



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديريات وزارة الداخلية وسط
وجنوب الضفة الغربية

إعداد: منير يوسف محمد ابوشرار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ - 2007م

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل في مديريات وزارة الداخلية
وسط وجنوب الضفة الغربية

إعداد:

منير يوسف محمد ابوشرار

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين

المشرف: الدكتور فادي قطان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة / بناء المؤسسات / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1428هـ - 2007م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة رسالة

المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية

اسم الطالب: منير يوسف محمد أبو شرار
الرقم الجامعي: 20510161

المشرف: الدكتور فادي قطان

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2007/9/9م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوقيعهم:

- | | | |
|-------|---|------------------------|
| | الدكتور فادي قطان التوقيع..... | 1. رئيس لجنة المناقشة: |
| | الدكتور يوسف أبو فارة التوقيع..... | 2. ممتحنا داخليا: |
| | الأستاذ الدكتور طارق الحاج التوقيع..... | 3. ممتحنا خارجياً: |

القدس - فلسطين

1428 هـ - 2007 م

الإهداء

إلى نور عيني وسبيلي إلى الجنة إن شاء الله... أمي وأبي
إلى أخواتي وأخوتي الأعزاء....
إلى زوجتي العزيزة التي وقفت إلى جانبي....
إلى أولادي الأحباء أمني ورجائي....
إلى شهداء الوطن الأجلاء وأسرى الحرية الأبطال....
إلى كل العاملين لنهضة الأمة وعزتها.....
إلى وطني الكبير.... فلسطين
أهدي هذا الجهد المتواضع....

منير يوسف محمد ابوشرار

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: منير يوسف محمد ابوشرار

التاريخ: 2007/ 09 /09

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني وأمدني بالصبر، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني وقد وصلت هذه الدراسة مراحلها النهائية إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور فادي قطان المشرف على هذه الدراسة على ما بذله من جهد وإرشاد ووقوفه إلى جانبي ومساعدتي في إتمام هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع أساتذة برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس وأخص بالذكر منهم الدكتور زياد قنام، على ما يقدموه من جهد وإرشاد لطلبتهم.

والشكر والتقدير أيضاً إلى كافة الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان، وزودوني بآرائهم ومقترحاتهم المفيدة، كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الدكتور عادل ريان الذي بذل كل جهد مستطاع للخروج بهذا العمل بالشكل اللائق.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل وهم الأستاذ الدكتور طارق الحاج والدكتور يوسف ابوفاره والدكتور فادي قطان.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جميع الموظفين في وزارة الداخلية، وأخص بالذكر المدعي العامين لما قدموه من مساعدة وتسهيلات لإجراء هذه الدراسة.

ختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

منير يوسف محمد ابوشرار

مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي : مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء مما ينعكس تأثيرها على تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (حمودة، 2002)

ضغط العمل : عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. (العميان، 2002)

مديريات الداخلية : هي مؤسسات حكومية غير ربحية تتولى المسؤولية عن تقديم الخدمات المدنية والمتمثلة في إصدار الوثائق الفلسطينية، ومنها) الجوازات، الهويات، شهادات الميلاد، شهادات حسن السيرة والسلوك(اضافة الى ترخيص ومراقبة عمل الكثير من مؤسسات المجتمع المدني.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية كما يراه الموظفون والمتمثل في المجالات الستة الآتية: (الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، الاتصال والعلاقات، نظم وإجراءات العمل، المكافأة والعقاب، التقدم والنمو المهني)، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، والمتمثل في المجالات الستة الآتية: (اختلال طبيعة وظروف العمل، غموض الدور، بيئة العمل، نظم الأجور والرواتب، تقييم الأداء، المستقبل والأمن الوظيفي)، وهدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى دلالة الفروق في ذلك وفقاً للمتغيرات المستقلة: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل) في المناخ التنظيمي السائد ومستوى ضغوط العمل لدى الموظفين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وبين ضغوط العمل لدى الموظفين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، ممن هم على رأس عملهم حتى تاريخ 2007/5/1م، والبالغ عددهم (300) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد بلغ عدد أفرادها (155) فرداً، أي ما نسبته (51.6%)، إذ تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد قام الباحث ببناء وتطوير استبانته تتكون من ثلاثة أقسام معتمداً على الأدبيات والدراسات السابقة: القسم الأول احتوى على البيانات الأولية، والقسم الثاني لواقع المناخ التنظيمي، حيث احتوى على (36) فقرة موزعة على مجالاته الست، وأخيراً القسم الثالث: فهو مقياس ضغوط العمل، حيث احتوى هذا القسم على (36) فقرة، موزعة على مجالاته الست. وللتأكد من صدق أداة الدراسة، فقد تم عرضها على (15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة واللغة وعلم النفس، حيث تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، وتم حساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات للمناخ التنظيمي (0.91)، ولضغوط العمل بلغ (0.92).

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المبحوثين، على جميع مجالات أداة الدراسة وفقراتها حسب المتغيرات المستقلة، كما تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لفحص الفرضيات، ومصنوفة معامل الارتباط البينية (بيرسون) للإجابة عن السؤال الخامس، واختبار توكي (Tukey Test) لقياس الفروق البعدية عند ظهور فروقات دالة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تصورات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية لواقع المناخ التنظيمي السائد جاءت بدرجة "محايدة" بمتوسط حسابي (2.42)، في حين جاءت لضغوط العمل بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.83). كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس والحالة الاجتماعية، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغيرات الحالة الاجتماعية ومكان العمل. وتبين أيضا وجود علاقة ارتباطية عكسية وقوية دالة إحصائيا عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين متغير المناخ التنظيمي ككل ومتغير ضغوط العمل ككل، في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

وفي ضوء تلك النتائج فقد خلص الباحث إلى ضرورة اهتمام الجهات المختصة وأصحاب العلاقة في وزارة الداخلية بتحسين المناخ التنظيمي في هذه المديريات. و بضرورة اهتمام المسؤولين وذوي الاختصاص بتخفيف مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية. وضرورة قيام الوزارة بأبحاث ودراسات سنوية تقييمية للمناخ التنظيمي، ومستويات ضغوط العمل السائد في مديريات الداخلية، وذلك للعمل على تحديث وتطوير مناخها التنظيمي والحد من ضغوط العمل.

Organizational Environment and its Relation with Work Pressures at the Directorates of the Ministry of Interior in the Middle and Southern Parts of the West Bank

Abstract

This study aims to explore the organizational climate prevailing at the Directorates of the Ministry of Interior in the middle and southern parts of the West Bank as perceived by employees. The aspects the study concentrates on are the following six fields: organizational structure, manner of leadership, communications and relations, systems and work procedures, promotion and demotion, progress and professional upgrading. This study also explores the level of work pressure at Directorates of the Ministry of Interior in the middle and southern parts of the West Bank concentrating on the following six aspects: imbalance of nature and work conditions, obscurity of employee role, work environment, salaries and wage scale, performance evaluation, future and job security. In addition to the above, this study aims to familiarize the reader with the difference indicators relevant to independent variables such as: sex, academic qualifications, experience, marital status, job title and work place at the prevailing organizational environment. Finally, the study measures the relationship between organizational environment and work pressures.

The population of the study includes all employees at Directorates of the Ministry of Interior in the middle and southern parts of the West Bank who are still holding their positions until 1/5/2007. The total number of those employees is 300 of which only 155 employees were sampled; that is 51.6% of the population. The sample was selected using stratified samples methodology.

To realize the study objectives, the researcher constructed and developed a questionnaire composed of three parts depending on previous literature and studies. The first part contains the preliminary data, the second part is composed of the organizational environment that contains 63 statements distributed over the six fields. Finally, the third part is composed of the scale of work pressures that contains 36 statements distributed over the six fields.

To assure the validity of the study instrument, it was presented to 15 referees with distinguished experience who are specialized in management, languages and psychology. The apparent validity of the study tool was verified. The consistency of the study tool was estimated utilizing Kronbach Alfa

coefficient, the consistency coefficient for organizational environment was 0.91 and work pressures was 0.92.

The statistical analysis of the data was done using (SPSS). The statistical averages, standard deviations and percentages were estimated for all those who filled the questionnaires for all the study fields and its parts according to independent variables. T-test, one way ANOVA for assumptions test, Pearson relation coefficient matrix, Tukey test for measuring dimensional differences when indicating differences were used.

The study reached three main conclusions. Firstly, employees perceive the status of the environmental climate at the Directorates of the Ministry of Interior in the middle and southern parts of the West Bank at an average of 2.42, while they perceive work pressures as high at an average of 3.83. Secondly, there are differences with statistical significance at the level ($\alpha = 0.05$) in the averages of respondent employees regarding the organizational environment related to sex and marital status variations. Simultaneously, there are differences with statistical significance relevant to the level of work pressures related to marital status and place of work variation. Finally, there is an inverse and strong relationship with statistical significance near $\alpha = 0.05$ between the environmental variables as a total and work pressure variable at the Directorates of the Ministry of Interior in the middle and southern parts of the West Bank.

In light of these conclusions, the research has three recommendations. Firstly, it is necessary that relevant and specialized parties at the Ministry of Interior pay special attention to enhance the organizational environment at the targeted Directorates. Secondly, it is necessary that relevant and specialized parties at the Ministry of Interior pay special attention to reduce work pressures at the targeted Directorates. Finally, it is necessary for the Ministry of Interior to conduct researches and annual evaluative studies for the organizational environment and work pressures prevailing at the Directorates for the purpose of upgrading and developing the organizational environment and to reduce the work pressure.

الفصل الأول

مدخل الدراسة

1.1 مقدمة

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطوراً كبيراً في بناء المؤسسات الفلسطينية، حيث أسهمت السلطة الوطنية الفلسطينية في بناء وترميم المؤسسات الفلسطينية، وتم تشكيل أول وزارة فلسطينية للداخلية، يقع على عاتقها مسؤولية تقديم الخدمات المدنية وتوفير الأمن والأمان للمواطنين، ولكي تحقق الوزارة الأهداف التي وجدت من أجلها، يتطلب منها ومن كل مديرية تابعة لها، أن تسعى إلى إيجاد المناخ التنظيمي الصحي والخالي من الضغوط قدر الإمكان بالشكل الذي يتناسب مع جميع العاملين.

يلعب المناخ التنظيمي دوراً أساسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وفي نجاحها إلى حد بعيد، فالمناخ السائد في المنظمة له تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، وأن المنظمة التي يسودها مناخ سلبي، سيصيبها الفشل في المدى الطويل، من خلال التأثير بشكل رئيسي على بنية المؤسسة وعلى سلوكيات الأفراد. (همشري، 1999)

وعلى الرغم من أن التغيرات الاقتصادية قد ساهمت بشكل عام في ارتفاع مستويات المعيشة لدى بعض الأفراد إلا أنها على الجانب الآخر سببت بعض المشاكل في النواحي النفسية والجسدية للأفراد، من هنا نجد أن معظم العلماء والباحثين يؤكدون أن الضغوط قد أصبحت من سمات العصر حيث يتعرض لها كثير من الأفراد إلى جانب عدم الشعور بالأمان على المستقبل. (سليمان، 2005)

ويتميز السلوك الإنساني في زماننا الحاضر بالقلق والتوتر الشديدين، والنتائج عن إغفال وإهمال أصحاب القرار لظاهرة ضغط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الصراعات والمواجهات وبالتالي المزيد من التوتر وتدني الرضا الوظيفي وضعف العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين في المؤسسات وما يرافق ذلك من انعكاس على بيئة ومناخ العمل في المؤسسة.

ووسط هذا المناخ التنظيمي يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم داخل المنظمة، ويسعون إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم ومصالحهم والسعي إلى خدمة المنظمة على أحسن وأكمل وجه وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين منها، إن أهمية المناخ التنظيمي تستدعي الاهتمام بالعلاقات في المؤسسة، ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة يجب أن تهتم بالعلاقات داخل المؤسسة وخارجها لأن تلك العلاقات سوف تتجاوز حدود المنظمة وبالتالي يعتبر المناخ التنظيمي مسانداً للقيادة الفعالة، والقيادة لا تتم في فراغ وإنما في مناخ تنظيمي مناسب. (نشوان ونشوان، 2004)

إن الضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدي إلى إفراز انحرافات تشكل عبئاً على قدرة ومقاومة الناس في التحمل، فرياح الحضارة تحمل في طياتها آفات تستهدف النفس الإنسانية، حيث يواجه الناس في عصرنا الحالي شتى أنواع الضغوط سواء كان ذلك داخل العمل أو خارجه، حيث الأمثلة كثيرة على فشل الموظفين في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادي والإشراف وغير ذلك، هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم، مما ينعكس على الحالة الصحية للفرد (جسدية، نفسية، سلوكية)، وبالتالي ينعكس سلباً على حياة الفرد داخل بيئة العمل أو خارجه. (حريم، 2004)

إن الإنسان المعاصر ينجح في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة، لكنه يخسر بالنتيجة قدرته الجسدية والنفسية ومقاومته في التحمل، مما يؤدي إلى استنزاف تلك الطاقة وتدميرها ويعني ذلك تدمير الذات، حيث أظهرت الأبحاث أنه نتيجة ضغوط الحياة وارتفاع مستوى التوتر زادت المشاكل الصحية المرتبطة بالأفراد في سن مبكرة الأمر الذي أدى إلى تدهور الصحة والقدرات البدنية مما انعكس سلباً على كفاءة الفرد ومستويات أدائه للعمل والأدوار المكلف بها. (سليمان، 2005)

وقد أثبتت الدراسات_ وأيدتها المعاشة اليومية_ الآثار السلبية لهذه الظاهرة على الأداء والإنتاجية والمتمثلة بشكل أساسي في الشعور بالفشل، التأخر في الحضور للعمل، الغياب وعدم المواظبة، الإهمال، ارتكاب أخطاء في العمل، اتخاذ قرارات غير سليمة، تدني الروح المعنوية، انعدام روح المبادرة والإبداع، زيادة معدلات الدوران الوظيفي. (القيوتي، 2003)

يتضح لنا مما سبق أن الكثير من المنظمات تهتم بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها والتخلص من السلوكيات والمظاهر التي تؤدي إلى انحدار المنظمة وتراجعها وبالتالي تؤثر على العاملين، وتسبب لهم أنواع من الضغوط وتقلل من إنتاجهم.

من هنا، برزت الفكرة لدى الباحث بضرورة دراسة المناخ التنظيمي، ومعرفة وجهة نظر العاملين في مديريات وزارة الداخلية وسط و جنوب الضفة الغربية، حول المناخ التنظيمي السائد في المديريات، وعلاقته بضغط العمل.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد المؤسسات الحكومية لبنة أساسية ومهمة في بناء واستقرار وتطوير المجتمع الفلسطيني بجوانبه المختلفة، ونظراً لأهمية الخدمات المقدمة في هذه المؤسسات عامة وفي وزارة الداخلية خاصة، كان لابد من التعرف إلى المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، وما قد يسببه من ضغوط في العمل في حال كونه غير ملائم، حيث تبين للباحث بحكم موقعه ومسؤولياته في وزارة الداخلية أن الكثير من المشاكل التي تعاني منها المديريات نابعة من عدم وجود مناخ تنظيمي ملائم، والذي بدوره ينعكس سلباً على أداء العاملين فيها إضافة إلى ظهور الكثير من المشاكل التي تؤثر في سير الخدمات المقدمة في هذه المديريات ومنها: تسرب العاملين، قلة الإنتاجية نتيجة تدني الروح المعنوية للعاملين وما يترتب عليه من آثار مادية، إضافة إلى انعدام الثقة بهذه المؤسسات من قبل الجمهور، لذا فقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفي ضوء ذلك تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي "ما علاقة المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية بضغط العمل"؟

3.1 أسئلة الدراسة

هدفت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية كما يراه الموظفون؟
- ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية؟

4.1 فرضيات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وبين ضغوط العمل.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية كما يراه الموظفون.
- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.
- التعرف على أثر متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل، نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

6.1 أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- من المأمول أن تفيد هذه الدراسة متخذي القرار والمسؤولين في وزارة الداخلية، حيث تساعدهم في وضع الخطط المستقبلية ورسم السياسات الإدارية للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية، والذي بدوره يساعد المسؤولين في تحسين المناخ التنظيمي، للوصول إلى مستوى أداء أفضل.
- دراسة ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية لما لهذه الضغوط من تأثير على أداء وكفاءة الموظفين مما يساعد المسؤولين على فهم وتحليل وتفسير الأبعاد والآثار السلبية الناجمة عنها وكيفية التعامل معها.
- شعور الباحث بأهمية هذين المتغيرين: المناخ التنظيمي وضغوط العمل ومحاولة معرفة العلاقة التي تربط بينهما في مديريات وزارة الداخلية على اعتبار أن هذه الدراسة إضافة جديدة، و إثراءً للمكتبات في هذا المجال.

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الزمنية والمكانية فيما يأتي:

- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على المدة الزمنية بين شهري كانون أول/ 2006 لغاية حزيران/2007.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية (رام الله، القدس، بيت لحم، الخليل).

8.1 محددات الدراسة

ينظر للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة في ضوء المحددات التالية:

- تزامن إجراء هذه الدراسة مع حصار سياسي واقتصادي خانق على الشعب الفلسطيني، نتج عنه تداعيات كبيرة انعكست على كافة الأصعدة على الساحة الفلسطينية، ومنها إضراب الموظفين الحكوميين على خلفية عجز الحكومة عن دفع الرواتب، وما ينتج عن ذلك من مشاعر قد تؤثر على البيانات التي يتم جمعها من أفراد عينة الدراسة.
- إن الإجابات على فقرات الاستبانة تعبر عن قناعات وآراء أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 مقدمة

نال موضوع الدراسة بشقيه المناخ التنظيمي و ضغوط العمل اهتمام الباحثين في علم الإدارة و علم النفس و علم الاجتماع، ولذلك كثرت الدراسات والبحوث والمؤلفات والكتب التي تناولت محوري الدراسة كلا على أفراد حيث سيتم في هذا الإطار تناول الموضوعين بالدراسة والتحليل.

يتضمن هذا الجزء من الدراسة تناول موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل من حيث التطرق أولاً إلى المناخ التنظيمي، مفهومه، أهميته، أبعاده.

ثم التطرق ثانياً إلى ضغوط العمل من حيث تحديد مفهومه، عناصره، أنواعه، مصادره، مراحلها، آثاره ونتائجه على الفرد والمنظمة، وأخيراً انعكاس ذلك على الأداء.

وقد اعتمد الباحث في إنجاز الإطار النظري على البحث المكتبي مستندا في ذلك إلى الدراسات السابقة والعديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد، وإدارة الموارد البشرية.

2.2 المناخ التنظيمي

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة المناخ التنظيمي مستهلاً ذلك بالتعرف على مفهوم المناخ التنظيمي.

1.2.2. مفهوم المناخ التنظيمي:

إن فكرة التعاطي مع مفهوم المناخ التنظيمي قد بدأت بالظهور في أوائل الستينات ومنذ ذلك التاريخ وهي تحظى باهتمام الباحثين، وقد انصبّت جهود وتركيز الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة حيث يعتبر دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره أمر ضروري لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين والذي بدوره ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل. (اللوزي، 1999)

ليس من السهل تحديد معنى واضحاً للمناخ التنظيمي، ومن خلال استعراض الأبحاث والدراسات السابقة، نجد أن هنالك اختلافاً في تعريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، ويعود هذا الاختلاف لأسباب عدة، منها اختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية، أو الجانب الذي ينوي الباحث دراسة المناخ التنظيمي من خلاله، ولكن وجهات نظر الباحثين تلاقحت نحو الاتجاه العام لهذا المفهوم. (الكبيسي، 1998)

ويعرف تشيرنجتون المناخ التنظيمي (Cherrington, 1989) على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

أما طعمانة فيعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة، وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وتؤثر في سلوك العاملين، وأن المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية، وأن تلك الخصائص تتصف بدرجة من الثبات النسبي، وحيث إن حالة التغير المتوقعة لا تتم خلال فترة قصيرة، بل هي حصيلة ضغوطات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية تتراكم وتتبلور مع مرور الزمن. (طعمانة، 1996)

في حين تعرفه عثمانة بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة، والتي تفرق بينها وبين منظمة أخرى، ويشمل هذا التعريف المجالات التالية: حوافز العمل، الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، السياسات والإجراءات، التقدم والنمو المهني. (عثامنة، 1996)

كما يعرف الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه مجموع ما يدركه ويفسره العاملون من العوامل البيئية الداخلية والتي تنعكس وتظهر أثارها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وولائهم للمؤسسة. (الكبيسي، 1998)

ويعرف الذنبيات المناخ التنظيمي بأنه مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب، التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم، وتميزه عن غيره من التنظيمات. (الذنبيات، 1999)

كما ويعرفه الشمري بأنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها، ذلك الطابع الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام، المتكون في المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كالقيادة والعمل الجماعي والحوافز والتدريب والمخاطر. (الشمري، 2001)

ويعرفه حمودة على أنه مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء مما ينعكس تأثيرها على تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (حمودة، 2002)

وقد عرف العميان المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية للعمل مادية وغير مادية أو هو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، الذي يؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة من ثقافة، قيم، عادات، تقاليد، معتقدات، أعراف، أنماط سلوكية، طرق عمل. (العميان، 2002)

ويرى ليتون وسترنجر (Letwin & Stringer , 1968) في (القيوتي، 2003، ص 72) "إنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة، التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".

في حين أشار المغربي إلى أن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، من حيث الحرارة، والبرودة، أما مصطلح المناخ التنظيمي فهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين، أنماط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، ولذلك فالسلوك التنظيمي هو أحد أبعاد المجال الأكبر المعروف بالمناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة، ويؤدي إلى الإحباط أو التحفيز، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. (المغربي، 2004، ص 303)

من خلال الرجوع إلى التعاريف السابقة وغيرها نجد أن هناك تفاوتاً فيما بين وجهات نظر الكتب و الباحثين حول مفهوم المناخ التنظيمي، إلا أننا يمكن القول إن هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يتشكل منها تعريف المناخ التنظيمي وهي:

- أن المناخ التنظيمي هو ما يدركه الأفراد في بيئة العمل الداخلية للمنظمة.
- تميز المناخ التنظيمي بخصائص غير ثابتة ومستقرة، ناتجة عن التفاعل بين الفرد والمنظمة.
- تأثير المناخ التنظيمي على سلوك العاملين بشكل مباشر.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

أخيراً يرى الباحث وبشكل بسيط وواضح أن مفهوم المناخ التنظيمي في هذه الدراسة: " هو البيئة الداخلية مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها".

2.2.2. أهمية المناخ التنظيمي:

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ التنظيمي، إذ إنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأفاق حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات المختلفة على حد سواء، حيث إن إهمال الآثار المتعلقة بالمناخ التنظيمي يقود إلى اختلال قدرة

المنظمة على مواصلة أعمالها وأنشطتها بشكل طبيعي، وبالتالي عدم إمكانيتها على البقاء والمنافسة مع غيرها من المنظمات الأخرى. (حمودة، 2002)

إن من بين الأسباب التي دعت الباحث إلى الاهتمام بدراسة هذا الموضوع هو أهميته من الناحية الإنسانية والمهنية فالمناخ السليم ليس مجرد شعور الفرد بالأمان فقط وإنما الذي يمكنه من العمل بفاعلية وكفاءة، وإنجاز ما يجب عليه من عمل من ناحية ومن ناحية أخرى يعتبر الفرد مفتاح نجاح المؤسسة، فلا يمكن أن توجد المؤسسات بدون الأفراد، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي، ومهما كان الموقف المالي ممتاز، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تقضي بسرعة جدا على أي مؤسسة، ويستتبع ذلك أن الجانب الإنساني للعمل يعتبر احد العوامل الحرجة، بل العامل الرئيسي في التشغيل الفعال وأساس البقاء للمؤسسات. (سلطان، 2004)

كما دلت العديد من الأبحاث والدراسات على أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية في المنظمة والحد من النواحي السلبية وبالشكل الذي يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وإشباع الحاجات و الرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي، 1998)

حيث تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يستطيع التأثير على الدافعية والرضا الوظيفي، ويكون ذلك بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات عند انضمامه لمنظمة ما عن ما يستطيع أن يجنيه من عوائد اقتصادية واجتماعية ونفسية، حيث ينتج عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة للمنظمة يرسمها في ذهنه، فالموظفون يتوقعون مكافآت معينة، ومرضيات وإحباطات بناءً على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها. (Davis & Newstorm, 1987)

وقد بينت الدراسات أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية ورضا في مناخات تنظيمية أكثر منها في مناخات أخرى، فقد بينت إحدى الدراسات على عمال غير منتجين، أدخلوا في برنامج تدريبي بعد أن عانوا من البطالة لفترة طويلة، أن نجاح هؤلاء العمال تأثر بالمناخ المشجع والداعم لهم، فالعمال الذين وصفوا مناخ مؤسساتهم بأنه يدعمهم ويشجعهم، صنفوا من قبل مدربيهم بأنهم كانوا أكثر العمال إنتاجية، ممن وصفوا هذا المناخ بأنه أقل تشجيعاً ودعماً، كما بينت دراسة أخرى عن المناخ التنظيمي، أن إنتاجية المديرين من المستوى المتوسط، كانت أعلى في مناخ يشجع الإبداع المتناغم مع الاستقلالية وأنظمة وقوانين المؤسسات التي يعملون بها. (Cherrington, 1989)

وأخيرا يرى الباحث أن نجاح أي عمل واستمراره سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو العام مرهون بوجود مناخ تنظيمي ايجابي يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الأداء الإداري والتنظيمي وتحفيز الأفراد لزيادة العطاء، وأن المناخ الذي لا تتوفر فيه السبل المثلى في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من آثار سلبية تنعكس على أداء الفرد ورضاه وأداء المنظمة وتطورها أو نموها بالتالي

3.2.2. أبعاد المناخ التنظيمي:

إن اعتبار المناخ التنظيمي هو حصييلة ما يدركه الأفراد في بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وتميزه بخصائص غير ثابتة ومن خلال تأثيره بشكل مباشر على سلوك العاملين يجعل الحديث عن أبعاد المناخ التنظيمي ليس بالأمر السهل.

إلا أن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أشارت إلى اعتماد عدد من الأبعاد باعتبارها أبعادا للمناخ التنظيمي حيث حددت دراسة (القريوتي، 2003) أبعاد المناخ التنظيمي في نظام المكافأة والعقوبة، وأسلوب الإدارة، ومدى التأكيد على الانجاز، والتدريب، وطبيعة التنظيم ومرونته، وقدرته على الاستجابة للمستجدات.

