

المنظمة المتعلمة ودورها في تقليل الاجهاد لدى العاملين
دراسة تحليلية في اثنان من المنظمات التعليمية في جامعة الموصل
د / أسيل زهير رشيد التاك
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

المستخلص:

عمدت الدراسة الحالية إلى إيضاح العلاقة والأثر بين المنظمة المتعلمة والإجهاد على العاملين لديها. وقد تم إعداد الدراسة بجانبين، تضمن الجانب الأول الإطار النظري معتمداً على الكتب العلمية والبحوث والدراسات في حين اشتمل الجانب الثاني على المنهجية والإطار التطبيقي. وكانت جامعة الموصل مجالاً لتطبيق الجانب الميداني، حيث تم اختيار اثنين من الكليات فيها هما (كلية الآداب وكلية التربية) واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة وكذلك الملاحظة الميدانية. وبعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

- 1- قبول فرضيات الدراسة
 - 2- بما إن المنظمة المتعلمة قادرة على تطوير قدرتها على التكيف والتغيير المستمرين فهي إذناً قادرة على التقليل من الإجهاد الذي يصيب أعضائها العاملين فيها .
- من صفات المنظمة المتعلمة، العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط مما يساهم بشكل فاعل في تقليل الإجهاد لدى العاملين بشكل ملحوظ واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعينة الدراسة .

Learning Organization and its role in reducing stress among workers
"An analytical study in two educational organizations at the University of Mosul"

Dr. Aseel Zuhair Rasheed Altak
Faculty of Management and Economics - University of Mosul

Abstract

The purpose of the present study is to clarify the relationship and impact between the learning organization and the stress on their employees. This study includes two parts , The first part included theoretical framework based on scientific books and research studies while second included aspect of the methodology and applied framework. The University of Mosul was room for the application of the field, two colleges were chosen (Faculty of Arts and Faculty of Education).

Questionnaire has been used as a main tool for collecting data, with some sample of personal interviews as well as field observation. This study resulted in several conclusions, including:

- 1 - Acceptance of hypotheses
- 2 - Since the learning organization is able to develop its ability to adapt and change, so it is able to reduce stress on its staff.
- 3 – One of the most importation characteristics in the learning organizations is working as groups and teams work to achieve the objectives of their organization plans. This will contribute effectively to reduce stress among workers.
- 4-The study provided some recommendations that are consistent within the final part of this study.

المقدمة:

يحظى موضوع المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى الكثير من الباحثين، إذ أصبح هذا الموضوع من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر. وهذا الموضوع على الرغم من أهميته ودلالاته المفيدة، إلا أنه ما زال إلى حد ما بعيداً عن تصور الكثير من المدراء العرب. ويشير (السالم، 2005) إلى إن تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين لتكون المنظمة أكثر كفاءة.

وقد لاقى كتاب بيترسينج (senge,1990) الذي كان بعنوان النظام الخامس (fifth Discipline) استحساناً كبيراً من قبل القراء، الذي طرح فكرة مفادها "إن أعظم المؤسسات نجاحاً في التسعينات ستكون ما يطلق عليها اسم المؤسسة التعليمية" (ديرلوف، 2002). مع أن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح منظمة التعلم تعود إلى كريس ارجريس وزملائه (السالم، 2005). وقد استطاع كاراتش من خلال استفتاءات عديدة عبر الأنترنت في الفترة (1994-2002) الوقوف على أبرزها، ومنها الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية والتميز في الأداء، والرغبة في تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، وتحسين القدرة على إدارة التغيير. ومن جانب آخر فقد بدأت الحاجة لفهم كيف يمكن للمنظمات ان تتعلم؟ وكيف يمكن للتعلم أن يؤثر على أدائها؟ لذا فقد بدأ الاهتمام يتزايد بدراسة مدى امكانية المقدرة الجماعية للتعلم التنظيمي في المنظمة.

إلا ان هذا الجري السريع وراء الربح والجودة والمهارة في العمل صاحبه الكثير من الاجهاد الذي اثقل كاهل العاملين في المنظمات، مما حتم ضرورة اتخاذ نوع من التغيير في سلوك قادة هذه المنظمات بالشكل الذي يساهم في التقليل من الاجهاد لدى عاملهم. وعلى هذا وتأسيساً لما سبق ذكره تحاول هذه الدراسة أن تلقي الضوء على هذه المسألة من خلال فصول ثلاثة، وتضمن الفصل الأول فيها إلقاء الضوء على مفاهيم المنظمة المتعلمة وكيفية إدارة الاجهاد لدى العاملين في هذه المنظمة، أما الفصل الثاني فقد عرض منهجية هذا البحث بشكل مفصل تناول مشكلة الدراسة وفرضياتها وكذلك الاهداف والأهمية وأدوات جمع البيانات وحدود الدراسة. أما الفصل الثالث فقد تناول الجانب الميداني بكل ما فيه من وصف وتحليل لمتغيرات الدراسة وانتهت الدراسة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات للعينة كان الغرض منها إفادة مجتمع الدراسة بما توصل إليه البحث الحالي في هذا المجال.

الفصل الأول

الجانب النظري

أولاً - المنظمة المتعلمة

1 - مفهوم المنظمة المتعلمة: منذ ان اطلق بيترسينج مصطلح المنظمة المتعلمة عام (1990) أخذ هذا المفهوم بالانتشار في الأدب الإداري.

ولغرض إيضاح مفهوم المنظمة المتعلمة ستعرض الدراسة عدد من التعاريف بهذا الصدد يوضحها جدول (1)، الآتي:

جدول (1) تعاريف عن مفهوم المنظمة المتعلمة

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعاريف
1	Pedler & others, 1991,15	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهل التعلم لجميع اعضائها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر
2	Senge, 1990,5	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفير المجال للطموح الجماعي، وتمكن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية انماط التفكير الجديدة والممتدة.

3	Garvin, 1993,80	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على ايجاد معارف جديدة.
4	Marsick & watkin, 1994,3	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم الفرقي، والتعاون وترويج الحوار، والاعتراف بالتداخل بين الافراد والمنظمة والمجتمعات.
5	Brooks, 1992,324 Mallet, 1995,5	المنظمة المتعلمة هي نوع من النظام الذي يشجع التحول عن طريق عملية التعلم.

