

# تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل

## دراسة ميدانية في دور الدولة الايوائية التابعة لوزارة العمل و الشؤون الاجتماعية<sup>١</sup>

م. د. سهير عادل الجادر  
الباحث/ الهام محمد الحمداني  
كلية الاداره والاقتصاد /جامعة بغداد/ قسم الاداره العامه

### المستخلص

تعد ضغوط العمل من ابرز المعوقات التي قد تظهر في مجال العمل وللتعامل مع تلك المعوقات والتحديات اتت فكرة التوجه نحو ضغوط العمل كواحدة من بين اهم التوجهات التي تمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات من خلال التركيز على دور ضغوط العمل والمناخ التنظيمي للمنظمة. وبناءً على ذلك تناول البحث الحالي متغيرين هما: ضغوط العمل كمتغير مستقل والمناخ التنظيمي كمتغير تابع، وقد تضمن كل من المتغيرين خمسة أبعاد فرعية وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكل الإطار الذي يدور حوله البحث. يهدف البحث الى تحديد تأثير ضغوط العمل كمتغير مستقل في المتغير التابع (المناخ التنظيمي) في القطاع الخدمي الذي يمثل ركيزة من الركائز الأساسية الى جانب القطاعات الاخرى لبناء مجتمع الدولة وتطوره من خلال تقديمه أنشطة تتعلق بالخدمات الاجتماعية ومنها الخدمات المقدمة لشريحة الايتام والمعوقين وكبار السن (ذوي الاحتياجات الخاصة). اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد جمعت البيانات من (١٢٥) موظفاً من العاملين دور الدولة الايوائية الستة والتي تضمنت (دار رعاية المسنين لذوي الاحتياجات الخاصة، ودار الحنان لشديدي العوق، ودار براعم الوزيرية للايتام، ودار زهور الاعظمية للايتام، ودار زهور العلوية للايتام، ودار الطفولة للايتام). واستعملت استمارة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية وبعض النشرات الخاصة بالدور عينة البحث، ومن اجل معالجة تلك البيانات تم استعمال الكثير من الأساليب الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط (Spearman)، ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الاختبار، والفروق ما بين العينات مجتمعة (Kruskel- Wallis).. وبناءً على قياس متغيرات البحث وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات ، كان من أهمها عدم وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذي دلالة معنوية ما بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي في دور الدولة الإيوائية ، هذا من جانب ومن جانب آخر فقد بين اختبار الفروق وجود فروق معنوية على مستوى الدور أجمع، وقد قدمت الباحثة جملة من التوصيات منها ضرورة اعتماد دور الدولة الايوائية موضوع الدراسة على عملية توصيف الوظائف فضلاً عن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتاهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب الخاص والمستمر وتعزيز الامكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على اساس موضوعية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/ ضغوط العمل - المناخ التنظيمي- غموض الدور - صراع الدور.**



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧7

سنة ٢٠١٤

الصفحات ١١٦-١٤٥

\*بحث مستل من رسالة الماجستير

## المقدمة

تعد ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية وبالآداء، إذ يتضمن المناخ التنظيمي المتغيرات السائدة داخل إطار العمل كافة من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي في السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات العاملة على حد سواء، كما أكدت المفاهيم الحديثة أهمية الدور الكبير الذي تلعبه ضغوط العمل في التأثير في سلوك الأفراد وتحسينه من خلال استعمال أساليب متعددة تعمل على تحسين الظروف والعوامل وتكوين المناخ الملائم للعمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية، وتوافر الحوافز الملائمة وتحديث وسائل وأساليب الاتصال والقيادة وطرائق التخطيط والإشراف العمليات الإدارية كافة وتحديد المهمات والوظائف ضمن توصيف وظيفي يمنع الازدواجية والتضارب في الأداء، ومما لا شك فيه إن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي سيقود الى اختلال قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها الخدمية والإنتاجية والمالية. ويقع البحث الحالي في أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة واشتمل على استعراض لوجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين ممن تناولوا متغيري ضغوط العمل والمناخ التنظيمي، فيما تضمن المبحث الثاني منهجية البحث الميدانية واشتمل على مشكلة البحث، وأهميتها، وأهدافها، ونموذج البحث المقترح وفرضيات البحث، وحدودها والرسائل والأساليب المعتمدة فيها. أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض عملية تحليل البيانات والنتائج التي تمخضت عن عملية التحليل، وتناول فيها استعراض لواقع ضغوط العمل والمناخ التنظيمي في الدور الإيوائية، ومن ثم معرفه نوع العلاقة بين المتغير الأول والثاني. وكذلك اختبار درجة التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها ومن ثم المقارنة ما بين الدور الإيوائية المبحوثة وتحديد الفروق المعنوية بينها باستعمال اختبار (kuskil-willes) فيما ركز المبحث الرابع على اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

شهد الفكر الإداري في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحالي (الحادي والعشرون) طروحات ومناقشات جديدة لموضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئة الاعمال، والتي اصبحت التغيير المستمر سمة ملازمة لها، ومن بين هذه الموضوعات موضوع متغيري البحث (ضغوط العمل والمناخ التنظيمي). ومن هنا برزت المعضلة الفكرية لهذه فمن ناحية هناك جدل بين الباحثين بشأن اسباب ظاهرة ضغوط العمل والنتائج المترتبة على الأفراد او الجماعات واستراتيجيات ادارة الضغوط وتنفيذها والترابط بين اسبابها واحتمالية وجود العلاقة بينهما ودور ضغوط العمل في قيادة المنظمات نحو تطوير المناخ التنظيمي إذ تتفق ادبيات ضغوط العمل على الاهمية الكبيرة والمزايا والفوائد التي تجنيها المنظمات عند تبني هذا المفهوم، فهو يشكل احد المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على تطوير الاساليب التي تساعد على التقليل من مصادرها وتجنب الوقوع فيها، إذ تظهر في كثير من المهن ذات الطابع الإنساني والتعاوني معوقات وضغوط عمل مختلفة تحول دون قيام الموظف بدوره المطلوب إذ تعد ضغوط العمل من ابرز المعوقات التي قد تظهر في مجال العمل وللتعامل مع تلك المعوقات والتحديات اتت فكرة التوجه نحو ضغوط العمل كواحدة من بين اهم التوجهات التي تمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات من خلال التركيز على دور ضغوط العمل والمناخ التنظيمي للمنظمة ككل لان موضوع المناخ التنظيمي اخذ مزيدا من الاهمية عند الباحثين لارتباطه بالسلوك التنظيمي للأفراد والذي هو قوام العمل ومرتكزه الاساس واستقرار التنظيم، اما من الناحية الميدانية فتلمست الباحثة من خلال الزيارات التي قامت بها الى دور الدولة الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية مدى حاجة تلك الدور الى معرفة اسباب ضغوط العمل والعمل على تشخيص ومعالجة الاسباب والنهوض بالواقع المعقد الذي تمر به الوزارة المبحوثة فلقد شخصت العديد من الدراسات الآثار السلبية لضغوط العمل على اداء افراد المنظمة او فاعليتها ونجاحها ولكون دور الدولة الايوائية تتميز بنوع خاص من الخدمة الذي يتطلب مع فئات متنوعة من الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة إذ يعد كل شخص حالة خاصة تتطلب نمطا خاصا من الخدمة والتعليم والمساندة فضلا عن انخفاض قدرات الاشخاص المصابين بالإعاقة.

مما حفز الباحثة على دراسة تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل لكونه مفهوماً واسعاً لهذا تم اختيار الدور الايوائية كميدان للدراسة وعلى حد علم الباحثة ستكون هذه الدراسة الاولى من قبل كلية الادارة والاقتصاد على موظفي دور الدولة الايوائية مما دفع الباحثة الى تطبيق هذه المتغيرات في الواقع المحلي والبحث في هذين المتغيرين في اداء عينة من موظفي الدور مركزة الاجابة عن الاستفسارات الاتية:

١. ما طبيعة ومستوى أبعاد كل من ضغوط العمل والمناخ التنظيمي لدى دور الدولة الايوائية لرعاية ذوي الإحتياجات الخاصة؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي في دور الدولة الايوائية؟
٣. ما دور مستوى ضغوط العمل في نوعية المناخ التنظيمي في دور الدولة الايوائية؟
٤. هل هناك فروق معنوية ضمن أبعاد ضغوط العمل والمناخ التنظيمي بين الدور عينة البحث؟
٥. هل تتماثل الدور المدروسة في المتغيرات الرئيسية للدراسة؟

## ثانياً: أهمية البحث

ويمكن تحديدها بالاتي:

١. انها توجه أنظار صناع القرار والقائمين على إدارة الموظفين العاملين بالدور الايوائية في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط ضغوط العمل والمناخ التنظيمي الساند، والتعامل بشكل جدي مع هذه الضغوط من اجل تخفيفها وتجنب آثارها السلبية قدر الإمكان تحقيقاً لهدف رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين فاعليتها التنظيمية وتهينة مناخ تنظيمي ايجابي وصحي لدوره الحيوي في التأثير في الكثير من المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والاداء والرضا الوظيفي وبما يعكس على مدى اسهام الأفراد في تحقيق أهداف ورسالة الدور.
٢. انها تجري على فئة مهمة وحساسة من المجتمع وهم(العاملين في دور الدولة الايوائية)، وهؤلاء يتعاملون يوميا وحتى في الأعياد والمناسبات والعطل الرسمية مع اعداد من المستفيدين من خدماتهم والذين تتعدد مطالبهم وأنماطهم، ومحاولات تقديم مساعدة للموظفين العاملين في فهم مشكلاتهم التي تعترضهم اثناء عملهم وذلك من خلال الأخذ بنتائج هذا البحث والعمل بتوصياتها.
٣. تأمل الباحثة في ان يسهم هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية واثراء المعلومات في هذا المجال المهم في مجالات الإدارة.
٤. يسعى هذا البحث الى ان تكون الدراسة الاولى التي يمكن ان تنطلق منها البحوث اللاحقة في تشخيص طبيعة ضغوط العمل وأنواعها في المنظمات العراقية وإمكانيات تطويرها مستقبلاً.

## ثالثاً: أهداف البحث

تحدد أهداف البحث بالآتي:

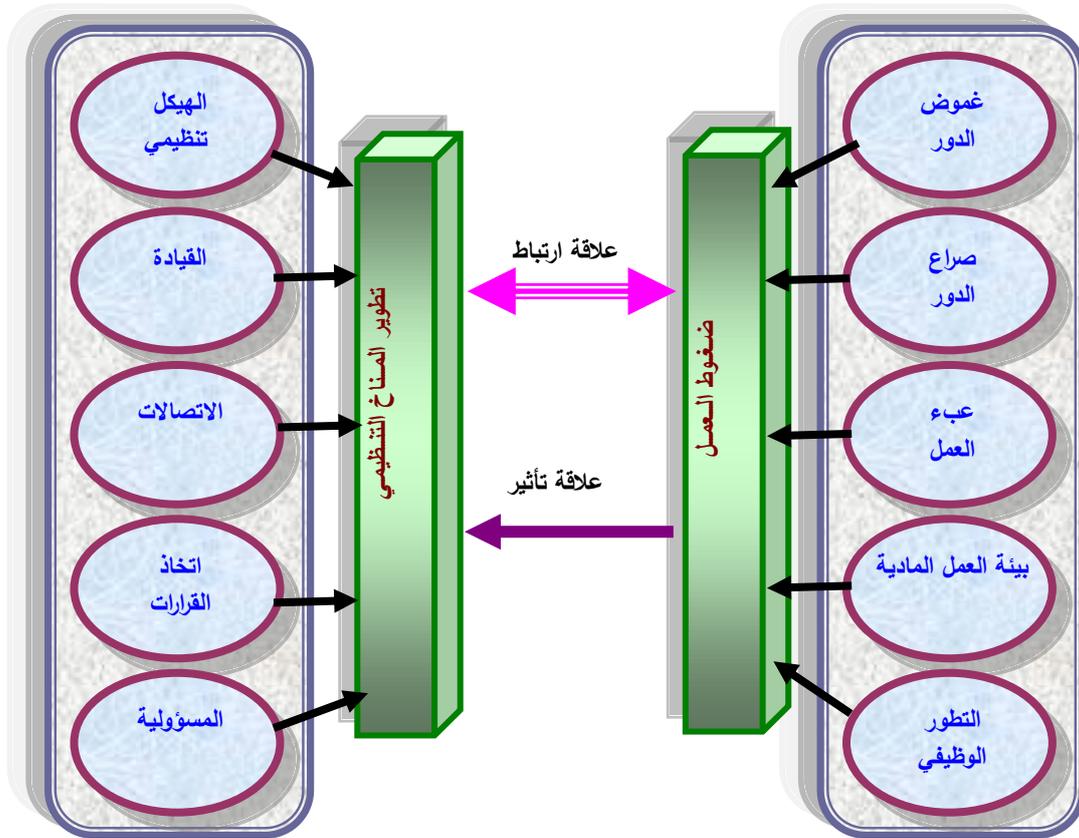
١. بناء الإطار النظري ومحاولة سد جزء من النقص بهذا الجانب من خلال:
  - أ- تحديد مفهوم ضغوط العمل وأهميته وأبعاده، مع بيان مدى أهمية آثار ضغوط العمل المترتبة على مستوى الفرد ومستوى المنظمة.
  - ب- عرض مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي وتوضيحه وأهميته، وتحديد أهم المؤشرات والمقاييس المعتمدة في الدور المبحوثة.
٢. اختبار العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث المتمثلة بضغط العمل والمناخ التنظيمي منفردة ومجموعة.
٣. تحديد الأثر المتبادل بين متغيري البحث المتمثلان بضغط العمل والمناخ التنظيمي منفردة ومجموعة.
٤. استقراء الاختلافات بين المتغيرين المبحوثين في الدور عينة البحث.
٥. الخروج بجملة من الإستنتاجات والتوصيات بواقع عمل الدور عينة البحث في ضوء ما سيفرزها البحث الحالي من نتائج، واقتراح بعض الدراسات اللاحقة.

