، كالحساسية الصدرية أو الحساسية المفرطة ومراقبة الأماكن العمومية كالمطبخ مثلاً.

**قسم الدراسات الجيولوجية:** هذا القسم بكل ما له علاقة بالدراسات المتعلقة بالنموذج، ويشمل فرعين هما:

**فرع الدراسات الجيولوجية:** يعمل بهذه المصلحة مجموعة من المختصين ذوي الخبرة والكفاءة حيث تختص بالتنقيب على المادة الأولية وعلى أماكن تواجدها، واقتراح السبل لاستخراجها، على أسس علمية وتقنية عالية المستوى.

**فرع التحاليل المخبرية:** تقوم هذه المصلحة بتحليلات مختلفة من المنتج من أجل معرفة مدى جودته ونوعيته.

- **المصنع:** تتمثل الأقسام والفروع التابعة له فيما يلي:

**قسم الاستخراج:** يحتوي القسم على أساسيين هما ما يلي:

✓ **الفرع المختص الهدم:** يرأسها رئيس المصلحة يهتم بعملية استخراج الفوسفات الخام كمادة أولية من المنجم.

✓ **فرع الاستغلال:** تشرف على نقل المادة الأولية إلى مصلحة المعالجة.

**قسم المعالجة:** تتم معالجة الفوسفات عن طرق ورشتين هما:

\*ورشة التبليل.

\*ورشة التجفيف.

يُمر المنتج بأحد هاتين الورشتين على أساس رغبة الزبون ووفقاً لطلبات الموجودة، ويشرف على كل واحدة منهما رئيس الورشة أو المصلحة حيث تعتبر الورشة كمصلحة.

**قسم الصيانة:** يقوم هذا القسم بصيانة الآلات الموجودة بالمؤسسة والخاصة بعملية استخراج المادة الأولية، كما أنها تهتم بصيانة جميع العتاد الخفيف والثقيل كالحافلات والسيارات والشاحنات... الخ، ويعمل به عدد كبير من العمال المختصين في الصيانة والإصلاح الميكانيكي، الكهرباء... الخ، حيث يقومون بجميع الأعمال الداخلة في دائرة اختصاصاتهم، والخاصة بالمنجم<sup>1</sup>.

## 2-1 المجال الزمني:

بعد حصولي على تصريح من رئيس قسم علم الاجتماع لإجراء الدراسة الميدانية بشركة مناجم الفوسفات somiphos بئر العاتر . تبسة. قمة بالاتصال بهذه الشركة وبموافقة مديرها تمت هذه الدراسة عبر المرحل التالية:

### المرحلة الأولى:

في يوم 2019/05/16 بدأت الدراسة بعد موافقة المدير بذلك حيث كان الحضور عبارة عن لقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية.

### المرحلة الثانية:

في يوم 2019/05/19 اجري فيها ثاني لقاء مع رئيس قسم الموارد البشرية حيث قدما مجموعة توضيحات عن المؤسسة وطبيعة نشاطها وعلاقتها وسيرورة العملية الإدارية حيث قمت بالتوجه إلى

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مناجم الفوسفات .

المجتمع الذي سوف تكون معه الدراسة وتم من خلال هذه المرحلة الاحتكاك ببعض الإداريين ومعرفة طبيعة العمل الذي يقومون به وكذلك يوم 20/05/2019.

#### المرحلة الثالثة:

اجري فيها لقاء مع مختلف عمال المؤسسة حسب أوضاعهم المهنية حيث تم القيام بجولة في مختلف دوائر ومصالح المؤسسة حيث اختير وفقا لطبيعة الدراسة ومواضيع الدراسة.

#### المرحلة الرابعة:

في يوم 22/05/2019 اطلعت على الثقافة التنظيمية وكيفية تكونها داخل المؤسسة وتوزيع الاستثمارات لمأها وكانت هذه المرحلة خلا 6 أيام متتالية لتفريغها وبعد ذلك تم جمعها.

#### المرحلة الخامسة:

وفي يوم 23/05/2019 اجري فيها لقاء أخير مع رئيس دائرة الموارد البشرية و التي تخدم موضوع الدراسة.

#### المرحلة السادسة:

في يوم 29/05/2019 جمعنا فيه المعلومات وتم تحليل وتفرغ البيانات حسب طبيعة العمل.

#### 1-3 المجال البشري:

من خلال الزيارات التي قمنا بها على مستوى مؤسسة somiphos بئر العاتر ولاية تبسة ومن خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية تبين أن العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة يقدر بـ 1394: موظف موزعين حسب طبيعة عملهم إلى: إطار سامي، إطار، عون تنفيذ، عون تحكم.

الجدول رقم(03): يمثل توزيع الموظفين بالمؤسسة

المجموع	التكرار		الوظيفة
	إناث	ذكور	
18	00	18	إطار سامي
80	7	73	إطار
135	1	134	عون تنفيذ
1161	15	1146	عون تحكم
1394	23	1371	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

## 2- منهج الدراسة:

### المنهج المستخدم:

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصف وهذا يرجع إلى كونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة على اعتباره انه الأنسب لبلوغ الأهداف فهو " مجموعة الإجراءات الدراسية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع قيد الدراسة<sup>1</sup>."

وقد تم الاعتماد على هذا المنهج باعتباره يستخدم في اغلب الدراسات السوسولوجية

<sup>1</sup> ماجد محمد الخياط: أساليب البحث العلمي، ط1، دار الازياء للنشر و التوزيع، عمان، 2011 ص94

كما نسعى من خلاله إلى وصف واقع سلوك العامل بالمؤسسة وواقع الثقافة السائدة بها وذلك بالاعتماد على أدوات جمع البيانات كملاحظة سلوك العامل أثناء أدائه للعمل بالمؤسسة وباعتبار المنهج الوصفي يمتاز بالشمولية ويتم من خلاله الاعتماد على أساليب متعددة لجميع البيانات والمعلومات كالاستبيان في صياغة الأسئلة والملاحظة والاطلاع على بعض الوثائق المؤسسة محل الدراسة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

#### 1-3 الملاحظة:

تعرف بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"<sup>1</sup>.

فهي تعتبر من الوسائل الهامة لجمع البيانات الاجتماعية الوصفية لان الباحث عندما يصف الظاهرة الاجتماعية وصفا دقيقا يترتب عليه الإلمام بمختلف جوانبها.

#### وتنقسم الملاحظة إلى:

. الملاحظة البسيطة

. الملاحظة العلمية

. الملاحظة بالمشاركة (بالمعايشة).

وقد اعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة العملية:

<sup>1</sup> إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص261



وتعرف بأنها " الملاحظة التي يحدد فيها الباحث الحوادث والمشاهدات والسلوكيات التي يريد أن يجمع عنها المعلومات، وبالتالي تكون المعلومات فيها أكثر دقة وموضوعية ويستخدم هذا النوع في الدراسات الوصفية بكافة أنواعها<sup>1</sup>."

وتفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك العامل ملاحظة واقعية وقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الأقسام والمصالح ومختلف الهياكل للمؤسسة و نشير إلى أننا استعملنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلة الحرة (الغير مقننة) مع مختلف مسؤولي المؤسسة و الذين أفادونا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة

وقد تم استخدام الملاحظة العلمية ميدانيا في المجالات التالية:

- لاحظنا أن الموظفين بالمؤسسة يحترمون مواعيد الدخول والخروج، كما يحترمون مدة العمل لأنهم منضبطون وأن ذلك يمثل ثقافة لديهم، كما أنه يلتزمون بالقوانين واللوائح التنظيمية و الإجراءات التي تنص عليها التعليمات.
- كما لاحظنا أن أغلب الموظفين يرتدون الملابس الخاصة بالعمل، ويقومون بأداء المهام والواجبات الوظيفية الخاصة به.
- المسؤول صارم و متشدد فيما يخص الأمور المتعلقة بالانضباط (ساعات العمل، وتوفير المستلزمات الخاصة بالموظفين )

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان :عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي :الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط4 ، دار صفاء .للنشر والتوزيع ، عمان، 2010 ، ص189

- لاحظنا أن بعض الموظفين متأقلمين مع بعضهم فهم يشكلون جماعة فيما بينهم باعتبارهم ينتمون إلى نفس الفئة كما أن أفكارهم وقيمهم متشابهة ويشعرون من خلال ذلك بالتناغم وفق قناعاتهم وقيمهم المشتركة.

### 2-3 المقابلة الحرة (غير مقننة):

تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين و تعرف " بأنها محادثة بين شخصين، يبدأها الشخص الذي يجري المقابلة (الباحث) لأهداف معينة و تهدف إلى الحصول على معلومات وثيقة الصلة بالبحث، و يركز فيها على محتوى محدد بأهداف بحثية لتوصيف منظم أو تتبؤ أو شرح<sup>1</sup> كما تعرف " بأنها تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال محادثة أو حوار بين الباحث أو المستجيب يشرح فيه الباحث الغرض من المقابلة للوصول إلى معلومات أو مواقف محددة في ضوء أهداف بحثه<sup>2</sup> ". وقد تم استخدام المقابلة في الدراسة الميدانية مع نائب مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية و كان الهدف منها هو جمع المعلومات عن المؤسسة ميدان الدراسة من أجل التعريف بها، و معرفة نظرة العمال و المسؤولين عنها للثقافة التنظيمية و دورها في خفض التوتر لدى العامل والحفاظ على الحالة النفسية و الجسدية الجيدة التي تساعد على العمل بكل راحة.

### 3-3 الاستبيان:

الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث وتعد الاستمارة وساطة بين الباحث والمبحوث، وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقا.

<sup>1</sup> محمد عبد الجبار خندقجي، نواف عبد الجبار خندقجي، **مناهج البحث العلمي: منظور تربوي معاصر**، ط1 ، عالم .

الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 ، ص149

<sup>2</sup> ماجد محمد خياط :مرجع سابق، ص171

ويعرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها<sup>1</sup>. ويعرف أيضا بأنه " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث"<sup>2</sup>

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان التي ستوجه إلى عينة عمال المؤسسة والتي يتراوح عدد إلى 22 سؤال وذلك بعد تقديمها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف بينما أعدت الاستمارة في شكلها النهائي بتاريخ 2019/05/14 فقسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية والعامة وتضم بيانات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، المستوى المهني، الاقدمية، عدد ساعات العمل.

**المحور الثاني:** شمل بيانات متعلقة بالفرضية الأولى: يوجد علاقة بين القيم المادية و تحديد خطر التوتر في المنظمة و يضم 11سؤال من 8. 18.

**المحور الثالث:** شمل بيانات متعلقة بالفرضية الثانية: يوجد علاقة بين القيم المعنوية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي و يضم 11سؤال من 19. 29.

### 3-4 الوثائق والسجلات:

إن أهمية الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت والجهد فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن الأفراد المستهدفين من البحث تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة

<sup>1</sup> ابر هيم أبراش :مرجع سابق، ص269

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري :منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص147

تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه أو أيضا الكشف عن بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها.

وقد استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وقد تم التزويد ببعض المعلومات والبيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت البيانات فيما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة ، حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة
- العدد الإجمالي للعمال و مراتبهم الإدارية وتوزيعهم على المديريات والمصالح.
- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة.

#### 4- أسلوب التحليل الميداني:

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سابقا ومن اجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعملية والسوسولوجية، عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية وأساليب كيفية، البيانات في الجداول المركبة، مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة.

أما الأسلوب الكيفي فقد تمثل في تحويل الأرقام والنسب من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية عملية، أو تحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري للدراسة .

#### 5- العينة كيفية اختيارها واستخدامها:

##### 1-5 تحديد وحدة العينة:

تتمثل وحدة العينة في مؤسسة فرفوس . بئر العاتر. ولاية تبسة والتي سيتم فيها الدراسة الحالية للثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات.

**2-5 تحديد إطار العينة:**

يتكون إطار العينة في مؤسسة فيرفوس في عدد من الموظفين يتم تقسيمهم إلى طبقات حسب الفئات: إطارات سامون، إطارات، أعوان تنفيذ، أعوان تحكم.