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
6	Robins, 2001, 272	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين لأن جميع اعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.
7	Karash, 1994-2002, with out,	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول للنتائج التي يهتمون بتحقيقها.
8	Knutson, 2005, 27	المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي يجب عليها ان تصبح اكثر انفتاحاً على التغيير، وان تفتح المجال امام الافتراضات الثقافية لتتجسد في المعرفة الضمنية للمنظمة.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة

فضلاً عما ذكر من تعريف في الجدول أعلاه، فقد ذكر (Bateman, 2002, 301) إن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد المشكلات وحلها بما يجعل مشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النحو والتعلم وانجاز اغراضها (Daft, 2000, 40) وبشكل عام فإن المنظمة المتعلمة تقوم باستمرار بما يأتي:

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها.
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها.
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة.
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
5. قياس نتائج التغيير.

2 - العناصر الاساسية للمنظمة المتعلمة: (senge, 1990, 9)

اعطى هذا الباحث من خلال كتابه المسمى (fifth Discipline) مجموعة من العناصر والتي اعتبرها اساسية للمنظمة المتعلمة، وهي:

أ - **النماذج العقلية:** وتعني التخلي عن الاساليب القديمة في التفكير والتوجه الى الأساليب الابداعية

ب - **الحدق الشخصي:** التمتع بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين.

ج - **التفكير بمنطق النظم:** ان يعرف الجميع كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.

د - **الرؤية المشتركة:** ويتم في إطارها فهم الخطط والأفعال في المنظمة.

هـ - الفريق المتعلم: العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط.

3 - خصائص المنظمات المتعلمة:

تعدُّ المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي الى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد هذا الأنموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل متنوعة المجالات والرؤية العالمية، والهيكل التنظيمي المسطح والفرص الأكثر للتعلم. ولذا توصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز اهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى (Alexiou, 27, 2005) ويضيف (العلي وقنديلجي، 2006، 26) بأن من خصائص المنظمات المتعلمة شعور العاملين فيها انهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها انه معني بطريقة أو باخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية. ويتم التركيز على فرق العمل لأن عمل الافراد بمجموعهم اكثر ذكاءً من عملهم منفصلين. وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها. وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الادارية جميعها. وفيها يعامل كل فرد الآخرين كزملاء في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، ويمتلك الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة والوصول الى النتائج بانفتاح وبلا خوف من ان ينتهي عمله في المنظمة جراء خطأ يرتكبه.

والمنظمة المتعلمة عموماً تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلاً شبيكياً، وهي: (نجم، 2008)

1. القيادة
2. الاستراتيجية التشاركية
3. الهيكل القائم على الفرق
4. الثقافة التكيفية القوية
5. التمكين الاداري للعاملين
6. المعلومات المفتوحة

4 - ابعاد المنظمات المتعلمة: هناك مجموعة من الأبعاد التي تكون المنظمات المتعلمة، وهي

الآتي: (العلي وقنديلجي، 2006، 336)

أ - العاملون: يُنظر الى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التعلم، اذ دونهم لا توجد افكار ولا يوجد ابتكار.

ب - الزبائن: لا تقوم قائمة لأعمال دون زبائن. وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن.

ج - الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة اداء الاعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها وطريقة معاملة شركاء الاعمال والتعاون معهم.

د - العلامة التجارية: وتشمل الاسم التجاري والرموز والاشارات ويتم التركيز في العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية ادراكها من قبل الزبائن.

هـ - العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

و - التكنولوجيا: تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة الى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب ان تحمي قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية.

ي - الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الاعمال أو الخدمات.

5) المقاييس التي تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات:

يرى (Jackson and Schuler, 2001, 122) أن المقياس الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعرفة الى طرق جديدة في ممارسة الاعمال، من خلال الجمع بين القدرة على ادارة المعرفة مع القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعليتها، فالمعرفة ضرورية للتعلم ولكن هذا غير كافٍ، فالمنظمات تحتاج أيضاً الى القدرة على وضع المعرفة موضع التطبيق في الاعمال.

ثانياً: ادارة وتقليل الإجهاد

1 - مفهوم الإجهاد التنظيمي: اشتقت كلمة الاجهاد (stress) من اللغة اللاتينية حيث استخدمت في القرن السابع عشر بمعنى الشدة، المحنة أو التخوف (Marshall & cooper, 1979, 4) ولغرض ايضاح مفهوم الإجهاد بشكل أدق، يعرض الجدول (2) عدد من التعاريف التي اوردها مجموعة من الباحثين بهذا الخصوص.

جدول (2) تعاريف عن الاجهاد

ت	اسم الباحث والسنة والصفحة	التعاريف
1-	سيزلاتي ووالاس، 1991، 95	عرفا الإجهاد بأنه: اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه.
2-	المغربي، 1995، 165	وضع هذا الباحث بأن الأجهاد نتيجة لضغوط التنظيم وصراعات الافراد وتأثيرات العوامل البيئية التي تؤدي بمجموعها الى استجابة الفرد اما بشكل ايجابي او بشكل سلبي.
3-	Mrityunjoy, 1995, 67	وضح هذا الباحث بأن الاجهاد التنظيمي هو الشد العصبي الذي ينتج عندما ينظر الفرد الى ظرف معين يشكل تهديداً له يفوق قابليته وموارده.
4-	Bee & Bjorklund, 2004, 1	وضع هذان الباحثان الاجهاد في تصنيف شمل ثلاثة اتجاهات هي: ❖ الاجهاد عبارة عن قوة (عامل طبيعي أو نفسي) تمارس على جسم ما، فتؤدي الى ظهور توتر وتشوه على هذا الأخير، أي تعاريف تقوم على اساس المنبه. ❖ الاجهاد هو نتيجة تأثير عامل (طبيعي أو نفسي أو اجتماعي) تظهر في تعابير متنوعة (مظهر عقلي، نفسي، بيولوجي) في وجود عوامل مساعدة (الزمن، الاستعداد الوراثي...) أي تعاريف تقوم على اساس الاستجابة ❖ الاجهاد عبارة عن تفاعل ديناميكي بين العامل الخارجي يواجه الفرد في زمان ومكان معينين، فيستخدم دفاعاته الذهنية والبدنية في مواجهته، فيصير معرضاً لمخاطر جسدية تبعاً لحالة بنيته النفسية، وللسياق الجسدي والاجتماعي أي تعاريف على اساس تفاعلي.