## رابعاً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: أجري البحث على دور الدولة الايوائية لرعاية ذوي الإحتياجات الخاصة التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وجميعها تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بغداد (دار زهور العلوية، ودار زهور الاعظمية، ودار براعم الوزيرية، ودار طفولة الصالحية، ودار الحنان لشديدي العوق، ودار رعاية المسنين)، وجميعها تقع ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بغداد .
٢. الحدود الزمانية: وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقي على الدور المبحوثة والتي بدأت بالزيارات الأولية للدور، ومدة توزيع الإستبانة واسترجاعها، وإجراء المقابلات مع مديريين الدور ومعاونيها وبعض الموظفين والتي امتدت من (كانون الثاني ٢٠١١ ولغاية أيلول ٢٠١١).

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث :

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



١. يوضح مخطط البحث بالشكل (١) مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة البحث والتقصي فيها، ويعكس الجانب العلمي لها. ويتكون المخطط من نوعين من المتغيرات، وهي:
٢. المتغيرات المستقلة: وتشمل ضغوط العمل وأبعاده (غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل، وبيئة العمل المادية، والتطوير الوظيفي).
٣. المتغيرات التابعة: وتشمل المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، واتخاذ القرارات، والمسؤولية).

### سادساً: فرضيات البحث:

- انطلاقاً مما جاء في مقدمه البحث ومشكلته يمكن تحديد فرضياته فيما يأتي :
١. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي.
  ٢. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لضغوط العمل في المناخ التنظيمي
  ٣. الفرضية الثالثة: توجد فروق معنوية بين دور الدولة الايوائية في وعي وإدراك ضغوط العمل.
  ٤. الفرضية الرابعة: توجد فروق معنوية بين دور الدولة الايوائية في إدراك المناخ التنظيمي.

### سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث

اختر الباحث الحالي قطاع الرعاية الاجتماعية مجالاً لإختبار فرضياته ويشتمل موظفي دور الدولة الايوائية لرعاية ذوي الإحتياجات الخاصة التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية الموجودة في بغداد، وتتكون هذه الدور من قسمين، قسم رعاية وايواء العاجزين كلياً، وقسم ايواء ورعاية الأيتام، وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية ممثلة بمجتمع البحث، بلغت ( ١٢٥ ) موظفاً موزعين في دور الدولة الايوائية الستة (دار الطفولة في الصالحية ، دار زهور الاعظيمة ، دار زهور العلوية ، دار براعم الوزيرية، دار براعم الوزيرية، دار الحنان لشديدي العوق ، دار المسنين).

### ثامناً: استماره الاستبيان

شكلت استماره الاستبيان المصدر الرئيسي الذي اعتمده الباحث للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، وقد اعدتها من خلال المسح الميداني للكتب العربية والاجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشره بموضوع البحث وطبيعه العينه المستهدفه . وتم استخدام مقياس ( Likert ) ليكرت الخماسي الابعاد الذي يعد من اكثر الاساليب المستخدمه لأنه يتسم بالسهولة والدقه بالوقت نفسه ، إذ تحصل بموجبه اعلى الاجابات على خمس درجات ، بينما تحصل بموجبه اوطأ الاجابات على درجه واحده .ولاجل التحقق من صلاحيه فقرات الاستبانة اجريت اختبارات عدة على وفق ما جاء ت به الدراسات من اساليب ، ولمعرفه الصدق الظاهري تم عرض استماره الاستبانة على عدد من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات كما اعتمدت نسبة اتفاق الآراء البالغة (٧٥ %) فأكثر لكل فقرة للدلالة على صدقها، وبذلك استقرت الإستماره على (٤٠) فقرة حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (٨٠%). كما جرى اختبار الثبات من خلال استخدام طريقه التجزئه النصفية حيث اتضح ان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.78) وهو معامل ثبات الي تجاوز(٠.٦٧) مما يدل على ثبات لاستبانته .

### تاسعاً: الوسائل والأساليب المستخدمه

اعتمد البحث على مختلف اساليب جمع البيانات والمعلومات من اجل تحقيق اهدافها ومنها الاعتماد على المسح المكتبي في اغناء الجانب النظري للبحث من (كتب، واطاريح، وبحوث ودراسات، وشبكة الانترنت) فضلا عن اعتماد المقابلات الشخصية مع مديري الدور وبعض الموظفين من عينه البحث قبل وبعد استماره توزيع الاستبانة لغرض الاستفسار عن بعض التفاصيل التي تضمنتها الاستبانة والاطلاع عن كذب على الواقع الموجود والمتعلق بمتغيرا البحث ، كما جرى اعتماد عدد من الاساليب الاحصائية في عملية التحليل من التوزيع التكراري والنسب المئوية ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط ، ومعامل الارتباط البسيط ، واختبار (Kruskal – Wallis) و اختبار ( Mann Whitney ) .

## المبحث الثاني / الإطار النظري لتغيرات البحث

سيتم في هذا المبحث تناول المفاهيم الاساسية لضغوط العمل والمناخ التنظيمي واهم ابعادهما.

### أولاً- ضغوط العمل

في هذه الفقرة سيتم عرض مفهوم ضغوط العمل واهميته وابعاده .

#### أ- مفهوم واهميه ضغوط العمل

لقد استحوذت ظاهرة ضغوط العمل (Job stress) ومصادرها على أهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر الذي تسببه ضغوط العمل ومصادرها المختلفة سواء المتعلقة بالفرد نفسه أو بالوظيفة ، من هنا أولت التنظيمات المختلفة ظاهرة ضغوط العمل أهمية متناهية حتى يمكن القول انها أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها ، إذ أن تأثيرها يشمل كل المنظمات سواء الإنتاجية أم الخدمية ، وهي تتفاوت من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها في الأفراد فقد تخدم أغراضاً مفيدة ، كأن تكون دافعاً لإجادة العمل والمنافسة والتفوق ، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير ، وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية ، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً أو صحياً من الضغوط ينتج عنه آثار إيجابية فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت خطيرة. وعلى هذا الاساس يمكن إيجاد ثلاثة معاني مختلفة للضغوط وهي على النحو الآتي:

#### ١- المفهوم الذاتي للضغوط (Michael, et al., 2009: 267):

وتعرف على إنها "الاستجابة غير المحددة لما تفرضه الظروف على الفرد من متطلبات". أو أنها "إدراك أو شعور الفرد باختلال في حالته البدنية والنفسية كرد فعل للاحداث والظروف الموجودة في بيئة العمل". كما تعرف بأنها "استجابة الجسم لمجموعه من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها الكثير من الانحرافات والاثار السلوكية والفسلوجية والنفسية للعاملين في المنظمة". وعلى هذا يمكن القول أن الضغوط هي ردود الافعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعرضه لمثيرات معينة ناجمة عن التفاعل بين قوة ضاغطة والمكونات الشخصية للفرد تدفعه الى الانحراف عن الاداء الطبيعي.

#### ٢- المفهوم البيئي للضغوط:

وهي "عبارة عن قوى خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرداً او منظمة وتؤدي الى حدوث تغييرات داخلية في صورة اجهاد"، (أبو العلا، ٢٠٠٩: ١٠). كما تعرف على أنها "مجموعة من العوامل البيئية السلبية (مثل غموض الدور، وصراع الدور، وظروف العمل، وعبء العمل الزائد) والتي لها علاقة بأداء عمل معين" (Tourigny et al., 2010: 64). وايضاً "هي تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها في الفرد ويترتب عليها الاجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد" (الخشروم، ٢٠١٠: ٣١٤). ويتضح من هذه التعاريف ان الضغوط هي مجموعة من العناصر والمثيرات والقوى البيئية التي تؤثر في الفرد.

#### ٣- المفهوم المتكامل للضغوط (Rahim, 2010 : 194):

تعرف بأنها "حالة تنتج عن التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان النفسي والجسدي لذلك الفرد". و ايضا تعرف بأنها "حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد وبيئة عملهم تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدرتهم على مواجهتها". كما تعرف بأنها "حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب او عوائق او فرص" (السعد ودرويش، ٢٠٠٨: ٧٢).

وبالنظر للتعريف السابقة تبين وجود خصائص معينة لضغوط العمل (الدوسري، ٢٠٠٦: ٢٥ - ٢٦) تتمثل بالاتي:

أ- إن ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل او باخر فازدحام المكاتب، او ازدياد طلبات الجمهور، او تغيير مواعيد دوريات العمل او تكاثر الواجبات وتعاطم المسؤوليات، او زيادة الضوضاء... كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد واعصابه وحالته المزاجية.

ب- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها في الافراد، فقد تخدم الضغوط اغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعا لاجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير. وقد تكون مصدراً للابتكار وتطبيق الافكار الابداعية، ولكنها من جهة اخرى قد تسبب اضراراً كبيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي، لذلك فإن هناك قدراً مقبولاً او صحياً للضغوط ينتج عنه اثاراً ايجابية، فاذا قلت الضغوط او زادت عن هذا القدر اصبحت ضارة وخطيرة .

ج- يختلف الناس في استجاباتهم وردود افعالهم تجاه الضغوط وذلك ناتج عن ادراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وازدحام جدولته يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعده اخرون فرصة للتحدي واثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعده بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر اليها اخرون على انها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات، لذلك نجد ان الضغوط التي تسبب اثاراً نفسية ضارة عند البعض قد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند الاخرين (حميد، ٢٠٠١: ١٦).

وتأسيساً على ما تقدم من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل وتأسيساً على ما تقدم تعرف الباحثه ضغوط العمل على انها هي حالة تنتج عن ضعف الانسجام والتوافق بين الفرد وبينه العمل التي يعمل فيها، ينشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص الفرد في هذه البيئة، بصورة مستمرة ومتكررة وتحدث تغييراً في الحالة البدنية او النفسية او الاثنين معاً مما يؤدي الى حدوث ردود افعال سلوكية غير اعتيادية، تنعكس سلباً او ايجاباً في أدائه لعمله، ومن ثم على المنظمة التي يعمل فيها. اما بالنسبة لاهميه ضغوط العمل فقد أكد (القحطاني، ٢٠٠٧: ٢١) أن دراسة ضغوط العمل في أية منظمة بكل الاحوال لها فوائد كثيرة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير سلوك العاملين سواء أكان سلباً أم ايجابياً، وذلك بتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وادانهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الايجابية التي تنتج عن مستوى مفيد من الضغوط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل.

وذكر (Panari et al., 2010: 172) أن هناك عوامل كثيرة ادت الى تعزيز اهمية ضغوط العمل في تحقيق أهداف المنظمة منها الاسهام في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤديونها مع تصميم برامج جديدة لاحتياجاتهم الفعلية التي تسهم في مواكبة التغيرات المستمرة، والمشاركة الايجابية والبناءة في تدعيم روح الفريق والتعاون بين الرؤساء والمرووسين لما يسهم في تحقيق الاهداف المشتركة في المنظمة.

وطبقاً لـ (Smith 2011: 24) تترتب على ضغوط العمل اثار سلبية واثار ايجابية، فالآثار المترتبة على ضغوط العمل على مستوى المنظمة من حيث ضعف مشاركة الفرد في العمل نتيجة الغياب والتأخر عن العمل، والشكاوي والتظلمات وما يترتب على ذلك من تدن في الإنتاج وارتفاع نسبة البطالة، وتدني مستوى الروح المعنوية والأداء والولاء التنظيمي نتيجة عدم الحماس للعمل، وضعف الاتصال بين العاملين في بيئة العمل، أما من ناحية الآثار الايجابية فمن الممكن أن تكون ضغوط العمل عاملاً محفزاً لبذل الجهد نحو النمو والتقدم وحسن الأداء والتفوق لتحقيق أهدافه وقد يؤدي تحقيقه للعمل لاعتقاده إنها أساس وجوده، وفي الاتجاه ذاته يشير (Knight et al., 2007: 282) إلى أن شخصية الفرد ودرجة القلق والاستقرار والصلاية والنوع الاجتماعي والعمر والخبرة ومستوى القدرة والمساندة الاجتماعية ومدى توافر الأساليب الملائمة لدى العامل هي التي تمكنه من توظيفها للتكيف مع ضغوط العمل.

