



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الموضوع:

دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل
دراسة حالة في وكالة موبيليس للاتصالات فرع بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

- السبتى لطيفة

إعداد الطالب:

- بحمة نوح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- مدوكي يوسف
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- السبتى لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- جودي سامية

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



الموضوع:

دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل
دراسة حالة في وكالة موبيليس للاتصالات فرع بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

- السبتي لطيفة

إعداد الطالب:

- بحمة نوح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- مدوكي يوسف
بسكرة	مشرفا	- أستاذ التعليم العالي	- السبتي لطيفة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- جودي سامية

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ نَفْسِهِ { لقمان :12})

وقال رسوله الكريم : من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل
أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به
من إتمام

هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه .

ثم أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من:

الدكتورة الفاضلة " كاميليا يزغش " حفظها الله وأطال في عمرها، لتفضلها
الكريم بالإشراف على هذه الدراسة ، وتكرمها بنصحنا وتوجيهنا حتى إتمام هذه
الدراسة.

كما تقدم بخالص الشكر

للأساتذة المحترمين "أعضاء لجنة المناقشة".

لأساتذتنا الكرام الذين رافقونا منذ بداية مشوارنا العلمي

لكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث.

إهداء

خرج الترمذي من حديث أبي أمامة -رضي الله عنه- عن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: "إن الله وملائكته وأهل السموات والأرض، حتى النملة في جحرها، وحتى الحوت في البحر، ليصلون على معلم الناس الخير"

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره
أو أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله
فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.
أهدي هذا العمل المتواضع إلى عائلتي القريبة و البعيدة التي لم تبخل علي يوماً بشيء.
بجمة نوح

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، دراسة حالة في وكالة موبيليس بسكرة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وجمع البيانات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 27 موظفا لدى الوكالة ، حيث تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ابراز أهمية الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بمختلف الأقسام المؤسسة.
الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، ضغوط العمل، وكالة موبيليس.

ABSTRACT

This study aims to understand the role of organizational communication in reducing work pressures. It presents a case study conducted at Mobilis Agency in Biskra. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted, and data was collected through a questionnaire distributed to a sample of 27 employees at the agency. The data was analyzed using SPSS software.

The study concluded with several findings, notably highlighting the importance of organizational communication in mitigating work pressures across various departments of the institution.

Keywords: organizational communication, work pressures, Mobilis Agency.

الصفحة	العنوان
	البسملة
	شكر و عرفان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
أ - د	المقدمة
الاطار النظري: الفصل الأول: ضغوط العمل	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: تعريف وتصنيفات ومراحل ضغوط العمل
10	المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل
11	المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل
12	المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل
13	المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل
14	المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل
15	المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل
16	المطلب الثالث: المصادر الوظيفية لضغوط العمل
16	المطلب الرابع: المصادر الخارجية لضغوط العمل
18	المبحث الثالث: نتائج ضغوط العمل
21	المطلب الأول: نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالفرد
22	المطلب الثاني: نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة
24	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بظواهر سلوكية أخرى
24	المبحث الرابع: استراتيجيات وسبل التعامل مع ضغوط العمل

24	المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات ادارة ضغوط العمل
25	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الفردية للتعامل مع ضغوط العمل
26	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
39	مقدمة الفصل
40	المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
40	المطلب الأول: نشأة الاتصال التنظيمي
40	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي
41	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
42	المبحث الثاني: مداخل الاتصال التنظيمي
42	المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي
43	المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي
43	المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي
43	المبحث الثالث: مقومات الاتصال التنظيمي وفعاليتة
44	المطلب الأول: عناصر الاتصال التنظيمي
46	المطلب الثاني: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي
47	خاتمة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
50	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها
51	المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة -
52	المطلب الثالث: عروض مؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة -
52	المبحث الثاني: الاطار المنهجي

53	المطلب الأول: متغيرات الدراسة
56	المطلب الثاني: عينة الدراسة وخصائصها
56	المطلب الثالث: أدوات الدراسة و الأساليب الاحصائية
57	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج
57	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
57	المطلب الثاني: عرض اتجاهات الآراء حول متغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
67	خلاصة الفصل
71	الخاتمة
74	قائمة المراجع

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
	درجات مقياس ليكارت الخماسي	
	فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي	
	نتائج تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري الاتصال التنظيمي و ضغوط العمل	
	توزيع العينة حسب متغير الجنس	
	توزيع العينة حسب متغير العمر	
	توزيع عينة حسب متغير المؤهل العلمي	
	توزيع العينة حسب متغير الخبرة	
	الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الاتصال التنظيمي	
	الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور ضغوط العمل	
	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	
	نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل من وجهة نظر الموظفين	
	نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور الاتصال الصاعد في تقليل صغوط العمل	
	نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور الاتصال النازل في تقليل صغوط العمل	
	نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور الاتصال الأفقي في تقليل صغوط العمل	

مقدمة

لقد أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي لاقت نجاحاً في ظل التحديات التي تواجهها تهتم بالدرجة الأولى بمواردها البشرية و كل ما يتعلق بها سواء مادياً أو معنوياً ، فالمورد البشري أصبح أغلى و أهم عنصر تمتلكه المنظمة والذي بدونه لا يمكن لها تحريك أو تسيير أي مورد آخر .