5-	راب، 2008، 1	قال هذا الباحث بأن الاجهاد يعني اموراً كثيرة تختلف وجهات نظر الناس فيها، فمنهم من يربط الاجهاد بالجانب النفسي من مشاعر واحاسيس ومنهم من يربطه بالجانب الصحي كأعراض المرض وغيرها ما ذكر يمثل العارض وهو الاجهاد والذي له مسببات فمنه ما يتعلق بالمشاعر كالقلق ومنه ما يتعلق بالكوارث ك وفاة عزيز ومنه ما يتعلق بأسلوب الحياة كالوقت وغيرها.
----	--------------	--

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة

2 - مصادر الاجهاد: تتعدد مصادر الإجهاد بتعدد البيئات التي يتفاعل معها الفرد، فهذا الأخير يتأثر بما يحدث في عائلته وفي عمله. وبما يعترى مجتمعه من تغييرات، لذلك شكلت هذه البيئات الثلاث منبعاً لمصادر تسبب الاجهاد لدى الفرد، وبامكانها ان تؤثر فرادى أو مجتمعة. (فتيحة، 2010، بلا)

غير أنّ هذه البيئات تشكل انساقاً مفتوحة على بعضها تتبادل التأثير والتأثر وتتشابك في حدود يصعب تحديدها.

وتشمل مصادر البيئة الشخصية: دورات الطاقة الحيوية، التركيب الجيني، النسق القيمي، احداث الحياة الكبيرة، احداث الحياة اليومية المزعجة. (جبير، 1999، 25) و (حمداش، 2003، 37) و (شبخاني، 2003، 17) و (هيجان، 1998، 15) اما مصادر البيئة الخارجية، فتشمل: التغييرات الاجتماعية والثقافية، والظروف الاقتصادية، وفترات الحروب، وعدم الاستقرار السياسي، والتغييرات التكنولوجية (yousef, 2005, 116).

وبالنسبة لمصادر الاجهاد على مستوى المنظمة: رتابة العمل، غياب الاستقلالية كثرة أو قلة العمل والمسؤوليات ونقص المعلومات حول الأهداف والوسائل، والغموض في التخطيط والتنظيم فضلاً عن نقص الدعم والمساندة من طرف الرؤساء والزلاء وقلة فرص استخدام الفرد لكفاءاته ومهاراته او لتطويرات اخرى جديدة (Carnegie, 1993).

أما روبنز وديسينزو (Robbins & DeCenso, 2004, 226) فيريان بأن مصادر الاجهاد خمسة وهي:

أ - ضرورات المهمة: عوامل ترتبط بالمنصب، وتشمل النشاط ذاته من حيث الاستقلالية، تنوع المهام، ودرجة الآلية، كما تتضمن الظروف الفيزيائية للعمل حيث بإمكان الحرارة والضجيج او عناصر اخرى في مستويات معينة ان تنتج حصاراً. وينطبق الأمر نفسه على المساحات المفتوحة التي تسهل حدوث المقاطعات المتكررة للعمل.

ب - ضرورات الدور: وتتعلق بالضغوط الممارسة على الفرد بحسب دوره في المنظمة، كصراعات الدور التي تخلقها مواجهة الفرد توقعات لا يمكنه تلبيتها بسبب تناقضها او عدم تلاؤمها، وينتج عبء الدور عندما يجد الفرد نفسه امام مهمة لا يسمح له الوقت المتوفر لها بانجازها على اكمل وجه، اما غموض الدور فيظهر عندما لا يكون الفرد على دراية دقيقة بما هو مطلوب منه.

ت - التوترات الشخصية: مصدرها العلاقات بالآخرين، حيث يمكن لنقص الدعم بين الزلاء، والعلاقات البيئية الضعيفة ان تشكل مصدراً مهماً للاجهاد خاصة لدى من هم في حاجة الى قدر كبير من الدعم الاجتماعي.

ث - البنية التنظيمية: بإمكانها أيضاً ان تكون مجهدة من خلال المبالغة مثلاً في سن القواعد والاجراءات، أو قلة فرص مشاركة المستخدم في اتخاذ القرارات التي تعنيه.

ج - نمط الإدارة: أي الأسلوب المتبع في تسيير المنظمة، حيث يميل بعض المسؤولين (على طول السلم الهرمي للمنظمة) ارادياً الى خلق ثقافة تتميز بإرساء التوترات ونشر جو من الخوف والقلق الدائم، من خلال تحديد آجال من المستحيل احترامها، ومراقبات متشددة، طرد من ليسوا في المستوى... وهكذا.

3 - العوامل الوسيطة في الاجهاد: يتوقف تأثير مختلف المصادر اعلاه على مجموعة من العوامل التي تعتبر متغيرات وسيطة تحدد طبيعتها المجهدة، وكذا طبيعة استجابات الفرد ازاءها، فلا يكفي التعرض للمجهدات (حتى وإن استمرت) للإصابة بالمرض، حيث إن الوراثة والجنس والسن وطريقة العيش ونوع التنشئة وطبيعة الشخصية والادراك والبنية الجسدية والخبرة المهنية ومستوى التعليم والقدرة على تحمل الغموض وعلى التكيف مع التغيير، والدافعية نحو العمل... وغيرها جميعها تشكل فروقاً فردية تتفاعل مع مصادر الإجهاد وتتحدد بموجبها استجابات الفرد من حيث نوعها وشدتها، واستمراريتها (Cooper & Marschall, 1978, 4)

4 - تأثيرات الاجهاد: الاجهاد ظاهرة طبيعية لا يمكن للانسان ان يتجنبها، فوجود مستوى معين منه ضروري للاستمرار في حالة تيقظ ونشاط، حيث توضح تجارب الحرمان الحسي ان غياب التنبيه قد يؤدي الى ظهور الهلوس كوسيلة للتنبيه الذاتي (يوسف، 2001، بلا) ويعبر عنه في هذه الحالة "بملح الحياة" نظراً للدور المهم الذي يلعبه في تنشيط النسق الفيزيولوجي للعضوية، التي تستجيب عن طريقه للمواقف المهددة التي تعترضها، ولعل الجدول (3) يوضح المقارنة بين الاجهاد الايجابي والاجهاد السلبي.