ويشير (محمود، ٢٠١١: ٢٠) الى اهمية ضغوط العمل في حماية متخذ القرار ومن ثم المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ ناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي والوجداني، او ناجم عن الردود العصبية للمواقف الصعبة التي تواجهه، وتوافر الظروف المناسبة والجو الصحي الملائم في بيئة العمل بالشكل الذي يجعل لكل موظف عمل افضل يمكنه من اتخاذ القرارات وممارسة سلطاته ومهامه الادارية بشكل سليم ومن ثم يجنب المنظمة تكاليف اتخاذ قرار غير سليم وما سيرتبت عليه من مصاريف لاصلاحه نتيجة لقرارات تكون قد اتخذت تحت تأثير ضغط عالٍ.

وينظر (Barney et al., 2010: 490) الى ضغط العمل على انه حجر الأساس في التغلب على المخاطر الكبيرة التي يتعرض لها الأفراد والتي تؤثر في حالتهم الصحية والنفسية والجسدية التي من شأنها التأثير في دافعية الأفراد وظهور بعض الاتجاهات بين العاملين كعدم التعاون وازدياد حدة المشكلات بينهم ومن ثم تؤثر في نجاح المنظمة ونموها. وفي الاتجاه ذاته يبين (جودة، ٢٠٠٣: ٧٢) الأهمية في زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يتطلبه العمل في المنظمة وتفعيل الانضباط الإداري. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن القول أن أهمية ضغوط العمل تتجلى في انها وسيلة اساسية وحقيقية لتفسير سلوك الأفراد في المنظمة سواء أكان ايجابياً ام سلباً والتي تؤثر على الانجاز والولاء والالتزام والانتقان والانتاج، وذلك لمعرفة الاثار الناتجة عنها ايجابية او سلبية على مستوى الفرد او المنظمة، وكذلك تعد اساس القاعدة التنظيمية في توافر بيئة عمل ملائمة وصحية لسانر العمل بصورة صحية وسليمة.

### ب- ابعاد ضغوط العمل

لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لدى الباحثين حول ابعاد ضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات ولا ما تتضمنه من عوامل مسببة للضغوط ومن ثم يصعب تبني نموذج محدد لتحديد ابعاد ضغوط العمل ولهذا عمدت الباحثة الى اختيار الابعاد الأكثر شيوعاً والمتمثلة ب (١. غموض الدور، ٢. صراع الدور، ٣. عبء العمل، ٤. بيئة العمل المادية، ٥. التطوير الوظيفي).

#### ١- غموض الدور

غموض الدور: يعني النقص في المعلومات اللازمة لتادية الدور المتوقع من الفرد. كذلك يحدث غموض الدور عندما تكون الاهداف والمهام والمسؤوليات والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة وغير واضحة، فضلاً عن ان نوع العمل يسهم في حدوث غموض الدور والمتمثل بالعمل الروتيني الممل واليومي الذي لا يتغير وكل ذلك يؤدي الى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله (Bhagat et al., 2010:15). وقد اشار (Barney & Elias, 2010: 489) الى ان غموض الدور ينشأ عندما يكون دور الفرد غير واضح او صعب الفهم مثلاً، او عندما يكون دور الفرد ليس له اهمية، او ان يكون الفرد غير متأكد تماماً من المهمة التي يجب القيام بها. ويعد غموض الدور من مصادر ضغوط العمل الرئيسية في المنظمات ويحدث عندما لا يعرف الفرد بوضوح ما الذي يتوقعه الآخرون منه، او قد يعرف "ما هو متوقع منه ولكن لا يفهم منه بوضوح كيف يحقق المطلوب منه" إذ ان مطالب العمل التي يجب ان يؤديها غير واضحة لديه فضلاً عن افتقاره الى المعلومات التي تبين له حدود سلطاته ومسؤولياته في العمل والاجراءات والسياسيات الخاصة بالمنظمة مما يؤدي الى ارتياكه في اداء العمل المكلف به واحساسه بالضغوط وعدم الرضا في العمل ومحاولة تركه (Subramaniam & Nithyanadan, 2010: 110).

#### ٢- صراع الدور:

يعد صراع الدور من الاسباب المهمة لضغوط العمل، ويقصد به التعارض الذي يحدث للفرد نتيجة وجود مطالب عمل مختلفة ويشير صراع الدور الى عدم انسجام ادراك الأفراد او توقعاتهم ومطالب العمل المرتبطة بالدور (Idris, 2011:155)، و في الاتجاه نفسه يبين (Tourigny et al., 2010: 64) كيفية نشوء صراع الدور وذلك عندما يكون هناك تباين بين مطالب العمل ومعايير شخصية او دقيقة، كما ينشأ هذا الصراع عندما تكون انماط السلوك المحددة كمطالب العمل على نحو مضاد او معاكس لاخلاقيات الفرد او قيمه، ومن ثم يقع تحت وطأة ضغوط العمل.

#### ٣- عبء العمل:

يعبر هذا المفهوم عن اعباء العمل العالية التي يعانيها العاملون في مهنة ما، وذلك لما تتطلبه من مهارات عالية لا يملكها الفرد وليس له القدرة على ادائها، وكذلك يعني عبء العمل زيادة او انخفاض حجم اعباء العمل الموكلة للفرد مهمة القيام بها، يعد عبء العمل من الاسباب المهمة جدا لضغوط العمل في المنظمات ويقصد به مجموعة المهام الوظيفية التي تسند الى الفرد من اجل ادائها، وقد تكون تلك المهام اكثر او اقل مما يجب القيام به (Salleh et al., 2008:66).

#### ٤- بيئة العمل المادية:

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع العمل وتصميمه وترتيب الآلات والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وغيرها، وإن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل وعدم تهيئة الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والاقبال من الطاقة التي يبذلها ستؤدي إلى ظهور ضغوط العمل (13: 535: Dessler, 2007). ويذكر (Knight et al., 2007:383) وآخرون أن جو العمل غير المناسب سيؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً.

#### ٥- التطور الوظيفي:

يعرف التطور الوظيفي بأنه ذلك المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يتدرج فيها المورد البشري أثناء حياته الوظيفية في المنظمة أما عمودياً، عن طريق الترقية أو أفقياً، عن طريق النقل ويعد التطور الوظيفي أمراً هاماً لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ويواجهون تحدياً جديداً، وإن الوظيفة تعد مصدراً من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد (623: 2004: Manshor et al.). وأوضح (Ivancevich, 2002: 374) على الرغم من أهمية هذا العنصر إلا أنه قد يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية ولا سيما عندما لا يكون لدى المنظمة خطة للتطوير الوظيفي أو تكون الفرص محدودة جداً لتطوير العاملين أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المنظمات الأخرى، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بأن فرص ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء ومن ثم شعوره بضغوط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته، ومحاولته تأكيد مستقبله المهني.

### ثانياً- المناخ التنظيمي

#### أ- مفهوم وأهميه المناخ التنظيمي

يعد المناخ على وفق مفاهيم هذه المجموعة، هو إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والنتيجة عن محصلة تفاعل أهداف المنظمة والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة (91: 2011: Mathew et al.).

وبمعنى أوسع يرى كل من (Ahmad et al., 2010: 362) و (Rodrigues & Gowda, 2011:25) وبشكل دقيق أن المناخ التنظيمي هو بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، وإن مفهوم المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادئة تصف سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء. وفي هذا الصدد يرى (Kumar, 2011:139) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات والتي تؤثر على سلوك العاملين فيها وهذا التعريف يتفق مع تعريف كل من (Forehand & Glimmer)، في حين حدد كل من (Lin & Lin, 2011: 584) المناخ التنظيمي بكونه يعني مجموعة القواعد والإجراءات والتطبيقات والسياسات التنظيمية والمدركة من العاملين في المنظمة وهي تمثل التجارب الذاتية المشتركة لأفراد المنظمة والتي لها آثار مباشرة على الأداء والكفاءة التنظيمية.

ومن خلال هذا الاستعراض لمفهوم المناخ التنظيمي، تخلص الباحثة إلى إمكانية تعريفه على أنه (مجموعة من السمات الخاصة التي تتميز بها المنظمة من بقية المنظمات والمدركة من العاملين فيها والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في رضاهم الوظيفي ودافعيتهم وسلوكهم التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة المشتركة). كما يمكن تحديد بعض خصائص المناخ التنظيمي بما يأتي:

١. وصف المنظمة التي تعكس طابعاً مميزاً للبيئة الداخلية من بقية المنظمات.
٢. حالة بناء المناخ التنظيمي صعبة وطويلة أما عملية هدمه فتكون سريعة.
٣. أنها باقية ومستقرة نسبياً عبر الزمن.
٤. تؤثر بشكل فعال ومباشر في معنويات العاملين وتحدد الانماط السلوكية.

ومن فوائد دراسته المناخ التنظيمي يذكر (Rodrigues and Gowda, 2011: 24) ان له دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة اذ يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المنظمات بشأن تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات والالتزام والرضا والدافعية والاداء التي يظهرونها في موقع العمل، كما ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات على خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

ويضيف (Bates & Khasawneh, 2005: 99) الى قائمة الفوائد أيضاً ان له دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الافراد عن المنظمة كما ان التحكم والسيطرة على ابعاد المناخ التنظيمي تمكن ادارة المنظمة من تحفيز الافراد ودفعهم نحو تحقيق اهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للافراد ويجعله يصب في مصلحة العمل.

فيما اشار كل من (Atkinson & Frechette, 2009:19) الى ان المناخ التنظيمي الجيد يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لان فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الابداع.

ويتبين لنا من هذا ان المناخ التنظيمي يلعب دوراً مهماً من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى لاسيما في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية وتأثيره في سلوك الافراد واتجاهات المنظمة، وكذلك تأثيره في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال تأثير المناخ في الافراد في اتجاههم ودوافعهم وقيمهم، ورضاهم ودافعيتهم، اذ تتوقف كفاءة وفاعلية الاداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة وتشير الدراسات الى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء اكانت علاقة ايجابية ام سلبية، فالمنظمة التي تتمتع بمناخ تنظيمي مناسب لا تكفي بمجرد ابداء القدرة على المحافظة على البقاء وانما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بابداع وكفاءة لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يجعلها تتميز في المنظمات بنظامها المتطور والمتجدد.

## ب- ابعاد المناخ التنظيمي

يختلف المناخ التنظيمي لاية منظمة تبعاً لاختلاف الابعاد المحددة لهذا المناخ، وتتضح اهمية هذه الابعاد فيما تتميز به من خصائص، ويرجع الاختلاف في التحديد الدقيق لابعاد المناخ التنظيمي بين الباحثين الى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات، والتي من اهمها بيئات المنظمات واختلاف نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي، وكذلك اختلاف مداخل الدراسات. ولاغراض هذا البحث قامت الباحثة باختيار عدد من الابعاد التنظيمية بما يتلاءم مع البيئة المحلية ومجتمع البحث (دور الدولة الايوائية) وهذه الابعاد وهي (١. الهيكل التنظيمي، ٢. القيادة، ٣. الاتصال، ٤. اتخاذ القرارات، ٥. المسؤولية) وقد اعتمدت الباحثة هذه الابعاد لانها ترى في مجملها انها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي كما انها قد تسهم في تكوين صورة اكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وفيما يأتي توضيح للابعاد الخمسة التي تم اختيارها.

### ١- الهيكل التنظيمي

يعد الهيكل التنظيمي من اهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه في مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، وإسهامه في تبسيط اجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والاورام والتوجيهات من الادارة العليا الى الادارات الوسطى والاشرفية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والافكار من التنفيذيين والادارات الوسطى والدنيا الى الادارة العليا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الاداء ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الافراد عند اتخاذ القرارات، ويتشكل هذا الهيكل نتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارساتها، فضلاً عن نظم وسياسات العمل في المنظمة، ويؤدي الى الحفاظ على الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. (Choi, 2009: 97)

ويرى (Ravichandran 2011: 632) الهيكل التنظيمي بانه عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات في المنظمة فهو يبين التقسيمات والوحدات الادارية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق اهداف المنظمة وبيان اشكال وانماط الاتصالات وشبكات العلاقات الرسمية داخل المنظمة، وهو احدي الوسائل الادارية التي تستعمل لتحقيق الاهداف على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة.

## ٢- القيادة

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الادارية، اذ تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، وتعطي للمنظمة النجاح اذا ما اتقنت بابعادها كافة، (Kaifi & Noori, 2011:89). وقد عرف كل من (الشماع ومحمود، ٢٠٠٧: ٩٤) القيادة لى انها "عملية حيوية لادامة وعمل واشتغال وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم، ولكي يتحقق ذلك يجب ان يتسم القائد بالموهبة والالهام والاهتمام باتباعهم والقدرة على حثهم واستنهاضهم ذهنيا" من هنا تبرز اهمية القيادة والدور القيادي الذي اشار اليه كل من (Colbert & Barrick, 2008: 82) (Yang et al., 2009:1151) الى ان المدير القيادي له دور كبير في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الاوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين ان القائد الديمقراطي يؤمن باهمية العلاقات الانسانية داخل المنظمة، ويؤمن باشراك العاملين في اتخاذ القرارات من اجل خلق اجواء ايجابية يشعر فيها العاملين بالانتماء للمنظمة، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الايجابية.

