

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



عنوان الدراسة

المناخ التنظيمي وعلاقته بالصحة النفسية لدى الموظفين

دراسة ميدانية في بلدية تيزي غنيف

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ :

د.حمر العين عبد الرزاق

من إعداد الطالبة:

إسعيد بشرة

السنة الجامعية: 2024-2025

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة (نمط القيادة، الاتصال، الحوافز) المسائد داخل بلدية تيزي غنيف وبين الصحة النفسية لدى الموظفين، وذلك من خلال تحليل الجوانب المختلفة للبيئة التنظيمية وتأثيرها على الراحة النفسية.

وبعد الإحاطة النظرية بمتغيري الدراسة، تم تجسيد إجراءات الدراسة الميدانية بتطبيق استبيان لقياس المناخ التنظيمي المكون من (30 فقرة) واستبيان الصحة النفسية المكون من (16 فقرة) على عينة قدرت ب 70 موظف وموظفة من أصل 328 موظف، والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف حيث بلغت فيه قيمة الدلالة الإحصائية (0,015) عند مستوى الدلالة (0,05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف حيث بلغت فيه قيمة الدلالة الإحصائية (0,013) عند مستوى الدلالة (0,05).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف حيث بلغت فيه قيمة الدلالة الإحصائية (0,027) عند مستوى الدلالة (0,05).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف حيث بلغت فيه قيمة الدلالة الإحصائية (0,106) عند مستوى الدلالة (0,05).

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الصحة النفسية، الموظفين

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à explorer la relation entre le climat organisationnel dans ses trois dimensions (style de leadership, communication, incitations) prévalant au sein de la commune de Tizi Ghenif et la santé psychologique des employés, en analysant les différents aspects de l'environnement organisationnel et leur impact sur le confort psychologique.

Après avoir abordé théoriquement les variables de l'étude, les procédures de l'étude de terrain ont été concrétisées par l'application d'un questionnaire mesurant le climat organisationnel (30 paragraphes) et d'un questionnaire sur la santé psychologique (16 paragraphes) à un échantillon estimé à 70 employés, hommes et femmes, sur 328 employés, choisis aléatoirement et utilisant une approche descriptive. Après un traitement statistique utilisant le coefficient de corrélation de Spearman, nous sommes parvenus aux résultats suivants:

Il existe une corrélation statistiquement significative entre le climat organisationnel et la santé mentale des employés.

- Il n'existe aucune corrélation statistiquement significative entre le style de leadership et la santé mentale des employés.
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre le style de communication et la santé mentale des employés.
- Il n'existe aucune corrélation statistiquement significative entre les incitations et la santé mentale des employés.

Mots-clés : climat organisationnel, santé mentale, employés

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، والصلاة والسلام على

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد يسعني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للعائلة الكريمة ولكل

من ساعدني ودعمني طوال هذا العمل الأكاديمي، وأخص بالشكر الخاص للأستاذ

المشرف (د. حمر العين عبد الرزاق) على ما قدمه من توجيهات علمية قيمة ونصائح

بناءة، ودعمه المتواصل، كما لا يفوتني أن أشكر كل أعضاء الهيئة التعليمية وأساتذة قسم

علم النفس العمل والتنظيم لتزويدنا بالمعارف التي مكنتنا من الوصول إلى هذه المرحلة.

وختاماً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعا، وأن يكون خطوة في سبيل تطوير

الممارسات النفسية في ميدان العمل والتنظيم، والله ولي التوفيق.

الإهداء

الحمد لله الذي عدد ما أنعم علينا وما زرع في قلوبنا أملا.

اليوم أقف وأنا أحمل بين يدي ثمار أعوام من السعي ومشاعر لا توصف

هذا اليوم ليس عاديا، هذا اليوم نهاية وبداية لفصول تنطوي لتفتح آفاق جديدة
نحمل فيه ما تعلمناه وما عشناه وأن الطريق ما كان سهلا وأن النجاح لا يهدي
وكل ثقة بأن الله معنا.

أما بعد أهلا بمن شاركني فرحتي وسعى ليكون جزءا من يومي هذا

فأول الإمتتان لأهلي

لدعوات أُمي الغالية التي كانت تنطوي في كل لحظة ثمرة وقوف

أبي بجانبني

إلى إخوتي الأعزاء هذا الإنجاز لكم

أنا فقط كنت الوسيلة

وأنتم الغاية التي سعيت بها بكل قلبي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ج	الشكر والعرفان
د	الإهداء
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
1	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
4	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
7	3- أسباب إختيار الموضوع
8	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
9	6- تحديد مفاهيم الدراسة
10	7- الدراسات السابقة
15	8- التعقيب على الدراسات

الجانب النظري	
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
19	تمهيد
20	1- مفهوم المناخ التنظيمي
21	2- عناصر المناخ التنظيمي
32	3- أهمية المناخ التنظيمي
35	4- خصائص المناخ التنظيمي
36	5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
41	6- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية
47	7- نماذج المناخ التنظيمي
51	8- إستراتيجية الإدارة في تحسين نوعية المناخ التنظيمي
54	خلاصة

الفصل الثالث: الصحة النفسية	
56	تمهيد
57	1- مفهوم الصحة النفسية
59	2- خصائص الفرد المتمتع بالصحة النفسية
65	3- مستويات الصحة النفسية
67	4- نظريات الصحة النفسية
74	5- العوامل المؤدية إلى إختلال الصحة النفسية
76	6- أهداف الصحة النفسية في العمل
78	7- أهمية الصحة النفسية

79	8- الصحة النفسية في العمل
85	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
88	تمهيد
89	1- الدراسة الإستطلاعية
89	2- الدراسة الأساسية
89	2-1- منهج الدراسة
90	2-2- حدود الدراسة
90	2-3- مجتمع وعينة الدراسة
91	2-4- خصائص العينة
96	2-5- أدوات الدراسة
100	2-6- الأساليب الإحصائية المعتمدة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
103	1- الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة
110	2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
112	3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
119	4- الإستنتاج العام للدراسة
121	5- إقتراحات الدراسة
122	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	92
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	93
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	94
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	95
06	يبين تنقيط الإستبيان حسب سلم ليكرت	97
07	يمثل نتائج معادلة LAWSHE بالنسبة لموافقة الأساتذة المحكمين	98
08	يمثل ثبات الإستبيان	99
09	يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول محور القيادة	103
10	يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول محور الإتصال	104
11	يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول محور الحوافز	106
12	يوضح الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول محور الصحة النفسية	107
13	يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية	110
14	يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط القيادة والصحة النفسية	111
15	يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط الاتصال والصحة النفسية	111
16	يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الحوافز والصحة النفسية	112

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
92	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
93	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
94	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	03
95	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
96	يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	05

مقدمة:

تعتبر المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية واقتصادية متسقة التي تساهم في تحقيق أهداف المجتمع وتقدمه، فهي كيان منظم يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتي تعمل وفق هيكل تنظيمي محدد، ويؤدون مهام معينة لتحقيق غايات مشتركة، وتتنوع المؤسسات بحسب طبيعتها إلا أنها تتفق في عامل مشترك ألا وهو العنصر البشري كأحد أهم مواردها وأكثره تأثيرا على نجاحها واستمراريتها.

وفي هذا السياق برز مفهوم المناخ التنظيمي أو ما يعرف ببيئة العمل كأحد المفاهيم المحورية التي أصبحت المؤسسات المعاصرة تولي إهتماما كبيرا به، بحيث يعكس هذا المفهوم طبيعة البيئة الداخلية للمؤسسة وما يرتبط به من ممارسات إدارية، أساليب قيادة، أنماط تواصل وعدالة تنظيمية، والتي يشعر بها العاملون والتي تؤثر في سلوكهم وأدائهم.

ومن هنا أصبحت دراسة المناخ التنظيمي ضرورة لفهم كيفية تأثيره على مختلف جوانب الأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي وبشكل خاص على الصحة النفسية للموظفين، بحيث تمثل ركيزة أساسية لخلق بيئة إنتاجية مستقرة خاصة أنها تتطلب مرونة نفسية وقدرة عالية على التكيف، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين والتي تتضمن جزئين نظري وتطبيقي.

الجزء النظري حيث تضمن ثلاثة فصول ويشمل: الفصل الأول الذي تضمن إشكالية الدراسة، تساؤلات الدراسة، فرضياتها، تليها أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وأخيرا التعقيب على تلك الدراسات. ثم تناولت الفصل الثاني والذي تطرقت فيه إلى متغير المناخ التنظيمي بمفهومه، وخصائصه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه، ومن ثم أهم أبعاده وأنواعه، وأهم نظريات المفسرة له والنماذج، وأخيرا استراتيجيات الإدارة في تحسين نوعية المناخ التنظيمي. أما الفصل الثالث تضمن المتغير الثاني ألا وهو الصحة النفسية، بحيث تطرقت إلى مفهوم الصحة النفسية، كذلك خصائص الفرد المتمتع بالصحة النفسية، مستويات ونظريات الصحة النفسية، العوامل

المؤدية إلى اختلال الصحة النفسية، ومن ثم أهداف وأهمية الصحة النفسية، وأخيرا الصحة النفسية في مجال العمل.

أما الجزء التطبيقي فقد اشتمل فصلين: الفصل الرابع الذي خصص للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة وذلك من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية للتأكد من الخصائص السيكومترية، ومن ثم قمت بالدراسة الأساسية وفيها قمنا بتحديد حدود الدراسة، منهج وعينة الدراسة، أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة. ثم يليه الفصل الخامس وهو الفصل الأخير والذي خصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، كما احتوت الدراسة في الأخير على قائمة المراجع والملاحق الخاصة بالاستبيانات التي استخدمت في الدراسة.

الفصل الاول

الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب إختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات

1- إشكالية الدراسة:

يواجه العالم العديد من التحولات والتطورات في شتى المجالات والتي انتقل تأثيرها الى واقع المؤسسات والموارد البشرية العاملة فيها، وهذا ما يفرض عليها ضرورة مواكبة تلك التطورات والتغيرات بغرض تحقيق أهدافها، والعمل على المنافسة والتطور ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لتحقيق الأهداف. فقد أبدت العديد من المؤسسات بمختلف قطاعاتها إهتماما كبيرا بإيجاد ظروف عمل ملائمة هدفها رفع الروح المعنوية لعاملها وتحفيزهم لإنجاز مختلف المهام والوظائف. فالبتالي فإن فعالية وكفاءة وأداء العاملين في المؤسسة يرتبط ارتباطا مباشرا بهذا العنصر مما يتطلب الاهتمام بكفاءته وقدراته.

وبما أن الجو العام داخل المؤسسة يؤثر في السلوك الإنساني وأداء العاملين، فكان لا بد من الاهتمام بتوفير جو ملائم بدوره يساعد على التحفيز وتحقيق الربح ورفع مستوى الأداء وهذا ما يمكن من تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات.

حيث يعتبر المناخ التنظيمي مفهوم واسع يعكس طريقة وأسلوب عمل كل منظمة من خلال الخصائص البيئية الداخلية بمختلف متغيراتها وتفاعلاتها وهي التي تميزها عن باقي المؤسسات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن ذلك الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل الداخلية وجماعة العمل وأهم شيء الجو العام الذي يسيطر على العمل في المؤسسة وطريقتها في حفظ النظام (شامي صليحة، 2010، ص3). حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله مختلف المؤسسات وتخضع لتأثيرها الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية.

فقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالانتشار من النصف الثاني من القرن العشرين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، بحيث أكدت دراسات في هذا المجال على أهميته من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة، ومن ثمة فإن مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبا وإيجابا (علوي فارس، 2018، ص5). وقد أكدت دراسة حليم (2015) بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية بحيث قام بدراسة ميدانية تخص موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي لما له من تأثير مباشر على سير العملية الإنتاجية و تحقيق الأهداف المؤسساتية و الشخصية ومع الاطلاع على واقع البيئة التنظيمية التي تعيشها المؤسسة الجزائرية، و لما لها من تأثيرات تعيق نجاحها فقد عمل الباحثان مباركيا جمال و مزيوة بلقاسم 2024، من خلال دراستهم لواقع المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي لولاية تبسة حيث خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الجزائر غير صحي و يحتاج للعديد من الإصلاحات من كافة الجوانب، و بينت وجود بيئة فيزيقية غير ملائمة بقدر كافي، بالإضافة إلى سياسة النمط القيادي الديمقراطي، و عدم كفاية الحوافز المشجعة على العمل بالإضافة إلى عدم توظيف واستخدام تكنولوجيا التعليم (مباركيا ومزيوة، 2024، ص676).

لذلك فإن للمناخ التنظيمي الدور الهام في إبراز وتأكيـد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، وذلك من خلال سعي الإدارة على تعديل قيم وعادات واتجاهات غير مرغوبة فيها، من حيث قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات والحد من الضغوطات النفسية والعمل على رفع مستوى معنوياتهم والرضا والانتماء إلى العمل، وبالتالي تحقيق الصحة النفسية. (السكران ناصر، 2004، ص39)

وعليه فإن الصحة النفسية هي التوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة مع القدرة على مواجهة الأزمات والصعوبات العادية المحيطة بالإنسان والإحساس الإيجابي بالنشاط والسعادة.

كما أنها حياة الرفاهية أو السعادة الجسمية والنفسية والاجتماعية التامة، وليس مجرد غياب المرض أو العجز أو الضعف، فهذا المصطلح أستخدم ليشير إلى نمو السلوك الشخصي والاجتماعي للوقاية من الإضطرابات النفسية، وهذا ما يساعد على تكيف الشخص مع العالم الخارجي وجعله قادرا على مواجهة المشاكل المختلفة. (أبو نجيلة، 2010، ص23)

فقد بينت دراسة جعير سليمة سنة 2016 حول مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية وعلاقتها بفعالية الذات، وقد تمت الدراسة بولاية الشلف، وقد توصلت إلى وجود علاقة بين الصحة النفسية وفعالية الذات لدى الممرضين والممرضات وأن الصحة النفسية دورا هاما في أداء العاملين في المهن المختلفة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الصحة النفسية بين الممرضين والممرضات لصالح الممرضين في الدرجة الكلية لمقياس الصحة النفسية. (جعير سليمة، 2016، ص14)

كما أضافت دراسة حنان يوسف سنة 2017 بعنوان مؤشرات الصحة النفسية لدى المسن المتقاعد بولاية باتنة وهدفت إلى معرفة مؤشرات الصحة النفسية المتعلقة بالأعراض العصابية وتوصلت إلى أن أهم مؤشرات اضطراب الصحة النفسية لدى المسن المتقاعد هي: القلق، الفوبيا، القلق الجسدي. (أيت قاسي غنية وجريو، 2022، ص14)

فقد أتت دراسة بلقندوز وزينب سنة 2020 لتبين علاقة المناخ التنظيمي بالصحة النفسية لدى أساتذة التعليم الابتدائي بولاية مستغانم من خلال اختبار مدى مطابقة النموذج البنائي المقترح، وتوصلت الدراسة إلى مطابقة النموذج البنائي ووجود علاقة أثر مباشرة للمناخ التنظيم على الصحة النفسية لدى أساتذة التعليم الابتدائي، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على بعد الراحة النفسية وبعد الراحة الجسدية وبعد الراحة الاجتماعية عند مستوى الدلالة المعنوية 0,05 لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

ذلك لأن الأمراض النفسية تقف كعائق وتترك آثاراً مأساوية للعامل المصاب وعلى المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذه الآثار تؤدي بدورها إلى انخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية، ولهذا فإن المناخ التنظيمي يبرز دوره الفعال في مساهمته في وصول العمال إلى أعلى مستويات الإنسجام النفسي والاجتماعي، وذلك بتوفير المؤسسة لمختلف الظروف الملائمة للعامل لأداء مهامه وتحقيق الأهداف المسطرة.

وبناء على ما سبق تبلورت مشكلة دراستنا من خلال طرح التساؤلات التالية:

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف؟

2-فرضيات الدراسة:

بعد التحديد للإشكالية تمكنا من صياغة فرضيات دراستنا على النحو التالي:

2-1 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين في بلدية تيزي غنيف.

3-أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الذي يعتبر موضوع مهم جدا في ميدان التخصص من بين أهمها:
- اهتمامي الشخصي بعلم النفس التنظيمي والرغبة في فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية للعاملين.
 - ملاحظة وجود مشكلات نفسية ومهنية متكررة داخل بيئات العمل كالضغط والتوتر وانخفاض الدافعية، ما حفزني للبحث في جذورها.
 - السعي لإبراز أهمية توفير مناخ تنظيمي كعامل مؤثر في نجاح المؤسسات الجزائرية أو فشلها.
 - الرغبة في فتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا التخصص داخل السياق الجزائري.
 - الإحساس بالمسؤولية في المستقبل كمختص في علم النفس أو الموارد البشرية للمساهمة في تطوير بيئة العمل المحلية.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا في أهمية الموضوع بشقيه حيث أن المناخ التنظيمي مهم جدا في المؤسسة بما يتوفر فيه من هيكل تنظيمي، نمط الاتصال، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا، بيئة العمل الداخلية وجماعة العمل والحوافز. بحيث يساعد مناخ العمل الإيجابي في تعزيز التعاون بين الموظفين مما يعزز من إنتاجيتهم وابتكارهم، كما يقلل من التوتر والصراعات داخل الفريق، كما أن البيئة التنظيمية الجيدة تساهم في زيادة ولاء الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة وتشجعهم على تطوير مهاراتهم وأدائهم.

ومن جهة أخرى فموضوع الصحة النفسية برز كموضوع حديث والذي يحتاج إلى دراسة واهتمام باعتباره يلامس جانب مهم ألا وهو الصحة النفسية للعمال. بحيث يؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظف على العمل بكفاءة، إذ أن العناية بالصحة النفسية للعمال يساعد في تقليل الإرهاق والإجهاد، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويسهم في تحسين جودة العمل، بالإضافة إلى التقليل من معدلات الغياب وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء وبالتالي تعد دراسة هذين الجانبين ضرورية لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة.

بالإضافة إلى سعي دراستنا إلى معرفة العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية للعاملين في مختلف المؤسسات، مع الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري الذي يعد مورد استراتيجي يمنح الزيادة في أي مجال وسعينا إلى تقديم إضافات جديدة لتسهم في إثراء مكتبة علم النفس.

5- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المناخ التنظيمي بمفهومه وأبعاده.
- التعرف على الصحة النفسية بمفهومها وعناصرها.
- محاولة تبين مدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية للموظفين.
- إبراز دور وأهمية توفير مناخ تنظيمي ملائم في مختلف القطاعات الإدارية والاقتصادية.
- محاولة معرفة وجود علاقة بين نمط الاتصال والصحة النفسية للموظفين.
- محاولة معرفة العلاقة القائمة بين نمط القيادة والصحة النفسية للموظفين.

-تبيان العلاقة الموجودة بين الحوافز والصحة النفسية للموظفين.

-تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الصحة النفسية للموظفين.

6-تحديد مفاهيم الدراسة:

6-1 المناخ التنظيمي:

اصطلاحا: يعرفه كامل المغربي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص من هيكل تنظيمي، نمط القيادة، سياسات وإجراءات وقوانين وأنماط الاتصال ووسائله (المغربي، 2004، ص 303).

كما يعرفه سليمان" بأنه الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنشأة والمتضمن أسلوب المعاملة بين الرئيس ومروؤوسيه وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها. (العيفاوي فريدة، 2016، ص 43).

أما إجرائيا: نقصد بالمناخ التنظيمي درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان المناخ التنظيمي.

6-2الصحة النفسية:

اصطلاحا:

تعرف الصحة النفسية حسب فريدمان 1997 على " أنها قدرة الفرد على التأقلم مع المتغيرات اليومية والتفاعل الاجتماعي، من دون الخوض في سلوكيات أو مشاعر غير ملائمة، والصحة النفسية هي أكثر من مجرد غياب الإضطرابات النفسية والعقلية، ويمكن أن تتأثر بالعوامل الداخلية (الفرد ذاته) أو بالعوامل الخارجية (خارجة عن إرادة الفرد مثل خلل بيولوجي أو مرض عضوي)"(نبيل منصوري وآخرون، 2018، ص 185)

كذلك يشير فوزي جبل في تعريفه للصحة النفسية "بأنها تلك الحالة النفسية التي تتسم بالثبات النسبي والذي يكون فيها الفرد متمتعا بالتكيف مع نفسه وبيئته وتتما بالاتزان الإنفعالي وأن يشعر بالسعادة والرضا، ولديه القدرة على تحقيق ذاته، ويضع لنفسه مستوى من الطموح يتفق مع إمكانيته وقدراته، وكما

لديه القدرة على معرفة إمكانيته وقدراته واستثمارها في أمثل صورة ممكنة (سليمان نوردين، 2023، ص80)

أما إجرائيا: فنقصد بالصحة النفسية درجات إجابات أفراد عينة الدراسة حول استبيان الصحة النفسية.

7-الدراسات السابقة:

نستعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا من خلال تقسيمها إلى دراسات عربية وأجنبية وهي كما يلي:

7-1 الدراسات العربية:

7-1-1 المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

- دراسة سعيد بن سفران عطوي الغرابي (2015) تحت عنوان: " واقع المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري "، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع لدى العاملين بالأندية الرياضية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، تم استخدام المنهج الوصفي ، و تم اعتماد الباحث على عينة مكونة من 30 فردا من العاملين بالأندية الرياضية الذين أتيروا بطريقة عشوائية، في حين تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و أظهرت النتائج إلى : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري للعاملين داخل الأندية الرياضية و من بين أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة هو الاهتمام بتنمية المناخ التنظيمي بصفة عامة للعاملين بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ،بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير البيئة الصحية للمناخ التنظيمي المناسب للعاملين بالأندية الرياضية، خاصة فيما يتعلق بنظام الحوافز و المكافأة.

- دراسة عبد الباقي بوقرين (2017) تحت عنوان: " أثر البيئة النفسية والاجتماعية على الصحة النفسية للموارد البشرية في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل النفسية والاجتماعية في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة على الصحة النفسية للموارد البشرية العاملة فيها.

ال معروف Karasek تمت الدراسة وفق لنموذج العوامل النفسية الاجتماعية، ينتج عن تقاطع هذه العوامل مصفوفة من الوضعيات Job strain model

المهنية المؤثرة على الصحة النفسية وتم توزيع استبيان يتضمن مقياس عوامل البيئة على عينة من 150 بيداغوجيا موزعين على 4 ولايات جزائرية (الشلف، الأغواط، الجزائر، سطيف)، فوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بيئة العمل بيئة خطرة على الصحة النفسية البيداغوجية ، كما لخصت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الثلاثة لبيئة Karasek حسب سلم العمل حسب متغير الأقدمية.

- دراسة ملعب سليمة 2018: حول " علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى ما يتطلبه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، و توصلت الباحثة إلى نتائج أهمها : أن المناخ التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات ،إذ يعكس المناخ التنظيمي في المؤسسة شخصيتها ، كما يتصورها العاملون فيها فهو يؤثر في رضا العاملين و في مستوى أدائهم و تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات و المناقشة الشديدة و الدخول إلى العولمة و التغير التكنولوجي السريع، المناخ التنظيمي الصحي لا يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية و يشجع التجديد و يمنح الأفراد مجالا أوسع في العمل و الاتصالات و اتخاذ القرارات.

- دراسة خليفي سليم سنة 2018: حول " المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضة، دراسة تمت بثانويات الشرق الجزائري ، هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بعناصره الثلاث (نمط القيادة ،الحوافز المشاركة في اتخاذ القرارات) و مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية و الرياضة بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة ، خنشلة، و سوق أهراس)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي،حيث قام بتوزيع استمارة على عينة عشوائية بلغ حجمها 148أستاذ استخرج منها الباحث 120 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، فتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي السائد بالمدارس الثانوية لولايات (عنابة ، خنشلة ، سوق أهراس) و مستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التربية و الرياضة، و بناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج، تم التقدم بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في توجيه أنظار القائمين على القطاع التربوي للدور الذي يمثله المناخ التنظيمي بعناصره المختلفة في تحسين مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة.

- دراسة بوهلاله أحمد، قويدري مليكة، بزايد نجاة 2023: بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالأمن النفسي لدى عينة من أفراد أعوان الجمارك بوهران" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية القائمة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، طبيعة العمل ، الحوافز ، نمط القيادة و المشاركة في اتخاذ القرارات و درجة الأمن النفسي العام لدى أعوان الجمارك ، طبقت الدراسة على عينة قدرت ب 200 عون جمركي ، و لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق الأدوات التالية : استبيان يقيس المناخ التنظيمي، و مقياس الأمن النفسي لزوينب شقير (2005) ، و توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و الأمن النفسي.

7-1-2 المتعلقة بالصحة النفسية:

- دراسة جعير سليمة 2016: بعنوان "مستوى الصحة النفسية بمهنة التمريض بالمؤسسات الإستشفائية وعلاقتها بفعالية الذات، دراسة ميدانية بولاية الشلف، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات الإستشفائية وعلاقتها بفعالية الذات، وتم إستخدام المنهج الوصفي وقامت بتطبيق مقياس الصحة النفسية ومقياس فعالية الذات على عينة من الممرضين والممرضات بلغت (50) ممرض وممرضة، وأسفرت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين الصحة النفسية وفاعلية الذات لدى الممرضين والممرضات أن للصحة النفسية دورا هاما في أداء العاملين في المهن المختلفة، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الصحة النفسية بين الممرضين والممرضات لصالح الممرضين في الدرجة الكلية لمقياس الصحة النفسية.
- دراسة نادية خليفي 2018 تحت عنوان: " الصحة النفسية و علاقتها بالضغوط النفسية لدى طلبة الجامعة، دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري، تيزي وزو هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الصحة النفسية و الضغوط النفسية لدى طلبة جامعة الجزائر لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي لملائمته لطبيعة الموضوع وتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة إحصائية بين درجات أبعاد إيجابيات الصحة النفسية (علاقات شخصية وطيدة، مهارات اجتماعية)، في حين تم قبول الفرضية الثانية و التي يشير مفادها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين درجات أبعاد سلبيات الصحة النفسية (سلوك غير ناضج، عدم الاستقرار الإنفعالي).

- دراسة ما ريف منور 2020 تحت عنوان: "الأمن النفسي في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) و علاقته بالأداء الوظيفي و الأمن الوظيفي و الأمن النفسي بأبعاده ، تم إستخدام الإستبيان كأداة لكل متغيري " الأمن النفسي و الأداء الوظيفي"، وتم تطبيق الدراسة على أطباء و ممرضي المستشفى الجامعي بتلمسان بعينة قدرت (185) اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي ، و توصلت الدراسة إلى إيجاد مستوى منخفض لمتغير الأمن النفسي و بعد الأمن النفسي و مستويات متوسطة للأبعاد الأخرى ،و تحصلت الدراسة على علاقة ارتباطية بين الأداء الوظيفي و الأمن النفسي وأبعاده.
- دراسة القص صليحة 2022 تحت عنوان: " الصحة النفسية و نوعية الحياة في ظل جائحة كورونا ،حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة النفسية و نوعية الحياة لدى عينة من المجتمع الجزائري في ظل جائحة كورونا بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بينهما كذا التعرف على الفروق في درجات الصحة النفسية و نوعية الحياة حسب متغيرات الجنس، الحالة الاجتماعية ، المستوى التعليمي و الحالة الاقتصادية، حيث تكونت عينة الدراسة من 117 فردا ، و تم الاستعانة بمقياس نوعية الحياة لمنظمة الصحة العالمية المترجم ، و توصلت إلى أن مستوى الصحة النفسية لدى أفراد العينة متوسط ، وكذلك وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الصحة النفسية و نوعية الحياة لدى أفراد العينة.

7-2 الدراسات الأجنبية:

7-2-1 المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

- دراسة Mohammed Amin bahrani 2013 تحت عنوان: "The relations between "organisationnel and psychological wellbeing of hospital employees

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية للموظفين، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم إجراء دراسة شاملة مقطعية في ثلاث مستشفيات، في حين اعتمد الباحثان على عينة شملت 120 موظف أخذت بطريقة عشوائية كما تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن تحسين المناخ التنظيمي يمكن اعتبارها سياسة لتعزيز الراحة النفسية للموظفين.

- **Adnan Iqbal 2017** تحت عنوان "organizational climate and employees commitment study of the pakistani industry" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي و قد أجريت هذه الدراسة في قطاع الصناعة يحتوي على 85 منظمة في باكستان ، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على منهج مختلط يشمل طريقة المسح و المقابلات من أجل جمع المعلومات ، بالإضافة إلى الاستبيان و قد طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 50 عامل ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن وجود علاقة إيجابية و هامة بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي.

7-2-2 المتعلقة بالصحة النفسية:

- **دراسة كيلي و كوب 1981** تحت عنوان : "الصحة النفسية و مصادر الضغوط المهنية و علاقتها بالعوامل الشخصية لدى الأطباء ، هدفت الدراسة إلى الربط بين الصحة النفسية و مصادر الضغوط المهنية و علاقتها بالعوامل الشخصية ، تكونت عينة الدراسة من 150 طبيباً في مختلف التخصصات و استخدمت الدراسة عدداً من المقاييس الفسيولوجية بالإضافة إلى المقابلة الشخصية و المسح الإِسباني، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه لا توجد علاقة بين الصحة النفسية و ظروف العمل ، بالإضافة إلى أن الدعم و تحسن المهنة و ضعف المهارات و الخبرة بالعمل من أكثر مصادر الضغط للأطباء الأصغر سناً ، إضافة إلى اقتران أربع متغيرات (من العناصر الوظيفية و العوامل الشخصية) بالمؤشرات الفيزيولوجية لمرضى القلب ، العمر ، الجوانب الإشرافية الإدارية.

- **دراسة لندو و آخرون Lindo M LJ 2006** بعنوان : " الصحة النفسية لدى الأطباء و الممرضين في مستشفى بمدينة كنغستون ,جمايكا"، هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مستوى الصحة النفسية لدى الأطباء و الممرضين العاملين في مستشفى بمدينة كنغستون ,جمايكا، تكونت عينة الدراسة من 212 طبيباً و ممرضاً من العاملين هناك في المستشفى العام و المستشفى الجامعي ، استخدم الباحثون مقياس الصحة النفسية و طريقة المجموعات البؤرية، و بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يمكن وصفهم بأنهم يعانون من ضغوط نفسية ، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظهور أعراض المشاكل النفسية كل من سنوات الخبرة ، ضغوط العمل ، الضغوط الخارجية، أما مؤشرات

الصحة النفسية تمثلت في الخوف من القوم للعمل ،سنوات الخبرة لأكثر من خمس سنوات و الضغوط النفسية الخارجية.

8-التعقيب على الدراسات:

بعد استعراضنا لمختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية، حيث تطرقنا إلى 12 دراسات، منها 9 دراسات عربية و4 أجنبية خلال الفترة 1981 إلى 2022، واستخلصنا من عرض الدراسات أن معظم الدراسات تناولت المناخ التنظيمي والصحة النفسية إلا أنها اختلفت من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من كل جانب من كل دراسة.

أما فيما يخص المنهج فيلاحظ أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لتناسبه مع أهداف الدراسة.

أما فيما يخص العينة فقد اختلف حجمها وجنسها واختلفت المجتمعات المشكلة من (أساتذة ممرضين، أطباء، عاملين في مؤسسات اقتصادية).

أما من حيث أدوات الدراسة فنلاحظ أن البحوث التي تناولت المناخ التنظيمي كان لها الاتفاق في استخدام أدوات موحدة فأغلبها تم الاعتماد فيها على الاستبيان والمقابلات باعتبارها كوسيلة لجمع البيانات.

فيما اعتمدت البحوث التي تناولت الصحة النفسية على بعض المقاييس فنرى أن دراسات الباحثون "جعير سليمة، ونادية خليفي ولنندو وآخرون"، أنهم اعتمدوا على مقياس الصحة النفسية، أما دراسة كيلي وكوب فقد تم الاعتماد على مقاييس فيزيولوجية بالإضافة إلى المقابلة الشخصية والمسح الإستباني.

أما من ناحية النتائج بالرغم من اختلاف المتغيرات المدروسة مع موضوع دراستنا الحالية إلى أن النتائج متقاربة في كل الدراسات.