جدول (3) مقارنة بين الاجهاد الايجابي والاجهاد السلبي

ت	الاجهاد الايجابي	الاجهاد السلبي
1-	يمنح دافعاً للعمل	يسبب انخفاضاً في الروح المعنوية
2-	يساعد على التفكير	يولد ارتباكاً
3-	يحافظ على التركيز في النتائج	يدعو للتفكير في الجهد المبذول
4-	يجعل الفرد ينظر الى العمل بتحد	يجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5-	يحافظ على التركيز على العمل	يشعر الفرد بأن كل شيء ممكن ان يقاطعه ويشوش عليه.
6-	النوم الجيد	الشعور بالأرق
7-	القدرة على التعبير عن الانفعالات والاحاسيس	ظهور الانفعالات وعدم القدرة عن التعبير عنها.
8-	يمنح الاحساس بالمتعة	الاحساس بالقلق
9-	يمنح الشعور بالإنجاز	يؤدي الى الشعور بالفشل
10-	يمد الفرد بالقوة والثقة	يسبب للفرد الضعف
11-	التفاؤل بالمستقبل	التشاؤم من المستقبل
12-	القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	عدم القدرة على الرجوع عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر: هيجان. عبد الرحمن، 1994، نقلاً عن لوكيا. الهاشمي، 2002، "الضغط النفسي في العمل: مصادره، آثاره وطرق الوقاية" مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة منقوري، قسنطينة، الجزائر، ص13.

5 - مواجهة الاجهاد: اذا ارادت المنظمة ان ترفع مستواها في البيئة التي تعمل بها، فعليها ان تسعى لتخفيض وتقليل الاجهاد الذي يصيب العاملين فيها باي طريقة كانت ومهما كانت مصادر هذا الاجهاد.

واتفاقاً مع ما سبق فقد طور لوبلان وزملاؤه انموذجاً شمل ثلاثة مستويات: المنظمة، المنظمة والفرد، الفرد، والاتي الجدول (4) الذي يوضح هذا الانموذج.

جدول (4) طرائق مواجهة الاجهاد

مستوى التدخل	التشخيص	تدخلات اولية	تدخلات ثانوية	علاج	اعادة الادماج
المنظمة	اكتشاف الاجهاد المهني	تحسين مستوى العمل وبيئته، تحسين توقيت العمل ومدته، تطوير التسيير، تسيير المسار المهني، دمج برامج الصحة	التنشئة التوقعية تسيير الاتصال اتخاذ القرارات والصراعات، تطوير التنظيم	تأسيس مصالح الأمن، الصحة المهنية، برامج مساعدة المستخدمين	توظيف خارجي
المجال المشترك فرد منظمة	تحسين وعي الفرد	التدريب على تسيير الوقت، التدريب على مهارات التعامل مع الآخرين، بناء صورة واقعية عن العمل، تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة	مجموعات الزملاء للدعم، التدريب والاستشارة ، تخطيط المسار المهني	ارشاد متخصص وعلاج نفسي	ارشاد فردي ومساعدة
الفرد	مراقبة ذاتية	الادارة المعرفية للاجهاد، تحسين اسلوب الحياة	استرخاء تقنيات معرفية سلوكية		

المصدر:

Le Blance, p, DeJonge, Schaufeli. W, 2000, "Job stress and health in chmiel, N(ed), Black well publishers, oxford, 170.

❖ تهدف المرحلة الأولى الى تحسين فعالية المنظمة، من خلال التركيز في

1. المراقبة وجمع المعلومات حول مؤشرات الاجهاد
2. التخلص او التقليل من المجهودات عن طريق تحسين محتوى العمل من حيث العبء والوقت وتحديد الادوار.
3. تطوير التسيير من خلال التربية الادارية والتدريب الاداري
4. مساعدة الموظفين على التخطيط لمسارهم المهني من خلال وضع قواعد واجراءات واضحة تغطي مجالات كالتوظيف، والانتقاء وتوزيع المناصب والترقية.
5. دمج صحة الموظف ضمن الاهتمامات الكبرى للمنظمة من خلال تبني برامج تعنى بمراقبة ارتفاع ضغط الدم، التوقف عن التدخين، تخفيض الوزن، تخفيف آلام الظهر.

❖ أما المرحلة الثانوية فتهدف لممارسة نوع من الوقاية الأرقى من خلال:

1. تأسيس برامج تدريبية لبناء صورة أكثر واقعية عن العمل كأن تشمل اجراءات التوظيف، وتعريض المترشح لواقع مكان العمل قبل توظيفه النهائي.
2. تطوير قنوات الاتصال بانشاء نشرات دورية، وعقد اللقاءات مما يساهم في تطوير نظام اتخاذ قرارات قائم على المشاركة، ويساعد على ادارة الصراعات.
3. تبني برامج تطوير التنظيم، وهي برامج ارشادية تتضمن تقنيات متنوعة كمرقبة التغذية الراجعة، وتدريب فريق العمل وتطويره، تحتاج فيها المنظمة الى خبراء من خارجها (عادة من الباحثين)

❖ ويتضمن العلاج تأسيس مصالح في المنظمة تهتم بالصحة والأمن، تساهم في مقاومة الاجهاد بطريقة غير مباشرة، من خلال:

1. تنظيم جمع المعلومات حول الاجهاد
2. تقديم ارشاد فردي متخصص، وخدمات إعادة الادماج للموظفين ذوي المشكلات العقلية المرتبطة بالعمل.
3. إجراء فحوصات خاصة بطب العمل، الهندسة الأمنية، العوامل البشرية وعلم نفس العمل. كما يشمل برامج مساعدة الموظفين التي تعينهم على تحديد وحل مشكلات الانتاج المرتبطة بهم (صحية، عائلية، مالية، قانونية، انفعالية، اجهاد،....)
- و على المنظمة تقديم خدمات إعادة الادماج لموظفيها حتى من خلال مساعدتهم على ايجاد أعمال خارج المنظمة، في حالة لم تنجح إعادة الادماج الداخلي.
- وقد تطرق (يوسف، 2001، بلا) الى مجموعة من الطرائق لمواجهة الاجهاد في المنظمة هي:

1. تصميم العمل ووصفه
2. ديناميات الجماعة في مكان العمل
3. توضيح الأدوار التنظيمية، وإدارة الصراعات
4. مهارات جيدة في الاتصال
5. اساليب ناضجة في القيادة
6. استراتيجيات سياسية فعالة
7. مهارات اتخاذ القرارات
8. تقنيات تطوير التنظيم
9. مناخ تنظيمي داعم
10. تخطيط وتطوير المسارات المهنية
11. تلقي التغذية العكسية (الراجعة)
12. مرونة
13. بيئة فيزيقية جيدة في العمل.