## ٣- الاتصالات:

وتعرف الاتصالات بانها وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الافراد وخلق حركة الجماعة وتفاعل المتبادل بين الفرد والجماعة ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة (Mcfarlane, 2010:2) ويصف كل من (Robbins & Coulter, 2005: 267) ان الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لانه يتيح للعاملين فرص ابداء الراي والتعلم والنطور، على العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (النازل) الذي يحمل الاوامر والتعليمات من اعلى الى اسفل ويؤدي بالفرد الى عدم الاكتراث والخمول في التفكير على اساس ان افكاره واراؤه لا قيمة لها لدى الرؤوساء.

ويؤكد كل من (Kreitner & Kinicki, 2007:442) بان الاتصالات تؤثر في خلق المناخ التنظيمي الملائم للابداع والابتكار والاسهام في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، فالاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والاراء والافكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصالات على عوامل عدة تتعلق بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد اذ انها تؤثر وتتأثر به غالبا وما ترتبط به من جماعات العمل الرسمي وانماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها خلق مناخ منظمي ملائم في خلق التفاعلات الاجتماعية غير الهادفة بين الافراد وتبسيط دورهم وادانهم.

## ٤- اتخاذ القرارات

يعبر (Al-Zhrani, 2010:1230) عن مفهوم اتخاذ القرارات بانها وظيفة مهمة في الادارة لان نجاح اية عملية ادارية يتوقف على صنع واتخاذ القرارات البناءة، في حين عرفها كل من (Binswanger & Carman, 2010:6) بانها عملية اختيار بديل واحد بين بديلين محتملين او اكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف خلال مدة زمنية معينة، ولا يختلف كل من (Ivana, 2010:553) على ان اتخاذ القرارات هي عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الامثل بينها، وضمن السياق نفسه اكد كل من (Akbar & Abu Bakar, 2011:108) ان عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل من عدة بدائل خلال مدة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة. في حين اكد كل من (Lunenburg, 2010:11) ان اهم عامل في اتخاذ القرارات يتمثل بالاشخاص الذين يتخذون القرارات فالمديرون هم الذين يقررون السياسات والخطط والبرامج ويسيطرون عملية التنفيذ بتقلباته ومطالبه ومشكلاته، فالمدير يقوم بالاشراف على مجموعة من الافراد وتنظيمها وتنسيقها للوصول الى هدف ادارته وهو بذلك يحتاج الى اتباع اسلوب سليم لادارة افراد مجموعته. وضمن السياق ذاته نجد ان حرمان العاملين في المشاركة باتخاذ القرارات تؤدي الى ضعف الروح المعنوية لديهم وضعف انتمائهم بالمنظمة مما يضعف اهتمامهم في تطوير العمل والارتقاء بمنظمتهم الى افضل مستوى ويهدد الطاقات الابتكارية ومن ثم ستكون لدى العاملين تصورات او ادراكات سلبية للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

## ٥- المسؤولية

تعني المسؤولية من وجهة نظر (Griffin, 2006:111) بأنها مجموعة من الالتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع وتعزيز المحتوى الاجتماعي في انشطتها. في حين اشار كل من (السعد ودرويش، ٢٠٠٨: ٧٥) الى ان المسؤولية هي الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد للقيام بواجباته، ويكون مسؤولاً عن جميع الاجراءات والقرارات التي يتخذها هو ومن يرأسهم. وعلى هذا الاساس نجد ان التوازن بين العلاقات الموجودة في المنظمة والاطراف المختلفة واعطاء الموظفين الثقة بتحمل المسؤولية بان تضع المنظمة تحت تصرفهم موارد كافية ليكون لديهم القدرة على التصرف فيها الامر الذي يؤدي الى شعورهم بالتقدير وعدم الاستخفاف بعقولهم وقدراتهم ومن ثم يؤدي الى توافر مناخ جيد للمنظمة يخدم مصلحتها ومصحة الافراد العاملين فيها ويحقق لهم اهدافهم.

## المبحث الثالث/الاطار العملي للبحث

## اولاً: عرض النتائج التطبيقية للبحث وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة واختبار

## فرضياتها

يهدف هذا المبحث الى تحليل متغيرات البحث على مستوى كل دار مبحوثة وذلك نسبة للمتغيرات الأساسية او ابعادها الفرعية وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان سواءً أكان على المستوى الفرعي او على المستوى العام لمتغيرات البحث، ولان هذا البحث قد اعتمد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بأربعة مستويات ، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٣) إذ يكون عالياً إذا ما تراوح بين (٣-٤) وعالياً جداً إذا زاد عن (٤) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (٣) فيكون ضعيفاً إذا تراوح بين (٢-٣) وضعيفاً جداً إذا ما انخفض عن (٣).

## أ- ضغوط العمل (X)

قيس هذا المتغير الذي رُمز بالرمز (X) من خلال خمسة أبعاد فرعية، وهي غموض الدور، وصراع الدور، وعبء العمل، وبيئة العمل المادية، والتطوير الوظيفي، إذ يشير الجدول (١) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهه نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير ضغوط العمل بين الدور المبحوثة ، وبصورة عامة، وكما هو موضح في الجدول (١)، ومن خلال مستوى اجابات عينة البحث عن موضوع ضغوط العمل حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٣.٢٢) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥١) ونسبة شدة اجابة (٦٤%) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٣) نجد ان هذا المتغير قد حقق مستوى فوق الوسط في دور الدولة الايوائية عينة البحث.

الجدول رقم (١) يبين مستوى استجابات عينة البحث عن متغيرات البحث (ضغوط العمل والمناخ التنظيمي)

Std. Deviation	Mean	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		ابعاد ضغوط العمل	غموض الدور
		٥	٤	٣	٢	١	١	٢	٣				
١.٢٨	٣.٥٢	٢٠%	٢٥	٥٠%	٦٢	٤%	٥	١٥%	١٩	١١%	١٤	١	ينجز العاملون مهامهم يشعرون بانها ضرورية في كثير من الاحيان.
١.٣٣	٣.٤٦	٢٤%	٣٠	٣٨%	٤٧	١٠%	١٢	١٨%	٢٢	١١%	١٤	٢	الادارة العليا لاتفوض العاملين صلاحيات واسعة لاتجاز المهام المكلفين بها.
١.٣٧	٣.١٤	١٨%	٢٣	٣٣%	٤١	١٢%	١٥	٢١%	٢٦	١٦%	٣٠	٣	يشعر الموظف بوضوح مهام



												واهداف العمل الذي يقوم به.	
١.٣٧	٣.٢٧	٢٧ %	٣	٢٢ %	٢	٩ %	١	٣٥ %	٤	٧ %	٩	يشعر الموظف ان مسؤولياته الوظيفية غير محددة.	٤
٠.٦١	٣.٣٥	اجمالي غموض الدور											
صراع الدور													
١.٣٧	٢.٦٠	١٣ %	١	١٨ %	٢	٧ %	٩	٣٦ %	٤	٢٦ %	٣	ينجز الموظف اعمالا بطريقة يعتقد انها تخص موظف اخر.	٥
١.٣٧	٢.٦٢	١٣ %	١	١٨ %	٢	٨ %	١	٣٦ %	٤	٢٥ %	٣	تؤثر الضغوط الاجتماعية (الوساطة والتدخلات الاخرى) في متطلبات اداء الوظيفة.	٦
١.٢٠	٣.٤٨	١٨ %	٢	٣٩ %	٤	١٧ %	٢	١٧ %	٢	١٠ %	١	يشعر الموظف بالتوافق بين المهام المطلوبة ومعتقداته الخاصة في انجازها لبعض الاعمال.	٧
١.٤٤	٣.٤١	٣٠ %	٣	٢٩ %	٣	٨ %	١	٢٠ %	٢	١٤ %	١	يشعر الموظف بعدم عدالة ما يتقاضاه من اجور قياسا للاعمال التي يؤديها.	٨
١.٠٥	٣.٣٥	اجمالي صراع الدور											
فقرات عبء العمل													
١.٤٥	٣.٣٨	٢٨ %	٣	٣٠ %	٣	١٢ %	١	١٤ %	١	١٦ %	٢	يبدل العاملون الجهد الكافي لانجاز الاعمال بطريقة صحيحة.	٩
١.٣١	٢.٧٠	١٢ %	١	٢١ %	٢	١٠ %	١	٣٩ %	٤	١٨ %	٢	يتلائم حجم العمل مع قدرات الموظفين الشخصية ومؤهلاتهم العلمية.	١٠
١.٤٧	٣.٢٢	٢١ %	٢	٣٨ %	٤	٦ %	٧	١٥ %	١	٢١ %	٢	يشعر الموظف بوجود قيود صارمة حيال اجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياته وقدراته ومهاراته.	١١
١.١٧	٣.٧٥	٢٩ %	٣	٤٢ %	٥	١١ %	١	١٣ %	١	٦ %	٧	تتطلب زيادة اعداد المراجعين جهدا كبيرا للتعامل معهم	١٢



												واستيعاب رغباتهم.			
٠.٨٨		٣.٢٦		اجمالي عبء العمل											
													فقرات بيئة العمل المادية		
١.٤٠	٣.١٥	٢٠ %	٢ ٥	٢٧ %	٣ ٤	١٢ %	١ ٥	٢٦ %	٣ ٣	١٤ %	١ ٨	١ ٣	تفتقر المنظمة الى تسهيلات المناسبة للموظفين (ادوات، وسائل، برامج/ معدات) لتحقيق اداء وظيفي متميز.	١	
١.٣٩	٣.٣٠	٢٢ %	٢ ٨	٣٣ %	٤ ١	٦ %	٧	٢٨ %	٣ ٥	١١ %	١ ٤	١ ٤	تحرص الإدارة على توفير مقومات الامن والسلامة للعاملين.	٤	
١.٤٢	٣.٤٢	٢٨ %	٣ ٥	٣٨ %	٤ ٨	٤ %	٥	١٠ %	١ ٣	١٩ %	٢ ٤	١ ٥	تمتاز تصاميم بنايتها المنظمة بانها حديثة ومصممة بطريقة ملائمة لظروف العمل.	١	
١.٢٩	٣.٧٨	٣٢ %	٤ ٠	٣٨ %	٤ ٨	٧ %	٩	٨ %	١ ٠	١٤ %	١ ٨	١ ٦	تفتقر المنظمة الى وسائل مواصلات لنقل الموظفين لمكان عملهم وبالعكس.	١	
٠.٧٦		٣.٤١		اجمالي بيئة العمل المادية											
													التطور الوظيفي		
١.٣٩	٣.٠٨	١٩ %	٢ ٤	٢٢ %	٢ ٧	١٥ %	١ ٩	٢٩ %	٣ ٦	١٥ %	١ ٩	١ ٧	تحتاج المنظمة الى توفير دورات تدريبية مستمرة ومتطورة للموظفين لتحسين ادائهم الوظيفي.	١	
١.٣٠	٢.٩٤	١٧ %	٢ ١	١٨ %	٢ ٣	٢٠ %	٢ ٥	٣٢ %	٤ ٠	١٣ %	١ ٦	١ ٨	يشعر الموظف بانته يراوح في مكانه وظيفيا.	١	
١.٣٥	٢.٩٦	١٢ %	١ ٥	٢٩ %	٣ ٦	١٣ %	١ ٦	٣٤ %	٤ ٣	١٢ %	١ ٥	١ ٩	يعتقد الموظف ان بقائه في المنظمة التي يعمل فيها يفيد مستقبله الوظيفي.	١	
١.٢٥	٢.٩٢	١٣ %	١ ٦	٢٧ %	٣ ٤	١١ %	١ ٤	٣٦ %	٤ ٥	١٣ %	١ ٦	١ ٠	يتيح تقسيم وقت العمل فرصا للموظفين لمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة.	٢	
٠.٦٩		٢.٩٨		اجمالي التطوير الوظيفي											
٠.٥١		٣.٢٢		اجمالي ضغوط العمل											
													ابعاد المناخ التنظيمي		