وإجمالاً استفدنا من الدراسات السابقة ما يلي:

- الضبط الجيد لموضوع الدراسة، أو بناء خلفية معرفية حول الموضوع.
- تحديد مشكلة الدراسة بدقة، ومعرفة ما لم يتم معالجته من قبل.
- تحديد المنهج المناسب للقيام بالدراسة.
- تحديد فرضيات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي

تمهيد:

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- خصائص وأهمية المناخ التنظيمي
- 3- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 4- أبعاد المناخ التنظيمي
- 5 - أنواع المناخ التنظيمي
- 6- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية
- 7- نماذج المناخ التنظيمي
- 8- استراتيجية الإدارة في تحسين نوعية المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي كعنصر جوهري في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات، باعتباره مجموعة من الإدراكات المشتركة لدى العاملين حول بيئة العمل الداخلية، وقد تم التطرق إلى الخصائص الأساسية لهذا المفهوم، كما ناقش الفصل جملة من العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وأهم أبعاده، وفي سياق آخر تناول الفصل أهم النظريات التي فسرت طبيعة المناخ التنظيمي، وفي ختام الفصل، تم عرض استراتيجيات فعالة يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لتحسين نوعية المناخ التنظيمي.

1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من مختلف جوانبه ما انعكس بالتالي على اختلاف التعاريف الخاصة ومن هذه التعاريف نجد

الذي يقول فيه أن المناخ Glimmer,Forehand تعريف فرهاند وغليمر 1964

التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات التي تتميز بالثبات النسبي وتؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة. (ماحي محمد، 2016، ص12)

كما عرفه **فورهاند وولاس** بأنه: "المنظمة الفعلية وطرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها وبيئتها العامة"

ويعرفه **النمر وحمزاي** بأنه " تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد في إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". (عبد القادر نعمي، 2019، ص25)

أما **شنايدر (1975)** يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه بناء يتضمن تصورات نفسية مشتركة بين مجموعة من الأفراد لوصف ممارسات وإجراءات النظام.

وبالنسبة لـ **ديكسون (2001)**، فإن المناخ التنظيمي ليس تقييماً يجريه أعضاء المنظمة لكيفية عملها، بل هو تقييم للتصور المشترك لماهية المنظمة الحقيقية، لذا تنص هذه الرؤية للمناخ التنظيمي على أن هذا المفهوم يعرف بطريقة محلية، أي أن المناخ داخل الشركة يمثلها بقوله الأفراد داخلها، وليس ما يفكر فيه الأفراد خارجها. (Adel Golli, 2001, p2)

وعرفه **أجريس كريس 1958** بأنه "نتاج لتفاعل مجموعة من المتغيرات الرسمية كالسياسات و الإجراءات و المتغيرات الشخصية كالحاجات و القدرات و التغيرات الغير الرسمية و هي التي تنشأ عن الصراع المستمر من أجل محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة و حاجات العاملين و سماتهم" ، و يظهر من خلال التعريف أن المناخ التنظيمي هو تلك العملية التفاعلية بين كل من التنظيم الرسمي و الغير الرسمي داخل المنظمة و هذه العملية التفاعلية تهدف إلى تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة في آن واحد و حسب "ديفز" فإن المناخ التنظيمي هو وليد بيئة العمل الداخلية و له بعد بشري يتمثل في سلوكيات و علاقات الأفراد الرسمية و الغير الرسمية ، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر و يتغير وفق الممارسات التي تحدث داخل المنظمة .

أما كوزلوسكي ستيف ودهرتي مار Kozlowski Steve et Doherty Maury

أشار إلى أن المناخ التنظيمي يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته وهو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم. ويوضح هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي عبارة عن علاقة ثلاثية تفاعلية في شكل إدراكات حسية بين الفرد والأفراد العاملين معه من نفس المستوى التنظيمي والرؤساء.

في حين يعرفه سلمان العميان بأنه " الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

أما من زاوية إدارة الموارد البشرية فينظر للمناخ التنظيمي على أنه " بيئة العمل الداخلية المؤثرة تأثيراً مباشراً على الفرد باعتباره الوحدة الأساسية في البناء الاجتماعي في المنظمة أو في هيكل العمالة المكونة لها". (بوخروبة أسماء، 2018، ص25)

ومن خلال تعريف المناخ التنظيمي نجد أن هناك اتفاقاً على الجوانب التالية:

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

- أنه يعكس الانطباع العام لدى العاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل التي يتعاملون بها المنظمة.

- التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي، لأن السلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة كذلك الإدارة العامة تلعب دوراً هاماً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده سياسات ونظم العمل وما تحمله من اتجاهات. (عبد القادر نعمي، 2019، ص26)

2- عناصر المناخ التنظيمي:

يدل مفهوم المناخ التنظيمي إلى تداخل عناصر متعددة يمكن تصنيفها كما يلي:

2-1 الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

يقصد بالهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، يوضح الهيكل التنظيمي كيف يجب تقسيم المهام، ومن الذي

يكون مسؤولاً أمام المدير، وكذلك يحدد لنا آليات التنسيق الرسمية بين الأقسام والمستويات الإدارية، إلى جانب تحديده لأنماط التفاعل التي يتوجب إتباعها في موقع العمل (ياسف حسيبة، 2013، ص 141).

كما عرفه وفر ماكس بأنه " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة ".

ويشير ستونر فريمان إلى أن الهيكل التنظيمي يعني " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها ".

أما بلو فتعرف الهيكل التنظيمي بأنه " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ".

كما يعرف على أنه كيان اجتماعي يضم المديرين والعاملين في هيكل من الأنظمة والأنشطة التي تسعى في تحقيق أهداف محددة من خلال التعامل مع الموارد البشرية والمالية والمادية لخدمة أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي من خلال الأبعاد التي يشير إليها، والذي قدمه جون شيلد منها: توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد وتحديد العلاقات بين الأشخاص وتحديد نطاق الإشراف، وتجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر، وهكذا تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك، وتصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات (بن عمر وبن أحمد، 2021، ص 18-ص 19).

ويظهر تأثير الهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي باعتباره عنصراً من عناصره من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراء العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا على الإدارة الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا. وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي.

كما قد يكون الهيكل التنظيمي سلبي على المناخ التنظيمي من خلال الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها وشل أو إعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، نظرا لتعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، وغموض الدور وتشابك خطوط السلطة، وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين وبذلك تتأثر المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها وتقلل من حماسهم.

والجدير بالذكر أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل صالح للتطبيق في جميع الحالات، أو حتى الحالات المتشابهة، ذلك لأن أي اختلاف حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المنظمة أو في الظروف التي تحكم العمل فإنه سوف يؤدي في الأخير إلى اختلاف في الهيكل التنظيمي. (سيفي يوسف، 2019، ص358)

ومن هذه التعريفات نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو بناء يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذا العلاقات بين الأقسام والصلاحيات والمسؤوليات إضافة إلى تحديد شبكة الاتصالات وانسياب المعلومات بين المستويات الإدارية.

2-2 نظام الحوافز:

يعتبر نظام التحفيز من الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها تأثير فعال على الموارد البشرية في المشاركة في تحقيق الأداء المطلوب.

تعرف الحوافز، على أنها مجموعة من التحفيزات التي يتم من خلالها تحريك السلوك الإنساني، وتساهم في تصويب الأداء، لذا إحدى الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المنظمة لتلبية حاجة معينة للعامل، ويهدف أيضا إلى رفع كفاءة المورد البشري وتطوير الأداء الكلي للمنظمة (قلال ومقدود، 2024، ص176).

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وإشباع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.

كما يعرف على أنه عملية تمارسها الإدارة بهدف حث العمال على بذل أقصى جهد في العمل ويقسم التحفيز إلى مادي ومعنوي، بحيث تقوم الإدارة بها على مستوى معقول يعود بالنفع على المنظمة والأداء الوظيفي معا.

وهي كذلك مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعمال لحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، أهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضا أهداف المنظمة.

إن تحقيق إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث أو مؤشر خارجي للفرد يدفعه إلى التحرك فاستخدام الإدارة للحوافز الملائمة لا تؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضا إلى الرضا و السعادة للفرد تعتبر الحوافز أداة طبيعية و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة ، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العمال نحو أنفسهم و نحو غيرهم ، و نحو المنظمة و أهدافها و طموحاتها ، و للحوافز نوعان مادية و معنوية و معنوية ، حيث أن زيادة إنتاجية العامل و رضاه الوظيفي لا يرتبطان بالأجر و الحوافز المادية فقط و إنما هناك أيضا الحاجات السيكولوجية التي تحفز العامل على العمل كالحاجة إلى إثبات الذات و المشاركة في اتخاذ القرارات و إقامة العلاقات مع الآخرين، فالعامل يشعر بشخصيته و يشبع حاجاته الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها.

تتمثل أهمية الحوافز في أنها:

- أن أول ما تسعى إليه الحوافز هو زيادة الإنتاج، والعمل على سرعته في مقابلة مواقف معينة كعملية التصدير أو مقابلات احتياجات الاستهلاك المتزايدة أو دفع عملية الإنتاج طبقا لخطة موضوعية.
- كذلك تحسين الإنتاج كما ونوعا.
- كما تستخدم الحوافز في كثير من الأحيان في تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف.
- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وتحسين ظروف العمل. (عبد السلام حمادوش، 2019 ص 78-79).

2-3 نمط القيادة: Leadership Style

بشير الأسلوب الإداري والقيادي إلى الفلسفة التي تستخدمها الإدارة العليا في تسيير الأمور داخل المنظمة، كما يشير إلى كيفية تعامل الإدارة مع العاملين، فيمكن أن تتعامل معهم بمستوى عال من الثقة والأخذ بوجهات نظرهم في تحسين وتطوير عمل المنظمة، وأن تتعامل معهم بالأسلوب الذي يحقق العدالة فيما بينهم (بوعطيط هادف، 2019 ص 145)

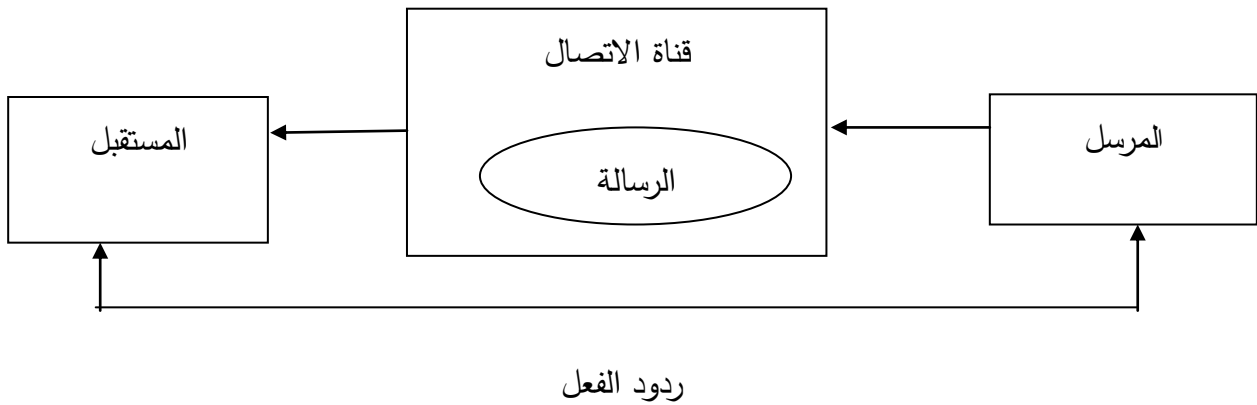
ومنه فإن النمط القيادي يعتبر نموذجاً من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك. وبالتالي يمكن تقسيم القيادة وفقاً للأسلوب الممارس إلى أنواع تختلف عن بعضها البعض في مظهرها وطريقة ممارستها.

2-4 نمط الاتصال: Style de Communication: يعد الاتصال من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها

المنظمة في تحقيق أهدافها، ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي يستلزم أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم، وعادة ما تتضمن عملية الاتصال البيانات والمعلومات والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة (وفاء محمد، 2018، ص 231).

كما يعرفه عبد الغفار على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير " (شوشة وأحمد، 2018، ص 77).

يتضح من خلال التعريف أن الاتصال هو وليد عملية تفاعل وتأثير متبادل بين طرفين، وهذه العلاقة قائمة على إدراك المستقبل للمعلومة وفهمها، وأن ردود الأفعال دليل للمرسل أن المستقبل قد فهم المعلومة واستوعبها.



شكل (1) يوضح عملية الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة

فالاتصال التنظيمي بالغ الأهمية في المؤسسات أو التنظيمات سواء الخاصة أو العمومية، خدماتية كانت أو صناعية، فعملية الاتصال هي الأداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم سواء من خلال علاقاته الداخلية أو الخارجية، بحيث تنتقل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بعضهم بعض، لتصبح بذلك المنظمة بيئة ومناخا إيجابيا للعمل.

وللاتصال أربعة مستويات تمثلت في:

- الاتصالات الفردية أي تلك التي تكون بين فرد وآخر.
- الاتصالات داخل الفريق والتي تجري بين أعضاء الفريق الواحد.
- الاتصالات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة.
- الاتصالات الخارجية والتي تحدث بين المنظمة وخارجها (أولاد حسيني، مولقارة، 2024، ص 12).

فبالتالي فالاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الأفراد ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنظمة، ويتم هذا وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل، والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة (فوزي بومنجل، د.س، ص 173).

وعليه تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل مؤسسة لعدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:

- الاتصال يلعب دورا أساسيا في تناول مشكلات المؤسسة وطرق علاجها.
- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصال التي يبرزها القائد في عمله، بحيث أكدت الدراسات أن النجاح الذي يحققه الإنساني عمله يعتمد منه 90% على البراعة الاتصالية.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات القائد في مجال توجيه فعاليات العاملين في المؤسسة.
- أداة فعالة في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم في الأداء وتقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة (وفاء محمد، 2018، ص232).
- كما توحى عملية الاتصال الفعال بالعاملين إلى الرفع من معنوياتهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الغيابات، والتأخر، وزيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.
- كما تمكن العاملين على التعرف على البيانات والمعلومات الهامة (بن علي ورحماني، 2018، ص 708)

وللاتصال التنظيمي نوعين:

أ- الاتصال الرسمي:

وهو ما يعرف بالاتصال الداخلي، ويقصد به " ذلك الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية، وبناء على العلاقات المقررة، وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة، ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات، وأن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية، بحيث يساهم في نقل الأوامر والتوجيهات إلى المرؤوسين، ونقل وجهات نظر المرؤوسين وأيضا تحقيق الإنسجام فيما بين الأقسام (فتيحة صوالية، وببوصلة، 2022، ص22).

والاتصال الرسمي أربعة اتجاهات أساسية تتمثل كما يلي:

- **الاتصال الأفقي:** ويأخذ هذا الاتصال مجراه بين الإدارات والأقسام التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.
- **الاتصال النازل:** وهو الاتصال الذي يكون من القمة إلى القاعدة.
- **الاتصال الصاعد:** يكون من القاعدة إلى القمة بمعنى انتقال المعلومات من الموظفين إلى الإدارة.

- الاتصال القطري: وهو الاتصال الذي يتم بين وحدات إدارية ليس بينها علاقة سلطة مباشرة ولكن لأحدها سلطة وظيفية على الأخرى مثل الأخرى مثل الاتصال الذي يتم بين مشرف أو مدير إدارة السلامة مع مشرف إدارة الإنتاج.

ب-الاتصال الغير الرسمي:

" هو ذلك الاتصال الذي يتشأ بين الأفراد والجماعات في التنظيم نتيجة وجود صلات شخصية واجتماعية دون قواعد رسمية تنظيمية واضحة كذا التسلسل الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي، والذي يحدث بطريقة عفوية تلقائية، بحيث تتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها مقارنة بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية " (فتيحة محمد والرتيمي، 2021، ص15).

ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال الرسمي في النقاط التالية:

- الرغبة في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين بإشباعها.
- فشل نظام الاتصال الرسمي في توجيه الجهود الجماعية، وبالتالي اللجوء إلى الجماعات والقيادة الغير رسمية في ملئ ذلك الفراغ.
- تهميش العمال وعدم الاكتراث بجهودهم المبذولة في التنظيم الرسمي مما يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي.
- الضغوط الاجتماعية المختلفة، والولاءات السياسية والإيديولوجية (بركان دليلة، 2011، ص17).

2-5 المشاركة في اتخاذ القرار:

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من بين عناصر المناخ التنظيمي وهي من العوامل التي تؤثر في العلاقة التي تسود ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم، ويقصد بذلك قيام المديرين بتشجيع العاملين على إبداء آراءهم وطرح اقتراحاتهم وتصوراتهم حول أفضل الطرق لأداء العمل، بحيث يكون لك حكرًا على مستويات الإدارة العليا بالتنظيم، وهذه الأفكار نادت بها الإدارة بالمشاركة باعتبارها مدخل إداري معاصر في إدارة الموارد البشرية وتسيير المنظمات، بحيث (بن علي ورحماني ، 2018، ص45).

ويشير الكاتب ديفس إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يساعدهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم المسؤولية. وبهذا فالتعريف يشير إلى ثلاث أمور وهي: الانغماس، المساهمة والمسؤولية.

فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين في فهم وتوضيح مساراتهم نحو تحقيق الأهداف، والفكرة الثالثة هي أن تشجع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة (بن داود العربي، 2014، ص173).

وقد قدم (تannenbaum et Schmid) تحليلًا للمستويات أو الدرجات المختلفة للمرؤوسين في صنع القرار، وتمثل هذه الدرجات أنماطا مختلفة من القيادة ومن بينها ما يلي:

- صنع الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره، من خلال إتاحة الفرصة لمرؤوسيه وذلك بالتأثير على القرار النهائي، ولكن الرئيس يبقى محتفظا بسلطة البث النهائي.
- عرض الرئيس للمشكلة وتفويض الأمر للمرؤوسين للوصول إلى القرار من خلال مشاركتهم.
- تفويض الأمر للمرؤوسين بتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار النهائي في إطار الحدود التي يرسمها الرئيس، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائيا.

وبهذا يمكن القول لأن المشاركة في اتخاذ القرار يعد من العوامل التي تؤثر في العلاقة التي تسود ما بين الإدارة وأعضاء التنظيم، من حيث أنه إذا كان أعضاء التنظيم يشعرون بأنهم مقصين من سيرورة اتخاذ القرار، فإن ذلك سيشعرهم بالاستصغار والذي يؤدي بهم إلى تكوين جماعات غير رسمية كأقطاب خفية تمارس مقاومات وضغوطات على الإدارة، مما يؤدي إلى صعوبة تطبيق القرارات أو تطبيقا بصورة مشوهة (زكاز علي، 2013، ص46).

2-6 العمل الجماعي:

تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فتزداد إيجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل، والمشاركة في تحمل المسؤولية والترابط والتكامل بين وجهات العمل، وكذلك تزداد بالعلاقات الجيدة التي يسودها الاحترام المتبادل والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والشجيع والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل ، و محاولة حلها بأساليب بناءة و موضوعية ، مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر ، و النزاع بين أفراد جماعات العمل (جغلولي يوسف ، 2012، ص305).

2-7 الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، فهو عنصر أساسي موجود بجانب مكونات التنظيم الأخرى، من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

فقد اختلفت التعاريف والاتجاهات المفسرة لها، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تنصب في صلب التنظيم وتبيان السلوك في داخله، ويمكن تعريفها كالتالي:

- هي مجموعة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، وكذلك الافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها، والانتماء حولها أعضاء التنظيم.
- فمن وجهة كيرت ليون: " هي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تشترك بها أفراد المنظمة " (عشاوي وهيبة وهجير، د.س، ص98).
- يعرفها موسى سلامة اللوزي بأنها " القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء التنظيم لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية مكمل للرسالة المتمثلة في الإجراءات وليس بديلة لها" (ياحي عبد المالك، 2017، ص 298).

فالتالي فإن الثقافة التنظيمية تعتبر من مقومات التنظيم المهمة، فهي أساسية من ناحية الروح داخل التنظيم، وبالتالي فإن القيم والمعايير باشتراكها لمجموعة من الأفراد داخل التنظيم، يشكل ثقافة خاصة بمنظمة عن غيرها من المنظمات.

8-2 العلاقات الإنسانية: Human Relations

إن العلاقات الإنسانية وجدت مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، لكونها تشير إلى التفاعل بين البشر في مختلف مجالات الحياة (سياسة، ثقافة، اجتماع... إلخ)، وذلك بغرض الانسجام والتواصل وتحقيق التعاون لتوفير احتياجات الحياة.

ولقد حث ديننا الإسلامي على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإعطائها حقها في المجتمع لما لها من أهمية وتأثير على بني البشر، فقد وضع مبادئ وأسس تحت على تبادل الاحترام والتقدير، التعاون، المودة، والشورى في الأمور، والابتعاد عن كل ما هو ضار ولا يفيد المجتمع من كراهية، عداوة، فيقول سبحانه وتعالى في القرآن الكريم:

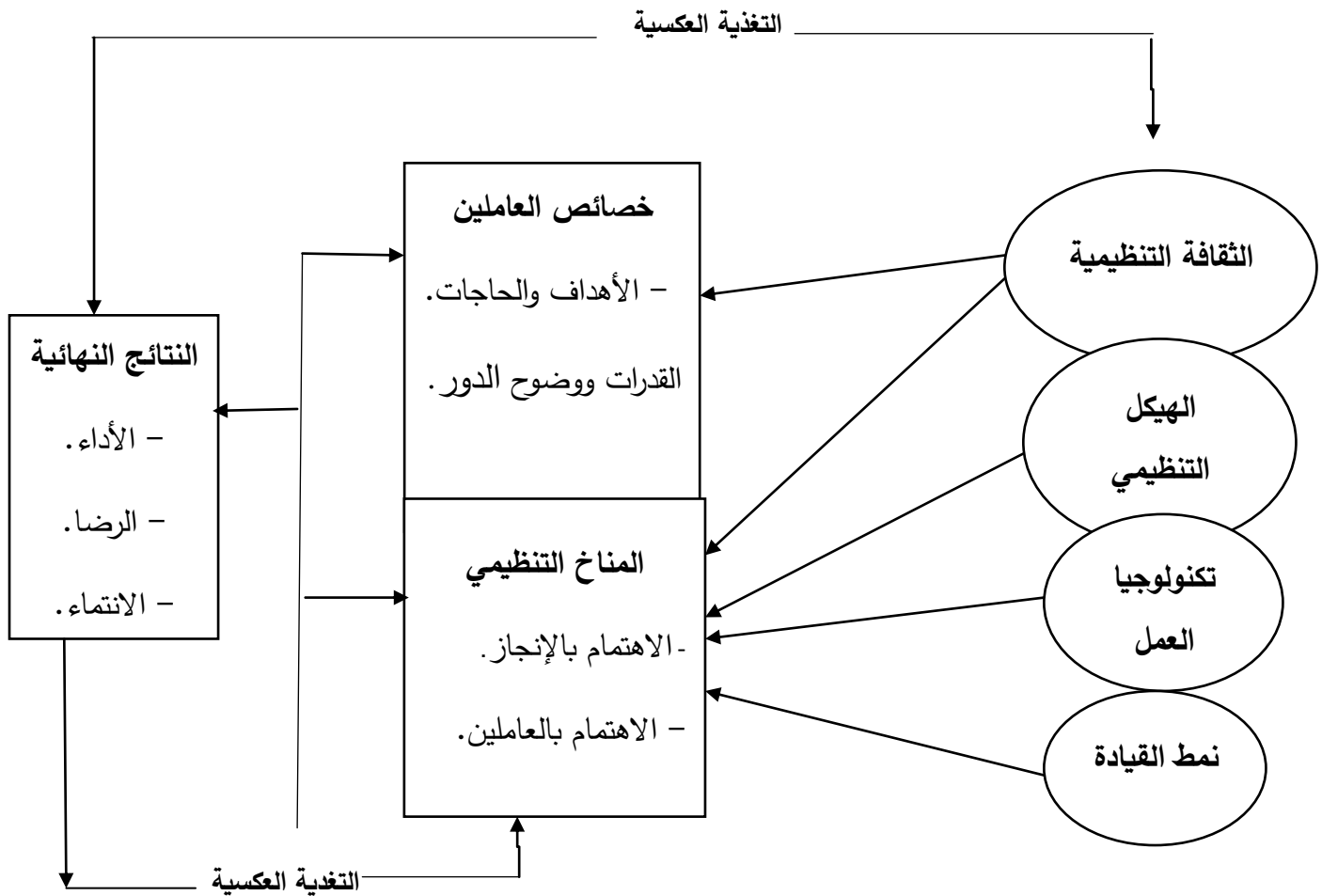
"يا أيها الناس إنما خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير".

تعرف العلاقات الإنسانية في المنظمة على أنها تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة، والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهو أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد فورية أو آجلة (بونوة علي، 2016، ص17).

ومن خلال ما سبق فإن العلاقات الإنسانية تتركز على مجموعة من الأسس والمبادئ ومنها ما يلي:

- الإيمان بقدرة الفرد الذاتية وإمكانية إثبات ذاته.
- المشاركة والتعاون في إنجاز العمل الجماعي إحدى وأكثر قيمة من العمل الجماعي.
- معاملة المدير العاملين بمساواة، بعيدا عن التحيز.
- استشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وفق ما يقدمونه من خدمات (كعوان محمد، وزين الدين، 2022، ص66).

من خلال التطرق لمكونات المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة الأداء، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية يتضح بأن هذه العناصر متداخلة فيما بينها ومتراطة ببعضها وهي نابعة من البيئة الداخلية التي يتعامل معها العامل كمورد بشري له أهداف واحتياجات يسعى إلى تحقيقها في ظل أهداف المنظمة، وهي تتأثر بالبيئة الخارجية وملا تحتويه من فرص وتحديات.



الشكل رقم (2): يوضح عناصر المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة

3- أهمية المناخ التنظيمي:

يحظى المناخ التنظيمي بأهمية متزايدة في الآونة الأخيرة لما له من بالغ الأثر على أداء العاملين، حيث تكمن أهمية المناخ التنظيمي كآلاتي:

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارير الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

- إن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على العمال، فيعمل على تدعيم ومساندة العمال على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

- يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين العمال والعوامل الخارجية.

- يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة المعدة والمخططة مسبقا، حيث يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة، ويكون هذا التأثير على الأداء الإداري من خلال وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات تتسجم مع التوقعات فلا بد أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية العامل من جهة وبين متطلبات المنصب الذي يشغله من جهة أخرى.

- المناخ الإيجابي يحسن سلوك العاملين وأدائهم ويساعد على إشباع حاجاتهم بما يتضمن استمرارهم ويرفع معنوياتهم وينمي الولاء لديهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وتبنيها.

- تتجلى أهمية المناخ التنظيمي من الافتراض بأن أس سلوك العمل الفردي أو الجماعي لا ينبع من فراغ بل هو محصلة تفاعل مجموعة من العوامل والأشياء والأشخاص وغيرها من مكونات البيئة، فتحديد طبيعة المناخ السائد يساعد في تفسير السلوك التنظيمي ويسمح بإمكانية التنبؤ به والسيطرة عليه مما يوفر ظروف ملائمة للأداء الفعال يكون لها انعكاس مباشر على النظام الاجتماعي، وعمليات التفاعل بين أعضاء المنظمة.

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير على الأفراد.

- التدعيم والمساندة على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقات الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يهدف التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه له. (كعوان محمد، وزين الدين ، 2022، ص 7، ص8)

- للمناخ التنظيمي دور هام في عملية تطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

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

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ الملائم، هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ لتنظيمي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (محمد عبد المنطلب ، 2012، ص36)

4- خصائص المناخ التنظيمي:

يمكننا تلخيص أهم الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي فيما يلي:

- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي يتميز البيئـة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فيبينهما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ التنظيمي الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تسم بدرجة الاستمرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
- إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما. (بوشو جميلة، 2021، ص6)
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يعد المناخ التنظيمي بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذاك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء الوظيفي.
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

- يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة نظرا أن كون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة فيجب أن يتبعها بعض التحسينات على المناخ التنظيمي للعمل.

- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.

- المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين. (بوشو جميلة، 2021، ص7)

5-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل باعتباره نظام اجتماعي مفتوح يؤثر على البيئة المحيطة ويتأثر بها، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى عوامل تنظيمية، عوامل شخصية، وأخرى نفسية وتتضمن الآتي:

5-1 العوامل الخارجية (البيئية) تشمل ما يلي :

- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

- **البيئة الخارجية:** تتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية، اقتصادية، اجتماعية، قانونية إلخ، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيها بينهم.

- **البيئة الاجتماعية:** تشمل البيئة الاجتماعية العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات التي تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم من ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم يظهر

تأثير البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها: مستوى الدافع على الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية، طريقة التفكير بشكل علمي، العمل نحو التسلسل وعدم التقويض.

– **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بالمنظمة، فعندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة جيدة يميل المديرون لخوض المخاطرة أو تحمل مخاطرة أكبر، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات أو المخصصات بالمنظمة محدودة وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون لعدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل محددة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.

– **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكم القيم المبادئ التي يعتدونها وتلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة العمل في بلد متنامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

– **المشاكل الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بمختلف النواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر قلق الموظفين وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى أدائهم المهم. (رزقة جايب، 2021، ص38-ص39).

5-2 العوامل التنظيمية: تخص كل ما يدور داخل المنظمة نذكر منها:

– **النشاط النقابي:** لوجود أو غياب النشاط النقابي أثر هام على المناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية فعلاقات بين الإدارة والعاملين قد تميل لأن تكون أكثر رسمية وعدائية عندما يتجه العاملون لتشكيل نقابة أو اتخاذ ويتجهون للتفاوض على أحكام لعقد عمل أو نظام جيد وما على ذلك.

– **السياسات والممارسات الإدارية:** كلما كانت السياسات الإدارية للاختيار، الترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت غير موجودة أساساً فإن غيابها أو الأجواء السلبية جعل المناخ التنظيمي محيط للعزائم وخفض الروح المعنوية.

– **القيم المهنية:** المنظمة التي تشجع القيم الخيرة والتي تحترم الفرد و تحرص على نضجه و بنائه و رفايته و تحافظ على كرامته تصبح ملجأً آمن له، في حين إذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي

تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح و الخسارة أو توظف حاجتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تساهم في هجرتهم و تحفيزهم على ترك المنظمة متى سمحت الفرصة لذلك، و عادة ما يعتبر تعارض القيم بين فرد و المنظمة مشكلة من المشكلات التي تواجه المنظمات و تحول انسجام الأفراد مع أهدافها و بيئتها و بالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

- **طبيعة البناء التنظيمي:** إن البناء التنظيمي الغير مرن سؤاء فيما يتعلق بالإجراءات والسياسات قد يؤدي في أغلب الأوقات إلى نقشي الإحباط بين العاملين وشعورهم بالقلق. فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف المختلفة كان مشجعا على الإبداع والابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية، أما الروتين ومركزية القرار والرسمية في الإجراءات تؤدي إلى العديد من المعوقات التي تحد من قدرة المناخ التنظيمي على أن يكون محفزا ومشجعا على الإبداع (فيصل الزهراني، 2022، ص303)

- **نمط القيادة:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالقادة الذين يتقنون بمرؤوسيههم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يصر فيه القادة على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.

- **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد في الاستمرار بالمنظمة، على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب المستوى الوظيفي للفرد أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويخلق مناخا أكثر إيجابية.

- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل من الصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

- **أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة وكذا الأدوار والمسؤوليات الموكلة للأفراد واضحة كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثن زاد مستوى إنتاجيتهم.

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر من المتغيرات الرئيسة التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم لما لها من تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية والغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

أما بالنسبة E. Jaques فهي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية، والتي تشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، والتي يجب تعلمها وقبولها. (Sahnoun abd razak,2018,p39)

- **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الإضاءة، الضوضاء، التهوية، تنظيم المكاتب...إلخ، التي يعمل بها الأفراد، حيث تؤثر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وقد تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية العامل. (بوعطيط هادف، 2018، ص404)

- **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** إن المناخ الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة. (رزيقة جايب، 2021، ص40)

5-3 العوامل الشخصية :

تتعلق العوامل الشخصية بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى مستواه التعليمي وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، ومن العوامل الشخصية نذكر ما يلي:

- **خصائص العاملين:** يتأثر المناخ التنظيمي للمنظمة بالخصائص الشخصية لعاملها، فالمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم البسيط أو الطموح يكون مناخها مختلفا عن المنظمات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، ويكون المناخ أكثر تألفا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية.

- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتماشى مع قيم وإخلاقيات العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعورا بالدنب وتصيبه حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على أدائه.
- **درجة المخاطرة:** سيؤدي المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي بإفراط أو عشوائية إلى الإحباط في حين أن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز. (البشير غربي وآخرون، 2022، ص445)

4-5 العوامل النفسية : توجد مجموعة من العوامل الشخصية التي تؤثر بشكل أو بآخر في إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي والتي نوجزها فيما يلي :

- **الصراع النفسي:** الصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي و تؤثر في المستقبل، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة وذات أهمية كبيرة أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، و تستخدم المنظمات الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الافراد تجاه نظم العمل و من النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي و إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية و الوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.
- **الولاء والانتماء:** يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليها، هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.
- **الموارد المادية و الاقتصادية المتاحة:** يترتب على وفرة الموارد المالية شعور العاملين بالثقة بالمنظمة و في العمل الذي يقومون به و تحقيق الأمن الوظيفي لهم، و هذا بخلاف العسر و الضيق الاقتصادي الذي يهدد وجود العاملين و يشكل ضغوطا عليهم لاحتمالا لاستغناء عن خدماتهم و تسريحهم في أي لحظة، فقدرة المنظمات على إشباع الاحتياجات الاقتصادية للعاملين بها يرفع من مستوى أمنهم الوظيفي و يسهم في تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، أما عدم القدرة على منح العاملين الرواتب و الحوافز الكافية لسد احتياجاتهم الأساسية و الثانوية فيترتب عليه إنخفاض مستوى الأمن الوظيفي ويسهم في تكوين مناخ تنظيمي سلبي.

نلخص من كل ما سبق بأن العديد من العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي، وهي لا تقتصر على عوامل محددة بعينها وإنما تشمل مختلف الجوانب المحيطة بالمنظمة، وتلعب هذه العوامل مجتمعة أو منفردة دورا هاما في خلق مناخ تنظيمي داعم لاتخاذ القرارات إدارية إيجابية أو العكس ذلك تماما. (المغربي، 2009، ص25)

6-المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين، وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى نظرة كل مدرسة من المدارس الإدارية حول المناخ التنظيمي:

6-1-نظرية التون مايو:

تنسب النشأة الأولى لنظرية العلاقات الإنسانية إلى أعمال عالم الاجتماع الصناعي التون مايو وزملائه بجامعة هارفرد وتجاربهم التي تعرف بتجارب كمصنع ها ورثون التي ظهرت بالتحديد خلال عام 1972 م، وذلك عندما دعت شركة وسترن إلكتريك مايو وزملائه لدراسة عدد من المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية، خاصة بعدما لاحظت الإدارة وجود تباين في العلاقات بين تأثير ظروف العمل أو ما يعرف بالظروف الفيزيائية من ضوء، حرارة ... ووضع الآلات وتصميمها على مستوى الإنتاجية والأداء والفاعلية. (سلطانية بلقاسم، 2003، ص 48) وتم إجراء تجارب ميدانية واستمرت طيلة خمس سنوات ومن تجاربه نذكر ما يلي:

- التجربة الأولى (الإضاءة):

قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة، وبناءا على الافتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، قام بعمل تجارب على مجموعة من العاملين، حيث تم تقسيمهم إلى جماعات ضابطة وجماعات تجريبية، وتم تجريب عدة مستويات من الإضاءة بدءا من الإضاءة السيئة إلى الإضاءة الجيدة وتم قياس إنتاجية العاملين في المجموعة التجريبية في كل مرحلة تحت الظروف المختلفة (هدى، وبوعطيط، 2021، ص12).

وقد أسفرت التجربة زيادة في الإنتاجية في المجموعتين على الرغم من نقص معدل الإضاءة في مجموعة المراقبة عن مجموعة التجربة، وأظهرت الدراسة أن الإضاءة لا تؤثر على إنتاجية العمل، وعدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج والظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة) (الدوسري، 2005، ص 12).

وهذا ما دفع فريق البحث إلى القيام بتجربة أخرى من أجل تثبيت فرضية تتصل بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسدي على الإنتاجية.

- التجربة الثانية (جدولة العمل وتجربة الأجور):

أجريت التجربة على مجموعة من العاملات و وفرت لهن ظروف عمل ملائمة ، وذلك بتوزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي تأخذها العاملات ، منح أجور أفضل ، وهذا للكشف عن مدى علاقة الإنتاج مع طول وقصر فترات الراحة، بالإضافة إلى قيامه بتجربة للتأكد من أهمية الحوافز المادية حيث قاموا بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تتجز وحدات عمل إضافية، ولكن كانت نتائج التجربة بأن العاملات كانوا أكثر إنتاجية بسبب الاهتمام بهن في العمل ، و ليس فقط بسبب التغيرات المادية (محمد مزيان ، 2006، ص 84،83).

- التجربة الثالثة:

في هذه التجربة أجريت مقابلات مع عاملات من المصنع لمعرفة وجهة نظرهم حول بيئة العمل، وهذا ما أدى إلى رفع معنوياتهم، و اعتبروا أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكاوهم للإدارة بحرية ، و أسفرت التجربة أن الاتجاه نحو الإشراف في الخط الأول (المباشر مع العاملات) يؤثر على معنوياتهم و إنتاجيتهم أكثر من خطوط الإشراف الأخرى ، كما أن تكوين اتجاهات لدى العاملات ببعضهن عملت عللا زيادة الروابط للعلاقات الاجتماعية و الغير رسمية ، كما حدث نوع بين أفراد مجموعة العمل في حالة وقوع جزاءات سلبية ، أو ضد الممارسات الإدارية التي تأخذ طابع القوة أو القهر عند تنفيذ الأوامر(سلطانية بلقاسم ، 2003، ص49).

- التجربة الرابعة (دراسة العامل الإنساني):

بعد تلك التجارب قام التون مايو وزملائه بإجراء تجربة بدأت في نوفمبر سنة 1931م وانتهت في سنة 1932م، وذلك لاكتشاف أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج، قد لاحظوا أن الأفراد المجموعات

يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجيه الإنتاج كيفما تشاء المجموعة كوحدة، وليس حسب رغبة كل فرد على حدة. بحيث اختار الباحثون في هذه التجربة (14) عامل (مازن سليمان، 2022، ص8).

بحيث اكتشف فريق البحث بأن العاملون يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وإن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما في هذه المجموعات، وهذا ما جعل الإنتاج يبقى في مستواه رغم الظروف التي كانوا يعملون بها.

وبالتالي من النتائج المستمدة من تجارب هاوثون ما يلي:

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
- أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازاة مع ذلك تعمل على التقارب بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.
- أن الاتصال بين أجزاء التنظيم غير محدد بالاتصالات الرسمية، بل هناك الاتصالات الغير رسمية التي تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.
- تحفيز العاملين في المؤسسة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية (بن زاف جميلة، 2015، ص 63).
- إن المنظمة نظام اجتماعي، يحدد أدوار ومعايير السلوك الفرد.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية دورها أيضا.
- تلعب الجماعة الغير الرسمية دورا في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته.
- تطوير الاتصال لجعله فعالا بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
- يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
- يمكن تحفيز العمال عن طريق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

6-2 نظرية الحاجات (ما سلو) :

يطلق اصطلاح الحاجة "Need" على كل حالة نقص وافتقار أو اضطراب جسمي أو نفسي والتي إن لم تلق الإشباع فإنها تثير لدى الفرد نوعا من التوتر، فقد بين أبراهام ما سلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصصا في علم النفس، فقد استند ما سلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك لتحفيزه ودافع لسلوكه وبالتالي أعطانا جانبا من كيفية شحن دافعية الأفراد من أجل العمل ورفع الإنتاجية (فيروز بزورين، 2019، ص 39) وتتلخص فيما يلي:

- **الحاجة إلى البقاء:** هي قاعدة الحاجات وتشمل على ما هو ضروري للإنسان وتتضمن الحاجة إلى (الطعام، الماء، الجنس، النوم...) وحالما تشبع تظهر المجموعة الثانية.
 - **الحاجة إلى الأمن:** تهدف هذه الحاجة إلى التخلص من الخوف والقلق والتهديد بأشكاله، وتشير إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة، وتجنب القلق والاضطراب والخوف.
 - **الحاجة إلى الحب والانتماء:** وتتضمن الرغبة في إنشاء علاقات اجتماعية وجدانية وعاطفية مع الآخرين، بحيث تظهر هذه الحاجات أثناء غياب الطرف الآخر، فالإنسان بطبعه اجتماعي. (موفق كروم، 2020، ص 207، ص 210).
 - **الحاجة إلى تقدير الذات:** كالحاجة للسلطة والاحترام من الآخرين، احترام الذات والثقة.
 - **الحاجة إلى تحقيق الذات:** كحاجة الفرد إلى إثبات وجوده، وحاجاته للإنجاز.
- ويرى ما سلو أن الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته بالتدرج، حيث أنه لا يفكر في إشباع حاجات درجة معينة ما لم تكن حاجات المستوى الذي قبله مشبعة تماما (جبار بوكثير، د.س، ص 116).

6-3 النظرية البيروقراطية:

يشير مصطلح البيروقراطية إلى نظام المكاتب أو الإدارة عن طريق الموظفين ويعد ماكس فيبر الأوائل الذي أطلق هذا المفهوم، وكان الهدف منه هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وبهذا يعد التنظيم البيروقراطي نمطا يهدف إلى تحقيق المنفعة والأرباح، ويتضمن عدة مستويات تعمل وفق تدرج هرمي منظم.

ولقد حدد صفات أجهزة العمل الحديثة في المؤسسات كآلاتي:

- القواعد والتعليمات الإدارية (الجهاز الإداري).
- الفاعلين (محور العملية الإدارية).
- صلاحية توجيه الأوامر بغرض القيام بالواجبات الرسمية (الانضباط والإجراءات القانونية).
- تهيئة الظروف اللازمة للمساهمة للقيام بالواجبات الإدارية (فتيحة زايدي، 2018، ص 2017)

وتقوم توصلت النظرية إلى عدة مبادئ تسيير وفقها المنظمة وهي كآلاتي:

فبالتالي تقوم البيروقراطية على الفصل بين الأعمال الرسمية و الأعمال الشخصية الخاصة به ، التي يقوم بها في إطار علاقاته الغير رسمية ، و الحد من العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم و سيادة علاقات رسمية بعيدا عن التحيز و عدم الموضوعية ، كما تعتمد على نظام هرمي من السلطة حيث الأدوار و الأحكام التنظيمية هي أسس فعال ، و تركيز القرارات المتعلقة بالموظفين على مبدأ الجدارة ، و بهذا فإن الخبرة و المعرفة و الأداء هي المعايير الرئيسية في تقييم الموظف و من ثم تحقيق بيئة تنظيمية ملائمة و محفزة للأداء و تحقيق الأهداف المسطرة (بوضرة زهير ، 2022، ص 245).

6-4 نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر هنري فاييل مهندس فرنسي، اهتم بالنواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء وليس على مستوى الإدارة التنفيذية، أعطى أهمية بالعنصر البشري عكس تايلور، حيث أنه وصف بأب الإدارة الحديثة. وقد وثق فاييل خبرته وتجاربه في كتابه الشهير " الإدارة الصناعية والعامة "، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها الموظفون، كما حدد في كتابه " مواصفات المدير الناجح" من بينها على المدير أن يكون على دراية و معرفة تامة بالعاملين لديه، و التخلص من العمال الغير قادرين على العمل ، و المعرفة التامة بأنظمة العمل ، و الإستفادة من قدرات العاملين و تنمية قدراتهم الفكرية و المالية ، و أن يكون قادرا على إعادة تنظيم المنشأة و تطوير العمل و تعديل ما يجب تعديله (بوجمعة كوسه و قريوة ، بدون سنة ، ص369).

5-6 نظرية النظم المفتوحة:

تتنتمي هذه النظرية إلى المدرسة النظامية في علم الإدارة، وتنظر إلى المؤسسة كوحدة ديناميكية معقدة تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية وليست مجرد كيان مغلق يعمل بمنعزل عن محيطه.

تقوم هذه النظرية على فكرة أن أي منظم عبارة عن نظام مفتوح يتلقى مدخلات من البيئة، ويحولها عبر عمليات داخلية إلى مخرجات، ثم يتفاعل مع البيئة من جديد بناء على التغذية الراجعة.

وعليه يمكن تلخيص الخصائص التي يتسم بها النظام فيما يلي:

- النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض يتم تحديدها بوضوح وبالتفصيل مسبقاً.
- النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطة به ويحولها إلى مخرجات تفيده في تحقيق أهدافه الموضوعة.
- هناك حدود ترسمها وتحددها مكونات النظام للعمل بداخلها، أما ما يقع خارج نطاق هذه الحدود فيعد بيئة النظام، وهناك تفاعلات بين النظام وبيئته تأخذ شكل مدخلات ومخرجات.
- تقوم مكونات وعناصر النظام باستقبال المدخلات القادمة من البيئة وتحويلها إلى مخرجات، كما أنه من الممكن تقسيم هذه المكونات إلى نظرية فرعية أخرى.
- يتأثر النظام بنوعين من أنواع القيود، فهناك قيود داخلية تحدد إمكاناته وهناك قيود خارجية تفرض بواسطة البيئة التي يعمل بها النظام، ويقوم النظام بتنفيذ مجموعة من العمليات المنظمة التي عن طريقها يصحح النظام اتجاهه نحو تحقيق أهدافه.
- يتأثر عمل الكل بجزء من أجزائه.
- تتسم النظم بالبنية الهرمية، حيث من الممكن اعتبار أجزاء النظم نظاماً صغيرة وبالتالي تكون أجزاء من نظم أكبر (زهوة بن فوزان، 2012، ص13).

7- نماذج المناخ التنظيمي:

تختلف نماذج المناخ التنظيمي تبعاً لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي إن كان المدخل الهيكلي الذي يؤكد على الأبعاد الهيكلية في التنظيم، أو المدخل الذاتي، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض أهم نماذج المناخ التنظيمي المختلفة.

7-1 نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو من أوائل المهتمين به والمخصصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، حيث قام ليكرت عام 1961 بدراسة مسحية لوصف البيئة الداخلية للمؤسسات التجارية والصناعية، وتوصل إلى نموذج من أربعة للإدارة تصف المناخ التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة من خلال مقياس الخصائص التنظيمية الذي يركز على ثمانية أبعاد وهي: عمليات القيادة، وقوى الدافعية وعملية الاتصال وصنع القرار ووضع الأهداف، وعملية الرقابة و تحقيق الأهداف ، التدريب ، واستخدام ليكرت هذه الأبعاد لرسم صورة مختصرة لكل منظمة خلال المناخ المستمر الذي يتدرج في أربعة أنماط تنظيمية من الاستغلالي التسلطي في طرف إلى النظام المشارك في الطرف الآخر ،يوجد بينهما نظامان هما التسلطي الخير الذي يمارس التسلط في سبيل تحقيق أهداف خيرة تخدم المصلحة العامة و كذلك النمط الاستشاري الذي يسمع للطرف الآخر دون مشاركته في اتخاذ القرار و ميل كل من هذين النظامين إلى مشابهة الطرف الذي ينحرف عنه، فالنظام الخيري التسلطي ينحرف من النظام الاستغلالي التسلطي، و النظام الاستشاري ينحرف من النظام المشارك.

7-2 هالبنوكروفتس: (Halpin&Croft ,1963)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبانة لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي حددها بثمانية عوامل تعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات وهي:

1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أُشبعت.
- 5- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.
- 6- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- 7- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- 8- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

الملاحظ لهذا النموذج يجد أنه يركز في مجماه على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة. (بوشو جميلة، 2022 ص17، 18)

7-3 نموذج ليتوين وسترنجر: (L' Irwin & Stringer 1968)

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم.

ويرى ليتوين وستنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي.
- المسؤولية.
- المكافأة.
- المخاطرة.
- الدفع.
- الدعم.
- المعايير.
- التعارض.
- الانتماء.

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي على مناخ تنظيمي متميز، إن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والإنجاز الرضا عند العاملين. (زكريا لطرش، 120ص، 2016)

7-4 نموذج كامبل وزملائه: (Cambell et al ... ,1974)

يعد هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد المناخ التنظيمي ومن أكثر النماذج شيوعاً، فقد قام بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكن من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات أنواع مختلفة وهذه الأبعاد تتمثل في:

- **هيكل وبناء المهمة (Task structure):** يتضمن هذا البعد التساؤلات الخاصة بشأن مدى قيام إدارة المنظمة بتحديد ووصف تفاصيل الخطط المعتمدة لإنجاز مهام العمل والطرق اللازمة لذلك وإعلانها للمرؤوسين ومتابعة سلوكهم.
- **المكافأة والعقاب (Reward and punishment):** يصف هذا البعد درجة اعتماد إدارة المنظمة في منحها للمكافآت والعلاوات الإضافية على أداء الفرد وجدارته وليس على أسس أخرى كالأقدمية والمحسوبية، كما يصف هذا البعد أيضاً درجة العدالة والموضوعية فيما يتم تطبيقه من عقوبات.
- **مركزية القرارات (Decissioncentralization):** يصف هذا البعد مدى احتفاظ الإدارة العليا بصلاحيات اتخاذ القرارات المهمة دون تفويضها للمستويات الدنيا، كما درجة مشاركة المرؤوسين في المستويات التنظيمية المختلفة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- **تأكيد الإنجاز (Achievementemphasis):** ويهتم هذا البعد بالتعرف على مدى اعتناق أو تبني العاملين في المنظمة لمبدأ الإنجاز وتأكيدهم على ذلك من خلال العمل الفعلي لتحقيق أهداف المنظمة.
- **التأكيد على التدريب والتطوير (RainingDevelopmentemphasis):** يشير هذا البعد إلى مدى إهتمام إدارة المنظمة بتحسين أداء الأفراد العاملين وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير المناسبة. (قبوقب عيسى، 2008، ص166)
- **المخاطرة والأمان (Risk and safety):** يهتم هذا البعد بمعرفة ما إذا كانت الإدارة تمارس ضغوطاً على العاملين كالتهديد بالفصل الدائم أو المؤقت أو الحسم من الراتب أو تنزيل الدرجة أو المرتبة الوظيفية.... إلخ. كما يهتم هذا البعد كذلك بالتعرف على الانعكاسات الفعلية للمرؤوسين

إزاء أعمال كهذه والتي تتمثل في الشعور بالقلق وعدم الاطمئنان إزاء العمل الحالي والمستقبلي في المنظمة والشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

• **الإنفتاح أو السلوك الدفاعي (Openness or defensiveness):** يتناول هذا البعد مدى

صدق العمل مع رؤسائه إزاء ما قد يصدر من أخطاء، بمعنى هل يستتر العامل على ما يصدر منه من أخطاء أثناء أدائه لعمله حتى يبقى جيدا في نظر رئيسه المباشر وفي نظر الإدارة بشكل عام كوسيلة دفاعية، أم أنه عامل منفتح وصادق يخبر رئيسه حال قيامه بتصرفات خاطئة، كما يتناول هذا البعد أيضا سلوك الرئيس تجاه صدق مرؤوسيه معه، وهل يتعاون معه لحل المشكلة القائمة أم أنه يعمل على تجاوز سلبياته وأخطائه.

• **المركز الاجتماعي والروح المعنوية (Status and morale):** يصف هذا البعد الشعور العام

السائد بين العاملين فيما كانت المنظمة التي يعملون فيها مكانا جيدا للعمل وأن من الصعوبة تعويضه أو إيجاد بديل آخر بالمواصفات ذاتها، كما يصف هذا البعد الروح المعنوية للأفراد ومدى ارتفاعها أو تدنيها.

• **الإعتراف بالجهود والتغذية العكسية (Recognition and feed back):** يتضمن هذا البعد

درجة شعور العامل بأن الإدارة تفكر به وبعمله، وأنها تقدر وتميز الأداء الجيد، كما يتضمن الدرجة التي يعرف بها الفرد العامل رأي رئيسه في عمله ومدى مساندته له.

• **الكفاءة التنظيمية العامة و المرونة (General organizational competence and flexibility):** و يهتم هذا البعد بالتعرف على مدى معرفة و استيعاب إدارة المنظمة لأهدافها و

درجة مرونتها في تحقيق تلك الأهداف بأسلوب ابتكاري ، و درجة إقبالها على استخدام طرق جديدة في العمل و حرصها على تنمية مهارات جديدة للعاملين لديها، و كذلك مدى قدرتها على مواجهة المشكلات الحالية و القائمة قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب التصدي لها من ناحية و مدى قدرتها على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تواجه المنظمة و قدرتها على التصدي لها من ناحية أخرى. (قنوب عيسى، 2008، ص167)

7-5 نموذج لولر وزملائه:

يرى لول وزملائه أن المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية (درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة).

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية: (نمط القيادة، نمط المكافآت، نظم مواجهة الصراعات) (مزياني لونس، 2016، ص 86، 87).

نلاحظ أن نموذج لول وزملائه يتفق مع نموذج Stringer et litwin في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

8- استراتيجية الإدارة في تحسين نوعية المناخ التنظيمي:

يعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفًا كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والتي إيجازها فيما يلي:

8-1 الهيكل التنظيمي:

من أجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة أن تقوم بتعديل الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وتحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد سواء. وكذلك التطوير الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية من شأنه أن يلبي متطلبات أمرين مهمين، الأول التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات الغير مستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيا والأقل اضطرابا الثاني، ضرورة إجراء تغيرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في المنظمة يتطلب إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية لتستجيب لتنفيذ وأداء فعال.

وعليه إن القيام بالنشاطات المتعلقة بتعديل وتكيف الهيكل التنظيمي يجب أن يتم قيد ضوء تحقيق الإفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء التنظيمي لهم من خلال العديد من الإجراءات المختلفة كتتنظيم

العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح الفرد عضواً في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون وترصين السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة التنظيم ومستلزمات تحقيق الأهداف. (مراد بومنقاز وآخرون، 2016، ص109)

8-2 السياسات:

يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ما يقتزن بها من تغييرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها و التكيف لمتغيراتها ، على أن تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبدل و التغير السريعين و إنما يجب أن تتصف بالاستقرار و الثبات النسبي لأن هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم و تعزز الثقة و الارتياح لدى العاملين و رفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات غير المستقرة و الغامضة و التي غالباً ما تثير المخاوف لدى العاملين و تدفعهم للسخط و عدم الثقة مثل : سياسة التوظيف، الترقية و النقل و الأجور و إعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تمثل أهمية كبيرة لدى العاملين و تحد من قدراتهم على الإبداع و المثابرة و الولاء للمنظمة و لذا فإن السياسات المتبعة لدى المنظمة من حيث الاستقرار و الثبات و الوضوح و العدالة.... إلخ تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثراً على الأفراد و الجماعات و المنظمة على حد سواء. (مراد بومنقاز وآخرون ، 2016، ص110)

8-3 وسائل وأنماط الاتصال: لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ولكن لإيصال المعلومة بالطريقة وفي الوقت المناسب يجب تحسين طرق الاتصالات الكفاءة العالية والتي تؤدي إلى تنمية روح التعاون بين العاملين وإلى تنمية التفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة.

8-4 عدالة التعامل مع العاملين: إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال وضع أنظمة عادلة للمكافآت، الأجور، العقوبات، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة والارتياح في وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح إيجابية، إذ أن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

8-5 النمط القيادي: على الإدارة أن تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع عمالها وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم وبإسهامات في تحقيق الأهداف المطلوبة ' فالقيادة التي

تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس، الاستقرار النفسي، والتقدم بالأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب التغيب، التذمر والتمارض.

6-8 أساليب الرقابة: ليست الرقابة وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين، وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحراف عن خطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحرافات الحاصلة بالأداء، وهذا شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الدائم. (رزيقة جايب، 2021، ص45)

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتبين أن المناخ التنظيمي يشكل عنصراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، نظراً لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين ودوافعهم واتجاهاتهم نحو العمل، ففهم مكونات المناخ التنظيمي من خصائص، وعوامل مؤثرة وأبعاد، يساعد في تشخيص واقع البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف فيها.

وعليه فإن أي جهد تبذله الإدارة في هذا الإطار لا يعد رفاهية، بل هو استثمار مباشر في رأس المال البشري، وينعكس بشكل إيجابي على الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

الفصل الثالث:

الصحة النفسية

تمهيد

- 1- مفهوم الصحة النفسية
- 2- خصائص الفرد المتمتع بالصحة النفسية
- 3- مستويات الصحة النفسية
- 4- نظريات الصحة النفسية
- 5- العوامل المؤدية إلى إختلال الصحة النفسية
- 6- أهداف الصحة النفسية في العمل
- 7- أهمية الصحة النفسية في العمل
- 8- الصحة النفسية في العمل

خلاصة

تمهيد:

أصبحت الصحة النفسية في العصر الحالي محورا أساسيا في ميادين البحث العلمي والاهتمام المجتمعي، لما لها من تأثير بالغ على سلوك الفرد وتوازنه الداخلي وعلاقاته بمحيطه، ففي ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، سواءا على الصعيد التكنولوجي، الاقتصادي، أو الاجتماعية برزت تحديات جديدة أثرت بشكل مباشر عللي استقرار الأفراد النفسي والعاطفي.

من هنا يعنى هذا الفصل بتسليط الضوء على مفهوم الصحة النفسية وأهم مفاهيمها، إضافة إلى مستويات وأهم النظريات المفسرة للصحة النفسية والعوامل المؤدية إلى اختلالها، كذلك أهداف وأهمية الصحة النفسية، كما تطرقت إلى كيفية تعزيز الصحة النفسية في مكان العمل.

1- الصحة النفسية:

ليس من السهل وضع تعريف محدد للصحة النفسية لأن ذلك يتطلب تحديد ماهية النفس ، فالصحة النفسية تكوين فرضي يمكن التعرف عليه من خلال بعض الظواهر الإنسانية التي تخص سلوك الإنسان و شخصيته ، و لقد تعددت و اختلفت تعريفات الباحثين و العلماء حول الصحة النفسية ، كلا حسب المدرسة النفسية التي ينتمي لها صاحب التعريف ، و لذا سوف أستعرض العديد من التعريفات لمفهوم الصحة النفسية ، و لا نستطيع أن نتفق على تعريف شامل لهذا المفهوم باختلاف المدرسة العلمية التي ينتمي إليها ، فالصحة النفسية ليست أمرا معزولا عن مجمل الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، بل هي ذات علاقة قوية بها ، مع تطورها و تتدهور بتدهورها .

فيعرفها مصطفى فهمي (1976) بأنها " الخلو أو البرء من أعراض المرض العقلي "، فهذه الفئة تنتظر إلى الصحة النفسية بانتقاء حالة المرض، فإذا كانت حالة المرض موجودة كانت الصحة النفسية مصابة، وهنا نتحدث عنها بلغة المرض وإن كانت غير موجودة كانت حسنة وهنا نتحدث بلغة الصحة. (خديجة، حمو على ،2020، ص 85)

ويعرفها عبد المطلب أمين القريطي (1988) بأنها حالة عقلية انفعالية إيجابية مستقرة نسبيا، تعبر عن تكامل طاقات الفرد ووظائفه المختلفة، وتوازن القوى الداخلية والخارجية الموجهة لسلوكه في المجتمع ووقت ما ومرحلة نمو معينة، وتمتعه بالعافية النفسية والفاعلية الاجتماعية. (فقيه العيد، 2007، ص276)

وقد اتفق كل من الدكتور نجاتي، الإمام الغزالي، وابن قيم الجوزية على أن " الفرد السوي المتمتع بالصحة النفسية، صاحب قلب سليم، قادر على تحقيق التوازن بين مطالب الجسم والروح، وقادر على إشباع حاجاته باعتدال في حدود ما أمر الله، أما الفرد غير السوي، فهو مخذول القلب، يقهر حاجات روحه، باتباع الهوى، ويقهر حاجات جسمه الرهباني (عمار حمامة، 2023، ص3).

وقد عرفها أودرس وآخرون 1922 على أنها " عبارة عن حالة توازن بين الموارد الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية، وآليات الحماية والدفاع للعضوية من جهة، وبين التأثيرات الكامنة المسببة للمرض للمحيط الفيزيائي والبيولوجي والاجتماعي من جهة أخرى " (عمار حمامة ،2023، ص4).

ولأن فقدان التوازن الفيزيولوجي يؤدي إلى إصابة الفرد بأمراض سوء التكيف، التي تتمثل في الأمراض السيكوسوماتية، بسبب فقدان الأعضاء الحيوية القوى اللازمة للصمود، فقد جاء هذا التعريف ليركز على عناصر الحماية في الشخصية.

وقد عرف فرويد الصحة النفسية بأنها القدرة على الحب والعمل، وعليه فإن عجز الفرد بصورة كلية عن العمل، يعني وجود اضطراب نفسي خطير لديه، ومن حسن الحظ أن الاضطرابات النفسية درجات تجعل الإصابة بالمرض متفاوتة من ناحية الحدة أو الشدة.

وعرف **Blanofield 1967** الصحة النفسية عبارة عن مجموعة من المواقف تجاه الذات، والقدرة على تحقيق إمكانية واحدة من خلال العمل، ودرجة الاستقلال عن التأثير الاجتماعي، والقدرة على إدراك العالم بواقعية (مليفة بكير، 2020، ص50).

كما عرفت منظمة الصحة العالمية الصحة النفسية بأنها حالة من الكمال البدني والنفسي والاجتماعي والعافية وليست مجرد الخلو من المرض أو العجز، لذا تتضمن الصحة النفسية حالة الوظائف النفسية والجسدية والاجتماعية، والتي تتصاحب بطريقة حميمة ولا تستقل عن بعضها، وثمة بيئة بأن المرض النفسي والجسدي ربما يتصاحبان أو يتشاركان أو يتبعان بعضهما أو يسبق أحدهما الآخر، بالإضافة إلى البيئة التي تشير بأن الاضطرابات النفسية تزيد من أخطار الأمراض البدنية والعكس صحيح.

(Jané Lopis, 2005, p19)

كما تعرف الصحة النفسية على أنها القدرة على التكيف مع المجتمع المحيط بكافة الأشكال، مثل التكيف النفسي الذاتي أو ما يعرف علمياً "Psychological Adaptation" و يقصد به قدرة الإنسان على التوفيق بين حاجاته ووافعه والتحكم بها، كما أنها تعني القدرة على التحكم في الأفكار و الصراعات الداخلية ، و السيطرة عليها ، و التحلي بالهدوء و الاستقرار العقلي ، هذا عدا عن القدرة على التحكم في المشاعر السلبية و الإيجابية ، و هناك مصطلح آخر يطلق عليه التكيف الاجتماعي و الذي يعرف علمياً باسم " Social Adaptation" ، بحيث يشمل توافق الشخص مع أسرته ، و أصدقائه، و شريك حياته ، و زملاء عمله ، و جيرانه ، و كل من له علاقة مباشرة مع (https://Mawdoo3.com,11/4/2025,12:45h)

من خلال التعاريف المقدمة نستنتج أنه يصعب تحديد وبدقة مفهوم الصحة النفسية وحصره في جوانب معينة، وذلك نظرا لمرونة هذا المصطلح وشموليته، ومهما تعددت التعاريف إلا أنها تتفق جميعا على كونها حالة من التوازن النفسي والعاطفي والاجتماعي، تتيح للفرد التفاعل الإيجابي مع ذاته ومع محيطه.

فالصحة النفسية لا تعني فقط غياب الأمراض و الإضطرابات ، و بل تعني القدر و على مواجهة صعوبات الحياة بثبات ، و اتخاذ قرارات صائبة ، و التعبير عن المشاعر بطريقة سليمة ، على سبيل المثال الشخص الذي يتمتع بصحة نفسية جيدة يستطيع تجاوز الإخفاقات دون أن يفقد ثقته بنفسه ، و يحسن التعامل مع التوتر و الضغوط ، كما يبني علاقات قائمة على الاحترام و التقاهم ، و من هنا ندرك أن الصحة النفسية تلعب دورا محوريا في تحقيق النجاح الدراسي ، و الاستقرار الأسري ، و الاندماج الاجتماعي ، لذا و جب علينا عناية خاصة تماما كما نهتم بصحتنا الجسدية ، لأنها الأساس لحياة متوازنة و مليئة بالعطاء.