وهنا يجب أن نشير الى وجوب اهتمام المنظمات عموماً والمتعلمة منها خصوصاً بتكوين بنك معلومات بخصائص تنظيماتنا المختلفة لتكون قاعدة يمكن الانطلاق منها لتشخيص العوامل المساهمة في شعور الأفراد بالاجهاد أولاً للوصول إلى تصميم برامج تدريبية وإرشادية أو حتى علاجية للتأثيرات السلبية لهذه الظاهرة أو لاستثمار ما يمكن أن توفره من تأثيرات ايجابية، على مستوى الأفراد من جهة وعلى مستوى المنظمات ككل من جهة أخرى.

الفصل الثاني

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تنطوي مشكلة البحث على تحديد (متى) و (كيف) تتدخل ادارة المنظمة المتعلمة للتعامل مع الاجهاد الذي يصيب العاملين لديها، طالما إن للاجهاد عدة مستويات تبدأ بمرحلة التنبيه ثم تدخل مرحلة المقاومة وتنتهي بمرحلة الإنهاك التي عندها يصل الإجهاد الى مستوى التهديم للنفس أو للآخرين.

ومن هذا المنطلق اصبح الاجهاد مشكلة العصر الحالي ولاسيما منظمات اعمال الألفية الثالثة بسبب ضخامة التحديات التي تواجهها الادارات والموارد البشرية العاملة فيها. وعليه يمكن تأطير مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالمنظمة المتعلمة؟
2. ما المقصود بالاجهاد التنظيمي وما مستوياته؟
3. ما تأثير واسهام المنظمة المتعلمة في تقليل الاجهاد لدى العاملين؟
4. كيف تستطيع المنظمة تشخيص بؤادر الإجهاد؟

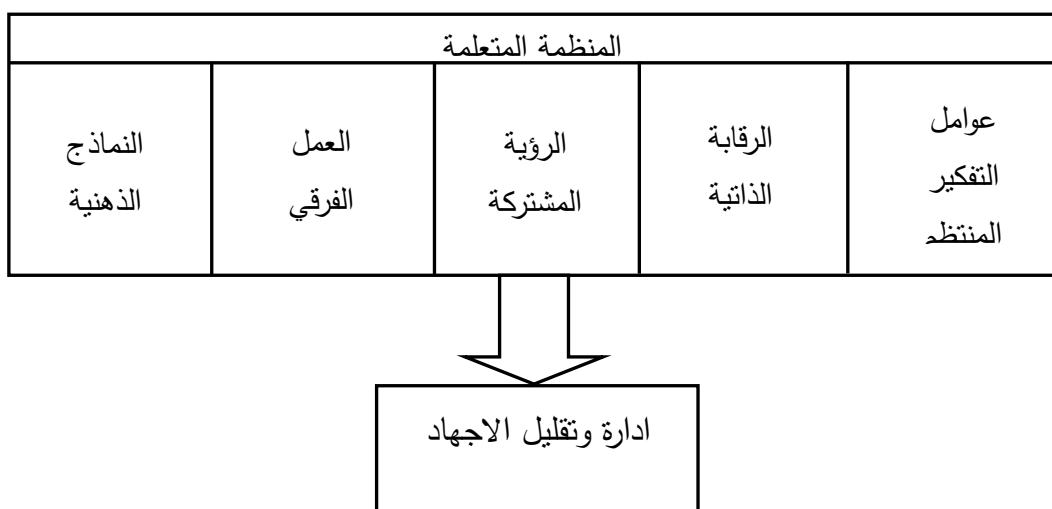
ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من كونه يطرح موضوعاً مهماً، نتوخى من خلاله توفير الفرصة للمنظمات العاملة في المجتمع اليوم لكي تتنبه الى أحد اهم امراض العصر الإدارية التي تترك أثرها وبصماتها بشكل واضح وبالاتجاه السلبي على تلك المنظمات والمتمثل بالإجهاد والذي تزداد تأثيراته يوم بعد يوم بسبب تحديات الاعمال التي تواجهها المنظمات المعاصرة. وعلى هذا فقد شمل البحث جانبين أحدهما نظري مفاهيمي والآخر ميداني أجري في اثنتين من المنظمات المتعلمة في جامعة الموصل.

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف البحث إلى ما يأتي:

1. التعرف على مفاهيم إدارية مهمة، كمفهوم المنظمات المتعلمة، وما مفهوم إدارة وتقليل الإجهاد لدى العاملين في هذه المنظمات.
2. محاولة بسيطة لرفد المكتبة العربية بمواضيع تساهم ولو بشكل بسيط في حل بعض الأمراض الإدارية المعاصرة.
3. تحديد الجوانب التي تساهم في زيادة الإجهاد لدى العاملين وكيفية تقليل هذا الإجهاد بأي طريقة ممكنة.

رابعاً: المخطط الاجرائي:



خامساً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظمة المتعلمة وتقليل الإجهاد لدى العاملين.
 2. توجد علاقة تأثير ذات دلالات إحصائية للمنظمة المتعلمة في تقليل الإجهاد لدى العاملين.
- سادساً: حدود البحث: اشتملت حدود البحث ما يلي:
1. الحدود المكانية: اجري البحث الحالي في اثنين من المنظمات المتعلمة في جامعة الموصل هما: كلية الآداب وكلية التربية.
 2. الحدود البشرية: شملت عينة البحث عدداً من المسؤولين في هذه المنظمات، متمثلين بالعمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في هاتين المنظميتين.
 3. الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز هذا البحث من 2012/6/5 ولغاية 2013 / 2/ 15

سابعاً – أدوات البحث ووسائله الإحصائية

- استعانت الباحثة بعدد من الأدوات والبرامج الإحصائية اللازمة لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالجانب الميداني، وقد تمثلت هذه الأدوات بالآتي:
- 1 – الملاحظة
 - 2 – المقابلات الشخصية مع المسؤولين لايضاح بعض المفاهيم التي استعصت عليهم
 - 3 – استمارة الاستبيان اللازمة لجمع البيانات الضرورية لهذا البحث والتي أعدت بطريقة علمية خاضعة لأراء عدد من المحكمين من الاساتذة الحاملين لألقاب استاذ مساعد وأستاذ في جامعة الموصل.
 - 4 – استخدام عدد من الوسائل الإحصائية المتمثلة: بالتكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك استخدام مصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.
 - 5 – استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في عملية التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالبحث.