فقرات الهيكل التنظيمي													
١.٢١	٣.٤٤	١٤ %	١ ٧	٥٠ %	٦ ٣	١٥ %	١ ٩	٨ %	١ ٠	١٣ %	١ ٦	٢ ١	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة المهام والأنشطة التي تؤديها المنظمة.
١.٣٣	٣.٠٣	١١ %	١ ٤	٣٧ %	٤ ٦	١٥ %	١ ٩	١٨ %	٢ ٢	١٩ %	٢ ٤	٢ ٢	يشعر الموظف ان اساليب واجراءات العمل معقدة.
١.٢١	٣.٣٨	١٤ %	١ ٨	٤٠ %	٥ ٠	٢٥ %	٣ ١	١٠ %	١ ٢	١١ %	١ ٤	٢ ٣	يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يواكب التغيرات المستجدة.
١.٣٤	٢.٣٥	١٠ %	١ ٢	١٥ %	١ ٩	١٠ %	١ ٢	٣٢ %	٤ ٠	٣٤ %	٤ ٢	٢ ٤	يعتمد الموظف في اداء مهام عمله الالتزام بحرفية الانظمة والتعليمات.
٠.٧١	٣.٠٥	اجمالي الهيكل التنظيمي											
فقرات القيادة													
١.١٤	٣.٥٧	١٨ %	٢ ٢	٤٦ %	٥ ٨	١٦ %	٢ ٠	١٢ %	١ ٥	٨ %	١ ٠	٢ ٥	تتجاهل الادارة برامج التأهيل والتطوير بشكل مستمر وعدم وجود تخصيصات مالية لبرامج التدريب.
١.٣٧	٢.٩١	١٣ %	١ ٦	٢٢ %	٢ ٨	١٢ %	١ ٥	٢٥ %	٣ ١	٢٨ %	٣ ٥	٢ ٦	يتم تشجيع الموظفين على حل مشكلات العمل بأنفسهم.
١.٣٥	٢.٤٨	١٠ %	١ ٣	١٩ %	٢ ٤	٦ %	٨	٣٦ %	٤ ٥	٢٨ %	٣ ٥	٢ ٧	ياخذ المدير في حساباته مصالح المستفيدين حتى ولو كان على حساب الموظفين.
١.٢٦	٣.٥٨	٢٦ %	٣ ٣	٣٤ %	٤ ٢	١٨ %	٢ ٣	١٥ %	١ ٩	٦ %	٨	٢ ٨	يشعر الموظف ان قيادة المنظمة تتصرف بطريقة حازمة ومهنية لمعالجة القضايا والاحداث في المنظمة.
٠.٦٠	٣.١٤	اجمالي القيادة											



فقرات الاتصالات													
١.٤٣	٢.٨٦	١٥ %	١ ٩	٢٦ %	٣ ٣	١٢ %	١ ٥	٢٢ %	٢ ٨	٢٣ %	٢ ٩	٢ ٩	تجاهل المنظمة تطوير الاتصالات وتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
١.٢٦	٣.٢٢	١٦ %	٢ ٠	٣٥ %	٤ ٤	١٣ %	١ ٦	٢٦ %	٣ ٢	١٠ %	١ ٣	٣ ٠	تتيح وسائل الاتصال في المنظمة على حصول العاملين على الضروري من المعلومات لانجاز العمل في الوقت المناسب.
١.٢٢	٢.٦٢	١٠ %	١ ٢	١٧ %	٢ ١	١٥ %	١ ٩	٤٢ %	٥ ٣	١٦ %	٢ ٠	٣ ١	إن النشرات والخطابات والتقارير التي تستعملها الإدارة لنقل المعلومات تتسم بالسرعة والدقة المطلوبة.
١.٤٣	٢.٨٤	١٤ %	١ ٧	٢٧ %	٣ ٤	١٥ %	١ ٩	١٨ %	٢ ٢	٢٦ %	٣ ٣	٣ ٢	تعتمد الإدارة الوسائل الحديثة في الاتصالات كالانترنت والانترنت.
٠.٧٩	٢.٨٩	اجمالي الاتصالات											
فقرات اتخاذ القرارات													
١.٣٨	٢.٨١	١٠ %	١ ٣	٣٠ %	٣ ٨	١٣ %	١ ٦	٢٢ %	٢ ٨	٢٤ %	٣ ٠	٣ ٣	يشجع المدير الموظفين على التعبير عن أفكارهم وارانهم حتى وان خالفت اراء وافكار الادارة.
١.٢٨	٣.٣٤	١٦ %	٢ ٠	٤٢ %	٥ ٣	١٥ %	١ ٩	١٣ %	١ ٦	١٤ %	١ ٧	٣ ٤	يحظى كل قرار بموافقة المدير المسبقة قبل ان يتخذه الموظف.
١.٣٠	٣.٢٠	١٢ %	١ ٥	٤٢ %	٥ ٣	١٦ %	٢ ٠	١٣ %	١ ٦	١٧ %	١ ٧	٣ ٥	يتخذ المدير جميع القرارات بنفسه ويعلنها على المرؤوسين ولا يسمح بتغييرها.
١.١٨	٢.٩١	١٠ %	١ ٣	٢٦ %	٣ ٢	١٨ %	٢ ٢	٣٨ %	٤ ٧	٩ %	٢ ١	٣ ٦	تمتنع الادارة من اشراك المرؤوسين في الامور التي تسترعي السرعة في اتخاذ القرارات.
٠.٧٧	٣.٠٧	اجمالي اتخاذ القرارات											

فقرات المسؤولية															
١.١٤	٣.٥٣	١٣ %	١	٥٦ %	٧	١٣ %	١	٨ %	١	١٠ %	١	٣	٣	٧	تتناسب مسؤولية كل موظف مع مقدار السلطة المفوضة له.
١.٢٣	٢.٦٥	١٠ %	١	١٨ %	٢	١٢ %	١	٤٥ %	٥	١٤ %	١	٨	٣	٨	يسهم الموظفون في خدمة المجتمع المحلي ومساعدة المستفيدين معنوياً ونفسياً.
١.٢٩	٢.٧٣	٩ %	١	٢٥ %	٣	١٨ %	٢	٢٦ %	٣	٢٢ %	٢	٧	٣	٩	يتسم نظام العلاوات والمكافآت المادية بالعدالة والموضوعية مع حجم المسؤولية الملقة على عاتق الموظف.
١.٣٦	٣.٠١	١٠ %	١	٣٨ %	٤	١٦ %	٢	١٢ %	١	٢٣ %	٢	٩	٤	٠	يتحمل الموظف مسؤولية إنجاز ما يكلف به من أعمال.
٠.٦١	٢.٩٨														اجمالي المسؤولية
٠.٤٤	٣.٠٢														اجمال المناخ التنظيمي

وسيجري التحليل الوصفي لهذه الأبعاد كالاتي:

#### ١- غموض الدور

حقق غموض الدور وسطاً حسابياً بلغ (٣.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٦٧) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي (٣) نجد ان غموض الدور قد جاء حول الوسط الفرضي، وهذا المستوى يفسر أن الدور الايوائية المبحوثة لا تعطي اهتماماً كبيراً لهذا البعد، ولتأكيد هذه النتائج اجرت الباحثة عدداً من المقابلات الشخصية مع افراد العينة بشأن مدى اهتمام الدور الايوائية بضغوط العمل ووجدت عدم الوضوح في الوصف الوظيفي وبيان المهام وتحديد الاهداف وما هي حدود سلطات الموظفين والمسؤوليات واسس تقويم الاداء ونقص المعلومات المتاحة او تقديم معلومات مشوشة، وهذا ما ادى الى ازدياد ظاهرة غموض الدور في الدور الايوائية على وفق اجابات العينة. وقد حققت الفقرة (١) اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٥٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى فوق الوسط وبانحراف معياري (١.٢٨) وهو الامر الذي يعكس ان المبحوثين تجاه غموض الدور عينة البحث لا يتفقون على انهم ينجزون مهامهم بانها ضرورية في كثير من الاحيان، اما اقل وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (٣)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.١٤) وهو حول الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.٣٧) وهذا يدل على شعور الموظف بعدم الوضوح التام في مهام واهداف الاعمال التي يقوم بها.

#### ٢- صراع الدور

اجمالا لصراع الدور، فان النتائج تشير الى ان الوسط الحسابي العام قد بلغ (٣.٣٥) وبانحراف معياري (١.٠٥)، واستنادا لهذه النتائج فان الوسط الحسابي هو اعلى من الوسط الفرضي بنسبة (٠.٣٥) هي نسبة ضعيفة الى مستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية)، ويعزى السبب في ذلك الى وجود الكثير من طلبات العمل المتناقضة وعمل الاشياء التي لا يرغبها الموظف اصلاً ولا يعتقد انها جزء من عمله وهذا ما ادى الى عدم اجماع ما بين عينة البحث في تراجع مستوى الاهتمام بمعالجة هذه الظاهرة في الدور الايوائية. فقد جاء اعلى وسط حسابي متمثلاً بالفقرة (٧) وبوسط حسابي قدره (٣.٤٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.٢٠) وهذا يدل على التباين في اجابات العينة بشأن التوافق بين المهام المطلوبة ومعتقدات الموظفين في انجاز بعض الاعمال، وفيما يخص اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (٥) وبوسط حسابي (٢.٦٠) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وكان الانسجام في الاجابة ذا تشتت عال يعكسه الانحراف المعياري البالغ (١.٣٧)، مما يدل على ضعف الادارة في توزيع الاعمال على الموظفين وبما يتناسب مع كفاءتهم وقدراتهم الموضحة في الوصف الوظيفي لاعملهم.

### ٣- عبء العمل:

اما بالنسبة لاجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد فقد بلغ (٣.٢٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) بنسبة (٢٦%) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٨) وتؤشر هذه النسبة ان هناك ميلا (متوسط الاهمية) لعبء العمل لدى عينة البحث، ووجدت الباحثة ان الدور الايوائية تركز في ظاهرة عبء العمل ولا سيما في داخل الدور على الدافع الانساني والاجتماعي وليس على الدافع التحفيزي (الحوافز والمكافآت) وهذا ما قد يؤثر في الدافع الرئيس لعبء العمل وهو تقديم الخدمات والمساعدات من قبل الموظفين للمستفيدين، توصل البحث من خلال اجابات العينة الى ان اعلى قيمة وسط حسابي في هذا المتغير للفقرة (١٢) "، وبوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى عال وبانحراف معياري (١.١٧)، الامر الذي يعكس ان المبحوثين تجاه عبء العمل عينة البحث قد اجمعوا على ان زيادة اعداد المراجعين تحتاج جهدا كبيرا للتعامل معهم واستيعاب رغباتهم، بينما جاء اقل وسط حسابي للفقرة (١٠) اذ بلغ الوسط الحسابي (٢.٧٠) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى ضعيف بانحراف معياري (١.٣١) وهذا يدل على ان الدور الايوائية المبحوثة لا تركز على مدى ملاءمة حجم العمل مع قدرات الموظفين الشخصية ومؤهلاتهم العلمية وان اعباء العمل لا تشمل جميع الموظفين في الدور الايوائية .

### ٤- بيئة العمل المادية:

وبصورة عامة، ومن خلال مستوى اجابات عينة البحث فقد حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (٣.٤١) بانحراف معياري بلغ (٠.٧٦) وبالمقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (٣) نجد ان هذا البعد قد حقق مستوى مرتفع في الدور الايوائية عينة البحث وهو يشير الى ان هناك ميلا متوسطا الاهمية الى بيئة العمل المادية في الدور الايوائية المبحوثة، ويعزى السبب في ذلك الى تراجع تحقيق اداء وظيفي متميز في الدور الايوائية، وهذا ما اكدته الفقرة (13) بافتقار المنظمة الى التسهيلات المناسبة للموظفين، ومن ثم النتائج التي تخرج من هذه الدور غير مرحب بها وغير مقبولة من الموظفين وهذا ما ادى الى تراجع مستوى الاهمية في بيئة العمل المادية في الدور الايوائية. جاء اعلى وسط حسابي للفقرة (١٦) بوسط حسابي قدره (٣.٧٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري قدره (١.٢٩)، بينما جاء اقل وسط حسابي للفقرة (١٣) والتي تشير الى وسط حسابي بلغ (٣.١٥) وهو مقارب للوسط الفرضي (٣) وبمستوى متوسط بانحراف معياري (١.٤٠) وهو تشتت عال نوعا ما بين افراد العينة وهذا يؤكد على عدم امتلاك المنظمة التسهيلات المناسبة للموظفين من ادوات ووسائل وبرامج ومعدات لتحقيق اداء وظيفي متميز.

### ٥- التطور الوظيفي:

بلغ الوسط الحسابي لبعد التطوير الوظيفي (٢.٩٨) وهو مقارب جدا للوسط الفرضي (٣) وذا مستوى متوسط وبانحراف معياري (٠.٦٩) وهذا يدل على ان هناك انسجاما متوسط بين اجابات العينة، وتدل النتائج على تاثير هذا العنصر على الرغم من اهميته الا انه قد يكون سببا من اسباب ضغوط العمل السلبية وذلك لان المنظمة ليس لديها خطة للتطوير الوظيفي ونظام الاجور والحوافز يتوافق مع الاعمال التي يقوم بها

الموظفون في هذه المنظمات ذات طبيعة العمل الخاصة. ، جاءت الاجابات بشأن هذا البعد كما في الجدول رقم (١) اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة (١٧) وبنسبة (٣.٨) وهو مقارب للوسط الفرضي (٣) وبمستوى متوسط ، مما يدل على ان الانسجام في الاجابة ذو تشتت عال يعكسه الانحراف المعياري اذ بلغ (١.٣٠) اذ توشر النتائج ان عينة البحث لم يجمعوا على ان الموظفين بحاجة ماسة الى دورات تدريبية متخصصة ومستمرة لهم اذ ان كل دار تختص بنوع من المستفيدين الموجودين في الدور (ايتام وشديدي العوق وكبار السن) وهذا يعني عدم عمومية الدورات التدريبية .