و يعد موضوع ضغوط العمل من المواضيع الحساسة التي أصبحت ادارة المنظمات توليها اهتماماً أكبر من ذي قبل ادراكاً منها بخطورة اثارها السلبية مقارنة بالاجيائية و التي تؤثر مباشرة على العامل باعتباره يقضي جزءاً كبيراً من وقته فيها و الذي بدوره يؤثر على المنظمة من خلال العديد من المؤشرات ، التي تمس صورة وسمعة المنظمة و التالي قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة .

يعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن جميع العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل ضمان تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم وهذا يدل على أن الاتصال يعتبر الوسيلة الاجتماعية التي يحقق الأفراد من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء، عملية الاتصال القائمة بين الأفراد تؤدي لنقل معلومات وآراء وأفكار ومشاعر وأحاسيس... الخ بين الأفراد والجماعات كما أن كفاءة الاتصال تعتمد أساساً على العديد من العوامل من أجل ضمان نجاحها مثل طبيعة العمل، دور الجماعات الرسمية وغير الرسمية، الوسائل المستخدمة في تنسيق الجهود... الخ، كما أن الاتصال يلعب دوراً أساسياً في تماسك الجماعة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

إن دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل هو محور هذه الدراسة التي سيركز فيها الباحث على أهمية الاتصالات التنظيمية في التقليل من ضغوط العمل .

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

- ما هو دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل في وكالة موبيليس للاتصالات فرع

بسكرة؟

تندرج ضمن التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- ما دور الاتصال المساعد في التقليل من ضغوط العمل؟

- ما دور الاتصال النازل في التقليل من ضغوط العمل؟

- ما دور أنواع الاتصال الأفقي في التقليل من ضغوط العمل؟

- ما مستوى ضغوط العمل في المؤسسة قيد الدراسة؟

الدراسات السابقة

حسب اطلاعنا، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث بشقيه " الاتصال التنظيمي ودوره في التقليل من ضغوط العمل" سوف نتطرق في هذا الجزء الى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تعرض البعض منها لموضوع ضغوط العمل والبعض الآخر للاتصال التنظيمي

1- شارف خوجة مليكة بعنوان: "مصادر الضغوط المهنية لدى المرشحين الجزائريين" (دراسة مقارنة بين المراحل التعليمية الثلاثة : ابتدائي، متوسط، ثانوي)، رسالة لنيل درجة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

الاشكالية: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مدرسي التعليم الابتدائي و مدرسي التعليم المتوسط و التعليم الثانوي لمصادر ضغوط العمل؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مصادر ضغوط المهنية لدى معلمي المراحل التعليمية الثلاث.
- معرفة الفروق بين مدرسي المرحل التعليمية الثلاثة.

نتائج الدراسة:

- لا توجد فروق بين مدرسي المراحل التعليمية الثلاثة لمصادر الضغوط المهنية.

2- مانع صبرينة بعنوان: " ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين مع دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد والتسيير لجامعة الحاج لخضر بياتنة" رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

الاشكالية: ما مدى تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة الجامعيين؟

أهداف الدراسة

- تحديد مستوى ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بياتنة
- تحديد إلى أي مدى يصل إليه تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة .
- التعرف على نماذج ومصادر وآثار ضغوط العمل على أداء الأساتذة .

- التوجه بأداء الأساتذة نحو الأفضل من خلال إدارة ضغوط العمل التي يواجهونها

نتائج الدراسة:

- من أهم مصادر ضغوط العمل للأساتذة المستجوبين: عبء العمل، صراع وغموض الدور، قلة فرص التطور والتقدم المهني، طبيعية العمل وتوتر في العلاقات، انخفاض الراتب الشهري.
- تعدد أدوار الأستاذ الجامعي تؤثر سلبا على أدائه.
- أداء الأستاذ الجامعي متوسط نسبيا مقارنة بمستوى الضغوط المرتفع التي يتعرض لها وبالتالي هناك علاقة عكسية بين مستوى الأداء ومستوى ضغوط العمل .

3- فاطمة بن عليان السفيناني بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقاته بأسلوب إدارة الصراع

مع دراسة حالة أعضاء إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.

الاشكالية: ماعلاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المنظمة لدى إدارة التربية و التعليم بمحافظة جدة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة محل الدراسة و انعكاسات ذلك على فعاليتها.
- الكشف عن العلاقة التي تربط بين المتغيرين
- التعرف على الفروق الدالة إحصائيا لأسلوب إدارة الصراع و متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي و اسلوب إدارة الصراع.
- لا توجد فروق دالة إحصائيا لاسلوب إدارة الصراع و متغيرات الدراسة

4- ذياب سعد جبير المطرفي بعنوان: " فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاته لدى مديري

المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

الاشكالية:

ما درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري.
- الكشف عن الفرق بين إجابات المعلمين اتجاه فاعلية أساليب الاتصال الإداري

نتائج الدراسة:

- أفراد العينة موافقون بشدة على درجة فاعلية أسلوب الشفافية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة .
- أفراد العينة موافقون بشدة على فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة وعي المقابلة المباشرة بين المدير و المعلم.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب السابقة: سنوات الخبرة، سنوات العمل مع المدير الحالي
- هناك العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال.