**3-5 تحديد حجم العينة:**

يتكون حجم المجتمع الأصلي في مؤسسة فيرفوس من 1394 عامل وقد تم تحديد حجم العينة والمتمثل في 5% من حجم المجتمع الكلي.

**4-5 تحديد نوع العينة:**

تعرف العينة على أنها " جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة<sup>1</sup>."

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لأنها الملائمة لموضوع الدراسة والعاملين بالمؤسسة

**تعريف العينة العشوائية الطبقية:**

"وفيها يقسم المجتمع إلى طبقات معينة بموجب مواصفات معروفة تؤخذ وحدات من كل طبقة للحصول على عينة مؤلفة من مجموع هذه الأجزاء ، وهذه العينة تمثل المجتمع بجميع طوائفه وطبقاته ويتم اختيارها بأن يسحب من كل طبقه عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة فتكون العينة الطبقية التناسبية هي العينة المكونة من هذه العينات وعلى ذلك تكون العينة الطبقية التناسبية هي العينة العشوائية التي تمثل فيها طبقات المجتمع بأعداد تتناسب مع حجمها وتتطلب هذه الطريقة معرفة مسبقة بالمجتمع وطبقاته وعدد من متغيراته<sup>2</sup>"

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر، التوزيع، عمان، 2009ص80.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص177

. عينة عشوائية لان مجتمع البحث معروف والمتمثل في العمال مؤسسة فيرفوس .

. يتم فيها تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وبما يتناسب مع عددها الكلي.

. اختيار من كل فئة عينة عشوائية تمثلها بحيث يتناسب عدد كل فئة في العينة مع عددها في المجتمع

الأصلي.

**كيفية اختيارها:**

- تحديد حجم المجتمع الأصلي المتكون من 1394 عامل.

- تقسيم المجتمع إلى 4 طبقات: الإطارات السامون 18، الاطارات 80، أعوان التنفيذ 135، أعوان

التحكم 1161.

- تحديد نسبة العينة 5% من المجتمع الكلي

$$(1) \text{ مجتمع البحث كل طبقة ب: } \frac{\text{حجم الطبقة} \times 100}{\text{مجتمع البحث}}$$

$$(2) \text{ نحسب حجم العينة في كل طبقة ب: } \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{100}$$

$$7 = 100/5 \times 135$$

$$4 = 100/5 \times 80$$

$$58 = 100/5 \times 1161$$

$$1 = 100/5 \times 18$$

ومنه حجم العينة من الإطارات السامون هو 1 فرد

ومنه حجم العينة من الإطارات هو 4 أفراد

ومنه حجم العينة من أعوان التنفيذ هو 7 أفراد

ومنه حجم العينة من أعوان التحكم هو 58 فرد

إذا حجم العينة الكلي التي اجري عليها الدراسة هي 70 أي:  $70 = 58 + 7 + 4 + 1$

جدول رقم (04): يمثل كيفية اختيار العينة

مفردات العينة	النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
1	%1.29	18	إطار سامي
4	%5.73	80	إطار
7	%9.68	135	عون تنفيذ
58	%83.23	1161	عون تحكم
70	%100	1394	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير البيانات والتوصل إلى نتائج البحث.





## الفصل الرابع: الإطار التحليلي للدراسة

تمهيد:

1- تفرغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها

2- نتائج البحث والتحليل الفرضيات الفرعية والفرضية العامة

3- الاستنتاج العام:

خلاصة الفصل:

**تمهيد:**

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة فرفوس بئر العاتر ولاية تبسة حول جملة من المسائل المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيريه التابع والمستقل الثقافة التنظيمية وخفض التوتر.

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس ولقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم بيانات حول الفرضيات.

## 1- تفرغ البيانات والتعليق عليها وتحليلها

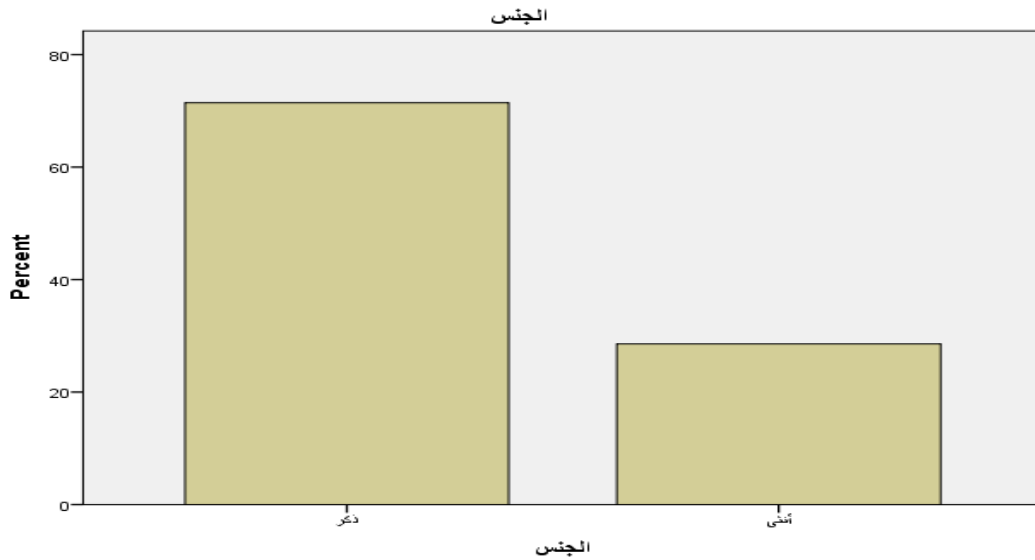
## 1-1 المحور الأول: تفرغ البيانات الشخصية وتحليلها

1/ الجنس

الجدول رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب
ذكر	50	71,4%
أنثى	20	28,6%
المجموع	70	100,0%

الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب الجنس



من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن 4,71 % من المبحوثين هم ذكور ويمثلون 50 مفردة و20

مفردة إناث بنسبة

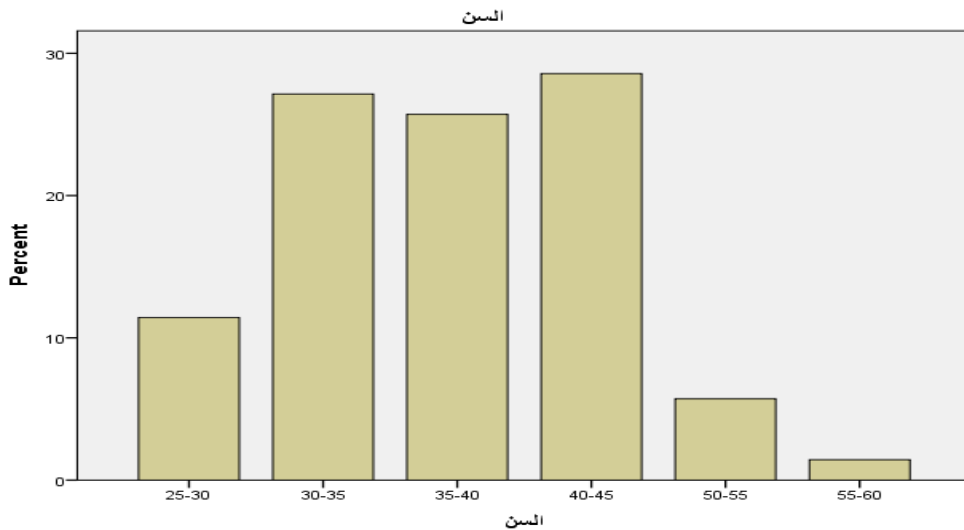
ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن المؤسسة أغلبية مواردها البشرية هم رجال وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة حيث يتم في المناجم، ويعتمد على المجهود العضلي الذي يأتي من سواعد الرجال اما العنصر البشري النسوي فهو مقتصر على الوظائف الإدارية.

## 2/ السن

الجدول رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب	التكرارات	السن
% 11,4	8	25-30
% 27,1	19	30-35
% 25,7	18	35-40
% 28,6	20	40-45
% 5,7	4	50-55
% 1,4	1	55-60
% 100	70	المجموع

الشكل رقم (07): يبين توزيع العينة حسب السن



من خلال الجدول رقم(6) نلاحظ أن أكبر عدد من المبحوثين هم من الفئة العمرية الممتدة من 4540 سنة بنسبة 28,6 %، ثم الفئة الممتدة بين 35.30 بنسبة 27,1%، وبعدهم 19 مبحوث، ثم تأتي الفئة العمرية الممتدة 40.35 بنسبة 25,7 % تليها الفئة العمرية الممتدة من 30.25 سنة بنسبة 11,4 % تليها الفئة العمرية الممتدة من 55.50 بنسبة 5,7 % و أخيرا الفئة العمرية الممتدة من 55.60 بنسبة 1,4 %.

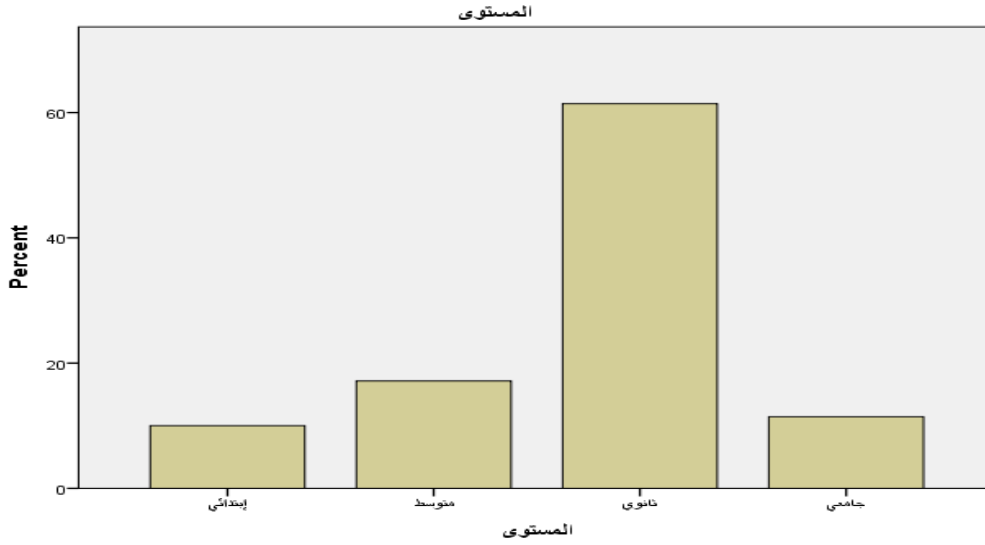
أن هذه المعطيات تكشف بوضوح أن النسبة الأكبر من مفردات العينة، قد التحقوا بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، بما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، كما نجد تقارب في النسب التي تمتد من 40.30 سنة، فهذه الفترة شهدت بها مؤسسة فرفوس توظيف عدد كبير من العمال حيث تمثل نسبة 81,4 % من المبحوثين

### 3/ المستوى

#### الجدول رقم (07): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
10,0%	7	ابتدائي
17,1%	12	متوسط
61,4%	43	ثانوي
11,4%	8	جامعي
100%	70	المجموع

## الشكل رقم (08): يبين توزيع العينة حسب المستوى



من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 61,4 % يليها نسبة 17,1 % وهم بمستوى الطور المتوسط وعددهم 12 فرد يليها نسبة حاملي الشهادات الجامعية وعددهم 7 أفراد بنسبة 11,4 % و أقل نسبة هي التعليم الابتدائي و التي تمثل أقل نسبة.