2- خصائص الفرد المتمتع بالصحة النفسية:

عند تحلي الفرد بالصحة النفسية السليمة، فإن ذلك ينعكس بشكل واضح على جميع تفاعلاته و استجاباته للمثيرات المختلفة، وطريقة تعامله مع الظروف والحوادث الغير مرغوب فيها، ومن أبرز دلالات وخصائص الفرد المتمتع بالصحة النفسية ما يلي:

2-1 التوافق الذاتي:

هو حالة من الاستقرار النفسية التي يكون فيها الفرد متوافقا مع ذاته ومتكيفاً مع مستواه وإمكاناته وقدراته وكفاءاته الذاتية، وإدراكه لمواطن القوة ومواطن الضعف التي يتمتع بها، وإمكانية استثمارها والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، وبالتالي تحقيق مبدأ الأمان الداخلي والرضى عن الذات ومحبتها، بالإضافة إلى توجيهه وضبط الانفعالات والاستجابات في المواقف المختلفة، والتقدير الذاتي المتوازن من دون مبالغة ولا تحقير.

(<https://Mawdoo3.com>,11/4/2025,12:45h)

ويشير عبد السلام الغفار في حديثه عن مسلمات نظرية التحليل النفسي في تفسير مفهوم الصحة النفسية، بأن الجهاز النفسي يعمل دائما بغية الوصول إل حالات الاتزان أي الوصول إلى مستوى منخفض من

الاستشارة قدر الإمكان، فبهذا يكون الإنسان في حالة نشاط دائمة للتخلص من مصادر استثارته، فالانحراف ليس ثابتاً فنشاط الفرد هو الذي يحدد اتزانه بحيث كثر نشاط الفرد قل اتزانه، وانخفضت مستويات الصحة النفسية لديه.

ويفسر الالتزام كما تنظر إليه نظرية المذهب الإنساني أنه في نشاط ونمو وهو دائماً يتطلع إلى الأفضل الذي يستطيع أن يحقق به إنسانيته.

وأن الصحة النفسية للفرد تتضمن قدرته على التوافق مع نفسه ومع الآخرين بقصد التمتع بحياة خالية من الإضطرابات النفسية بما يحقق له إتران، أي أن إدراك الفرد لمعنى الصحة النفسية يجعله متوافقاً اجتماعياً وشرط هذا التوافق هو الاتزان الانفعالي، فالاضطراب في الحياة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية وسوء الصحة النفسية مرهون بالدرجة الأولى بفقدان الاتزان الإنفعالي. (مكاوي يوسف، 2019، ص71)

وللاتزان الإنفعالي أبعاد وفق (لهليل وآخرون 2017) تمثلت أولاً في "الضبط الإنفعالي" وهو قدرة الفرد على التحكم بانفعالاته ويمتاز بالثبات الإنفعالي والحكمة الانفعالية والتروي. وثانياً "المواجهة الإنفعالي" وهي قدرة الفرد على تكيف استجاباته الانفعالية بما يتناسب مع الموقف.

فالتالي تتسم الشخصية المتزنة انفعاليا بقدرتها على التحكم في الانفعالات وضبط النفس في المواقف المثيرة للانفعال، وتمتاز بالثبات وعدم التقلب لأسباب أو مثيرات لا قيمة لها، لا تميل إلى العدوان وتتحمل المسؤولية، وتوازن ما بين الموقف والدوافع والخبرات. تعيش في توافق اجتماعي وتكيف مع البيئة المحيطة ويضفي عليها شعوراً بالرضا والسعادة، القدرة على التكوين عادات أخلاقية ثابتة، قبول الذات والآخرين. (لمياء الهواري، 2023، ص147)

2-2 التوافق الاجتماعي:

هو قدرة الفرد على العيش السوي مع بيئته الخارجية المادية والاجتماعية وما تمثله من قيم وعادات ومعتقدات دينية، أي قدرته على التوفيق بين رغباته وبين مسار القيم الاجتماعية والأخلاقية.

وهناك تعريف آخر يركز أكثر على أن التوافق الاجتماعي هو قدرة الفرد على عقد علاقات ناجحة مع الغير تتسم بالتعاون والتسامح والاحترام إلى جانب التفاعل الجيد، وقد وصفه زهران "1978" بأنه التوافق

الذي يعبر عنه بعلاقة الفرد المتجانسة مع بيئته الاجتماعية والسعادة مع الآخرين ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي، وتقبل التغيير الاجتماعي، والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة والسعادة الزوجية مما يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية.

أما أبو النيل و مجدة أحمد "1985" ، فيعرفان التوافق الاجتماعي بأنه "قدرة الفرد على إقامة علاقة مناسبة و مسايرة لأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها و يحظى في الوقت نفسه بتقدير و احترام الجماعة للأرائه و اتجاهاته" ، و لهذا يمكن تعريف التوافق الاجتماعي بأنه " العملية التي يتمكن بها الفرد من إقامة علاقات مناسبة مع المجتمع بما يتفق و ينسجك مع القواعد و المعايير الاجتماعية السائدة فيه ، بما يحقق التوافق الصحي مع الذات و الآخرين ، و لهذا تكون الصحة النفسية للفرد في مدى قدرته على التوافق الاجتماعي و إقامة علاقات اجتماعية سليمة مع الأفراد و المجتمع الذي يعيش فيه .(بن غليسي ،2019، ص109)

ومن مظاهر التوافق الاجتماعي:

- الاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية: ويقصد به إدراك الفرد لحقوق وواجبات الغير وإخضاع بعض رغباته لحاجات الجماعة، أي تحقيق رغباته وإشباعها وفق متطلبات وقيم المجتمع.
- اكتساب المهارات الاجتماعية: أي سعي الفرد ومبادرته لإظهار المشاعر الإيجابية والمقبولة اجتماعيا نحو الغير كالمودة، اللباقة في المعاملة والاحترام والتسامح والتفهم والتعاون.
- التحرر من الميول المضادة للمجتمع: أي عدم إظهار الفرد السلبية و غير المقبولة اجتماعيا نحو الغير، وعدم ميله للعراك والمشاحنة والعدوانية وعصيان الأوامر احترام الكبار أو عدم التمرد عليهم، عدم تحطيم أملاك الغير، وهذا ما يدخل في مجال ما يسمى في علم النفس الاجتماعي " الشخصية السيكوباتية".
- العلاقات الطيبة مع الأسرة: أي حسن علاقات الفرد بأفراد أسرته من والديه إلى إخوته ثم أقاربه والتفاعل الجيد معهم على أساس الاحترام والتقدير والتسامح والمودة.
- التوافق مع البيئة المحلية " المجتمع: أي التوافق الجيد مع المجتمع وشعور الفرد بالسعادة مع غيره والمشاركة في النشاط الاجتماعي ومسايرة المجتمع ... إلخ.

إلى جانب هذه المحددات والمؤشرات للتوافق الاجتماعي الجيد هناك بعض السمات الأخرى منها: الذكاء الاجتماعي، والسعادة مع الغير، عقد علاقات اجتماعية ناجحة والالتزام بأخلاقيات وقيم

المجتمع، والتفاعل الاجتماعي السليم وتقبل الغير وتقبل انتقادهم وسهولة الاندماج معهم، ومسايرة المعايير الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي والأساليب السائدة. (نفس المرجع، 2019، ص111)

2-3 تحقيق الذات:

تعني أن يمنح الشخص لنفسه قيمة ذاتية إيجابية تنعكس في تقبله لذاته وفي تفكيره وتعامله مع الآخرين بإيجابية تقود إلى الكفاءة الذاتية في حياته مع نفسه ومع الآخرين وتجعله يركز على إنجازاته للوصول إلى أهدافه وطموحاته. وقد صنف الدكتور إبراهيم الفقي أنواع تقدير الذات إلى نوعين:

التقدير الذاتي المكتسب: هو التقدير الذاتي الذي يكتسبه الشخص خلال إنجازاته، فيحصل الرضى بقدر ما أدى من نجاحات فهنا بناء التقدير الذاتي على ما يحصله من إنجازات أي التركيز على المهارات ونقاط القوة. (محمد التميمي، 2022، ص21)

التقدير الذاتي الشامل: يعود إلى الس العام للافتخار بالذات فليس مبنيا أساسا على مهارة محددة أو إنجازات معينة فهو يعني أن الأشخاص الذين أخفقوا في حياتهم لا يزالون ينعمون بدفع التقدير العام وحتى وإن أغلق في وجودهم باب الاكتساب. (محمد التميمي، 2022، ص22)

2-4 مواجهة مطالب الحياة وأزماتها وإحباطاتها:

فالحياة لا تخلو من المطالب و الصعوبات و الأزمات ، لذا يجب على الفرد مواجهتها و التغلب عليها ، فكلما كان معدل تحمل الإحباط عاليا كانت درجة الصحة النفسية عالية ، فالقدرة على مواجهة مطالب الحياة و النظرة السليمة الموضوعية للحياة و مشاكلها اليومية و العيش في الحاضر و الواق و البصيرة و المرونة الإيجابية في مواجهة الواقع، و مواجهة مواقف الإحباط ، و بذل الجهود الإيجابية للتغلب على المشكلات و حلها و السيطرة على الظروف البيئية ما أمكن و التوافق معها و تقبل الخبرات و الأفكار الجديدة و مواجهة مواقف الحياة اليومية و المشكلات وحلها و تحمل المسؤولية الاجتماعية في مجال الأسرة و العمل و العلاقات الاجتماعية دليل على درجة عالية من الصحة النفسية و دلائل ذلك :

- النظرة السليمة للحياة ومشاكلها.

- العيش في الحاضر والواقع.

- بذل الجهد في حل المشاكل.
- تحمل المسؤوليات الشخصية والاجتماعية.
- الترحيب بالأفكار الجديدة.
- القدرة في مواجهة الإحباطات اليومية.
- السيطرة على البيئة والتوافق معها.

و مع كل هذا فإن نظرة لمطالب الحياة و أزماتها يتداخل من مجتمع إلى آخر و من ثقافات إلى أخرى ، فتصور طبيعة الإحباطات و الأزمات يتداخل من مجتمع إلى آخر ، فهو نسبي و ليست دائم مرتبط أكثر بشروط العيش العامة ، فمثلا في الجزائر فإن مستوى الرفاهية الذي يعيش فيه الفرد هو المحدد لطريقة مواجهة إحباطات الحياة و أزماتها ، حيث أن الأفراد و مع غلاء المعيشة و زيادة متطلبات العيش خاصة فيما يتعلق مثلا في ضرورة تدريس الأبناء الدروس الخصوصية أو في اختيار تدريس الأبناء في المدارس الخاصة على أساس أنها الأحسن لمستقبل الأبناء ، فإن الآباء يجدون أنفسهم في مواجهة التكاليف الباهظة لذلك المطلب مما يتسبب حالة من الإحباط و الأزمة للبحث عن مخرج لتقديم ما هو أفضل لأبنائهم و بالتالي فإن حالة عدم القدرة على تحمل التبعات المالية لهذا الموقف قد يسبب الإحباط للأسرة ككل ، و بالتالي النتيجة تأثر على الصحة النفسية للفرد نفسه و للأسرة بشكل عام . (سميرة خرموش ، 2020 ص 82-83)

2-5 النجاح في العمل:

يكون النجاح في التفوق في المجالات المهنية و العملية و النجاح في أداء المهام بشكل كامل ، كما أن تقدير الفرد للمستوى العام له في القدرات و الكفاءات الشخصية يساعده في توظيف مهاراته في مكانها المناسب لتكون أكثر كفاءة و فاعلية ، بالإضافة إلى السعي الدائم للارتقاء بالمستوى الوظيفي و اختيار الفرد لنفسه المكان و المهنة المناسبة . كما يضاف إلى ذلك عدم مقابلة حالات الفشل في جميع المجالات العملية الحياتية بالإحباط و الانسحاب ، و اختيار الأنماط السلوكية و الاستجابة المناسبة في مواقف العمل و التعايش مع المجتمع.(آيات محمد، 2023، ص53)

أما من وجهة حامد زهران فيرى أن الشخصية السوية أو المتمتعة بالصحة النفسية تتميز بالآتي:

- **التوافق:** ويتضمن الرضا عن النفس، التوافق الاجتماعي (التوافق الزوجي، الأسري، المدرسي، المهني).
- **الشعور بالسعادة مع النفس:** من خلال (إشباع الدوافع والحاجات النفسية الأساسية، الشعور بالأمن والطمأنينة والثقة، وجود اتجاه متسامح نحو الذات، احترام النفس وتقبلها والثقة فيها، نمو مفهوم موجب للذات، تقدير الذات حق قدرها).
- **الشعور بالسعادة مع الآخرين:** من خلال (حب الآخرين والثقة فيهم واحترامهم، الاعتقاد في ثقتهم المتبادلة، وجود اتجاه متسامح نحو الآخرين، القيام بالدور الاجتماعي المتسامح، القدرة على التضحية وخدمة الآخرين، تحمل المسؤولية الاجتماعية).
- **تحقيق الذات واستقلال القدرات:** من خلال (فهم النفس والتقييم الموضوعي للقدرات والإمكانات والطاقات التي يمتلكها الفرد، تقبل نواحي القصور، تقبل مبدأ الفروق الفردية واحترام الفروق بين الأفراد، وضع أهداف ومستويات طموح وفلسفة حياة يمكن تحقيقها، الشعور بالنجاح والرضا عن العمل الذي ينهض به الشخص).
- **التكامل النفسي:** من خلال (الأداء الوظيفي الكامل، التمتع بالصحة الجسدية ومظاهر بالصحة الجسدية ومظاهر النمو العادي).
- **السلوك العادي:** من خلال (السلوك السوي العادي المألوف الغالب على حياة غالبية الناس العاديين، العمل على تحسين مستوى التوافق النفسي، القدرة على التحكم في الذات وضبط النفس).
- **حسن الخلق:** من خلال (الأدب والالتزام، بذل المعروف، الحياء والصلاح والصدق، الصبر والشكر، حسن القول وحب الخير للناس).

- العيش في سلامة وسلام: من خلال (التمتع بالصحة النفسية والصحة الجسمية والصحة الاجتماعية، الأمن النفسي والسلام الداخلي، الإقبال على الحياة بوجه عام، التخطيط للمستقبل بثقة وأمل.(حامد الزهران ، 1997، ص14، 13)

3- مستويات الصحة النفسية:

إن نسبة الصحة النفسية تجعل من كلا الأمرين السواء واللاسواء، يقعان على درجات سلم التوزيع الاعتدالي بين من يتمتع بالصحة النفسية بدرجة عالية وبين الواهنيين بدرجة كبيرة، في حين تقع المستويات الأخرى بين هذين القطبين، ويرجع ذلك عدم وجود حد فاصل بين الصحة النفسية والمرض النفسي، ويمكن أن نلاحظ هنا بالخصوص:

- قابلية الصحة النفسية للزيادة والنقصان، فهي حالة نفسية ثابتة نسبيا عند الفرد بحسب ما تعود عليه من أفعال وأفكار ومشاعر، فإن تعود الخير وألفه، غلب على حالته النفسية الصحة في مواقف كثيرة وإن تعود على الشر وألفه، غلب على حالته الوهن.
- من الأخطاء الشائعة تقسيم الناس إلى فئتين: فئة الأصحاء نفسيا، وفئة المنحرفين أو المظربين أو الواهنيين نفسيا، لأن الأصحاء منحرفون بدرجة ما، والواهنيون أصحاء بدرجة ما. وفي ضوء نظرية التوزيع الاعتدالي للخصائص والسمات الجسمية والنفسية يمكن تقسيم الناس بحسب مستواهم في الصحة النفسية إلى خمسة فئات:

❖ الأصحاء نفسيا بدرجة عالية:

عددهم قليل وتبلغ نسبتهم في المجتمع 2.5 % وهم الذين عليهم علامات الصحة النفسية المرتفعة وتندر أخطائهم، وقد اعتبروا خيرين بطبعهم واعتبرهم علماء التحليل النفسي على أنهم أصحاب أنا قوية قادرة على تحقيق التوازن بين مطالب الأنا العليا والهو والواقع، واعتبرهم علماء السلوكية على أنهم أصحاب

سلوكيات حسنة مكنتهم من تحقيق التوافق الجيد مع المجتمع الذين يعيشون فيه، ووصفهم علماء المذهب الإنساني بالعناصر البشرية الكاملة الذين نجحوا في تحقيق ذاتهم وإثبات كفاءتهم وفي التعبير عن أنفسهم بصدق. (صفاء يحيائي، 2018، ص88)

❖ الأصحاء نفسياً بدرجة فوق المتوسط:

تبلغ نسبتهم في المجتمع حوالي 13.5% وهم أصحاء نفسياً أيضاً حيث ترتفع عندهم درجة الصحة النفسية وتتنخفض درجة الوهن، وينطبق عليهم ما قيل عنهم في الفئة الأولى، ولكن بدرجة أقل منها، وينطبق عليهم أيضاً ما قاله علماء النفس عن الفئة الأولى ولكن بدرجة أقل منها.

❖ العاديون في الصحة النفسية:

تبلغ نسبتهم في المجتمع حوالي 68% وهم أصحاء نفسياً بدرجة متوسطة أو قوية من المتوسط، وأخطائهم محتملة وانحرافاتهم ليست كبيرة لا تعوق توافقهم، ولا تمنعهم من تحمل مسؤولياتهم نحو أنفسهم ونحو الآخرين. وتظهر عليهم علامات الصحة النفسية في الاستقرار ومظاهر الوهن في الأزمات، حيث يشعرون بالشقاء والتوتر والقلق كلما تعرضوا للأزمات ولكن بدرجة محتملة، يمكن تبديلها أو تغييرها بالإرشاد والتوجيه والنصح من المتخصصين أو الأهل.

❖ الواهنون نفسياً بدرجة ملحوظة:

تبلغ نسبتهم في المجتمع حوالي 13.5% وهم الذين تتخفض عندهم الصحة النفسية وتزداد علامات وهنها، فتكثر الأخطاء، أو تظهر الانحرافات النفسية بدرجة تؤثر على صلتهم بالناس وبأنفسهم ويسوء توافقهم في مواقف كثيرة، مما يجعل في حاجة إلى الرعاية والعلاج على أيدي المتخصصين. (صفاء يحيائي، 2018،

ص89)

❖ الواهنون نفسيا بدرجة كبيرة:

تبلغ نسبتهم في المجتمع حوالي 2.5% وهم الذين تنخفض صحتهم النفسية بدرجة كبيرة، وتزداد مشكلاتهم وانحرافاتهم ويسوء توافقهم، وقد يفقدون صلتهم بالواقع، ولا يقدرّون على تحمل مسؤولية أفعالهم ويصبح وجودهم مع الناس خطرا عليهم وعلى غيرهم وتنطبق عليهم صفات الفئة السابقة ولكن بدرجة أشد فانحرافاتهم كبيرة، مشكلاتهم معقدة، واضطراباتهم شديدة. (صفاء يحياوي ، 2018، ص90)

4- نظريات الصحة النفسية:

لقد اختلفت وتعددت النظريات والاتجاهات المفسرة لنشوء الاضطراب النفسي والصحة النفسية عموما، فكل اتجاه نظري يكّد رأيه فيما يخص سبب المرض وبالتالي تصوره لحالة الصحة، وسنحاول عرض بعض النظريات بطريقة مختصرة:

4-1- التحليل النفسي:

تؤكد نظرية فرويد أن الأنا الأقوى هو حصن الشخصية السوية وقد افترض فرويد أن الصحة النفسية يستدل عليها من الحب والعمل كدلالة قوية على سواء الفرد وصحته النفسية، وإذا كانت الظروف البيئية غير ظالمة ومحدودة فإن الإنسان يمكنه أن يعمل ويتحرك في حلول وسط متوافقا بين غرائزه ومتطلبات الحياة اليومية العادية، حيث يعيش ويعمل فالحب والعمل يقدمان إخراجا ونتيجة مقبولة اجتماعيا للطاقة الغريزية، حيث أنه الفرد يتسامى بطاقته الغريزية من خلال الحب والعمل.

فالفرد السليم نفسيا هو الذي تمتلك الأنا لديه القدرة على التنظيم والالتزان والتوفيق بين مطالب الهوا من ناحية ومطالب الأنا الأعلى من الناحية الأخرى، ولا يوجد هناك عداء طبيعي بين الأنا والهوا، حيث إنهما ينتميان لبعضهما ولا يمكن فصلهما عن بعضهما لدى الفرد السوي نفسيا.

حيث الأنا عند الشخص الذي يتصف بالصحة النفسية بمثابة المدير المنفذ للشخصية، أي أنه هو الذي يسيطر على كل من الهوا والانا الأعلى ويتحكم فيهما، كما أنه هو الذي يدير حركة التفاعل مع العالم الخارجي تفاعلا يراعي إشباع مطالب الهوا في ضوء معايير المجتمع المتجسدة في الأنا الأعلى وبأداء الأنا لوظائفه في إتزان، يسود الإنسجام ويتحقق التوافق، أما إذا ضعفت الأنا وفشلت في التوفيق بين مطالب الهوا والانا الأعلى أدى ذلك إلى عدم الإنسجام الداخلي وسوء التوافق وانخفاض الصحة النفسية.

وبناء على ذلك يظهر أن التحليل النفسي يحدد معايير معينة تعد من وجهة نظر التحليل النفسي من ضمن الكفاءات النفسية والتي يفترض أن يسعى الفرد لتحقيقها فمن المعروف أن فرويد (وكذلك أدلر) قد لاحظ وجود نقص في الإنجاز أو (الكفاءة) عند المضطربين، بحيث يكون هؤلاء منهمكين أو مستنزفين في الكبت والإسقاط والتبرير، وبالتالي فإن عدم الإفراط في استخدام الحيل الدفاعية والتخلص من الإحباطات والصراعات النفسية من خلال التفريغ الإنفعالي هو من مظاهر الصحة النفسية لدى الفرد. (حامد الزهران، 1997، ص32)

وبهذا المعنى يكون العصاب عبارة عن وسيط بين الصحة والمرض عبارة عن خلل جزئي في جانب من حياة الفرد وبالتالي لا يشكل نمط الحياة العصابي أمرا مرضيا (Pathological) في حد ذاته، أنه من خلال تشوشه لجزء من أجزاء الحياة وممارستها لا يمكنك اعتباره أمرا سليما أو صحيا بل يعتبر أمر مهيب للمرض،

وقد الرغم من ذلك لم يبدي فرويد رأيه حول الكيفية أو الطريقة التي سيتم من خلالها بناء أو تكوين العمل والحب، غير أنه هناك الكثير من الإشارات والدلائل في أعماله.

وفيما يتعلق بالجنسية Sexuality فقد أكد فرويد على أن الفرد السليم نفسيا هو الذي يستطيع الاستماع بها دون مشاعر الخجل والذنب وفقا للنظام المجتمعي، والطبيعة الجنسية تتضمن القدرة على الحب والعمل والانفصال الناجم عن الوالدين والقدرة على إقامة الارتباط بشريك من الجنس الآخر.

ويعتبر فرويد أن عملية التنشئة الاجتماعية للطفل تعتبر أنه عندما يصبح الطفل قادرا على الإنجاز بالمعنى الاجتماعي ويستطيع إشباع مطالب الهو على نحو مقبول اجتماعيا ومتماشيا مع القيم والأعراف، فإننا نستطيع عندئذ أن نعتبر أن عملي التنشئة الاجتماعية قد نجحت في تحقيق السواء النفسي.

ولا يقاس مقدار الصحة النفسية من خلال غياب الصراعات أو عدم وجودها، بل أن الصحة النفسية تتجلى من خلال الأنا على حل الصراعات والتغلب عليها، وقد عبر فرويد عن هذا أيضا من خلال إشاراته إلى ضرورة الاعتراف "بمبدأ الواقع"، وعلى ما يبدو فقد فهم من "مبدأ الواقع"، واقع الغرائز " Reality of instincts".

يطرح علم النفس الفردي الذي يمثله أدلر السؤال عن الصحة النفسية بشكل مختلف عن التحليل النفسي الفرويدي فقد اعتبر أدلر العصاب على أنه " شكلا خاطئا من أسلوب الحياة " و " الشذوذ الاجتماعي"، وانطلاقا من الاستنتاج الذي توصل إليه أدلر أن المجتمع أو المحيط يشكل بنية أساسية للإنسان لا يمكن إلغاؤها أو إبطالها، فقد حدد علم النفس الفردي مصطلح "الشعور الجماعي" معيار الصحة النفسية، والتفريق بين الاضطراب والسواء. (حامد الزهران، 1997، ص34)

فيرى أدلر أنه لا يمكن اعتبار الإنسان سليماً نفسياً إلا عندما يتناسب طموحه مع سعادة المجتمع، ويلتزم أخلاقاً بتحقيق عالم أكثر إنسانية، فلا يوجد تعارض بين فردية الشخص والتصرفات الاجتماعية في علم النفس الفردي، فتحقيق الذات والتأهيل المستمر والتقدم المهني وتوسيع مجالات الحرية الشخصية تحتل عند أدلر المرتبة نفسها التي يحتلها التضامن والاستعداد للمساعدة والروح الجماعية، إذ أن سيروية الإنسان ترتبط بالالتزام الاجتماعي بالآخرين.

4-2 النظرية الإنسانية :

تبدو الصحة النفسية عند المفكرين الإنسانيين في مدى تحقيق الفرد لإنسانيته تحقيق كاملاً ويختلف لأفراد فيما يصلون إليه من مستويات من حيث الإنسانية الكاملة، وهكذا يخالفون في مستويات صحتهم النفسية، ومن رواد هذه المدرسة نجد " أبراهام ما سلو " و " كارل روجرز " فيما يلي وجهة نظر كل منهما في هذا المجال:

يرى ماسلو أن للإنسان حاجات متنوعة وأن الحاجات تتنوع بصورة هرمية من ذات المستوى الأدنى و أخرى ذات المستوى الأعلى، يضم المستوى الأول الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة إلى الأمن و السلامة فأشباع الحاجات الجسمية تشعر الفرد بالأمان، و عندها سيحاول إشباع المستوى الأعلى من الحاجات التي يطلق عليها الحاجات الاجتماعية منها الحاجة إلى الصداقة و العطف و الحنان، التحصيل و تحقيق الذات الذي يعد الغاية العظمى في هرم ما سلو و تحقق الصحة النفسية عندما يتمكن الفرد من إشباع هذه الحاجات بطريقة سوية و يحقق إنسانيته الكاملة كما قدم ما سلو قائمة طويلة من خصائص الإنسان الذي يحقق أقصى حالات الذات و هي :

- الإدراك الفعال للواقع والتعامل الإيجابي معه، وبمجاهاة صعوباته بدل من الانسحاب في الأوهام والأحلام.

- درجة عالية من تقبل الذات والآخرين.
- القدرة على إقامة علاقات حميمة.
- القدرة على المرح والدعابة والاستمتاع بمناهج الحياة.
- القدرة على مقاومة الضغوط الإيجابية. (مكاوي يوسف، 2019، ص73)

4-3 النظرية الجشططية:

يعتبر كل من كهرلر، وكوفكا وفرتهيمر من أبرز رواد النظرية الجشططية الأوائل مع نطلع القرن العشرين. ويرى هؤلاء العلماء أن تعلم السلوك يحدث نتيجة الإدراك الكلي للموقف، وليس نتيجة الإدراك أجزاء لمواقف منفصلة.

وتقوم هذه النظرية على الأفكار التالية:

أولاً: الكل أو الجشطط

يرى علماء هذه المدرسة أن تعاملنا مع الأشياء حولنا يخضع بالدرجة الأولى للإدراك الكلي، والكلية تتكون من مجموعة من العناصر اتحدت مع بعضها البعض أو انتظمت بشكل معين، بحيث فقدت خصائصها الفردية الأصلية، وأصبح هناك خصائص جديدة للجشطط بكيته.

ثانياً: قانون الإدراك في الجشطط

وهو عملية تنظيم المدخلات في خبرات لها معنى، والإدراك في هذه المدرسة له قوانين تحكمه.

ثالثاً: الاستبصار

وهو طريق التعلم والمعرفة عند الجشططيين، فهم الذين وضعوا قواعد وأسس التعلم بالاستبصار. وهو التعلم القائم على إدراك الفرد لعناصر الموقف التعليمي والعلاقات الرابطة بين هذه العناصر.

فالمعرفة الناتجة عن عملية الاستبصار يتوقع منها أن تساعد الفرد على التوافق مع ما يعرفه، وكذلك بالنسبة للإنسان فإنه لا يعرف نفسه أو ذاته إلا عن طريق الاستبصار لتنظيم الذي ينظم حركاتها وسلوكياتها، وبالتالي يكون قادرا على التوافق الداخلي مع ذاته، والتوافق الخارجي مع البيئة الطبيعية أو الاجتماعية والروحية، وبالتالي التمتع بالصحة النفسية. (معصومة سهيل، 2005، ص64)

4-4 النظرية السلوكية:

نشأت المدرسة السلوكية كرد فعل متطرف للتعمق المسرف الذي يغلب على التحليل النفسي، حيث اعتبر السلوكيون أن معظم ما جاء به التحليل لِنفسي محض اختلاف ولا دليل علمي على وجوده الحقيقي، فالسلوكية ترفض المفاهيم الخاصة باللاشعور، ومنظمات الشخصية والرغبات الجنسية لدى الأطفال ... إلخ. فالإنسان بالنسبة للمدرسة السلوكية ليس سوى ما يمكن ملاحظته ونقيسه ثم غيره من خلال فنيات سلوكية، أما المفاهيم الافتراضية فهي مرفوضة في أغلب الأحيان.

وتستند نظرية السلوكية في علم النفس إلى الأعمال المبكرة لبا فلوف" و "ثورندايك" ثم "واطسون" وغيرهم، وهي نظرية في عمليات التعلم أساسا إذ أن السلوكية تؤمن بأن التعلم يلعب الدور الأعظم في تكوين شخصية الإنسان. فالشخصية الإنسانية هي نظام من العادات المكتسبة عن طريق التعلم، والتعلم هنا يقصد به الصور المختلفة بين البسيط والمعقد من عمليات الارتباط من عمليات الارتباط الشرطي. (إيمان فوزي، 2001، ص 50، 51)

لذا فالشخصية الإنسانية لدى السلوكيين هي نظام العادات التي يكتسبها الفرد عن طريق خبرات التعلم التي يمر بها خلال مراحل حياته. لذلك فإن الجوانب المرضية أو العصابية تكتسب بنفس الطريقة التي يكتسب بها السلوك السوي والعادات السوية. والعملية التي تكتسب بها العادات أي كانت، هي تلك التي تخضع لمبادئ

التشريط الكلاسيكي أو الإجرائي، وبذلك فإن السلوكيون يرفضون المفاهيم التي يلح التحليل النفسي على أهميتها من قبيل الصراع والأسباب الكامنة وبذرة العصاب ودور آليات الدفاع إلخ.

و قد أسرف بعض السلوكيين في تبسيط دراستهم للأعصاب و الطريقة التي تتكون بها إلى حد زعمهم بإمكان إحداث الأعراض العصابية التي يرادفون بينها و بين العصاب ، و ذلك من قبيل أعمال "هاتز أيزنك" التي أحدث فيها العصاب تجريبا في المعمل ، و من أشهر الأعمال حالة الصغير ألبرت ، فقد عمد إلى إحداث اقتران بين حيوان صغير إعتاد ألبرت الصغير على ملاعبته و الاستمتاع بصحبته ، وبين صوت قوي يخيف به الصغير ، فكلما بدأ ألبرت يلعب الحيوان أحدث الصوت الذي يخيف الطفل و يبكيه ، و مع اقتران مشاهدة الحيوان بسماع الصت بدأ ظهور الحيوان و حده يستثير لدى الطفل استجابة الخوف و البكاء ، فقد اكتسب هذا "المثير الشرطي" القدرة على استثارة استجابة ادعى " إيزنك " أنها عصابية أو ما يسمى بفوبيا الحيوانات ، و كان العلاج ببساطة هو ترك الاستجابة العصابية تنطفئ من خلال تكرار ظهور النثير الشرطي دون المثير الطبيعي لمرات عديدة . ولا بأس من تدعيم الاستجابات السوية من خلال تقديم بعض المطمئنات (كوجود الأم) عند الاقتراب الحيوان الصغير من الطفل، وعندئذ استعاد الطفل حالته الطبيعية وألفته بالحيوان واختفى الخوف واختفت الأعراض. (إيمان فوزي ، 2001، ص53)

يتضح من هذه التجربة العملية إلى أي حد ذهب السلوكيين في تبسيط تفسيرهم للمصاب. وفي حالة ألبرت خاص يمكن توجيه العديد من الانتقادات، على سبيل المثال للمرادفة بين استجابة الخوف ومعنى المصاب حيث لا يصح بحال من الأحوال اعتبار هذه الاستجابة الشرطية أعراض فوبيا. ومع ذلك فقد حاول بعض السلوكيين المعتدلين وضع تفسيرات مقبولة للأعصاب، ومن أمثلتهم "قوليه" الذي عرف السلوك العصابي بأنه " أية عادة عنيدة من السلوك غير التوافقي يتم اكتسابها في كيان عضوي سؤاء من الناحية

الفيزيولوجية وعادة ما يكون القلق يتم اكتسابها في كيان عضوي لهذا السلوك، إذ يكون دائما حاضرا في المواقف المسببة للمرض.