نموذج و فرضيات الدراسة:

متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة على متغيرين هما:

المتغير المستقل: الذي هو الاتصال التنظيمي و يعتبر الاتصال التنظيمي العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة. ويتم تناوله من خلال أبعاده

-الاتصال الصاعد

-الاتصال النازل

- الاتصال الأفقي

المتغير التابع: تعتبر ضغوط العمل من المظاهر التي لا يمكن تجنبها في المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين و لكن بدرجات متفاوتة، والتي تكون نتيجة عوامل ومصادر متعددة يجب التعرف عليها لأنها تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك من أجل تبني الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها والتعامل معها.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

يرتبط مستوى الاتصال التنظيمي في المنظمة بمستوى ضغوط العمل التي يشعر بها العمال.

الفرضيات الفرعية

- 1- يرتبط مستوى ضغوط العمل بمستوى الاتصال الصاعد في المؤسسة قيد الدراسة .
- 2- يرتبط مستوى ضغوط العمل بمستوى الاتصال النازل في المؤسسة قيد الدراسة .
- 3- يرتبط مستوى ضغوط العمل بمستوى الاتصال الأفقي في المؤسسة قيد الدراسة .
- 4- يرتبط مستوى الاتصال التنظيمي في المؤسسة في المنظمة بمستوى ضغوط العمل التي يشعر بها العمال.

منهجية الدراسة

من أجل الوصول الى أهداف البحث والإحاطة بجوانب موضوع " دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل " سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على وصف الظاهرة المدروسة والإجابة على الاستفسارات التي تثير موضوع البحث من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة. ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغة العربية والأجنبية التي تتمثل في الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، الملتقيات، المجلات، المكتبة الالكترونية، بغية إثراء الموضوع وإعطاء مصداقية أكثر. كما سيتم الاعتماد على الاستبيان في الدراسة التطبيقية .

ولدراسة موضوع الإشكالية والتحقق من الفروض سيتم تقسيم البحث الى ثلاث فصول:

يناقش الفصل الأول بعض النواحي الأساسية لضغوط العمل التي يجب التعرف عليها، حيث ينقسم هذا الفصل الى أربعة مباحث المبحث الأول يتكلم عن مدخل مفاهيمي لضغوط العمل ومراحلها وتصنيفاته ، والمبحث الثاني يحتوي على مصادر ضغوط العمل، أما الثالث يتحدث عن نتائج ضغوط العمل والرابع عن استراتيجيات وسبل التعامل معها.

أما الفصل الثاني يبحث عن الاتصال التنظيمي ويحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي و المبحث الثاني عن مداخل الاتصال التنظيمي أما الثالث عن مقومات الاتصال التنظيمي وفعاليتيه . ثم الفصل الثالث الذي عبارة عن دراسة ميدانية حيث سأتناول فيه دراسة حالة في وكالة موبيليس للاتصالات فرع بسكرة.

تصميم البحث

هدف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل . أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة تتمثل في:

- معرفة ماهية ادارة فرق العمل ومصادرها ونتائجها وسبل التعامل معها.
- معرفة مستوى ضغوط العمل في المؤسسة قيد الدراسة.
- معرفة ما هي الاتصال التنظيمي بأبعاده ودوره في التقليل من ضغوط العمل في المؤسسة قيد الدراسة.

- معرفة مستوى الاتصال في المؤسسة

- الخروج بنتائج و اقتراحات بشأنها افادة المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

دراسة دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل، من خلال أبعاد الاتصال التنظيمي، حيث يلعب الاتصال التنظيمي دور كبير في تنظيم العمل وتقسيم الضغوط و التقليل منها ومن اثارها السلبية على الموظفين وضمن استمرارية السير الحسن للعمل مع راحة العمال وفق استراتيجيات للتعامل مع الضغوط .

الفصل الأول: الإطار النظري لضغوط العمل

أصبحت ضغوط العمل من أهم المشاكل أو المعوقات التي تعترض عمل الأفراد في المنظمة ، اذا تزايدت في الآونة الأخيرة الدراسات و البحوث التي اهتمت بهذا الموضوع نظرا لأهميتها و تأثيرها على العامل و المنظمة على حد سواء، وتختلف طبيعة هذه الضغوط فمنها الايجابية ومنها السلبية ، هذه الأخيرة هي التي لاقى اهتمام أغلبية الباحثين ، وعموما لكل ضغوط عمل عناصر أو عوامل تتفاعل فيما بينها لينتج عنها ضغط العمل .

المبحث الأول: تعريف تصنيفات و مراحل ضغوط العمل

سنتناول في هذا المبحث كل من : التعريف بضغط العمل ، تصنيفاتها ، وكذا مراحلها

المطلب الأول: تعريف ضغوط العمل

" تمثل ضغوط العمل جزءا لا يتجزأ من حياتنا اليومية و تكون ضارة فقط عندما تكون شديدة جدا أو عندما تكون دائمة، و كلنا يحتاج إلى أن يتعلم كيف يتعايش معها فهي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقدته توازنه و لكي يستعيد ذلك التوازن فإنه يبذل محاولات للتكيف معها وتظهر عليه بعض الأعراض أثناء تلك المحاولات " (حاد، 1996، صفحة 86)

" تجربة ذاتية تحدث اختلال نفسيا أو عضويا لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه" (أندرو و والاس، 1991، صفحة 180)