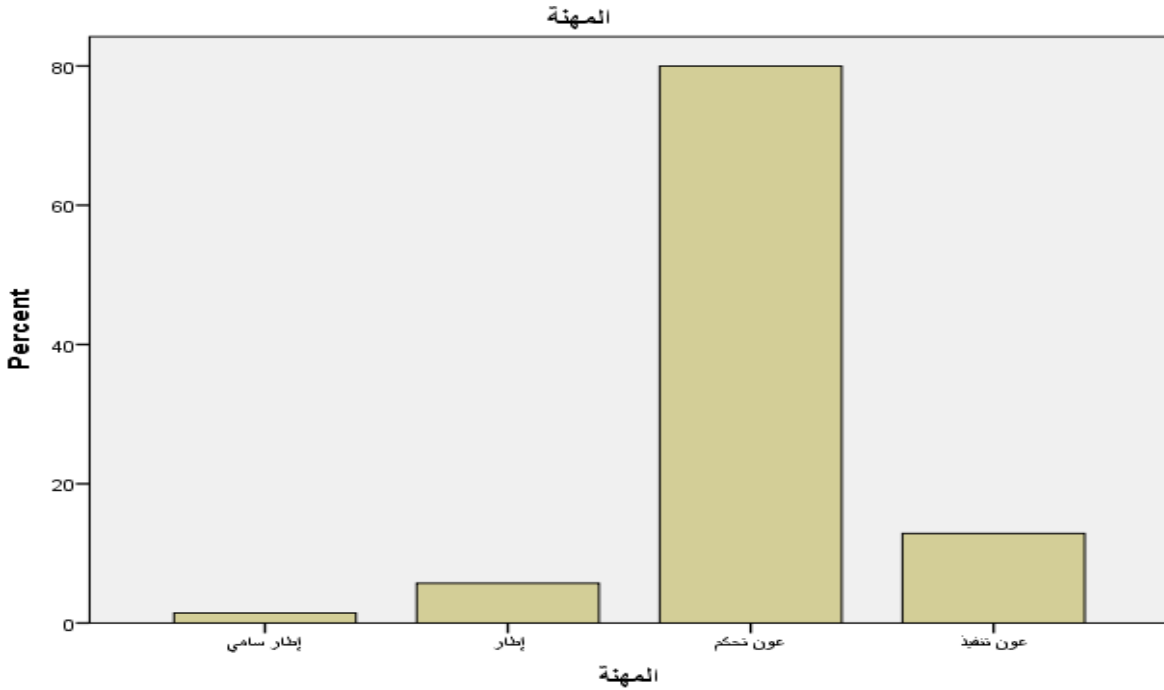
ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن التعليم الثانوي له حصة الأسد لكون أغلبية العمال تم توظيفهم في فترة زمنية بعيدة وهذا ما لمسناه في السابق حيث أن أعمارهم تمتد من 4030 سنة بينما حاملي الشهادات الجامعية يمثلون نسبة ضئيلة جدا تكاد تكون الأقل فاغلب إطارات المؤسسة تقلدوا هذه المناصب بالاقدمية، وليس عن طريق الشهادات والمؤهل كما انها تعتمد على موظفين من مستويات تعليمية محدودة في المناجم والتي تحتاج إلى المجهود العضلي وحسب.

## 4/ المهنة

الجدول رقم(08):يبين توزيع العينة حسب المستوى المهني

المهنة	التكرارات	النسب
إطار سامي	1	%1,4
إطار	4	%5,7
عون تحكم	56	%80,0
عون تنفيذ	9	%12,9
المجموع	70	%100,0

الشكل رقم (9): يبين توزيع العينة حسب المهنة



من خلال الجدول رقم(8) نلاحظ أن أغلبية العينة هم أعوان التحكم بنسبة 80% وعددهم 56 فرد، يليها أعوان التنفيذ بنسبة 12,9% ثم يليها الإطارات بنسبة 5,7% وعددهم 4 أفراد وإطار سامي فقط بنسبة 1,4% وهي النسبة الأقل ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد المؤسسة تعتمد على



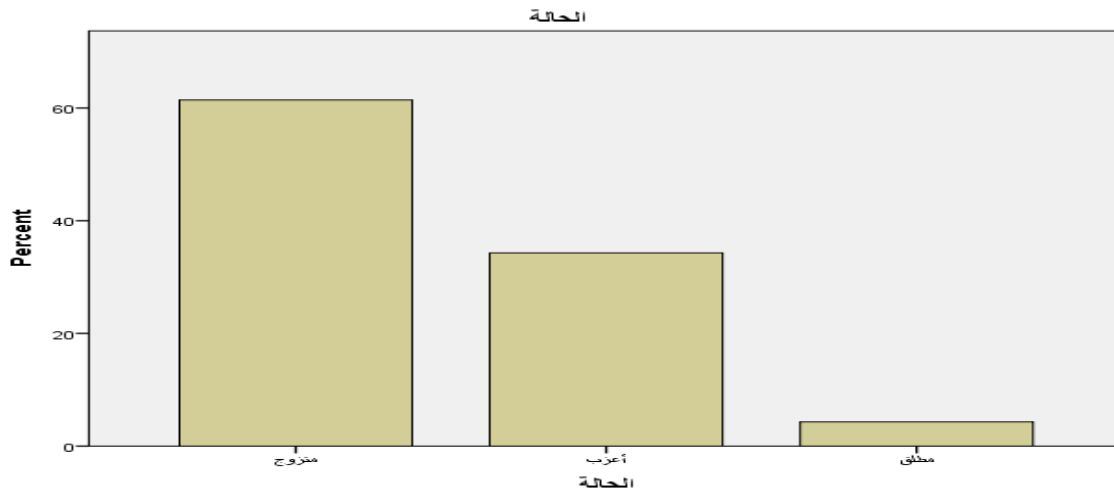
أعوان التحكم بشكل أساسي وهذا راجع لطبيعة العمل داخل مؤسسة فرفوس بينما الإطارات هم العدد الأقل من إجمالي أفراد العينة بسبب حاجة المؤسسة لهم في التسيير الإداري فقط .

5/ الحالة العائلية

الجدول رقم(09):يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسب	التكرارات	الحالة العائلية
%61,4	43	متزوج
%34,3	24	أعزب
%4,3	3	مطلق
%100	70	المجموع

الشكل رقم (10): يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية



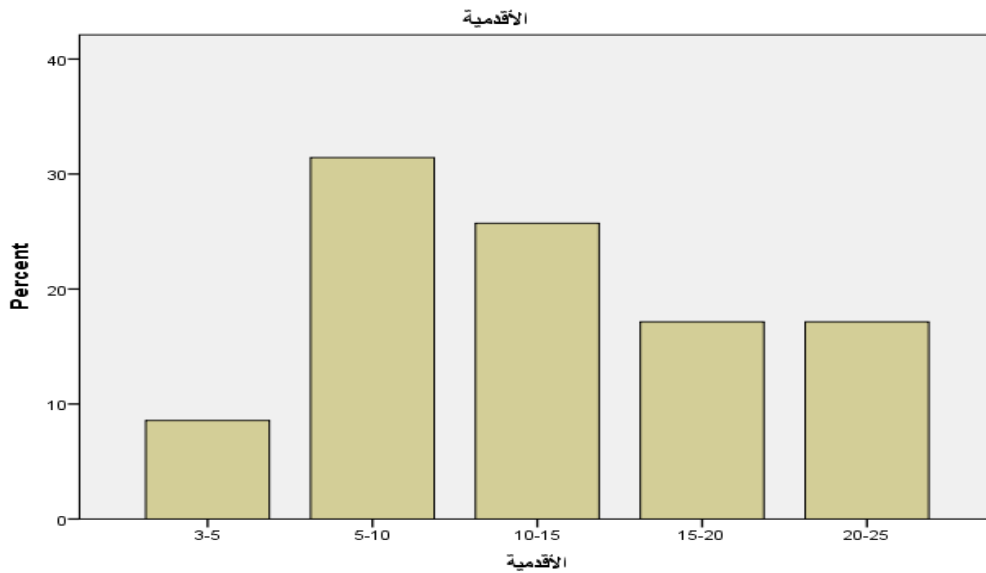
من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين متزوجون بنسبة 61,4 % و عددهم 43فرد تليها نسبة العزاب 34,3% ويمثلون 24 مبحوث و اقل نسبة 4,3% يمثلون ثلاث مطلقين .

ومن خلال القراءة العددية نجد أن أغلبية أفراد العينة متزوجون وهذا راجع لكونهم حققوا استقرار الأمن الوظيفي في العمل خاصة من الناحية المادية مما يسمح لهم بالتحرك من العزوبية .

الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

النسب المئوية	التكرارات	الأقدمية
%08.6	06	5 . 3
%31.4	18	10 . 5
%25.7	22	15 . 10
% 17.1	12	20 . 15
% 17.1	12	25 . 20
% 100	70	المجموع

الشكل رقم (11): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية



من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة بالمؤسسة حديثي الالتحاق بمناصبهم بنسبة 31,4% بخبره مهنية من 10.5 سنوات تليها بنسبة 25,7% وهم 18 فرد خبرتهم تتراوح بين 15.10، ثم بالتساوي بين ذوي اقدمية بين 20.15 سنة و 25.20 سنة بنسبة 17,1% و كأقل نسبة 8,6% أفراد خبرتهم تتراوح بين 5.3 سنوات.

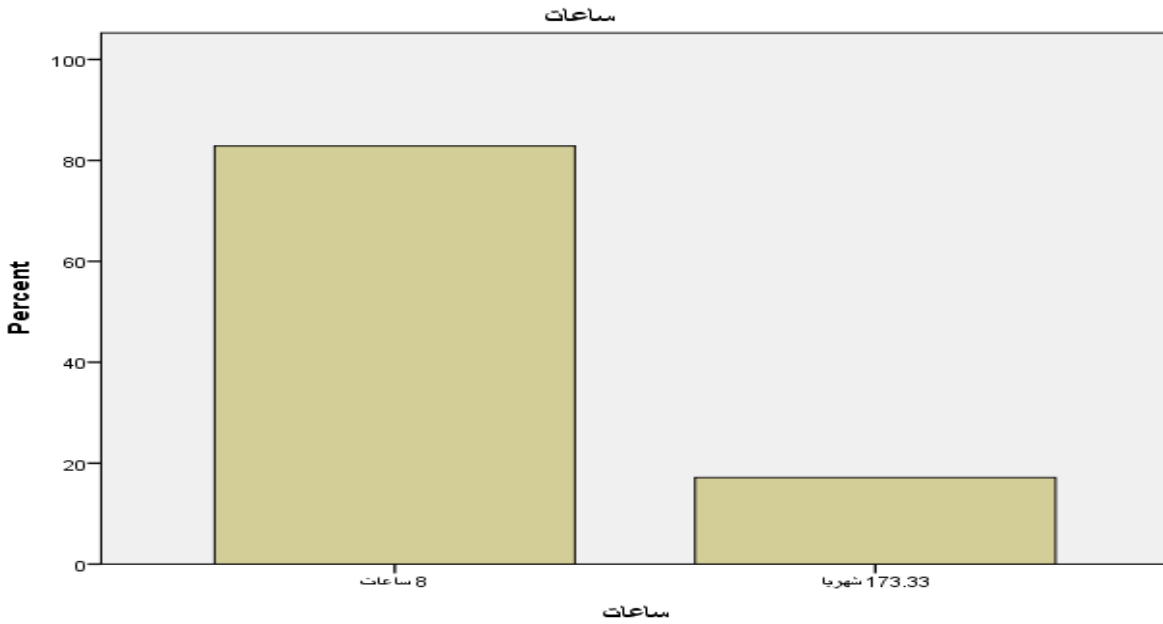
ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد ان المؤسسة أعطت نفس جديد في الموارد البشرية وهذا نظرا لزيادة الحاجة إلى اليد العاملة مما جعل الخبرة المهنية 10.5 سنوات هي الحصة الأكبر و الذي يعكس الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان الاستمرارية كما أنها تمتلك عدد لا بأس به من العمال ذوي الخبرات المهنية الكبيرة فهو مؤشر على وجود ارتباط وثيق بين الفرد و المؤسسة كما تدل على مدى تفاعل الفرد مع زملائه فكلما زادت الاقدمية زاد اندماج الفرد و اعتياده على متغيرات العمل.

#### 7/ ساعات العمل

الجدول رقم (11): يبين توزيع العينة حسب ساعات العمل.