الفصل الثالث

وصف عينة البحث

الآتي الجدول (3-1) الذي يوضح الوصف المفصل لعينة البحث

جدول (3 – 1) وصف عينة البحث

كلية الآداب			كلية التربية		
ت	الفقرات	الاعداد	المجموع	الاعداد	المجموع الكلي
1-	الجنس ذكر انثى	13 1	14	10 3	23 4 27
2-	المنصب الوظيفي عميد معاون عميد رئيس قسم	1 2 11	14	1 2 10	2 4 21 27

3-	الشهادة دكتوراه ماجستير	13 1 — 14	13 / — 14	26 1 — 27
4-	مدة الخدمة 10 – 5 15 – 10 20 – 15 25 – 20 30 – 25 30 فأكثر	1 8 4 1	2 2 3 4 2	2 3 11 8 2 — 27

كلية الآداب		كلية التربية	
ت	الفقرات	الاعداد	المجموع
5-	العمر 40 – 30 50 – 40 60 – 50 60 فأكثر	11 3	1 7 5 — 13
6-	الدورات التدريبية نعم لا	13 1	12 1 — 13

اعلاه الجدول (3-1) الذي يوضح عينة البحث من كليتي الآداب والتربية يمثلان مجتمع البحث الحاضر.

وفي الجدول يلاحظ بأن نسبة الذكور الى الاناث كانت ما مقداره 4:23 من الكليتين، وهذا يوضح سيطرة الرأي الذكوري هنا. كما ضمت عينة البحث عمداء الكليتين ومساعديهم ورؤساء الأقسام وكما موضح في الجدول اعلاه.

وبخصوص الشهادة فيلاحظ ان نسبة حملة شهادة الدكتوراه كانت الغالبة مما يؤكد حسن آرائهم ومعرفتهم العالية بموضوع البحث، وهذا الجانب بحد ذاته دعم وتقوية لنتائج البحث.

اما بالنسبة لمدة الخدمة فيلاحظ من خلال الجدول أن الفترة الزمنية (15-20 سنة) هي التي حازت على نصيب الأسد وهذا أيضاً دليل على خبرة ومهارة العينة المنتخبة. و الشيء نفسه بخصوص أعمار افراد العينة المنتخبة، إذ نلاحظ من خلال نتائج الجدول اعلاه أن اغلب اعمارهم كانت ضمن الفئة الاحصائية (40 – 50 سنة).

وأخيراً وبخصوص الدورات التدريبية، فإن العينة بأكملها تقريباً قد تدربت وهذا هو المطلوب في العمل الإداري الكفوء.

جدول (2-3) وصف اجابات عينة البحث

ت	اتفق بشدة	اتفق	محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		mean الوسط الحسابي	std الانحراف المعياري
			%	ت	%	ت	%	ت		
X1	9	33.3	14	15.9	2	7.4	2	7.4	4.111	0.84732
X2	9	33.3	15	55.6	3	11.1	/	/	4.2222	0.64051
X3	8	29.6	14	51.9	4	14.8	1	3.7	4.0741	0.78082
X4	6	22.2	14	51.9	7	25.9	/	/	3.9630	0.70610
X5	2	7.4	16	59.3	8	29.6	1	3.7	3.6667	0.78446
X6	5	18.5	12	44.4	9	33.3	1	3.7	3.7407	0.90267
X7	5	18.5	17	63.0	5	18.5	/	/	4.0000	0.62017
X8	9	33.3	13	48.1	5	18.5	/	/	4.1481	0.71810
X9	10	37.0	9	33.3	7	25.9	1	3.7	4.0370	0.89792
X10	8	29.6	12	44.4	3	11.1	2	7.4	3.8148	1.17791
X11	10	37.0	11	40.7	1	3.7	4	14.8	3.9259	1.17427
X12	6	22.2	13	48.1	4	14.8	2	7.4	3.7037	1.13730
X13	7	25.9	14	51.9	4	14.8	1	3.7	3.9259	0.95780
X14	8	29.6	12	44.4	3	11.1	2	7.4	3.8148	1.17791
X15	7	25.9	12	44.4	5	18.5	2	7.4	3.8148	1.03912
X16	4	14.8	13	48.1	7	25.9	2	7.4	3.6296	0.96668
X17	4	14.8	16	59.3	6	22.2	1	3.7	3.8519	0.71810
X18	7	25.9	11	40.7	7	25.9	1	3.7	3.8148	1.00142
X19	5	18.5	15	55.6	4	14.8	3	11.1	3.8148	0.8768
X20	3	11.1	16	59.3	6	22.2	/	/	3.6667	0.96077
X21	4	14.8	9	33.3	10	37.0	4	14.8	3.4815	0.93522
X22	4	14.8	15	55.6	5	18.5	1	3.7	3.6667	1.03775
X23	5	18.5	16	59.3	4	14.8	/	/	3.8148	1.00142
X24	4	14.8	14	51.9	9	33.3	/	/	3.8148	0.68146
X25	7	25.9	17	63.0	3	11.1	/	/	4.1481	0.60152
X26	11	40.7	13	48.1	3	11.1	/	/	4.2963	0.66880
X27	6	22.2	12	44.4	7	25.9	2	7.4	3.7407	1.05948
X28	5	18.5	14	51.9	6	22.2	1	3.7	3.7778	0.93370
X29	9	33.3	12	44.4	3	11.1	2	7.4	3.9630	1.05544
X30	8	29.6	11	40.7	6	22.2	1	3.7	3.8889	1.01274
المعدل		24.0		49.6		19.24		4.56	3.8778	0.90246
ل	5		3							

من الجدول (2-3) اعلاه نلاحظ بأن أفراد العينة الذين اتفقوا بلغ معدل نسبتهم المئوية (73.68%) في حين كانت الاجابة بلا اتفق مقدارها (7.03%) اما بخصوص الأفراد المحايدون في اجاباتهم فكانت نسبتهم (19.24%) وبمعدل وسط حسابي مقداره (3.8778) ومعدل انحراف معياري مقداره (0.90246).

وهذا دليل على تقارب وجهات نظر الباحثين واتفقهم في الرأي حول صواب الوسائل المعتمدة من قبل منظماتهم وفعاليتها في التقليل من الاجهاد لدى العاملين لديهم.