"عبارة عن قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة و تؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد" (حنفي، قحف، و بلال، 2002، الصفحات 181-182)

"عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد و تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد" (حمود، 2002، الصفحات 76-78)

"ظاهرة طبيعية لا يمكن للإنسان تجنبها دائما خاصة وأن للضغط وجهان ، أحدهما إيجابي مفعم بالطاقة والإنتاجية والآخر سلبى هدام للصحة الفردية والتنظيمية و يتشكل هذا الضغط كظاهرة أو حالة نفسية و مادية يتعرض لها الأفراد" (حمداش، 2004، الصفحات 94-95)

"هي ظروف وأحداث ومواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلبا على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتنعكس بدورها على صحتهم العقلية والجسدية أو كليهما معا" (الكبيسي، 2005، صفحة 10)

"المثيرات النفسية والسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، و تحول دون أدائه بفعالية" (راشد، 1992، صفحة 74)

" تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية، وقد يؤدي إلى اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الإنحراف عن الأداء الطبيعي، أو يؤدي إلى حفزه لتحسين الأداء" "بأنها مجموعة المثيرات المتواجدة في بيئة العمل، والتي تنتج عنها مجموعة ردود الأفعال، والتي تظهر على سلوك الأفراد في العمل، أو حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم أعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (طه، 2007، صفحة 596)

اذن نستخلص أن ضغوط العمل هي عبارة عن مؤثرات موجودة اما في بيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية أو يتميز بها العامل نفسه والتي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على الفرد العامل من جهة والمنظمة من جهة أخرى .

المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل

أولاً: حسب مستوى الحدة

يمكن تقسيم الضغوط إلى أربعة فئات هي الضغوط الجيدة: وهي التي تحفز الفرد وتجعله يتحدى المواقف، والضغوط السيئة: وهي الأشياء التي تجعل الفرد يشعر بالاستنزاف والإحباط، والضغوط الزائدة: وذلك عندما تكون أعباء العمل أكبر من أن يستطيع الفرد إدارتها والتعامل معه، والفئة الرابعة الضغوط دون المستوى: وذلك عندما يكون العمل محدودا بدرجة كبيرة بما يؤدي إلى استثارة السأم أو الملل وذلك فليس من الضروري أن تنتج الضغوط عن زيادة الأعباء فقط فيمكن أن تنتج عن محدودية العمل ووفرة الوقت.

ليس كل الضغوط سيئة بل قد تكون مفيدة ومحفزة وجيدة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل بها الفرد،

وذلك عندما تكون هذه الضغوط معتدلة، حيث نجد أنها تحفز الفرد للعمل و الإنتاج ومثال ذلك النجاحات التي تحققها الأفراد في مجال التجارة والدراسة والرياضة حيث نجد إن التحدي والرغبة في النجاح تكون محفزا قويا بالرغم من أنها نوع من أنواع الضغوط. أما إذا تجاوزت هذه الضغوط لمستوى معين بحيث تكون حادة أو سيئة غالبا في حياة الفرد فإنها تكون ضغوط سلبية ضارة سواء على المنظمة أو الفرد . (الصيرفي، 2007، صفحة 320)

ثانيا: على مستوى النتائج

1- **ضغوط العمل الايجابية:** وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها ، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل لعدد من هذه الضغوط مثل اجتياز اختبار ما أو دورة تدريبية أو أن يحوز رضا رئيسه المباشر . وقد أوضح الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة ، حيث أن الهدف من أيجاد وظيفة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كمنبه أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل . (فليه و السيد، 2005، صفحة 307)

2- **ضغوط العمل السلبية:** وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية اتجاه قضايا العمل. ويستطيع المدير أن يدرك مؤشرات الضغوط السلبية ويتعرف على مدى تأثيرها على العاملين وبالتالي يساعدهم على كيفية التعامل معها أو التخفيف منها . (طه، 2007، صفحة 596)

ثالثا: على مستوى الشدة و الاستمرارية

قسمت الضغوط إلى:

1- **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن

مضايقات صادر عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2- **الضغوط المتوسطة:** تمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية

أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

3- **الضغوط المضاعفة:** وهي التي تستمر لأسابيع و أشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من

العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز

رابعا: على مستوى طبيعة المصدر

حيث قسمها معظم الباحثين الى :

1- **ضغوط العمل التي يكون مصدرها البيئة الخارجية للمنظمة** بما فيها البيئة الخارجية العامة والخاصة.

2- **ضغوط العمل التي يكون مصدرها الفرد العامل نفسه** وما يمتلكه من مهارات وقدرات لأداء المهام وكذا نمط

وطبيعة شخصيته اتجاه العمل وتحمل الضغوط.

3- ضغوط العمل التي يكون مصدرها البيئة الداخلية للمنظمة وما تتميز به من متغيرات تنظيمية سائدة فيها وتأثيرها على أداء العامل .

4- ضغوط العمل التي يكون مصدرها الوظيفة نفسها والتي تختلف فيها نسبة الشعور بالضغط وهنا بحسب طبيعتها، صعوبتها أو سهولتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، مدى توفر المعلومات للقيام بها، مدى تداخلها مع الوظائف الأخرى .

خامسا: على مستوى النطاق

قسمت ضغوط العمل إلى:

1- **ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

2- **ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها.