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات
82,9%	58	8 ساعات
17,1%	12	شهريا
100,0%	70	المجموع

الشكل رقم (12): يبين توزيع العينة حسب ساعات العمل



من خلال الجدول (11) رقم نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يعملون ثماني ساعات بنسبة 82,9 % وعددهم 58 فرد بينما 17,1% يعملون شهريا وعددهم 12 فردا ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن المؤسسة تعتمد على دوام كامل ب 8 ساعات وذلك في الأعمال الإدارية والتي تحتاج للحضور اليومي لمتابعة سير العمل وانجاز الأعمال الموكلة بصفة يومية بينما نظام المداومة فهي تعتمد في بعض الأعمال الخاصة والتي تتطلب الحضور الدائم والمستمر خاصة في المناجم

## 2-1 المحور الثاني: تفرغ البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (12): يبين مدى فاعلية وسائل العمل في انجاز العمل المطلوب حسب متغير الأقدمية

المجموع		الأقدمية										الأقدمية
		25-20		20-15		15-10		10-05		05-03		وسائل العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
77,14%	54	12,86%	9	12,86%	9	20,00%	14	24,29%	17	7,14%	5	نعم
22,86%	16	4,29%	3	4,29%	3	5,71%	4	7,14%	5	1,43%	1	لا
100,00%	70	17,14%	12	17,14%	12	25,71%	18	31,43%	22	8,57%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نرى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم بـ 77,1% وعددهم 54 صرحوا بأن وسائل العمل التي يستخدمونها فعالة بينما نجد نسبة 22,9% والدي بلغ عددهم 16. وهي فئة قليلة يقولون بأن وسائل العمل ليست فعالة في انجاز العمل من خلال القراءة العديدة للمعطيات نجد أن كل العمال يتفقون في كون الوسائل المتوفرة على مستوى مؤسسة فرفوس فعال في انجاز العمل حيث أن الأعمال الموكلة لهم و باختلاف مستوياتهم تتطلب وسائل مادية و تجهيزات و كذا تكنولوجيا حديثة تواكب مجريات العولمة و التطور كما أنها تسهل و تختصر الكثير من الوقت و الجهد و توفر المال فالعمال المهنيين يحتاجون المعدات التي تسهل نقل المواد الأولية و المادة الخام أما العمال الإداريين فهم يحتاجون إلى وسائل تكنولوجيا حديثة تسهل عمليات الاتصال أو البرمجيات المستخدمة أو وسائل الرقابة الالكترونية .

أما بالنسبة للأقدمية فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأن الوسائل العمل التي يستخدمونها في إنجاز أعمالهم فعالة هم الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة 24.2% وهذا يعود إلى مستواهم وتمكنهم من استخدام هذه الوسائل

الجدول رقم (13): يبين مدى توفر حيز العمل على مستلزمات المهنة حسب متغير الجنس

المجموع		الجنس				حيز العمل
		أنثى		ذكر		
%	ت	%	ت	%	ت	
64,29%	45	21,43%	15	42,86%	30	نعم
35,71%	25	7,14%	5	28,57%	20	لا
100,00%	70	28,57%	20	71,43%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت إجاباتهم بنعم بحيث قدره نسبتهم ب64,3% و عددهم 45 و تليها نسبة 35,7% و عددهم 25 كانت إجابتهم ب لا من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد نسبة معتبرة يجدون أن حيز العمل مهياً بكل مستلزمات المهنة حيث أن مؤسسة فرفوس تؤمن بضرورة توفير كل ما يحتاجه العامل حتى يكون مرتاح في تأدية عمله وراحة العامل تنعكس على الإنتاجية مما يزيد في مردودية المؤسسة وربحياتها

اما بالنسبة لمتغير فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابو بان الحيز الذي يعملون فيه مهئى بكل مستلزمات المهنة هم الذكور الذين يقدر عددهم ب45 ذكر و بنسبة قدرت ب64.29% وهذا راجع الى طبيعة عملهم في المنجم و راجع الى قدرت المؤسسة على توفير كل الوسائل الحديثة لزيادة الانتاج و مردودية المؤسسة و هذا وفقا للنتائج التي وصلت اليها نظرية العاملين لهارزبارغ التي تشير الى توفير مستلزمات المهنة للحفاظ على الحالة النفسية الجيدة للعامل و العمل على زيادة الانتماء للمؤسسة .

الجدول رقم(14):يبين مدى ملائمة ظروف العمل حسب متغير المهنة.

المجموع		المهنة								المهنة
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		ملائمة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ظروف العمل
67,14%	47	7,14%	5	57,14%	40	2,86%	2	0,00%	0	نعم
32,86%	23	5,71%	4	22,86%	16	2,86%	2	1,43%	1	لا
1,43%	70	12,86%	9	80,00%	56	5,71%	4	1,43%	1	المجموع



من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم بنعم حيث بلغت نسبتهم 67،1% وعددهم 47 بينما تليها نسبة 32،9% وعددهم 23 كانت إجاباتهم بـ لا من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نستنتج ان عمال مؤسسة فرفوس يرون بان ظروف ملائمة وهذا الشعور بالرضا نابع من تأقلم العمال مع ظروف العمل ورغبتهم في زيادة ربح المؤسسة من خلال ما توفره لهم من وسائل تسهيل الأعمال الموكلة لهم مما يخفض التوتر والقلق في العمل اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بان ظروف العمل ملائمة هي فئة اعوان التحكم بنسبة تقدر بـ 57.14% و عددهم 40 وهذا راجع الى تأقلمهم مع ظروف العمل وهذا يعود الى توفير المؤسسة لوسائل العمل الحديثة و الملائمة لطبيعة عمل الافراد و هو يعد من اهم الشروط و المبادئ التي تساهم في نجاح أهداف الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

الجدول رقم (15): يبين مدى تلبية الدخل لحاجيات العامل حسب متغير الحالة العائلية.

المجموع		الحالة						الحالة العائلية
		مطلق		أعزب		متزوج		الدخل يلبي الاحتياجات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52,86%	37	0,00%	0	27,14%	19	25,71%	18	نعم
47,14%	33	4,29%	3	7,14%	5	35,71%	25	لا
100,00%	70	4,29%	3	34,29%	24	61,43%	43	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نجد أن اغلب العمال كانت إجاباتهم: ب نعم حيث قدرت نسبتهم بـ 52,9% و عددهم 37 بينما تليها نسبة 47,1% و عددهم 33 كانت الإجابة ب لا من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد في مؤسسة فرفوس وبما أنها مؤسسة ذات طابع اقتصادي بدرجة الأولى تبقى مسئولة الأجور بينها وبين العمال لكون المؤسسة بها عمال يعملون ويتباينون حسب مستواهم التعليمي ورغبتهم حسب السلم الوظيفي. فدوي الرتب العليا يتقاضون أجور تلي احتياجات بينما دوي الرتب الدين يتقاضون اجور اقل منهم ولا ترتقي بمتطلبات العيش الكريم

اما بالنسبة لمتغير الحالة العائلية فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ان الدخل الذي يتقاضه العامل لا يلبي احتياجاته هم الفئة متزوج و تقدر نسبتهم ب 35.71% و عددهم 25 ويعود هذا من الجانب الاجتماعي للعامل في هذه الفترة يفكر العامل في الاستقرار الاجتماعي و الحصول على المسكن و سعي العامل الى توفير كل هذه المتطلبات تجعله يشعر الاجر لا يلبي متطلباته ومن يعتبر الاجر من اهم المحفزات التي عالجتها ايضا نظرية العاملين لهارزبارغ في انواع التحفيز المادي والعمل على خفض التوتر التنظيمي في المؤسسة .

الجدول رقم(16): يبين تعرض العمال لعقوبات تأديبية ونوعها حسب متغير السن

المجموع		السن												السن
		55-60		50-55		40-45		35-40		30-35		25-30		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التعرض لعقوبة
27,14 %	19	1,43%	1	2,86%	2	8,57%	6	4,29%	3	4,29%	3	5,71%	4	نعم
72,86 %	51	0,00%	0	2,86%	2	20,00%	14	21,43%	15	22,86%	16	5,71%	4	لا
100%	70	1,43%	1	5,71%	4	28,57%	20	25,71%	18	27,14%	19	11,43%	8	المجموع

الجدول رقم (16) نجد أن اغلب العمال لم يتعرضوا لعقوبة تأديبية و كانت نسبتهم تقدر بـ 72,9% و عددهم عامل 51 في حين تليها نسبة العمال الذين تعرضوا لعقوبات وبلغت نسبتهم 27,1% و عددهم 19.

من خلال الجدول أعلاه و القراءة العددية نجد أن في مؤسسة فرفوس أن العمال يلتزمون بتطبيق اللوائح و القانون الداخلي و هذا ما جنب التعرض للعقوبة التأديبية بنسبة من العمال و هذا ما يدل على صرامة الإدارة و خدمتها في تسيير شؤون المنظمة

اما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا انهم لم يتعرضوا الى عقوبة تأديبية الفئة ما [30.35] و تقدر نسبتهم بـ 22.86 % و عدده 16 تليها الفئة ما بين [40.35] و عددهم 15 وبنسبة 21.43 %، وهذا راجع الى الخبرة المهنية و التعود على تطبيق اللوائح والقوانين في المؤسسة وهذا يعود الى الاداء التنظيمي للعمال وشعور الراحة في اداء عمله دون الضغوط التي تؤثر قدرته التنظيمية في المنظمة .

الجدول رقم (17): يبين إذا كان العامل يستخدم لباس العمل والحماية عند مزاولته لنشاطه حسب متغير المهنة

المجموع		المهنة								استخدام لباس العمل والحماية
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51,43%	36	2,86%	2	47,14%	33	0,00%	0	1,43%	1	نعم
48,57%	34	10,00%	7	32,86%	23	5,71%	4	0,00%	0	لا
100,00%	70	12,86%	9	80,00%	56	5,71%	4	1,43%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن اغلب العمال يستخدمون لباس العمل والحماية عند مزاولتهم لنشاط والتي تقدر نسبتهم بـ 51,4% وعدددهم 36 و تليها نسبة 48,6% وبلغ عددهم 34 عامل لا يلبسون لباس العمل

من القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن آراء العمال حول استخدامهم لباس العمل والحماية تباينت بين مؤيد ومعارض وهذا يعكس إعطاء مؤسسة فرفوس أهمية بالغة لتوحيد اللباس أو توفير زي رسمي بالنسبة للعمال في المناجم وتجعل منه أمر شخصي للعامل في الإدارة كامل الحرية في ارتداء لباس العمل

اما بالنسبة لمتغير المهنة، فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا ان العمال يستخدمون لباس العمل والحماية هم اعوان التحكم وعددهم 33 فرد وبنسبة 47.14 %، وهذا يرجع الى طبيعة العمال في المنجم وصرامة المؤسسة في الارتداء العمال لملايس العمل والحماية بهدف الحفاظ على سلامتهم الجسدية.

الجدول رقم(18):يبين نظام العمل الذي يداوم عليه العمال حسب متغير المهنة.

المجموع		المهنة								المهنة نظام العمل
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85,71%	60	12,86%	9	65,71%	46	5,71%	4	1,43%	1	يومي
10,00%	7	0,00%	0	10,00%	7	0,00%	0	0,00%	0	بالتناوب
4,29%	3	0,00%	0	4,29%	3	0,00%	0	0,00%	0	تداولي
100,00%	70	12,86%	9	80,00%	56	5,71%	4	1,43%	1	المجموع



من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن اغلب المبحوثين كانوا يداومون على العمل، حيث بلغت نسبتهم 85,7% وعددهم 60 بينما تليها نسبة 10,0% كانوا بالتناوب وعددهم 7 وكأقل نسبة كانت 4,3% وعددهم 3 على التوالي

من خلال القراء العديدة للجدول أعلاه نجد أن مؤسسة فرفوس اغلب نظام العمل المعمول به هو النظام اليومي والذي يعتبر فيه لساعات العمل اليومية وبنظام محدد بينما نظام التناوب تعتمد المنظمة في بعض الأعمال فقط مثل الحراس والتي تحتاج إلى التركيز والمداومة دون انقطاع إلى ساعات أطول بينما نظام التداولي، تستخدمه المؤسسة بنسبة اقل حسب ضروريات العمل، فالعمل في الإدارة أو المناجم يحتاج الى نظام عمل تداولي

اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا بان نظام العمل الذي يداومون عليه عمل و نظام عمل يومي، واكبر نسبة تمثل هذا النظام هي فئة اعوان التحكم وعددهم 46 فرد وبنسبة 65.71% وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة في الانتاج دون توقف تقسيم افواج مداومة في الليل والنهار.