تحليل متغيرات البحث

1 - تحليل الارتباط:

يوضح الجدول (3-3) الآتي مقدار الارتباط بين متغيري البحث (المنظمة المتعلمة) و (إدارة تقليل الاجهاد) ، وكما يأتي:

جدول (3-3) الارتباط بين متغيرات البحث

إدارة تقليل الاجهاد y	المنظمة المتعلمة x
ادارة تقليل الاجهاد	المنظمة المتعلمة
0.525**	

N= 27 عند مستوى معنوية

0.01

**تعني عند المستوى المعنوي

من الجدول اعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين المنظمة المتعلمة وإدارة تقليل الاجهاد وعند مستوى معنوية 0.01

2 - تحليل الانحدار:

لغرض قياس الأثر بين متغيرات البحث عمد البحث الحالي الى اجراء اختبار الانحدار واستخلص النتيجة الآتية:

الجدول (4-3) اثر المنظمة المتعلمة في تقليل الاجهاد

R ²	Df	إدارة تقليل الاجهاد		المتغير المعتمد
		B ₁	B ₂	المتغير المستقل
0.371	1-25	1.570 0.574	0.609	المنظمة المتعلمة

0.01 مستوى المعنوية

N= 27

تشير معطيات الجدول (4-3) اعلاه الى ان قيمة معامل (R²) بلغت (0.371) أي ان (37.1%) يعود الى المنظمة المتعلمة في تقليل الاجهاد للعاملين اما الباقي ومقداره (62.9%) فيعود الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والبالغة (14.729) عند مستوى معنوية (0.01) ومن تحليلات قيمة B والبالغة (0.574) وبدلالة قيمة t المحسوبة والبالغة (3.838) وهي اكبر من قيمتها الجدولة وبهذا تبين بأن هناك أثراً بين متغيرات البحث المنتخبة.

الاستنتاجات والتوصيات

أ - الاستنتاجات:

1. قبول فرضيات البحث.
2. بما ان المنظمة المتعلمة قادرة على تطوير قدرتها على التكيف والتغيير المستمرين لأن جميع اعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل، فهي اذاً قادرة على التقليل من الإجهاد الذي يصيب اعضاءها العاملين فيها.
3. من صفات المنظمة المتعلمة، العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط مما يساهم بشكل فاعل في تقليل الإجهاد لدى العاملين في المنظمة بشكل ملحوظ.
4. وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين المنظمة المتعلمة وتقليل الإجهاد لدى العاملين لديها من الناحية الإحصائية.

5. وجود تأثير معنوي بين المنظمة المتعلمة وإدارة تقليل الإجهاد من الناحية الإحصائية.
 6. كانت نسبة الإجماع لأفراد العينة كبيرة على تأثير المنظمة المتعلمة ودورها الكبير في التقليل من الإجهاد لدى الأفراد العاملين.
- التوصيات:

1. ضرورة اهتمام المديرين بموضوع الإجهاد لدى العاملين بحيث يبقى مستوى الإجهاد ضمن المستوى المتوسط والمقبول، وهذا يتطلب وعياً بطبيعة الإجهاد وأسبابه وآثاره وطرائق مواجهته والسيطرة عليه.
2. على المديرين ان يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من الإجهاد في العمل.
3. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول أسباب الإجهاد والضغط النفسي بكافة أبعاده ومصادره وآثاره من أجل تغطية العجز في الدراسات الميدانية حوله.
4. محاولة الإطلاع على الواقع الميداني في العالم المتقدم اليوم بخصوص مسألة الإجهاد وكيفية السيطرة عليه، من خلال إجراء ما يسمى بالمقارنة المرجعية مع الغرب للأفادة من تجاربهم في هذا المجال.

المصادر

- (1) السالم. مؤيد سعيد، 2005، "منظمات التعلم"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 2) Senge. P., 1990, "The fifth Discipline: the Art & practice of the learning organization", sage, New York.
- 3) Karash, R., (1994–2002), "learning – org Dialog on learning organization".<http://www.world.std.com>
- 4) peddler, M., Burgoyne & Boydell, T., 1991, "the learning company: A strategy for sustainable development", Mc – Graw Hill, New York.
- 5) Garvin, D., 1993, "Building learning organizations", Harvard Business Review, 71.
- 6) نجم. عبود نجم، 2008، "ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 7) Brooks, A.K., 1992, "Building learning organization: The individual culture interaction" Human Resource Development Quarterly, 3(4).
- 8) Mallet, L., 1995, "Organizational learning, coordination and incentive", European Journal, 5.
- 9) Knutson, K.A. Miranda, A.O., and washell C., 2005, "The connection between school culture and leadership social interest in learning organization", The Journal of individual psychology, 61(1).
- 10) Marsick, V.J, & Watkins, K.E, 1994, "The learning organizations: An integrative vision for HRD", Human Resource Development Quarterly, 5(4).
- 11) Alexiou, A., 2005, "A tale of the field: reading power and gender in the learning organization", studies in continuing Education, 27(1).
- (12) العلي. عبد الستار، قنديلجي. عامر، 2006، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان.