أما المغربي فقد حدد المناخ التنظيمي بثمانية أبعاد تبدأ بالمرونة، متطلبات العمل، التركيز على الإنجاز، أهمية التدريب، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة، وأنماط الثواب والعقاب، وأخيرا الأمن الوظيفي. (المغربي، 2004)

في حين حدد العميان أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد هي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل. (العميان، 2002)

وقد حدد بيترسون (Peterson) وبيس (Pace) ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي الثقة، فاعلية الاتصال المشاركة والمساندة، التشجيع، الاهتمام بمستوى الأداء. (الطجم والسواط، 2000)

وبعد استعراض عدد من النماذج للباحثين والمهتمين بالمناخ التنظيمي ورغ م التشابه في مسميات الأبعاد ولأهمية المناخ التنظيمي للمنظمة، فإن الباحث سيعمل على اعتماد الأبعاد التالية في دراسته وهي:

أولاً: الهيكل التنظيمي للمنظمة: احتل موضوع تصميم الهيكل التنظيمي قلب العملية الإدارية وذلك لما للبناء التنظيمي من دور كبير وأهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة، ومع تزايد انتشار المنظمات وتوسعها في عصرنا الحاضر وتساعد أهميتها ودورها في مختلف مناحي حياتنا اليومية، كان من الطبيعي زيادة الاهتمام بتصميم الهيكل التنظيمي، ونالت هذه القضية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والكتاب في حقول مختلفة. (حريم، 2004)

ويعتمد تصميم الهيكل التنظيمي على حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأي علاقة للعاملين في إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل. (العميان، 2002)

كما أن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويبعد عن الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية من منطلق إنساني من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي للمؤسسة أكثر قبولاً وانسجاماً للعاملين. (القيوتي، 2003)

وبذلك يرى الباحث أن لدرجة تصميم وبناء الهيكل التنظيمي أثر كبير في مدى قدرة المنظمة على تنمية وتفعيل مواردها البشرية، فعندما يكون الهيكل غير واضح قد تؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية وعدم معرفة الفرد بالمهام والصلاحيات المناطة به أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في آن واحد، وقد تؤدي إلى ضغوط على العاملين، من هنا تتضح أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره على العاملين.

ثانياً: نمط القيادة: تعتبر القيادة أحد أهم عناصر الإدارة من حيث قدرتها على التأثير والتحفيز والتوجيه للآخرين، من أجل العمل على تحقيق أهداف مرغوبة تسعى إليها المنظمة من خلال محاولة التعرف على رغبات العاملين ومحاولة الدمج الكامل لهذه الرغبات مع أهداف المنظمة، بحيث يعملان في نفس الاتجاه. (محمد، 2000)

إن الأنماط القيادية لها تأثير مباشر على المناخ التنظيمي من خلال ما تقوم به من دور في جميع أجزاء المنظمة، فعند استخدام أنماط غير مناسبة قد يؤدي ذلك إلى الضغط على العاملين، من هنا فإن المناخ التنظيمي يعد مساندا وداعما للقيادة الفعالة بحيث إن القيادة لا تتم إلا في مناخ تنظيمي مناسب. (نشوان، نشوان، 2004).

كما إن القادة الذين يتقون بمن حولهم ويسمحون لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تمسهم يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم. (سلطان، 2004)

وبذلك تختلف الأنماط القيادية في المنظمة باختلاف الأفراد الذين يتولون الوظائف القيادية وباختلاف الأسلوب والطريقة التي يعتنقها كل منهما، ومما لاشك فيه أن الباحث يرى أن الأسلوب الذي يقوم على إشراك العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار، وفي غيرها من الأمور التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها هو الأفضل في التأثير على الآخرين، سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم، وبالتالي إيجاد المناخ التنظيمي المناسب للعمل برغبة وجد لت تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: نمط الاتصال والعلاقات: الاتصال وظيفية إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري، بحيث يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقات الوظيفة ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي من خلال الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. (ماهر، 2002)

كما أشار Luthans إلى أن سلوك الشخص هو أفضل وسيلة للتأثير في سلوك الآخرين؛ أي أن الاتصالات التبادلية بين الأفراد توفر الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق التأثير والذي ينعكس بدوره على المحيط العام. (حريم، 2004)

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليها يتوقف بقاؤها، وبدون الاتصال لا نستطيع معرفة ما يدور حولنا، ولا نستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، كما ينعدم التواصل بين الأفراد أنفسهم والتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم ورغباتهم. (القريوتي، 2003)

وقد ذكر المغربي أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين؛ لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، إذ إن الاتصال في اتجاه واحد (تنازلي) قائم فقط على الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها. (المغربي، 2004)

بذلك يرى الباحث أهمية عنصر الاتصال الفعال والعلاقات الطيبة في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضى أكبر في العمل من خلال المساهمة مع باقي العناصر التنظيمية الأخرى في إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع على التعاون والتنسيق بين كافة أجزاء المنظمة والاعتراف بأهمية كل فرد في بناء واستقرار المنظمة، ويحد من الإرباك والقلق والتوتر الناتج عن ضغوط الحياة.

رابعاً: نظم وإجراءات العمل: من سياسة المؤسسات الناجحة العمل على خلق علاقات واضحة بين الموظفين من جهة والإدارة، وتشجيع التفاهم والتعاون بينهما من جهة أخرى، فمن شأن ذلك أن يسهم في رفع مستوى الأداء والرضا، ولكي يتسنى تحقيق هذا الهدف، تسعى المؤسسات بصورة دائمة إلى وضع الأنظمة والإجراءات المناسبة التي تضمن تحقيق هذا الهدف وبالشكل الذي يحقق مصالح كافة الأطراف في المؤسسة. (صالح، 2004)

إن نوع العمل وطبيعته يسهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فطبيعة الأعمال في مؤسسات القطاع الحكومية تخلق جواً مختلفاً عن الجو الذي يخلقه العمل في مؤسسات القطاع الخاص، كما أن الأعمال الروتينية والمتكررة تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع، في حين أن الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والإبداع. (القريوتي، 2003)

وبالتالي يرى الباحث أن وضوح أنظمة وإجراءات العمل تعتبر عاملاً مهماً في عملية استقرار العاملين أو إحباطهم، حيث إن الخلل في هذا الجانب يعمل على خلق الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تطوير وتحسين بيئة العمل، حيث إن التزام الجميع بالأنظمة والتعليمات يعتبر صمام الأمان لنجاح واستقرار المؤسسة.

خامساً: نمط المكافأة والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو العمل على تشجيع عمل معين من خلال تكراره أو تعديله، فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفية وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه. (القريوتي، 2003)

وتعتبر الأجور والمكافآت أهم حوافز العمل وخاصة في المجتمعات النامية، نظرًا لضعف مستوياتها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العامل، فمن وجهة نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية، وهي من أهم العوامل بل أكثرها تأثيرًا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة الإنتاجية. (أبو شيخة، 2000)

إن أسلوب التحفيز والمكافأة في حياة الفرد لها دور هام وبارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وفي تدعيم الانتماء والولاء للمؤسسة، حيث إنها قوة تستخدم لحث الفرد على الالتزام بالمحافظة على بيئة ومناخ العمل وبذل الجهد للقيام بما هو مناط به على خير وجه دون شكوى أو تدمير. (أبو النصر، 2005)

وأخيرًا، يرى الباحث ضرورة أن تكون هناك سياسة سليمة وواضحة للحوافز والمكافآت في المؤسسة، تقوم على تشجيع الأداء الجيد وتكافئه من ناحية، ومن ناحية أخرى يجب أن تحاسب المقصر على نتيجة تقصيره مع الأخذ بعين الاعتبار محاولة التعرف دائمًا على أسباب هذا التقصير والإهمال لما له من أثر إيجابي على بيئة ومناخ العمل.

سادسًا: التقدم المهني والوظيفي: عندما يتم تعيين الأفراد في وظائف معينة داخل المؤسسة لا شك أنهم يمتلكون مهارات وخبرات تفي بمستلزمات ومتطلبات العمل آنذاك، غير أنه مع مرور الزمن، ونتيجة للتقدم التكنولوجي والصناعي، تصبح المهارات والخبرات الأولية غير كافية، ولا هي في المستوى المطلوب، لذا يجب تطويرها وتحديثها بما يتماشى ومتطلبات العصر الحديث. (صالح، 2004)

كما إن الدوافع للعمل لا ترتبط بالحاجات الاقتصادية فحسب، فقد يستمر الناس في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة مادية إليه، ويؤكد سولتز Schultz أن المال ليس هو القوة الدافعة اليوم كما كان لدى الأجيال السابقة من العاملين، بل يطالب العاملون والمحدثون بالمهن التي تشبع حاجاتهم الدافعية لأداء العمل والتعبير عن الذات وتحقيقه. (المشعان، 1996)

ولقد بينت بعض الدراسات أن شغل الموظف وهمه الأكبر هو اكتساب خبرات ذات قيمة من كل وظيفة يشغلها حتى يزيد من قيمته في سوق العمالة، لدرجة أن تفكير الموظف عن عمله الحالي ينحصر في كونه فرصة لتطوير وتعزيز خبراته ومؤهلاته، وبذلك تتسع فرص العمل بالنسبة إليه،

وأصبح أيضا أول ما يتبادر لذهن الموظف هو ما يمكن أن يكتسبه من هذه الوظيفة، وكم من الوقت سيظل به. (سلطان، 2004)

وأخيرا يرى الباحث أن رعاية الموظفين والاهتمام بهم وكسب رضاهم ضرورة لنمو واستقرار وتماسك المنظمة، ولهذه السياسة خطوات محددة تبدأ بتطوير الموظفين، ثم وضع نظام ناجح لمكافئتهم، ثم العمل على توفير البرامج التدريبية اللازمة لهم.

2. 3. ضغوط العمل

يمضي العامل جُلّ وقته في العمل، وفي بعض الأحيان وتحت تأثير متطلبات واحتياجات العمل يزيد الموظف من ساعات العمل، وذلك لانجاز بعض المهام التي تتعلق بالعمل، بالإضافة إلى أن العمل لاينتهي عند نهاية الدوام الرسمي للمؤسسة بل يمتد الأمر إلى أن يحمل الموظف هموم ومعاونة عمله إلى بيته وأسرته، وهذا يعني أن ما يتعرض له الموظف من ضغوط في عمله تؤثر في حياته الأسرية، ومن هنا نجد أن حياة الموظف عبارة عن حلقة مترابطة تؤثر بعضها في بعض، لأن ما يمر به من مواقف أو أحداث محيطة أو ضاغطة بالمنزل ينعكس على عمله وبالتالي على درجة أدائه، وهناك العديد من الموظفين الذين فشلوا في التأقلم والتكيف مع متطلبات وظروف العمل وسياسات المنظمة والأسلوب القيادي والإشراف وغيرها، هذا عدا عن الظروف والتحديات والمتطلبات الكثيرة التي يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم من ارتفاع تكاليف المعيشة والأوضاع المالية الصعبة وزيادة الأعباء العائلية والاجتماعية. (المشعان، 2001)

ومن هنا برزت الضغوط نتيجة التأثير بالمشيرات والمنبهات البيئية المختلفة التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما اثر على مهامه وواجباته الوظيفية وعلاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه وكذلك صحته وجسده.

ولأهمية ضغوط العمل، فقد أصبح احد الاهتمامات المشتركة لكثير من المهتمين والمعنيين من تخصصات عدة، ولكن يلاحظ أن الكتابات في هذا المجال ما زالت في معظمها على مستوى التحليل النظري ولم تتل الدراسات التطبيقية فيه إلا نصيبا محدودا من الاهتمام ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب هي:

أولاً: عدم اتفاق الباحثين على مفهوم محدد ودقيق لضغوط العمل، مما أربك الباحثين في هذا المجال، وجعلتهم يبتعدون عنه كلياً، أو تبني المفهوم الذي يتفق مع قناعاته الشخصية. (عليقات، 2005)
ثانياً: تنوع وتعدد العوامل المسببة للضغوط وتداخله، مما يثير مشكلة فصل كل منها لدراسة تأثيرها. (العميان، 2002)

ثالثاً: عدم الاتفاق على كيفية النظر إلى هذه الظاهرة، فالبعض ينظر إليه من زاوية النتيجة أو من زاوية العوامل التي أدت إلى وجوده، وقد ينظر إليه بأنه مرض يجب معالجته، أو أنه شيء صحي وضروري. (أبو شيخه، 2002)

1.3.2. مفهوم ضغوط العمل:

لقد تعددت تعريفات ضغوط العمل؛ لتعدد الآراء والأفكار حولها، ولكن أصل مفهوم الضغوط يعود إلى كلمة لاتينية وتعني الصعاب و الشدة، الضيق، المحنة، الحظ العاثر، الضراء و الأسى، الحزن و الألم، وفي أواخر القرن الثامن عشر تطور استخدام مصطلح ضغوط العمل لتعني إكراه وقسر وجهد قوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية. (معروف، 2001)

ومنذ ذلك الوقت، فقد تباينت آراء ووجهات نظر الباحثين حول تعريف ضغط العمل، حيث يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المهتمين بموضوع الضغوط بصفة عامه وضغوط العمل بصفة خاصة، هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه لمعنى الضغوط.

وتعرف الهنداوي ضغط العمل بأنه: تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد فينتج عن هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. (الهنداوي، 1994)

كما ويعرف هيجان ضغط العمل بأنه: تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أونتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على أدائه في العمل، مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة. (هيجان، 1998)

في حين يعرف المشعان ضغط العمل بأنه: المصادر التي توجد في مجال العمل وبيئته وتفرض حملاً زائداً على العاملين، ويترتب عليه درجة من التوتر والضيق يسعى الفرد إلى تجنبها أو التقليل منها. (المشعان، 2000)

أما أحمد ماهر فيعرف ضغوط العمل بأنها: عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد و الإمكانيات المتاحة، فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة و كيف نسعى لتحقيقه. (ماهر، 2002)

ويعرف العميان ضغط العمل بأنه: عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. (العميان، 2002)

ويرى أبو شيخة ضغط العمل بأنه: تعبير عن حالة عدم التوازن بين متطلبات البيئة و قدرة الفرد على الاستجابة لهذه المتطلبات. (أبو شيخة، 2002)

أما الباقي، فيرى ضغط العمل بأنه: مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر وتنعكس على سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط. (الباقي، 2004)

كما يعرف الكبيسي ضغط العمل بأنه: ظروف أو أحداث أو مواقف يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها، فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية ومشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية أو الجسمية أو كليهما. (الكبيسي، 2005)

أما الصباغ فيرى ضغط العمل بأنه: الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي. (البدري، 2005)

ونلاحظ من التعريفات السابقة المتعلقة بضغط العمل أنها تتفق إلى حد كبير في معناها، بينما تختلف في المضمون والنتائج، وبذلك نكون قد تطرقنا لأبرز وأهم التعريفات المتعلقة بضغط العمل لهذه الدراسة وذلك من واقع ما اطلع عليه الباحث من الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، والتي مهدت لأن يكون للباحث تعريف خاص به من واقع هذه الدراسة.

حيث يرى الباحث ضغوط العمل بأنها: مجموعة من المثيرات أو المنبهات التي يتعرض لها الفرد تغير في طبيعة عمله وسلوكه المألوف على الأغلب، سرعان ما تتحول إلى قلق وتوتر يضر بأدائه وعمله بالإضافة إلى التأثير سلبا على الحياة الخاصة سواء على المستوى النفسي أو العقلي أو الجسدي للفرد، وتختلف الاستجابة لهذه الآثار من شخص إلى آخر تبعا لتكوين شخصيته وخصائصه النفسية التي تميزه عن الآخرين.

2.3.2. عناصر ضغوط العمل:

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن هنالك ثلاثة عناصر رئيسة لمكونات ضغوط العمل تتمثل في:

أولا: عنصر المثير: وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة، الشخصية والبيئية والوظيفية، أو هو ما يتعرض له الفرد من مؤثرات ناتجة عن الفرد ذاته أو المنظمة أو البيئة، ويترتب عليه شعور الفرد. (عليما، 2005)

ثانيا: عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة، وهي تتمثل في ردود فعل نفسية أو جسدية أو سلوكية تجاه الضغط مثل:

- الآثار النفسية: قلق، توتر، إحباط .
- الآثار الجسمية: الصداع، القرحة، أزمات القلب.
- الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء. (المشعان، 1996)

ثالثا: عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة وما يحدث من استجابات. (العميان، 2002)

3.3.2. أنواع الضغوط:

تعددت وتنوعت تقسيمات ضغوط العمل وذلك بالنظر إلى اعتبارات متعددة، حيث يتطرق الباحث لأهم تقسيمات ضغوط العمل من حيث محور و موضوع الضغوط و من حيث الآثار المترتبة على ضغوط العمل:

- الضغوط الإيجابية: هذه الضغوط تعد مفيدة للفرد و ذات انعكاسات إيجابية، حيث إن الفرد عندما يتعرض إلى مستوى معقول من الضغط، يشعر بالقدرة على الإنتاج و إنجاز المهام

بسرعة، و حسم. حيث يكون هذا الضغط حافزاً له على الإنجاز، كما أن لها آثاراً نفسية و إيجابية على الفرد فيما تولده لدى الفرد من الشعور بالسعادة و السرور. وينعكس هذا على إنتاجية العمل، خاصة إذا كانت المهام محددة بإطار زمني لتنفيذها، فهي لو أنجزت بدون تحديد إطار زمني فإن إنجازها يكون بطريقة سيئة. وينتج عن الضغوط الإيجابية، الإثارة و التشجيع و الإبداع و النجاح، والإنجاز و الإنتاجية.

وتعتبر الضغوط الإيجابية ضرورية لمتخذي القرارات، فكثير من الأعمال يمارسها المدير على العاملين للاحتفاظ بنشاطهم و أدائهم الجيد، وهذه الضغوط تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية و النوعية. (معروف، 2001)

- الضغوط السلبية (المؤذية): هذه الضغوط ذات انعكاسات سلبية على صحة و نفسية الإنسان و ينعكس ذلك على أدائه و إنتاجية في العمل، حيث تسبب أمراضاً؛ لأنها ناتجة عن ضغوط العصر المتزايدة. و تسبب الضغوط السلبية انخفاضاً في الروح المعنوية و الإحباط و الشعور بالتعب و الأرق و عدم الرضا و العجز و التشاؤم من المستقبل و عدم القدرة، حيث تولد الإرباك و النظرة السلبية للعمل. (هيجان، 1998)

و يتضح مما سبق أن مستويات معينة من الضغوط مفيدة نفسياً للإنسان، لأنها تضيف اهتماماً للحياة و تضع الفرد في المنظمة على أهبة الاستعداد و تساعد على التفكير بعمق و العمل بكثافة أكثر و تشعر الفرد بأهميته في المنظمة، و أن هدفه واضح وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء. ولكن من جهة أخرى إذا زادت الضغوط بشكل لا تستطيع قدرات الفرد الجسمية و العقلية الارتفاع لمستوى الوفاء بمتطلباتها، فإنها تستنزف الطاقة النفسية و الجسمية للفرد، و يشعر الفرد بعدم قيمته و أن أهدافه غير قابلة للتحقيق، وما يعنيه ذلك من أمراض جسمانية و نفسية على المستوى الفردي ثم تردي الإنتاجية على المستويين الفردي و التنظيمي. (معروف، 2001)

وقسم الخضري الضغوط من حيث محور وموضوع الضغط إلى عدة أنواع:

- ضغوط مادية: تتصل أساساً بالمزايا المادية التي تسعى إلى الحصول عليها قوى الضغط في المشروع، مثل الأجور والرواتب و الحوافز و المكافآت، وهي أقوى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار من جانب العاملين، ومن جانب نقابات العمال.

- ضغوط معنوية: و هي تتصل بالمناخ الوظيفي و النفسي العام لمتخذ القرار، و هي بطبيعتها ضغوط شديدة التأثير على قرارات متخذ القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره، و اهتزاز قدرته على إصدار قرارات سليمة في الوقت السليم.
- ضغوط سلوكية: تتصل هذه الضغوط أساساً بالقيود التي يمكن أن توضع على سلوك متخذ القرار في المنشأة و على حركته، من حيث قدرته على إصدار الأوامر و التوجيهات و التأثير على الدوافع و المحفزات و الرغبات الخاصة.
- ضغوط وظيفية: و هي تتصل أساساً باعتبارات وظيفية وبالأعمال التي تتم فيها و الأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بكل منها، و الغايات التي يسعى العاملين إلى تحقيقها، والمهام و الصلاحيات و المسؤوليات، و مثل هذه الضغوط تتعلق بالأداء الوظيفي، كما تتصل هذه الضغوط أيضاً بالبنين التنظيمي للمنظمة. (الخصيري، 1991)

كما صنف مارشال وكوبر ضغوط العمل وفقاً لمصادرها إلى نوعين هما :

- الضغوط المترتبة على العمل: و هي الضغوط التي يمكن أن تجد مصادرها في العمل، مثل (الطلب من الموظف أن ينجز عملاً كبيراً في وقت محدد، أو تغييرات في سياسة أُنظمته، أو غير ذلك).
- الضغوط التي ليس لها علاقة بالعمل: و هي التغييرات والأحداث التي يمكن أن تحدث خارج نطاق العمل، وليس لها علاقة بالعمل مثل: الزواج، المرض، متطلبات إشباع الحاجات الضرورية أو غيرها. (السويلم، 1999)

يتضح من العرض السابق، انه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه لدى الباحثين حول مصادر ضغوط العمل، لا فيما يتعلق بالفئات التي يمكن أن تصنف وفقاً هذه المصادر، ولا ما تتضمنه هذه المصادر من عوامل مسببة للضغوط، وبالتالي يصعب تبني نموذج محدد من النماذج السابقة.

لذلك، فإن الباحث اختار من مصادر ضغوط العمل الأكثر شيوعاً في المؤسسات الفلسطينية حسب ما يلمس، ويشعر بها الباحث بحكم موقعه كمدير في داخلية دوراً، وعلى هذا، اختار الباحث المصادر التالية لهذه الدراسة لقياس مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

4.3.2. مصادر ضغوط العمل:

تنشأ وتتعدد مصادر الضغوط في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية التي تترك أثرها على مستويات الأداء والعمل وعلى حالة الفرد النفسية، وعلى العلاقات الشخصية، حتى أنه يمكن القول أن أي شيء داخل العمل قد يكون مصدرا للتوتر والقلق، والأسباب تؤكد حقيقة أن ضغوط العمل هي جزء من الحياة اليومية للعمل في المنظمة. (القریوتی، 2003)

وفيما يلي تصنيف لأهم المصادر والمسببات التي تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل وفق اختيار الباحث من الأدبيات والدراسات السابقة:

أولاً: اختلال ظروف العمل المادية: تؤثر بيئة العمل المادية على العاملين، وتزيد من حدة الضغوط التي يتعرضون لها، ومن الأمثلة على مصادر بيئة العمل الأكثر شيوعاً. (ماهر، 2002) :

- درجة الحرارة: يختلف الأفراد في مدى تحملهم لدرجات الحرارة بحسب البيئات التي يعيشون فيها؛ فالبشر يختلفون في استجاباتهم الفسيولوجية والنفسية تجاه مستويات درجات الحرارة المختلفة.
- الإضاءة: يعتبر الضوء العالي والضوء المنخفض عن الحد المعقول مصدرا من مصادر ضغوط العمل، والذي ينجم عنه آلام تؤثر على الفرد .
- الضوضاء: حيث تعد الضوضاء من أسباب ضغوط العمل؛ لما تؤدي إليه من مضايقات نفسية، وأثار عضوية سلبية على الفرد، فقد تؤدي بعض الأصوات إلى ضعف السمع أو فقدانه في بيئات العمل التي تعلو فيها الأصوات.
- تصميم المكاتب: حيث يعد تصميم المكاتب سواء من حيث المساحة، أو التهوية، أو غيرها من العوامل الأساسية التي تساعد على حسن الأداء والفاعلية، وعدم الأخذ بهذا العنصر سيؤدي في النهاية إلى الشكوى والتذمر واللامبالاة والتي تكون مدخل إلى ضغوط العمل. (هيجان، 1998)

ثانياً: البيئة: إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدرا للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية تؤثر على الفرد من جهة ثم تنعكس على بيئة العمل من جهة أخرى، ومن بين الضغوط البيئية نذكر منها:

- الظروف الاقتصادية السائدة والمتقلبة من انخفاض الدخل، ارتفاع غلاء المعيشة، انتشار البطالة.
- الظروف السياسية والمتمثلة بانعدام الأمن والأمان، الحصار الاقتصادي والسياسي، الاقتتال على السلطة.
- التغيرات الاجتماعية من انتشار جرائم القتل، السرقة، انتشار المخدرات.
- ضغوط الحياة وفي مقدمتها متطلبات ومشاكل الأسرة. (العميان، 2002)

ثالثاً: غموض الدور: ويعني هذا عدم إدراك الفرد في التنظيم لدوره، وبالتالي ينشأ إرباك في العمل؛ إذ إن الفرد عندما لا يدرك بالضبط متطلبات الدور الذي يجب أن يقوم به، فإن عمله يصبح غير متزن ويتسم بالتشويش ويحدث التناقض بين توقعاته وتوقعات الآخرين، أو بمعنى آخر افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء عمله ووظيفته المحددة مثل المعلومات الخاصة بحدود صلاحياته ومسؤولياته، وأهداف وسياسات وإجراءات العمل، كما ويجدر القول أن درجة تحمل غموض الدور تختلف من شخص إلى آخر. (هيجان، 1998)

أما الباقي فيقصد بغموض الدور هو ذلك الشعور الناتج عن صعوبة العمل نتيجة للأسباب الآتية: (عدم فهم الفرد لأبعاد جوانب عمله، عدم توفر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله، قصور قدرات الفرد، توتر العلاقات بين الأفراد في العمل. (الباقي، 2004)

وقد أثبتت الدراسات أن هذه الظاهرة تكثر في الدول التي تعمل بالنظام البيروقراطي القائم على الروتين في أداء الأدوار وخاصة في الدول النامية . (نشوان، 1991)

رابعاً: الأحداث الشخصية: نعني بالشخصية: كيفية تأثير الفرد على الآخرين، وكيفية تفهمه ونظرته إلى نفسه، وأخيراً النمط الذي تتميز به سماته الداخلية والخارجية، حيث تتقلب الحالة المزاجية للفرد في مجال عمله بشكل يومي وسريع، فالمنافسة الحادة مثلاً مع أحد الزملاء تجعله يشعر شعوراً غير طيب بل قد تؤدي به إلى الشعور بالإحباط والتوتر. وبذلك تتميز ردود أفعال الفرد في العمل بأنها خصائص غير مستقرة نسبياً؛ أي أنها اختلافات متسقة في الميل لشعور الفرد السلبي أو الإيجابي. (سلطان، 2004)

يتعرض الفرد من آن لآخر لأحداث في حياته الشخصية تمثل مقدارا من الإثارة والضغط النفسي حسب نوعيتها، ودرجة خطورتها، كوفاة أحد الزوجين، أو أحد الأقارب، أو الطلاق أو المرض. إن

هذه الأحداث تؤدي إلى اشتغال ذهن الفرد وتؤدي إلى التأثير على أدائه كما تستنزف جزءا كبيرا من طاقته وتضعف من مقدرته على التعامل مع هذه الضغوط، وتجعله عرضة للتوتر والقلق، إضافة لما يعانيه من اضطرابات نفسية. (ماهر، 2002)

كما إن عالم النفس هولمز قام بوضع قائمة م ن (43) موقفا تضم كل المواقف والأحداث الشخصية التي يتعرض لها الفرد مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظره، أولها وفاة أحد الزوجين وآخرها الانتهاكات البسيطة للقوانين، وإذا تأملنا هذه القائمة، نجد أنها تمثل معظم الضغوط التي يتعرض لها أي واحد منا في حياته، كما وتجدر الإشارة إلى أن هذه القائمة تضم جوانب سلبية وجوانب ايجابية تنعكس على الفرد حسب طبيعتها. (الشر بيري، 2001)