الجدول رقم (19): يبين الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة حسب متغير المهنة.

المجموع		المهنة								المهنة
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الخدمات الاجتماعية
11,43%	8	4,29%	3	7,14%	5	0,00%	0	0,00%	0	نقل
1,43%	1	0,00%	0	1,43%	1	0,00%	0	0,00%	0	صحة
5,71%	4	0,00%	0	5,71%	4	0,00%	0	0,00%	0	الأمن
81,43%	57	8,57%	6	65,71%	46	5,71%	4	1,43%	1	جميعا
100,00%	70	12,86%	9	80,00%	56	5,71%	4	1,43%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) والذي يمثل إجابات المبحوثين نجد ان مؤسسة فرفوس توفر خدمات اجتماعية بنسبة 81،4 % من آراء المبحوثين وعددهم 57 مبحوث بينما 8 عمال يستفيدون من خدمة النقل ونسبة 11،4 % وعامل واحد يستفيد من خدمات صحية وكأقل نسبة تقدر ب1،4%. و 4 عمال يستفيدون من خدمات الأمن ونسبة 5،7%.

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد ان مؤسسة فرفوس توفر الخدمات الاجتماعية، بما فيها النقل والصحة والأمن لجميع العمال نظرا لتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية تخصص قسم معتبرة منها للخدمات الاجتماعية سهرا منها على راحة العامل حتى يكون له دافعية وإنتاجية أكبر.

اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا بتوفر الخدمات الاجتماعية المتمثلة في النقل والصحة والامن هم فئة اعوان التحكم وعددهم 46 فرد ونسبة 65.71% وهذا ما يرجع الى حرص المؤسسة على توفير الخدمات الاجتماعية وهذا يعكس ثقافة المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات .

الجدول رقم(20): يبين تقييم دافع الخدمات الاجتماعية في المؤسسة حسب متغير السن.

المجموع		السن												السن تقييم الخدمات الاجتماعية
		55-60		50-55		40-45		35-40		30-35		25-30		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18,57%	13	0,00%	0	0,00%	0	8,57%	6	0,00%	0	2,86%	2	7,14%	5	جيدة
64,29%	45	0,00%	0	2,86%	2	14,29%	10	22,86%	16	21,43%	15	2,86%	2	مقبولة
17,14%	12	1,43%	1	2,86%	2	5,71%	4	2,86%	2	2,86%	2	1,43%	1	سيئة
100,00%	70	1,43%	1	5,71%	4	28,57%	20	25,71%	18	27,14%	19	11,43%	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن من العمال يرون بان الخدمات الاجتماعية مقبولة بنسبة 64.3% وهي النسبة الأكبر و تليها 18,6 % وتمثل 13 مبحوث يرون بأنها سيئة من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن الخدمات الاجتماعية مقبولة على العموم اد تتوفر على الحد المقبول متطلبات الخدمة المطلوبة إلا أن العمال يتطلعون إلى الزيادة في تحسين هذه الخدمات والتي يعتبرونها ضرورية لزيادة الرضا الوظيفي كالرحلات، وقرعة شهر رمضان .....الخ

اما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان الخدمات الاجتماعية في المؤسسة مقبولة هي الفئة مابين [40.35] وعددهم 16 بنسبة 22.86%. ومجموعهم 45 وتليها الفئة مابين [45.40] الذين صرحوا بانها جيدة وعددهم 06 بنسبة 8.57% . وهذا راجع الى حرص العمال على تحسين الخدمات الاجتماعية وتوفيرها داخل المؤسسة.

**الجدول رقم (21): يبين مدى منح قسط من الراحة للعامل عند التعب حسب متغير ساعات العمل.**

المجموع		ساعات				الساعات
		173.33 شهريا		8 ساعات		
%	ت	%	ت	%	ت	السماح بقسط من الراحة
58,57%	41	15,71%	11	42,86%	30	لا
41,43%	29	1,43%	1	40,00%	28	نعم
100,00%	70	17,14%	12	82,86%	58	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن إدارة مؤسسة فرفوس تسمح للعمال بالراحة متى تعبوا بنسبة 50.6% وعددهم 41 عامل بينما 29 عامل صرحوا بان الإدارة لا تسمح لهم بالراحة وبنسبة تقدر 42.4% من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تراعي الجانب الإنساني للعمال حيث لا تعتبره آلة، فهي بذلك تطبق نظرية العلاقات الإنسانية ولا تعتبر العامل آلة تعمل دون توقف.

اما بالنسبة لمتغير ساعات العمل فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا بأنه يسمح لهم بالراحة عند التعب هي فئة العمال يعملون 8 ساعات (يومي)، وعددهم 30 فرد وبنسبة 42.86%

وهذا راجع الى طبيعة ثقافة التنظيمية التي تركز على جانب العلاقات الانسانية وتطبيقها في المؤسسة والحرص على الحالة الجسدية والذهنية الجيدة والرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (22): يبين حجم الشكوى المرفوعة لتحسين ظروف العمل حسب متغير المهنة.

المجموع	المهنة								رفع الشكوى	
	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
58,6%	41	4,3%	3	51,4%	36	1,4%	1	1,4%	1	نعم
41,4%	29	8,6%	6	28,6%	20	4,3%	3	0,0%	0	لا
100,0%	70	12,9%	9	80,0%	56	5,7%	4	1,4%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) نجد أن العامل الدين قاموا برفع شكوى لتحسين ظروف العمل بنسبة 58,6% وهي النسبة الأكبر و29 عامل لم يرفعوا شكوى بنسبة 41,4%.

ومن خلال القراءة العديدة للجدول أعلاه نجد ان ظروف العمل تحتاج الى تحسينات كبيرة وهذا ما دفعهم إلى اللجوء إلى الإدارة للمطالبة بحقوقهم في تحسين ظروف العمل وهو مطلب قانوني ومشروع يعكس سهر الموظفين على انجاز الأعمال بأتم صورة ممكنة، وهو حل حضاري يجعل من الإدارة والموظفين في تواصل مستمر

اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا انهم قدموا شكوى لتحسين ظروف العمل هم فئة اعوان التحكم وعددهم 36 فرد وبنسبة 51.4% وهذا راجع الى قلة الاهتمام بتوفير ظروف العمل المناسبة لهذه الفئة نظرا لطبيعة عملهم و مستواهم المهني لهذا فهو يعتبر حق مشروع يسعى العمال للحصول عليه.

3-1 تفرغ البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

المحور الثالث: يوجد علاقة بين القيم المعنوية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي

الجدول رقم(23):يبين مدى رغبة العمال في العمل حسب متغير المهنة

المجموع		المهنة								المهنة
		إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الرغبة في العمل
80,0%	56	1,4%	1	4,3%	3	65,7%	46	8,6%	6	نعم
20,0%	14	0,0%	0	1,4%	1	14,3%	10	4,3%	3	لا
100,0%	70	1,4%	1	5,7%	4	80,0%	56	12,9%	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) نجد أن أكبر نسبة من العمال راغبين في العمل وعددهم 56% مبحوث

بنسبة 80% وبنسبة 20منهم لا يملكون الرغبة في العمل وعددهم 14 مبحوث

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن أغلبية الموظفين لديهم الرغبة في العمل و ذلك لسبب حاجتهم للعمل و تعودهم على مناصبهم في العمل و إتقانهم للمهام الموكلة لهم كما ان لديهم مستوى من الرضا على العمل على المؤسسة يجعلهم في رغبة للاستمرار في العمل وهذا يعكس الحالة النفسية الجيدة للعمال

اما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان لديهم رغبة في العمل هي فئة اعوان التحكم والذي يقدر عددهم ب 46 فرد وبنسبة 65.7 %، وهذا راجع الى مستوى رضا العامل عن منصبه المهني واتقانه لوظيفته بشكل جيد

الجدول رقم (24): يبين حرص العمال على استكمال واجباتهم المهنية حسب متغير الجنس.

المجموع		الجنس				الجنس استكمال الواجبات
		أنثى		ذكر		
%	ت	%	ت	%	ت	
77,1%	54	21,4%	15	55,7%	39	نعم
22,9%	16	7,1%	5	15,7%	11	لا
100,0%	70	28,6%	20	71,4%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن أكبر نسبة للموظفين في المؤسسة 77,1% يمثلون 54 عامل يحرصون على واجباتهم المهنية، بينما 16 عامل يمثلون نسبة 22,9% لا يحرصون على استكمال واجباتهم المهنية

ويمكن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يحرصون على استكمال واجباتهم المهنية مما يعني أن لديهم رضا على المؤسسة وهذا الحرص يجعل الموظفين في تقان أكثر ودافعية أكبر للعمل لتحقيق ربحية أكبر للمؤسسة.

أما بالنسبة لمتغير الجنس فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان العمال يحرصون على استكمال واجباتهم المهنية هي فئة الذكور وعددهم 39 وبنسبة تقدر بـ 55.7%، وهذا راجع شعور العامل بالانتماء والاداء العالي للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم (25): يبين الأطراف الذين لديهم القدرة على حل المشكلات في المؤسسة حسب متغير الجنس.

المجموع		الجنس				الجنس القدرة على حل المشكلات
		أنثى		ذكر		
%	ت	%	ت	%	ت	
88,6%	62	28,6%	20	60,0%	42	نعم
11,4%	8	0,0%	0	11,4%	8	لا
100,0%	70	28,6%	20	71,4%	50	المجموع



من خلال الجدول رقم (25) نجد أن أغلبية العمال يمتلكون مهارة القدرة على حل المشكلات وعددهم 62 مبحوث بنسبة 88,6% بينما 8 عمال لا يمتلكون تلك المهارة بنسبة 11,4% من مجموع المبحوثين من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد ان هذه المهارة سائدة بين الموظفين حيث أن اغلبهم من الإدارة وعددهم 33 بنسبة 47,1% وتليها 21 من النقابة بنسبة 30% وكأقل نسبة 16 من العمال بنسبة 22,9% وهذا راجع إلى معظم المشكلات هي إدارية فتعود عمال الإدارة على حل كل ما يعترض طريقهم من عقبات إدارية حتى يكون لهم رضا أكبر على أعمالهم وإتمام مسؤولياتهم على أكمل وجه. اما بالنسبة لمتغير فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان هناك اطراف يمكنهم حل المشكلات المهنية هي فئة الذكور و عددهم 42 فرد وبنسبة 60.0%، وهذا راجع الخبرة المهنية لسنوات التعود على حل المشكلات المهنية و التي تدل على الرضا الكبير على المؤسسة و انخفاض نسبة التوتر لديهم.

الجدول رقم (26) : يبين مدى شعور العامل بالحرية في العمل والانجاز حسب متغير المهنة.

المجموع		المهنة								المهنة شعور العامل بالحرية
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		إطار سامي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55,7%	39	8,6%	6	45,7%	32	1,4%	1	0,0%	0	نعم
44,3%	31	4,3%	3	34,3%	24	4,3%	3	1,4%	1	لا
100,0%	70	12,9%	9	80,0%	56	5,7%	4	1,4%	1	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ ان اغلب العمال يشعرون بالحرية في العمل و الانجاز و

عددهم 39 عامل بنسبة 55,7% تليها نسبة 44,3% يمثلون العمال الذين لا يشعرون بالحرية في

العمل و عددهم 31 عامل.