- 13) Jackson, S.E & schuler, R.S, (2001), "Turning knowledge in to business advantage", financial times, special section , part fourteen: mastering management. <http://www.rci.rutgers.edu>.
- 14) Marshall & cooper, 1979, "Executive under pressur", London.
- 15) سيزلاقي. اندرودي، ووالاس. مارك جي، 1991، "السلوك التنظيمي والإداء"، ترجمة: أحمد. جعفر ابو القاسم، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 16) Bee, H.L & Bjorklund. B.R, 2004, "the Journey of Adulthood, 4th ed, pearson Education, New Jersey.
- 17) راب، ماريل، 2008، "ادارة الأزمات والضغوط"، دار المعرفة للتنمية البشرية، مصر.
- 18) المغربي. كامل محمد، 1995، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 19) Mrityunjy. Banerjee, 1995, "organization Behavior", published by Burdwan university.
- 20) فتيحة. بن زروال، 2010، "الاجهاد على مستوى المنظمة المصادر والتأثيرات واستراتيجيات المواجهة"، دراسات نفسية وتربوية ، جامعة ام البواقي، العدد (4).
- 21) شيخاني. سمير، 2003، "الضغط النفسي"، دار الفكر العربي، بيروت.
- 22) هيجان. عبد الرحمن بن أحمد، 1998، "ضغوط العمل"، مركز البحوث والدراسات الإدارية، الرياض.
- 23) Carnegie. D, 1993, "comment domineer le stress et les soucis". Trad weyne, paris.
- 24) cooper. C.L & Marshall. J, 1978, "source of managerial and white collar stress", john wiley and sons, New York.
- 25) Youssef. G.S., 2005, "stress management" CAPSCU, Cairo.
- 26) حمداش. نوال، 2003، "الاجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية واستراتيجيات التعامل معه"، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 27) جبير. سارة زيف، 1999، "ادارة الضغوط من اجل النجاح"، مكتبة جرير، الرياض.
- 28) لوكيا. الهاشمي، 2002، "الضغط النفسي في العمل: مصادره وآثاره وطرق الوقاية"، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 29) يوسف. جمعة سيد، 2001، "النظريات الحديثة في تفسير الامراض النفسية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 30) Le Blanc. P, De Jonge, schaufeli. W, 2000, "Job stress and health in chmiel, N(ed), Black well publishers, oxford.
- 31) Bateman, 2002, "Management", McGraw-Hill, Boston.
- 32) Daft. R.L, 2000, "Management K Dryden press", fort worth.
- 33) Robbins, 2001, "Management", Prentice Hall, New Jersey.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
استمارة استبيان

السادة المشاركون في ملئ الاستمارة... المحترمون

تحية طيبة وبعد...

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على دور المنظمات المتعلمة في تقليل الإجهاد لدى العاملين لديها. وقد تمت صياغة هذه الاستبانة بطريقة تستلزم مساهمتكم الفعالة من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة فيها بشكل شفاف ينسجم مع واقع الحال. علماً بأن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم. ولكم منا جزيل الشكر والامتنان.

الباحثة

الدكتورة اسيل زهير رشيد التاك.
تدريسية في كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

أولاً/ بيانات عامة

❖ اسم المنظمة

❖ الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

❖ المنصب الوظيفي:

❖ الشهادة الحالية:

❖ مدة الخدمة بالمنظمة: من 5 - 10 ☐ 10 - 15 ☐ 15 - 20 ☐ 20 - 25 ☐ 25 - 30 ☐ 30 سنة فأكثر ☐

❖ العمر: 30 - 40 ☐ 40 - 50 ☐ 50 - 60 ☐ 60 - 70 ☐

70 - 60 ☐ 70 سنة فأكثر ☐

❖ الدورات التدريبية والتطويرية: نعم ☐ لا ☐

ثانياً. عوامل وأبعاد المنظمة المتعلمة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أ - عوامل التفكير المنظم						
1-	تشجع المنظمة عاملها على البحث عن طرق جديدة لتحسين اساليب العمل.					
2-	تشجع المنظمة عاملها على اعتماد التفكير المنظم في حل المشكلات.					
3-	تحفز المنظمة الافراد العاملين على تعلم كل شيء يخص العمل ويخص المنظمة.					
ب - الرقابة للذاتية						
4-	تعتمد المنظمة ثقافة تشجع الاعتماد على الذات في تنفيذ الاعمال.					
5-	تتبنى المنظمة فلسفة ادراك كل فرد لذاته خدمة لأهدافها.					
6-	تسعى المنظمة الى تطبيق فهم الذات ليكون منطلقاً للانفتاح على الآخرين.					
ت - الرؤية المشتركة						
7-	تحاول المنظمة بناء رؤية واضحة يشترك في بنائها معظم الأفراد العاملين فيها.					
8-	تعتمد المنظمة لغة الحوار لتعزيز التفاهم بين الادارة والأفراد الآخرين.					
9-	خلق الثقة المتبادلة بين الادارة والأفراد العاملين هي مسؤولية الجميع					
ث - العمل الفرقي						
10-	تسعى المنظمة الى تحقيق التكامل بين قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم عن طريق اعتماد العمل الفرقي.					
11-	تحرص المنظمة على اعتماد مبدأ التنوع في التخصصات عند تشكيل فرق العمل.					
12-	تخول المنظمة فرق العمل الصلاحيات الكاملة لتنفيذ الاعمال الموكلة لها.					
ح - النماذج الذهنية						
13-	تخطط الافكار الجديدة التي يقدمها الافراد العاملين بدعم ادارة المنظمة.					
14-	تساعد ادارة المنظمة الافراد العاملين فيها للتخلي عن الأساليب التقليدية في اداء العمل.					
15-	تحرص ادارة المنظمة على إشراك الافراد العاملين عند معالجة المشكلات المعتادة.					

ثالثاً - تقليل الاجهاد

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	احياناً	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	التغيير في الهيكل التنظيمي الحالي في المنظمة يسهم في تقليل الإجهاد.					
2-	تسعى المنظمة لتوضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.					
3-	تعتمد المنظمة استخدام الحوار المباشر بين الرئيس والمرؤوس في تقييم الأداء.					
4-	ترداد قدرة الفرد على التحمل والتغلب على الضغوط عندما يتمتع باجازات ويختار هواياته.					
5-	تهتم المنظمة بتنمية المهارات في مواجهة الإجهاد.					
6-	لا تعتمد المنظمة على البرامج التدريبية كوسيلة لتقليل الإجهاد الوظيفي.					
7-	تتبنى المنظمة ثقافة تعمل على ادارة وتقليل الاجهاد.					
8-	تلزم المنظمة نفسها باتخاذ الاجراءات التي تسهم في تقليل الإجهاد.					
9-	تسهم المنظمة في تعليم افرادها متى ينسحبون من المواقف خارج العمل ومتى يلجؤون الى مساعدة الآخرين.					
10-	تؤمن المنظمة بأن التزام الفرد تجاه وظيفته يرتبط بإدراكه لأهمية العمل مما يؤدي الى تقليل الإجهاد.					
11-	ان تقوية شخصية الافراد تحفظ له التوازن وتحصنه ضد ضغوط العمل.					
12-	تلعب جماعات الدعم في المنظمة دوراً كبيراً في تقليل الضغط والإجهاد.					
13-	تسعى المنظمة لتجنب زيادة العبء والغموض الوظيفي.					
14-	تحاول المنظمة وباستمرار السيطرة على حالات الضغط والتوتر حال حصولها.					
15-	تسعى المنظمة دائماً للإطلاع على الأساليب العالمية الحديثة في ادارة وتقليل الاجهاد.					