المطلب الثالث: مراحل ضغوط العمل

أولاً: مرحلة التعرض للضغط

يطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر وتبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير معين سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط إن هذه المرحلة يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه بإفراز هرمون من الغدد الصماء ويترتب عليها ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

ثانياً: مرحلة رد الفعل

إن هذه المرحلة يجهز فيها الجسم نفسه لمواجهة التهديد أو التحدي الذي يريكه بإفراز هرمون من الغدد الصماء ويترتب عليها ضربات القلب وزيادات معدل التنفس وزيادة نسبة السكر في الدم.

تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في مرحلة التعامل مع التغيرات، ويأخذ رد الفعل أحد اتجاهين: إما بالمواجهة أو الهروب وذلك في محاولة للتغلب عليها والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود الفرد إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل إلى الضغوط . (الكريم و النقيب، 2002، صفحة 15)

ثالثا: مرحلة المقاومة

عند التنبيه يستجيب الجسم بإفراز الهرمون من أجل رفع نسبة الكوليستيرول في الدم لتوفير الطاقة التي يحتاجها الجسم من أجل الاستجابة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما يحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد إلى المرحلة التالية . (المعاشر، 2009، صفحة 16)

رابعا: مرحلة الإنهاك و الإرهاق

تظهر هذه المرحلة إذا لم يستطع الفرد التغلب على مسببات الضغط واستمر يعاني منها فترة طويلة ، فان طاقة الجسم على التكيف تصبح منهكة ومجهدا، وتضعف وسائل الدفاع والمقاومة وتعتبر هذه المرحلة حادة وخطيرة وتشكل تهديدا لكل من الفرد والمنظمة .

و يستدل على الوصول إلى هذه المرحلة من خلال بعض المظاهر والآثار من أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الإنجاز، التفكير في ترك الوظيفة، الإصابة بأمراض نفسية مثل النسيان المتكرر والسلبية واللامبالاة والاكنتاب، الإصابة بالأمراض العضوية مثل قرحة المعدة والسكري وارتفاع ضغط الدم . (المعاشر، 2009، صفحة 16)

المبحث الثاني: مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر أو مسببات ضغوط العمل في المنظمة، حيث تباينت الآراء في معرفتها وتحديدتها بدقة، وهناك من صنفها الى ثلاث مجموعات تنظيمية، فردية ووظيفية

المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل

يقسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مصادر ضغوط العمل التنظيمية إلى عدة عوامل، والتي يمكن الإشارة إليها، والتطرق إليها فيما يلي:

1- الإضاءة:

فالإضاءة الجيدة تعين الفرد على رفع مستوى إنتاجيته وبذل مجهود أقل، و تسبب الإضاءة

السيئة شعورا بالانقباض في نفوس الآخرين وزيادة التعب و الأخطاء ، و توفر الإضاءة الجيدة في العمل يعني تقليل إجهاد العين فمقدار الجهد للعين يتناسب مع شدة الإضاءة، فالإضاءة الجيدة تعني الإضاءة التي لا تجهد العين و اذا تعرضت حاسة البصر إلى زيادة أو نقصان في شدة الإضاءة فإنها تحدث نوعين من الضغوط هما الضغط البصري و الضغط العصبي . (جميل، 1980، صفحة 03)

2- الضوضاء:

غالبا ما يلاحظ في الأماكن التي تكثر فيها الضوضاء أن العاملين يشعرون بسرعة و يتميزون عن الآخرين بنوع من العصبية لأمر بسيطة جدا، لذلك تلعب الضوضاء دورا كبيرا في التأثير على وظائف الجهاز العصبي بشكل عام مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة في الأخطاء عند أداء

الواجب، لذا يمكن القول أن الضوضاء تخفض الإنتاجية وتسيء إلى نوعيتها و أنها تتطلب زيادة في الإرادة و الانتباه والجهد العقلي والتوتر العضلي.

3- التهوية:

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد ونشاطه وسلوكه عموما، و تبين أنه إذا زادت سرعة حركة

الهواء إلى 147% قدما في الدقيقة فإن راحة العمال و كفايتهم تزداد كما تبين من خلال الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضجر والضييق والتفكير في ترك مكان العمل و أن الآثار الضارة لسوء التهوية لا إلى تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء . (قحف، 2001، الصفحات 197-198)

4- فترات الراحة:

تعد قلة فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها أو انعدامها من مصادر ضغوط العمل و التي تؤدي مباشرة بالعامل للاجهاد و الاصابة أحيانا بالاغماء في مكان العمل .

5- الحرارة:

تعد درجة الحرارة في مكان العمل عاملاً مؤثراً في صحة العاملين، فارتفاعها عن الحد المعتاد يؤثر في الحالة المزاجية ويزيد من الشعور بضغوط العمل والعصبية والتوتر، أما من ناحية صحية فهي تؤثر على جهازه التنفسي وقلبه، أما إذا انخفضت عن الحد المعتدل فهذا أيضاً يؤثر على صحة الفرد ويسبب له أمراضاً كإنفلونزا وغيرها وهذا يجعله عاجزاً عن العمل في أحسن حال . (عقيلي، 2005، صفحة 582)

6- ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا لم تضبط جيداً، فزيادتها يسبب ارتفاع نسبة الأخطاء والحوادث وكثرة الغيابات في العمل بسبب الإرهاق والاجهاد أو التأخير عن الحضور للعمل وعدم اتمام واجباته المهنية كرد فعل سلبي لهذه الزيادة .