ومن خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يشعرون بالراحة والحرية في العمل مما يجعل مبدأ تفويض السلطة في العمل واشتراك العمال فيها يجعلهم في حرية أكبر في انجاز ما يوكل إليهم من مهام وهذا القدر من الحرية يمنح العامل بالارتياح والقدرة على العمل دون التعرض لضغوط أو الإحساس بالقلق.

أما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان يشعرون بالحرية في الانجاز والعمل هم فئة اعوان التحكم 32 وعددهم بنسبة 45.7 %، وهذا راجع الى ثقافة المنظمة ومبدئها وطريقة ممارسة السلطة واسلوب مراقبة العمال وهذا وفقا لتعريف هاريسون بان الثقافة التنظيمية هي تلك المعتقدات حول الطريقة التي ينظم بها العمل وطريقة ممارسة السلطة ومكافأة الافراد واسلوب مراقبتهم"

الجدول رقم (27): يبين مدى تغيب العمال عن العمل حسب متغير الأقدمية.

المجموع		الأقدمية										التغيب عن العمل
		20-25		15-20		10 - 15		05- 10		03-05		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
87,1%	61	17,1%	12	11,4%	8	22,9%	16	30,0%	21	5,7%	4	نعم
12,9%	9	0,0%	0	5,7%	4	2,9%	2	1,4%	1	2,9%	2	لا
100,0%	70	17,1%	12	17,1%	12	25,7%	18	31,4%	22	8,6%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن اغلب العمال يتغيبون عن العمل وعددهم 61 عامل بنسبة

87,1% وتليها 9 من العمال نسبتهم 12,9% لا يتغيبون عن العمل.

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن نسبة الغيابات مرتفعة في مؤسسة فرفوس وهذا راجع إلى قلة تطبيق القوانين الرادعة في الغيابات على مستوى المؤسسة وهذا التسبب ترك للعمال مجالاً للتغيب وإهمال الأعمال الموكلة لهم

اما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا انهم يتغيرون على العمل هي الفئة ما بين [20.25] وعددهم 21 وبنسبة 30.0 % وهذا راجع الى ضعف وعدم صرمة القوانين واللوائح المؤسسة في تطبيقها والتي تفتح المجال امام العمال للتغيب.

الجدول رقم (28): يبين طبيعة العلاقة بين العمال حسب متغير المهنة

المجموع	المهنة								علاقة العمال مع بعضهم	
	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
24,3%	17	0,0%	1	1,4%	14	2,9%	2	20,0%	17	جيدة
55,7%	39	1,4%	1	1,4%	33	5,7%	4	47,1%	39	مقبولة
20,0%	14	0,0%	2	2,9%	9	4,3%	3	12,9%	14	سيئة
100,0%	70	1,4%	4	5,7%	56	12,9%	9	80,0%	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه نجد أن اغلب العمال يرون بان العلاقة التي تربطهم مع بعضهم البعض مقبولة بنسبة 55,7 % تليها نسبة 24,3 % وتمثل 17 عامل يرون بان العلاقة التي تربطهم جيدة وأما اقل نسبة فتمثل العلاقة السيئة بنسبة 20 % وعددهم 14 عامل.

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن العلاقة مقبولة نسبياً بين العمال وهي قابلة للتحسن أكثر لزيادة الإنتاج وبالتالي خفض التوتر لدى العمال داخل المؤسسة وهذا وأثبتته نظرية العلاقات الإنسانية لي التون مايو.

اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان علاقة العمال مع بعضهم البعض مقبولة هي فئة اعوان التحكم وعددهم 33 وبنسبة 47.1 %، وهذا يدل على الانتماء الى المؤسسة واحساس العامل بالراحة في العمل.

الجدول رقم (29): يبين مدى مساعدة المشرف العمال على حل مشاكلهم المهنية حسب متغير الجنس.

المجموع		الجنس				الجنس	مساعدة المشرف على حل المشكلات
		أنثى		ذكر			
%	ت	%	ت	%	ت		
65,7%	46	24,3%	17	41,4%	29		نعم
34,3%	24	4,3%	3	30,0%	21		لا
100,0%	70	28,6%	20	71,4%	50		المجموع

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أغلبية العمال يتلقون مساعدة من طرف مشرفيهم لحل مشاكلهم المهنية بنسبة 65,7% وعدددهم 46 عامل وتليها نسبة 34,4% تمثل 24 عامل لا يحظون بالمساعدة من طرف مشرفيهم.

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن المشرفين يقدمون يد المساعدة لحل المشاكل المهنية للعمال وذلك بأنهم هم المسؤولون الرئيسيون على حسن سير الأعمال في حالة المشاكل العالقة اما بالنسبة لمتغير الجنس فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان المشرف يساعد ، وهذا يدل على %العمال على حل مشاكلهم المهنية هي فئة الذكور وعدددهم 29 فرد بنسبة 41.4 ، العلاقة الجيدة بين المشرف و العمال وهذ ما يرفع مستوى ادائهم وانتمائهم للمنظمة.

الجدول رقم (30): يبين إذا كان خوف العمال من المشرف هو الذي يدفعهم إلى الانضباط حسب متغير السن.

المجموع		السن										السن خوف العمال يدفعهم الى الانضباط		
		55-60		50-55		40-45		35-40		30-35			25-30	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64,3%	45	0%	0	2,9%	2	12,9%	9	20,0%	14	17,1%	12	11,4%	8	نعم
35,71%	25	1,43%	1	2,9%	2	15,7%	11	5,7%	4	10,0%	7	0,0%	0	لا
100,0%	70	1,43%	1	5,7%	4	28,6%	20	25,7%	18	27,1%	19	11,4%	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن أغلبية العمال يتلقون مساعدة من مشرفيهم لحل مشاكلهم المهنية بنسبة 65,7% وعددهم 46 عامل وتليها نسبة 34,4% تمثل 24 عامل لا يتلقون مساعدة من مشرفيهم.

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يدفعهم الخوف من المشرف الى الانضباط بنسبة 64,3% وعددهم بينما باقي المبحوثين كانت نسبتهم 35,7% وعددهم يقدر بـ 25 مبحوث ينضبون من تلقاء أنفسهم

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد ان دافع الخوف هو الدافع القوي للانضباط العمال هذا الخوف يتمثل في الخوف من خسارة العائد المادي سواء أكان تحفيزات أو ترقية أو خوفا من العقوبات الإدارية

اما بالنسبة لمتغير السن فإننا نلاحظ ان اكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا ان خوفهم من العمال يدفعهم الى الانضباط هي الفئة ما بين [4035] و عددهم 14 فرد وبنسبة تقدر بـ 20.0%، وهذا يدل على صرامة المشرف في تسير العمل و تحقيق الانتاج و المردودية، السهر تطبيق القوانين و اللوائح في المنظمة.

الجدول رقم (31): يبين مدى سعي العمال للحصول على ترقية حسب متغير الأقدمية.

المجموع		الأقدمية										الاقدمية الحصول على ترقية
		20-25		15-20		10-15		05-10		03-05		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85,7%	60	11,4%	8	14,3%	10	24,3%	17	28,6%	20	7,1%	5	نعم
14,3%	10	5,7%	4	2,9%	2	1,4%	1	2,9%	2	1,4%	1	لا
100,0%	70	17,1%	12	17,1%	12	25,7%	18	31,4%	22	8,6%	6	المجموع

من خلال الجدول رقم (31) نجد أن أغلبية العمال يسعون للحصول على الترقية بنسبة 85,7% و عددهم 60 عامل وتليها نسبة 14,3% و عددهم 10 عمال لا يسعون للحصول على ترقية. من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال يرون ان الترقية هي حق مكتسب يسعون للحصول عليه نتيجة تفانيهم في أعمالهم وكذا هي محصلة الخبرة المهنية المتراكمة عبر السنوات اما بالنسبة لمتغير الاقدمية فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا انهم يسعون للحصول على الترقية هم الفئة ما بين [10.5] و عددهم 20 وتقدر نسبتهم ب 28.6% وهذا راجع قلة الخبرة المهنية لديهم السعي من اجل تحسين المستوى المهني وشعور العامل بالانتماء والرفع من مستوى الاداء الوظيفي للعامل. والعمل على زيادة الانتاجية والمردودية للمنظمة.

الجدول رقم (32): يبين مدى رضا العامل على المنصب الذي يعمل فيه حسب متغير الوظيفة.

المجموع	المهنة								المهنة الرضا عن المنصب	
	إطار سامي		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ			
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
78,57%	55	1,43%	1	5,71%	4	62,86%	44	8,57%	6	نعم
21,43%	15	0	0	0,00%	0	17,14%	12	4,29%	3	لا
100%	70	1,43%	1	5,71%	4	80,00%	56	12,86%	9	المجموع

من خلال الجدول رقم (32) نلاحظ أن أغلبية العمال راضين عن المناصب التي يشغلونها بنسبة 78,6% و عددهم 55 عامل بينما تليها 15 عامل ليسوا راضين عن مناصبهم بنسبة 21,4%. من خلال القراءة العددية نجد أن أغلبية العمال راضين عن مناصبهم لكونهم النسب لهذه المناصب اما بالنسبة لمتغير المهنة فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا انهم راضون عن المنصب الذي يعملون فيه هم فئة اعوان التحكم و عددهم 44 و بنسبة تقدر ب 62.86%، وهذا راجع الى الخبرة المكتسبة و التأقلم مع نوعية الوظيفة والاداء الجيد و قدرته على حل المشاكل التي تواجهه.

الجدول رقم(33): يبين خيار العامل البقاء أو مغادرة المؤسسة اذا أتاحت له فرصة أخرى للعمل

حسب متغير المستوى

المجموع		المستوى								خيار البقاء أو المغادرة
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52,9%	37	4,29%	3	38,57%	27	7,14%	5	2,86%	2	البقاء
47,1%	33	7,14%	5	22,86%	16	10,0%	7	7,14%	5	المغادرة
100%	70	11,43%	8	61,43%	43	17,1%	12	10,0%	7	المجموع

من خلال الجدول رقم (33) نجد أن المبحوثين يريدون البقاء في المؤسسة حيث قدر عددهم ب37

عامل بينما بلغت نسبتهم 52,9% في حين نجد أن باقي العمال لا يريدون البقاء في المؤسسة ويفضلون

المغادرة و قدرت نسبتهم ب47,1% وعددهم 33 عامل

من خلال القراءة العددية للجدول أعلاه نجد أن العمال يفضلون البقاء بسبب الراتب الشهري المقدمة

التي تعتبر من المؤسسات ذات الأجور المرتفعة مقارنة بالوظائف العمومي والقطاع الخاص ولهذا يعتبر

منصب عمل في مؤسسة فرفوس بمثابة فرصة لا تضيع أمام أي مقبل على سوق العمل.

اما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فإننا نلاحظ ان أكبر نسبة من المبحوثين الذين اجابوا انهم

يودون البقاء هم ذوي المستوى الثانوي وعددهم 27 وبنسبة 38.57%، وهذا راجع الى قدرتهم على اداء

عملهم والقدرة استخدام الوسائل وهذا يدل على الاداء الوظيفي الجيد وتقان وظيفته والاحساس بالانتماء

والولاء التنظيمي للمؤسسة.