فالحديث هنا عن عادات غير توافقية تتكون بنفس الطريقة التي تكتسب بها العادات التوافقية إلا أنها تكون عنيدة، إذ بالرغم من أنها لا تلقى دعما أو تعزيزا إلا أنها لا تتطفئ، وإنما تثبت بالبقاء رغم أن نتائجها تكون غير مواتية للإنسان، ورغم أن الإنسان يعاني من القلق في المواقف المرتبطة بهذا السلوك.

ونظرا لأن المدرسة السلوكية تؤكد على اعتبار السلوك الظاهري هو الحقيقة العلمية الوحيدة في دراسة الظاهرة النفسية، فقد أدى هذا التأكيد إلى اعتبار المرض والأعراض شيئا واحدا، فالقوبيا هي أعراض القلق والخوف من مثير ليس من طبيعته أن يكون مصدرا للخوف، والوسواس القهري هو سيطرة الأفكار الغريبة على تفكير الإنسان أو تملك العادات الشاذة من سلوكه بشكل تكراري مقيت. وهكذا يصبح التعلم وقوانين التعلم المصدر الوحيد لتكوين المرض النفسي دون اعتبار للواقع النفسي الداخلي أو دوافع الإنسان ورغباته المحطة وصراعاته الكامنة. (إيمان فوزي ، 2001، ص 54)

5- العوامل المؤدية إلى اختلال الصحة النفسية:

لكل شيء سبب ولا شيء يأتي من لا شيء، ومن المبادئ الرئيسية في أسباب اضطراب الصحة النفسية مبدأ تعدد، وتفاعل الأسباب، فمن النادر أن نضع أيدينا على سبب واحد كالوراثة أو الصدمة... ونقول إنه السبب الوحيد لمرض نفسي بعينه، بل تعددت الأسباب إلى حد الذي قد يصعب فيه الفصل بينها، أو تحديد مدى أثر كل منها. فالحياة النفسية ليست من البساطة بحيث يكون اضطرابها رهنا بسبب واحد، وتتخلص أسباب اضطراب الصحة النفسية نتيجة تفاعل قوى كثيرة، ومتعددة، ومعقدة داخلية في الإنسان (جسمية ونفسية)، وخارجية في البيئة (مادية واجتماعية).

ويقسم (زهران 1997) أسباب اختلال الصحة النفسية إلى نوعين هما:

5-1 الأسباب الأصلية (المهياة):

وهي الأسباب الغير المباشرة التي تمهد لحدوث المرض، وهي التي ترشح الفرد، وتجعله عرضة لظهور المرض النفسي، إذا ما طرأ سبب مساعد أو مرسل يعجل بظهور الاختلال في تربة أعدتها الأسباب الأصلية (المهياة). ويلاحظ أن الأسباب الأصلية متعددة ومختلفة ربما استمر تأثيرها على الفرد عدة سنوات، ومن أمثلة الأسباب الأصلية: العيوب الوراثية، والاضطرابات الجسمية، والخبرات الأليمة خاصة في مرحلة الطفولة، وانهيار الوضع الاجتماعي.

5-2 الأسباب المساعدة:

وهي الأسباب المباشرة، والأحداث الأخيرة السابقة للمرض النفسي مباشرة والتي تعجل بظهوره يلزم لها لكي تؤثر في الفرد أن يكون مهياً للاختلال في صحته النفسية. أي السبب المساعد، أو المرسب يكون دائماً بمثابة (القطرة التي يطفح بها الكيل). والأسباب المساعدة تتدخل في أثرها أعراض الاختلال النفسي، أي أنها تقجر المرض ولا تخلقه، ومن أمثلة الأسباب المسببة: الأزمات، والصدمات مثل الأزمات الاقتصادية، والصدمات الانفعالية، والمراحل الحرجة في حياة الفرد مثل سن البلوغ، سن اليأس، سن الشيخوخة، الإنجاب، الانتقال من بيئة إلى أخرى أو نمط حياة إلى نمط حياة آخر.

وبالتالي فإن أسباب اضطراب الصحة النفسية ترجع في غالبيتها إلى عوامل مركبة من العوامل المهياة والعوامل المساعدة، في حين يصنف بعض الإضطرابات الفيزيولوجية وعيوب الوراثة ونمط البنية، أو التكوين والعاهات، وعوامل النقص العضوي إلخ. (خلفي نادية، 2018، ص32)

أ- الأسباب الحيوية (البيولوجية): وهي في جملتها الأسباب الجسمية المنشأ، أو العضوية التي تطرأ في تاريخ نمو الفرد ومن أمثلتها: الإضطرابات الفيزيولوجية، وعيوب الوراثة، ونمط البنية أو التكوين

والعاهات، وعوامل النقص العضوي... إلخ

ب- الأسباب النفسية: هي أسباب ذات أصل ومنشأ نفسي، وتتعلق بالنمو النفسي المضطرب خاصة في الطفولة، وعدم إشباع الحاجات الضرورية للفرد، واضطراب العلاقات الشخصية والاجتماعية، والخبرات السيئة والصادمة، وعدم النضج النفسي، والعادات غير الصحية، والإصابة السابقة بالمرض النفسي... إلخ.

ت- الأسباب البيئية (الخارجية): وهي الأسباب التي تحيط بالفرد في البيئة، أو المجال الاجتماعي، ومن أمثلتها: اضطراب العوامل الحضارية، والثقافية واضطراب التنشئة الاجتماعية في الأسرة، الظروف الاجتماعية، والتعليمية والاقتصادية (السكن، التعليم، العمل، وسرعة التغير الاجتماعي)، كل هذا قد يخلق ضغوطا نفسية وفد لا يتحملها الكثيرون. (خليفة نادية، 2018، ص33)

وهكذا فإننا في تحديد أسباب اختلال الصحة النفسية يجب ألا نبالغ في مجموعة من الأسباب على حساب الأخرى، بل يجب الاهتمام بكل من الأسباب الحيوية والنفسية، والبيئية (المهياً منها والمرسب) ولا شك أن معرفة الأسباب بدقة تساعد في إزالتها، وتجعل التنبؤ بنجاح العلاج والتمتع بالسوية محتملا جدا.

6-أهداف الصحة النفسية في العمل:

تهدف الصحة النفسية أساسا إلى بناء الشخصية السوية و بهذا الصدد يذكر (شوبن، 1957) في كتابه نجوم مفهوم الشخصية العادية يقول (أن الكثير من الدراسات و الممارسات الإكلينيكية تركز على الجوانب المرضية للشخصية أي على حالات سوء التوافق و هي تقوم بدراسة ديناميات الشخصية ، فأصبح متاحا للدارس أدبيات كثيرة (تراث سيكولوجي) و معلومات وافرة معظمها مبني على الخبرة أي تجريبي عن المرض المتمثل في مرض سوء التوافق ، الإنحراف ، العصاب ، الذهان ... إلخ بيد أن المعلومات عن

الشخصية السوي قليلة إلى حد يثير العجب و قد ترك القصور إنطبعا لدى الكثيرين من علماء النفس بأن السوية خرافة.

وإن الطبيعي هو البعد عن المرض النفسي، لكن البعض لا يهله مرضه وما ينجم عنه من سلوك غير سوي أو سلوك غير متوافق للدفع به في مصحة عقلية أو نفسية أو حجزه بأية صورة من الصور، وعليه يوجد الكثير من الناس يعملون وربما بنجاح داخل أسهم وأعمالهم وحياتهم بصفة عامة، ونجدهم في ميادين كثيرة ولكنهم ليسوا بأسوياء تماما من الجهة النفسية، إذ يوجد لديه مقدر من الا سواء أو سوء التوافق وبدرجة لا تعجزهم عن ممارسة الأداءات المطلوبة منهم في حياتهم اليومية داخل الأسرة، وخارجها. (بن زهرة عابد، 2015، ص61)

وبذلك تتلخص أهداف الصحة النفسية في الآتي:

يركز هذا الهدف على الأفراد الاسوياء وصولا بهم إلى أقصى درجة ممكنة من الصحة النفسية والتكيف، إنه يدرس قدرات الأفراد وإمكاناتهم وتطويرها، وتوجيهها لتحقيق الفعالية والكفاية والسعادة. إن للمؤسسات التربوية والاجتماعية دورا هاما في حسن رعاية أطفالها. وتنشئهم تنشئة اجتماعية سوية حتى يتم تنمية طاقتهم.

كما يقصد به توظيف ما لدينا من معرفة نفسية في تحسين ظروف الحياة اليومية في البيت والعمل والمجتمع، وفي مساعدة الغير على تنمية قدراتهم وميولهم ومواهبهم، والاستفادة منها في العمل والإبداع فيما يعود عليهم بالنفع وعلى المجتمع بالخير ن فيشعرون بالكفاءة ويسعون إلى تنمية علاقات المودة والمحبة والمعاملة الحسنة، مما تتحقق وتنمو صحتهم النفسية مما تتحقق وتنمو صحتهم النفسية ويصلون للسعادة.

ت-الهدف الوقائي:

يقصد به توظيف ما لدى الفرد من معرفة وقدرات نفسية في إكتشاف الأشخاص الذين يعيشون في ضغوطات وأزمات وإحباطات ومشكلات وصراعات ولم ينحرفوا بعد، وتقديم المساعدة لهم وإرشادهم ومتابعتهم حتى تنتهي هذه الظروف، وتزول عنهم ماطر الإنحرافات.

وتلقى الجهود الوقائية في مجال الصحة النفسية إهتماما كبيرا من علماء الصحة النفسية، هدفها تقليل إنتشار الإنحرافات والاضطرابات، والإسراع في علاج المشكلات، وتقليل أمدتها والتخفيف من نتائجها السيئة،

فلو وجد أخصائي الصحة النفسية في المدرسة مثلاً تلميذ في ظروف أسرية مفككة وساعده في التغلب عليها، فهو يقيه من احتمال الاضطراب والانحراف والتأخر الدراسي. (بن زهرة عابد ، 2015، ص62)

ث- الهدف العلاجي:

ويتمثل في توظيف المعرفة النفسية في تشخيص وعلاج ورعاية المضطربين نفسياً وعقلياً وإيقاف التهور عند المنحرفين إلى حد ممكن. (بن زهرة عابد ، 2015 ، ص63)

7- أهمية الصحة النفسية في العمل:

أولاً بالنسبة للفرد:

- 1- فهم الذات فالفرد الذي يتمتع بالصحة النفسية هو الفرد المتوافق مع ذاته فهو يعرف ذاته ويعرف حاجاته وأهدافه.
- 2- التوافق ويعني ذلك التوافق الشخصي بالرضا عن النفس وفهم نفسه والآخرين من حوله.
- 3- الصحة النفسية تجعل حياة الفرد خالية من التوتر والاضطراب والصراعات المستمرة مما تجعله يشعر بالسعادة مع نفسه.
- 4- الصحة النفسية تجعل الفرد قويا تجاه الشدائد والأزمات وتجعل شخصيته متكاملة تؤدي وظائفها بشكل متكامل ومتناسق.
- 5- الصحة النفسية تجعل الأفراد قادرين على التحكم بعواطفهم وانفعالاتهم مما تجعلهم يتصرفون بسلوك السلوكات السوية ويبتعدون عن السلوكات الخاطئة.
- 6- إن الهدف النهائي للصحة النفسية هو إيجاد أكبر عدد من الأفراد الأسوياء.

ثانياً بالنسبة للمجتمع:

إن الصحة النفسية مهمة بالنسبة للمجتمع بمختلف مؤسساته، لأنها تهتم بدراسة وعلاج المشكلات الاجتماعية التي تؤثر على نمو شخصية الفرد ويمكن أن نورد بعض النقاط الهامة لأهمية الصحة النفسية للمجتمع:

- 1- الصحة النفسية السليمة بالنسبة للوالدين تؤدي إلى تماسك الأسرة والذي يؤدي إلى خلق جو ملائم لنمو شخصية الطفل المتماسكة وتجعل الأفراد أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي.
- 2- تعد الصحة النفسية ذات أهمية للمدرسة حيث عن العلاقة السوية بين الإدارة والمدرسين أنفسهم تؤدي إلى نموهم السليم والذي ينعكس على نمو التلاميذ فينمو نموا سليما كذلك فإن العلاقة الجيدة بين المدرسة والبيت تساعد على النمو النفسي للتلميذ.
- 3- الصحة النفسية مهمة للمجتمع لأنها تهتم بدراسة وعلاج المشكلات الاجتماعية التي تؤثر على نمو شخصية الفرد وعلى المجتمع الذي يعيش فيه.
- 4- والصحة النفسية للمجتمع في غاية الأهمية لأن المجتمع الذي يعاني من التمزق وعدم التكامل بين مؤسساته هو مجتمع مريض، لذلك نستنتج مما سبق أهمية الصحة النفسية للفرد والمجتمع وفدتها على تحقيق التكامل والنماء والسعادة.
- 5- الصحة النفسية تجعل الأفراد قادرين على التحكم بعواطفهم وانفعالاتهم مما تجعلهم يهتمون بسلوك السلوكات السوية ويتعدون على السلوكات الخاطئة. (بعايري، 2022، ص175)

8- الصحة النفسية في العمل:

8-1- عوامل الصحة النفسية في العمل:

في نطاق العمل عاملين أساسيين تتحدد من خلالها الصحة النفسية في المنظمات، عمل يتعلق بالفرد نفسه وما يرتبط به من خصائص، وعامل يتعلق بالعمل وطبيعته وبالتالي يمكن أن نقسم عوامل الصحة النفسية في العمل إلى الصحة النفسية في العمل إلى عوامل شخصية وعوامل تنظيمية.

8-1-1 العوامل الشخصية: و هي العوامل خاصة بالفرد كنوع و نمط الشخصية و العمر و الجنس ، و الحالة الصحية للأفراد و أحداث الحياة و البيئة الأسرية و الاجتماعية ، فالأشخاص الذين لديهم عاطفة إيجابية هم أقل عرضة للإصابة بالأمراض النفسية ، كما تشير الدراسات إلى أن النساء أكثر عرضة للاكتئاب من الرجال ، كما أن حالا الطلاق و الولادة من شأنها أن تؤثر على الصحة النفسية للأفراد ، و من شأن استراتيجيات المواجهة التي يمتلكها بعض الأفراد أن تمنحهم القدرة على التخلص من الضغوط و معرفة الذات و تجاوز العوائق التي تمنع التكيف.

8-1-2 العوامل التنظيمية: فهذه العوامل يمكن لها أن تؤثر سواء بالسلب أو بالإيجاب على الصح النفسية للعمال، بحيث أن هذه العوامل موزعة بطريقة متسلسلة، فعلى سبيل المثال عملية التقدير أو التحفيز مهمة جدا حيث أن تلقي الفرد للحوافز في العمل تحمي صحته النفسية، أما إذا فقد التحفيز يمكن أن يؤثر سلبا على صحة العامل النفسية، ومن بين هذه العوامل التنظيمية:

- العلاقات الشخصية وتأثير المناخ التنظيمي في جماعات العمل.
- الاتصالات على جميع المستويات، وتدفق المعلومات والاستمتاع لآراء واقتراحات العمال.
- التقييم الجيد والاعتراف بمساهمة كل فرد داخل التنظيمي.
- الاستقلالية في اتخاذ القرار، بمعنى قدرة العامل على اختيار كيفية القيام بعمله والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- الشعور بالعدالة التنظيمية بمعنى أن يشعر العامل بأنه يعامل بشكل طيب والإحساس بالمعاملة المنصفة والعدالة. (عمار حمادة، 2023، ص 11)
- إدارة التغيير التنظيمي وتأثيرها على الأفراد.
- عبئ العمل والأخذ بالاعتبار متطلبات العمل وقدرات ومهارات كل الأفراد.
- وضوح الدور ومسؤوليات الأفراد.
- بيئة وظروف العمل المساعدتان على الحفاظ على صحة وسلامة الأفراد.
- الدعم الاجتماعي من الزملاء والرؤساء.
- الموازنة بين الحياة الشخصية والحياة العملية.

ويمكن المساعدة في تطوير الصحة النفسية في العمل من خلال العمل على مختلف العوامل الشخصية، ورغم أهمية تلك العوامل إلا انها لا تكفي لأن هناك روابط قوية بين جوانب معينة من تنظيم العمل وظهور مشاكل الصحة النفسية في العمل، ولهذا فمن الضروري الأخذ بالاعتبار العوامل التنظيمية أيضا وذلك لوقاية الصحة النفسية في العمل، لأن لديها صلة وثيقة مع جميع أطراف المجتمع في العمل. (عمار حمادة، 2023، ص 12)

8-2 تأثير مشاكل الصحة النفسية على العمل:

تتزايد مشاكل الصحة النفسية في جميع أنحاء العالم، وتنتشر بالبلدان منخفضة الدخل، كما في البلدان الغنية وتتخطى فوارق العمر والجنس والطبقات الاجتماعية.

حيث تشير البيانات من دول مختلفة حول العالم إلى أن مشاكل الصحة النفسية تشكل خمسة من الأسباب العشرة الرئيسية للمرض والعجز. وفي المملكة المتحدة تظهر أحدث التقديرات من مسح القوى العاملة (LFS) بأن إجمالي عدد حالات الإجهاد المرتبط بالعمل أو الاكتئاب أو القلق عام (2019) م كانت (828000) حلة بمعدل إنتشار (2440) لكل (100000) عامل، كما شكل الإجهاد أو الاكتئاب أو القلق نسبة (51%) من إجمالي حالات اعتلالات الصحة المرتبطة بالعمل، ونسبة (55%) من أيام العمل الضائعة بسبب اعتلال الصحة المرتبط بالعمل. كما تشير الإحصائيات أنه ما يقارب (1) من كل (5) بالغين أمريكيين يبلغون من العمر (18) عاما أو أكثر (18.3%) أو (44.7) مليون شخص أبلغوا عن مشاكل في الصحة النفسية خلال العام 2016م. (<https://www.pha.gov.sa,6/5/2025,17:12h>)

وبالتالي أصبحت الصحة النفسية مؤخرا أحد أكبر التحديات التي يواجهها الموظفون وأصحاب العمل عام 2020م. حيث تؤثر الديناميكية الجديدة في مكان العمل وعدم اليقين والضغط الناجم عن (كوفيد19) بشكل سلبي ومتزايد على الصحة النفسية. ويمكن تلخيص عواقب مشاكل الصحة النفسية في مكان العمل وذلك على النحو التالي:

➤ الغياب:

- زيادة في الغياب المرضي العام، ولا سيما كثرة فترات الغياب القصيرة.
- سوء الحالة الصحية (الاكتئاب، التوتر، الإرهاق).
- الأمراض الجسدية (ارتفاع ضغط الدم، أمراض القلب، القرحة، اضطرابات النوم، الطفح الجلدي، الصداع، آلام الرقبة والظهر، مقاومة منخفضة للعدوى.

➤ أداء العمل:

- انخفاض في الإنتاجية.
- زيادة معدلات الخطأ.

- زيادة عدد الحوادث.
- ضعف اتخاذ القرار.
- التدهور في التخطيط والتحكم في العمل.
- سلوك الموظفين:
- فقدان الحافز والالتزام.
- العمل لساعات طويلة بشكل متزايد ولكن مقابل عوائد متناقصة.
- سوء ضبط الوقت.
- زيادة معدلات الاستقالة وترك العمل.
- العلاقات في العمل:
- التوتر والصراعات بين الزملاء.
- العلاقات السيئة مع العملاء. (https://www.pha.gov.sa,7/5/2025,10:30h)

8-3 كيفية تعزيز الصحة النفسية في مكان العمل:

سواء كان العمل يسبب بعض المشاكل النفسية أو يؤدي إلى تفاقمها يتحمل أصحاب العمل والرؤساء والمديرين المسؤولية في مساعدة موظفيهم، حيث يجب تقييم قضايا الصحة النفسية المتعلقة بالعمل لقياس مستويات المخاطر على الموظفين، وعند تحديد أي خطر يجب اتخاذ خطوات لإزالته أو تقليله إلى أقصى حد ممكن عملي.

في عام 2017 في المملكة المتحدة تم إعداد تقرير الأدوار التي من الممكن لأصحاب العمل القيام بها لدعم الأفراد الذين يعانون من حالات الصحة النفسية، حيث تم إصدار توصيات لجميع أصحاب العمل وهي:

- إعداد وتنفيذ ومشاركة خطة عمل للصحة النفسية.
- تنمية الوعي بالصحة النفسية بين الموظفين.
- تشجيع المحادثات المفتوحة حول الصحة العقلية وتوفير الدعم.
- تزويد الموظفين ببيئة عمل صحية داعمة ومشجعة.

- تعزيز الإدارة الفعالة للموظفين.
- المراقبة المستمرة للحالة النفسية للموظفين. (<https://www.pha.gov.sa,7/5/2025,10:40h>)
- كما ينبغي إشراك جميع أعضاء الفريق في المنظمة للمساعدة في تحسين الصحة النفسية في بيئة العمل وذلك على النحو التالي:

أولاً: أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والرؤساء التنفيذيين

يحتاج المدراء إلى التفكير في كيفية القيام بما يلي:

- مراقب العوامل التي قد تشير إلى وجود المشاكل النفسية في العمل، على سبيل العمل ارتفاع معدلات التعب، واستقالة الموظفين، وسوء الأداء والصراع بين الموظفين.
- التأكد من وجود سياسة للصحة والسلامة تعالج قضية مشاكل الصحة النفسية في العمل.
- ضمان إجراء تقييمات فعالة للمخاطر المتعلقة بالصحة، ونراقبها بانتظام، وتنفيذ أي توصيات وتمويلها بشكل كاف.
- التخطيط للمخاطر المرتبطة بالمشاكل النفسية عند الشروع في تغيير تنظيمي كبير.
- فهم ماهية المشاكل النفسية المرتبطة بالعمل، وما الذي يسببه وكيف يمكن منعه وإدارته.
- القيادة بالقدوة وإظهار الالتزام بمبادرات التوازن بين العمل والحياة.
- دعم مدراء الموارد البشرية ومدراء الصحة والسلامة في اتخاذ إجراءات للمنع وإدارة المشاكل النفسية.

ثانياً: مدراء الصحة والسلامة

على مدراء الصحة وسلامة التفكير في كيفية القيام بما يلي:

- مواكبة أفضل الممارسات المتعلقة بتعزيز الصحة النفسية المرتبطة بالعمل.
- إجراء ومراجعة قائمة تقييمات المخاطر.
- تقديم معلومات للموظفين حول الأمراض المرتبطة بالمشاكل النفسية.
- فهم ماهية المشاكل النفسية المرتبطة بالعمل، وما الذي يسببه وكيف يمكن منعه وإدارته.
- العمل مع الذين يقدمون خدمات لدعم الأفراد على سبيل المثال، خدمات الصحة المهنية.

ثالثاً: الموظفين

- إبلاغ صاحب العمل إذا شعروا أن الوظيفة تعرضهم أو تعرض أي شخص آخر لخطر اعتلال الصحة.
- اقتراح طرق يمكن من خلالها تنظيم العمل لتخفيف الضغط.
- إبلاغ صاحب العمل إذا كانوا يعانون من حالة طبية تبدو طوية الأمد وتؤثر على قدرتهم على أداء المهام اليومية.
- رفع مستوى الوعي حول هذه المشكلة.
- الدراية بسياسات وإجراءات المؤسسة بشأن هذه المسألة.
- تحديد الأسباب المحتملة للتوتر بالنسبة لك أو لزملائك قبل أن تصبح مشكلة ورفعها إلى مديرِك المباشر أو غيره من الأفراد المناسبين.
- دعم المبادرات التنظيمية والمشاركة فيها لمعالجة هذه المشكلة على سبيل المثال، إكمال الاستبيانات أو حضور مجموعات الدعم أو اقتراح الحلول.
- دعم الزملاء يعانون من الضغوط للعمل. (<https://www.pha.gov.sa>,7/5/2025,10:58h)

خلاصة:

وفي ختام هذا الفصل يمكن القول إن الصحة النفسية تعد عاملا حاسما في دعم الأداء الفعال داخل المؤسسات سواء كانت تربوية، اجتماعية أو اقتصادية إذ أن التوازن النفسي للأفراد ينعكس بشكل مباشر على العلاقات الاجتماعية ومستوى التفاعل الاجتماعي، ومن هنا يصبح تعزيز الصحة النفسية مسؤولية جماعية تتطلب جهودا من المختصين النفسيين، الإداريين والمجتمع ككل.

الجانِبُ التّطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- الدراسة الأساسية.
- 2-1 منهج الدراسة.
- 2-2 حدود الدراسة.
- 2-3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 2-4 خصائص العينة.
- 2-5 أدوات الدراسة.
- 2-6 الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

تمهيد:

بعد عرضنا للإطار النظري لمتغيري المناخ التنظيمي في العمل و الصحة النفسية ، سنتطرق في هذا الفصل لوصف مفصل للإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة الحالية بداية بالدراسة الاستطلاعية ، ثم تم التطرق إلى حدود الدراسة و التي تكونت من الحدود البشرية ، المكانية ، و الزمانية ، و من ثم المنهج المعتمد في الدراسة ، يليه مجتمع و عينة الدراسة بخصائصها ، تليها أدوات الدراسة و التحقق من صدقها و ثباتها ، كما سيتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، و قد رعي في عرض هذه الإجراءات الالتزام بالمعايير العلمية و المنهجية لضمان موضوعية النتائج و تفسيرها بصورة دقيقة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في البحث العلمي، وأساساً جوهرية لبناء البحث كله، تهدف إلى جمع معلومات أولية عن الظاهرة المراد دراستها والتعرف على الظروف المحيطة بها وكشف جوانبها، والتعرف على مدى صلاحية أدوات الدراسة التي سيستخدمها الباحث من خلال التأكد من خصائصها السيكو مترية (الصدق والثبات) حتى يكون مطمئناً لسلامة التنفيذ، والحصول على نتائج دقيقة وموضوعية، بالإضافة إلى التأكد من توفر عينة الدراسة في الميدان وتوجيه الباحث نحو اختيار المنهج الأنسب للدراسة الأساسية. وبما أن موضوع الدراسة الحالية يتعلق بموضوع " المناخ التنظيمي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف "، فقد قمت بإجراء زيارة استطلاعية لميدان بحثي من الفترة الممتدة من 24 نوفمبر 2025 إلى الفترة 19 فيفري 2025، والتي قمت فيها بتوزيع استبيان على 20 عامل ولقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد إسترجاع العدد المذكور سابقاً تم تفرغ الإجابات المتحصل عليها على الحاسوب اعتماداً على البرنامج الإحصائي المتمثل في الحزمة الإحصائية SPSS للتأكد من الخصائص السيكو مترية للاستبيان.

ولقد مكنتني هذه الدراسة الاستطلاعية من:

- التأكد من إمكانية إجراء الدراسة وتوفير الظروف الملائمة.
- بناء أدوات قياس اعتماداً على ما حصلت عليه من معارف ومعلومات حول الموضوع.
- الكشف على الصعوبات التي ستعترض القيام بالبحث ميدانياً حتى أتقدها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من صلاحية أدوات الدراسة وقدرتها على قياس ما أعدت لقياسه من متغيرات.

2- الدراسة الأساسية:

2-1 منهج الدراسة:

إن الانطلاقة لكل دراسة تتطلب منهجاً، واختيار المنهج المستخدم في الدراسة يعتبر أمر تحدده طبيعة مشكلة الدراسة التي نريد دراستها، والمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وبالتالي لكل منهج خصائصه ومميزاته، وعليه بما أن الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية، فقد اعتمدت في بحثي هذا على المنهج الوصفي لأنه الأكثر استخداماً في الدراسات النفسية والاجتماعية والأنسب لهذه الدراسة.

وعليه فالمنهج الوصفي يعتبر أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات مقننة عنها وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يتميز المنهج الوصفي وبعدة خصائص حيث يقدم معلومات ويصف الظاهرة كما في الواقع.

2-2 حدود الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف ويمكن توضيح حدود الدراسة كما يلي:

2-2-1 الحدود المكانية:

ويقصد به المكان أو النطاق الجغرافي الذي تتم فيه الدراسة الميدانية، شملت الحدود المكانية لدراستي بلدية تيزي غنيف لولاية تيزي وزوو والتي تأسست سنة 1971، والتي تضم 328 عامل وعاملة.

2-2-2 الحدود الزمانية: لقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 16 أفريل 2025 إلى 15 ماي 2025.

2-2-3 الحدود البشرية:

شملت الحدود البشرية لدراستنا على عينة مكونة من (70) عامل والذين يتوزعون على مختلف مصالح بلدية تيزي غنيف.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

2-3-1 مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع دراستنا جميع عمال بلدية تيزي غنيف والبالغ عددهم 328 عامل وعاملة.

2-3-2 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها جزء من المجتمع الأصلي أو مجموعة فرعية أو جزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء (عيسى يونس وآخرون، 2021، ص 530).

وعليها أجريت الدراسة الميدانية على عينة قدرت ب (70) عامل وعاملة، وهي ممثلة لمجتمع الدراسة، وذلك بطريقة عشوائية في بلدية تيزي غنيف والتي تقوم على مبدأ أن يختار الباحث الحالات التي تصادفه.

2-4 خصائص العينة:

2-4-1 حسب الجنس:

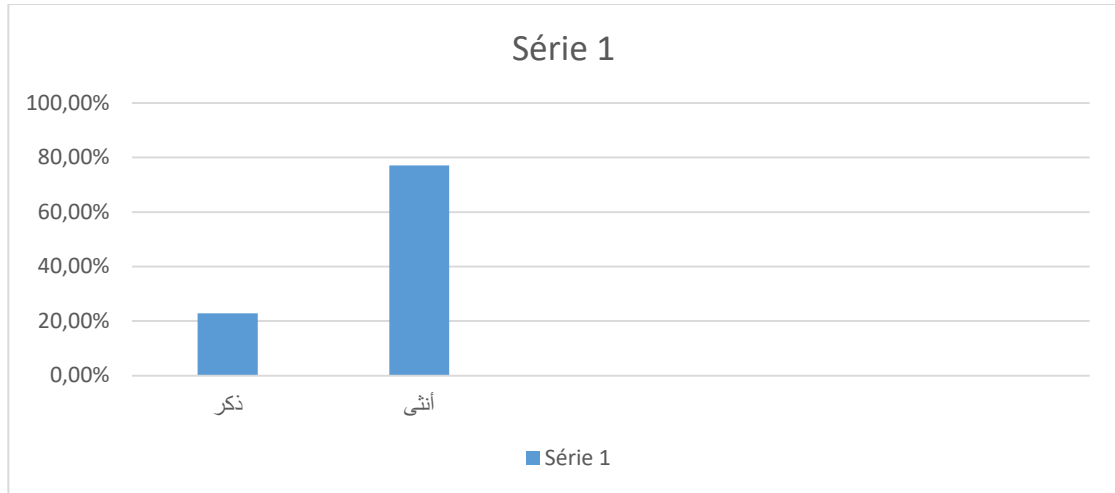
سنقوم بعرض خصائص عينة أفراد دراستي والمتمثلة في الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، الحالة العائلية.

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	
22,9%	12	ذكر
77,1%	58	أنثى
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (1) أن عدد الإناث ب 58 عاملة بنسبة 77,1%، وبهذا تعد الغالبية من عينة الدراسة من فئة الإناث، وذلك لطبيعة قطاع الوظيف العمومي الذي يشهد في الآونة الأخيرة استقبالا ملحوظا لفئة الإناث، وفي المقابل عزوفا من فئة الذكور، حيث قدر عددهم ب 12 عامل بنسبة 22,9% من النسبة الكلية، وذلك بسبب تفضيلهم للقطاعات الأخرى والتي تتيح لهم دخلا أعلى وفرصا أكبر للترقية.