7- الأجور والحوافز:

تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد للمنظمات المختلفة وعلى الأجر يتوقف المركز والمكانة للفرد بين زملائه في العمل وباعتبار الأجر من أهم البواعث المالية التي يتم عن طريقها إشباع الحاجات الأساسية للأفراد اللازمة للمحافظة على بقائهم واستمراريتهم في عطاءهم للعمل، و عدم كفاية الأجر يعتبر من أهم مصادر الضغوط التي تواجه الفرد في عمله، إذ يترتب عليها أن يصبح

الفرد شارد الذهن و التفكير نحو كيفية إشباع حاجاته من أجر غير كاف مما يؤدي إلى التأثير السلبي على الحالة النفسية للفرد الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع معدل دوران وترك العمل و ما ينتج عن ذلك من عدم استقامة و انتظام برامج التصنيع نتيجة لعدم استقرار أحوال العاملين مما يكون له مردود سلبي على ناتج أعمال المنظمات المختلفة . (قحف، 2001، الصفحات 201-202)

8- الأمان الوظيفي:

إن أحد مصادر ضغوط العمل التي تزايد الاهتمام بها في بداية السبعينات هو الأمان الوظيفي و يرتبط الأمان الوظيفي بمدى وجود فرص مناسبة للترقية إلى مناصب أعلى و مدى عدالة الأسس التي يعتمد عليها في الترقية بالإضافة إلى معوقات الطموح وعدم التأكد من المستقبل المهني و التغيير

الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد و تشير الدراسات إلى أن وجود فرص مناسبة للترقية في المستقبل يترتب عليه رفع معنويات الأفراد و انخفاض معدل الدوران والغياب والتأخير و ارتفاع الإنتاجية و الرضا الوظيفي. (قحف، 2001، صفحة 203)

9- الهيكل التنظيمي:

إن موقع الفرد داخل التنظيم هو المحدد لنوع مسببات ضغوط العمل الذي يتعرض لها، كما أن شكل الهيكل التنظيمي والمركزية الشديدة والإفراط في التخصص، وتقسيم العمل ونطاق الإشراف غير الملائم و الاعتماد الزائد بين وحدات المنظمة من العوامل المسببة للإجهاد المهني و لا أي تغيير غير محضر له، ومعلن عنه من قبل المسؤولين عليه داخل التنظيم يولد لدى العاملين حالة من عدم الاستقرار والشك والتخوف والمقاومة، و تتميز أربعة جوانب أساسية ترتبط بالتغيير ضمن الهيكل التنظيمي و هي التغيير التكنولوجي والتغيير التنظيمي والتغيير في الواجبات الوظيفية و التغيير الانساني

10- الهيكل الإداري:

يمثل الهيكل الإداري للمنظمة الهيكل العام الذي تتفاعل في نطاقه كافة الموجودات و الاحتياجات، فإذا كان الهيكل الإداري يتصف بالجمود والتحجر و عدم قابليته للتكيف مع المتغيرات، فإنه من المتوقع حدوث حالة انفصام بين الفرد ووظيفته وبينه و بين طموحاته في الترقى و الاستمرار في العمل، و من ثم يرتفع معدل دوران العمالة الدال على عدم رضا وتوتر و ضغط، أما إذا كان الهيكل الإداري يتصف بالتقادم و عدم مسابته للعصر فإنه بالطبع لا يصلح للتكيف مع الجديد في عالم الإدارة و مع المخترعات وقد يتصف الهيكل الإداري بالاهتراء والتفكك والتفكك و التحلل الناجم عن غياب المسؤولية و ميوعة الاختصاصات و عدم المحاسبة و تعدد السلطات فضلا عن سيطرة تنظيماتها غير الرسمية المعارضة، كما قد يؤدي إصابة الهيكل الإداري بالتضخم وازدياد أحجام الوظائف و تنوع الاختصاصات و ارتفاع أعداد العاملين إلى وقوع كل منهم في أسر البطالة المقنعة، كما يؤدي عدم الاختصاصات و التعارض و الازدواجية و التداخل إلى زعزعة الثقة في المنظمة و إلى زيادة تكاليف التشغيل وإلى تدني الدخل، و من ثم عدم رضا العاملين على كافة مستوياتهم بالمنظمة، و بالتالي إلى ضغوط متباينة و متفاوتة على المدير أو متخذ القرار الإداري . (حمداش، 2004، الصفحات 35-37)

المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل

أولاً: الإدراك

عملية الضغط تحدث في المواقف التي يدرك فيها الفرد أن قدرته لمواجهة مطلب معين تمثل عبئاً كبيراً عليه فتنعدم عمليات الإدراك للمواقف الضاغطة على السن والخبرة والحالة النفسية والسلوكية للفرد في تلك اللحظة .