خامسا: عبء العمل: أو العبء الوظيفي: زيادة أو انخفاض حجم أعباء العمل المناط بالفرد مهمة القيام به. إن عبء العمل الزائد أو الناقص كما أوضحنا كلاهما يؤدي إلى ضغوط العمل، ويحتاج الأمر إلى التوفيق بين عبء العمل وإمكانيات الفرد، بحيث لا يزيد عن الحد المعقول، كما إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع الواجبات المطلوبة، ومدى أهمية العمل، وكمية ونوعية المعلومات المرتردة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغط. (أبو شيخه، 2002)

وقد قام Caplan بعمل دراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين العمل ومستوى الضغط، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردي بين هذين المتغيرين تؤدي في النهاية إلى زيادة في ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم. (الهنداوي، 1994)

وقد أوضح الباقي أن عبء العمل يؤدي إلى الإرهاق الجسماني والنفسي، وينتج عن ذلك عدم الرضا عن العمل، التوتر في العمل، انخفاض التقدير الذاتي، الشعور بالتهديد والحيرة، زيادة دقات القلب، ميل الفرد إلى عادات التدخين. (الباقي، 2004)

سادسا: عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعميل فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات. (المغربي، 2004)

كما يلاحظ أن معظم الأفراد يشعرون بأنهم يعرفون كثيرا عن وظائفهم، ويعتقدون بأنه يجب استشارتهم في عملية صنع القرارات الخاصة بهم، فالقرارات التي تفرض على الأفراد من أعلى دون مشاركة منهم في عملية صنعها، تعتبر من مصادر ضغوط العمل لسببين على الأقل هما:

- عدم المشاركة في صنع القرارات تشعر الفرد بأنه مهمل وليس لأفكاره أي قيمة تذكر وبالتالي تؤدي إلى المعاناة والسلبية.
 - شعور الفرد بأنه غير قادر على التحكم في الأحداث والقرارات تقلل من قدرته على التحكم والسيطرة على عمله، غالبا ما تؤدي ردود الفعل هذه إلى تكثيف المعاناة من ضغط العمل.
- (عليما، 2005)

سابعاً: نظم الأجور والحوافز: إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية للمؤسسة، حيث انه من الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها من منطلق أهمية ذلك في المساعدة في إحساس الفرد بالعدالة، وفي حفز العاملين ودفعهم للعمل بجد وإخلاص. (ابوشيخة، 2000)

إن إحساس الفرد بأنه لا يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهد وخدمات من المنظمة التي ينتمي لها، ينمي داخل الفرد شعوراً بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول التهرب من أداء أعماله الموكلة له بطرق عديدة تجنبه التعرض للمساءلة مما يزيد الإحساس باللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر أو بدون عذر. (عليما، 2005)

ثامناً: تقويم الأداء: يحظى موضوع تقويم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية فهي الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتظهر أهمية هذه الوسيلة بالنظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم في تحسين أداء الموظف، وتطويره وفي تحديد المكافآت والعلاوات إضافة إلى رسم السياسات التي من شأنها العمل على تحقيق الاستقرار للمؤسسة. (أبو شيخة، 2002)

إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد العاملين بالمنظمة يعني في النهاية أن الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادي أو الأدبي، حيث يسود اعتقاد بان من يعمل يتساوى مع من لا يعمل، مما يخلق هذا

الاعتقاد حالة من الإحباط والتذمر يجعلهم في النهاية عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية.
(ماهر، 1991)

تاسعا: المستقبل الوظيفي: إن إحساس الفرد بان فرص الترقية والتقدم الوظيفي داخل المنظمة، ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء يعتبر احد المصادر الهامة لضغط العمل، حيث تتعارض مع طموحات الفرد ومحاولة تأكيد مستقبله المهني وتولد عواقب النمو والتقدم المهني حالة من اللامبالاة والكسل والتراخي مصحوبة بنوع من الخمول والعزلة. (الهنداوي، 1994)

5.3.2. مراحل ضغوط العمل:

تؤدي الضغوط كما تناولنا سابقا إلى آثار جسمانية ونفسية وسلوكية، وعند تعرض الإنسان للضغوط فإن يبذل محاولات للتكيف والتأقلم مع هذه الضغوط، تتمثل في ردود أفعال تجاهها، حيث تمر ردود أفعال الإنسان تجاه الضغوط بعدة مراحل. (عبد الوهاب، 1996)

أولا: مرحلة الإنذار "التعرض للضغوط": تمثل مرحلة الميلاد للضغط، وهي ردة فعل جسم الإنسان الأولي حينما يتعرض للضغط، حيث يظهر في شكل زيادة في ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس وتوتر الأعصاب.

ثانيا: مرحلة التكيف والمقاومة: في هذه المرحلة يصل الضغط إلى قمته، ويبلغ الدرجة التي تحرك الفرد للوجهة المطلوبة، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة الفرد، ولا يملك الفرد أمامه إلا الاستجابة له، ومن ثم إذا ما استمرت الضغوط، وازدادت شدتها فإن الفرد لا يملك أمامها إلا الاستجابة الكاملة، ثم يبدأ الضغط بالانحسار.

ثالثا: مرحلة الإرهاق أو الإنهاك: وتبدأ هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض كارتفاع ضغط الدم، أو الصداع المستمر، وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديدا مباشرا وغير مباشر لكل من الفرد والمنظمة، وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة؛ فعقل وجسم الإنسان له حدود للتحمل والمقاومة، وكلما ازداد معدل تكرار الإنذارات والمقاومة أصبح الفرد أكثر إرهاقا وإنهاكا في عمله وحياته وازدادت قابليته للأمراض الجسمية والنفسية. (عليمات، 2005)

6.3.2. أثار ونتائج ضغوط العمل :

لقد أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام الكثير من الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، ويمكن إرجاع هذا الاهتمام إلى عاملين هما:

- النتائج المترتبة على هذه الآثار.
- التكاليف الناجمة عنها.

إن وجود قدر من الضغط يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الذي يعتبر دافعا إلى أداء أفضل، كما أن زيادة الضغط يؤثر بشكل قوي على الأداء في كثير من الأعمال، حيث ينخفض الأداء عادة وبشكل حاد مع ارتفاع مستوى الضغط. (هيجان، 1998)

يرى الباحث أن نتائج الجانب السلبي للضغط هي التي تحظى باهتمام الباحثين والمعنيين، وذلك لما لها من أهميه من ناحية الآثار والأضرار الناتجة على الفرد والمنظمة. لهذا سنتناول في هذا الجزء النتائج المحتملة للضغوط وأثرها على الفرد والمنظمة.

1.6.3.2. نتائج الضغط على الفرد:

عندما تثار استجابة الضغط لدى الفرد بشكل قوي ومتكرر ولم يستطع مواجهتها، يظهر الجانب السلبي للضغط، ومن ثم يؤدي إلى نتائج نفسية وجسدية وسلوكية ضارة تختلف حدتها بين الأفراد بعضهم البعض، وهذا يرجع إلى اختلاف الناس تبعا لقوتهم الجسمية، وخصائصها الشخصية حيث إن اضعف جزء في النظام الحيوي والعضوي للإنسان في الجسم هو أول من يتأثر بالضغط ومن ثم يتعرض للانهييار أو التلف وتكمن نتائج الضغط المحتملة على الفرد في كل من :

- تأثيرات نفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه حدوث بعض التغيرات النفسية التي تحدث تأثيراتها على تفكير الفرد و علاقته بالآخرين مثل : القلق، العدوانية، اللامبالاة، الإحباط، الحزن، الكآبة، التعب، حدة الانفعال، انخفاض الثقة بالنفس، الشعور بالوحدة.
- تأثيرات سلوكية: من الآثار السلوكية التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه، حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة، وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك

- التغيرات إلى الأسوأ اودات أثار سلبية ضارة والتي تشمل: تعاطي المخدرات، الهيجان العاطفي، الإفراط في التدخين، فقدان الشهية، استخدام الأدوية، والتغيير في عادات النوم .
- تأثيرات جسدية: والنتيجة عن زيادة الضغوط على الإنسان مما ينعكس سلبا على سلامة وصحة الفرد. ومن أهم هذه الإضرار: ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة السكر، العرق، الصداع، القرحة. (ماهر، 2002)

2.6.3.2. نتائج الضغط على المنظمة:

إن الخلل الذي يصيب الإنسان ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وقدرتها وفعاليتها الإنتاجية، وعلى التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وبالتالي يكلف المنظمة خسائر وتبعات هي في غنى عنها. ومن هذه الآثار: الغياب عن العمل، عدم الرضا الوظيفي، انخفاض الروح المعنوية، التذمر، عدم الاستقرار في العمل، انخفاض الإنتاج، زيادة دوران العمل، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، سوء العلاقات في العمل، الشعور بالفشل، ارتفاع معدل الشكاوي. (أبوشيخة، 2002)

7.3.2. تأثير ضغوط العمل على الأداء:

يعتمد حجم تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك الفرد و شعوره و تفسيره لهذه الضغوط، حيث أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء إلى نتائج مختلفة، فقد أكدت بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين الضغط و الأداء، في حين كشفت نتائج دراسات أخرى وجود علاقة سالبة بين ضغط العمل و الأداء، أو توجد علاقة منحنية بين ضغوط العمل و الأداء ، في حين يرى البعض الآخر أنه لا توجد علاقة بين الضغط و الأداء. (ماهر، 2005)

أما العميان فيرى بضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى متوسط من الضغط الذي يشكل تحديا للفرد يحفزهم ويستثير حماسه ونشاطه، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. وقد أشار العميان إلى نموذجين:

- نموذج yerks-dadson يؤكد أصحاب هذا النموذج انه كلما زاد الضغط تزيد الإنتاجية إلى مستوى معين، و يترتب على أي زيادة في الضغط انخفاض في الإنتاجية. حيث إن أي زيادة تكون على حساب العمل من خلال بذل جهد من وقته للتكيف مع هذا الوضع، لذا يتطلب الموقف المثالي لهذا النموذج وجود مقدار مناسب من الضغط.
- نموذج megline حيث يرى أصحاب هذا النموذج انه كلما كان الضغط منخفضا، فان ذلك لا يثير اهتمام الفرد ولا يحسن مستوى الأداء، مما يتطلب وجود مستوى معتدل من الضغوط يساعد على إثارة التحدي والذي يمكن الفرد من تحسين مستوى الأداء. (العميان، 2002)

وقد اتفق هيجان مع الدراسات السابقة على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط؛ لأن ذلك يؤدي إلى إثارة الموظف، و يصبح لديه نوع من التحدي و النشاط، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. (هيجان، 1998)

يرى الباحث من خلال الاستعراض السابق لهذا الموضوع، ومن خلال الواقع العملي للباحث أن لضغوط العمل تأثيرا على الأداء وان هذا التأثير يختلف مقداره وحجمه من شخص إلى آخر وقد يكون سلبا أو إيجابا.

4.2 الدراسات السابقة

بعد تنامي اهتمام العالم بمشاعر العاملين في بيئات العمل، ودراسة اتجاهاتهم ومشاعرهم وآثارها السلوكية الإيجابية والسلبية المنعكسة على الوظيفة بغرض ضبط السلوك واستثمار الجوانب الايجابية فيه لخدمة أهداف المنظمة، وتجنب أو تعديل الجوانب السلبية فيه، وتخفيف آثارها الضارة بالأهداف التنظيمية إلى أدنى حد ممكن نظرا لما له من أهمية خاصة في إنتاج وتداول وإنماء الثروة القومية لكل المجتمعات الإنسانية، يجد الباحث في أدب هذا الموضوع العديد من الكتابات والبحوث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل من جوانب مختلفة في الإنتاج الفكري العربي والأجنبي بصفة عامة، إلا أن الدراسات والبحوث النظرية والعملية منها تظل مفقودة في الإنتاج الفكري العربي في مجال المناخ التنظيمي.

وعلى أية حال فإن المسار التي اتخذتها الدراسة الحالية لعرض الدراسات السابقة تقوم على مراجعة الدراسات الخاصة بالمناخ التنظيمي أولاً ثم الدراسات المتعلقة بضغوط العمل ثانياً، وأخيراً التعليق على الدراسات بشكل عام .

1.4.2. دراسات عربية في المناخ التنظيمي:

دراسة الذنبيات (1999): بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تأثير الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الرقابة المركزية المالية والإدارية في الأردن، على أداء العاملين في هذه الأجهزة، بالتحديد على مدى أثر كل من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المتبعة، والبنية الخارجية والتكنولوجيات على مستوى الأداء في هذه الأجهزة على عينة مكونة من (360) موظفاً ممن يحملون مؤهلاً علمياً لا يقل عن درجة البكالوريوس. وأشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة) وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية الإدارية.

دراسة عابدين وأبو سمرة (2001): بعنوان "المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها: دراسة حالة". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد فيها، وإلى أثر متغيرات: الجنس، ونوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة على المناخ التنظيمي السائد في جامعة القدس، من خلال عينة حجمها (182) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام، كما أظهرت النتائج اختلاف تصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي باختلاف الجنس ولصالح الإناث، وباختلاف نوع الكلية ولصالح الكليات الأدبية، وباختلاف الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة "أستاذ"، وباختلاف سنوات الخبرة ولصالح من تقل خبرته عن (5) سنوات.

دراسة الصغير (2002): عن المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. وقد هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي في منطقة الدراسة وما يتسم به من خصائص ايجابية أو سلبية فيما يخص أبعاد (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المخاطرة، الانتماء، المكافآت، الدعم والتشجيع، العلاقات، التعارض والتضارب، أساليب تحسين العمل)، إضافة إلى التعرف على

اثر أبعاد المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والتحليلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي السائد في مجتمع الدراسة، والى وجود تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي (العلاقات، أساليب تحسين العمل) على الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة. وأظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المسمى الوظيفي، الحالة الاجتماعية) والأداء. دراسة عريقات (2003): عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة وجهات نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس حول العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وبيان أثر كل من (الجهة المشرفة على المدرسة، جنس المدرسة، الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية) على المناخ التنظيمي السائد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم، من خلال استطلاع آراء (31) مديراً ومديرة، و (311) معلماً ومعلمة، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميها من وجهة نظر العاملين فيها، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارسهم، تعزى إلى المتغيرات: الجهة المشرفة على المدرسة ولصالح العاملين في المدارس الخاصة، جنس المدرسة ولصالح العاملين في مدارس الذكور، والوظيفة ولصالح المديرين، والجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي ولصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة العملية ولصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات.

دراسة جرادات (2003): بعنوان "تمط المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية لمشروع التعليم الجامع في فلسطين والرضا الوظيفي لمعلميها". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة الإدارة المدرسية التربوية المعاصرة، والتعرف إلى واقع المناخ التنظيمي بمدارس التعليم الجامع بفلسطين؛ لخلق مناخ تربوي ملائم ومساند ومسهل للعملية التعليمية، والمساهمة في دعم الجهود التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية للنهوض بالعملية التعليمية، والوصول إلى إجراءات مقترحة لمرتكزات تفعيل المناخ التنظيمي في المدارس، على عينة عشوائية مكونة من (57) مديراً ومديرة (225) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات المناخ التنظيمي في المدارس حسب متغير الوظيفة ولصالح المديرين، في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية، الذين أكدوا أكثر من المعلمين على تطبيقهم لممارسات المناخ التنظيمي في المدارس. كما وبينت الدراسة أن هناك تقارباً واضحاً في آراء أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية حول الممارسات السائدة في المناخ التنظيمي في المدارس.

دراسة عبيسات (2004): بعنوان "المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات المناطق الحرة". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصور الموظفين للمناخ التنظيمي السائد في مؤسسات المناطق الحرة، وإلى اختبار تأثير المتغيرات المستقلة للدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة حجمها (350) موظفاً. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن تصور الموظفين للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة هو تقدير ايجابي، أما فيما يخص ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي فكان على النحو التالي: (وضوح الأهداف، صنع القرار، تكامل وحدات التنظيم، أسلوب الإدارة، توجيه الأداء، مرونة التنظيم، التعويضات، وأخيراً النمو والتطور الوظيفي)، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور العاملين للمناخ التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة.

دراسة السكران (2004): عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المسحي الاجتماعي على عينة مكونة من (223) ضابطاً من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدراجة الكلية للمناخ التنظيمي. أما فيما يخص محاور الدراسة فقد أظهرت الدراسة وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور (الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، الهياكل التنظيمي)، للمناخ التنظيمي، إضافة إلى وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة، ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

دراسة الزعبي (2005): عن عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، على عينة مكونة من (365) مديراً. وقد هدفت الدراسة التعرف إلى عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي في الوزارات الأردنية إضافة إلى التعرف على اثر هذه العوامل تبعاً للمتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد العينة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة في جمع المعلومات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي

والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هي (نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة الخارجية). وأشارت أيضا إلى وجود اثر للمتغيرات الوظيفية (عدد المستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) على السلوك الإبداعي، وأخيرا أشارت الدراسة إلى وجود اثر للعمر على السلوك الإبداعي بينما لا يوجد اثر للجنس كمتغير شخصي.

دراسة جرار (2005): والمتعلقة بالمناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها، على عينة مكونة من (150) موظفا. وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبانة في جمع المعلومات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بأبعاده الستة. كما توصلت إلى انه لا يوجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، طريقة التعيين في الوزارة، الراتب، الإدارة، المديرية التي يتبع لها الموظف). وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم.

دراسة الدراويش (2006): عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، على عينة مكونة من (236) موظفا من الإداريين في مديريات التربية والتعليم جنوب الضفة الغربية. وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وبين الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على الاستبانة في جمع المعلومات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تقييم الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية للمناخ التنظيمي السائد جاءت بدرجة "متوسطة" حيث المتوسط الحسابي (3.4)، وان درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المديريات الثلاث كانت بدرجة "متوسطة"، حيث المتوسط الحسابي (2.89)، وحاز مجال الراتب والحافز على درجة "متدنية" بمتوسط حسابي (2.12)، وان هناك علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين المناخ التنظيمي السائد وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم وذوي العلاقة بتحسين المناخ التنظيمي في المديريات، من خلال وضع نظام عادل

ومهني للحوافز المادية والمعنوية، ووضع أسس ومعايير لتحفيز العاملين، وإتاحة الفرص المناسبة للنمو المهني والترقيات، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، إضافة إلى ضرورة اهتمام الوزارة والمسؤولين برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، من خلال إعادة النظر في الراتب من حيث: مقداره، الزيادة السنوية، الراتب التقاعدي، والإسراع في صرف رواتب الموظفين المتأخرة، وتطوير نظام التأمين الصحي بما يتناسب ومتطلبات العلاج المناسب، والعمل على توفير مكافآت وحوافز مناسبة للموظفين.

2.4.2. دراسات أجنبية في المناخ التنظيمي:

دراسة أيتون (Eaton 1998) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي وضغط العمل في كلية مجتمع في ولاية تكساس الأمريكية". وقد هدفت الدراسة بيان أثر المناخ التنظيمي على كل من الرضا الوظيفي، وضغط العمل في كلية مجتمع بولاية تكساس، كما حاولت الدراسة بيان أثر العديد من المتغيرات على الرضا والضغط مثل: العمر، المكان، مستوى الدرجة العلمية، العرق، الجنس، الراتب، سنوات الخدمة على عينة حجمها (224) فرداً من أفراد الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة حسن أداء المستخدمين القادرين على إظهار الدقة والحرص والتميز، والقادرين على التأثير في السياسة المؤثرة في عملهم، كما أظهرت حسن أداء المستخدمين الذين ينتقلون من مديريهم الأولويات الواضحة، والتغذية الراجعة، والتخطيط الجيد، وكانوا أكثر رضا والتزام من غيرهم.

دراسة غوران ولارس (Goran & Lars, 1998) بعنوان "تمط القيادة والمناخ الاجتماعي والنتائج التنظيمية". وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الأثر المزدوج لنمط القيادة على النتائج التنظيمية من خلال المناخ الاجتماعي، بشكل مباشر أو غير مباشر، على عينة عشوائية مكونة من (130) معلماً، وقد أشارت النتائج إلى أنه في هذه الكلية، يؤثر نمط سلوك المدير على النتائج التنظيمية فقط من خلال التأثير على المناخ الاجتماعي، كما أشارت إلى أنه توجد علاقة قوية بين المناخ والأداء.

دراسة مندل وزملائه (Mendel & Watson & Macgregor, 2002) عن "الأنماط القيادية لمديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالمناخ المدرسي". وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في جنوب غرب مقاطعة ميزوري، وتحديد نوع النمط القيادي الملائم والمرتبط بإيجاد مناخ مدرسي سليم، على عينة عشوائية مكونة من (169) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية مديري المدارس الابتدائية يمارسون النمط القيادي

المتعاون من وجهة نظر المبحوثين، كما وأشارت النتائج إلى مساهمة القيادة ذات النمط التعاوني في إيجاد مناخ مدرسي سليم ومنظم بشكل عالي وإيجابي، وأخيراً دلت الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي التعاوني، ووجود مناخ مدرسي سليم.

2.4.2. الدراسات العربية في ضغوط العمل:

دراسة هنداوي (1994): بعنوان " استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل". وقد هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة من الجنسية، والوظيفة، والعمر، وبين الشعور بالضغوط الناتجة عن عبء العمل، وطبيعة العمل، وسياسات التنظيم، وأساليب تقويم الأداء الوظيفي، وتعارض الدور، والمستقبل الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين ذكوراً وإناثاً في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من جنسيات مختلفة ومهن متنوعة طبية وتمريض وإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظف السعودي يشعر بمستوى ضغوط أقل مما يشعر به الموظف غير السعودي، وأن العاملين بمهنة التمريض يشعرون بمستوى أعلى مما يشعر به الأطباء، كما تبين أن الموظفين ذوي الأعمار الأصغر يشعرون بمستوى ضغوط أعلى من كبار السن من الموظفين

دراسة أبو نبعه (1999): عن الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنية التي تواجه موظفي المصارف في الضفة الغربية، وإلى ترتيب هذه المصادر وفق درجة شدتها. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة (531) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام للضغوط المهنية لعينة الدراسة بلغ (73%)، وأشارت أيضاً إلى أن مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها موظفو المصارف بنسبة (90%) فأعلى أي بدرجة عالية كانت في معظمها تتعلق بالضغوط المهنية الناجمة عن الراتب و الحوافز التشجيعية، الفرد، التقدم المهني، و كذلك نوع العمل. في حين أن مصادر الضغوط المهنية التي يعاني منها موظفو المصارف بنسبة (15%) فأدنى أي بدرجة منخفضة، كانت في معظمها عبارات تتعلق بالضغوط المهنية الناتجة عن العلاقة مع الزملاء و الرؤساء و العملاء، و كذلك صراع الدور، كما دلت النتائج المتعلقة بمتوسط أوزان مجالات الضغوط المهنية الإحدى عشرة، أن هناك ضغوطاً مهنية يعاني منها موظفو المصارف أكثر من غيرهم و هي على النحو التالي: الراتب و الحوافز التشجيعية، حيث جاءت في المرتبة الأولى، يليه النمو و التقدم المهني، ثم نوع العمل، ثم الهيكل التنظيمي، فحجم العمل، الاستقرار

الوظيفي، غموض الدور، ثم العلاقة مع الرؤساء، ثم صراع الدور، و يأتي بالمرتبة الأخيرة العلاقة مع الزملاء و الرؤساء و العملاء.

دراسة الرزیزاء(2001): بعنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارتي الجوازات في كل من مدينتي الرياض والدمام"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في منطقة الدراسة، والتعرف على علاقة بعض المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في مقر العمل، الرتبة العسكرية، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة بالضغوط المهنية التي يواجهها العاملون والكشف عن علاقة الضغوط المهنية بالأداء الوظيفي لدى العاملين، والتعرف على الآثار النفسية المترتبة على الضغوط. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة مكونة من (470) موظفا في إدارة الجوازات، وقد أشارت الدراسة وجود ضغوط مهنية يتعرض لها العاملون في إدارة الجوازات تتمثل في الضغوط المهنية ذات العلاقة بسلوك المراجعين والعائد المادي، والهيكل التنظيمي، والروتين الوظيفي، وبيئة العمل، والدور الوظيفي، والدعم الإداري، وتقدير المهنة، والعلاقات في العمل، وأظهرت الدراسة أيضا إلى اختلاف الضغوط التي يتعرض لها العاملون باختلاف مقر العمل، الرتب العسكرية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

دراسة المشعان (2001): ومن الدراسات التي أجريت أيضا عن ضغوط العمل في الخليج العربي(في دولة الكويت) دراسة المشعان التي هدفت إلى بحث مصادر الضغوط بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي، وتكونت عينة الدراسة من (289) من الموظفين، بواقع (243) من الكويتيين و(46) من غير الكويتيين، و(162) من الذكور و(127) من الإناث، وقد أظهرت النتائج باستخدام مقياس مصادر الضغوط المهنية من تأليف كوبر سلون ويليامز أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين من مصادر ضغوط العمل، حيث إن الموظفين الكويتيين أكثر شعوراً بضغوط العمل من الموظفين غير الكويتيين ما عدا متغير التطور المهني، حيث إن غير الكويتيين أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الكويتيين، وكذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين الموظفين الذكور والموظفات الإناث في مصادر ضغوط العمل، حيث إن الموظفات الإناث أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الموظفين الذكور، في حين أن الدراسة لم تجد فروقاً ذات دالة إحصائياً بسبب المستوى التعليمي للحاصلين على الثانوية والشهادة الجامعية في مصادر ضغوط العمل سوى عند متغيرين هما دور المدير، والمناخ والهيكل التنظيمي ، حيث إن الجامعيين أكثر تعرضاً لضغوط العمل من غير الجامعيين، أما من حيث متغير المناخ والهيكل

التنظيمي فالحاصلون على الثانوية العامة أكثر تعرضاً لضغوط العمل من الجامعيين. وأيضاً أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين الموظفين المتزوجين وغير المتزوجين.

دراسة الهنداوي (2002): بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر"، حيث هدفت الدراسة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدي المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم من خلال استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (615) من مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية، وجاءت النتائج لتؤكد أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدي مديري المدارس الابتدائية، تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس، ونوع ضغوط العمل المقصودة، وأن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغوط العمل الإيجابية لدي مديري المدارس الابتدائية في مصر، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق الاستقلال الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية وتوفير فرص النمو المهني لمديري المدارس الابتدائية، وتحقيق الموائمة المهنية بين قدرات المديرين ومتطلبات الوظيفة، وإعادة تصميم وظيفة مدير المدرسة الابتدائية.