## 2- نتائج البحث والتحليل حسب الفرضيات الفرعية والفرضية العامة

## 2-1 نتائج البحث حسب الفرضيات الفرعية:

بعد تفريغ البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وبعد تحليلها بناء على الأرقام المستخلصة من الجداول والتي تبين المختلفة الآراء المختلفة نستنتج ما يلي:

## 2-1-1 نتائج البحث حسب الفرضية الأولى:

والتي مفادها يوجد علاقة بين القيم المادية وتحديد خطر التوتر في المنظمة، سنحاول الكشف عن ذلك من خلال المؤشرات التي تتمحور حولها اسئلة الاستمارة وهذا ما تبينه

الأسئلة من (18.8)

. تعتبر وسائل العمل التي يستخدمها العمال فعالة في انجاز العمل كما ذكر في الجدول رقم (12) بنسبة 77,1% حيث إن تطور وسائل العمل وتوفر التكنولوجيا الحديثة والتي تسهل وتختصر الكثير من الوقت

. يعتبر الحيز الذي يعمل فيه الذي يمارس فيه الموظف عمله سواء الموظفين الإداريين أو عمال المناجم مهياً بكل مستلزمات المهنة كم هو مبين في الجدول رقم بنسبة 64,3% وحيث أن المؤسسة تعمل على تأمين كل مل يحتاجه العامل حتى يكون مرتاح في تأدية عمله وراحت العامل تنعكس على إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

. تعبر ظروف العمل ملائمة وهذا ما يبينه الجدول رقم (14) وبنسبة 67,1% باعتبار ان العامل متأقلم مع ظروف العمل في المؤسسة ورجبتهم في تحقيق اهداف المؤسسة من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل ملائمة ووسائل تسهل انجار الأعمال الموكلة لهم وهذا يؤدي الى رضا العامل وانتمائه للمنظمة.



. الدخل الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة فرفوس في تلبية حاجيات العامل كما يبينه الجدول رقم (15) والذي يمنحه الاكتفاء المادي او المالي في قضاء حاجياته والتي تساعده على التركيز في اداء وظيفته وبالتالي ينعكس على مردودية المؤسسة وولاء العامل لها.

. نجد ان اغلب العمال لم يتعرضوا لعقوبات تأديبية كما هو مبين في الجدول رقم (16) وهذا يبين التزام العمال بتطبيق اللوائح والقانون الداخلي للمؤسسة وهذا ما يجنبهم التعرض للعقوبة ويدل هذا على حرص الادارة وخدمتها في تسير شؤون المنظمة.

. يعتبر استخدام لباس العمل والحماية اجباري في المؤسسة كما ذكر في الجدول رقم (17) وهذا راجع الى حرص المؤسسة على سلامة الموظفين اما هذا الاجراء لا يخص العمال الاداريين بحكم طبيعة عملهم الادارية الا عند دخول الى المنجم وهي ثقافة خاصة بالمؤسسة نتيجة لطبيعة عملها.

. توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية للعمال كما يبينه الجدول رقم (19) وبنسبة 81,4%، والمتمثلة في الامن والصحة والنقل وتعمل المؤسسة على توفيرها للعمال من اجل الحفاظ على صحتهم وراحتهم وسلامتهم الصحية والنفسية، وهذا يرفع من الرضا الوظيفي للعامل وولائه للمؤسسة.

. يسمح المشرف للعمال عند التعب وهذا ما يبينه الجدول رقم (21) وبنسبة 58.6% وهذا راجع الى مراعاة الجانب الانساني للعامل حيث لا تعتبره الآلة، فهي تتطبق نظرية العلاقات الانسانية. فحرص المشرف على سلامة الصحة النفسية والبدنية للعامل يشعره بالانتماء للمؤسسة.

يرفع العمال شكوى لتحسين ظروف العمل كما يبينه الجدول رقم (22) وبنسبة 56,6%، تعد ظروف العمل في نظر الموظفين تحتاج الى تحسينات كبيرة ظروف العمل وهو مطلب قانوني ومشروع، يعكس سهر الموظفين على انجاز الاعمال بآتم صورة ممكنة وهو كميّة اساسية تتبناها الثقافة التنظيمية وحل حضاري يجعل من الادارة و الموظفين في تواصل مستمر.

## 2-1-2 نتائج البحث حسب الفرضية الثانية

. العمال لديهم رغبة في العمل كما يبينه الجدول رقم (24) وبنسبة 80% نجد ان اغلبية الموظفين لديهم الرغبة في العمل وذلك لسبب حاجتهم للعمل وتعودهم على مناصبهم في العمل واتقانهم لمهام الموكلة إليهم، كما ان لديهم مستوى رضا على المؤسسة يجعلهم في رغبة للاستمرار في العمل فيها.

. يحرص العمال على استكمال واجباتهم المهنية كما يبينه الجدول رقم (24) وبنسبة 77,1% نجد ان اغلبية العمال يحرصون على استكمال واجباتهم المهنية، مما يعني ان ليهم مستوى كبير من الرضا الوظيفي على المؤسسة وهذا الحرص يجعل من الموظف في تقاني أكثر وروح معنوية مرتفعة ودافعية كبير لتحقيق أهداف المنظمة.

. هناك أطراف في المؤسسة لها القدرة على حل المشكلات وهذا ما يبينه الجدول رقم (25) وهم بنسبة تقدر ب88.6% اذا نجد ان هذه المهارة سائدة في ظل الموظفين حيث ان اغليتهم من الادارة، وهذا راجع الى نسبة المشاكل في الادارة، فتمرس الاداريين على حل كل ما يعترض طريقهم من عقبات ادارية حتى يون لهم رضا على اعمالهم و اتمام و تحمل المسؤولية الموكلة اليهم على اكمل وجه.

. يشعر العامل بالحرية والانجاز و هذا ما يبينه الجدول رقم(26) وبنسبة 55.7 % ،ومنه نجد ان اغلبية العمال يشعرون بالراحة و الانجاز في العمل مما يجعل من العمل مبدء تفويض السلطة في العمل واشتراك العمال فيه وهم جديرين به والذي يجعلهم في حرية اكبر في اجاز المهام الموكلة.

. يتغيب العمال عن العمل و هذا ما يبينه الجدول رقم (27) وبنسبة 87.1% وممنه نجد ان العمال في مؤسسة فرفوس يتغيبون عن العمل بنسبة عالية، وهذا راجع ليلة تطبيق القوانين الرادعة في الغياب على مستوى المؤسسة، وهذا التسبب جعل للعمال مجالا للتغيب و اهمال الاعمال الموكلة اليهم .

. تعتبر العلاقة بين العمال مقبولة، وهذا ما يبينه الجدول رقم (28) وبنسبة 55.7% و من خلاله نجد ان العلاقة التي تربط العمال مقبولة وهي قابلة للتحسين و الزيادة، وهذا ما اثبته التون مايو في نظرية العلاقة الانساني .

. يساعد المشرف على حل مشاكلهم المهنية، وهذا ما يبينه الجدول رقم(29) و بنسبة 65،7% ،ومنه نجد ان المشرفين يقدمون يد المساعدة الى العمال لحل مشاكل العمال وبذلك فهم المسؤولين على حسن سير الاعمال في حالة المشاكل العالقة يعتمد العمال وبشكل كبير على المشرفين في حلها يخاف العمال من المشرف يدفعهم الى الانضباط، وهذا ما يبينه الجدول رقم (30) ومنه نجد ان دافع الخوف هو دافع يتمثل في الجوف من خسارة العائد المادي سوا كان تحفيزات او ترقيات او الخوف من التعرض الى العقوبات الادارية.

. يسعى العمال الى الحصول على ترقيات وهذا ما يبينه الجدول رقم (31) و بنسبة 85.7 % ، و منه نجد ان اغلب العمال يرون انه مكسب شرعي نتيجة تقانيم اعمالهم و الخبرة التي لديهم.

. العمال راضون على مناصبهم كما يبينه الجدول رقم (32) وبنسبة 78.6% ومنه نجد ان العمال راضون على مناصبهم كونهم الأجدر بهذا المنصب.

. الا يفكر العمال في المغادرة الى منصب اخر وهذا ما يبينه الجدول رقم(33) وبنسبة 52.9 % ،ومنه نرى ان اغلبية العمال لا يريدون مغادرة هذه المؤسسة و هذا يعكس ولاء العمال للمؤسسة نتيجت التحفيزات التي تقدمها المؤسسة سواء المادية والمعنوية .

## 3- الاستنتاج العام:

## 3-1 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال اجابات الافراد في المحور الثاني نلاحظ انهم متفقون على ان القيم المادية سوء كانت معدات ووسائل عمل، او مكان او ظروف او الدخل او العقوبات او الحماية هي من محددات التوتر في المنظمة وهذا ما عكسته النسب المئوية للإجابات.

وهذا ما يجعلنا نقبل الفرض البديل H1 ونرفض الفرض الصفري H0

القيم المادية من محددات خطر التوتر في المنظمة H1

القيم المادية ليست من محددات خطر التوتر في المنظمة H0

## 3-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال إجابات أفراد العينة في المحور الثالث نلاحظ انهم متفقون في كون القيم المعنوية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي سواء كانت القيم رغبة في العمل، وحرص العمال على استكمال واجباتهم او مهارات لحل المشكلات.

وهذا ما يجعلونا نقبل فرض البديل H1 ونرفض الفرض الصفري H0

H1:القيم المعنوية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي.

H0: القيم المعنوية لا ترفع من مستوى الرضا الوظيفي .

## 3-3 مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

بصدق الفرضيات الفرعية:

1. يوجد علاقة بين القيم المادية وتحديد خطر التوتر في المنظمة.

2. يوجد علاقة بين القيم المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي.

يؤدي لا محالة لصدق الفرضية العامة ومفادها ان الثقافة التنظيمية تخفض التوتر في المنظمات

## خلاصة الفصل:

ضم هذا الفصل عرض للمؤسسة وعرضا تحليليا للنتائج التي توصلت لها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من افراد العينة حيث اظهرت النتائج ان الثقافة التنظيمية تخفض التوتر في المنظمات وهذه النتيجة تتقاطع بنسبة كبيرة مع ما تم تناوله في الجانب النظري.

## النتائج والتوصيات

1. محافظة العمال بشكل ملحوظ على التماسك والتضامن في انجاز المهام وهذا ما يدعم جماعة العمل باعتبارها عامل ايجابي في الرفع من الروح المعنوية للعمال ويساهم ايضا في الرفع من اداء العمال ومردودية الانتاج وزيادتها
  2. تكريس ثقافة الاحترام كقيمة اساسية ومبدئ تعتمد عليها المنظمة في خلق ثقافة تنظيمية تميز عن غيرها من المنظمات.
  3. توفير مناخ عمل يسوده الرضا والمشاركة والعمل على خلق ثقافة الحوار بين الادارة والعمال الذي يرفع من الانتماء الى المنظمة
  - 4 . هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا اساسيا نحو تحقيق النجاح مثل: عدم الاهتمام بالعنصر البشري وعدم توفير جو للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة،
  - 5 عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة الامر الذي من شأنه ان يحمل العامل جزءا من مسؤولية تنفيذ تلك القرارات ويجعله متحمسا لذلك، إضافة الى عدم وجود تحفيز ومكافأته حسب الجهد الذي يبذله في انجاز عمله.
- وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وبيئته التنظيمية التي تمكن من خفض نسبة التوتر عند العمال وزيادة نسبة ولائه للمنظمة.



## خاتمة

لقد تبين من خلال هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية تؤثر على نسبة التوتر لدى العامل وعلى طريقة أدائه لأعماله وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات باعتبارها منظومة القيم والمعايير المشتركة التي تتبناها المؤسسة لتوجيه أفعال والتحكم في الحالة النفسية للفرد العامل، فهي تنمي الشعور بالهوية والاعتزاز مما يمكن اعتبارها مشكلا ومنمطا للتوتر التنظيمي من خلال تعزيز الشعور بالولاء وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل المنظمة باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في نسبة التوتر والقلق لدى الفرد العامل، كما أنها تساهم في تحقيق تكييف المنظمات مع التغيرات المحيطة بها، فدراسة الإطار الثقافي وتحليل أبعاده وانعكاساته يساعد على فهم وتفسير أسباب قيام التوتر في التنظيم والقيم التي يؤمنون بها.

لذلك تسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على الفرد العامل وترسيخ انتمائه لها، وهذا من خلال تحقيق رضاه الوظيفي، وتلبية احتياجاته المادية والمعنوية وتقدير مجهود الفرد العامل المبذولة.