ثانياً: نوع شخصية الفرد

يختلف نظرة الأفراد بالمنظمة إلى العمل باختلاف شخصياتهم فمنهم من يحب للعمل ومكره عليه وملتزم ومن يأخذ بجدية المهام إلى غيرها ، كل هذه الفئات تتباين فيما بينها من حيث سلوكها وردود أفعالها تجاه المؤثرات التي تتعرض لها في حياتها ، فالمنظمات تحرص عند توظيفها للأفراد على التأكد من وجود سمات محددة تتلاءم والعمل الذي سيكلف به الشخص وقد توصلت الدراسات إلى أن الشخصية العدوانية أكثر احتمالاً من أن تكون عرضة للضغوط من غيرها والشخصية القلقة تكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض البدنية والنفسية من الشخصية الهادئة. (قحف، 2001، صفحة 192)

ثالثاً: القدرات و المهارات و الخبرات

تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له . (بلال، 2005، صفحة 51)

رابعاً: مستوى الثقة في النفس

نجد انه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد ومتطلبات العمل ازدادت ثقة الفرد بنفسه فلا يشعر بضغط وتوتر النفسي في حين أن الفرد الذي يفتقد شعور الثقة بالنفس يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوع من التحدي ويكون أكثر عرضة لضغوط العمل .

خامساً: عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات الوظيفة

وتميل المنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ الشكل البيروقراطي المقيد بلوائح و إجراءات رسمية، والمعتمد على نظم إشراف متشددة، والمرتكز على سياسات رشيده وموضوعية لا تأخذ في الحسبان الاعتبارات

الشخصية، ويتعارض ذلك عبادة مع رغبة العاملين في التصرف بحرية ومع حاجاتهم للنمو وتأكيد الذات، ويلقى ذلك التعارض ضغوطا نفسيا على العاملين .

سادسا: عامل الوقت

إن الوقت هو الفترة الزمنية المحددة للقيام بعمل رسمي منجز ضمن إطار الخصائص التالية (السرعة ، الجهد، التكلفة، الإتقان) وسوء إدارة الوقت يعتبر من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى الضغط المهني، إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان المهام، أما يعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم هذا الوقت أثناء العمل .

المطلب الثالث: المصادر الوظيفية لضغوط العمل

1- صعوبة العمل:

تسبب صعوبة العمل شعور الفرد بعدم التوازن، وترجع صعوبته أما لعدم معرفة الفرد لجوانبه، أو لعدم فهمه لهذه الجوانب، ويلعب المشرف ونظام الإدارة دور هام في هذا المجال . فعدم وجود بطاقات وصف يقوم بها المشروع باطلاع الأفراد عليها ، وعدم شرحه لها يعظم من شعور الفرد بصعوبة العمل . وقد ترجع صعوبة العمل أحيانا إلى أن كمية العمل أكبر من نطاق الوقت الخاص بالأداء أو أكبر من القدرات المتاحة للفرد .

2- عبء الدور:

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن الزيادة أو الانخفاض في الدور الذي يكلف به الموظف ، وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته أو تكون الزيادة كتكليف الموظف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية أو مهارات علمية عالية لا يملكها. أما انخفاض عبء العمل فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتمامه . وقد يتجسد عبء الدور في اتجاهين هما زيادة عبء الدور و انخفاض عبء الدور، فبالنسبة للاتجاه الأول المتمثل في زيادة عبء الدور فهموا ما عبء كمي إذ يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير. أو عبء كيمي ينتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة . ان انخفاض عبء الدور يقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب طاقته وقدراته واهتماماته، فالعامل على حبط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة . (عقيلي، 2005، صفحة 600)

3- صراع الأدوار:

وينشأ عبادة صراع الدور عندما يطلب من الفرد العديد من الوظائف المتعارضة مع بعضها البعض وهو من الأسباب الكامنة للضغط ويظهر إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور والتوقعات المرتبطة بالدور، فقد يطلب من الموظف العمل ساعات طويلة مما يتعارض مع دوره كرجل أسرة أو قد يطلب منها محابة بعض الأقارب أو الأصدقاء مما يتعارض مع دوره الرسمي في التعامل الموضوعي مع الجميع وهذا يولد عند الموظف توترا أو اضطرابا .

4- غموض الدور:

و يعني غموض الدور نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم عنه حالة من عدم التأكد والتوتر، فالشخص في هذه الحالة ربما لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه أو ربما يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله. (قحف، 2001، صفحة 188)

المطلب الرابع: المصادر الخارجية لضغوط العمل

تتمثل أهم الضغوط الخارجية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات الصحية

في:

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات السياسية والقانونية، إذ يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى شعور الأفراد بالضغط.
- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية: يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم إلى شعور الأفراد بالضغوط النفسية.
- الضغوط المرتبطة بالتطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في قطاع الصحة وحدة المنافسة وشدتها خاصة عند موظفي القطاع الخاص .
- نقص مستلزمات العمل وعجز الموردين في كثير من الأحيان في توفير أدوات العمل يولد ضغطا لدى العمال
- تنوع متطلبات وحاجات سوق الصحة، وكذا اختلاف طبائع وتصرفات المرضى يولد المزيد من الضغوط على العمال بالمؤسسات الصحية . (بنات، 2010، الصفحات 15-18)