دراسة عساف (2002): بعنوان "مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح وبيير زيت إثناء انتفاضة الأقصى نتيجة العدوان الإسرائيلي"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى التوتر والضغط النفسي ومجالاته الأكاديمية والنفسية والاجتماعية، إضافة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية على تفاوت التوتر والضغط النفسي على عينة مكونة من (139) عضو هيئة تدريس، وأشارت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للتوتر النفسي عند أعضاء العينة كانت (58%). وهي تعتبر عالية في الاعتبارات النفسية لما لها من آثار سلبية على عضو هيئة التدريس، وعلى علاقته مع زملائه وطلبته وأسرته، كما بينت الدراسة أن هناك تفاوت في التأثير على مجالات التوتر والضغط النفسي، حيث كان أعلاها المجال الاجتماعي ثم الأكاديمي وأخيراً النفسي. وهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية يهتمون لما يجري في مجتمعهم ولطلبته أكثر من أنفسهم، وبالتالي يعتبر مؤشر على مدى انتماء أعضاء الهيئة التدريسية للمجتمع والمؤسسات التي يعملون فيها. وأخيراً أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في التوتر والضغط النفسي تبعاً لمتغيرات (الجنس، عدد أفراد الأسرة، السكن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، الرتبة العلمية)، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التوتر والضغط النفسي آثاره ومظاهره في كافة المجالات، وإلى ضرورة إجراء دراسات أخرى مشابهة حول هذا الموضوع على عينات مختلفة وفي مناطق متعددة.

دراسة علميات (2005): عن اثر ضغوط العمل على أداء الحكام الإداريين في الأردن، م ن خلال استطلاع اراء (191)حكما إداريا في الأردن. وقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الضغوط التنظيمية في مجالات (عبء العمل، عملية اتخاذ القرارات، علاقات العمل، الاستقرار الوظيفي، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) و ضغوط العمل الاجتماعية (الواسطة، جماعات الضغط، الزيارات، الاتصالات الشخصية) في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن. وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (المركز الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة في وزارة الداخلية، سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى، المؤهل العلمي، و التخصص). وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل التنظيمية المتعلقة بـ (عبء العمل، عملية اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، و الهيكل التنظيمي) و مستوى أداء الحكام الإداريين، بينما وجدت علاقة ما بين ضغوط العمل التنظيمية في مجالي (علاقات العمل، و بيئة العمل) ومستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن، كما تبين من خلال الدراسة عدم وجود اختلاف في تأثير ضغوط العمل في مستوى أداء الحكام الإداريين في الأردن تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (المركز الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة في وزارة الداخلية، سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى، و التخصص) في حين هناك اختلاف يعزى إلى المؤهل العلمي، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة معالجة كثرة الأعمال و المهمات من خلال تطوير وتبسيط إجراءات و أساليب العمل، وتحسين سلم الرواتب و الحوافز، و إعادة النظر بأنظمة تقييم الأداء المتبعة، و التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات، و زيادة نسبة تفويض الصلاحيات، و انتهاج مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة الدوسري (2005) بعنوان " ضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، والتي هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتعرف على العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي و على مستويات الولاء التنظيمي، وقد كشفت الدراسة عن وجود ارتفاع نسبي في الولاء الوظيفي بين ضباط شرطة المنطقة الشرقية، قياساً بمستويات الضغوط التي يتعرضون لها في عملهم الأمني، ووفقاً للدراسة التي اقتصررت على الضباط من رتبة "ملازم" إلى رتبة "عميد"، فإن ضغوط العمل المختلفة التي يواجهها الضباط لم تؤثر في ولائهم لمهنتهم الأمنية الصعبة، حيث أفادت الاستبيانات التي شملت (346) ضابطاً في إدارات شرطة المنطقة، بوجود مستوى متوسط من الضغوط مقابل ارتفاع نسبي في الولاء التنظيمي، وركزت ضغوط العمل التي رصدها الباحث بين الضباط في طبيعة العمل وقلة فرص التقدم الوظيفي وعبء العمل وغموض الدور، وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج تدريب الضباط على مواجهة ضغوط العمل وتنمية الولاء التنظيمي، وتقليل الأعمال الروتينية، وتفعيل

مفهوم العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين، وزيادة الاهتمام بالضباط صغار السن وفتح الحوار معهم.

دراسة البدر (2006): عن المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل عندما يكون غير ملائم مما يساهم في كثير من المشاكل سواء كان ذلك على الأداء أو على انجاز الأعمال، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي ومستوى ضغوط العمل السائد إضافة إلى التعرف على العلاقة بينهما. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمدا على الاستبانة في جمع المعلومات. وقد أتضح من نتائج الدراسة توفو المناخ التنظيمي الايجابي للدراسة أما فيما يتعلق بواقع ضغوط العمل فقد أوضحت الدراسة توجهها نحو عدم التأكيد بشأن وجود ضغوط عمل لدى عينة الدراسة وان من بين أهم مسببات ضغوط العمل كثرة المهام والواجبات حيث أن زيادة عبء العمل على العاملين تؤدي إلى اثار سلبية على العمل من حيث الجودة وسرعة الإنجاز. وقد أوصت الدراسة أن طبيعة العمل في الدفاع المدني تتطلب اليقظة والانتباه الشديدين وهذا أمر مهم لسلامة العاملين والذي يشكل مصدر ضغط للعاملين ولتجنب ذلك توصي الدراسة بضرورة زيادة التدريبات للتأقلم مع هذا الوضع إضافة إلى استخدام التقنيات الحديثة، كما أوصت الدراسة بأهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لم له من اثر ايجابي في قبول تلك القرارات وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة بتحسين بيئة العمل.

دراسة حلايقة (2006): عن تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مسببات ضغوط العمل و معرفة طرق علاج هذه الضغوطات والتخفيف منها، و معرفة أنواع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها العاملون في ضوء متغيرات الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة إن درجة ضغط العمل لدى العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل كانت متوسطة بشكل عام، حيث أظهرت أن أبرز الضغوط التي يتعرض لها العاملين كانت ضغوط خارجية تتمثل في ارتفاع تكاليف المعيشة والظروف السياسية المتمثلة في انعدام الاستقرار السياسي والشعور بالأمن، وضغوط داخلية مثل زيادة عدد المراجعين، عدم وجود عدالة في تقييم الأداء، تحمل المخاطرة في العمل، عدم تناسب الراتب مع الجهد المبذول، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة في المصارف بتقييم الأداء و عدالته والتخفيف من درجة الرسمية المتعلقة بالتعليمات و الأنظمة الصارمة التي تقيد العاملين و تشعرهم بالضغط، و تنمية روح العمل الجماعي من قبل الإدارة، والمشاركة والحضور في اللقاءات و المناسبات العامة.

3.4.2 الدراسات الأجنبية في ضغوط العمل:

دراسة ليزا (Lisa Louise,1999) أجرت الباحثة دراسة حول العلاقات الداخلية بين أسلوب الارتباط بالعمل و الضغوط الناجمة عن العمل و الدعم الاجتماعي، و هدفت الدراسة إلى معرفة دور الضغط الناجم عن العمل و أساليب ارتباط الراشدين مع مقاييس التقارير الذاتية للمتغيرات الأخرى، و ذلك بالتطبيق على عينة قوامها (117) فرد من منسوبي جامعة ولاية ميتشجان منهم (61%) من الموظفين و 39% من هيئة التدريس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الضغوط لدى أفراد عينة الدراسة، والى وجود أعراض و دلائل على هذه الضغوط لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة يولاندا (Yolanda Scott,2004) عن الضغوط لدى ضباط الشرطة في المناطق الريفية والمدن الصغيرة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الضغوط التي يتعرض لها الضباط في منطقة الدراسة التي أهملت من قبل الباحثين من خلال التركيز على الضباط في المدن الكبيرة، من خلال عينة حجمها (135) ضابطاً من ضباط المناطق الريفية والمدن الصغيرة، وقد أشارت الدراسة إلى أن التغيرات في الوظائف الإدارية العليا تعتبر مؤثراً قويا لحدوث ضغط العمل داخل المنظمة، إضافة إلى أن هناك نقداً إيجابياً من وسائل الإعلام وتأثيره على اثنين من مقاييس الإجهاد وهما: خصائص الشرطة والعنف. وأخيراً توصلت الدراسة إلى ربط حجم الإدارة أو القسم مع الضغط الناجم عن العمل.

4.4.2.التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة بشقيه المناخ التنظيمي وضغوط العمل لما لهما من دور حيوي في تنمية وتطوير العنصر البشري، وبالتالي المساهمة في بناء واستقرار المؤسسات، وأتاحت تلك الدراسات والأبحاث السابقة التي أمكن للباحث الاطلاع عليها أن يقف على جوانب تتعلق ببحثه، وبدعم المعلومات والبيانات التي تضمنتها هذه الدراسات والبحوث، وإثراء الإطار النظري للدراسات الحالية، وأيضاً في بناء أداة الدراسة، وفي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والوصول إلى مواضع القصور في الدراسات السابقة مما أفضى إلى تعزيز نتائج البحث .

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في:

- التعرف إلى أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها، ومحاولة تغطية جوانب جديدة لم تغطيها تلك الدراسات.
- التعرف إلى المنهجية التي اتبعها الباحثون في دراساتهم، والاستفادة منها في بناء منهجية خاصة بالدراسة تتلاءم مع أهدافها ومجتمعها.
- التعرف إلى أبعاد المناخ التنظيمي ومصادر ضغوط العمل التي استخدمتها هذه الدراسات، وسبل مواجهتها لتحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة.

وقد استعرض الباحث في هذا الفصل عشرين دراسة عربية، وخمس دراسات أجنبية سابقة وزعت على مجالين هما: المناخ التنظيمي بواقع (13) دراسة، وضغوط العمل بواقع (12) دراسة. وتتنوع الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات عربية، وتمثل اغلب الدراسات التي عرضها الباحث وعددها (20) دراسة، ودراسات أجريت في بيئات أجنبية وعددها (5) دراسات. وقد تم عرض هذه الدراسات وفق ترتيب زمني (من الأقدم إلى الأحدث في كل مجال من المجالات الثلاثة)، وقد كان أحدث هذه الدراسات قد اجري في عام 2006م (دراسة الدراويش)، أما أقدمها فكانت في عام 1994م (دراسة الهنداوي).

ويستنتج الباحث من ذلك أن جميع الدراسات السابقة التي تم دراستها لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة و نتائجها ، وقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات أجنبية وعربية إقليمية ومحلية.

وبناء على ذلك، فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب الاختلاف في مجتمع الدراسة، وهذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

وقد لاحظ الباحث أن جميع الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي قد اختلفت فيما بينها في طرق قياس هذا المناخ، فبعض الدراسات حددت نموذجاً معيناً لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، مثل نموذج بيترسون (Peterson) وبيس (Pace)، وبعضها لم تحدد مقياساً معيناً بذاته، وإنما اعتمدت بعض

الأبعاد التي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي الذي يتوافق مع دراسة الباحث، كما أنها اختلفت أيضا في منهجية الدراسة من حيث تصميم أدواتها.

وكذلك الحال في الدراسات التي تناولت ضغوط العمل، حيث ركزت على مصادر ومسببات ضغوط العمل، واثار تلك الضغوط ونتائجها على كل من الأفراد والمنظمات، او علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات مثل الأداء والرضا الوظيفي والتوافق المهني.

وقد لاحظ الباحث أيضا أن الدراسات التي استعرضها- سواء كان ذلك في المناخ التنظيمي أو ضغوط العمل- قد استخدمت أساليب بحثية مختلفة، على الرغم من أن غالبيتها استخدم المنهج الوصفي بمختلف مداخله المتعددة، فبعضها استخدم المنهج المسحي فقط(السكران، 2004)، وبعضها الآخر استخدم المنهج التحليلي (الصغير، 2002).

ولذلك، فإن هذه الدراسة سوف تتناول المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، من جميع الجوانب التي تتعلق بالفرد، سواء كان ذلك شخصية أم تنظيمية، أو من خلال البيئة التي يعيشها الفرد، ومدى رضاه عن تلك العوامل، ومعرفة طبيعة المناخ التنظيمي، ومستوى ضغوط العمل لديه، وقد تكون هذه الدراسة أول دراسة تتناول المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل في هذه المديريات، حيث إن الموظفين في هذه الوزارة يلعبون دورا مهما وأساسيا في تقديم الخدمات الحيوية للجمهور الفلسطيني، وبالتالي المساهمة في تقديم المؤسسة لرسالتها وأهدافها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والتأكد من إجراءات الصدق والثبات لها، بالإضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات الإحصائية وتحليلها لاستخلاص نتائج الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

في ضوء الأهداف والتساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وذلك لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، وهذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات عنها، ومن ثم تصنيفها ثم استخلاص النتائج، وذلك بتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً بواسطة برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) المناسب لهذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ 2007/5/1م، وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (300) موظفاً منهم (139) موظفاً في مديريات رام الله، (32) موظفاً في مديرية القدس، (46) موظفاً في مديرية بيت لحم، (83) موظفاً في مديريات الخليل، وذلك حسب إحصائيات وزارة الداخلية لعام (2007). والجدول (1.3) يوضح ذلك.

جدول 1.3-: توزيع مجتمع الدراسة حسب المديريات والجنس.

الجنس		العدد الكلي للمجتمع	المديرية
إناث	ذكور		
29	55	139	رام الله
5	14	32	القدس
7	21	46	بيت لحم
13	37	83	الخليل
54	127	300	المجموع
%30	%70	%100	النسبة%

3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية من أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات المنطقة والجنس، حيث تكونت عينة الدراسة من (181) موظفاً، أي بنسبة (60%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، وقد بلغ عدد الاستبيانات التي أعيدت للباحث وكانت صالحة (155) استبانة، أي ما نسبته (52%) من حجم مجتمع الدراسة، ونسبة (86%) من حجم العينة، أما الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، الذين تم تحليل استجاباتهم، وعددهم (155) فرداً من الموظفين من الجنسين وضحاها الجدول (2.3).

جدول 2.3 - أ.: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم.

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	106	68.4
	أنثى	49	31.6
الحالة الاجتماعية	أعزب	44	28.4
	متزوج	103	66.5
	غير ذلك	8	5.2

جدول 2.3 ب.: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة الذين تم تحليل استجاباتهم

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	25	16.1
	5-10 سنوات	70	45.2
	أعلى من 10 سنوات	60	38.7
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	14	9
	دبلوم	63	40.60
	بكالوريوس	67	43.2
	ماجستير فأعلى	11	7.1
المسمى الوظيفي	مدير	34	21.9
	نائب مدير	34	21.9
	رئيس قسم	34	21.9
	رئيس شعبة فاقل	53	34.2
مكان العمل	رام الله	70	45.2
	القدس	17	11
	بيت لحم	25	16.1
	الخليل	43	27.7

4.3 أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل: دراسة (عريقات 2003)، ودراسة (الزعبي، 2005)، ودراسة (جرار، 2005)، ودراسة (عليقات، 2005)، ودراسة (حلايقة، 2005)، ودراسة (البدر، 2006)، ودراسة (الدرويش، 2006)، قام الباحث ببناء أداة الدراسة، ثم عرضت على المحكمين والمختصين في مجال الدراسة للاستفادة من آرائهم، وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: اشتمل هذا القسم على البيانات الأولية عن أفراد عينة الدراسة، والبيانات هي:

- الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- الحالة الاجتماعية ولها ثلاثة مستويات: (عزب، متزوج، غير ذلك).
- سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: (أقل من (5) سنوات، (5-10)سنوات، أكثر من(10) سنوات).
- المؤهل العلمي وله أربع مستويات: (ثانوية عامه فاقل، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- المسمى الوظيفي وله أربع مستويات: (مدير، نائب مدير، رئيس قسم ، رئيس شعبة فأقل).
- مكان العمل وله أربع مستويات: (رام الله، القدس، بيت لحم، الخليل).

● القسم الثاني: (واقع المناخ التنظيمي): يتكون هذا القسم من ستة مجالات و (36) فقرة، تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات (سلم ليكرت الخماسي) لتقدير درجة الممارسة لهذا السلوك، وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

● القسم الثالث: (مقياس ضغوط العمل): يتكون هذا القسم من ستة مجالات و (36) فقرة، تمثل مصادر ضغوط العمل، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (5) درجات (سلم ليكرت الخماسي) للتعبير عن درجة ضغوط العمل كما يراها أفراد العينة.

وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (72) فقرة، هذا بعد إجراء التعديل والحذف والإضافة، وفق آراء المحكمين والمختصين، والجدول (3.3) يوضح لنا مجالات الدراسة الرئيسية.

5.3 صدق أداة الدراسة

بعد صياغة أداة الدراسة بصورتها الأولية، وللتحقق من صدقها الظاهري Face Validity، ولمعرفة مدى قياسها ما وضعت لأجله، تم عرضها على(15) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة واللغة وعلم النفس، ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير في جامعة القدس، وجامعة الخليل، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتكنيك فلسطين، كما تم عرضها على عدد من المسؤولين في وزارة الداخلية، وقد طلب منهم الاطلاع على الاستبانة، وإبداء رأيهم في مدى

وضوح وسلامة الفقرات من الناحيتين العلمية واللغوية ، واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة، أو أية ملاحظات أخرى والملحق (3.3) يبين أسماء المحكمين.

جدول 3.3: مجالات الدراسة الرئيسية.

عدد الفقرات	المجال	القسم
6	الهيكل التنظيمي	واقع المناخ التنظيمي
6	القيادة	
6	الاتصال والعلاقات	
6	نظم وإجراءات العمل	
6	المكافأة والعقاب	
6	التقدم والنمو المهني	
6	اختلال طبيعة وظروف العمل	مستوى ضغوط العمل
6	غموض الدور	
6	بيئة العمل	
6	نظم الأجور والرواتب	
6	تقييم الأداء	
6	المستقبل والأمن الوظيفي	
72	المجموع	

وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين، تم تعديل الاستبانة بناءً على مقترحاتهم وملاحظاتهم بحيث أصبح عدد الفقرات النهائي (72) فقرة، بعد ما كانت (60) فقرة، حيث تم إضافة مجالات أخرى وزيادة عدد الفقرات، وحذف و تعديل واستبدال فقرات أخرى، بالاتفاق مع المشرف على الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب الثبات لمقياس المناخ التنظيمي وضغوط العمل، وذلك باستخدام طريقة الاتساق الداخلي ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغ معامل الثبات المحسوب بهذه الطريقة لمقياس المناخ التنظيمي (0.91)، وبلغ لمقياس ضغوط

العمل (0.92)، وهي قيم مرتفعة، مما يعطى الباحث الثقة بثبات الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث العلمي.

7.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أولاً: المتغيرات المستقلة: وتتضمن (الجنس، الحالة الاجتماعية، مستوى الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل).
- ثانياً: المتغيرات التابعة:
 - واقع المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية بمجالاته الستة (الهيكل التنظيمي، أسلوب القيادة، الاتصال والعلاقات، نظم وإجراءات العمل، المكافأة والعقاب، التقدم والنمو المهني).
 - ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية بمجالاته الستة: (اختلال طبيعة وظروف العمل، غموض الدور، بيئة العمل نظم الأجور والرواتب، تقييم الأداء، المستقبل والأمن الوظيفي).

8.3 إجراءات الدراسة

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، تمت إجراءات الدراسة على النحو التالي:

- قام الباحث بحصر مجتمع الدراسة في المناطق الأربع حيث بلغ عددهم (300) موظفاً ، حسب إحصائية وزارة الداخلية، ثم اختيار عينة طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة والبالغ عددها (181) موظفاً، أي بنسبة (60%) من مجتمع الدراسة، والتي حصل عليها الباحث بتاريخ 2007/5/1م.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة .

- تم جمع الاستبانات بعد مدة كافية، حيث بلغ عدد الاستبانات الراجعة (162) استبانته، استبعد منها (7) استبانات لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة (155) استبانته، أي ما نسبته (86%) مما تم توزيعه.
- تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، لإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

9.3 المعالجة الإحصائية:

تم إدخال بيانات الاستبانات والبالغ عددها (155) استبانة إلى الحاسوب لتحليلها، وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- تم استخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- تم استخدام (t-test) للكشف عن أثر متغير الجنس على المتغيرات التابعة (للمناخ التنظيمي، وضغوط العمل) كما يراه الموظفون.
- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- Way ANOVA) للكشف عن أثر متغيرات: (الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على المتغيرات التابعة (المناخ التنظيمي، وضغوط العمل) كما يراه الموظفون.
- تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، لإيجاد مصدر الفروق بين المتغيرات ولصالح من تكون هذه الفروق.
- تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط البينية بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.
- جميع المعالجات الإحصائية تمت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) .

وقد تم اعتماد مفتاح تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في تفسير المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

- يعتبر الوسط الحسابي منخفض جدا إذا تراوحت قيمته بين (1-1.8).
- يعتبر الوسط الحسابي منخفض إذا تراوحت قيمته بين (1.81-2.6)

- يعتبر الوسط الحسابي محايد (متوسط) إذا تراوحت قيمته بين (2.61-3.4).
- يعتبر الوسط الحسابي مرتفع إذا تراوحت قيمته بين (3.41-4.2).
- يعتبر الوسط الحسابي مرتفع جدا إذا تراوحت قيمته بين (4.21-5).

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل لها الباحث، من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة، حول المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة كل على حدة، وفيما يأتي بيان ذلك:

1.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الأول للدراسة على: "ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية كما يراه الموظفون؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة، على مجالات المناخ التنظيمي الستة، والدرجة الكلية كما يوضحها الجدول (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

الرقم	مجالات المناخ التنظيمي	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التصور
1	القيادة	6	2.82	0.73	متوسط
2	الاتصال والعلاقات	6	2.72	0.82	متوسط
3	نظم وإجراءات العمل	6	2.64	0.82	متوسط
4	الهيكل التنظيمي	6	2.48	0.70	متوسط
5	التقدم والنمو المهني	6	2.07	0.80	متوسط
6	المكافأة والعقاب	6	1.78	0.63	منخفض
	الدرجة الكلية	36	2.42	0.57	متوسط

يتضح من الجدول (1.4)، أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مقياس المناخ التنظيمي في المديرية الأربع على الأداة ككل بلغ (2.42)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة للمجالات الخاصة بالمناخ التنظيمي السائد في المديرية، كانت بشكل عام "محايدة".

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات واقع المناخ التنظيمي ما بين (1.78 - 2.82)، وجاء مجال القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.82)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الاتصال والعلاقات بمتوسط حسابي (2.72)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال نظم وإجراءات العمل بمتوسط حسابي مقداره (2.64)، ثم تلاه في المرتبة الرابعة مجال الهيكل التنظيمي، بمتوسط حسابي مقداره (2.48)، تلاه في المرتبة الخامسة مجال التقدم والنمو المهني بمتوسط حسابي مقداره (2.07)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المكافأة والعقاب، بمتوسط حسابي مقداره (1.78) .

ولمعرفة درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات المجالات الستة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات مقياس المناخ التنظيمي، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الممارسة، ومن وجهة نظر الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، كما هو موضح في الجداول: (2.4)، (3.4)، (4.4)، (5.4)، (6.4)، (7.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	تقوم جهات الاختصاص بمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها	3.08	1.18
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة وعدم الجمود	2.66	1.03
5	هناك وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات بوضوح	2.46	1.06
2	تتناسب المستويات الإدارية في المديرية مع حجم العمل	2.39	1.12
3	هناك تنسيق فاعل بين مختلف الدوائر في المديرية	2.36	0.97
4	تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي في الوزارة	1.90	0.85

تشير النتائج الواردة في الجدول (2.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (6)، المتعلقة بقيام جهات الاختصاص بمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها بمتوسط حسابي (3.08)، وان الفقرة رقم (4)، جاءت في المستوى الأخير وهي: "تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي في الوزارة"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.90) .

جدول 3.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال القيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تعمل القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل.	3.13	1.14
11	تنثق القيادة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية	2.94	1.16

جدول 3.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال القيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

1.30	2.86	تشجع القيادة سياسة التعاون في العمل	12
1.31	2.79	توفر القيادة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات	9
1.16	2.61	تتبنى القيادة العليا أسلوب اللامركزية في الإدارة	7
1.10	2.57	تمارس القيادة أسلوب الإدارة الديمقراطية في العمل	8

تشير النتائج الواردة في الجدول (3.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (10) وهي: " تعمل القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل " بمتوسط حسابي (3.13)، وان الفقرة رقم (8)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " تمارس القيادة أسلوب الإدارة الديمقراطية في العمل "، بمتوسط حسابي مقداره (2.57) .

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال الاتصالات والعلاقات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	العلاقات الايجابية بين العاملين تسهل عملية الاتصال	3.30	1.43
14	من الممكن الاتصال بالمسؤولين في أي وقت	3.12	1.02
16	يوجد التزام بقنوات الاتصال في المديرية التي اعمل فيها	2.86	1.18
13	تمتاز وسائل الاتصال بالفاعلية في المديرية	2.77	1.30
17	يتم إدخال الأساليب الحديثة لتسهيل عملية الاتصال	2.45	1.01
18	يتم البحث في مشاكل الموظفين من قبل الإدارة بشكل دوري	1.82	0.86

تشير النتائج الواردة في الجدول (4.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (15) وهي: " العلاقات الايجابية بين العاملين تسهل عملية الاتصال "، بمتوسط حسابي مقداره (3.30)،

وان الفقرة رقم(18)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " يتم البحث في مشاكل الموظفين من قبل الإدارة بشكل دوري"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.82) .

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (نظم وإجراءات العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	يلتزم العاملون بإجراءات العمل المحددة في المديرية	2.96	1.27
23	يحاط جميع الموظفين علماً بالأنظمة والتعليمات لضمان سير العمل	2.85	1.16
20	تنقل المعاملات بين الإدارات والأقسام وفقاً للتعليمات والإجراءات	2.84	1.31
19	يلتزم جميع الموظفين بأوقات بداية الدوام ونهايته في المديرية	2.46	1.18
22	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل إجراءات العمل	2.45	1.19
24	يتم تطوير إجراءات العمل لمواجهة المتغيرات	2.31	1.07

تشير النتائج الواردة في الجدول (5.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (21) وهي: " يلتزم العاملون بإجراءات العمل المحددة في المديرية " بمتوسط حسابي مقداره (2.96)، وان الفقرة رقم (24)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " يتم تطوير إجراءات العمل لمواجهة المتغيرات"، بمتوسط حسابي مقداره (2.31).

جدول 6.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال المكافأة والعقاب) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	هناك إجراءات ملموسة لمساءلة المقصرين في العمل	2	1.05
25	يوجد نظام عادل للرواتب والمكافآت في الوزارة	1.84	1.01

جدول 6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال المكافأة والعقاب) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
28	تمنح الإدارة الموظفين فرصاً لتطوير أدائهم	1.81	0.91
30	يتم التعامل مع نظام المكافأة والعقاب بموضوعية	1.79	0.90
27	ترتبط المكافأة والعقاب في المديرية بمستوى الأداء	1.66	0.83
29	تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول	1.56	0.73

تشير النتائج الواردة في الجدول (6.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (26) وهي: " هناك إجراءات ملموسة لمساءلة المقصرين في العمل " بمتوسط حسابي مقداره (2)، وأن الفقرة رقم(29)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول " ، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.56) .

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي (مجال التقدم والنمو المهني) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	يشمل تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك	2.44	1.32
34	يرتقي الموظف الجيد في المديرية إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية	2.19	1.32
35	تحرص المديرية على توفير الاحتياجات التدريبية لتحسين الأداء.	1.98	1.05
32	يوفر العمل للموظف في المديرية فرصة لتطوير نفسه	1.97	0.95
36	تلاقي إنجازات الموظفين تشجيعاً وتفهماً من الإدارة	1.92	1.04
31	يتم الابتعاد عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين	1.89	1.11

تشير النتائج الواردة في الجدول (7.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (33) وهي: " يشمل تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك " بمتوسط حسابي مقداره (2.44)، وأن الفقرة رقم (31)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " يتم الابتعاد عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين "، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.89) .