اما الفقرة التي حققت اقل وسط حسابي هي (٢٠) اذ بلغ (٢.٩٢)، وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) مما يدل على ان تقسيم وقت العمل لا يتيح فرصا للموظفين لمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة وذلك بسبب نظام عملهم الذي يتكون من ثلاث دوريات وهي (الصباحية والمسائية، والليلية)، وتكون بالتناوب وليست ثابتة مما يعكس على عدم امكانية مواصلة الموظفين لدراساتهم وحصولهم على الترقية الوظيفية .

#### ب- المناخ التنظيمي (٧)

قيس هذا المتغير الذي رُمز بالرمز (٧) من خلال خمسة أبعاد فرعية، وهي الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، اتخاذ القرارات، المسؤولية، وبصورة عامة، ومن خلال مستوى اجابات عينة البحث عن موضوع المناخ التنظيمي حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (٣.٠٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٤٤) بالمقارنة مع الوسط الفرضي (٣) نجد ان هذا المتغير قد حقق مستوى متوسط في دور الدولة الايوائية عينة البحث. وفيما يلي التحليل الوصفي لابعاد المناخ التنظيمي:

#### ١. الهيكل التنظيمي

بلغ اجمالي المتوسط الحسابي (٣.٠٥) وهو مقارب جدا للوسط الفرضي (٣) وبمستوى متوسط وبانحراف معياري بلغ (٠.٧١) وهو نسبة تشتت قليلة ما بين اجابات عينة البحث واتفاقهم على ان هناك ميلاً متوسط الاهمية الى الهيكل التنظيمي في دور الدولة الايوائية ويعزى السبب في ذلك الى ان هذا البعد كان غير محدث وثابت ومريحاً نوعاً ما بالنسبة لافراد عينة البحث. وعلى وفق الجدول رقم (١) تبين ان اعلى وسط حسابي للفقرة (٢١) وبنسبة (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٢١) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وذو مستوى عال مما يدل على ان المبحوثين عينة البحث يتفقون على ان الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة المهام والانشطة التي تؤديها المنظمة من خلال تنظيم المهام وتحديد الادوار الرئيسية للموظفين وتحديد آليات التنسيق وتحديد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف (%) بينما الفقرة (٢٤) فقد جاءت باقل وسط حسابي اذ بلغ (٢.٣٥) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) و بانحراف معياري (١.٣٤) وهذا يشير الى ان خصوصية هذه المنظمات في تقديم الخدمات يترتب عليها اتباع اسلوب المركزية الشديدة في ادارة هذه الدور الايوائية المبحوثة .

#### ٢. القيادة

وبصورة اجمالية، فقد حقق الوسط الحسابي لبعيد القيادة (٣.١٤) وهو مقارب للوسط الفرضي (٣) وبمستوى متوسط بانحراف معياري (٠.٦٠) وقد اتاحت فرصة للباحثة بعد ان وجدت بعض حالات الضعف في الاجابة عن اسئلة القيادة، اذ قامت ببعض المقابلات الشخصية مع عدد من الموظفين فوجدت ان هناك شكوى ولا سيما فيما يتعلق ببعض الموظفين من عدم تفاعل الادارة مع موظفيها والاهتمام باوضاعهم ومشكلاتهم واهتمامهم والاصغاء لافكارهم واقتراحاتهم المتعلقة باجواء العمل مما يسبب الى شعور الموظفين بعدم الثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء واخلاصهم في العمل. وتظهر النتائج ان الفقرة (٢٨) "حصلت لي اعلى وسط حسابي بلغ (٣.٥٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) مما يدل على ان المبحوثين تجاه القيادة عينة البحث قد اجمعوا على ان قيادة المنظمة تتصرف بطريقة حازمة ومهنية في معالجة القضايا والاحداث، اذ ان نمط السلطة التي تمارسها القيادة تلعب دوراً هاماً في مدى ايجابية او سلبية المناخ التنظيمي. بينما حصلت الفقرة (٢٧) على اقل وسط حسابي بلغ (٢.٤٨) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)

#### ٣. الاتصالات

واجمالاً ل فقرات الاتصالات فقد بلغ الوسط الحسابي لبعيد الاتصالات (٢.٨٩) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري بلغ (١.٢٢) مما توشر النتائج ضعف مستوى الاتصالات داخل دور الدولة الايوائية وعدم وجود جهات تاخذ على عاتقها النهوض بواقع تطوير الاتصالات وبيبين الجدول (١) ان اعلى وسط حسابي جاء للفقرة (٣٠) حيث بلغ (٣.٢٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.٢٦) مما يدل على وجود وسائل اتصال فقط للامور والمعلومات الضرورية لانجاز الاعمال في الوقت المناسب وغير متاحة في كل الاوقات. اما اقل وسط حسابي فقد جاء للفقرة (٣١) والبالغ

(٢.٦٢) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) بانحراف معياري (١.٢٢) مما يدل على عدم انتقال المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبتين باستخدام الادارة للنشرات والخطابات والتقارير.

#### ٤. إتخاذ القرارات

وبصورة اجمالية بلغ الوسط الحسابي لبعده اتخاذ القرارات نسبة (٣.٠٧) وهي نسبة مقارنة للوسط الفرضي (٣) وبمستوى متوسط بانحراف معياري (٠.٧٧) وهي نسبة تشتت قليلة ما بين اجابات عينة البحث واتفاقهم على ان السياسات الموضوعية في دور الدولة الايوائية لا تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتلائم مع ظروف العمل في البيئة الداخلية والخارجية والتي تعطي تأثيراً سلبياً في الموظفين الذين يتأثرون بتطبيقها. اذ بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة (٣٤) وبنسبة (٣.٣٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبنسبة عالية وبانحراف معياري (١.٢٨)، مما يدل على تشتت الاجابات بين افراد العينة اذ تُوشر النتائج انه من الطبيعي الموافقة المسبقة للقرار من قبل المدير لانها احد المسؤوليات الرئيسية التي تقع على عاتقه وتكون مهمة لانها تؤثر مباشرة في فرص الوظيفة والرضا الوظيفي ونجاح او فشل المنظمة. بينما حصلت الفقرة (٣٣) على اقل وسط حسابي اذ بلغ (٢.٨١) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (١.٣٨)، وهذا يؤثر سلباً في ضعف تحقيق المشاركة في عملية صنع القرار ببين الادارة والموظفين لتحقيق اهداف الدور مستقبلاً.

#### ٥. المسؤولية

وبصورة اجمالية حقق متغير المسؤولية وسطاً حسابياً بلغ (٢.٩٨) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري قدره (٠.٦١) وهذا يدل على ضعف مستوى المسؤولية من قبل موظفي الدور الايوائية، وهو مؤشر غير مطمئن للدور حيث ان بعض الدور الايوائية ينبغي ان يكون فيها مستوى التحمل للمسؤولية عالي ولا سيما دور شديدي العوق وكبار السن فالخطأ الواحد فيها قد يؤدي بحياة عشرات الاشخاص، ومن ثم فان وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بحكم عملها ينبغي ان تتميز بصفة المسؤولية لعملها مقارنة ببقية الوزارات. توصل البحث من خلال اجابات العينة الى ان اعلى قيمة متوسط حسابي في هذا المتغير للفقرة (٣٧) بوسط حسابي بلغ (٣.٥٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى عال وبانحراف معياري (١.١٤)، اتفاق العينة على التناسب بين المسؤولية ومقدار السلطة الممنوحة للموظف في تادية الاعمال والواجبات، بينما جاء اقل وسط حسابي للفقرة (٣٨) اذ بلغ (٢.٦٥) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) وبمستوى ضعيف و بانحراف معياري (١.٢٣) وهذا يؤكد ضعف اسهام الموظفين في خدمة المجتمع المحلي ومساعدة المستفيدين معنوياً ونفسياً بالدرجة الاساس وتأتي المساهمة من الوزارة المختصة والمنظمات الانسانية الدولية ثم ياتي دور الموظفين الذين يعد هذه الخدمة جزءاً من وظيفتهم.

## اختبار فرضيات البحث على مستوى التطبيق في دور الدولة الايوائية

## - اختبار الفرضية الاولى

من ملاحظة النتائج المذكورة آنفاً والجدول (2) يظهر أن أبعاد ضغوط العمل أظهرت ثلاث علاقات ارتباط معنوية من أصل (٢٥) علاقة مع أبعاد المناخ التنظيمي، الأولى وهي علاقة ارتباط ايجابية بين غموض الدور والاتصالات، وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.168^*$ ) إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (١.٨٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (٠.٠١) والبالغة (٢.٣٦) وبحدود ثقة (٠.٩٩) وهي مقبولة احصائياً، وقد ظهرت علاقتان ارتباط معنويتان بين بيئة العمل المادية وبين القيادة، وبيئة العمل المادية والمسؤولية وبلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.26^{**}$ ) و( $0.143^*$ )، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (2.99) أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.36) وبحدود ثقة (٠.٩٩) وهي مقبولة احصائياً، كما وقد ظهرت علاقة ارتباط ايجابية بين التطوير الوظيفي وبين الهيكل التنظيمي والاتصالات، واتخاذ القرارات، وبلغت قيم معامل الارتباط ( $0.37^{**}$ ،  $0.29^{**}$ ،  $0.168^*$ ) على التوالي، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (٤.٤٢، ٣.٣٦، ١.٨٩) على التوالي، وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) والبالغة (2.36) وبحدود ثقة (٠.٩٩) وهي مقبولة احصائياً، من خلال النتائج المذكورة آنفاً، إذ ظهرت ثلاث علاقات معنوية من أصل (٢٥) وبما يشكل نسبة (١٢%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة لا تسمح بقبول الفرضية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي) ويمكن قبول الفرضية البديلة التي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي).

جدول (٢) علاقات الارتباط بين ضغوط العمل وأبعاده وبين المناخ التنظيمي وأبعاده

المناخ التنظيمي (y)													$r = 0.076$	
													$t = 0.85$	
		المسؤولية		اتخاذ القرارات		الاتصالات		القيادة		هيكل تنظيمي				
النسبة	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r			
20%	١	-0.26	-0.023	0.29	-0.026	1.89	0.168	0.14	0.013	0.89	0.08	غموض الدور		
0%	٠	0.49	0.042	1.28	-0.151	1.01	0.005	0.99	0.037	0.69	0.007	صراع الدور		
0%	٠	0.49	-0.044	1.28	-0.115	1.01	0.091	0.99	0.089	0.69	0.062	عبء العمل		
40%	2	1.60	0.143*	0.63	0.057	0.42	0.038	2.99	0.26**	0.28	0.025	بيئة العمل المادية		
60%	3	0.46	0.041	1.89	0.168*	3.36	0.29**	1.10	0.099	4.42	0.37**	التطوير الوظيفي		
١٢%	6											الإجمالي		
n = 125		t = 1.6 الجدولية بمستوى دلالة 0.05					t = 2.3 الجدولية بمستوى دلالة 0.01							

## - اختبار الفرضية الثانية

وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير (المناخ التنظيمي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير المستقل الرئيس (ضغوط العمل) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

وفيما يأتي قيم معادلة الانحدار :  
المناخ التنظيمي = 0.21 + 0.18 (ضغوط العمل).

وفي ضوء جدول (٣) لتحليل التباين تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (٣) تحليل تأثير ضغوط العمل في المتغير التابع المناخ التنظيمي					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	1.099	1	1.099	1.7	0.28
الجزء الباقي (الجزء غير المفسر)	23.384	123	0.190		
مجموع الانحرافات	24.483	124			
n = 125	R <sup>2</sup> = .045		β = ٠.21		α = ٠.18
f الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ = ٦.٩		f الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = ٣.٧			

يتضح في ضوء الجدول (٣)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (1.7)، وكانت هذه القيمة أصغر من قيمتها الجدولية (٣.٧) بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥%)، وهذا يعني عدم وجود تأثير لـ(ضغوط العمل) في المتغير التابع (المناخ التنظيمي) في المنظمات المبحوثة، ومن خلال الجدول (٣) يمكن ملاحظة الثابت (α=0.18)، والذي يعني ان هناك وجوداً لضغوط العمل ما مقداره (0.18)، حتى وان كان المناخ التنظيمي يساوي صفراً، واما قيمة (β=0.21)، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (١) في ضغوط العمل، سيؤدي الى تغيير في (المناخ التنظيمي) مقداره (0.21).

وأشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (٠.045)، والذي يعني أن ما مقداره (٠.045)، من التباين الحاصل في المناخ التنظيمي هو تباين مُفسر بفعل ضغوط العمل الذي دخل الأنموذج، وأن (٠.٩٦٥) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول (٣) الى مستوى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.28)، وهو تأكيد على عدم وجود تأثير معنوي لضغوط العمل في تطوير المناخ التنظيمي.

وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لضغوط العمل في المناخ التنظيمي)، وتقبل الفرضية البديلة التي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذي دلالة معنوية لضغوط العمل في المناخ التنظيمي) وبما ان نتائج الارتباط والتأثير بين المتغيرين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي جاءت سلبية أي لا يوجد ارتباط ولا يوجد تأثير اذا تكون النتيجة لا يوجد تطوير في المناخ التنظيمي من خلال دور ضغوط العمل.

#### - اختبار الفرضية الثالثة

لغرض تحليل هذه الفرضية جرى اختبارها من خلال اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق المعنوية بين كل عينتين مستقلتين، وكما يأتي :

١. بصدد البعد الثاني (صراع الدور) من المتغير المستقل الاول (ضغوط العمل) في الدور الايوائية الستة، وبغية تحديد أي من الدور التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين عينة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول رقم (٤) وجود فروق معنوية بين (دار الاعظمية ودار الوزيرية)، وبين (الصالحية - العطيفية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*61)، (\*140) وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، وقد ظهرت فروق معنوية بين كل من (الاعظمية والصالحية)، و (الصالحية - دار المسنين)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*32)، (141) (\*\*)، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠١) .

٢. بخصوص البعد الثالث (عبء العمل) من المتغير المستقل الاول (ضغوط العمل) في الدور الايوائية الستة، فقد أظهر الجدول رقم (٤) وجود فروق معنوية بين (دار الاعظمية ودار الصالحية)، وبين (الوزيرية - الصالحية)، وبين (الصالحية - العلوية)، وبين (الصالحية - العطيفية)، وبين (دار المسنين) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*17)، (\*\*48)، (\*\*27)، (\*\*78)، (\*\*84) على التوالي، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠١).

٣. بخصوص المتغير الفرعي الرابع (بيئة العمل المادية) من المتغير المستقل الأول (ضغوط العمل) في الدور الايوائية الستة، فقد أظهر الجدول (٤) وجود فروق معنوية بين (دار الوزيرية - دار الصالحية)، وبين (الوزيرية - دار المسنين)، وبين (الصالحية - العلوية)، وبين (العلوية - دار المسنين) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*74)، (\*\*207)، (\*\*27)، (\*\*34)، (\*\*113) على التوالي، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠١). وكذلك ظهرت فروق معنوية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) بين كل من (الاعظمية - الصالحية)، وبين (الوزيرية - العطيفية)، وبين (العلوية - العطيفية)، إذ بلغت قيمة (U) الجدولية (\*44)، (\*215)، (\*123) على التوالي.

٤. يشير الجدول (٤) الى الفروق المعنوية بين العينات المبحوثة بخصوص المتغير الرئيس (ضغوط العمل)، في الدور الايوائية الستة، فقد أظهر الجدول (٤) وجود فروق معنوية، بين (دار الاعظمية ودار الصالحية)، وبين (دار الوزيرية - دار الصالحية)، وبين (الصالحية - العلوية)، وبين (الصالحية - العطيفية)، وبين (الصالحية - دار المسنين)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*16)، (\*\*61)، (\*\*35)، (\*\*92)، (\*\*70) على التوالي، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠١).

تؤكد النتائج المذكورة آنفاً وجود فروق معنوية بين الدور الايوائية الحكومية عينة البحث للمتغير الرئيس المستقل للدراسة الحالية، ويمكن التوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة الحالية التي مفادها (توجد فروق معنوية بين دور الدولة الايوائية في وعي وادراك ضغوط العمل).

#### - اختبار الفرضية الرابعة

تشير معطيات الجدول (٤) ان المتغير الوحيد الذي وجد فيه فروق معنوية هو البعد الثاني (القيادة) من المتغير التابع (المناخ التنظيمي) في الدور الايوائية الستة، وبغية تحديد أي من الدور التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين عينة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (٤) وجود فروق معنوية بين (الوزيرية - دار المسنين)، وبين (الصاحية - دار المسنين)، وبين (العطيفية - دار المسنين) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*186)، (\*\*127)، (\*\*281)، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠١)، وقد ظهرت فروق معنوية بين كل من (الاعظمية - دار المسنين)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (\*\*96)، وهي اقل من (U) الجدولية تحت مستوى معنوية (٠.٠٥)، ولم تظهر فروق معنوية بخصوص المتغير التابع الرئيس (المناخ التنظيمي)، ومن خلال النتائج المذكورة آنفاً لا تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة الحالية والتي مفادها (توجد فروق معنوية بين دور الدولة الايوائية في وعي وادراك ضغوط العمل).

Mann-Whitney جدول (٤) الفروق المعنوية بين العينات على وفق اختبار

القيادة (Y2)		ضغوط العمل (X)		بيئة العمل المادية (X4)		عبء العمل (X3)		صراع الدور (X2)		المتغيرات	النتائج في الدور الايوائية المبحوث
القيمة المعنوية	U محسوبة	القيمة المعنوية	U محسوبة	القيمة المعنوية	U محسوبة	القيمة المعنوية	U محسوبة	القيمة المعنوية	U محسوبة		
0.93	108	0.17	76	0.67	99.5	0.30	84.5	0.04	61*	الاعظمية - الوزيرية	٢ - ١
0.81	75.5	0.00	16**	0.05	44*	0.00	17**	0.01	32**	الاعظمية - الصاحية	٣ - ١
0.50	58.5	0.29	52	0.86	67	0.24	49.5	0.16	46	الاعظمية - العلوية	٤ - ١
0.89	145.5	0.07	92	0.33	119	0.25	113	0.27	115	الاعظمية - العطيفية	٥ - ١
0.04	96*	0.10	108	0.130	116	0.06	101.5	0.50	142	الاعظمية - دار المسنين	٦ - ١
0.79	167	0.00	61**	0.00	74**	0.00	48**	0.09	120	الوزيرية - الصاحية	٣ - ٢
0.60	138	0.61	139	0.68	141.5	0.87	149	0.97	153	الوزيرية - العلوية	٤ - ٢
0.96	327	0.75	313	0.03	215*	0.80	316.5	0.18	257.5	الوزيرية - العطيفية	٥ - ٢
0.00	186**	0.69	340	0.01	207**	0.09	267	0.09	264.5	الوزيرية - دار المسنين	٦ - ٢
0.68	102.5	0.00	35**	0.00	34**	0.00	27**	0.18	80	الصاحية - العلوية	٤ - ٣
0.82	230	0.00	92**	0.29	194.5	0.00	78**	0.02	140*	الصاحية - العطيفية	٥ - ٣
0.00	127**	0.00	70**	0.53	236.5	0.00	84**	0.01	141**	الصاحية - دار المسنين	٦ - ٣
0.41	177.5	0.38	175	0.03	123*	0.62	190.5	0.81	200.5	العلوية - العطيفية	٥ - ٤
0.06	153.5	0.36	192	0.00	113**	0.16	171.5	0.31	188	العلوية - دار المسنين	٦ - ٤
0.00	281**	0.83	480	0.46	443	0.11	379	0.65	462	العطيفية - دار المسنين	٦ - ٥

\* مستوى معنوية ٠.٠٥

\*\* مستوى معنوية ٠.٠١

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث استعراضاً لأبرز الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة بالاستناد الى الجانب النظري وما أفرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي للدراسة، ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات بالاتي:

### أولاً: الاستنتاجات

١. ان الوظائف التي يشغلها الموظفون تكون ملائمة اذا ما توفرت فيها الخصائص المطلوبة ووضوح الادوار ونوع العمل او كمية العمل لاشغالها في اطار التصميم الملائم بحيث توجد اهتمامات من قبل دور الدولة الايوائية بتحديد المهام والواجبات الخاصة بهم وبيان اهمية وظائفهم وزيادة الاهتمام ببيئة العمل المادية وتوافر فرص التطوير الوظيفي والاستقلالية في العمل والاستفادة من النتائج التي تعكس التغذية العكسية التي تتوفر في هذه الوظائف.

٢. تفاقم ظاهرة صراع الدور لدى موظفي دور الدولة الايوائية المبحوثة مما اثر في الدافعية والولاء لدى الموظفين.

٣. من خلال الاستطلاع الميداني للباحثة وجدت ان بيئة العمل المادية التي يعمل فيها الموظفون لا تصلح للعمل من جانب البنى التحتية وقدم مباني اغلب الدور مما ينعكس عدم صلاحيتها لاستخدامها وبعدها كدار المسنين عن مركز المحافظة هذا ادى بالتالي الى الاثر السلبي في التطور الوظيفي.

٤. اظهرت النتائج وجود تطوير وظيفي بمستوى متوسط الاهمية وهو ليس بالمستوى المطلوب نتيجة انعدام الروح المعنوية لدى الموظفين وعدم وجود الاجراءات التحفيزية من قبل الادارة سواء كانت مادية او معنوية وهو ما ادى الى تراجع مستوى التطور الوظيفي في دور الدولة الايوائية.

٥. وجود ضغوط عمل تمارس على الموظفين من خلال عدة عوامل كوجود صراع الدور الوظيفي وضعف الاهتمام من قبل القيادة في بيئة العمل المادية مما ادى الى الضبابية وعدم الشفافية في انجاز المهام وبالتالي تراجع في مستوى التطور الوظيفي.

٦. اثبتت البحث أن الهيكل التنظيمي في دور الدولة الايوائية يتوافق مع طبيعة المهام والانشطة في تلك الدور، لكنه لا يواكب التغيرات المستجدة فيها ولا سيما فيما يتعلق بتنامي اعداد المستفيدين من تلك الدور.

٧. ميل القيادة الادارية بدور الدولة الايوائية الى اتباع اسلوب المركزية الشديدة من خلال ميلها للتصرف بطريقة حازمة ومهنية شديدة لمعالجة القضايا والاحداث في المنظمة.

٨. ضعف الاتصالات في دور الدولة الايوائية وعدم الاهتمام بنظام الاتصالات فضلا عن تراجع استخدام وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت بما يتلاءم مع طبيعة الدور بشكل يسهم في سرعة الانجاز ودقته وان هناك الكثير من الاعمال ما زالت تنجز يوميا كالنشرات والخطابات والتقارير.

٩. تبين ان هناك قصور في نظام العلاوات والمكافآت المادية وعدم اتسامها بالعدالة الموضوعية نسبة الى حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الموظفين وهذا ما ادى الى تلكا الموظفين في مساعدة المستفيدين من الدور معنوياً ونفسياً.

١٠. اظهرت النتائج عدم وجود تاثير ضغوط العمل في تطوير المناخ التنظيمي اذ لم يحقق اجمالي ضغوط العمل وابعاده الفرعية تأثيراً معنوياً في تطوير المناخ التنظيمي الا في علاقة واحدة من اصل خمسة علاقات تمثلت بالتطوير الوظيفي شكلت نسبة (٢٥%) من مجموع هذه العلاقات، وقد تعزى هذه النتيجة لسببين: الاول عدم وجود قيادة منتظمة تعي اهمية ظاهرة ضغوط العمل بصورة شاملة وهادفة تاخذ دورها في تخفيض او الغاء هذه الظاهرة على المستوى الفردي او المنظمي، والسبب الثاني قد يكون هناك قصوراً ينتاب التغلب على ظاهرة ضغوط العمل ذاتها كان يكون قصوراً في جعل اهداف هذه الظاهرة تصب في تطوير المناخ التنظيمي المميز للمنظمة او ضعف في الاساليب والاجراءات المتبعة.

### ثانياً- التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المذكورة انفاً تورد الباحثة فيما ياتي مجموعة من التوصيات التي تامل ان تكون تحت انظار الجهات ذات العلاقة في دور الدولة الايوائية التابعة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

١. ضرورة ان تتبع الدور تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات، لان ذلك ضمان لاستمرارية العمل بشكل لا تتعارض به المهام الوظيفية والعمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر حيث ان التحليل الوظيفي يشمل كل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.

٢. التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين لما لذلك من اثر في تعزيز دافعية الموظفين وزيادة ولائهم التنظيمي لمنظمتهم وذلك من خلال عقد لقاءات ودية بعيدا عن جو العمل ومشاكله.

٣. استعانة بالاستشاريين لجمع المعلومات عن مصادر ضغوط العمل الخاصة في الدور وتحليلها مع اتاحة الفرصة للموظفين بالاجتماع بهم ومناقشتهم، وتوفير برامج ارشادية وتوجيه مساندة لدعم الموظفين نفسيا وسلوكيا وصحيا للتغلب على ضغوط العمل بتوفير فريق من الاختصاصيين النفسيين والاطباء.

٤. تخفيف مستوى غموض الدور وخاصة عند الموظفين الأقل سنا وخبرة ومركزا وظيفيا من خلال تحديد اهداف وغايات العمل وتحديد اجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.

٥. تخفيف مستوى صراع الدور من خلال تحديد المسؤوليات والسلطات تحديدا دقيقا وتحديد سياسات وارشادات العمل، والتأكد من عدم تعارضها وتضاربها.

٦. تخفيف عبء العمل الكمي والنوعي من خلال ما ياتي: تدريب الموظفين على اداء العمل بشكل فعال بالشكل الذي يؤدي الى تحسين فاعلية الاداء وتخفيض مستوى الضغوط، وتنظيم وقت العمل وتوزيعه واستغلاله الاستغلال الامثل، وتوزيع الواجبات والصلاحيات توزيعا عادلا بشكل يتناسب مع الامكانيات والمهارات المتوفرة لدى الموظفين والقيام بالتفويض السليم بتخفيف عبء العمل بشكل لا يتعارض مع اللوائح والمعايير المهنية.