الشكل (1): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

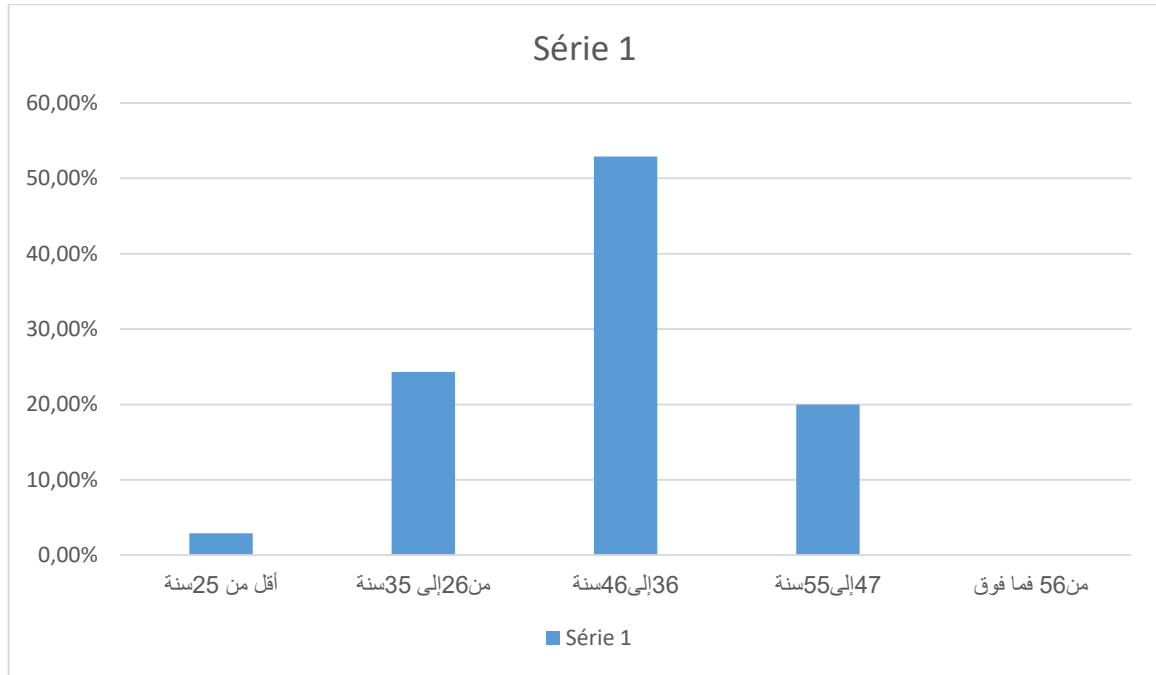
2-4-2 حسب السن:

الجدول رقم (2): يمثل خصائص العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	
2,9%	2	أقل من 25 سنة
24,3%	17	من 26 سنة إلى 35 سنة
52,9%	37	من 36 سنة إلى 46 سنة
20,0%	14	من 47 سنة إلى 55 سنة
0%	0	من 56 سنة فما فوق
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 46 سنة هم أكثر فئة غالبية ونسبة 52,9%، ثم تليها الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 إلى 35 سنة ونسبة 24,3%، ثم بعدها فئة العاملين ما بين 47 إلى 55 سنة ونسبة 20,0%، تليها فئة العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 47 إلى 55 سنة ونسبة 20,0%، وتليها فئة أقل من 25 سنة ونسبة 2,9%، وأخيرا الفئة العمرية من 56 فما فوق بنسبة 0% وهي نسبة منعدمة. وبهذا يمكن القول إن الفئة الغالبة في هذه الدراسة وبالأخص في مؤسسات الوظيفة العمومي الجزائري هي الفئة العمرية من 36 إلى 55 سنة وهي نسبة

مرتفعة نوعا ما مقارنة بفئة الشباب، وهذا راجع إلى واقع التوظيف في الذي يشهد قلة مسابقات التوظيف وتوفير فرص العمل إلى ما بعد سن متأخرة، بالإضافة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي للكفاءات، بحيث لا تستمر الجامعات ومراكز التكوين بشكل فعال، مما يدفع الدولة إلى الاعتماد على من هم متاحون في وقت الحاجة، حتى لو كانوا من فئة عمرية كبيرة.



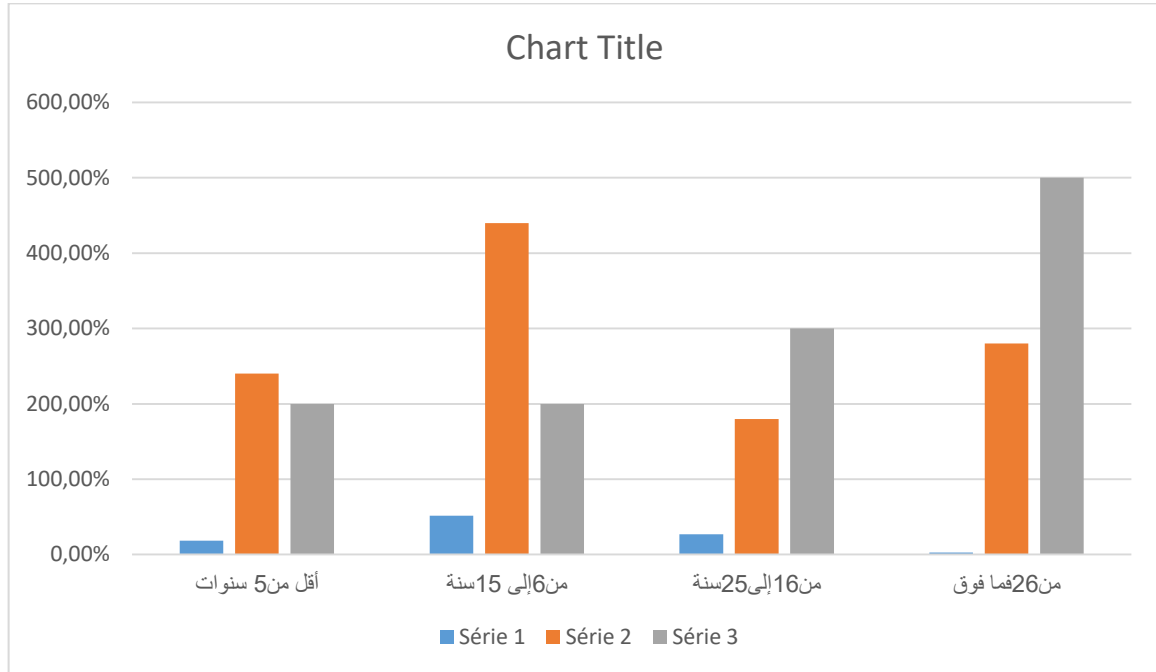
الشكل (2): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

2-4-3 حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (3): يمثل خصائص العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	2	18,6%
من 6 سنة إلى 15 سنة	36	51,4%
من 16 سنة إلى 25 سنة	21	27,1%
من 26 سنة فما فوق	11	2,9%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 15 سنة تقدر ب 51,4%، تليها فئة العاملين ذوي الخبرة من 16 إلى 25 سنة بنسبة 27,1 %، قم تليها فئة من 26 سنة فما فوق بنسبة 2,9 %، وأخيرا فئة ذوي أقل من 5 سنوات بنسبة 18,6 % وهي أقل نسبة متحصل عليها. ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تشهد نفورا من الفئة الشبابية بسبب جمود فرص الترقية وعدم إتاحة الفرصة للعامل لإبراز قدراته المهنية ومما يفضلون المؤسسات الاقتصادية لما تقدمه من تميزات.



الشكل رقم (3): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

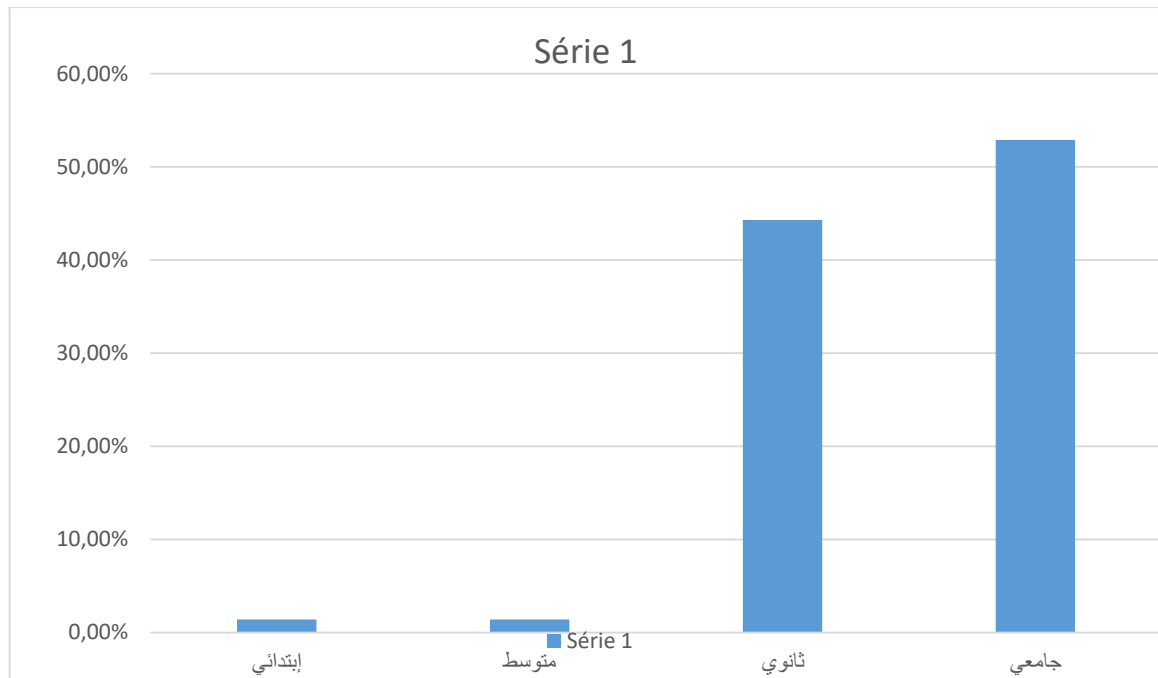
2-4-4 حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4): يمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	1	1,4%
متوسط	1	1,4%
ثانوي	31	44,3%
جامعي	37	52,9%
المجموع	70	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أغلبية عمال بلدية تيزي غنيف ذوي مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 14 عامل وعاملة بنسبة 52,9%، ثم يليها فئة العمال ذوي مستوى ثانوي البالغ عددهم 7 عمال وعاملة بنسبة قدرت ب 44,3% وهي نسبة متقاربة نوعا ما مع النسبة الأولى، في حين بلغ عدد العمال ذوي المستوى المتوسط ب (1) عامل وبنسبة 1,4% وهي نسبة شبه منعدمة، وقد بلغ نفس العدد لدى عمال المستوى الابتدائي (1) عامل وبنسبة مشابهة 1,4%.

ومن هنا يمكن القول إن هذه النسب المتحصل عليها راجعة إلى نوعية المناصب المتوفرة وكذا طبيعة العمل وما يتطلبه من مستوى تعليمي.



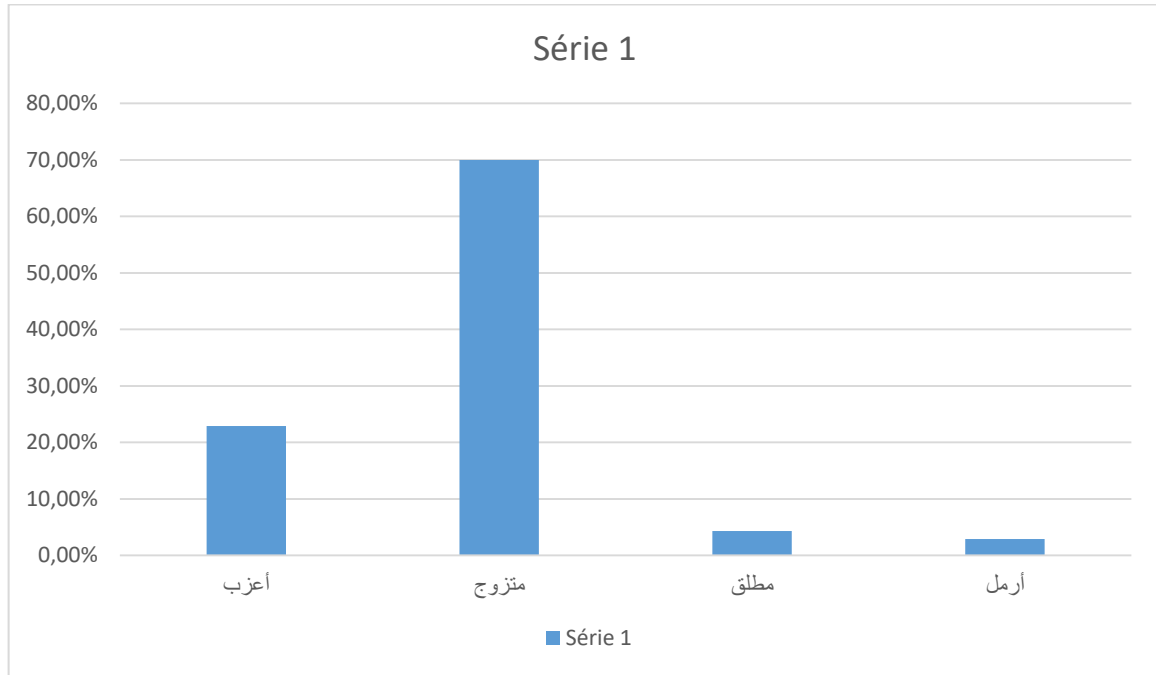
الشكل (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

5-4-2 حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (5): يمثل خصائص العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	16	22,9%
متزوج	49	70,0%
مطلق	3	4,3%
أرمل	2	2,9%
المجموع	70	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن معظم عمال بلدية تيزي غنيف هم من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم ب 49 عامل أي بنسبة 70,0%، تليها فئة العزاب بلغت 16 عمل وبنسبة قدرت ب 22,9%، ومن ثم فئة المطلقين حيث بلغوا ب 3 عمال وبنسبة 4,3%، أما الفئة الأخيرة وهي فئة الأرملة فقد قدرت ب بعاملين (2) وبنسبة 2,9%. ومن هنا يمكن القول إن الفئة المتزوجة هي الأغلبية المتاحة في المؤسسة، وهذا راجع لكونهم ذو مسؤوليات عائلية.



الشكل رقم (5): يمثل خصائص العينة حسب الحالة العائلية

2-5 أدوات الدراسة:

لقد استخدمت في هذه الدراسة أدوات البحث التالية:

2-5-1 الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه أحد أدوات البحث العلمي، المستعملة من طرف الباحث لجمع معلومات من أشخاص في شكل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة، لاستنباط حقائق معينة لإشكالية محددة، ترسل أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة وإعادتها للباحث، وتهدف إلى التعرف على آراء، اتجاهات، سلوكيات، أو خصائص الأفراد المستهدفين.

- بناء الاستبيان:

لبناء هذا الاستبيان لقد اعتمدت على الإطار النظري، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات والاستبيانات المشابهة لموضوع قيد الدراسة، وقد تضمن استبيان دراستنا على ما يلي:

الجزء الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية والتي شملت (الجنس، السن سنوات الأقدمية، المستوى التعليمي، الحالة العائلية).

الجزء الثاني: المتعلق بالمناخ التنظيمي والذي يتكون من 30 عبارة موزعة على 3 محاور.

المحور الأول: المتعلق بنمط القيادة تضمن 10 عبارات.

المحور الثاني: المتعلق بنمط الاتصال وتضمن 10 عبارات.

المحور الثالث: المتعلق بالحوافز وتضمن 10 عبارات.

الجزء الثالث: المتعلق بالصحة النفسية وتضمن 16 عبارة.

- تنقيط الاستبيان:

لقد تم الاعتماد في تنقيط الاستبيان على خمسة بدائل لسلم ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وكان سبب اختيارنا لهذه الطريقة أنها تترك الحرية للمجيب وعدم حصره في بدلين أو ثلاث، وذلك بهدف الحصول على مصداقية المستجيب على البنود، واعتمدنا في التصحيح على التنقيط التالي:

الجدول رقم (6) يوضح تنقيط الاستبيان وفق سلم ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

للتأكد على الخصائص السيكومترية لأداة دراستنا اعتمدنا على ما يلي:

صدق الاستبيان: يشير إلى مدى قدرة الاستبيان ليقىس ما أعد لقياسه، بمعنى آخر هو تعبير عن مدى دقة وملائمة الأسئلة الموجودة في الاستبيان لقياس الظاهرة أو المتغير الذي يدرسه الباحث.

ولصدق استبيان دراستنا فقد اعتمدت على الصدق الظاهري، بحيث وزعت استبيانات على أساتذة التخصص، وبعد ما تم استرجاعه تم الإستفادة من توجيهاتهم وهذا ما ساعدني في صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

كما تم حساب نسبة موافقة الأساتذة من خلال الاعتماد على معادلة LAWCHE لصدق المحتوى (Content validity ration) وهي كما يلي:

$$C.V.R = \text{قيمة معامل صدق المحتوى}$$

$$Ne = \text{عدد المحكمين الذين أجابوا بعبارات يقيس}$$

$$N2 = \text{عدد المحكمين} / 2$$

$$CVR = \frac{Ne - N2}{N2}$$

$$N2$$

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يمثل نتائج معادلة LAWSHE بالنسبة لموافقة الأساتذة المحكمين:

أجزاء الإستبيان	عدد العبارات	عدد الأساتذة المحكمين	قيمة معامل صدق المحتوى
الصحة النفسية	16	07	1
نمط القيادة	10		0,71
نمط الإتصال	10		1
الحوافز	10		1

من خلال الجدول رقم (7) أعلاه نجد أن نسبة موافقة الأساتذة المحكمين للاستبيان على عباراته والتي توصنا إليها من خلال معادلة لوشيه بلغت بالنسبة للجزء المتعلق بالصحة النفسية 100%، أما بالنسبة للمحور المتعلقة بالمناخ التنظيمي فقد بلغت بالنسبة لمحور نمط القيادة 92,85%، أما نمط الاتصال بلغت 100%، في حين بلغت كذلك في محور الحوافز 100%، وبالتالي فإن نسبة موافقة الأساتذة المحكمين عالية جداً.

ثبات الاستبيان:

يقصد بها درجة الاتساق التي يظهرها الاستبيان إذا ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة من الأفراد وعبر فترات زمنية مختلفة وفي ظروف مشابهة، وبهذا فإن النتائج المتوقعة يجب أن تكون متقاربة جداً متطابقة إذا كانت أداة القياس (الاستبيان) تتمتع بثبات عال.

الجدول رقم (8) يمثل ثبات الاستبيان:

المحاور	قيمة ألفا كرو نباخ
المناخ التنظيمي	0,92
الصحة النفسية	0,71

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة ألفا كرو نباخ في الجزء المتعلق بالمناخ التنظيمي بلغت 0,92، في حين بلغت فيما يتعلق بالجزء الثاني المتعلق بالصحة النفسية 0,71، وبهذا فإن الاستبيان له درجة مرتفعة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في دراستنا.

2-5-2 المقابلة: تعرف المقابلة على أنها أداة من أدوات جمع البيانات، تعتمد على التواصل المباشر بين الباحث والمشارك في البحث، حيث يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة، سواء كانت محددة أو مفتوحة، بهدف الحصول على معلومات معمقة حول موضوع البحث. ولهذا قمنا بإجراء مقابلة مع بعض العمال في المؤسسة وكذا المسؤول عن البلدية لفك الغموض عن بعض الأسئلة المطروحة.

2-5-3 الملاحظة: تعد الملاحظة أداة منهجية يستخدمها الباحث لمراقبة وتسجيل السلوك أو الظاهرة كما تحدث بشكلها الطبيعي دون تحيز، مما يزيد من مصداقية المعلومات، ولهذا قمنا بالاعتماد عليه من

خلال الانخراط في بعض الوحدات، لملاحظة مختلف السلوكيات وردود الأفعال التي يقوم بها العمال أثناء ممارستهم لمهامهم في البلدية.

2-6 الأساليب الإحصائية المعتمدة:

اعتمدنا في دراستنا على الأساليب الإحصائية التالية:

2-6-1 النسبة المئوية والتكرارات:

تعد التكرارات والنسب المئوية من الأدوات الإحصائية الوصفية التي تستخدم في البحث العلمي، لتنظيم البيانات الكمية وعرضها، حيث يمثل التكرار عدد المرات التي تظهر فيها قيمة أو فئة معينة، في حين تعبر النسبة المئوية عن هذا التكرار كنسبة مئوية من إجمالي عدد الحالات، مما يسهل فهم البيانات ومقارنتها بشكل دقيق وواضح.

بحيث تعتمد على القانون التالي:

$$\text{النسب المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات}}{\text{مجموع العينة}} \times 100$$

2-6-2 معامل الثبات ألفا كرو نباخ:

هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس مدى اتساق وثبات أداة القياس (الاستبيان أو المقياس)، ويعبر عن مدى ترابط فقرات الأداة مع بعضها البعض، أي مدى قياسها لنفس المفهوم أو البعد. ولحسابه يتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

2-6-3 المتوسط الحسابي:

يعد المتوسط الحسابي من المقاييس الأكثر استخداما من مقاييس النزعة المركزية الثلاثة: الوسط، الوسيط، والمنوال، يستخدم مع مختلف أنواع البيانات ويساوي مجموع كافة القيم في مجموعة ما من البيانات مقسوما على عددها الكلي، ويرمز له بالرمز $\bar{X}$.

2-6-4 الانحراف المعياري:

هو مقياس يستخدم لقياس مدى تشتت البيانات أو تباعدها عن المتوسط ويرمز له بالرمز (S).

2-6-5 معادلة صدق المحتوى:

هي معادلة يعتمد عليها لحساب نسبة موافقة الأساتذة المحكمين بحيث:

$$CVR = \frac{Ne - N2}{N2}$$

2-6-6 معامل الارتباط سبيرمان:

هو مقياس إحصائي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ترتيب (رتب) قيم متغيرين، ولهذا اعتمدنا عليه لوصف العلاقة بين متغيرات دراستنا

- العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية.
- العلاقة بين نمط القيادة والصحة النفسية.
- العلاقة بين نمط الاتصال والصحة النفسية.
- العلاقة بين الحوافز والصحة النفسية.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

تمهيد:

1- الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة.

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

3- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

4- الاستنتاج العام للدراسة.

5- إقتراحات الدراسة.

1- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

سوف نقوم بعرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات دراستنا كما يلي:

1-1 الإحصاء الوصفي المتعلق بنمط القيادة:

بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير نمط القيادة، فلقد توصلنا إلى الإحصاءات التالية:

الجدول رقم (9) يوضح الإحصاء الوصفي لنمط القيادة:

الرقم	العبارات	سلم القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت			
1	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل	ت	4	7	10	26	11	3,57	1,141
		ن	6,9	15,1	17,2	44,8	19,0		
2	يشجع المسؤول العاملين على تنمية روح العمل في الجماعة	ت	2	18	8	21	9	3,29	1,170
		ن	3,4	31,0	13,8	36,2	15,5		
3	يعامل المسؤول العمال باحترام	ت	4	18	13	18	5	3,03	1,123
		ن	6,9	31,0	22,4	31,0	8,6		
4	يعطي المسؤول الحرية للعمال في تنفيذ مهامهم	ت	3	17	10	23	5	3,17	1,110
		ن	5,2	29,3	17,2	39,7	8,6		
5	يحرص المسؤول على توضيح مهام العمل	ت	9	23	8	13	5	2,69	1,231
		ن	15,5	39,7	13,8	22,8	8,6		
6	هناك ثقة متبادلة بين المسؤول والموظفين	ت	6	12	13	19	8	3,19	1,221
		ن	10,3	20,7	22,4	32,8	13,8		
7	يتعامل المسؤول مع الموظفين بالمساواة	ت	3	7	12	27	9	3,55	1,062
		ن	5,2	12,1	20,7	46,6	15,5		
8	يفوض المسؤول بعض صلاحياته للعمال لإنجاز المهام بسهولة	ت	5	17	9	17	10	3,17	1,272
		ن	8,6	29,3	15,5	29,3	17,2		
9	يحرص المسؤول على مناقشة المهام مع الموظفين	ت	5	22	10	15	6	2,91	1,189
		ن	8,6	37,9	17,2	25,9	10,3		
10	تمتلك الإدارة المهارات القيادية للتعامل مع العمال	ت	2	10	9	23	14	3,64	1,135
		ن	3,4	17,2	15,5	39,7	24,1		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن العبارة رقم (10) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري قدره (1,135)، ثم تليها العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,57) و إنحراف معياري قدره (1,141)، ثم نجد العبارة رقم (7) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,55) و إنحراف معياري قدره (1,062)، ثم تليها العبارة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,29) و إنحراف معياري قدره (1,170)، ثم تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,55) و إنحراف معياري قدره (1,062)، ثم نجد العبارة رقم (8) احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,17) و إنحراف معياري قدره (1,272)، في حين نجد العبارة (4) قد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,17) و إنحراف معياري قدره (1,110)، ثم تليها العبارة رقم (3) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,03) و إنحراف معياري قدره (1,123)، أما فيما يخص العبارة رقم (9) فقد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2,91) و إنحراف معياري قدره (1,189)، وأخيرا العبارة رقم (5) والتي احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,91) و إنحراف معياري قدره (1,189).

1-2 الإحصاء الوصفي المتعلق بنمط الاتصال:

بالاعتماد على برنامج الحزمة ال إحصائية SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط الاتصال، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (10) يمثل الإحصاء الوصفي لنمط الاتصال:

الرقم	العبارات		سلم القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			مؤاقي بشدة	مؤاقي	مؤاقي	مؤاقي	مؤاقي بشدة			
11	يساهم نظام الاتصال بين المؤسسات في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار	ت	4	24	7	17	6	2,95	1,191	5
		ن	6,9	4,14	12,1	29,3	10,3			
12	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الفعالة بين الإدارات المختلفة	ت	1	28	10	15	4	2,88	1,044	6
		ن	1,7	48,3	17,2	25,9	6,9			
13	نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بالتواصل مع مسؤولي المؤسسات بمستويات كافة	ت	2	21	13	18	4	3,02	1,051	3

			6,9	31,0	22,4	36,2	3,4	ن		
14	تستفيد المؤسسة من الاتصالات الغير رسمية بين العمال	ت	1	10	17	17	13	3,53	1,080	1
		ن	1,7	17,2	29,3	29,3	22,4			
15	تتنقل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	ت	10	25	13	7	3	2,45	1,079	10
		ن	17,2	43,1	22,4	12,1	5,2			
16	يساعد نمط الاتصال في المؤسسة على تحسين جودة أداء العمل	ت	6	23	10	11	8	2,86	1,249	7
		ن	10,3	39,7	17,2	19,0	13,8			
17	هناك صعوبة في فهم اللغة المستخدمة في عملية الاتصال	ت	4	10	15	18	11	3,38	1,182	2
		ن	6,9	17,2	25,9	31,0	19,0			
18	يتميز نظام الاتصال بالسرعة بين إدارات المؤسسة	ت	9	23	17	7	2	2,48	1,013	9
		ن	15,5	39,7	29,3	12,1	3,4			
19	يجد الموظفون سهولة في الاتصال بالمؤسسة	ت	7	21	10	14	6	2,84	1,225	8
		ن	12,1	36,2	17,2	24,1	10,3			
20	يتميز نظام الاتصال في المؤسسة بالمرونة	ت	4	22	10	14	8	3,00	1,214	4
		ن	6,9	37,9	17,2	24,1	13,8			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول الإحصائي رقم (10) يتضح أن العبارة رقم (14) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,53) و إنحراف معياري قدره (1,080) ، ثم تليها العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,38) و إنحراف معياري قدره (1,182) ، ثم تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,02) و إنحراف معياري قدره (1,051) ، ثم تليها العبارة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,00) و إنحراف معياري قدره (1,214) ، ثم تليها العبارة رقم (11) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2,95) و إنحراف معياري قدره (1,191) ، في حين احتلت العبارة رقم (12) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2,88) و إنحراف معياري قدره (1,044) ، ثم نجد العبارة رقم (16) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2,86) و إنحراف معياري قدره (1,249) ، ثم تليها العبارة رقم (19) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2,84) و إنحراف معياري قدره (1,225) ، ، ثم تليها العبارة رقم (18) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره

(2,48) و إنحراف معياري قدره (1,013) ، و أخيرا احتلت العبارة رقم (15) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2,45) و إنحراف معياري قدره (1,079).

3-1 الإحصاء الوصفي المتعلق بالحوافز:

بالاعتماد على برنامج ال إحصائي SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الحوافز ، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (11) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغير الحوافز:

الرقم	العبارات		سلم القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			معرفة بشدة	معرفة	إدراك	معرفة بشدة	إدراك			
21	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية	ت	1	14	5	21	17	3,67	1,190	8
		ن	1,7	24,1	8,6	36,2	29,3			
22	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية	ت	4	5	27	22	22	4,16	1,854	1
		ن	6,9	8,6	46,6	37,9	37,9			
23	تتم إجراءات الترقية في آجالها القانونية ودون تأخير	ت	10	6	24	18	18	3,86	1,050	6
		ن	17,23	10,3	41,4	31,0	31,0			
24	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين	ت	6	11	21	20	11	3,95	1,981	4
		ن	10,3	19,0	36,2	34,5	19,0			
25	تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في المؤسسة	ت	6	10	18	24	18	4,03	1,008	2
		ن	10,3	17,2	31,0	41,4	31,0			
26	تهتم الإدارة بالمبادرات التي يقدمها الموظفون	ت	6	12	18	22	18	3,97	1,008	3
		ن	10,3	20,7	31,0	37,9	31,0			
27	يوجد تركيز على مبدأ الجدارة في الترقية	ت	9	13	18	18	13	3,78	1,060	7
		ن	15,5	22,4	31,0	31,0	22,4			
28	الحوافز الممنوحة من قبل الإدارة تجعل العمل يبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى	ت	2	10	16	13	17	3,57	1,186	9
		ن	3,4	17,2	27,6	22,4	29,3			
29	تشعر أنك أكثر جاهزية للعمل عندما تحصل	ت	17	23	11	2	5	2,22	1,170	10

									على حوافز
			8,6	3,4	19,0	39,7	29,3	ن	
5	1,024	3,90	18	21	18	13	6	ت	30 تمنح الإدارة حوافز معنوية للعمال المتميزين
			31,0	36,2	31,0	22,4	10,3	ن	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول رقم (11) يوضح أن العبارة رقم (22) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,16) و إنحراف معياري قدره (1,854)، ثم تليها العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,03) و إنحراف معياري قدره (1,008) ، ثم تليها العبارة رقم (26) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,97) و إنحراف معياري قدره (3,97) ، ثم تليها العبارة رقم (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,95) و إنحراف معياري قدره (1,981) ، في حين نجد العبارة رقم (30) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,90) و إنحراف معياري قدره (1,024) ، ثم تليها العبارة رقم (23) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,86) و إنحراف معياري قدره (1,050) ، ثم تليها العبارة رقم (27) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,78) و إنحراف معياري قدره (1,060) ، في حين احتلت العبارة رقم (21) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,67) و إنحراف معياري قدره (1,190) ، ثم تليها العبارة رقم (28) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,57) و إنحراف معياري قدره (1,186) ، و أخيرا المرتبة العاشرة للعبارة رقم (29) بمتوسط حسابي قدره (2,22) و إنحراف معياري قدره (1,170) .