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي، وذلك لكل فقرة من فقرات استبانة المناخ التنظيمي، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الممارسة من وجهة نظر الموظفين في المديرية، كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول 8.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	العلاقات الايجابية بين العاملين تسهل عملية الاتصال	3.30	1.43
10	تعمل القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل	3.13	1.14
14	من الممكن الاتصال بالمسؤولين في أي وقت	3.12	1.02
6	تقوم جهات الاختصاص بمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها	3.08	1.18
21	يلتزم العاملون بإجراءات العمل المحددة في المديرية	2.96	1.27
11	تثق القيادة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية	2.94	1.16
12	تشجع القيادة سياسة التعاون في العمل	2.86	1.30
16	يوجد التزام بقنوات الاتصال في المديرية التي اعمل فيها	2.86	1.18
23	يحاط جميع الموظفين علماً بالأنظمة والتعليمات لضمان سير العمل	2.85	1.16
20	تنقل المعاملات بين الإدارات والأقسام وفقاً للتعليمات والإجراءات	2.84	1.31
9	توفر القيادة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات	2.79	1.31

جدول 8.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1.30	2.77	تمتاز وسائل الاتصال بالفاعلية في المديرية	13
1.03	2.66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة	1
1.16	2.61	تتبنى القيادة العليا أسلوب اللامركزية في الإدارة	7
1.10	2.57	تمارس القيادة أسلوب الإدارة الديمقراطية في العمل	8
1.06	2.46	هناك وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات بوضوح	5
1.18	2.46	يلتزم جميع الموظفين بأوقات بداية الدوام ونهاية في المديرية	19
1.01	2.45	يتم إدخال الأساليب الحديثة لتسهيل عملية الاتصال	17
1.19	2.45	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل إجراءات العمل	22
1.32	2.44	يشتمل تقييم الموظف على كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك	33
1.12	2.39	تناسب المستويات الإدارية في المديرية مع حجم العمل	2
0.97	2.36	هناك تنسيق فاعل بين مختلف الدوائر في المديرية	3
1.07	2.31	يتم تطوير إجراءات العمل لمواجهة المتغيرات	24
1.32	2.19	يرتقي الموظف الجيد في المديرية إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد	34
1.05	2	هناك إجراءات ملموسة لمساءلة المقصرين في العمل	26
1.05	1.98	تحرص المديرية على توفير الاحتياجات التدريبية لتحسين الأداء	35
0.95	1.97	يوفر العمل للموظف في المديرية فرصة لتطوير نفسه	32
1.04	1.92	تلاقي إنجازات الموظفين تشجيع وتفهم من الإدارة	36
0.85	1.90	تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي في الوزارة	4

جدول 8.4-ج.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	يتم الابتعاد عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين.	1.89	1.11
25	يوجد نظام عادل للرواتب والمكافآت في الوزارة	1.84	1.01
18	يتم البحث في مشاكل الموظفين من قبل الإدارة بشكل دوري	1.82	0.86
28	تمنح الإدارة الموظفين فرصاً لتحسين أدائهم	1.81	0.91
30	يتم التعامل مع نظام المكافأة والعقاب بموضوعية	1.79	0.90
27	ترتبط المكافأة والعقاب في المديرية بمستوى الأداء	1.66	0.83
29	تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول	1.56	0.73

تشير النتائج الواردة في الجدول (8.4)، أن استجابات المبحوثين أخذت أعلى قيمة لها في الفقرة رقم (15) وهي: "العلاقات الايجابية بين العاملين تسهل عملية الاتصال " بمتوسط حسابي مقداره (3.30)، تلاها في المقام الثاني الفقرة رقم (10) وهي: " تعمل القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل."، بمتوسط حسابي (3.13)، تلاها في المقام الثالث الفقرة رقم (14) وهي: " من الممكن الاتصال بالمسؤولين في أي وقت"، بمتوسط حسابي (3.12)، تلاها في المقام الرابع الفقرة رقم (6) وهي: "نقوم جهات الاختصاص بمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها"، بمتوسط حسابي (3.08)، ثم جاء في المقام الخامس الفقرة رقم (21) وهي "يلتزم العاملون بإجراءات العمل المحددة في المديرية"، بمتوسط حسابي (2.96)، ثم جاء في المقام السادس الفقرة رقم (11) وهي "تعمل القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل"، بمتوسط حسابي (2.94).

وقد كانت أقل قيمة لاستجابات المبحوثين تعود للفقرة رقم (29) وهي: "تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.56)، والفقرة رقم (27) وهي: "ترتبط المكافأة والعقاب في المديرية بمستوى الأداء"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (1.66)، ثم الفقرة رقم (30) وهي: "يتم التعامل مع نظام المكافأة والعقاب بموضوعية"، بمتوسط

حسابي"منخفض" مقداره (1.79)، ثم الفقرة رقم (28) وهي: "تمنح الإدارة الموظفين فرصاً لتطوير أدائهم " بمتوسط حسابي"منخفض" مقداره (1.81)، تلاها الفقرة (18) وهي: "يتم البحث في مشاكل الموظفين من قبل الإدارة بشكل دوري " بمتوسط حسابي"منخفض" مقداره (1.82).

2.1.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني لهذه الدراسة على: "ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات الباحثين على مقياس ضغوط العمل بمجالاته الستة، والدرجة الكلية كما يوضحها جدول (9.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ضغوط العمل مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الضغوط
1	نظم الأجور والرواتب	6	4.25	0.66	مرتفع
2	المستقبل والأمن الوظيفي	6	4.17	0.70	مرتفع
3	تقييم الأداء	6	4.05	0.85	مرتفع
4	بيئة العمل	6	3.71	0.82	مرتفع
5	اختلال طبيعة وظروف العمل	6	3.35	0.74	مرتفع
6	غموض الدور	6	3.30	0.78	مرتفع
	الدرجة الكلية	36	3.83	0.59	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (9.4) أن درجة ضغوط العمل لدى الموظفين بوزارة الداخلية كانت "مرتفعة" بشكل عام، حيث بلغت هذه الدرجة (3.83)، ولقد تجلت أبرز مظاهر ضغوط العمل في المجال المتعلق بنظم الأجور والرواتب بمتوسط حسابي (4.25)، تلاها في المقام الثاني المستقبل والأمن الوظيفي بمتوسط حسابي (4.17)، تلاها في المقام الثالث تقييم الأداء بمتوسط حسابي (4.05)، تلاها في المقام الرابع الضغوط المتعلقة ببيئة العمل بمتوسط حسابي (3.71)، تلاها

في المقام الخامس الضغوط المتعلقة باختلال طبيعة وظروف العمل بمتوسط حسابي (3.53)، وأخيراً الضغوط المتعلقة بغموض الدور بمتوسط حسابي (3.30).

ولمعرفة درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات المجالات الستة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات مقياس ضغوط العمل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الممارسة، من وجهة نظر الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، كما هو موضح في الجداول : (10.4)، (11.4)، (12.4)، (13.4)، (14.4)، (15.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضغوط العمل (اختلال طبيعة وظروف العمل) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
41	تعدد الإجراءات الإدارية تحول دون إتمام العمل	3.94	1.05
42	يتسم العمل في المؤسسة بالروتين الممل	3.87	1.31
37	تجهيزات مكان العمل (إضاءة وتهوية وتأثير) غير صحية	3.57	1.21
39	تتميز أجواء العمل " بالحساسية والمشاحنات	3.45	1.25
40	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من طاقتي	3.37	1.37
38	يتسم مكان العمل بالازدحام	2.97	1.28

تشير النتائج الواردة في الجدول (10.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (41)، المتعلقة "تعدد الإجراءات الإدارية تحول دون إتمام العمل" بمتوسط حسابي (3.94)، وأن الفقرة رقم (38)، جاءت في المستوى الأخير وهي: "يتسم مكان العمل بالازدحام"، بمتوسط حسابي مقداره (2.97).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضغوط العمل (مجال غموض الدور) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
43	صلاحيات ومسؤوليات العمل غير محددة	4.06	1.14
46	أُتلقى أوامر من أكثر من مسؤول واحد	3.52	1.31
45	المهام المطلوب إنجازها في المديرية كبيرة	3.30	1.26
47	عدم وضوح النتائج المترتبة على العمل الذي أقوم به	3.24	1.34
48	وقت العمل المحدد لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3.05	1.23
44	افتقر إلى المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	2.61	1.20

تشير النتائج الواردة في الجدول (11.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (43)، المتعلقة " صلاحيات ومسؤوليات العمل غير محددة " بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (4.06)، وأن الفقرة رقم (44)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " افتقر إلى المعلومات اللازمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي مقداره (2.61) .

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضغوط العمل (مجال بيئة العمل) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
54	لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل	4.48	0.92
52	لا تتاح لي الفرصة للمشاركة في صنع القرارات	4.02	1.04
53	لا تنتظر الإدارة إلى الاقتراحات والآراء التي أتقدم بها	3.61	1.24
49	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين	3.55	1.33
51	ضغط العمل يحد من قدراتي على الوفاء بالتزاماتي الاجتماعية	3.50	1.40
50	خلافاتي الشخصية مع الإداريين تؤثر سلباً على عملي	3.08	1.40

تشير النتائج الواردة في الجدول (12.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (54)، المتعلقة " لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل " بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (4.48)، وأن الفقرة رقم (50)، جاءت في المستوى الأخير وهي: "خلافاتي الشخصية مع الإداريين تؤثر سلباً على عملي"، بمتوسط حسابي مقداره (3.08) .

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات ضغوط العمل (مجال نظم الأجور والرواتب) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	الأجور الإضافية لا تمنح وفق أسس موضوعية	4.34	0.95
59	لا تقدم الوزارة امتيازات مماثلة للمؤسسات الأخرى	4.31	1.01
56	لا أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي المبذول	4.28	0.87
60	لا يغطي الراتب الذي أتقاضاه احتياجاتي الأساسية	4.26	1.05
57	لا يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	4.20	0.90
55	لا يتناسب راتبي الشهري مع الجهد المبذول في عملي	4.15	1.10

تشير النتائج الواردة في الجدول (13.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (58)، المتعلقة " الأجور الإضافية لا تمنح وفق أسس موضوعية " بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (4.34)، وان الفقرة رقم (55)، جاءت في المستوى الأخير وهي: " لا يتناسب راتبي الشهري مع الجهد المبذول في عملي"، بمتوسط حسابي مقداره (4.15) .

جدول 14.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات ضغوط العمل (مجال تقييم الأداء) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
62	عدم كفاءة القائمين على تقييم الموظف	4.27	0.93
63	نظام التقييم لا يساعد على تحسين القدرات	4.13	0.92
64	لا تتاح لي فرصة الاعتراض على نتائج التقييم	4.13	1.17

جدول 14.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضغوط العمل (مجال تقييم الأداء) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
65	يركز التقييم في كثير من الأحيان على الجوانب السلبية	4.10	1.04
61	لا تتسم معايير تقييم الأداء بالوضوح	4.01	1.15
66	يتم التلاعب بنتائج التقييم لابتزاز العاملين	3.68	1.26

تشير النتائج الواردة في الجدول (14.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (62)، المتعلقة "عدم كفاءة القائمين على تقييم الموظف" بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره (4.27)، وأن الفقرة رقم (66)، جاءت في المستوى الأخير وهي: "يتم التلاعب بنتائج التقييم لابتزاز العاملين"، بمتوسط حسابي مقداره (3.68).

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ضغوط العمل (مجال المستقبل والأمن الوظيفي) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
70	فرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء	4.45	0.88
69	قلة الفرص المتاحة لي في اكتساب مهارات جديدة	4.26	0.90
67	فرص النمو المهني في مكان العمل محدودة	4.17	0.88
68	لا اشعر بالأمن نحو مستقبلي الوظيفي بالوزارة	4.08	0.94
72	التقدم المهني مرتبط بالانتماء السياسي بشكل كبير	4.08	1.11
71	الاستمرار في العمل نابع من عدم وجود فرص أخرى	3.97	1.15

تشير النتائج الواردة في الجدول (15.4)، أن أعلى المتوسطات الحسابية يعود للفقرة رقم (70)، المتعلقة "فرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء" بمتوسط حسابي "مرتفع" مقداره

(4.45)، وأن الفقرة رقم (71)، جاءت في المستوى الأخير وهي: "الاستمرار في العمل نابع من عدم وجود فرص أخرى"، بمتوسط حسابي مقداره (3.97).

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل، وذلك لكل فقرة من فقرات استبانة ضغوط العمل، وتم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الممارسة من وجهة نظر الموظفين في المديرية، كما هو موضح في الجدول (16.4).

جدول 16.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
0.92	4.48	لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل	54
0.88	4.45	فرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء	70
0.95	4.34	الأجور الإضافية لا تمنح وفق أسس موضوعية	58
1.01	4.31	لا تقدم الوزارة امتيازات مماثلة للمؤسسات الأخرى	59
0.87	4.28	لا أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي المبذول	56
0.93	4.27	عدم كفاءة القائمين على تقييم الموظف	62
1.05	4.26	لا يغطي الراتب الذي أتقاضاه احتياجاتي الأساسية	60
0.90	4.26	قلة الفرص المتاحة لي في اكتساب مهارات جديدة	69
0.90	4.20	لا يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	57
0.88	4.17	فرص النمو المهني في مكان العمل محدودة	67
1.10	4.15	لا يتناسب راتبي الشهري مع الجهد المبذول في عملي	55

جدول 16.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
0.92	4.13	نظام التقييم لا يساعد على تحسين القدرات	63
1.17	4.13	لا تتاح لي فرصة الاعتراض على نتائج التقييم	64
1.04	4.10	يركز التقييم في كثير من الأحيان على الجوانب السلبية	65
0.94	4.08	لا اشعر بالأمن نحو مستقبلي الوظيفي بالوزارة	68
1.11	4.08	التقدم المهني مرتبط بالانتماء السياسي بشكل كبير	72
1.14	4.06	صلاحيات ومسؤوليات العمل غير محددة	43
1.04	4.02	لا تتاح لي الفرصة للمشاركة في صنع القرارات	52
1.15	4.01	لا تتسم معايير تقييم الأداء بالوضوح	61
1.15	3.97	الاستمرار في العمل نابع من عدم وجود فرص أخرى	71
1.05	3.94	تعدد الإجراءات الإدارية تحول دون إتمام العمل	41
1.31	3.87	يتسم العمل في المؤسسة بالروتين الممل	42
1.26	3.68	يتم التلاعب بنتائج التقييم لابتزاز العاملين	66
1.24	3.61	لا تنتظر الإدارة إلى الاقتراحات والآراء التي أتقدم بها	53
1.21	3.57	تجهيزات مكان العمل (إضاءة وتهوية وتأثير) غير صحية	37
1.33	3.55	الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين	49
1.31	3.52	أنتلقى أوامر من أكثر من مسؤول واحد	46
1.40	3.50	ضغط العمل يحد من قدراتي على الوفاء بالتزاماتي	51
1.25	3.45	تتميز أجواء العمل " بالحساسية والمشاحنات"	39

جدول 16.4-ج.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

40	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من طاقتي	3.37	1.37
45	المهام المطلوب إنجازها في المديرية كبيرة	3.30	1.26
47	عدم وضوح النتائج المترتبة على العمل الذي أقوم به	3.24	1.34
50	خلافاتي الشخصية مع الإداريين تؤثر سلباً على عملي	3.08	1.40
48	وقت العمل المحدد لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني	3.05	1.23
38	يتسم مكان العمل بالازدحام	2.97	1.27
44	افتقر إلى المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	2.61	1.20

تشير النتائج الواردة في الجدول (16.4)، أن استجابات المبحوثين أخذت أعلى قيمة لها في الفقرة رقم (54) وهي: "لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل" بمتوسط حسابي مقداره (4.48)، تلاها في المقام الثاني الفقرة رقم (70) وهي: "فرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء"، بمتوسط حسابي (4.45)، تلاها في المقام الثالث الفقرة رقم (58) وهي: "الأجور الإضافية لا تمنح وفق أسس موضوعية"، بمتوسط حسابي (4.34)، تلاها في المقام الرابع الفقرة رقم (59) وهي: "لا تقدم الوزارة امتيازات مماثلة للمؤسسات الأخرى"، بمتوسط حسابي (4.31)، ثم جاء في المقام الخامس الفقرة رقم (56) وهي: "لا أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي المبذول"، بمتوسط حسابي (4.28)، ثم جاء في المقام السادس الفقرة رقم (62) وهي: "عدم كفاءة القائمين على تقييم الموظف"، بمتوسط حسابي (4.27).

وقد كانت أقل قيمة لاستجابات المبحوثين تعود للفقرة رقم (44) وهي: "افتقر إلى المعلومات اللازمة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (2.61)، والفقرة رقم (38) وهي: "يتسم مكان العمل بالازدحام"، بمتوسط حسابي مقداره (2.97)، ثم الفقرة رقم (48) وهي: "وقت العمل المحدد لا يسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني"، بمتوسط حسابي مقداره (3.05)، ثم الفقرة رقم (50) وهي: "خلافاتي الشخصية مع الإداريين تؤثر سلباً على عملي" بمتوسط حسابي مقداره

(3.08)، تلاها الفقرة (47) وهي: "عدم وضوح النتائج المترتبة على العمل الذي أقوم به" بمتوسط حسابي مقداره (3.24)، ثم الفقرة رقم (45) وهي "المهام المطلوب إنجازها في المديرية كبيرة"، بمتوسط حسابي "منخفض" مقداره (3.30).

2.4 عرض نتائج فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج فرضيات الدراسة كل على حدة، وفيما يأتي بيان ذلك:

1.2.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

ولفحص الفرضية والتحقق من صحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، (t-Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، والجدول من (17.4) إلى (31.4) توضح ذلك.

- متغير الجنس: لفحص دلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار (ت) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 17.4: نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	95	2.47	0.69	153	0.137	0.891
	أنثى	60	2.49	0.73			
القيادة	ذكر	95	2.77	0.72	153	0.886	0.377
	أنثى	60	2.88	0.75			
الاتصال والعلاقات	ذكر	95	2.69	0.74	153	0.495	0.621
	أنثى	60	2.76	0.94			
نظم وإجراءات العمل	ذكر	95	2.63	0.76	153	0.340	0.735
	أنثى	60	2.67	0.90			
المكافأة والعقاب.	ذكر	95	1.86	0.66	153	2.111	*0.036
	أنثى	60	1.64	0.55			
التقدم والنمو المهني.	ذكر	95	2.19	0.83	153	2.004	*0.047
	أنثى	60	1.19	0.74			
الدرجة الكلية	ذكر	95	2.43	0.57	153	3.44	0.731
	أنثى	60	2.40	0.58			

ذات دلالة إحصائية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس في مجالي: المكافأة والعقاب، والتقدم والنمو المهني. في حين وجدت الدلالة الإحصائية في باقي المجالات حسب متغير الجنس أكبر من (0.05).

وتبين من الجدول (17.4) أن الفروق كانت لصالح الذكور، إذ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمناخ التنظيمي لدى الذكور بلغ (2.43) مقابل (2.40) لدى الإناث، كما أن المتوسطات الحسابية

لاستجابات الذكور كانت متفاوتة بين مجالات المناخ التنظيمي الست، تارة لصالح الذكور وأخرى لصالح الإناث.

- متغير الحالة الاجتماعية: لتقدير واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 18.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.67	2.47	44	أعزب	الهيكل التنظيمي
0.74	2.49	103	متزوج	
0.50	2.77	8	غير ذلك	
0.66	2.88	44	أعزب	القيادة
0.67	2.69	103	متزوج	
0.60	2.76	8	غير ذلك	
0.67	2.63	44	أعزب	الاتصال والعلاقات
0.83	2.67	103	متزوج	
1.03	1.86	8	غير ذلك	
0.79	1.64	44	أعزب	نظم وإجراءات العمل
0.84	2.19	103	متزوج	
0.67	1.19	8	غير ذلك	
0.47	2.43	44	أعزب	المكافأة والعقاب
0.66	2.40	103	متزوج	
0.58	2.47	8	غير ذلك	
0.75	2.49	44	أعزب	التقدم والنمو المهني

جدول 18.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.79	2.77	103	متزوج	التقدم والنمو المهني
0.64	2.88	8	غير ذلك	
0.50	2.69	44	أعزب	الدرجة الكلية
0.59	2.76	103	متزوج	
0.49	2.63	8	غير ذلك	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية كانت أعلى قيمة لدى المتزوجين بمتوسط حسابي (2.76)، تلاها لدى العزاب بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيراً لدى المطلقين والأرامل بمتوسط حسابي (2.63)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي، حسب الحالة الاجتماعية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (19.4) يبين ذلك.

جدول 19.4-أ.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.934	0.059	0.03	2	0.06	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.05	152	76.08	داخل المجموعات	
			154	76.14	المجموع	
0.622	0.867	0.46	2	0.93	بين المجموعات	القيادة

جدول 19.4-ب.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
		0.54	152	81.38	داخل المجموعات	
			154	82.31	المجموع	
*0.008	4.955	0.44	2	6.74	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات
		0.67	152	90.18	داخل المجموعات	
			154	103.53	المجموع	
0.522	0.652	0.44	2	0.88	بين المجموعات	نظم وإجراءات العمل
		0.67	152	101.96	داخل المجموعات	
			154	102.84	المجموع	
*0.005	5.589	2.08	2	4.16	بين المجموعات	المكافأة والعقاب
		0.37	152	56.18	داخل المجموعات	
			154	60.34	المجموع	
*0.001	6.796	4.86	2	8.15	بين المجموعات	التقدم والنمو المهني
		0.60	152	91.16	داخل المجموعات	
			154	99.31	المجموع	
*0.036	3.392	1.07	2	2.14	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.32	152	47.67	داخل المجموعات	
			154	49.81	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (19.4)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) على جميع مجالات المناخ التنظيمي، وكذلك على الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي السائد، حسب متغير الحالة الاجتماعية، باستثناء مجالات: الهيكل التنظيمي، والقيادة، ونظم وإجراءات العمل، حيث وجدت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، ولإيجاد مصدر هذه الفروق فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية في درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد حسب متغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو موضح في الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	غير ذلك
الاتصال والعلاقات	أعزب	2.63	*0.902
	متزوج	2.67	*0.918
	غير ذلك	1.86	
المكافأة والعقاب	أعزب	2.43	*0.608
	متزوج	2.40	*0.628
	غير ذلك	2.47	
التقدم والنمو المهني	أعزب	2.49	*1.093
	متزوج	2.77	*0.969
	غير ذلك	2.88	
الدرجة الكلية	أعزب	2.69	*0.561
	متزوج	2.76	*0.493
	غير ذلك	2.63	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (20.4)، إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية في مجال الاتصال والعلاقات وحسب متغير الحالة الاجتماعية، كانت بين أعزب بمتوسط حسابي (2.63) وفئة غير ذلك بمتوسط حسابي (1.86) لصالح أعزب، وأشارت أيضا وعلى نفس المجال إلى وجود فروق ما بين متزوج بمتوسط حسابي (2.67) وغير ذلك بمتوسط حسابي (1.86) لصالح متزوج.

كما أن المقارنات أشارت إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال المكافأة والعقاب حسب متغير الحالة الاجتماعية، كانت أيضاً بين أعزب بمتوسط حسابي (2.43) وغير ذلك بمتوسط حسابي (2.47) لصالح غير ذلك، وأشارت أيضاً وعلى نفس المجال إلى وجود فروق ما بين متزوج بمتوسط حسابي (2.40) وفئة غير ذلك بمتوسط حسابي (2.47) لصالح فئة غير ذلك. وتشير المقارنات إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال التقدم والنمو المهني حسب متغير الحالة الاجتماعية، كانت أيضاً بين أعزب بمتوسط حسابي (2.49) وغير ذلك بمتوسط حسابي (2.88) لصالح غير ذلك، وأشارت أيضاً وعلى نفس المجال إلى وجود فروق ما بين متزوج بمتوسط حسابي (2.77) وفئة غير ذلك بمتوسط حسابي (2.88) لصالح فئة غير ذلك.

- متغير الخبرة: لتقدير واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير الخبرة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 1.21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	أقل من (5) سنوات	25	2.55	0.559
	(5-10) سنوات	70	2.45	0.755
	أكثر من (10) سنوات	60	2.48	0.703
القيادة	أقل من (5) سنوات	25	2.82	0.628
	(5-10) سنوات	70	2.84	0.746
	أكثر من (10) سنوات	60	2.78	0.762
الاتصال والعلاقات	أقل من (5) سنوات	25	2.67	0.624
	(5-10) سنوات	70	2.73	0.912
	أكثر من (10) سنوات	60	2.72	0.788
نظم وإجراءات العمل	أقل من (5) سنوات	25	2.70	0.727
	(5-10) سنوات	70	2.65	0.837
	أكثر من (10) سنوات	60	2.62	0.840

جدول 21.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

0.573	1.85	25	أقل من (5) سنوات	المكافأة والعقاب
0.533	1.61	70	(5-10)سنوات	
0.707	1.94	60	أكثر من (10) سنوات	
0.801	2.32	25	أقل من (5) سنوات	التقدم والنمو المهني
0.725	1.96	70	(5-10)سنوات	
0.874	2.08	60	أكثر من (10) سنوات	
0.495	2.50	25	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.557	2.37	70	(5-10)سنوات	
0.619	2.44	60	أكثر من (10) سنوات	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة كانت بشكل عام لدى أفراد العينة الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات بمتوسط حسابي (2.50)، تلاها أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم أكثر من (10) سنوات بمتوسط حسابي (2.44)، أخيراً أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات بمتوسط حسابي (2.37)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فرواق بين استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي، حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (22.4) يبين ذلك.

جدول 22.4.أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.182	2	0.090	0.183	0.833
	داخل المجموعات	75.95	152	0.500		
	المجموع	76.13	154			

جدول 22.4.ب:نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	0.101	2	0.05	0.093	0.911
	داخل المجموعات	82.21	152	0.541		
	المجموع	82.31	154			
الاتصال والعلاقات	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.049	0.952
	داخل المجموعات	103.45	152	0.681		
	المجموع	103.52	154			
المكافأة والعقاب	بين المجموعات	3.60	2	1.799	4.788	*0.010
	داخل المجموعات	56.74	152	0.376		
	المجموع	60.34	154			
التقدم والنمو المهني	بين المجموعات	2.47	2	1.235	1.938	0.174
	داخل المجموعات	96.84	152	0.637		
	المجموع	99.31	154			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.357	2	0.178	0.544	0.581
	داخل المجموعات	49.46	152	0.328		
	المجموع	49.81	154			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجال: المكافأة والعقاب حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أقل من (0.05) ، وهي دالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (23.4) يوضح ذلك.

جدول 23.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

المقارنات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10
المكافأة والعقاب	أقل من (5)	1.85	*0.327
	(5-10)سنوات	1.61	
	أكثر من (10)	1.94	

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (23.4) إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال المكافأة والعقاب لدى الباحثين حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين فئة أقل من (5) سنوات بمتوسط حسابي (1.85)، وفئة أكثر من (10) سنوات بمتوسط حسابي (1.94) لصالح أكثر من (10) سنوات.