٧. تطوير نظم اختيار وتعيين الموظفين التي تتعرف الى كفاءتهم على تحمل اعباء العمل المطلوب، وقياس قدرتهم على تحمل الضغوط الناجمة منه، لايجاد تناغم وانسجام بين الموظف والمهارات المطلوبة لاداء العمل مع السماح بالمرونة الكافية لتطبيق قواعد العمل ونظمه.

٨. تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية باستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من عبء العمل وتقلله وخاصة مقر العمل وادوات الترفيه والتسلية وممارسة الانشطة المختلفة وتهيئة ظروف عمل مناسبة.

٩. العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو انشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الادارات والاقسام فيما بينها وبين الادارات والوزارة التابعة لها مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من اجل رفع اداء العمل.

١٠. العمل على التخلص من الانماط المركزية التي لا تتناسب مع اهداف الدور وطبيعتها الوظيفية والتركيز على العمل وبناء الفريق والذي يقود للاداء المتميز ومنح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لاضهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي التشاوري في الادارة وتفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقاة الادارة فيهم وكذا ثققتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو اهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الامر الذي يتامل ان يؤثر ايجابا على ادائهم الوظيفي.

١١. تعزيز مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في رسم السياسات المستقبلية عن طريق اشراك الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والعمل على تنمية روح المبادرة والابداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للافكار الابداعية ومحاولة العمل بها لما له من مردود ايجابي في تعزيز التزام الموظفين باهداف الدور وتطلعاتها المستقبلية مما يخلق شعور بالرضا الوظيفي لدى الموظفين.

١٢. ضرورة قيام الادارة العليا في دور الدولة الايوائية بدراسة وتحسين وتطوير المناخ التنظيمي لهذه الدور وذلك عن طريق تهيئة ظروف عمل امنة، وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية واتباع سياسة الباب المفتوح لشكاوي الموظفين وذلك لضمان عدم هجرة الموظفين لدور الدولة الايوائية الى اماكن عمل اخرى قد تكون نقطة جذب لهم.

١٣. ضرورة قيام وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بتفعيل الدور الرقابي والاعلامي على هذه الدور لابرار الدور الخدمي المهم الذي تقوم به هذه الدور ولتصحيح الانحرافات والسلبيات الموجودة فيها.

المصادر

١. ابو العلاء، محمد صالح الدين، (٢٠٠٩)، "ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة- غزة.

٢. جودة، يحيى عبد الجواد درويش، (٢٠٠٣)، "مصادر ضغوط العمل لدى الممرضين والممرضات العاملين في مستشفيات محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا- نابلس.

٣. حميد، عبد المحسن نايف، (٢٠٠١)، "اثر ضغوط العمل على الاداء: دراسة تطبيقية على رؤساء البلديات الفرعية في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز- جدة.

٤. الخشروم، محمد مصطفى، (٢٠١٠)، "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور- دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢.

٥. الدوسري، مبارك بن فالح بن مبارك، (٢٠١٠)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا- الرياض.

٦.٦- السعد، صالح بن عبد الرحمن ودرويش، مراد بن عمر، (٢٠٠٨)، "اسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية"، دراسة استكشافية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، المجلد ٢٢- العدد ١.

٧.٧- الشماع، خليل محمد حسن ومحمود، خضير كاظم، (٢٠٠٧)، "نظرية المنظمة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، عمان.

٨. محمود، سمايلي، (٢٠١١)، "الضغوط المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه المدرسي والمهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس طيف، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية- الجزائر.

9. Ahmad, Zalfqar., Ali, Liaqat, Ahmad, Nazir, Ahmad, Zaar, Ahmed, Ishfaq, and Nawaz, Muhammad Musarrat, (2010), "Satisfaction as on Outcome of Communication and Organizational Structures: An Outcome Based Approach", Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 2, No.5, PP. 249- 267.

10. Akbar, S., and Abu Bakar, A.H., (2011), "Factors Affecting the Consumer's Decision on Purchasing Power", Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol.2, No. 3, PP. 108- 116, March.

11. Al Zhrani, Saleh, (2010), "Management Information Systems Role in Decision- Making During Crises": Case Study, Journal of Computer Science, Vol.6, No. 11, PP. 1230- 124.

12. Atkinson, Tom, and Frechette, Henry, (2009), "Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One" Journal of Organizational Behavior, Vol. 30, No.2.

13. Barney, C.E., and Elias, S.M., (2010), "Flex- Timeas a Moderator o the Job Stress-Work Motivation Relationship", A three nation Investigation, The Journal of Personal Review, Vol. 39, No. 4, PP. 487- 502.

14. Bates, Reid and Khasawneh, Samer, (2005), "Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations", International Journal of Training and Development, Vol. 9, No. 2, PP. 96- 116.

15. Bhagat, R.S., Krishran, B., Nelso, T.A., Leonard, K.M., Jr., D.L.F., and Billing, T.K., (2010), "Organizational Stress, Psychological Strain, and Work Outcomes in Six National Contexts", Cross Cultural Management International Journal, Vol. 17, No.17, PP. 10- 29.

16. Binswanger, J. and Carman, K.G., (2010), "The Role of Decision Making Process the Correlation Between Wealth and Health", Journal Safety Research, Vol. 41.



17. Choi, S., (2009), "The Emergence of Shared Leadership from Organizational Dimensions of Local Government", International Journal of Leadership Studies, Vol.5, No.1, PP. 94- 114.
18. Collbert, A.E., Brown, A.L.K., and Bradley B.H., (2008), "CEO Transformational Leadership: the Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams", Academy of Management, Journal, Vol.51, No. 1, PP. 81-96.
19. Desselle, Shane, P., Peince, Gretchen L., Grabtree Brian L., A Costa, Daniel., Early, Johnnie., Kishi, Donald T., Nobles- Knight, Dolores., and Webster, Andrew, A., (2011), "Pharmacy Faculty Workplace Issues: Finding Form the 2009- 2010 COD-COF joint Task Force on Faculty Workplace" American Journal of Pharmaceutical Education Vol. 75, No.4.
20. Griffin, R.W., (2006), "Management", 8<sup>th</sup> ed., Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
21. Idris, M.K. (2011), "Over Time Effects of Role Stress on Psychological Strain Among Malaysian Public", University Academics, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 9, PP. 154- 166.
22. Ivana, T., (2010), "Managerial Decision Making- Importance of Intuition in the Rational Process", Journal of Management Vol. 56, No. 12, PP. 553- 557.
23. Ivanacevich, J.M., and Matteson, M. T., (2002), "Organization Behavior and Management", Sthed, McGraw-Hill.
24. Kreitner, R. and Kinicki, A., (2007), "Organizational Behavior", 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.
25. Kaifi, B.A., and Noori, S.A., (2011), "Organizational Behavior A study on Managers, Employees, and Teams", Journal of Management Policy and Practice, Vol.12, No.1, PP. 88- 97.
26. Knight, D.K., Kim, H.J., and Cruutsinger, C., (2007), "Examining the Effects of Role Stress on customer Orientation and Job Performance of Retail Salespeople", International Journal of Retail Distribution magnet, Vol. 35, No. 5, PP. 381- 392
27. Kumar, Suresh, (2011), "An Overview of Organizational Climate in Bhakra Beas Management Board", Journal of Social and Development Sciences, Vol.1, No. 4, PP. 138- 143, May.
28. Kreitner, R. and Kinicki, A., (2007), "Organizational Behavior", 7<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, Irwin, New York.
29. 8--Lee, Lena, Wong, Pohkam., Foo, Maw Der and Leung, Aegean (2011), "Entrepreneurial Intentions: the Influence of Organizational and Individual Factors", Journal of Business Venturing, Vol.26, PP. 124- 136
30. Lunenburg, F.C., (2010), "The Decision Making Process" National Forum of Educational Administration and Super Vision Journal, Vol.27, No.4.
31. Manshor, A.T., Fontaine, R., and Choy, C.S., (2004), "Occupational Stress among Managers: a Malaysian Survey", Journal of Management Psychology, Vol.18, No.6, PP. 622- 628
32. Mathew, Jain, K., Tomy, Selvi, Uma. And Thomas, Kennedy Andrew, (2011), "An Empirical Study on the Organizational Climate of Information technology Industry in Indiar" Journal of Applied Psychology, Vol. 92, PP. 1- 24.



33. Mcfarlane, D. A., (2010), **"Social Communication in a Technology Driven Society: A Philosophical Exploration of Factor- Impacts and Consequences"**, American Communication Journal, Vol.12, No.4.
34. Michael, O., Court, D. and Petal, P., (2009), **"Job Stress and Organizational Commitment among Mentoring Coordinators"**, International Journal of Educational Management, Vol.23, No. 3, PP. 266- 288.
35. Panari, C., Guglielmi, D., Simbula, S. and Depolo, M., (2010), **"Can an Opportunity to Learn at Work Reduce Stress? Are visitation of the Job Demand-Control Model"**, Journal of Workplace Learning, Vol. 22, No.3, PP. 166- 179.
36. Ravichandran, A., (2011). "Organizational Structure, HR Practices and its Outcomes: A Conceptual Model", International Journal of Technology and Business Management, Vol. 28, No.5, PP. 632- 645.
37. Rodrigues, George, Gowda, Purushothama, (2011), **"A Study of Organizational Climate in Professional College Libraries and Information Centers in Managalore City"**, Journal of Library and Information Studies, Vol. 58, March PP. 24- 33
38. Robbins, S.P., and Coulter, M., (2005), "Management", 8th ed., Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
39. Salleh, A.L., Bakar, R.A. and Keong, W.K., (2008), **"How Detrimental is Job Stress? A Case Study of Executives in the Malaysian Furniture Industry"**, International Review of Business Research Journal, Vol. 4, No. 5, October PP. 64- 73.
40. Smith, D.C., Bruyns M., and Evans, S., (2011), **"Aproject Manager's Optimism and Stress Management and IT Project Success"**, International Journal of Managing Project in Business, Vol.4, No. 1, PP. 10- 27.
41. Subramanian, S., and Nithyanadan, D.V., (2010), **"Occupational Stress and Mental Health of Cardiac and Noncardiac Patients"**, Industrial Psychiatry Journal, Vol.18, No. 2.
42. Tourigny, L., Baba, V.V., and Wang, X., (2010), **"Stress Episode in Aviation: the Case of China, Cross Cultural Management"**, International Journal, Vol.17, No. 1, PP. 62- 78.
43. Yang, C.C., Wang, Yi-S., Chang, S.T., Guo, S.E., and Huang, M.F., (2009), **"A study on the Leadership Behavior, Saety Clulture, and Safety Perormance of the Health Care Industry"**, World Academy of Science, Engineering and Technology Journal Vol. 53, No. 11, PP. 1148- 1155.



**The Organizational Climate Development in the Light of Job Stress Treatment:  
A Field Study in Governmental Sheltered Accommodation Houses in the  
Ministry of Labour and Social Affairs**

**Abstract**

Job stress is considered one of the most important obstacles that may appear in the work field. In order to deal with the obstacles and challenges , the idea to deal with job stress has come to address job stress as one of the most important trends that enable organizations to face those challenges through focusing on the role of job stress and the organizational climate of the organization.

The research deals with two variables: the job stress as an independent variable, and the organizational climate as a dependent one. Each variable includes five sub-dimensions. These dimensions have been involved in an interaction to form the framework of this research. The research aims to define the impact of the job stress as an independent variable, on the dependent variable, organizational climate in the service sector which represents one of the most important bases of the state society and its development through presenting social-service activities including those presented to the orphans, the handicapped and the elderly. The research has adopted the analytic descriptive approach. The data have been collected from (125) employees working in six of the sheltered accommodation houses (Elderly-care house, Alhanan house for severely-handicapped Children, Braum Al-Wazeriya Orphanage in Wazeriya, Zhour Al-Dameia Orphanage in Al-Dameia, Al-Alweya'a Orphanage in Al-Alweya's, Childhood House in Alsalehya. The questionnaire method has been used as a main tool for collecting the data besides the personal interviews and pamphlets issued by these accommodation houses. In order to process the data, many statistical methods have been used including arithmetic mean, standard deviation, percentages, coefficient, and the Kruskal- Wallis. Based on the measurement of the research variables and diagnosis of the relations of correlation and impact, the research has reached a number of conclusions whose most important one is that there is no correlation and impact relations between the job stress and the organization climate in the sheltered accommodation houses. On the other hand, the difference-test has showed that there are value differences at all the sheltered accommodation houses.

The researcher has provided a number of recommendations including the need of the studied sheltered accommodation houses to adopt the job description process as well as increasing the attention paid to the human resources and developing and rehabilitating their physical and intellectual capacities through continuous training and enhancing the possibilities required for achieving this goal through studying need analysis on objective grounds.

**Keywords:** job stress, the organizational climate, role ambiguity, role conflict.