4-1 الإحصاء الوصفي المتعلق بالصحة النفسية:

بالاعتماد على برنامج الحزمة ال إحصائية SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصحة النفسية، فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (12) يمثل الإحصاء الوصفي للصحة النفسية

الرقم	العبارات		سلم القياس					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تشعر بالكآبة في مكان العمل	ت	21	18	15	14	2	2,40	1,197	10
		ن	30,0	25,7	21,4	20,0	2,9			
2	هناك بعض الأفكار السلبية التي لا تفارقك أثناء قيامك بأعمالك	ت	18	20	10	19	3	2,56	1,258	9

			4.3	27.1	14.3	28.6	25.7	ن		
7	1.234	2.69	3	21	12	19	15	ت	3	تشعر بقلق مفاجئ دون سبب أثناء قيامك بأعمالك
			4.3	30.0	17.1	27.1	21.4	ن		
14	0.971	2.11	7	7	16	25	22	ت	4	شعر بقلق مفاجئ لديك خصائص مميزة عن الآخرين
			10.0	10.0	21.9	35.7	31.4	ن		
3	1.357	3.31	17	20	8	18	7	ت	5	تضطر إلى إعادة التأكد من الأفعال التي تقوم بها
			24.3	28.6	11.4	25.7	10.0	ن		
8	1.137	2.57	5	13	7	37	8	ت	6	يتقلب مزاجك بين الفرح والحزن
			7.1	18.6	10.0	52.9	11.4	ن		
12	1.118	2.29	1	11	17	19	22	ت	7	تشعر بعدم الثقة في معظم الناس في مكان العمل
			1.4	15.7	24.3	27.1	31.4	ن		
6	1.301	2.96	6	26	10	15	13	ت	8	تشعر بالتشاؤم بشأن مستقبلك المهني
			8.6	37.1	14.3	21.4	18.6	ن		
5	1.262	3.00	12	14	13	24	7	ت	9	تشعر بالسعادة عند تواجذك في مكان عملك
			17.1	20.0	18.6	34.3	10.0	ن		
11	0.928	2.40	2	11	10	37	10	ت	10	تستطيع معالجة المشكلات الغير المتوقعة في مكان العمل بمرونة
			2.9	15.7	14.3	52.9	14.3	ن		
4	1.262	3.03	7	26	8	20	9	ت	11	تعاني من اضطرابات النوم بسبب مشاكل في العمل
			10.0	37.1	11.4	28.6	12.9	ن		
1	0.928	3.67	11	34	18	5	2	ت	12	ينتابك الشك في قدرتك على التعامل مع زملائك في العمل
			15.7	48.6	25.7	7.1	2.9	ن		
2	1.236	3.46	15	26	10	14	5	ت	13	تشعر بالإرتباك عندما تلقي بأشخاص مهمين في مكان العمل
			21.4	37.1	14.3	20.0	7.1	ن		
16	0.965	90.1	2	4	5	33	26	ت	14	أنت راض عن أي عمل تقوم به
			2.9	5.7	7.1	47.1	37.11	ن		
15	0.947	1.87	1	5	6	30	28	ت	15	تحرص على حضور أي اجتماع تستدعي إليه

			1,4	7,1	8,6	42,9	40,0	ن		
13	1,106	2,23	4	4	16	26	20	ت	تشعر بدور فعال في الجماعات التي تنظم إليها	16
			5,7	5,7	22,9	37,1	28,6	ن		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال الجدول الإحصائي رقم (12) نلاحظ أن العبارة رقم (12) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,67) و إنحراف معياري قدره (0,928) ، ثم تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3,46) و إنحراف معياري قدره (1,236) ، ثم تليها العبارة رقم (5) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3,03) و إنحراف معياري قدره (1,262) ، ثم تليها العبارة رقم (9) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,00) و إنحراف معياري قدره (1,262) ن ثم تليها العبارة رقم (8) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2,96) ، إنحراف معياري قدره (1,301) ، ثم تليها العبارة رقم (3) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2,69) و إنحراف معياري قدره (1,234) ، ثم تليها العبارة رقم (6) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2,57) و إنحراف معياري قدره (1,137) ، في حين نجد العبارة رقم (2) قد احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2,56) و إنحراف معياري قدره (1,258) ، ثم تليها العبارة رقم (1) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2,40) و إنحراف معياري قدره (1,197) ، ثم تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (3,67) و إنحراف معياري قدره (0,928) ، ثم تليها العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (2,29) و إنحراف معياري قدره (1,118) ، ثم نجد العبارة رقم (16) قد احتلت المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره (2,23) و إنحراف معياري قدره (1,106) ، ثم تليها العبارة رقم (4) في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره (2,11) و إنحراف معياري قدره (0,971) ، و تليها العبارة رقم (15) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (1,87) و إنحراف معياري قدره (0,947) ، و أخيرا في المرتبة السادسة تحتلها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (1,90) و إنحراف معياري قدره (0,965) .

2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

2-1 عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة للدراسة على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين"، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
70	المناخ التنظيمي	0,290	015,0	0,05	دالة إحصائية
	الصحة النفسية				

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية قد بلغت (0,290) وهي علاقة ارتباطية ضعيفة، في حين نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,015) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى لهذه الدراسة والتي مفادها توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين ونرفض الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج أن الفرضية العامة تحققت.

ومن خلال النتائج التي توصل إليها الجدول السابق تبين لنا وجود علاقة طردية ضعيفة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف.

2-2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

تنص الفرضية الجزئية الأولى للدراسة على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين"، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط القيادة والصحة النفسية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
70	نمط القيادة	196,0	0,103	0,05	غير دالة إحصائياً
	الصحة النفسية				

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية قد بلغت (0,196) وهي علاقة ارتباطية ضعيفة، في حين نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (103,0) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة يسن نمط القيادة والصحة النفسية ونقبل الصفرية، ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق.

2-3 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

تنص الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين"، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط الاتصال والصحة النفسية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
70	نمط الاتصال	0,265	027,0	0,05	دالة إحصائياً
	الصحة النفسية				

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط الاتصال والصحة النفسية قد بلغت (0,265) وهي علاقة ارتباطية ضعيفة، في حين نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,027) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة لهذه

الدراسة والتي مفادها توجد علاقة بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين ونرفض الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

2-4 عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

تنص الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة على " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين"، ومن أجل التحقق من هذه الفرضية، تم الاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة العلاقة بين هذين المتغيرين وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الحوافز والصحة النفسية.

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل الارتباط سبيرمان	الدلالة الإحصائية	قيمة مستوى الدلالة	القرار الإحصائي
70	الحوافز	0,195	0,106	0,05	غير دالة إحصائياً
	الصحة النفسية				

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين نمط الاتصال والصحة النفسية قد بلغت (0,195)، في حين نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0,106) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، وهي علاقة ارتباطية ضعيفة جداً، وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة لهذه الدراسة والتي مفادها توجد علاقة بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين نقبل الفرضية الصفرية، ومنه نستنتج أن الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات:

3-1 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال الجدول أعلاه وبعد المعالجة الإحصائية توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين، وهو ما يبرز أهمية تهيئة بيئة عمل إيجابية كعامل مساهم في تعزيز السلامة النفسية وبمعنى أن تحسن المناخ داخل المؤسسة من حيث (العدالة، الدعم، العلاقات بين الزملاء ... إلخ) يرتبط بارتفاع مؤشرات الصحة النفسية لدى الموظفين مثل الرضا، الاستقرار النفسي

وتقليل التوتر والقلق أي أنه كلما توفرت بيئة عمل ملائمة كلما زاد من ارتفاع مؤشرات الصحة النفسية السليمة.

وهذا ما أكدته نظرية ما سلو للحاجات الإنسانية بحيث أنها لا تنظر إلى الإنسان كأداة للإنتاج فقط، بل ككائن يسعى إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية وروحية، وبهذا فالمناخ التنظيمي الإيجابي هو الذي يوفر بيئة داعمة لإشباع الحاجات الخمس في هرم ما سلو، وهذا ما يساعد على استقرار الأفراد داخليا ونفسيا، بينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية (كالأجور العادلة والراحة البدنية) وحاجات الأمن (كضمان الوظيفة والأمان الإداري)، سيشعر العامل بالاستقرار، و عبر توفير علاقات اجتماعية داعمة و احترام متبادل ، يتم إشباع حاجات الانتماء و التقدير، مما يعزز الثقة بالنفس و الشعور بالقيمة ، إضافة إلى منح فرص للتطور المهني و الإبداع يسهم في تلبية حاجة تحقيق الذات .

وبهذا فالموظف الذي يشعر أن حاجاته الإنسانية مشبعة سيكون أكثر تفاعلا والتزاما وقدرة على التكيف وبالتالي يخلق مؤسسة صحية ومزدهرة وإنسانية في آن واحد.

ولقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة ملعب سليمة (2018)، بحيث توصلت إلى أن المناخ التنظيمي الصحي يعزز الإبداع في المؤسسة والتعبير عن أفكارهم دون نقد سلبي، فعندما يصبح الموظفون بالأمان النفسي والتقدير، فإنهم يصبحون أكثر استعدادا للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمنح قنوات اتصال فعالة وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة خليفي سليم 2018.

كما نجد دراسة سعيد بن سفران عطوي الغراب ي2015 التي أيدت ذلك بحيث توصلت إلى زيادة الاهتمام بتوفير بيئة عمل صحية خاصة فيما يتعلق بالحوافز والمكافأة.

ونجد دراسة بوهلالة أحمد، قويدري مليكة، بزايد نجاة 2023 التي توافق هذه الدراسة الحالية، بحيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة ومتكاملة بين المناخ التنظيمي والأمن النفسي، بحيث كلما كان هناك دعما وشفافية وعدالة زاد من مستوى الأمن النفسي لدى العاملين مما ينكس إيجابا على فعالية المنظمة.

في حين اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كيلى وكوب 1981 حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الصحة النفسية وظروف العمل لدى الأطباء الأصغر سنا، بحيث أن ضعف المهارات وغياب الخبرة أثناء ممارسة المهام من أكثر مصادر الضغط لديهم.

كما جاءت في نفس السياق دراسة عثمان عشوش ونبيلة ناني سنة 2017 التي أظهرت أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والاحتراق النفسي لدى الممرضين في البلدية تختلف باختلاف نوع المؤسسة (عامة أو خاصة)، حيث تبين أن بعض أبعاد المناخ التنظيمي مثل الدعم الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار، لا تؤثر بشكل مباشر على الاحتراق النفسي، مما يشير إلى تدخل عوامل أخرى مثل بيئة العمل ونوع المؤسسة.

3-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

بعد النتائج المتوصل إليها من المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الجزئية الأولى تنص على عدم وجود علاقة بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن نوع النمط القيادي المتبع في المؤسسة ليس العامل الحاسم في تحديد مستوى الصحة النفسية للعاملين، مما يعني أن هناك عوامل أخرى وسيطة المتدخلة في ذلك والتي لا يظهر تأثيرها بشكل مباشر، كالقدرة العالية والمرونة النفسية التي يتمتع بها العاملون للتكيف مع أنماط القيادة المختلفة مهما كان نوعها، مما يخفف من تأثير القيادة على صحتهم النفسية. إضافة إلى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه العامل من زملائه في حالة ما إذا كانت القيادة سلطوية، وبهذا فهي تضعف من الضغط الناتج عنها، أو أن الصحة النفسية تتأثر أكثر بالعوامل الشخصية التي تميز العامل كالعن، الخبرة، المؤهل والتي تؤثر على كيفية استجابة الفرد، الاستقلالية الشخصية لدى البعض من العاملين التي تجعلهم لا يعتمدون كثيرا على الدعم القيادي. إضافة إلى أن الصحة النفسية للعامل مرتبطة أكثر بطبيعة المهام والروتين اليومي والتي تساعد على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ويمكن إرجاع ذلك أيضا إلى وجود القائد إداريا، لكنه غائب فعليا في الدعم والتوجيه وهذا ما يعطل العلاقة النفسية معه، أو أن العامل لا يشعر بوجود قيادة أصلا وبهذا فهو لا يشعر بأثرها السلبي أو الإيجابي.

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة Montano 2023، والتي لم تجد علاقة بين أنماط القيادة على الصحة النفسية، مما يشير إلى أن القيادة قد لا تكون العامل الحاسم في تحديد الصحة النفسية للموظفين. وجاءت أيضا دراسة علي علامة، سليمان، أبو فاضلي وآخرون سنة 2016 لدراسة العلاقة بين نمط القيادة والصحة النفسية لموظفي مراكز الصحة لتؤكد عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية المختلفة من

(التحويلية، التبادلية والتفويضية) والصحة النفسية للعاملين في القطاع، وتوصلت إلى وجود عوامل أخرى قد تؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل.

كما تتفق أيضا مع الدراسة الماليزية لكوئا كينا بالو وصباح سنة 2020، والتي لم تجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والتحويلية ومستوى التوتر لدى الموظفين حيث كانت العلاقة ضعيفة.

في حين اختلفت مع دراسة Gilbert Marie et Helene 2009 بأن مناخ العمل او العدالة التنظيمية مرتبطان بالرفاهية النفسية في العمل، كما جاءت دراسة كل كمن دوفال وآخرون ودراسة جرين بارج 1990 كي تثبت أن العمال يركزون على مناخ العمل والعدالة التنظيمية لتقييم طريقة تعامل المنظمة معهم.

واختلفت أيضا مع دراسة Vishnu Renjith سنة 2015 التي توصلت إلى أن نظام الرعاية الصحية هو عملية ديناميكية، وبالتالي إنه من الضروري استعمال أسلوب القيادة التحويلية من مواكبة التغيير التكيف وأن للقائد دور كبير في التعزيز بالالتزام.

أما من الناحية النظرية تشير هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة ليس كافيا لتحسين أو تدهور الحالة النفسية للعامل، بل يجب توسيع النظرة للصحة النفسية لتشمل الدعم الاجتماعي وشروط العمل، أما من الناحية التطبيقية فيمكن لإدارة البلدية تحسين بيئة العمل العامة ولا تقتصر على تدريب العمال فقط.

3-3 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

بعد المعالجة الإحصائية للفرضية الجزئية الثانية التي توصلت إلى وجود علاقة بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين، وانطلاقا من هذه النتيجة يتضح أن نمط الاتصال المعتمد داخل بلدية تيزي غنيف له دور حاسم في تحديد مستوى الصحة النفسية لدى العمال، فالاتصال الفعال القائم على الشفافية والتقدير المتبادل، يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز شعور العمال بالراحة النفسية والانتماء، في حين أن الاتصال السلبي قد يؤدي إلى القلق والشعور بالتهميش.

وبهذا تتفق هذه الدراسة مع ما ذهبت إليه دراسة دريس وغربي سنة 2015، بحيث أكدت أن العلاقات الإنسانية الجيدة كترجمة لعملية الاتصال الداعمة والتي تعزز من الصحة النفسية لدى عمال الحماية

المدنية بورقلة، وهذا ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية، إذ أن الاتصال الفعال ضمن البلدية يبدو أنه يساهم في تخفيف الضغوط لدى العاملين.

وأظهرت دراسة شوعيل سنة 2018 أن نمط العلاقات الإنسانية المبني على التسامح والتواصل الإيجابي في المؤسسات التربوية يعد متغيراً متنبئاً فعالاً على الصحة النفسية، فالإتصال الفعال ليس وسيلة إدارية فقط بل عنصر أساسي في تحقيق التوازن النفسي داخل بيئة العمل.

كما بينت دراسة لمحارز عبد الرزاق سنة 2023 في دراسته بمستشفى ترشين إبراهيم بغرداية بأن الإتصال التنظيمي الفعال القائم على التشارك والاحترام يرتبط بتحسين الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي وتعزيز الأمن النفسي.

وكشفت أيضا رانية هادف في دراستها سنة 2022 حول المناخ التنظيمي والأمن النفسي بشركة Fertial أن نمط الإتصال المفتوح يشكل عامل حماية نفسي للعاملين، ويخفض مستويات القلق والاضطرابات النفسية وهو ما يعزز نتائج دراستنا.

وبهذا يمكن القول إن مجمل هذه الدراسات مجتمعة إلى أن نمط الإتصال التنظيمي لا يعد مجرد أداة إدارية، بل هو عامل حاسم في التوازن النفسي للموارد البشرية.

كما جاءت نظرية النظم الإدارية لتشستر برنارد لفهم العلاقة بين الإتصالات الرسمية والصحة النفسية للعامل، حيث يمثل الإتصال الرسمي العمود الفقري للنظام الإداري، إذ يربط بين الوظائف المختلفة ويوجه السلوك التنظيمي، وتعمل على تقليص الغموض الوظيفي والازدواجية في الأدوار، مما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للعامل من خلال خفض التوتر، كما أن وضوح التعليمات وتدفق المعلومات الرسمية، يعزز الشعور بالاستقرار والانتماء، ويعطيان العامل إحساساً بالسيطرة على بيئة العمل، و بهذا تؤكد نظرية النظم أن فاعلية الإتصال الرسمي ليست ضرورة إدارية ، بل هي أيضا عامل وقائي و نفسي في تعزيز الرفاه النفسي داخل بيئات العمل.

كما تؤكد دراسة ها ورثون 1927 على أهمية الإتصال باعتباره الوسيلة التي ترصد مختلف تطلعات العاملين وما يسمح من رفع أداء العامل إلى أعلى المستويات مما يؤدي إلى تعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل.

فيما اختلفت دراسة بوعطيط جلال الدين سنة 2009 على أن الإتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي، وضرورة منح حرية أكبر للعاملين وإيصال انشغالاتهم وإشراكهم في اتخاذ

القرارات، والتكوين والتدريب في مجال الاتصالات، وهذا ما يضمن تحقيق مستويات أعلى في صحتهم النفسية.

كما تصنيف بخونة خديجة وخنوف فاطمة في دراستها سنة 2016 حول الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، حيث توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال المرونة الاتصالية، فكلما كانت التعليمات واضحة كلما زاد في رفع من كفاءة العمال، وتؤدي أيضا إلى رفع من مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي الخفض من دوران العمال وزيادة الفعالية والشعور بالرفاهية النفسية الانتماء للمؤسسة.

3-4 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

بعد الإجراء الإحصائي للبيانات المستخلصة من عينة الدراسة، تم التوصل إلى نتيجة مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين، وتعد هذه النتيجة في ظاهرها مخالفة لما هو متداول في الأدبيات والنظريات النفسية والتنظيمية التي تؤكد غالبا وجود ارتباط وثيق بين نظام التحفيز والرفاه النفسي للعاملين. ولهذا فإن هذه النتيجة تقتضي تفسيراً أعمق للبيئة المهنية، وسياق العمل المحلي، والعوامل النفسية والاجتماعية التي قد تفسر غياب العلاقة ، و من بين التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة ، نجد أن نظام الحوافز داخل بلدية تيزي غنيف قد يكون غير فعال أو لا يرقى إلى مستوى التوقعات المهنية و النفسية للعمال ، مما يجعل أثره محدود أو غير محسوس ، إذ أن لا يكفي مجرد وجود حوافز في الهيكل التنظيمي ، بل يجب أن تكون ذات طبيعة نوعية ، متكررة و عادلة حتى تحقق تأثيرا إيجابيا على صحة العامل .كما يمكن أن يكون ضعف إدراك العاملين لقيمة الحوافز أو عدم ثقتهم في نوايا الإدارة كعامل آخر يحول دون ظهور العلاقة المتوقعة ، حيث يرتبط التأثير النفسي للحوافز بشكل وثيق بالإدراك الذاتي و القبول الداخلي لها.

علاوة على ذلك من المحتمل أن تكون الصحة النفسية للعامل متأثرة بعوامل أكثر حدة وتأثيرا من غياب الحوافز مثل ضغط العمل الذي يستمر لفترة طويلة والذي يؤدي إلى الاكتئاب أو حتى العدوانية وغالبا يكون أكثر من غياب الحوافز لأن العامل يكون تحت تهديد نفسي دائم، إضافة إلى ضعف المناخ التنظيمي الذي يولد قلة الثقة بالنفس و زيادة القلق النفسي و الاجتماعي و الشعور بالعزلة ، كذلك غياب الأمن الوظيفي و هذا ما يشعر العامل بعم الاستقرار في وظيفته نتيجة (عقود عمل مؤقتة ، تهديدات

بالفصل ، تغييرات تنظيمية غير واضحة) ، و هذا العامل يولد خوفا دائما من المستقبل ، و يتجاوز هذا التوتر النفسي عن غياب المكافآت أو الترقية .

وبالتالي كل هذه العوامل يهدد بشكل مباشر الاحتياجات النفسية الأساسية للعامل، وعندما تكون هذه الحاجات مهددة، فإن العامل لا يتفاعل حتى مع وجود حوافز .

وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Deci et Ryan 2000 في دراستهما حول الدافعية الذاتية، حيث أكد أن الحوافز الخارجية لا تؤدي بالضرورة إلى تحسين الرفاه النفسي ما لم تقترن بإشباع الحاجات النفسية الأساسية كالشعور بالكفاءة والانتماء .

كما تدعمها دراسة Landry et williams 2019 أن مع وجود الحوافز، فإن تحقيق الاحتياجات النفسية الثلاث (الاستقلالية، الكفاءة والانتماء) هو الذي يساهم فعليا في رفاهية العامل، وليس الحوافز وحدها .

كما توصلت دراسة مرماط نبيلة 2009 على الرغم من وجود حوافز مادية، إلا أن العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص تلعبان دورا أكبر في تحقيق التوازن النفسي .

كما أشارت دراسة مخلفي أمينة وسهيل رباب سنة 2023 من خلال دراستهم لدور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث أظهرت معظم مؤشرات نظام الحوافز المادية والمعنوية لم ترتبط إيجابا بالرضا الوظيفي، بل كان لها أثرا سلبيا، ولذا يجب دمج الحوافز في إطار تنظيمي واقعي يشمل العدالة والدعم المهني، وبناء بيئة عمل إيجابية .

وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية، التي توصلت إلى أن نظام الحوافز لا يعد العامل الوحيد لتحقيق الصحة النفسية للعاملين، من المهم الإشارة إلى بعض الدراسات التي ذهبت في اتجاه مغاير . فقد أشارت دراسة عيساوي حياة وقليلة (2019) بجامعة غرداية على وجد علاقة إيجابية بين نظام الحوافز والرضا النفسي والاجتماعي للموظفين الإداريين، مشيرة إلى أن غيابها يخلق شعورا بالإحباط واللامبالاة، كما أظهرت دراسة ساسان نبيلة وبوشوشة رقية (2023) بمؤسسة سونلغاز أن الحوافز تسهم بشكل كبير في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز التقدير الذاتي للعامل، مما ينعكس إيجابا على صحته النفسية . وبينت أيضا دراسة زموري زينب وإيدير محمد الصالح (2022) بالمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار (ENTP)، أن توفر الحوافز ساعد في تعزيز الروح المعنوية وتحقيق التوازن النفسي الذي يرتبط بدوره بارتفاع مستوى الأداء والإبداع داخل المؤسسة .

4- الإستنتاج العام للدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة (نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز) وعلاقته بالصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف، وقد تم الانطلاق من فرضيات تهدف إلى تحديد مدى تأثير كل من هذه المتغيرات بشكل منفصل، إلى جانب فحص تأثير المناخ التنظيمي ككل على الصحة النفسية، ولدراسة هذين المتغيرين تم الاعتماد على خطوات النهج الوصفي، بحيث تم توزيع استبيان على 70 عامل وعاملة من أصل 328 عامل.

وبعد جمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وبعد حسابها بمعامل الارتباط سبيرمان، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى الموظفين، بحيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,01 عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والصحة النفسية لدى الموظفين، بحيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,103 عند مستوى الدلالة 0,05.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال والصحة النفسية لدى الموظفين، بحيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0,027 عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصحة النفسية لدى الموظفين، بحيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 106,0 عند مستوى الدلالة 0,05.

وبناء على ما سبق وبعد تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن القول إن المناخ التنظيمي في شموليته يشكل عاملاً مؤثراً على الصحة النفسية لدى هؤلاء الموظفين، وهذا ما يدل أن البيئة التنظيمية العامة بمكوناتها التفاعلية والإدارية، تمثل سياقاً نفسياً واجتماعياً له انعكاسات واضحة على الرفاه النفسي للموظفين.

أما على مستوى الأبعاد، بينت النتائج أن نمط الاتصال هو المتغير الوحيد الذي أظهر العلاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية مع الصحة النفسية، مما يبرز الأهمية الكبرى الفعال داخل المؤسسة، باعتباره وسيلة لتقليل الضغوط النفسية، وتعزيز الانتماء والتناغم الوظيفي.

في المقابل لم تظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة والحوافز من جهة، والصحة النفسية من جهة أخرى، وهو ما قد يعزى إلى ضعف تأثير أنماط القيادة المتبعة أو قصور نظام التحفيز في تلبية الحاجات النفسية والمهنية للموظفين، أو إلى عوامل تنظيمية وثقافية أخرى تؤثر في تلقي الموظف لهذه المتغيرات.

وعليه، فإن هذه النتائج تدعو إلى التركيز على تطوير وتحسين المناخ التنظيمي ككل، مع إيلاء أهمية خاصة لتعزيز قنوات الاتصال داخل المؤسسة، إلى جانب مراجعة السياسات القيادية والتحفيزية لتكون أكثر إنسجاماً مع متطلبات الصحة النفسية للموظفين، في أفق بناء بيئة مهنية داعمة ومستقرة تعزز الإنتاجية والاستقرار النفسي في آن واحد.

5- اقتراحات الدراسة:

- من خلال النتائج المتوصل إليها وتفعيلاً لدورها التطبيقي والأكاديمي نقترح ما يلي:
- ضرورة إعادة النظر في عناصر المناخ التنظيمي داخل بلدية تيزي غنيف، من خلال تقييم دوري لمستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.
- إدماج بعد الوقاية النفسية المهنية في سياسات تسيير الموارد البشرية، بإنشاء خلية إنصات نفسي للموظفين بإشراف مختصين في علم النفس، مع تنظيم ورشات في التحكم في الضغط والتوازن بين العمل والحياة.
- تشجيع ثقافة التحفيز والاعتراف بالجهود، عبر تقديم مكافآت رمزية ومعنوية، والثناء على الأداء الجيد، مما يرفع الروح المعنوية والرضا المهني.
- تحقيق العدالة التنظيمية في المعاملة والتقييم، من خلال توضيح معايير توزيع المهام، الترقية، والحوافز، لضمان شعور الموظف بالإنصاف الاحترام.
- تحسيس مسؤولي البلدية بأهمية القيادة في تحسين مناخ العمل بشكل عام، لذا يجب تكوين القادة الإداريين في مهارات القيادة التشاركية، الذكاء العاطفي التنظيمي، والتعامل مع النزاعات والضغوط النفسية للعمال.
- ضرورة توفير قنوات اتصال فعالة ومنفتحة بين مختلف مستويات الإدارة والموظفين، بما يضمن تبادل المعلومات والآراء بشكل شفاف ومنظم.
- التركيز على الفروق المهنية المختلفة داخل المؤسسة (إداريون، تقنيون، أعوان تنفيذ...)، لفهم كيف تؤثر المناخات التنظيمية بشكل متباين على الصحة النفسية تبعاً لطبيعة العلاقة المدروسة.
- تحليل البعد الثقافي المحلي وتأثيره على إدراك المناخ التنظيمي، من خلال دراسة تأثير القيم الاجتماعية والعادات المهنية على العلاقة المدروسة.

خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف، وبما تضمنته من جانب نظري وتطبيقي، توصلت إلى أن طبيعة المناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، نمط الاتصال، والحوافز) السائد تعد عاملا حاسما في تعزيز أو إضعاف الصحة النفسية لدى العاملين في بلدية تيزي غنيف. وهذا ما يؤكد أن المناخ التنظيمي السليم القائم على العدالة، والتواصل الفعال، وتقدير الكفاءات يعد محفزا أساسيا على الانخراط المهني والمبادرة مما ينكس إيجابا على تفعيل مبادئ الحكامة الجيدة وترسيخ الشفافية داخل المرفق العمومي.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى توجيه المزيد من الجهود نحو بناء مناخ التنظيمي داعم بالأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين فيما يخص البلديات وقطاع الجماعات المحلية بصفة خاصة، وبهذا يبقى المجال مفتوحا أمام دراسات أخرى مستقبلية تعالج الموضوع من مختلف الأبعاد والجوانب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

- 1- أبو نجيلة محمد صفيان، (2010)، *الضغوط النفسية واستراتيجيات مواجهتها وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى أبناء الشهداء في محافظات غزة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.*
- 2- آيات محمد فتح الله، (2023)، *تدريج مقياس مستويات الصحة النفسية لدى طلاب مدارس التعليم الفني باستخدام نموذج راش، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة مدينة السادات.*
- 3- أيت قاسي غنية، جريو أمينة، (2022)، *العمل التفاعلي وعلاقته بالصحة النفسية لدى الممرضات، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لبلدية العيون لولاية تيسمسيلت، جامعة ابن خلدون.*
- 4- ببوروبة أسماء، (2018)، *دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3.*
- 5- بركان دليلة، (2011)، *تأثير الاتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة الشكرة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية، العدد 10، جامعة محمد خيضر بسكرة،*
- 6- البشير غربي، أيوب مسكر، رانية هادف، (2022)، *واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 2، جامعة قصدي مرباح ورقلة.*
- 7- البشير غربي، أيوب مسيكر، رانية هادف، (2022)، *واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز وجهة نظر القيادة الإدارية الوسطى، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية المجلد 5، العدد 2، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.*
- 8- بعايري حسان، (2022)، *واقع الصحة النفسية المدرسية في المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة المصباح في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،*
- 9- بن داود العربي، (2014)، *المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، العدد 16، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.*

- 10- بن زاف جميلة، (2015)، *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، جامعة قصدي مرباح ورقلة
- 11- بن زهرة عابد، (2015)، *الاحتراق النفسي وعلاقته بالصحة النفسية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في مرحلة التعليم المتوسط*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص نشاط البدني والرياضي الوقائي الصحي، جامعة الجزائر 3.
- 12- بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، (2021)، *إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي*، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 7، العدد 1، جامعة تلمسان.
- 13- بن غليسي سعاد، (2015)، *التوافق النفسي والاجتماعي وأثره على شخصية الطفل*، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، ال عدد 14.
- 14- بوجمعة كوسة، قريوة زينب، (بدون سنة)، *المسؤولية بين الممارسة الإدارية والأخلاق الوظيفية*، دراسة مقارنة بين المقاربة الدينية الإسلامية ومقاربة هنري فايل من زاوية واقع التنظيمات في الجزائر.
- 15- بوشو جميلة، (2021)، *دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة*، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فارس بالمدينة.
- 16- بوضرسة زهير، (2022)، *البيروقراطية والواقع الإداري المفهوم والممارسات*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 17- بونوة علي، (2016)، *العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 18- جبار بوكثير، (بدون سنة)، *فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ما سلو للحاجات*، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 1، العدد 7، جامعة الوادي.
- 19- جعير سليمة (2016)، *مستوى الصحة النفسية لدى العاملين بمهنة التمريض بالمؤسسات الاستشفائية وعلاقتها بفعالية الذات*، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 8، العدد 1، المدرسة العليا للأساتذة الجزائر.
- 20- جغلولي يوسف، (2012)، *المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة*.
- 21- حامد عبد السلام زهران، (1997)، *الصحة النفسية والعلاج النفسي*، الطبعة 4، العدد 1، مصر (القاهرة)، عالم الكتب للنشر والتوزيع.

- 22- خديجة حمو علي (2020)، *مساهمة الدعم النفسي الاجتماعي في تحقيق الصحة النفسية لدى عينة من المسنين*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العيادي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله.
- 23- خليفي نادي، (2018)، *الصحة النفسية وعلاقتها بالضغط النفسية واستراتيجيات المواجهة لدى طلبة الجامعة*، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله.
- 24- رزيقة جايب، (2021)، *تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3.
- 25- زكاز علي، (2013)، *التنظيمي غير الرسمي الوجه الآخر للتنظيم الرسمي بالمنشأة الصناعية*، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 1، العدد 1. جامعة الجزائر.
- 26- زهوة بن فوزان، (2012)، *المدرسة الكمية ومدرسة النظم*، متطلبات لمقرر النظريات الإدارية التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية.
- 27- سفيان بوعطيط، رانية هادف، (2018)، *العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي*، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، العدد 3، جامعة 20 أوت سكيكدة 1955
- 28- سفيان بوعطيط، رانية هادف، (2019)، *المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه*، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 6، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- 29- السكران ناصر محمد، (2004)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 30- سلاطنية بلقاسم، (2003)، *العلاقات الإنسانية في المؤسسة*، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة..

- 31- سليمان نوردين، (2023)، *الصحة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز في حصة التربية البدنية والرياضة لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من وجهة نظر الأساتذة*، مجلة روافد للدراسات والبحوث في علوم الرياضة، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوضياف مسيلة.
- 32- سميرة خرموش، (2020)، *التفاؤل والتشاؤم وعلاقتها بالصحة النفسية في ظل جودة الحياة لدى الطالب الجامعي*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2.
- 33- سيفي يوسف (2019)، *مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي*، مجلة التدوين، مجلد 2، العدد 12، جامعة محمد بن أحمد.
- 34- شامي صليحة، (2010)، *المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين*، دراسة حالة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 35- صفاء يحيوي، (2018)، *أثر المرأة العامل على صحتها النفسية وعلى علاقتها الأسرية*، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم النفس للعيادي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران محمد بن أحمد.
- 36- عبد السلام حمادوش، (2019)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوية للتضامن*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة محمد لمين، سطيف 2، الجزائر.
- 37- عبد القادر نعمي، (2019)، *تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية*، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد التربية البدنية والرياضة بدالي إبراهيم، جامعة الجزائر 3.
- 38- عبد المنطلب، إبراهيم أبو أحمد، (2012)، *تطوير المناخ التنظيمي لدى العاملين بالمدارس الثانوية العامة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- 39- عمار حمامة، (2023)، *الصحة النفسية للعامل*، دروس على الخط مقدمة لكلية السنة الثانية تنظيم وعمل، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لخضر الوادي.