- متغير المؤهل العلمي: لتقدير واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	ثانوي فاقل	14	2.44	0.671
	دبلوم	63	2.40	0.701
	بكالوريوس	67	2.61	0.708
	ماجستير فأعلى	11	2.69	0.748
القيادة.	ثانوي فاقل	14	2.79	0.780
	دبلوم	63	2.76	0.667
	بكالوريوس	67	2.89	0.780
	ماجستير فأعلى	11	2.74	0.780

جدول 24.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

0.945	2.50	14	ثانوي فاقل	الاتصال والعلاقات
0.866	2.75	63	دبلوم	
0.783	2.75	67	بكالوريوس	
0.640	2.64	11	ماجستير فأعلى	
0.872	2.30	14	ثانوي فاقل	نظم وإجراءات العمل
0.842	2.59	63	دبلوم	
0.801	2.72	67	بكالوريوس	
0.574	2.58	11	ماجستير فأعلى	
0.533	1.60	14	ثانوي فاقل	المكافأة والعقاب
0.596	1.76	63	دبلوم	
0.692	1.79	67	بكالوريوس	
0.491	1.98	11	ماجستير فأعلى	
0.694	1.83	14	ثانوي فاقل	التقدم والنمو المهني
0.826	2.13	63	دبلوم	
0.818	2.06	67	بكالوريوس	
0.730	1.95	11	ماجستير فأعلى	
0.575	2.24	14	ثانوي فاقل	الدرجة الكلية
0.576	2.41	63	دبلوم	
0.586	2.47	67	بكالوريوس	
0.416	2.43	11	ماجستير فأعلى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (24.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي بشكل عام كانت لدى أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس بمتوسط حسابي (2.47)، تلاها حملة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (2.43)، تلاها حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.41)، وأخيراً حملة الثانوية فما دون بمتوسط حسابي (2.24)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ

التنظيمي، حسب المؤهلات العلمية، قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (25.4)
يبين ذلك.

جدول 25.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ
التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.582	0.654	0.325	3	0.976	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.498	151	75.16	داخل المجموعات	
			154	76.13	المجموع	
0.775	0.369	0.200	3	0.599	بين المجموعات	القيادة
		0.541	151	81.71	داخل المجموعات	
			154	82.31	المجموع	
0.741	0.417	0.284	3	0.851	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات
		0.680	151	102.67	داخل المجموعات	
			154	103.52	المجموع	
0.601	0.613	1.064	3	3.19	بين المجموعات	نظم وإجراءات العمل
		0.660	151	99.66	داخل المجموعات	
			154	102.84	المجموع	
0.516	0.764	0.303	3	0.909	بين المجموعات	المكافأة والعقاب
		0.396	151	59.43	داخل المجموعات	
			154	60.34	المجموع	
0.608	0.613	0.398	3	1.195	بين المجموعات	التقدم والنمو المهني.
		0.650	151	98.117	داخل المجموعات	
			154	99.311	المجموع	
0.622	0.591	0.194	3	0.582	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.328	151	49.23	داخل المجموعات	
			154	49.81	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4)، إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات واقع المناخ التنظيمي، حسب متغير المؤهل العلمي، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، وذلك لأن الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

- متغير المسمى الوظيفي: لتقدير واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 26.4.1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	مدير	34	2.57	0.761
	نائب مدير	34	2.50	0.692
	رئيس قسم	34	2.60	0.724
	اقل من ذلك	53	2.31	0.649
القيادة	مدير	34	2.90	0.788
	نائب مدير	34	2.76	0.723
	رئيس قسم	34	2.78	0.734
	اقل من ذلك	53	2.82	0.713
الاتصال والعلاقات	مدير	34	2.78	0.693
	نائب مدير	34	2.78	1.01
	رئيس قسم	34	2.79	0.93
	اقل من ذلك	53	2.59	0.67
نظم وإجراءات العمل	مدير	34	2.70	0.75
	نائب مدير	34	2.50	0.82
	رئيس قسم	34	2.65	0.96
	اقل من ذلك	53	2.63	0.75

جدول 26.4 ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

0.78	2.04	34	مدير	المكافأة والعقاب
0.55	1.72	34	نائب مدير	
0.56	1.76	34	رئيس قسم	
0.57	1.64	53	اقل من ذلك	
0.95	2.27	34	مدير	التقدم والنمو المهني
0.75	2.03	34	نائب مدير	
0.73	2.14	34	رئيس قسم	
0.76	1.90	53	اقل من ذلك	
0.64	2.56	34	مدير	الدرجة الكلية
0.52	2.38	34	نائب مدير	
0.63	2.45	34	رئيس قسم	
0.46	2.33	53	اقل من ذلك	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (26.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي بشكل عام كانت لدى أفراد العينة الذين مساهم الوظيفي مديرا بمتوسط حسابي (2.56)، تلاها رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (2.45)، ومن ثم نواب المديرين بمتوسط حسابي (2.38)، وأخيرا الأقل من ذلك بمتوسط حسابي (2.33)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي، حسب المسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (27.4) يبين ذلك.

جدول 27.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ

التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.261	1.35	0.662	3	1.99	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.491	151	74.15	داخل المجموعات	
			154	76.14	المجموع	
0.874	0.232	0.126	3	0.377	بين المجموعات	القيادة
		0.543	151	81.93	داخل المجموعات	
			154	82.31	المجموع	
0.576	0.663	0.448	3	1.35	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات
		0.677	151	102.18	داخل المجموعات	
			154	103.52	المجموع	
0.533	0.734	0.492	3	1.48	بين المجموعات	نظم وإجراءات العمل
		0.671	151	101.36	داخل المجموعات	
			154	102.84	المجموع	
*0.028	3.105	1.176	3	3.53	بين المجموعات	لمكافأة والعقاب
		0.379	151	56.81	داخل المجموعات	
			154	60.34	المجموع	
0.211	1.523	0.972	3	2.92	بين المجموعات	التقدم والنمو المهني
		0.638	151	96.40	داخل المجموعات	
			154	99.31	المجموع	
0.303	1.224	0.397	3	1.19	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.324	151	48.62	داخل المجموعات	
			154	49.81	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجال: المكافأة والعقاب حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أقل من (0.05) ، وهي دالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (28.4) يوضح ذلك.

جدول 28.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	أقل من ذلك
المكافأة والعقاب	مدير	2.04	*0.405
	نائب مدير	1.72	
	رئيس قسم	1.76	
	أقل من ذلك	1.64	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (28.4) إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال المكافأة والعقاب لدى المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي، كانت بين مسمى مدير بمتوسط حسابي (2.40) ومسمى رئيس شعبة فأقل بمتوسط حسابي (1.64) لصالح مدير.

- متغير مكان العمل: لتقدير واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير مكان العمل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 1.29.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	رام الله	70	2.40	0.75
	القدس	17	2.33	0.77
	بيت لحم	25	2.57	0.71
	الخليل	43	2.60	0.56

جدول 29.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل.

0.67	2.72	70	رام الله	القيادة
0.77	2.56	17	القدس	
0.69	3	25	بيت لحم	
0.64	2.96	43	الخليل	
0.85	2.87	70	رام الله	الاتصال والعلاقات
0.74	2.58	17	القدس	
0.79	2.85	25	بيت لحم	
0.75	2.44	43	الخليل	
0.69	2.77	70	رام الله	نظم وإجراءات العمل
0.68	2.33	17	القدس	
0.90	2.76	25	بيت لحم	
0.96	2.50	43	الخليل	
0.70	1.92	70	رام الله	المكافأة والعقاب
0.56	1.62	17	القدس	
0.59	1.72	25	بيت لحم	
0.49	1.64	43	الخليل	
0.77	2.30	70	رام الله	التقدم والنمو المهني
0.78	2.05	17	القدس	
0.83	2.00	25	بيت لحم	
0.74	1.72	43	الخليل	
0.59	2.50	70	رام الله	الدرجة الكلية
0.59	2.24	17	القدس	
0.56	2.48	25	بيت لحم	
0.52	2.31	43	الخليل	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل بشكل عام كانت لدى موظفي مديرية رام الله بمتوسط حسابي (2.50)، تلاها العاملون بمديرية بيت لحم بمتوسط حسابي (2.48)، ومن ثم العاملون في مديرية الخليل بمتوسط حسابي (2.31)، أخيرا العاملون بمديرية القدس بمتوسط حسابي (2.24)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي، حسب متغير مكان العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (30.4) يبين ذلك.

جدول 30.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.379	1.036	0.512	3	1.54	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.494	151	74.60	داخل المجموعات	
			154	76.14	المجموع	
0.080	2.301	1.20	3	3.60	بين المجموعات	القيادة
		0.521	151	78.71	داخل المجموعات	
			154	82.31	المجموع	
*0.035	2.94	1.91	3	5.72	بين المجموعات	الاتصال والعلاقات
		0.648	151	97.81	داخل المجموعات	
			154	103.52	المجموع	
0.110	2.04	1.337	3	4.01	بين المجموعات	نظم وإجراءات العمل
		0.654	151	98.82	داخل المجموعات	
			154	102.84	المجموع	
0.072	2.38	0.913	3	2.74	بين المجموعات	المكافأة والعقاب
		0.384	151	57.60	داخل المجموعات	
			154	60.34	المجموع	
*0.003	4.37	2.976	3	8.93	بين المجموعات	التقدم والنمو المهني
		0.599	151	90.38	داخل المجموعات	
			154	99.31	المجموع	
0.170	1.70	0.545	3	1.63	بين المجموعات	لدرجة الكلية
		0.321	151	48.18	داخل المجموعات	
			154	49.81	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (30.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجالي: الاتصال والعلاقات، ومجال التقدم والنمو المهني حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذين المجالين أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (31.4) يوضح ذلك.

جدول 31.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	الخليل
الاتصال والعلاقات	رام الله	2.87	*0.430
	القدس	2.58	
	بيت لحم	2.85	
	الخليل	2.44	
التقدم والنمو المهني	رام الله	2.30	*0.575
	القدس	2.05	
	بيت لحم	2.00	
	الخليل	1.72	

ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (31.4) إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال الاتصال والعلاقات لدى المبحوثين حسب متغير مكان العمل، كانت بين منطقة رام الله بمتوسط حسابي (2.87) ومنطقة الخليل بمتوسط حسابي (2.44)، لصالح منطقة رام الله، كما أن المقارنات أشارت إلى أن الفروق في واقع المناخ التنظيمي في مجال التقدم والنمو المهني حسب متغير مكان العمل، كانت أيضاً بين منطقة رام الله بمتوسط حسابي (2.30) ومنطقة الخليل بمتوسط حسابي (1.72)، لصالح منطقة رام الله.

2.2.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثانية:

وتنص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

ولفحص الفرضية والتحقق من صحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، والجدول من (32.4) إلى (47.4) توضح ذلك.

- متغير الجنس: لفحص دلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة وفقا لمتغير الجنس فقد تم استخدام اختبار(ت) والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 32.4-1: نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
اختلال طبيعة وظروف العمل	ذكر	95	3.48	153	0.71	0.926	0.356
	أنثى	60	3.59		0.79		
غموض الدور	ذكر	95	3.28	153	0.70	0.253	0.801
	أنثى	60	3.32		0.89		
بيئة العمل	ذكر	95	3.70	153	0.82	0.322	0.748
	أنثى	60	3.73		0.84		
نظم الأجور والرواتب	ذكر	95	4.16	153	0.70	2.36	*0.019
	أنثى	60	4.41		0.56		

جدول 32.4-ب.: نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	ذكور	95	3.99	153	0.81	1.04	0.300
	أنثى	60	4.14		0.90		
المستقبل والأمن الوظيفي	ذكر	95	4.06	153	0.71	2.36	*0.20
	أنثى	60	4.33		0.66		
الدرجة الكلية لضغوط العمل	ذكر	95	3.78	153	0.59	1.40	0.164
	أنثى	60	3.91		0.59		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (32.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل حسب متغير الجنس، في مجالي: نظم الأجور والرواتب، والمستقبل والأمن الوظيفي. في حين وجدت الدلالة الإحصائية في باقي المجالات الأخرى حسب متغير الجنس أكبر من (0.05).

وتبين من الجدول (32.4) أن الفروق كانت لصالح الإناث، إذ أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لضغوط العمل لدى الإناث بلغ (3.91) مقابل (3.78) لدى الذكور، كما أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الإناث على جميع المجالات كانت أكبر من المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور.

- متغير الحالة الاجتماعية: لتقدير مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اختلال طبيعة وظروف العمل	أعزب	44	3.67	0.70
	متزوج	103	3.51	0.70
	غير ذلك	8	2.95	1.11
غموض الدور	أعزب	44	3.32	0.75
	متزوج	103	3.35	0.74
	غير ذلك	8	2.54	0.95
بيئة العمل	أعزب	44	3.79	0.76
	متزوج	103	3.73	0.83
	غير ذلك	8	3	0.88
نظم الأجور والرواتب	أعزب	44	4.35	0.56
	متزوج	103	4.23	0.70
	غير ذلك	8	3.98	0.62
تقييم الأداء	أعزب	44	4.12	0.76
	متزوج	103	4.11	0.84
	غير ذلك	8	2.91	0.58
المستقبل والأمن الوظيفي	أعزب	44	4.26	0.66
	متزوج	103	4.19	0.67
	غير ذلك	8	3.35	0.94
الدرجة الكلية	أعزب	44	3.91	0.54
	متزوج	103	3.84	0.56
	غير ذلك	8	3.12	0.75

تشير المعطيات الواردة في الجدول (33.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية كانت أعلى قيمة لدى العزاب بمتوسط حسابي (3.91)، تلاها في المقام الثاني المتزوجون بمتوسط حسابي (3.84)، وأخيرا فئة غير ذلك بمتوسط حسابي (3.12)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (34.4) يوضح ذلك.

جدول 34.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.041	3.26	1.73	2	3.47	بين المجموعات	اختلال طبيعة وظروف العمل
		0.531	152	80.74	داخل المجموعات	
			154	84.21	المجموع	
*0.017	4.18	2.42	2	4.83	بين المجموعات	غموض الدور
		0.578	152	87.90	داخل المجموعات	
			154	92.74	المجموع	
*0.040	3.28	2.16	2	4.33	بين المجموعات	بيئة العمل
		0.66	152	100.18	داخل المجموعات	
			154	104.50	المجموع	
0.298	1.22	0.536	2	1.07	بين المجموعات	نظم الأجور والرواتب
		0.439	152	66.33	داخل المجموعات	
			154	67.40	المجموع	
*0.000	8.33	5.44	2	10.89	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.653	152	99.31	داخل المجموعات	
			154	110.20	المجموع	
*0.003	6.15	2.87	2	5.74	بين المجموعات	المستقبل والأمن الوظيفي
		0.466	152	70.79	داخل المجموعات	
			154	76.52	المجموع	
*0.002	6.70	2.18	2	4.35	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.325	152	46.11	داخل المجموعات	
			154	53.47	المجموع	

• ذات دلالة إحصائية

تشير البيانات الواردة في الجدول (34.4)، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، في مستوى ضغوط لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية ، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات مستوى ضغوط العمل لدى المبحوثين حسب

متغير الحالة الاجتماعية، باستثناء مجال: نظم الأجور والرواتب حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أكبر من (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (35.4) يوضح ذلك.

جدول 35.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة مستوى ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	غير ذلك
اختلال ظروف وطبيعة العمل	أعزب	3.67	*0.708
	متزوج	3.51	
	غير ذلك	2.95	
غموض الدور	أعزب	3.32	*0.777
	متزوج	3.35	*0.805
	غير ذلك	2.54	
بيئة العمل	أعزب	3.79	*0.788
	متزوج	3.73	*0.727
	غير ذلك	3	
تقييم الأداء	أعزب	4.12	*1.202
	متزوج	4.11	*1.193
	غير ذلك	2.91	
المستقبل والأمن الوظيفي	أعزب	4.26	*0.907
	متزوج	4.19	*0.837
	غير ذلك	3.35	
الدرجة الكلية	أعزب	3.91	*0.749
	متزوج	3.84	*0.724
	غير ذلك	3.12	

• ذات دلالة إحصائية

تشير البيانات الواردة في الجدول (35.4)، إلى أن الفروق في مستوى ضغوط العمل، في مجال اختلال طبيعة وظروف العمل لدى المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية، كانت بين أعزب

بمتوسط حسابي (3.91) وفئة غير ذلك بمتوسط حسابي (2.12)، لصالح أعزب، كما أن المقارنات أشارت إلى أن الفروق في درجة مستوى ضغوط العمل في مجالات: غموض الدور، وبيئة العمل، وتقييم الأداء، والمستقبل والأمن الوظيفي حسب نفس المتغير، كانت أيضاً بين أعزب و فئة غير ذلك، لصالح أعزب، وعلى الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.91) مقابل (3.12) لدى فئة غير ذلك، إضافة إلى وجود فروق على نفس المجال بين متزوج وفئة غير ذلك، لصالح متزوج، وعلى الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.84) مقابل (3.12) لدى فئة غير ذلك.

- متغير سنوات الخبرة: لتقدير مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقاً لمتغير الخبرة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 36.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اختلال طبيعة وظروف العمل	أقل من (5) سنوات	25	3.55	0.59
	(5-10) سنوات	70	3.58	0.90
	أكثر من (10) سنوات	60	3.46	0.56
غموض الدور	أقل من (5) سنوات	25	3.20	0.63
	(5-10) سنوات	70	3.34	0.89
	أكثر من (10) سنوات	60	3.27	0.68
بيئة العمل	أقل من (5) سنوات	25	3.67	0.85
	(5-10) سنوات	70	3.78	0.91
	أكثر من (10) سنوات	60	3.64	0.70
نظم الأجور والرواتب	أقل من (5) سنوات	25	4.03	0.71
	(5-10) سنوات	70	4.40	0.61
	أكثر من (10) سنوات	60	4.16	0.68
تقييم الأداء	أقل من (5) سنوات	25	3.70	0.88
	(5-10) سنوات	70	4.25	0.83
	أكثر من (10) سنوات	60	3.96	0.80

جدول 36.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.70	3.97	25	أقل من (5) سنوات	المستقبل والأمن الوظيفي
0.75	4.25	70	(5-10) سنوات	
0.64	4.15	60	أكثر من (10) سنوات	
0.55	3.68	25	أقل من (5) سنوات	الدرجة الكلية
0.67	3.93	70	(5-10) سنوات	
0.48	3.78	60	أكثر من (10) سنة	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36.4)، إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة، كانت لدى الموظفين الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات بمتوسط حسابي (3.93)، تلاها الموظفون الذين سنوات خبرتهم فوق (10) سنوات بمتوسط حسابي (3.78)، وأخيرا الموظفون الذين سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات بمتوسط حسابي (3.68)، ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة، تم استخدام نتائج تحليل التباين الأحادي والجدول (37.4) يوضح ذلك.

جدول 37.4-أ.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.620	0.479	0.264	2	0.527	بين المجموعات	اختلال طبيعة وظروف العمل
		0.551	152	83.69	داخل المجموعات	
			154	84.21	المجموع	
0.727	0.320	0.195	2	0.389	بين المجموعات	غموض الدور
		0.608	152	92.35	داخل المجموعات	
			154	92.74	المجموع	

جدول 37.4-ب.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

0.605	0.504	0.344	2	0.668	بين المجموعات	بيئة العمل
		0.683	152	103.82	داخل المجموعات	
			154	104.51	المجموع	
*0.023	3.87	1.644	2	3.28	بين المجموعات	نظم الأجور والرواتب
		0.425	152	64.11	داخل المجموعات	
			154	67.40	المجموع	
*0.010	4.71	3.22	2	6.44	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.688	152	103.77	داخل المجموعات	
			154	110.20	المجموع	
0.238	1.45	0.716	2	1.43	بين المجموعات	المستقبل والأمن الوظيفي
		0.494	152	75.09	داخل المجموعات	
			154	76.52	المجموع	
0.143	1.97	0.681	2	1.36	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.345	152	52.11	داخل المجموعات	
			154	53.47	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (37.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) ، في مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات ضغوط العمل لدى المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، باستثناء مجالي: نظم الأجور والرواتب، و تقييم الأداء حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذين المجالين أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (38.4) يوضح ذلك.

جدول 38.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة مستوى ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

المقارنات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	(10-5)
نظم الأجور والرواتب	أقل من (5) سنوات	4.03	*0.375
	(10-5) سنوات	4.40	
	أكثر من (10) سنوات	4.16	
تقييم الأداء	أقل من (5) سنوات	3.70	*0.559
	(10-5) سنوات	4.25	
	أكثر من (10) سنوات	3.96	

• ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (38.4)، إلى أن الفروق في درجة مستوى ضغوط العمل في مجال نظم الأجور والرواتب لدى المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين فئة أقل من (5) سنوات، وفئة (10-5) سنوات لصالح فئة من (10-5) سنوات، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى قيمة بمتوسط حسابي (4.40) مقابل (4.03) لدى فئة أقل من (5) سنوات.

كما أن المقارنات أشارت إلى أن الفروق في درجة مستوى ضغوط العمل في مجال تقييم الأداء لدى المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين فئة أقل من (5) سنوات، وفئة (10-5) سنوات لصالح فئة من (10-5) سنوات، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى قيمة بمتوسط حسابي (4.25) مقابل (3.70) لدى فئة أقل من (5) سنوات.

• متغير المؤهل العلمي: لتقدير مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير المؤهل العلمي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 39.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.63	3.85	14	ثانوي فاقل	اختلال طبيعة وظروف العمل
0.74	3.50	63	دبلوم	
0.75	3.53	67	بكالوريوس	
0.77	3.30	14	ماجستير فأعلى	
0.67	3.65	63	ثانوي فاقل	غموض الدور
0.83	3.44	67	دبلوم	
0.72	3.15	14	بكالوريوس	
0.62	2.93	63	ماجستير فأعلى	
0.94	4.01	67	ثانوي فاقل	بيئة العمل
0.92	3.71	14	دبلوم	
0.69	3.68	63	بكالوريوس	
0.82	3.39	67	ماجستير فأعلى	
0.66	4.39	14	ثانوي فاقل	نظم الأجور والرواتب
0.61	4.31	63	دبلوم	
0.70	4.24	67	بكالوريوس	
0.71	3.88	14	ماجستير فأعلى	
0.95	4.11	63	ثانوي فاقل	تقييم الأداء
0.91	4.08	67	دبلوم	
0.79	4.05	14	بكالوريوس	
0.78	3.83	63	ماجستير فأعلى	
0.58	4.43	67	ثانوي فاقل	المستقبل والأمن الوظيفي
0.79	4.11	14	دبلوم	
0.62	4.21	63	بكالوريوس	
0.71	3.92	67	ماجستير فأعلى	
0.60	4.07	14	ثانوي فاقل	الدرجة الكلية
0.64	3.85	63	دبلوم	
0.51	3.81	67	بكالوريوس	
0.63	3.55	14	ماجستير فأعلى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (39.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب المؤهلات العلمية كانت أعلى نسبة لدى الموظفين الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوي فأقل بمتوسط حسابي (4.07)، تلاها حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (3.85)، ومن ثم حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (3.81)، وأخيرا حملة الماجستير فأعلى بمتوسط حسابي (3.55)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل حسب المؤهلات العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (40.4) يوضح ذلك.

جدول 40.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.295	1.25	0.679	3	2.036	بين المجموعات	اختلال طبيعة وظروف العمل
		0.544	151	82.18	داخل المجموعات	
			154	84.21	المجموع	
*0.019	3.41	1.96	3	5.89	بين المجموعات	غموض الدور
		0.575	151	86.85	داخل المجموعات	
			154	92.73	المجموع	
0.204	1.55	0.676	3	2.02	بين المجموعات	نظم الأجور والرواتب
		0.436	151	65.37	داخل المجموعات	
			154	67.40	المجموع	
0.835	0.287	0.209	3	0.626	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.726	151	109.58	داخل المجموعات	
			154	110.20	المجموع	
0.266	1.33	0.658	3	1.97	بين المجموعات	المستقبل والأمن الوظيفي
		0.494	151	74.55	داخل المجموعات	
			154	76.52	المجموع	
0.167	1.71	0.591	3	1.77	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.345	151	51.70	داخل المجموعات	
			154	53.47	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (40.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات ضغوط العمل لدى المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال: غموض الدور حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (41.4) يوضح ذلك.

جدول 41.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة مستوى ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير
غموض الدور	ثانوي فأقل	3.65	*0.51	*0.72
	دبلوم	3.44		*0.50
	بكالوريوس	3.15		
	ماجستير	2.93		

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (41.4) إلى أن الفروق في مستوى ضغوط العمل في مجال غموض الدور لدى المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، كانت بين ثانوي فأقل، وفئة البكالوريوس والماجستير لصالح ثانوي فأقل، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.65)، مقابل (3.15)، لدى فئة البكالوريوس و بمتوسط حسابي (2.93)، لدى فئة الماجستير، وأشارت أيضا إلى وجود فروق بين فئة الدبلوم، وفئة الماجستير لصالح الدبلوم، الذين كانت درجة التقييم لديهم أعلى قيمة بمتوسط حسابي (3.44) مقابل (2.93) لدى فئة الماجستير.

- متغير المسمى الوظيفي: لتقدير مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 42.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.65	3.27	34	مدير	اختلال طبيعة وظروف العمل
0.87	3.59	34	نائب مدير	
0.55	3.70	34	رئيس قسم	
0.77	3.53	53	أقل من ذلك	
0.68	3.03	34	مدير	غموض الدور
0.89	3.27	34	نائب مدير	
0.70	3.46	34	رئيس قسم	
0.77	3.37	53	أقل من ذلك	
0.69	3.51	34	مدير	بيئة العمل
0.91	3.58	34	نائب مدير	
0.78	3.81	34	رئيس قسم	
0.86	3.83	53	أقل من ذلك	
0.74	3.98	34	مدير	نظم الأجور والرواتب
0.66	4.26	34	نائب مدير	
0.67	4.26	34	رئيس قسم	
0.56	4.41	53	أقل من ذلك	
0.82	3.72	34	مدير	تقييم الأداء
0.87	4.06	34	نائب مدير	
0.73	4.18	34	رئيس قسم	
0.88	4.17	53	أقل من ذلك	
0.72	3.93	34	مدير	المستقبل والأمن الوظيفي
0.79	4.12	34	نائب مدير	
0.57	4.15	34	رئيس قسم	
0.68	4.34	53	أقل من ذلك	
0.54	3.57	34	مدير	الدرجة الكلية
0.70	3.18	34	نائب مدير	
0.47	3.93	34	رئيس قسم	
0.58	3.93	53	أقل من ذلك	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (42.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي كانت أعلى قيمة لدى رؤساء الأقسام بمتوسط حسابي (3.93)، تلاها فئة الأقل من ذلك بمتوسط حسابي (3.93)، تلاها المديرين بمتوسط حسابي (3.57)، وأخيرا نواب المدراء بمتوسط حسابي (3.18)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول (43.4)، يوضح ذلك.