فالثقافة التنظيمية تعمل على التأثير على تصرفات و متابعة اسباب قيام التوتر لدى الفرد الذي يعتبر أهم مورد في المنظمة هو العنصر البشري هذا المورد الذي بإمكانه أن يرقى بالمنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته في تحقيق اهدافه وأفكاره ومواظبته على العمل





قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

## أولاً: الكتب

1. جراهام كينلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية وتطورها ونماذجها الكبرى، ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة، 1990.
2. حسين حريم، ادارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2003.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرة للنشر والتوزيع عمان الاردن، 1997.
4. خضير كاظم ومحمود الفريجات، السلوك التنظيمي والمفاهيم المعاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
5. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة وتقديم منير السعيداني، مراجعة الطيب لبيب، المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، 2007.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2007.
7. شعبان علي السيسي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ، 2009.
8. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981،
9. صلاح الدين ، محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002
10. طلعت ابراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، دار غريب، القاهرة، مصر.
11. الظاهر، نعيم إبراهيم .الإدارة الفعالة للوقت، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع الاردن، 2013ص156 . 157.
12. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ط2 2008
13. عثمان حمود الخضر: علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، 2005،
14. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار الغريب للنشر والتوزيع، الاردن، عمان،
15. العميان، محمود سلمان .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط 2. الأردن :دار وائل للنشر، 2005.
16. عياصرة، معين محمود؛ أحمد، مروان محمد .إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل .الأردن : دار الحامد لنشر التوزيع، 2008

17. فهد خليل زايد، فن التعامل مع التوتر والقلق، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، ط1، 2013.
18. فهد خليل زايد، محمد صلاح رمان، التوترات الحياتية وكيفية التعامل معها، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الاردن 2015
19. ماهر، أحمد. السلوك التنظيمي: مدخل إلى المهارات. مصر: شركة الجلاء للطباعة، 2003.
20. محسن احمد الخضري، ادارة التوتر، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة مصر، ط1، 2009، ص34.
21. محسن احمد الخضري، ادارة التوتر، دار اترك النشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009،
22. محمد عبد الباقي، صلاح الدين . السلوك الفعال في المنظمات . مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002
23. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الاردن، ط3، 2005
24. مصطفى عبد الرحمان المعاينة، الاضطرابات السلوكية والانفعالات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 القاهرة 2007.
25. مصطفى محمد أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003،
26. ممدوح زيدان .تقييم الأداء ومواجهة الازمات .مصر :مجموعة النيل العربية،. 2003
27. نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009.
- ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية
28. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد . بوضياف، المسيلة، 2006 .
29. بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الوادي، 2014.
30. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
31. بوذيب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لاحداث التغيير التنظيمي، حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر، 2014.
32. زايد صالح حسين سميع، اثالثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، اليمن، 2009.

33. زيد صالح حسين سميع، أثار الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان اليمن، 2010.
34. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة، ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة بانتة، رسالة دكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، 2007.
35. محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعليم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض السعودية ، 2013.
36. الملحم عبد المحسن، وليد. ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي . مذكرة ماجستير :مذكرة العلوم الأمنية :جامعة نايف العربية .
37. الملحم عبد المحسن، وليد. ضغوط العمل وعلاقتها بإتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي . مذكرة ماجستير :مذكرة العلوم الأمنية :جامعة نايف العربية .
38. ممو، البيضاء. ضغوط العمل وتأثيرها على الفعالية التنظيمية بالمكتبات الجامعية :دراسة ميدانية بالمكتبات جامعة العربي .التبسي-تبسة:- مذكرة ماستر: علم المكتبات :جامعة العربي التبسي: تبسة،. 2016
39. ناصر مفرج زيد الهاجري، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير تخصص إدارة و قيادة تربوية، 2013، الكويت  
ثالثا: المجالات
40. سامر قاسم ، دور الثقافة التنظيمية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36 العدد5 ، جامعة تشرين، 2014



جامعة تبسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

### إستمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحية طيبة وبعد:

يسرنا إفادتكم أننا بصدد إعداد استبيان يخدم البحث العلمي الذي نقوم به استكمالاً لنيل شهادة الماستر في تنظيم وعمل، إذ يهدف موضوع البحث إلى دراسة الثقافة التنظيمية وخفض التوتر في المنظمات -دراسة حالة= مؤسسة فيرفوتنس -بئر العاتر- ولاية تبسة.

إن نجاح هذا البحث مرتبط بمدى تعاونكم معنا، آملين منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات محاور المقياس والإجابة عليها بكل موضوعية علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع العناية والاهتمام والسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيكون لها الأثر في التوصل لنتائج إيجابية تستفيد منها مؤسستكم وطالبو العلم-

أخيراً لا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم معنا وأعاننا في التوصل إلى النتائج والتوصيات لهاته الدراسة، متمنين أن تحقق الأهداف المرجوة منها؛ شاكرين لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

المولدي عاشور

من إعداد الطالب:

رجال صحراوي

## المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن : 25 - 30  30 - 35  35 - 40  40 - 45  45 - 50  55-50  60-55
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى المهني : إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5- الحالة العائلية : متزوج  أعزب  مطلق
- 6- الأقدمية : 3 5 سنوات  5 - 10 سنوات  10 - 15  15-20  20-25
- 7- عدد ساعات العمل :

## المحور الثاني : القيم المادية وتحديد خطر التوتر في المنظمة :

8- هل وسائل العمل التي تستخدمها فعالة في إنجاز عملك ؟

نعم  لا

ولماذا ؟ .....

9- هل الحيز الذي تعمل فيه مهياً بكل مستلزمات المهنة ؟

نعم  لا

ولماذا ؟ .....

10- هل ظروف العمل ملائمة ؟

نعم  لا

ولماذا ؟ .....

11- هل الدخل الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك ؟

نعم  لا

12- هل حدثت وتعرضت لعقوبة تأديبية ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم :

خصم في الراتب  توبيخ  إنذار

13- هل تستخدم لباس العمل والحماية عند مزاولتك لنشاطك؟

نعم  لا

ولماذا؟

14- ما هو نظام العمل الذي تداومون عليه؟

15- ما هي الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة؟

نقل  صحة  الأمن

16- كيف تقيم دافع الخدمات الاجتماعية في مؤسستكم؟

جيدة  مقبولة  سيئة

17- هل يسمح لك بقسم من الراحة متى تعبت؟

نعم  لا

لماذا؟

18- هل سبق ورفعت شكوى لتحسين ظروف العمل؟

نعم  لا

ولماذا؟

المحور الثالث: القيم المعنوية والرفع ممن مستوى الرضا الوظيفي

19- هل العمال لديهم رغبة في العمل؟

نعم  لا

لماذا؟

20- هل العمال يحرصون على استكمال واجباتهم المهنية؟

نعم  لا

لماذا؟

21- هل هناك أطراف في المؤسسة لديهم القدرة على حل المشكلات؟

نعم  لا

في حالة نعم، هل هم محسوبين على:

الإدارة؟  النقابية؟  العمال؟



22- هل يشعر العامل بالحرية في العمل والإنجاز؟

نعم  لا

ولماذا؟

23- هل العمال يتغيرون عن العمل؟

نعم  لا

ولماذا؟

24- كيف هي علاقة العمال مع بعضهم البعض؟

جيدة  مقبولة  سيئة

25- هل يساعد المشرف العمال على حل مشاكلهم المهنية؟

نعم  لا

ولماذا؟

26- هل خوف العمال من المشرف يدفعهم إلى الإنضباط؟

نعم  لا

ولماذا؟

27- هل تسعى للحصول على ترقية؟

نعم  لا

ولماذا؟

28- هل أنت راضي على المنصب الذي تعمل فيه؟


نعم  لا

ولماذا؟

29- إذا أتحت لك الفرصة في الالتحاق بمؤسسة أخرى لعمل، أيهما تختار؟

البقاء  المغادرة

ولماذا؟

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية		جامعة العربي التبسي - تبسة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Université Larbi Tébessi - Tébessa		قسم علم الاجتماع
Faculté des Sciences Humaines et Sociales		
Département de sociologie		

**إذن بالطبع**

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): **د. مولدي عاشور**

الرتبة: **أستاذ محاضر أ**

أشهد أن المذكورة المعنونة:

**الشيخة الشاذلية وعضو المجلس الوطني**

**عبد المنعم بن**

والمكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: **علم الاجتماع عبر وندجيم**

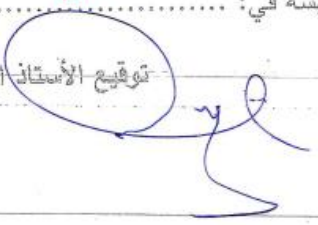
من إعداد:

الطالب(ة): **رحال محروفي** الطالب(ة): **/**

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلمية بعد تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطلاب بطبع المذكرة وإيداعها لدى إدارة القسم بنسختها الورقية والإلكترونية.

تبسة في: **18 جوان 2019**

توقيع الأستاذ المشرف





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه:

السيد(ة): جمال مصراوي

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 1.05797643. الصادرة بتاريخ: 2017/08/16

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: علوم اجتماع تنظيم عمل

تحت عنوان: التقنيات التنظيمية ومفهوم الشرائع

في المنتديات

إشراف الأستاذ(ة): المولاي علي مشور

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/06/19

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

Université Larbi Tébessi - Tébessa  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département de sociologie



الرقم ٨٩٤ / ق.ع.أج / ك.ع.أج / 2019

تبسة في:

إلى السيد: مدير مكتب الضباط - بشر العاتق

## الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحية والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر ..... 2019 إلى غاية شهر ..... 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجباري للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منّا فائق التقدير والاحترام

الطالب (٧): رحال صحر اوي

الطالب (٥):

التخصص: السنة الثانية ماستر تنظيم وعمل  
موضوع البحث: الحفاظ التنفسية وخفض التوتر في المنظماتvu, pour second  
f

## Attestation de Stage

Nous, soussignés, Société des Mines de Phosphate SOMIPHOS « SPA » Complexe Minier DJEBEL-ONK/BIR EL-ATER/W.TEBESSA.

Attestons que l'étudiant : **RAHAL Sahraoui** né le : 08/03/1995 à BIR EL-ATER Wilaya de TEBESSA.

Inscrit à l'Université Larbi Tébessi-Faculté des Sciences Humaines & Sociales. Département de Sociologie.

Inscrit Durant l'année universitaire 2018/2019.

A effectué un stage de fin de formation dans la filière : Sociologie. Spécialité : Master2-Organisation & Travail.

A BIR EL-ATER /Complexe Minier Djebel-Onk/ SOMIPHOS. Wilaya de Tébessa.

Durant la période allant du : 16/05/2019 au : 23/05/2019.

Fait à BIR EL-ATER, le : 17/06/2019

Le Responsable de l'Etablissement de  
L'Enseignement ou de la Formation Supérieur.

Le responsable de l'établissement ou

L'administration d'accueil



## ملخص

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام منطري الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية، وكذلك علم الاجتماع المنظمات، باعتبارها احدى العوامل الاساسية في نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها خاصة في بيئة الاعمال التي تتميز بتغيرات سريعة والعوامل داخلية وخارجية لاتي تأثر على اداء العمال والمنظمة في تحقيق اهدافها

ولقد تبين لنا من خلال بحثنا ان المنظمات تهتم أكثر بالعنصر البشري لاعتباره مصدر نجاح المنظمة، حيث ان الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تعمل على الحفاظ على الحالة النفسية والجسدية للعمال وتوفير الظروف الملائمة للعمل وتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات، اضافة الى القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والعمل على زيادة الثقة بين العامل والمنظمة.

## Abstract

The subject of organizational culture has recently attracted the attention of the strategic management and human resources management thinkers, as well as sociology organizations, as one of the key factors in the success of the organization and achieving its objectives, especially in the business environment characterized by rapid changes and internal and external factors that affect the performance of workers and the organization in achieving its goals

We have found through our research that organizations are more interested in the human element to be considered the source of the success of the organization. The attention to the organizational culture prevailing in the organization, which works to maintain the mental and physical condition of the workers and to create suitable conditions for work and promote the culture of participation in decision-making, Adapting to internal and external variables and working to increase confidence between worker and organization.