- 40- عيسى يونس، سامية شيناز، عائشة عماري، (2021)، *العينة وأسس المعاينة في البحوث الاجتماعية*، مجلة الرواق للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 41- عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجير، (دون سنة)، *الثقافة التنظيمية في المؤسسة*، مجلة لتنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 7، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 42- العيفاوي فريدة، (2016)، *المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة باجي مختار (عنابة).
- 43- فتحة زايدي، (2018)، *واقع تطبيق البيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية*، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 25، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر.
- 44- فتحة صوالحية، إيمان بوبصلة، (2022)، *دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة*، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 9، العدد 4، جامعة عبد الحميد بن باديس.
- 45- فتحة محمد أمير، الفضيل الرتيمي، (2021)، *الاتصال الغير رسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدمية*، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 8، العدد 2، جامعة لونيبي علي البلدية.
- 46- فقيه العيد، (2007)، *أهمية الصحة النفسية للطالب الجامعي*، دراسة ميدانية لواقع الصحة النفسية لدى الطلاب، مجلة جامعة دمشق، المجلد 23، ال عدد 2، جامعة تلمسان.
- 47- فوزي بومنجل، (بدون سنة)، *في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفية*، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة زيان عاشور.
- 48- فيروز بوزورين، (2019)، *المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات*، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 49- فيصل محمد علي الزهراني، (2022)، *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، الطبعة 2، العدد 12، كلية القنفذة بالسعودية.
- 50- فيصل محمد علي الزهراني، (2022)، *أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين*، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد 2، العدد 12، الكلية التقنية بالقنفذة، السعودية.
- 51- كامل محمد المغربي، (2016)، *السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- 52- كعوان محمد، هامل زين الدين، (2022)، *أبعاد ومؤشرات العلاقات الإنسانية في العمل بالمؤسسة المينائية سكيكدة*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد3، جامعة قسنطينة.
- 53- لعلاوي فارس، (2018)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطن التنظيمية*، دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات بوكالة المسيلة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 54- لمياء صالح الهواري (2023)، *الاتزان الإنفعالي وعلاقته بالنضج المهني لدى طلبة الصف الأول الثانوي في محافظة الكرك*، دراسة تنبؤية، مجلة الأزهر، ال عدد19.
- 55- ماحي محمد أمين، (2016)، *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي*، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، محمد بن أحمد.
- 56- مازن سليمان الحوش، (2022)، *العلاقات الإنسانية*، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد2، العدد4، جامعة قصدي مرباح، ورقلة.
- 57- مباركيا جمال، مزبوة بلقاسم (2024)، *واقع المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي بالجزائر*، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، الطبعة 2، العدد 4.
- 58- محمد التميمي، (2021)، *تحقيق الذات و تطويرها، الطبعة 1، العدد2*، مصر ، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 59- مزياني فارس، (2016)، *علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي*، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، المجلد9، العدد1.
- 60- مزياني لونس، (2016)، *علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي*، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، العدد16، جامعة ورقلة.
- 61- معصومة سهيل المطيري، (2005)، *الصحة النفسية (مفهومها، اضطراباتها)*، الطبعة 1، العدد 2، عمان، الأردن، دار حنين للنشر والتوزيع.
- 62- المغربي عبد الفتاح، (2009)، *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*، الطبعة1، المكتبة العصرية، مصر.
- 63- مكاي يوسف، (2019)، *انعكاسات ممارسة النشاط البدني الرياضي على تحقيق الصحة النفسية وعلاقته بمستوى الطموح لدى مرضى داء السكري*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص النشاط البدني والرياض والصحة، معهد التربية البدنية والرياضة، دالي إبراهيم.

- 64- مليكة بكير، (2020)، *الصحة النفسية وعلاقتها بالتوافق الزوجي لدى المتزوجات في مرحلة تعليم المتوسط والثانوي*، مجلة الأثر للدراسات النفسية والتربوية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، المجلد 2، العدد 1.
- 65- موفق كروم، (2020)، *نظرية ما سلو للحاجات في ظل الحجر الصحي*، مجلة الرواق للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي، عين تيموشنت.
- 66- نبيل منصوري، عبد الله وناس، هناء برجى، (2018)، *الصحة النفسية وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية لدى الطلبة*، العدد 19، جامعة البويرة
- 67- هدى ساكر، جلال الدين بوعطيط، (2021)، *اتجاهات الأطباء نحو المناخ التنظيمي بالمؤسسة الصحية في ظل تداعيات فيروس كورونا*، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، المجلد 14، العدد 2، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
- 68- يحيى عبد المالك، (2017)، *الثقافة التنظيمية، الدلالات والأبعاد*، مجلة الأفق للعلوم، المجلد 5، العدد 6، جامعة الجلفة.
- 69- ياسف حسيبة، (2013)، *أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة*، المجلد 1، العدد 11، المعهد العالي للإحصاء والاقتصاد.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- 70- Adel Galli,(2001),le climat éthique et implication organisationnelle,quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes,1ère édition ,N°2.
- 71- Lopes ,j.(2005),the climate of scepticism ;us newspaper coverage of science of climate change ,climate policy journal.
- 72- Sahnoun abd razak,(2018) ;la nature de la culture organisationnelle ,2éeme edition ,N°2 ,université Badji Mokhtar.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- <https://www.pha.gov.sa>,6/5/2025,17:12h
- <https://Mawdoo3.com>,11/4/2025,12:45h

الملاحق

ملحق رقم 01 : الإستبيان الأولي قبل التحكيم

ملحق رقم 02: الإستبيان بعد التحكيم

ملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي

ملحق رقم 05: نتائج التحليل الإحصائي

ملحق رقم 01: الإستبيان الأولي قبل التحكيم

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " المناخ التنظيمي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف ".

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإجابة بكل جدية على هذه الأسئلة، ويرجى منكم ملئ الإستمارة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة وإجاباتكم ستبقى سرية لأغراض علمية.

معلومات شخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐
- من 36 إلى 46 سنة ☐ من 47 إلى 55 سنة ☐ من 56 فما فوق ☐
- سنوات الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 15 سنة ☐
- من 16 إلى 25 سنة ☐ من 26 فما فوق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الحالة العائلية: أعزب(ة) ☐ متزوج(اء) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

- المناخ التنظيمي:

البعد الأول: نمط القيادة:

الرقم	الفقرات	الإجابات	
		يقيس	لا يقيس
01	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة		
02	يشجع المسؤول العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد		
03	هناك ثقة واحترام متبادلين بين المسؤول والموظفين		
04	يعطي المسؤول الحرية للعمال في تنفيذ مهامهم		
05	يحرص المسؤول على توضيح مهام العمل والمناقشة مع الموظفين		
06	تتميز علاقة المسؤول والموظفين بالثقة والاحترام المتبادلين		
07	يشجع المسؤول الموظفين على التعاون فيما بينهم		
08	يفوض المسؤول بعض صلاحياته للعمال لإنجاز المهام بسهولة		
09	يبادر المسؤول بتفويض جزء من صلاحياته للمرؤوسين لإنجاز مهام العمل		
10	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي		
11	تمتلك المؤسسة المهارات القيادية للتعامل مع العمال		

البعد الثاني: نمط الإتصال:

الرقم	الفقرات	الإجابات	
		يقيس	لا يقيس
01	يساهم نظام الإتصال بين المؤسسات في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار		
02	تستخدم المؤسسات وسائل الإتصال الحديثة والفعالة بين الإدارات المختلفة		
03	يتميز نظام الإتصال بالسرعة و المرونة بين إدارات المؤسسة		
04	نظام الإتصال في المؤسسة يسمح بالتواصل مع مسؤولي المؤسسات بمستويات كافة		
05	هناك تشجيع على إستخدام الاتصالات الغير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية في العمل		
06	يجد الموظفون سهولة في الإتصال بالمؤسسة		
07	تتم الاتصالات داخل المصالح في جميع الاتجاهات على كافة المستويات		
08	تنتقل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة		
09	يساعد نمط الإتصال في المؤسسة على تحسين جودة أداء العمل		
10	تزيل الإدارة كل معوقات الإتصال		
11	هناك صعوبة في فهم اللغة المستخدمة في عملية الإتصال		

البعد الثالث: الحوافز

الإجابات		الرقم	الفقرات
لا يقيس	يقيس		
		01	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية
		02	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية
		03	تتم إجراءات الترقية في أجالها القانونية ودون تأخير
		04	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين
		05	تمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في المؤسسة
		06	تهتم الإدارة بالاقتراعات والمبادرات التي يقدمها الموظف
		07	يغطي الراتب الذي يتقاضاه العامل مستوى المعيشة بشكل عام
		08	يوجد تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
		09	الحوافز الممنوحة من قبل الإدارة تجعل العامل يبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى
		10	أشعر أنني أكثر جاهزية للعمل عندما أحصل على حوافز
		11	تتمتع الإدارة حوافز مادية ومعنوية للعمال المتميزين

الصحة النفسية:

يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	الإجابات	
		يقيس	لا يقيس
01	تتأبني نوبات مزاجية لا يمكن السيطرة عليها		
02	أشعر بالكآبة في مكان العمل		
03	بالرغم من مشكلات الحياة ما زلت أشعر بالثقة		
04	هناك بعض الأفكار السلبية التي لا تفارقني أثناء وجودي في العمل		
05	أشعر بالقلق مفاجئ دون سبب أثناء قيامي بأعمالي		
06	أضطر إلى إعادة التأكد من الأفعال التي أقوم بها		
07	أحس بضربات قلبي وزيادة سرعتها		
08	أكره أن أكون وحدي		
09	يتقلب مزاجي بين الفرح والحزن		
10	أشعر بنوبات الفزع والذعر دون سبب معقول		
11	أشعر بعدم الثقة في معظم الناس في مكان العمل		
12	أشعر بالتشاؤم بشأن المستقبل		
13	لدي شعور عام بالارتياح والاطمئنان في حياتي		
14	أتصرف بكل ثقة في المناسبات الاجتماعية		
15	أنا راض(ة) عن نفسي		

		أشعر بالسعادة عند تواجدي في مكان عملي	16
		أنا راض عن أي عمل أقوم به	17
		كثيرا ما أشعر أنني لا أستطيع لفت إنتباه الآخرين في مكان عملي	18
		أغضب بسهولة ولأنفه الأسباب	19
		أشعر أنني لدي خصائص مميزة عن الآخرين	20
		أستطيع معالجة المشكلات الغير متوقعة في مكان العمل بمرونة	21
		أعاني من اضطرابات النوم بسبب مشاكل في العمل	22
		أعتمد على الغير في كل الأعمال التي أقوم بها	23
		أخاف من بعض الأعمال رغم بساطتها	24
		أحرص على حضور أي اجتماع أستدعى إليه	25
		أحترم وجهة نظر من أشاركهم في بعض الأعمال	26
		ينتابني الشك في قدرتي على التعامل مع زملائي في العمل	27
		أقوم بدور فعال في الجماعات التي أنظم إليها	28
		أشعر بالإرتباك عندما ألتقي بأشخاص مهمين في مكان العمل	29

ملحق رقم 02: الإستبيان بعد التحكيم

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية



إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع " المناخ التنظيمي وعلاقته بالصحة النفسية لدى عمال بلدية تيزي غنيف".

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم الإجابة بكل جدية على هذه الأسئلة، ويرجى منكم ملئ الإستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختارة وإجاباتكم ستبقى سرية لأغراض علمية.

معلومات شخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐
- من 36 إلى 46 سنة ☐ من 47 إلى 55 سنة ☐ من 56 فما فوق ☐
- سنوات الأقدمية: أقل من 05 سنوات ☐ من 06 إلى 15 سنة ☐
- من 16 إلى 25 سنة ☐ من 26 فما فوق ☐
- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- الحالة العائلية: أعزب(ة) ☐ متزوج(اء) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

- المناخ التنظيمي:

البعد الأول: نمط القيادة:

الرقم	العبارات	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل					
02	يشجع المسؤول العاملين على تنمية روح العمل في الجماعة					
03	يعامل المسؤول الموظفين باحترام					
04	يعطي المسؤول الحرية للعمال في تنفيذ مهامهم					
05	يحرص المسؤول على توضيح مهام العمل					
06	هناك ثقة متبادلة بين المسؤول و الموظفين					
07	يتعامل المسؤول مع الموظفين بالمساواة					
08	يفوض المسؤول بعض صلاحياته للعمال لإنجاز المهام بسهولة					
09	يحرص المسؤول على مناقشة المهام مع الموظفين					
10	تمتلك الإدارة المهارات القيادية الكافية للتعامل مع العمال					

البعد الثاني: نمط الاتصال:

الرقم	العبارات	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	يساهم نظام الاتصال بين المؤسسات في توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار					
12	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الفعالة بين الإدارات المختلفة					
13	نظام الاتصال في المؤسسة يسمح بالتواصل مع مسؤولي المؤسسات بمستويات كافة					
14	تستفيد المؤسسة من الاتصالات الغير رسمية بين العمال					
15	تنتقل الاتصالات بين الرؤساء والمرووسين بسرعة كبيرة					
16	يساعد نمط الاتصال في المؤسسة على تحسين جودة أداء العمل					
17	هناك صعوبة في فهم اللّغة المستخدمة في عملية الاتصال					
18	يتميز نظام الاتصال بالسرعة بين إدارات المؤسسة					
19	يجد الموظفون سهولة في الاتصال بالمؤسسة					
20	يتميز نظام الاتصال في المؤسسة بالمرونة					

البعد الثالث: الحوافز:

الرقم	العبارات	سلم القياس				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	الراتب الذي تتقاضاه يناسب مؤهلاتك العلمية					
22	تعمل إدارة المؤسسة على منحك المكافآت التشجيعية					
23	تتم الإجراءات الترقية في آجالها القانونية ودون تأخير					
24	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للعاملين					
25	تُمنح الحوافز بناء على جهود العاملين في المؤسسة					
26	تهتم الإدارة بالمبادرات التي يقدمها الموظفون					
27	يوجد تركيز على مبدأ الجدارة في الترقية					
28	الحوافز الممنوحة من قبل الإدارة تجعل العامل يبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى					
29	تشعر أنك أكثر جاهزية للعمل عندما تحصل على حوافز					
30	تمنح الإدارة حوافز معنوية للعمال المتميزين					

الصحة النفسية:

يرجى وضع علامة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

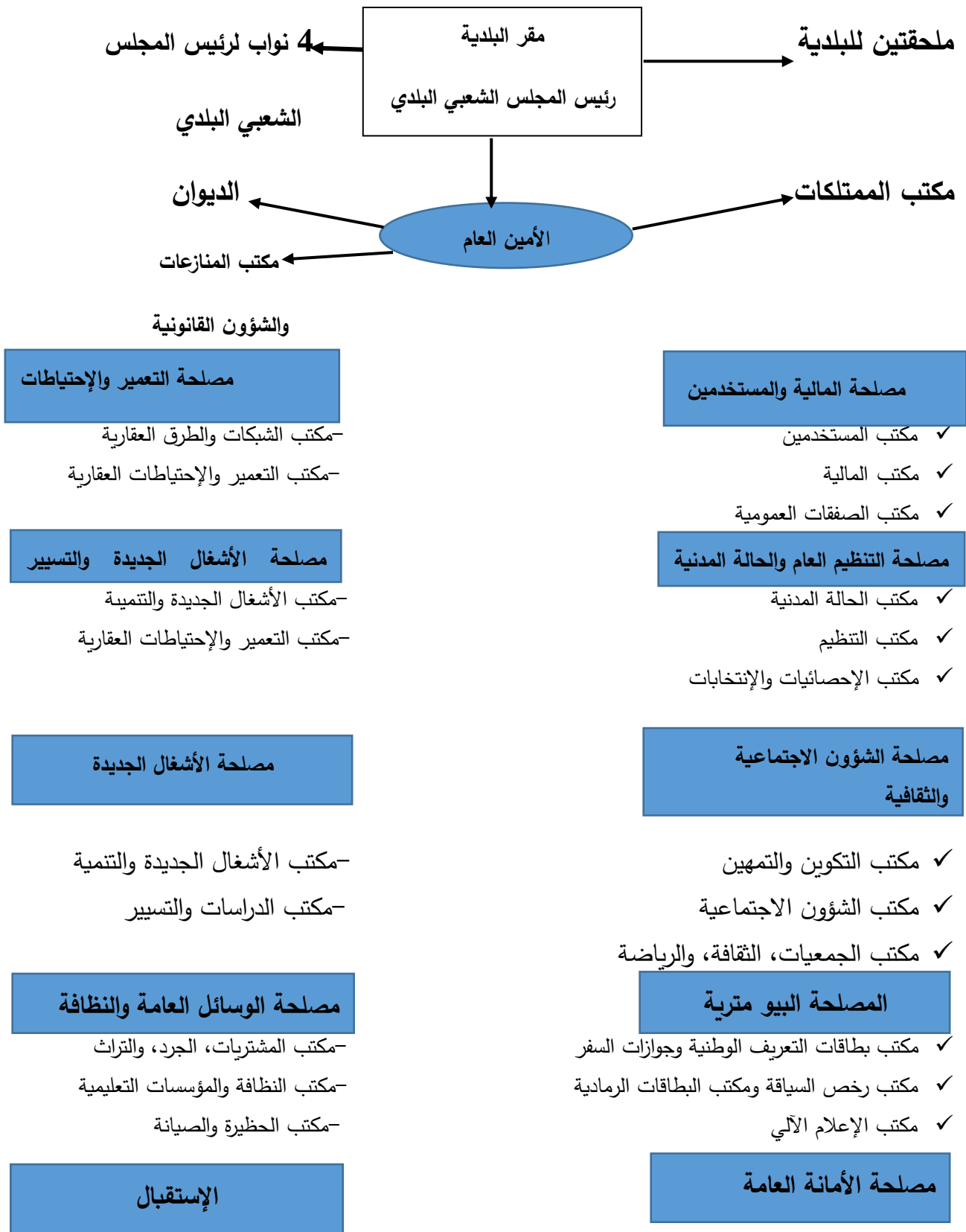
الرقم	العبارات	سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	تشعر بالكآبة في مكان العمل				
02	هناك بعض الأفكار السلبية التي لا تفارقك أثناء وجودك في العمل				
03	تشعر بقلق مفاجئ دون سبب أثناء قيامك بأعمالك				
04	تشعر أنك لديك خصائص مميزة عن الآخرين				
05	تضطر إلى إعادة التأكد من الأفعال التي تقوم بها				
06	يتقلب مزاجك بين الفرح والحزن				
07	تشعر بعدم الثقة في معظم الناس في مكان العمل				
08	تشعر بالتشاؤم بشأن مستقبلك المهني				
09	تشعر بالسعادة عند تواجدك في مكان عملك				
10	تستطيع معالجة المشكلات الغير متوقعة في مكان العمل بمرونة				
11	تعاني من اضطرابات النوم بسبب مشاكلك في العمل				

					12	ينتابك الشك في قدرتك على التعامل مع زملائك في العمل
					13	تشعر بالارتباك عندما تلتقي بأشخاص مهمين في مكان العمل
					14	أنت راض عن أي عمل تقوم به
					15	تحرص على حضور أي إجتماع تستدعى إليه
					16	تشعر بدور فعال في الجماعات التي تنظم إليها

ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

إسم الأستاذ المحكم	الرتبة	الجامعة
بن تونس	أستاذ التعليم العالي	جامعة مولود معمري تيزي وزو
ساسى فضيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة مولود معمري تيزي وزو
حاج سعيد	أستاذ محاضر ب	جامعة مولود معمري تيزي وزو
ناهي مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مولود معمري تيزي وزو
بوتوتة لامية	أستاذ محاضر ب	جامعة مولود معمري تيزي وزو
ناتش فريد	أستاذ محاضر ب	جامعة مولود معمري تيزي وزو

ملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي



ملحق رقم 05: نتائج التحليل الإحصائي

نتائج فرضيات الدراسة الأساسية بمعامل الارتباط سبيرمان نمط القيادة والصحة النفسية

Corrélations

			leader	santé
Rho de Spearman	leader	Coefficient de corrélation	1,000	,196
		Sig. (bilatéral)	.	,103
		N	70	70
	santé	Coefficient de corrélation	,196	1,000
		Sig. (bilatéral)	,103	.
		N	70	70

نمط الإتصال والصحة النفسية

Corrélations

			com	santé
Rho de Spearman	com	Coefficient de corrélation	1,000	,265*
		Sig. (bilatéral)	.	,027
		N	70	70
	santé	Coefficient de corrélation	,265*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,027	.
		N	70	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الحوافز والصحة النفسية

Corrélations

			incit	santé
Rho de Spearman	incit	Coefficient de corrélation	1,000	,195
		Sig. (bilatéral)	.	,106
		N	70	70
	santé	Coefficient de corrélation	,195	1,000
		Sig. (bilatéral)	,106	.
		N	70	70

المناخ التنظيمي والصحة النفسية

Corrélations

		climat	santé
Rho de Spearman	climat	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	70
	santé	Coefficient de corrélation	,290*
		Sig. (bilatéral)	,015
		N	70

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نمط القيادة

Statistiques

		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,57	3,29	3,03	3,17	2,69	3,19	3,55	3,17	2,91	3,64
Erreur standard de la moyenne		,150	,154	,148	,146	,162	,160	,140	,167	,156	,149
Ecart type		1,141	1,170	1,123	1,110	1,231	1,221	1,062	1,272	1,189	1,135
Somme		207	191	176	184	156	185	206	184	169	211

a1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	7	12,1	12,1	19,0
	mohayed	10	17,2	17,2	36,2
	ghayr mowafeq	26	44,8	44,8	81,0
	ghayr mowafeq bichida	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	2	3,4	3,4	3,4
	mowafeq	18	31,0	31,0	34,5
	mohayed	8	13,8	13,8	48,3
	ghayr mowafeq	21	36,2	36,2	84,5
	ghayr mowafeq bichida	9	15,5	15,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	18	31,0	31,0	37,9
	mohayed	13	22,4	22,4	60,3
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	91,4
	ghayr mowafeq bichida	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	3	5,2	5,2	5,2
	mowafeq	17	29,3	29,3	34,5
	mohayed	10	17,2	17,2	51,7
	ghayr mowafeq	23	39,7	39,7	91,4
	ghayr mowafeq bichida	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	9	15,5	15,5	15,5
	mowafeq	23	39,7	39,7	55,2
	mohayed	8	13,8	13,8	69,0
	ghayr mowafeq	13	22,4	22,4	91,4
	ghayr mowafeq bichida	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	6	10,3	10,3	10,3
	mowafeq	12	20,7	20,7	31,0
	mohayed	13	22,4	22,4	53,4
	ghayr mowafeq	19	32,8	32,8	86,2
	ghayr mowafeq bichida	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	3	5,2	5,2	5,2
	mowafeq	7	12,1	12,1	17,2
	mohayed	12	20,7	20,7	37,9
	ghayr mowafeq	27	46,6	46,6	84,5
	ghayr mowafeq bichida	9	15,5	15,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	5	8,6	8,6	8,6
	mowafeq	17	29,3	29,3	37,9
	mohayed	9	15,5	15,5	53,4
	ghayr mowafeq	17	29,3	29,3	82,8
	ghayr mowafeq bichida	10	17,2	17,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	5	8,6	8,6	8,6
	mowafeq	22	37,9	37,9	46,6
	mohayed	10	17,2	17,2	63,8
	ghayr mowafeq	15	25,9	25,9	89,7
	ghayr mowafeq bichida	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

a10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	2	3,4	3,4	3,4
	mowafeq	10	17,2	17,2	20,7
	mohayed	9	15,5	15,5	36,2
	ghayr mowafeq	23	39,7	39,7	75,9
	ghayr mowafeq bichida	14	24,1	24,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

نمط الإتصال

Statistiques

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,95	2,88	3,02	3,53	2,45	2,86	3,38	2,48	2,84	3,00
Erreur standard de la moyenne		,156	,137	,138	,142	,142	,164	,155	,133	,161	,159
Ecart type		1,191	1,044	1,051	1,080	1,079	1,249	1,182	1,013	1,225	1,214
Somme		171	167	175	205	142	166	196	144	165	174

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	24	41,4	41,4	48,3
	mohayed	7	12,1	12,1	60,3
	ghayr mowafeq	17	29,3	29,3	89,7
	ghayr mowafeq bichida	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	1	1,7	1,7	1,7
	mowafeq	28	48,3	48,3	50,0
	mohayed	10	17,2	17,2	67,2
	ghayr mowafeq	15	25,9	25,9	93,1
	ghayr mowafeq bichida	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	2	3,4	3,4	3,4
	mowafeq	21	36,2	36,2	39,7
	mohayed	13	22,4	22,4	62,1
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	93,1
	ghayr mowafeq bichida	4	6,9	6,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	1	1,7	1,7	1,7
	mowafeq	10	17,2	17,2	19,0
	mohayed	17	29,3	29,3	48,3
	ghayr mowafeq	17	29,3	29,3	77,6
	ghayr mowafeq bichida	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	10	17,2	17,2	17,2
	mowafeq	25	43,1	43,1	60,3
	mohayed	13	22,4	22,4	82,8
	ghayr mowafeq	7	12,1	12,1	94,8
	ghayr mowafeq bichida	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	6	10,3	10,3	10,3
	mowafeq	23	39,7	39,7	50,0
	mohayed	10	17,2	17,2	67,2
	ghayr mowafeq	11	19,0	19,0	86,2
	ghayr mowafeq bichida	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	10	17,2	17,2	24,1
	mohayed	15	25,9	25,9	50,0
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	81,0
	ghayr mowafeq bichida	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	9	15,5	15,5	15,5
	mowafeq	23	39,7	39,7	55,2
	mohayed	17	29,3	29,3	84,5
	ghar mowafeq	7	12,1	12,1	96,6
	ghayr mowafeq bichida	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	7	12,1	12,1	12,1
	mowafeq	21	36,2	36,2	48,3
	mohayed	10	17,2	17,2	65,5
	ghayr mowafeq	14	24,1	24,1	89,7
	ghayr mowafeq bichida	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	22	37,9	37,9	44,8
	mohayed	10	17,2	17,2	62,1
	ghayr mowafeq	14	24,1	24,1	86,2
	ghayr mowafeq bichida	8	13,8	13,8	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

الحوافز Statistiques

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c9	c10
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,67	4,16	3,86	3,95	4,03	3,97	3,78	3,57	2,22	3,93
Erreur standard de la moyenne		,156	,112	,138	,129	,132	,132	,139	,156	,154	,132
Ecart type		1,190	,854	1,050	,981	1,008	1,008	1,060	1,186	1,170	1,006
Somme		213	241	224	229	234	230	219	207	129	228

		c1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	1	1,7	1,7	1,7
	mowafeq	14	24,1	24,1	25,9
	mohayed	5	8,6	8,6	34,5
	ghayr mowafeq	21	36,2	36,2	70,7
	ghayr mowafeq bichida	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	4	6,9	6,9	6,9
	mohayed	5	8,6	8,6	15,5
	ghayr mowafeq	27	46,6	46,6	62,1
	ghayr mowafeq bichida	22	37,9	37,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	10	17,2	17,2	17,2
	mohayed	6	10,3	10,3	27,6
	ghayr mowafeq	24	41,4	41,4	69,0
	ghayr mowafeq bichida	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	6	10,3	10,3	10,3
	mohayed	11	19,0	19,0	29,3
	ghayr mowafeq	21	36,2	36,2	65,5
	ghayr mowafeq bichida	20	34,5	34,5	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	6	10,3	10,3	10,3
	mohayed	10	17,2	17,2	27,6
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	58,6
	ghayr mowafeq bichida	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	6	10,3	10,3	10,3
	mohayed	12	20,7	20,7	31,0
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	62,1
	ghayr mowafeq bichida	22	37,9	37,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	9	15,5	15,5	15,5
	mohayed	13	22,4	22,4	37,9
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	69,0
	ghayr mowafeq bichida	18	31,0	31,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	2	3,4	3,4	3,4
	mowafeq	10	17,2	17,2	20,7
	mohayed	16	27,6	27,6	48,3
	ghayr mowafeq	13	22,4	22,4	70,7
	ghayr mowafeq bichida	17	29,3	29,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	17	29,3	29,3	29,3
	mowafeq	23	39,7	39,7	69,0
	mohayed	11	19,0	19,0	87,9
	ghayr mowafeq	2	3,4	3,4	91,4
	ghayr mowafeq bichida	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

c10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq	6	10,3	10,3	10,3
	mohayed	13	22,4	22,4	32,8
	ghayr mowafeq	18	31,0	31,0	63,8
	ghayr mowafeq bichida	21	36,2	36,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

Fréquences

		Statistiques																
		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	d9	d10			d11	d12	d13	d14	d15
N	Valide	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58			
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Moyenne		2,36	2,55	2,71	2,17	3,24	2,62	2,16	2,91	3,09	2,45	3,00		3,52	1,93			
Erreur standard de la moyenne		,157	,167	,167	,128	,178	,155	,137	,176	,171	,133	,170	,124	,165	,127			
Ecart type		1,195	1,273	1,271	,976	1,355	1,182	1,040	1,341	1,302	1,012	1,298	,947	1,260	,971			
Somme		137	148	157	126	188	152	125	169	179	142	174	217	204	112			

		d1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	18	31,0	31,0	31,0
	mowafeq	15	25,9	25,9	56,9
	mohayed	13	22,4	22,4	79,3
	ghayr mowafeq	10	17,2	17,2	96,6
	ghayr mowafeq bichida	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	15	25,9	25,9	25,9
	mowafeq	17	29,3	29,3	55,2
	mohayed	8	13,8	13,8	69,0
	ghayr mowafeq	15	25,9	25,9	94,8
	ghayr mowafeq bichida	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	12	20,7	20,7	20,7
	mowafeq	18	31,0	31,0	51,7
	mohayed	6	10,3	10,3	62,1
	ghayr mowafeq	19	32,8	32,8	94,8
	ghayr mowafeq bichida	3	5,2	5,2	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	17	29,3	29,3	29,3
	mowafeq	20	34,5	34,5	63,8
	mohayed	15	25,9	25,9	89,7
	ghayr mowafeq	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	6	10,3	10,3	10,3
	mowafeq	16	27,6	27,6	37,9
	mohayed	7	12,1	12,1	50,0
	ghayr mowafeq	16	27,6	27,6	77,6
	ghayr mowafeq bichida	13	22,4	22,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	7	12,1	12,1	12,1
	mowafeq	29	50,0	50,0	62,1
	mohayed	6	10,3	10,3	72,4
	ghayr mowafeq	11	19,0	19,0	91,4
	ghayr mowafeq bichida	5	8,6	8,6	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	19	32,8	32,8	32,8
	mowafeq	18	31,0	31,0	63,8
	mohayed	15	25,9	25,9	89,7
	ghayr mowafeq	5	8,6	8,6	98,3
	ghayr mowafeq bichida	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	12	20,7	20,7	20,7
	mowafeq	12	20,7	20,7	41,4
	mohayed	9	15,5	15,5	56,9
	ghayr mowafeq	19	32,8	32,8	89,7
	ghayr mowafeq bichida	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	6	10,3	10,3	10,3
	mowafeq	17	29,3	29,3	39,7
	mohayed	12	20,7	20,7	60,3
	ghayr mowafeq	12	20,7	20,7	81,0
	ghayr mowafeq bichida	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	7	12,1	12,1	12,1
	mowafeq	31	53,4	53,4	65,5
	mohayed	9	15,5	15,5	81,0
	ghayr mowafeq	9	15,5	15,5	96,6
	ghayr mowafeq bichida	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	8	13,8	13,8	13,8
	mowafeq	17	29,3	29,3	43,1
	mohayed	7	12,1	12,1	55,2
	ghayr mowafeq	19	32,8	32,8	87,9
	ghayr mowafeq bichida	7	12,1	12,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	2	3,4	3,4	3,4
	mowafeq	3	5,2	5,2	8,6
	mohayed	14	24,1	24,1	32,8
	ghayr mowafeq	28	48,3	48,3	81,0
	ghayr mowafeq bichida	11	19,0	19,0	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	4	6,9	6,9	6,9
	mowafeq	11	19,0	19,0	25,9
	mohayed	9	15,5	15,5	41,4
	ghayr mowafeq	19	32,8	32,8	74,1
	ghayr mowafeq bichida	15	25,9	25,9	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	20	34,5	34,5	34,5
	mowafeq	29	50,0	50,0	84,5
	mohayed	4	6,9	6,9	91,4
	ghayr mowafeq	3	5,2	5,2	96,6
	ghayr mowafeq bichida	2	3,4	3,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	21	36,2	36,2	36,2
	mowafeq	27	46,6	46,6	82,8
	mohayed	5	8,6	8,6	91,4
	ghayr mowafeq	4	6,9	6,9	98,3
	ghayr mowafeq bichida	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

d16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mowafeq bichida	15	25,9	26,3	26,3
	mowafeq	20	34,5	35,1	61,4
	mohayed	15	25,9	26,3	87,7
	ghayr mowafeq	3	5,2	5,3	93,0
	ghayr mowafeq bichida	4	6,9	7,0	100,0
	Total	57	98,3	100,0	
Manquant	Système	1	1,7		
Total		58	100,0		