جدول 43.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط

العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.107	2.06	1.10	3	3.32	بين المجموعات	اختلال طبيعة وظروف العمل
		0.536	151	80.89	داخل المجموعات	
			154	84.21	المجموع	
0.110	2.04	1.21	3	3.62	بين المجموعات	غموض الدور
		0.590	151	89.11	داخل المجموعات	
			154	92.74	المجموع	
0.222	1.48	0.997	3	2.99	بين المجموعات	بيئة العمل
		0.672	151	101.51	داخل المجموعات	
			154	104.50	المجموع	
*.027	3.14	1.33	3	3.98	بين المجموعات	نظم الأجور والرواتب
		0.423	151	63.41	داخل المجموعات	
			154	67.40	المجموع	
0.65	2.46	1.71	3	5.13	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.696	151	105.08	داخل المجموعات	
			154	110.20	المجموع	
0.62	2.50	1.21	3	3.62	بين المجموعات	المستقبل والأمن الوظيفي
		0.483	151	72.90	داخل المجموعات	
			154	76.52	المجموع	
*.028	3.12	1.046	3	3.137	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.336	151	50.34	داخل المجموعات	
			154	53.47	المجموع	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (43.4): إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في درجة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات ضغوط العمل لدى المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي، باستثناء مجال: نظم الأجور والرواتب حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائياً.

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (44.4) يوضح ذلك.

جدول 44.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة مستوى ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.

المقارنات	المديرية	المتوسط الحسابي	أقل من ذلك
نظم الأجور والرواتب	مدير	3.98	*0.440
	نائب مدير	4.26	
	رئيس قسم	4.26	
	أقل من ذلك	4.41	
الدرجة الكلية	مدير	3.57	*0.361
	نائب مدير	3.18	
	رئيس قسم	3.93	
	أقل من ذلك	3.93	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (44.4) إلى أن الفروق في درجة مستوى ضغوط العمل في مجال نظم الأجور والرواتب لدى المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي، كانت بين مسمى رئيس شعبة فأقل ومسمى مدير لصالح رئيس شعبة فأقل وعلى الدرجة الكلية، الذين كانت درجة التقييم الكلية لديهم بمتوسط حسابي (3.93) مقابل (3.57) لدى مسمى مدير.

- متغير مكان العمل: لتقدير مستوى ضغوط العمل السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وفقا لمتغير مكان العمل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 45.4-1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات الداخلية وسط وجنوب الضفة حول مستوى ضغوط العمل حسب مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.65	3.35	70	رام الله	اختلال طبيعة وظروف العمل
0.92	3.42	17	القدس	
0.82	3.51	25	بيت لحم	
0.65	3.87	43	الخليل	
0.72	3.15	70	رام الله	غموض الدور
0.92	3.09	17	القدس	
0.88	3.20	25	بيت لحم	
0.63	3.65	43	الخليل	
0.69	3.50	70	رام الله	بيئة العمل
0.92	3.47	17	القدس	
0.87	3.61	25	بيت لحم	
0.80	4.17	43	الخليل	
0.74	4.10	70	رام الله	نظم الأجور والرواتب
0.64	4.34	17	القدس	
0.60	4.30	25	بيت لحم	
0.52	4.43	43	الخليل	
0.75	3.87	70	رام الله	تقييم الأداء
0.93	3.66	17	القدس	
0.95	4.03	25	بيت لحم	
0.74	4.50	43	الخليل	
0.65	4.02	70	رام الله	المستقبل والأمن الوظيفي
0.91	3.92	17	القدس	
0.81	4.09	25	بيت لحم	
0.47	4.54	43	الخليل	

جدول 45.4-ب.: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.49	3.66	70	رام الله	الدرجة الكلية
0.75	3.65	17	القدس	
0.65	3.79	25	بيت لحم	
0.47	4.19	43	الخليل	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (45.4) إلى أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل كانت أعلى قيمة لدى الموظفين في مديرية الخليل بمتوسط حسابي (4.19)، تلاها الموظفون في مديرية بيت لحم بمتوسط حسابي (3.79)، تلاها الموظفون بمديرية رام الله بمتوسط حسابي (3.66)، تلاها الموظفون في مديرية القدس بمتوسط حسابي (3.65)، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (46.4) يوضح ذلك.

جدول 46.4-أ.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
*0.003	4.97	2.52	3	7.57	بين المجموعات	اختلال طبيعة وظروف العمل
		0.508	151	76.65	داخل المجموعات	
			154	84.21	المجموع	
*0.004	4.70	2.64	3	7.92	بين المجموعات	غموض الدور
		0.562	151	84.81	داخل المجموعات	
			154	92.73	المجموع	
*0.000	7.48	4.51	3	13.51	بين المجموعات	بيئة العمل
		0.603	151	90.98	داخل المجموعات	

جدول 46.4-ب.: نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
			154	104.50	المجموع	
0.70	2.41	1.03	3	3.09	بين المجموعات	نظم الأجور والرواتب
		0.429	151	94.30	داخل المجموعات	
			154	67.40	المجموع	
*0.000	6.89	4.42	3	13.26	بين المجموعات	تقييم الأداء
		0.642	151	96.94	داخل المجموعات	
			154	110.209	المجموع	
*0.000	6.57	2.95	3	8.84	بين المجموعات	لمستقبل والأمن الوظيفي
		0.448	151	67.70	داخل المجموعات	
			154	76.52	المجموع	
*0.000	9.27	2.78	3	8.36	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.301	151	45.11	داخل المجموعات	
			154	53.48	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (46.4): إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، في درجة مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات ضغوط العمل لدى المبحوثين حسب متغير مكان العمل، باستثناء مجال: نظم الأجور والرواتب حيث كانت الدلالة الإحصائية لهذا المجال أكبر من (0.05).

ولإيجاد مصدر الفروق تم استخدام اختبار توكي (Tukey Test) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (47.4) يوضح ذلك.

جدول 47.4: نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.

المتوسط الحسابي	المديرية	المقارنات	الخليل
*0.525	رام الله	اختلال طبيعة وظروف العمل	
3.35	القدس		
3.42	بيت لحم		
3.51	الخليل		
3.87			
*0.504	رام الله	غموض الدور	
3.15	القدس		
*0.561	بيت لحم		
3.09	الخليل		
3.20			
3.65			
*0.671	رام الله	بيئة العمل	
3.50	القدس		
*0.708	بيت لحم		
*0.565	الخليل		
4.17			
*0.621	رام الله	تقييم الأداء	
3.87	القدس		
*0.338	بيت لحم		
3.66	الخليل		
4.03			
4.50			
*0.225	رام الله	المستقبل والأمن الوظيفي	
4.02	القدس		
*0.625	بيت لحم		
3.92	الخليل		
4.09			
4.54			
*0.537	رام الله	الدرجة الكلية	
3.66	القدس		
*0.544	بيت لحم		
*0.403	الخليل		
3.79			
4.19			

* ذات دلالة إحصائية.

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول (47.4)، إلى أن الفروق في درجة مستوى ضغوط العمل، في جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية لدى المبحوثين حسب متغير مكان العمل، كانت ما بين منطقة الخليل وباقي المناطق، لصالح الخليل، التي كانت درجة مستوى الضغوط لدى موظفيها هي الأعلى بمتوسط حسابي (4.19) مقابل (3.66) لدى موظفي مديرية رام الله وبمتوسط حسابي (3.65) لدى موظفي مديرية القدس وبمتوسط حسابي (3.79) لدى موظفي مديرية بيت لحم.

3.2.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثالثة:

وتنص على انه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ ، بين المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة وبين ضغوط العمل ."

وللإجابة عن هذه الفرضية، تم استخراج نتائج (معامل ارتباط بيرسون) Pearson Correlation)، وذلك كما هو موضح في الجدول (48.4).

جدول 48.4-1: نتائج معاملات الارتباط البنينة (بيرسون) للعلاقة بين مجالات المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وبين مجالات ضغوط العمل لديهم.

الدرجة الكلية	المستقبل والأمن الوظيفي	تقييم الأداء	نظم الأجور والرواتب	بيئة العمل	غموض الدور	اختلال ظروف وطبيعة العمل	
-0.153	-0.219 **	-0.016	-0.220 **	-0.138	-0.090	0.012-	الهيكل التنظيمي
*-0.159	-0.219 **	0.70	-0.139	-0.209 **	-0.099	-0.118	القيادة

جدول 48.4-ب.: نتائج معاملات الارتباط البينية (بيرسون) للعلاقة بين مجالات المناخ التنظيمي السائد كما يراه الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية وبين مجالات ضغوط العمل لديهم.

-0.476 **	-0.433 **	-0.264 **	-0.228 **	-0.613 **	-0.271 **	-0.315 **	الاتصال والعلاقات
-0.288 **	-0.285 **	-0.83 **	-0.137 **	-0.443 **	-0.128 **	-0.177 *	نظم وإجراءات العمل
-0.584 **	-0.592 **	-0.399 **	-0.662 **	-0.515 **	-0.252 **	-0.339 **	المكافأة والعقاب
-0.608 **	-0.609 **	-0.458 **	-0.562 **	-0.513 **	-0.288 **	-0.405 **	التقدم والنمو المهني
-0.503 **	-0.514 **	-0.263 **	-0.416 **	-0.541 **	-0.248 **	-0.302 **	الدرجة الكلية

* دال عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

** دال عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$)

من خلال الاطلاع على النتائج الواردة في الجدول رقم (49.4) يتضح أن معامل الارتباط بين مجالات المناخ التنظيمي ككل وبين مجالات ضغوط العمل ككل بلغ (-0.503) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يشير إلى وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير المناخ ككل ومتغير ضغوط العمل ككل، في حين أن معاملات الارتباط البينية بين مجالات المقياسين قد تراوحت بين (0.012-0.662).

كما ويتضح لنا من الجدول رقم (49.4)، النتائج التالية:

- وجود ارتباط قوي سالب الاتجاه بين متغير المناخ التنظيمي ككل ومتغير ضغوط العمل ككل، فكلما كان هناك مناخ ايجابي كلما قل مستوى ضغوط العمل حيث بلغ (معامل ارتباط بيرسون) بين متغيري الدراسة (-0.503)
- وجود علاقة عكسية دالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال الهيكل التنظيمي وبين مجالات ضغوط العمل (نظم الأجور والرواتب، والمستقبل والأمن الوظيفي).
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال القيادة وبين مجالات ضغوط العمل (بيئة العمل، والمستقبل والأمن الوظيفي)، كما ويوجد علاقة سلبية ذات دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) مع الدرجة الكلية لضغوط العمل .
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال الاتصال والعلاقات وبين جميع مجالات ضغوط العمل و الدرجة الكلية.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال نظم وإجراءات العمل وبين الدرجة الكلية لضغوط العمل ومجالات (بيئة العمل، والمستقبل والأمن الوظيفي) كما ويوجد علاقة سلبية ذات دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) مع مجال اختلال ظروف وطبيعة العمل للضغوط .
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال المكافأة والعقاب وبين جميع مجالات ضغوط العمل وعلى الدرجة الكلية.

6.4 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة تصورات الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية للمناخ التنظيمي السائد جاءت بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (2.42).
- أكثر مجالات المناخ التنظيمي التي حازت على أعلى متوسط حسابي من وجهة نظر الموظفين هو مجال القيادة، بمتوسط حسابي (2.82)، ثم مجال الاتصال والعلاقات، بمتوسط حسابي (2.72)، أما أقل المجالات فكان مجال المكافأة والعقاب بمتوسط حسابي (1.78).

- درجة ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية كانت "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.83).
- أكثر مجالات ضغوط العمل التي حازت على أعلى متوسط حسابي هو مجال نظم وإجراءات العمل، بمتوسط حسابي (4.25)، تلاه مجال المستقبل والأمن الوظيفي بمتوسط حسابي (4.17)، أما أقل المجالات فكان مجال غموض الدور، بمتوسط حسابي مقداره (3.30).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس وذلك على الدرجة الكلية في مجالي: المكافأة والعقاب، والتقدم والنمو المهني.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية وذلك على الدرجة الكلية وعلى كل مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجالات: الهيكل التنظيمي، والقيادة، ونظم وإجراءات العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي باستثناء مجال: المكافأة والعقاب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجال: المكافأة والعقاب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير مكان العمل، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجالي: الاتصال والعلاقات، والتقدم والنمو المهني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير الجنس، وذلك على الدرجة

- الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجالي: نظم الأجور والرواتب، والمستقبل والأمن الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال نظم الأجور والرواتب.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجالي: نظم الأجور والرواتب، وتقييم الأداء.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال غموض الدور.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال نظم الأجور والرواتب.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل تعزى إلى متغير مكان العمل، وذلك على الدرجة الكلية وعلى جميع مجالات ضغوط العمل، باستثناء مجال نظم الأجور والرواتب.
 - توجد علاقة عكسية وقوية دالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين متغير المناخ ككل ومتغير ضغوط العمل ككل، في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.
 - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال الهيكل التنظيمي للمناخ التنظيمي وبين مجالات ضغوط العمل (نظم الأجور والرواتب، والمستقبل والأمن الوظيفي).
 - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين مجال القيادة للمناخ التنظيمي وبين مجالات ضغوط العمل (بيئة العمل، والمستقبل والأمن الوظيفي)،

- كما ويوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ مع الدرجة الكلية لضغوط العمل .
- توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ بين مجال الاتصال والعلاقات للمناخ التنظيمي وبين جميع مجالات ضغوط العمل وعلى الدرجة الكلية.
 - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ بين مجال نظم وإجراءات العمل للمناخ التنظيمي وبين الدرجة الكلية لضغوط العمل ومجالات (بيئة العمل، والمستقبل والأمن الوظيفي) كما ويوجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ مع مجال اختلال ظروف وطبيعة العمل للضغوط .
 - توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ بين مجال المكافأة والعقاب للمناخ التنظيمي وبين جميع مجالات ضغوط العمل وعلى الدرجة الكلية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة، تبعاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، ومقارنتها مع نتائج دراسات سابقة تتصل بموضوع المناخ التنظيمي وضغوط العمل، ثم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المناسبة.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على " ما واقع المناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة كما يراه الموظفون؟. "

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المناخ التنظيمي كانت بدرجة "متوسطة" حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.42)، وبالاطلاع على جدول (1.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الستة، تتراوح ما بين (1.78 – 2.82)، أي أنها كانت بدرجة "محايدة"، وكان أعلى التقديرات خاصاً بمجال القيادة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.57 – 3.13)، وذلك ضمن درجة الممارسة المتوسطة، وهذا يعزى إلى الإمكانيات والظروف غير المستقرة التي تعاني منها المديريات، وما رافقها من إهمال وضعف في تطوير وتحسين أداء الموظفين وفي إيجاد نظام عادل

وموضوعي للحوافز والمكافآت، يقوم على دعم وتشجيع المجتهد ومحاسبة المقصر واتخاذ الإجراءات اللازمة بحقه، مما انعكس سلباً على المناخ التنظيمي للوزارة وهذا ما أيدته استجابات المبحوثين في الفقرات (25،28،29،30) للمناخ التنظيمي .

أما مجال المكافأة والعقاب فقد حاز على أدنى المتوسطات الحسابية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (1.65-2.00) وحازت الفقرة رقم (29) على أدنى المتوسطات الحسابية، وتنص على: (تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول)، وتشير هذه النتيجة إلى تأكيد ما تم التطرق إليه سابقاً بعدم توفر الإمكانيات وبالتالي إغفال وإهمال جانب المكافأة والتحفيز في حياة الموظف، من خلال عدم إدراك الأثر والدور الذي تلعبه في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات للعاملين، وفي تحقيق الرضى الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي السائد في المديرية، إن إحساس وشعور الموظفين بعدم توفر نظام عادل للحوافز والمكافآت، يساهم في إيجاد بيئة عمل غير صحية مما يزيد من معانات وضغوط العمل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرار، 2005)، التي أظهرت تقييماً سلبياً للمناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية بشكل عام، كما اتفقت مع دراسة (الدرراويش، 2006)، و دراسة (الصغير، 2002)، و دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001)، والتي أظهرت أن مجال العلاقات والاتصالات حاز على قيم مرتفعة في المتوسطات الحسابية. و اتفقت مع دراسة (الدرراويش، 2006) التي أظهرت أيضاً أن مجال المكافأة والعقاب حاز على أدنى المتوسطات الحسابية.

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبيسات، 2006) التي أظهرت تقييماً إيجابياً للمناخ التنظيمي، ويعزو الباحث ذلك إلى اقتصار عينة الدراسة على الموظفين في المناطق الحرة في المملكة الأردنية، وما يتمتع به هؤلاء الموظفون من امتيازات وتسهيلات في هذه المناطق، وهذا ما أظهرته استجابات المبحوثين في مجالات التعويضات والتطور والنمو المهني وبمتوسطات حسابية فوق المتوسط (3.67).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على: " ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الموظفون في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل كانت بدرجة "مرتفعة"، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.83)، ومن خلال الاطلاع على جدول رقم (23.4)، نجد أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات ضغوط العمل الستة، تراوحت ما بين (3.30 - 4.25).

وقد كان أعلى التقديرات يخص مجال المستقبل والأمن الوظيفي، بمتوسط حسابي مقداره (4.25)، وبدرجة "مرتفعة".

أما مجال غموض الدور: فقد حاز على أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.61)، بدرجة "متوسطة"، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال ما بين (2.61 - 4.06)، ويرى الباحث أن غموض الدور لدى الموظفين ساهم في زيادة ضغوط العمل بشكل كبير، حيث أن افتقار الفرد لإبعاد جوانب عمله ووظيفته المحددة تزيد من توتر الفرد، و قدرته على الانسجام والعطاء وتؤثر على العلاقات بين الأفراد.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة - غير المرضية - ربما تعود إلى الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها الموظفون، وما رافقها من حصار اقتصادي أثر على قدرة السلطة الوطنية على دفع أبسط حقوق الموظفين والمتمثلة بالرواتب، كما أن وجود المحسوبية والواسطة، وعدم وجود نظام عادل ومهني تتم على أساسه التعيينات والترقيات، زاد من سوء الأوضاع وأثر على نفسية الموظفين وقدرتهم على العطاء، وهذا ما أكدته استجابات المبحوثين لضغوط العمل حيث حصلت الفقرة رقم (54)، وهي: "لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل" على متوسط حسابي "مرتفع" (4.48)، والفقرة رقم (70)، وهي "قرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء" بمتوسط حسابي "مرتفع" (4.45)، والفقرة رقم (72) وهي: "التقدم المهني مرتبط بالانتماء السياسي بشكل كبير" بمتوسط حسابي "مرتفع" (4.08).

وقد انفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عساف، 2002) التي أظهرت تقييماً مرتفعاً للضغوط لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح وبير زيت، ومع دراسة (الدوسري، 2005) التي أظهرت أن مجال غموض الدور حاز على قيم مرتفعة في المتوسطات الحسابية .

في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حلايقة، 2005) التي أظهرت تقييماً متوسطاً بشكل عام لضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في منطقة الخليل ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسة ومجتمعها.

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والتي تنص على انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، مكان العمل)".

1.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس في مجالي: المكافأة والعقاب، والتقدم والنمو المهني، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى تمتع الذكور بامتيازات وحرية في العمل والحركة أكثر من الإناث، و فرص التقدم والنمو المهني للذكور أكثر، كما أن الإناث أقل طموحا وتطلعا إلى فرص أخرى.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عريفات، 2003)، و دراسة (الذنيبات، 1999) و دراسة (الدرأويش، 2006)، و دراسة (عبيسات، 2004)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وقد اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزعبى، 2005) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى موضوع وعينة الدراسة والمتمثل في عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية.

2.4.5. مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) على جميع مجالات المناخ التنظيمي، وكذلك على الدرجة الكلية لتقييم المناخ التنظيمي السائد، حسب متغير الحالة الاجتماعية، لصالح المتزوجين.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى أن المتزوجين عادة ما يكونون أكثر اتزاناً واستقراراً وأقل طموحاً من الفئات الأخرى، التي تتنوع وتتعدد حاجتها لبناء ورسم مستقبلها الاجتماعي والوظيفي.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البدري، 2004) ودراسة (الصغير، 2002) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى توفر المناخ التنظيمي الايجابي والنابع من الإمكانيات المادية والمعنوية لبيئة الدراسة ومجتمعها.

3.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجال: المكافأة والعقاب لصالح فئة أكثر من (10) سنوات.

ويرى الباحث هذه النتيجة ربما تعود إلى كون وزارة الداخلية حديثة نسبياً مقارنة بوزارات أخرى، كما أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير ملموس في الوضع الوظيفي، إذ نجد أن الكثير من مدراء هذه المديرية لديهم خبرة قليلة، بينما وضعهم المالي والوظيفي أفضل من الآخرين، كما أن الأنظمة والإجراءات تطبق على الجميع بغض النظر عن الخبرة.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الذنيبات، 1999)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (الدرأويش، 2006)، ومع دراسة (الزعبي، 2005) ومع دراسة (جرار، 2002) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث هذه الفروق إلى أهمية سنوات الخبرة ودورها في مجتمع الدراسات السابقة، في تحسين وتطوير المستوى المادي والوظيفي للموظف مما انعكس إيجاباً في إجابات المبحوثين.

4.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول تقييم المناخ التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وربما سبب هذه النتيجة يعود إلى اعتقاد الموظف وقناعاته بوجود معايير أخرى غير موضوعية، وأكثر أهمية من المؤهل العلمي، والمتمثلة في الانتماءات السياسية والحزبية، والمصالح والعلاقات الشخصية، كصلة القرابة مثلاً، مما يلغي الفوارق الأخرى بين الموظفين، ومنها المؤهلات العلمية حيث أن المؤهل العلمي ليس هو المهم في ترقية الموظف إلى وظائف أعلى كما هو واقع الحال في مديريات الداخلية، حيث نجد أن مدير عام يحمل مؤهل دون الثانوي، في حين موظف آخر عادي يحمل درجة الماجستير.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرادات، 2003)، ودراسة (همشري، 1999) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

في حين اختلفت النتائج مع دراسة (عريقات، 2003)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين لدرجة المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث هذا النتيجة إلى أن استجابات المبحوثين كانت لصالح حملة الماجستير وهذه الفئة تتمتع بأولويات في التطور والنمو المهني لوزارة التربية والتعليم في مدينة القدس.

5.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقا لمتغير المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) ، في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجال: المكافأة والعقاب لصالح المدراء.

وقد يعزى الباحث ذلك إلى وجود ومعايشة الجميع لنفس الظروف والإمكانيات، التي تحول دون وجود بيئة عمل صحية وإيجابية، مما تنعكس سلبا على الموظفين، بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، إضافة إلى خضوع الجميع لنفس القيادة والأنظمة، أما في مجال المكافأة والعقاب فقد كانت لصالح المدراء لأنهم أقل عرضة للعقاب والإجراءات الإدارية، وهم من يقرون المكافآت ويتخذون العقوبات.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (جرار، 2005)، و دراسة (ذنيبات، 1999)، و دراسة (عبيسات، 2004)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الدرأويش، 2006)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يؤكد أن اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي كانت موحدة بصرف النظر عن المسمى الوظيفي وبالتالي عدم أهمية متغير المسمى الوظيفي في مجتمع الدراسة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية) .

6.4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في واقع المناخ التنظيمي وفقا لمتغير مكان العمل:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، في واقع المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية، على الدرجة الكلية، وعلى جميع مجالات المناخ التنظيمي السائد باستثناء مجالي: الاتصال والعلاقات، ومجال التقدم والنمو، لصالح منطقة رام الله

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أماكن العمل في وسط وجنوب الضفة تقريبا متشابهة والبيئة والظروف وسياسة العمل واحدة، أما فيما يخص مجال الاتصالات والعلاقات، ومجال التقدم والنمو المهني فقد كانت هناك فروق لصالح منطقة رام الله، ويعزى الباحث ذلك لوجود المقر الرئيس للوزارة وبالتالي القرب من صناع القرار، كما أن الاتصال والتواصل أسهل من باقي المناطق الأخرى .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدرأويش، 2006)، واتفقت مع دراسة (عابدين وأبو سمرة، 2001)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل.

في حين اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الذنيبات، 1999)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المناخ التنظيمي تعزى لمتغير مكان العمل ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف مكان الدراسة وزمانها، المتمثلة بالعاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة الفرضية الإحصائية الثانية .

والتي تنص على انه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستويات ضغوط العمل السائد في مديريات الداخلية وسط جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

1.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل وفقا لمتغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير الجنس، في مجالي: نظم الأجور والرواتب، والمستقبل والأمن الوظيفي، لصالح الإناث.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى أن الوظائف التي يشغلها أقل مكانة وأهمية من الذكور، حيث تتميز بالروتين الممل وضرورة التواجد المستمر والتعامل اليومي مع المراجعين،

علاوة على ما تشعر به بعض الإناث من نظرة سلبية تجاه عملهن من بعض أفراد المجتمع، كما أن الأجور والرواتب التي يتقاضينها لا تتمتع بأية فروق أو امتيازات تذكر عن الذكور، الأمر الذي يعكس لديهم شعورا بضغط العمل بشكل أكبر.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (المشعان، 2001)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (حلايقة، 2006)، التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة، حيث أن تقييم الإدارة للعاملين في البنوك تعتمد بالدرجة الأولى على معايير الأداء والكفاءة والمهنية وبغض النظر عن الجنس، إضافة إلى تماثل ظروف العمل وبيئته بين جميع الموظفين، وإلى تساوي الفرص بين الجانبين، وبذلك تتفق استجابات المبحوثين حول هذا المتغير.

2.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية:

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية، لصالح أعزب .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تعود إلى أن ضغوط الحياة المختلفة لدى العزاب أكثر، من حيث تعدد متطلباته واحتياجاته الأساسية ومنها الحصول على بيت، زوجة، كما أنهم أكثر حراكا وبحثا عن بدائل وفرص أخرى لتطوير مكانتهم الوظيفية والاجتماعية، مما يجعلهم أكثر عرضة لضغوط العمل.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدوسري، 2005) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينتها، حيث اقتصر على المستويات العليا في الأجهزة الأمنية.

3.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة ربما تكون طبيعية في ظل ما تم التطرق إليه سابقا، وما تمخضت عنه استجابات المبحوثين، حيث أن جميع الموظفين -بغض النظر عن خبراتهم الحديثة نسبيا - يخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات، ويعيشون بيئة وظروف عمل واحدة، كما أن شعور الموظف بالضغط أو الرضى يعتمد - إلى حد ما - على مدى حبه وانسجامه في عمله، كما يعتمد على مقدار ما تحققه الوظيفة له من راتب أو امتيازات، وهذه الأسباب جميعها تؤدي إلى استجابات متقاربة بين المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حلايقة، 2006)، ودراسة (الرز يراء، 2001)، ودراسة (عساف، 2002) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة وبيئتها، مما يفسر الاختلاف في استجابات المبحوثين حول متغير سنوات الخبرة طبقا لذلك.

4.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل، وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال: غموض الدور لصالح ثانوي فأقل.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى إحساس الجميع ومعاناتهم بضغط العمل، حقيقة وواقع، وفي ظل هذه المعطيات تنعدم الفوارق في المسميات العلمية، وتتقارب استجابات المبحوثين حول إحساس وشعور الموظفين بآثار وتبعات ضغوط العمل.

أما في مجال غموض الدور فكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة الثانوي فأقل وربما يعود ذلك إلى عدم قدرة هذه الفئة على معرفة وتحديد دورها الوظيفي بدقة، وبالتالي تكون أكثر عرضة للضغوط.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005)، ومع دراسة (حلايقة، 2006) اللتان أظهرتا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت النتائج مع دراسة (الرز يراء، 2001) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تفاوت كبير في الامتيازات والحوافز لأصحاب المؤهلات العلمية في مجتمع الدراسة، وبالتالي كانت استجابات المبحوثين مختلفة لهذا المتغير.

5.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل وفقا لمتغير المسمى الوظيفي:

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، باستثناء مجال: نظم الأجور والرواتب لصالح رئيس شعبة فأقل.

ويرى الباحث أن السبب ربما يعود إلى تشابه الظروف البيئية التي تحيط بجميع الموظفين من جهة ومن جهة أخرى انعدام الفوارق الجوهرية في الأجور والرواتب بين مختلف المسميات الوظيفية للموظفين، مما جعل هناك تقاربا في استجابات المبحوثين حول الإحساس والتعاطي مع ضغوط العمل في المديریات بغض النظر عن مسمياتهم.

أما فيما يخص مجال نظم الأجور والرواتب فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح رئيس شعبة فأقل، وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن هذه الفئة تتقاضى رواتب أقل من الجميع، مع العلم

أنهم يبذلون نفس الجهد- إن لم يكن أكثر- من غيرهم، إضافة إلى ما سببته مشكلة عدم انتظام صرف الرواتب على الجميع من توتر وقلق وإحباط.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (الدوسري، 2005)، ومع دراسة (حلايقة، 2006) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

في حين اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الرز يراء، 2001) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف مجتمع الدراسة وموضوعها (الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء).

6.5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بدلالة الفروق في مستوى ضغوط العمل وفقاً لمتغير مكان العمل:

أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ضغوط العمل تعزى إلى متغير مكان العمل، لصالح مديريةية الخليل.

ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة -ورغم الظروف الاقتصادية والسياسية السيئة التي يعيشها الجميع- ربما يعود إلى مجموعة من الأسباب أهمها: بعد مديريةية الخليل عن مركز صنع القرار، وبالتالي انعدام فرص التطور المهني للكادر، فضلاً عن قلة الإمكانيات المادية والبشرية، ناهيك عن التقصير وعدم الاهتمام بهذه المنطقة من قبل المسؤولين وأصحاب القرار.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الرز يراء، 2001)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مستوى ضغوط العمل تعزى لمتغير مكان العمل.

6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثالثة :

والتي نصها: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي السائد في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة؟"

أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة عكسية وقوية دالة إحصائياً عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) بين متغير المناخ التنظيمي ككل ومتغير ضغوط العمل ككل، في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية.

إن النتيجة التي توصلت لها هذه الدراسة والمتعلقة بالسؤال الخامس، تؤكد على مدى ارتباط ضغوط العمل بالمناخ التنظيمي، فكلما كان هناك مناخ تنظيمي إيجابي انخفضت ضغوط العمل وهذه النتيجة طبيعية ومنطقية فتوفر مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على وجود خطة واضحة وتخطيط وتنظيم وإشراف سليم يراعي معظم الاحتياجات والمتطلبات التنظيمية في العمل، وتلبي كافة المتغيرات والمستجدات في المؤسسة من وضوح في الهيكل التنظيمي، وتنسيق فاعل، وإشراك الموظفين في صنع القرارات والقيادة، وتحديد للصلاحيات والمسؤوليات، كل ذلك يساهم في خلق ثقافة سليمة وبيئة عمل صحية وإيجابية، خالية- قدر الإمكان- من ضغوط العمل، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتساهم في تحقيق التوافق والانسجام والرضى الوظيفي لدى الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية منها وغير الحكومية، وهذا ما أجمعت عليه معظم الأدبيات السابقة.

ومما يعزز صحة هذه النتيجة ما أظهرته مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين مجالات المناخ التنظيمي ومجالات ضغوط العمل، إذ تبين وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً في معظمها، أي أن مكونات ضغوط العمل تمثل معيقات ومحددات لتحقيق مناخ تنظيمي إيجابي، بمعنى آخر فإن مجالات ضغوط العمل تمثل مؤشرات على سلبية المناخ التنظيمي.

7.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

• ضرورة اهتمام الجهات المختصة وأصحاب العلاقة بوزارة الداخلية، بتحسين المناخ التنظيمي في المديريات من خلال:

- وضع أسس ومعايير مناسبة وعادلة للرواتب والأجور.
- وضع نظام عادل للتطور والنمو المهني.
- ضرورة تناسب المكافأة والحوافز مع الأداء والجهد المبذول.
- الابتعاد عن المعايير الشخصية عند التقييم.

- العمل على دراسة مشاكل الموظفين وحلها بشكل دوري.
 - العمل على تطوير إجراءات العمل لمواجهة المتغيرات.
 - ضرورة تحقيق المساواة بين كافة المديریات.
- ضرورة اهتمام المسؤولين وذوي الاختصاص بتخفيف مستوى ضغوط العمل لدى الموظفين في مديريات وزارة الداخلية من خلال:
 - توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل.
 - العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وصحية.
 - العمل على إعادة توزيع الأعمال وفق أسس موضوعية.
 - العمل على توفير مكافآت وحوافز مناسبة للموظفين.
 - إتاحة فرص مناسبة للترقيات في العمل.
 - العمل على تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي للجميع.
 - العمل على تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ومصدر القرار في العمل.
 - ضرورة إيجاد آليات وبدائل مناسبة لصرف رواتب الموظفين بشكل عادي ومنتظم.
 - العمل على عقد دورات تدريبية للموظفين لتعليمهم كيفية التخلص من ضغوط العمل في المديریات، وإتاحة الفرصة لأکبر عدد منهم للاشتراك في مثل هذه الدورات، حيث أن هذه الدورات ذات فائدة في الحد من الضغوط.
 - ضرورة تطبيق قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي لما له من أثر ايجابي في معالجة وتخفيف ضغوط العمل وفي توفير مناخ ايجابي.
 - ضرورة قيام الوزارة بأبحاث ودراسات سنوية تقييمية للمناخ التنظيمي ومستويات ضغوط العمل السائد في مديريات الداخلية، وذلك للعمل على تحديث مناخها التنظيمي وتطويره والتغلب على ضغوط العمل.
 - إجراء دراسات مماثلة في باقي مديريات الداخلية، التي لم تشملها هذه الدراسة، حتى نتحقق من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة.
 - إجراء دراسات معمقة لأثر الوضع السياسي والاقتصادي على متغير المناخ التنظيمي ومتغير ضغوط العمل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة، ن. (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان.
- أبو شيخة، ن. (2002): إدارة الوقت، الطبعة الثانية. دار مجدلاوي، عمان.
- أبو نبعه، أ. (1999): الضغوط المهنية التي تواجه موظفي البنوك في الضفة الغربية من فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو النص، م. (2005): بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى. ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الباقي، ص. (2004): السلوك الفعال في المنظمات، الطبعة الأولى. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- البد، ا. (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. جامعة الملك سعود، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جرادات، إم، ص. (2003): نمط المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية لمشروع التعليم الجامع في فلسطين والرضا الوظيفي لمعلميها. جامعة عين شمس، مصر. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- جرار، ذ. (2005): المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد 7.
- حريم، ح. (2004): السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حلايقة، ع. (2006): تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف العاملة في محافظة الخليل. جامعة القدس، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- حمودة، خ. (2002): السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الخضيرى، م. (1991): الضغوط الإدارية الظاهرة: و الأسباب و العلاج ، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- الدراويش، ع. (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في جنوب الضفة الغربية . جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الدوسري، س. (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الذنبيات، م. (1999): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. مجلة العلوم الإدارية، مجلد(26)، عدد(1)، الأردن.
- الرزضاء، م، ص. (2002): الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بإدارتي الجوازات في كل من الرياض والدمام. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الزعبي، ز، ج. (2005): عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية. الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السبيعي، ش، م. (1999): اثر ضغوط العمل على أداء الشرطة: دراسة مسحية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- السكران، ن. (2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- سلطان، م. (2004): السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- السويلم، ا. (1999): الآثار الأمنية والنفسية والاجتماعية لضغوط العمل في المطارات الدولية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشر بني، ل. () (2001): الاكتئاب المرض والعلاج ، الطبعة الأولى. دار المعارف، الإسكندرية.
- صالح، ف، م. (2004): إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- الصغير، ف. (2002): المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية .
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الطجم، ع، السواط، ط. (2000): السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، الطبعة الثالثة. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- طعمانة، م. (1996): أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن. دراسات (العلوم الإدارية)، مجلد(23)، عدد(2).
- عابدين م، ع، وأبو سمرة، أ. (2001): المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيه دراسة حالة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، مجلد 15.
- عبيسات، ح. (2004): المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة الأردن . الديوان الملكي، عمان(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الوهاب، ج. (1996): السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة.
- عثمانة، ن ، ع. (1996): تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عساف، ع. (2002) : مجالات التوتر والضغط النفسي عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية وبير زيت نتيجة العدوان الإسرائيلي. جامعة النجاح الوطنية ،فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عريقات، س، أ. (2003): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها . جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عليمات، خ. (2005): ضغوط العمل وأثرها على أداء الحكام الإداريين في الأردن:
دراسة ميدانية. جامعة آل البيت، السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العميان، م. (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى. مطبعة وائل للنشر، عمان.
- القريوتي، م. (2003): السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة. مطبعة وائل، عمان.
- الكبيسي، ع. (1998): التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة.
- الكبيسي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- أللوزي، م. (1999): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- ماهر، ا. (1991): علاقة ضغوط العمل بالأداء الإداري. معهد الإدارة العامة، مسقط .
- ماهر، ا. (2002): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الرابعة. مطبعة الدار الجامعية، الاسكندرية.
- محمد، م. (2000): الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- المشعان، ع. (2001): مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك سعود. العلوم الإدارية. م13، ص 67-112 .
- معروف، أ. (2001): مهارات مواجهة الضغوط في الأسرة في العمل في المجتمع، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، الرياض.
- المغربي، م. (2004): السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- نشوان، ي، ح، نشوان، ح، ع. (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الثانية. دار الفرقان، عمان، الأردن.
- نشوان، ي، ح. (1991): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة. مطبعة الفرقان، الأردن.
- الهنداوي، و. (1994): استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل. الإداري. مسقط، معهد الإدارة العامة. ع58، ص 89-132.
- الهنداوي، و. (2002): الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس، القاهرة، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- هيجان، ع . (1998): ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها معهد الإدارة العامة، الرياض.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Cherrington, D.J (1989): **Organizational Behavior: The management Of Individual And Organizational Performance** (Boston: Allyn & Bacon).
- Davis, K & Newstrom.,J (1987): **Human Behavior At Work, Organizational Behavior**, 7th Edition, New York.
- Eaton, D.G,(1998): **Effects Of Organizational Climate On Faculty Job Satisfaction And Job Stress In Texas Community College**, district university of Houston, dissertation abstracts international, 59(3). 746A.
- Scott, Y ,2004 **Stress among Rural and small-Town patrol officers** : survey of Pennsylvani Municipal Agencies,<http://www.pqx.sagepub.com/cgi/content/abstract/72/237>.
- Goran, E and Lars, R, (1998): **Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A study Of Swedish University College**, creativity and innovation management.
- Lisa, (1999): **Interrelation ships among Adult attachment style work stress social support, and index of strain Degree:** PhD Michigan state university 1999, <http://www.sciencedirect.com/science>.
- Mendel, C.M, and Watson, R.L, And Macgregor, C.J,(2002): **A study of Leadership Behaviors Of Elementary Principals Compared Information Center**, From: [Http:// WWW.ERIC.COM](Http://WWW.ERIC.COM).

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (1.3)

الاستبانة النهائية (أداة الدراسة).

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى العاملين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء مؤسسات وإدارة قوى بشرية من جامعة القدس.

يرجى التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وترو، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: منير أبو شرار

إشراف: د. فادي قطان

القسم الأول: البيانات الأولية (المتغيرات المستقلة) :

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب فيما يلي:

1)الجنس:

ذكر أنثى

2)الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج غير ذلك

3)سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5- 10 سنوات أعلى من 10 سنوات

4)المؤهل العلمي:

ثانوية عامة فما دون دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

5)المسمى الوظيفي:

مدير نائب مدير رئيس قسم رئيس شعبة فاعل

6)مكان العمل:

رام الله القدس بيت لحم الخليل

القسم الثاني: تقييم المناخ التنظيمي:

يتكون هذا القسم من (36) فقرة تمثل المؤشرات الدالة على المناخ التنظيمي السائد، وقد وضع أمام

كل فقرة سلم متدرج مكون من (6) درجات لتقدير درجة الممارسة لهذا السلوك.

نرجو منكم الإجابة بناء على السلوك الفعلي الذي يمارس، وليس كما ترغبون ، وذلك بوضع

إشارة (✓) في الخانة التي ترونها تتناسب ورأيكم.

درجة الموافقة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
أولاً: الهيكل التنظيمي						
					1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالمرونة وعدم الجمود
					2	تتناسب المستويات الإدارية في المديرية مع حجم العمل
					3	هناك تنسيق فاعل بين مختلف الدوائر في المديرية
					4	تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي في الوزارة
					5	هناك وصف وظيفي يحدد المسؤوليات والواجبات بوضوح
					6	تقوم جهات الاختصاص بمتابعة الأعمال التي يتم تفويضها
ثانياً: القيادة حسب مسؤولك المباشر						
					7	تتبنى القيادة العليا أسلوب اللامركزية في الإدارة
					8	تمارس القيادة أسلوب الإدارة الديمقراطية في العمل
					9	توفر القيادة المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات
					10	تعلم القيادة على مراعاة النواحي الإنسانية في العمل.
					11	تثق القيادة في قدرات الموظفين على تحقيق أهداف المديرية
					12	تشجع القيادة سياسة التعاون في العمل
ثالثاً: الاتصال والعلاقات						
					13	تمتاز وسائل الاتصال بالفاعلية في المديرية.
					14	من الممكن الاتصال بالمسؤولين في أي وقت
					15	العلاقات الإيجابية بين العاملين تسهل عملية الاتصال
					16	يوجد التزام بقنوات الاتصال في المديرية التي اعلم فيها
					17	يتم إدخال الأساليب الحديثة لتسهيل عملية الاتصال
					18	يتم البحث في مشاكل الموظفين من قبل الإدارة بشكل دوري
رابعاً: نظم وإجراءات العمل						
					19	يلتزم جميع الموظفين بأوقات بداية الدوام ونهايته في المديرية
					20	تنقل المعاملات بين الإدارات والأقسام وفقاً للتعليمات والإجراءات
					21	يلتزم العاملون بإجراءات العمل المحددة في المديرية
					22	يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل إجراءات العمل
					23	يحاط بجميع الموظفين علماً بالأنظمة والتعليمات لضمان سير العمل
					24	يتم تطوير إجراءات العمل لمواجهة المتغيرات
خامساً: المكافأة والعقاب						
					25	يوجد نظام عادل للرواتب والمكافآت في الوزارة
					26	هناك إجراءات ملموسة لمساءلة المقصرين في العمل
					27	ترتبط المكافأة والعقاب في المديرية بمستوى الأداء
					28	تمنح الإدارة الموظفين فرصاً لتطوير أدائهم
					29	تتناسب المكافآت والحوافز مع الجهد المبذول

					30	يتم التعامل مع نظام المكافأة والعقاب بموضوعية
سادساً: التقدم والنمو المهني						
					31	يتم الابتعاد عن المعايير الشخصية عند تقييم الموظفين.
					32	يوفر العمل للموظف في المديرية فرصة لتطوير نفسه.
					33	يشمل تقييم الموظف كافة الجوانب المتعلقة بالعمل والسلوك.
					34	يرتقي الموظف الجيد في المديرية إلى مستويات أعلى بوجود نظام ترقية جيد.
					35	تحرص المديرية على توفير الاحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين الأداء.
					36	تلاقي انجازات الموظفين تشجيعاً وتفهماً من الإدارة

القسم الثالث: مقياس ضغوط العمل.

يتكون هذا القسم من (36) فقرة، تمثل مصادر ضغوط العمل، وقد وضع أمام كل فقرة سلم متدرج من (6) درجات، للتعبير عن مستويات ضغوط العمل.
يرجى وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن شعورك الحقيقي السائد في مديريتكم إزاء كل فقرة من الفقرات التالية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: اختلال طبيعة وظروف العمل						
1	تجهيزات مكان العمل (إضاءة وتهوية وتآيث) غير صحية					
2	يتسم مكان العمل بالازدحام					
3	تتميز أجواء العمل "بالحساسية والمشاحنات"					
4	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من طاقتي					
5	تعدد الإجراءات الإدارية تحول دون إتمام العمل					
6	يتسم العمل في المؤسسة بالروتين الممل					
ثانياً: غموض الدور						
7	صلاحيات ومسؤوليات العمل غير محددة					
8	افتقر إلى المعلومات اللازمة لانجاز العمل					
9	المهام المطلوب انجازها كبيرة					
10	أنتقى أوامر من أكثر من مسؤول واحد					
11	عدم وضوح النتائج المترتبة على العمل الذي أقوم به					
12	وقت العمل المحدد لايسمح بأداء كل ما هو مطلوب مني					

ثالثاً: بيئة العمل				
				13 الصراعات الشخصية تحول دون انسجام العاملين
				14 خلافاتي الشخصية مع الإداريين تؤثر سلباً على عملي
				15 ضغط العمل يحد من قدراتي على الوفاء بالالتزاماتي الاجتماعية
				16 لا تتاح الفرصة للمشاركة في صنع القرارات
				17 لا تنتظر الإدارة إلى الاقتراحات والآراء التي أتقدم بها
				18 لا تساعد الظروف السياسية على استقرار بيئة العمل
رابعاً: نظم الأجور والرواتب				
				19 لا يتناسب راتبي الشهري مع الجهد المبذول في عملي
				20 لا أحظى بمكافأة على الجهد الإضافي المبذول
				21 لا يتناسب راتبي مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
				22 الأجور الإضافية لا تمنح وفق أسس موضوعية
				23 لا تقدم الوزارة امتيازات مماثلة للمؤسسات الأخرى
				24 لا يغطي الراتب الذي أنقضاه احتياجاتي الأساسية
خامساً: تقييم الأداء				
				25 لا تتسم معايير تقييم الأداء بالوضوح
				26 عدم كفاءة القائمين على تقييم الموظف
				27 نظام التقييم لا يساعد على تحسين القدرات
				28 لا تتاح لي فرصة الاعتراض على نتائج التقييم
				29 يركز التقييم في كثير من الأحيان على الجوانب السلبية
				30 يتم التلاعب بنتائج التقييم لابتزاز العاملين
سادساً: الأمن والاستقرار الوظيفي				
				31 فرص النمو المهني في مكان العمل محدودة
				32 لا أشعر بالأمن نحو مستقبلي الوظيفي بالوزارة
				33 قلة الفرص المتاحة لي في اكتساب مهارات جديدة
				34 فرص المشاركة في دورات تدريبية تتم وفق الأهواء
				35 الاستمرار في العمل نابع من عدم وجود فرص أخرى
				36 التقدم المهني مرتبط بالانتماء السياسي بشكل كبير

وشكراً لتعاونكم

ملحق 2.3 أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	الدكتور عادل ريان	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
2.	الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل/ الخليل
3.	غسان سرحان	جامعة القدس/أبو ديس
4.	الدكتور أسامة شهوان	جامعة بيت لحم/بيت لحم
5.	الدكتور زياد قنّام	جامعة القدس/أبو ديس
6.	الدكتور عبد الفتاح الشملة	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
7.	الدكتور يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة/ البيره
8.	الدكتور نزياب جرار	جامعة القدس المفتوحة/رام الله
9.	الأستاذ مروان جلعود	جامعة بوليتكنيك فلسطين/ الخليل
10.	الدكتور ياسر شاهين	جامعة القدس المفتوحة/رام الله
11.	الدكتور كامل الدرابيع	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل
12.	الدكتور كامل كتلو	جامعة الخليل/ الخليل
13.	الدكتور كايد جرادات	وزارة الداخلية
14.	الأستاذ أمين مقبول	وزارة الداخلية
15.	الدكتور إسماعيل شندي	جامعة القدس المفتوحة/ الخليل

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	توزيع مجتمع الدراسة حسب المديریات والجنس.....	1.3
44	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بعد التحليل..	2.3
46	مجالات الدراسة الرئيسة.....	3.3
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	1.4
51	أفراد عينة الدراسة على مجالات المناخ التنظيمي والدرجة الكلية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	2.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	2.4
52	المناخ التنظيمي (مجال الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	3.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	3.4
52	المناخ التنظيمي (مجال القيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	4.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	4.4
53	المناخ التنظيمي (مجال الاتصال والعلاقات) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	5.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	5.4
53	المناخ التنظيمي (مجال نظم وإجراءات العمل) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	6.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	6.4
54	المناخ التنظيمي (مجال المكافأة والعقاب) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	7.4
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	7.4
54	المناخ التنظيمي (مجال التقدم والنمو المهني) مرتبة	

	تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	8.4
55	الموظفين في مديريات وزارة الداخلية حول تقييم المناخ التنظيمي مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات	9.4
57	ضغوط العمل مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	10.4
58	ضغوط العمل (مجال اختلال طبيعته ظروف العمل) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	11.4
59	ضغوط العمل (مجال غموض الدور) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	12.4
59	ضغوط العمل (مجال بيئة العمل) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	13.4
60	ضغوط العمل (مجال نظم الأجور والرواتب) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	14.4
60	ضغوط العمل (مجال تقييم الأداء) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات	15.4
61	ضغوط العمل (مجال المستقبل والأمن الوظيفي) مرتبة تتازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.....	
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات	16.4
62	المبحوثين حول ضغوط العمل مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....	

17.4	نتائج اختبار (t-Test) لاستجابات أفراد عينة الدراسة
64	حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.....
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
66	أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.....
19.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة
67	الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.....
20.4	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة
68	واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الاجتماعية.....
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
69	أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.....
22.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة
70	الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.....
23.4	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة
71	واقع المناخ التنظيمي حسب متغير الخبرة.....
24.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
72	الموظفين في مديريات وزارة الداخلية وسط وجنوب الضفة الغربية حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.....
25.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول
74	واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.....
26.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات
75	المبحوثين حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.....

	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة	27.4
76	الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.....	
78	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة واقع المناخ التنظيمي حسب متغير المسمى الوظيفي.....	28.4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموظفين حول واقع المناخ التنظيمي حسب متغير مكان العمل.....	29.4
80	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي حسب مكان العمل.....	30.4
81	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية في درجة واقع المناخ التنظيمي حسب مكان العمل.....	31.4
82	نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير الجنس.....	32.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	33.4
84	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	34.4
85	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	35.4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.....	36.4
88	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.....	37.4
89	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير سنوات الخبرة.....	38.4

90	المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.	39.4
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.....	40.4
93	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير المؤهل العلمي.....	41.4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.....	42.4
95	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المبحوثين حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.....	43.4
96	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير المسمى الوظيفي.....	44.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات المبحوثين حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل....	45.4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.....	46.4
99	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية حول مقياس ضغوط العمل حسب متغير مكان العمل.....	47.4
101	نتائج معاملات الارتباط البينية(بيرسون) للعلاقة بين مجالات المناخ التنظيمي وبين مجالات ضغوط العمل.....	48.4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
129	أداة الدراسة (الاستبانة).....	1.3
132	أسماء المحكمين.....	2.3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ		الإقرار
ب		شكر وعرهان
ت		مصطلحات الدراسة
ث		الملخص بالعربية
ج		الملخص بالإنجليزية Abstract
1الفصل الأول: خلفية الدراسة، مبرراتها وأهدافها.....	
1مقدمة.....	1.1
3مشكلة الدراسة.....	2.1
3أسئلة الدراسة.....	3.1
4فرضيات الدراسة.....	4.1
4أهداف الدراسة.....	5.1
5أهمية الدراسة.....	6.1
5حدود الدراسة.....	7.1
6محددات الدراسة.....	8.1
7الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
7مقدمة.....	1.2

8المناخ التنظيمي	2.2
8 مفهوم المناخ التنظيمي	1.2.2
10 أهمية المناخ التنظيمي	2.2.2
12 أبعاد المناخ التنظيمي	3.2.2
16 ضغوط العمل	3.2
17 مفهوم ضغوط العمل	1.3.2
19 عناصر ضغوط العمل	2.3.2
20 أنواع ضغوط العمل	3.3.2
22 مصادر ضغوط العمل	4.3.2
26 مراحل ضغوط العمل	5.3.2
27 آثار ونتائج ضغوط العمل	6.3.2
28 نتائج الضغط على الفرد	1.6.3.2
28 نتائج الضغط على المنظمة	2.6.3.2
29 تأثير ضغوط العمل على الأداء	7.3.2
30 الدراسات السابقة	4.2
30 دراسات عربية حول المناخ التنظيمي	1.4.2
34 دراسات أجنبية حول المناخ التنظيمي	2.4.2
35 دراسات عربية حول ضغوط العمل	3.4.2
40 دراسات أجنبية حول ضغوط العمل	4.4.2
40 التعليق على الدراسات السابقة	5.4.2
43	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
43 منهج الدراسة	1.3
43 مجتمع الدراسة	2.3

44	عينة الدراسة.....	3.3
45	أداة الدراسة.....	4.3
46	صدق أداة الدراسة.....	5.3
47	ثبات أداة الدراسة.....	6.3
48	متغيرات الدراسة.....	7.3
48	إجراءات الدراسة.....	8.3
49	المعالجة الإحصائية.....	9.3
50	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....	
50	عرض نتائج أسئلة الدراسة.....	1.4
50	النتائج المتعلقة بالسؤال.....	1.1.4
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	2.1.4
67	عرض نتائج فرضيات الدراسة.....	2.4
67	النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الأولى.....	1.2.4
86	النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثانية.....	2.2.4
105	النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثالثة.....	3.2.4
107	خلاصة النتائج.....	3.4
111	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....	
111	المقدمة.....	1.5
111	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....	2.5
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....	3.5
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الأولى.....	4.5

114	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الجنس في تقييم المناخ التنظيمي...	1.3.5
115	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الحالة الاجتماعية في تقييم المناخ التنظيمي.....	2.3.5
115	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة في تقييم المناخ ...	3.3.5
116	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المؤهل العلمي في تقييم المناخ التنظيمي.....	4.3.5
117	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المسمى الوظيفي في تقييم المناخ	5.3.5
117	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر مكان العمل في تقييم المناخ التنظيمي.....	6.3.5
118	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثانية.....	5.5
118	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الجنس في مستوى ضغوط العمل.....	1.5.5
119	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر الحالة الاجتماعية في مستوى ضغوط العمل.....	2.5.5
120	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر سنوات الخبرة في ضغوط العمل.....	3.5.5
120	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المؤهل العلمي في مستوى ضغوط العمل.....	4.5.5
121	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر المسمى الوظيفي في مستوى ضغوط العمل.....	5.5.5
122	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر مكان العمل في مستوى ضغوط العمل.....	6.5.5
122	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الإحصائية الثالثة.....	6.5
123	التوصيات.....	7.5
125	المراجع العربية.....	
129	المراجع الأجنبية.....	
130	ملاحق الدراسة.....	
136	فهرس الجداول.....	

141 فهرس الملاحق
142 فهرس المحتويات