المبحث الثالث: نتائج ضغوط العمل

المطلب الأول: نتائج ضغوط العمل على الفرد

أولاً: النتائج الايجابية

- الشعور بالسعادة والإثارة ، الرغبة في مساعدة الآخرين، والتعاطف معهم، فهم من حولك بصورة سهلة، الهدوء، والقدرة على التحكم في الأمور، والثقة في النفس، القدرة على الإبداع والتأثير وارتفاع الكفاءة، صفاء الذهن والتفكير، والقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة ، والجدية في العمل و زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية ومستوى الرضا بين العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي في الحياة العملية وتحقيق أداء متميز.
- تعزيز وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين .
- زيادة احساس الفرد بالتحدي .
- زيادة مهارات العاملين العملية ورفع كفاءتهم في أداء الأعمال الموكلة اليهم .
- اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة للعاملين في المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل .
- زيادة تركيز الفرد في عمله ونتائجه فقد يؤدي الخوف من الفشأ نتيجة ضغوط العمل الى زيادة تركيز الفرد في عمله وبالتالي يقلل من الأخطاء . (الدعالة، 2006، صفحة 76)

ثانياً: النتائج السلبية

- النتائج العضوية الجسدية

وهي تلك التي تظهر على البدن ، مثل اضطرابات في ضربات القلب ، ضيق في التنفس ، وورم في الحنجرة، جفاف الفم ، واضطرابات في المعدة ، وعسر الهضم، اضطرابات في عملية الإخراج وميل زائد للإخراج ، وانتفاخ المعدة ،الشد العضلي خاصة في الفك، إحكام قبضة اليد وتحذب الأكتاف، وآلام في العضلات و الشد العضلي ، القلق وكثرة الحركة وعض الأظافر وهز الأقدام ، وارتعاش اليد . (ماهر، 2000، الصفحات 407-411)

- النتائج النفسية

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية ، التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقته بالآخرين، ومن أهم تلك الأعراض الحزن، الكآبة ، الشعور بالقلق ، فقدان الثقة بالغير ، النظر إلى المستقبل بتشائم ، النسيان المتكرر ، التردد، اللامبالاة . (طه، 2007، صفحة 593)

- النتائج السلوكية

ينتج عن التعرض المستمر للضغوط تغيرات سلبية في سلوكهم مثل التعامل مع الموقف بكل برود ، الهروب من الموقف، العدوانية في التعامل ، استهلاك الطعام بشراهة ، فقدان الشهية وعدم الرغبة بالطعام ، ارتفاع معدلات التدخين (لدى المدخنين) و اللامبالاة في كل شيء (الصيرفي، 2007، صفحة 341)

المطلب الثاني: نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة

- تتجسد نتائج ضغوط العمل على المنظمة في مجموعة من المشاكل و الاثار السلبية وتتمثل في :
- زيادة التكاليف المالية الناتجة عن التأخر عن العمل والإصابات وحوادث العمل وزيادة معدل دوران العمل و انخفاض الروح المعنوية للعاملين والاستياء من جو العمل .
 - انخفاض في الكفاءة والإنتاجية والفعالية التنظيمية وانخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين .
 - ان المدير الذي يكون تحت وطأة الضغوط أو الرئيس أو مسؤولي الادارات قد تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات التي تخص العاملين والمنظمة ككل . ذ
 - عدم مقدرة العامل على التكيف مع ضغوط العمل ينعكس ذلك على سلوكه و ادائه و الاداء الكلي للمنظمة .
 - ارتفاع مستوى ضغط العمل يؤدي بالعامل الى التأخر عن عمله أو الغياب أو حتى الانسحاب، وهذه الأنماط السلوكية تؤثر مباشرة على انتاجية المنظمة .
 - ارتفاع مستوى ضغوط العمل يؤدي الى زيادة تكاليف في مختلف المجالات نتيجة بعض التصرفات و السلوكيات الممارسة من طرف بعض عاملها نتيجة هذه الضغوط : كتكاليف العلاج، والحوادث المهنية وتعطيل الالات و الأجهزة، وتكاليف الاستخدام السيء للمواد الخام (سلطان، 2003، صفحة 219)

المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بظواهر سلوكية أخرى

أولاً: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي

تعبير العامل عن مشاعره وأحاسيسه تجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه ومن سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل الداخلية و الخارجية بوجه عام فضلاً عن هيكل شخصيته ويعبر كذلك عن السعادة التي يشعر بها العامل نحو عمله .

فكلما كان تصور العامل أن عمله يحقق له إشباعاً في حاجاته ورغباته وطموحاته كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله، أما إذا كان عمله أو الظروف المحيطة به تسبب له نوعاً من ضغوط العمل فإن هذا يؤثر سلباً على العامل ويكون مكلفاً جداً للمنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فقد أشارت العديد من الدراسات و البحوث على وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للعاملين. (حرور، 2011، صفحة 52)

ثانياً: علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عنه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه المرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية .

لقد اختلفت الآراء حول إيجاد طبيعية العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل و الانتماء أو الولاء التنظيمي فهناك من توصل إلى أن ضغوط العمل هي نتيجة سلبية للولاء التنظيمي، ذلك أن الضغوط تنشأ نتيجة إصرار العامل على البقاء في منظمته رغم وجود فرص أفضل خارج المنظمة .

وهناك من توصل إلى أن لانخفاض ضغوط العمل دور في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين

عموماً اختلفت نتائج الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة هذه العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالولاء التنظيمي . (العتيبي، 2008، صفحة 41)

ثالثاً: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله وهو ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما .

ومادام العامل هو المحرك الأساسي غي لنجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يقدمه لهذه المنظمة ومن خلال إدارة الموارد الأخرى لها ، فإن أي خلل يصيبه داخل بيئة المنظمة أو من خلال الظروف المحيطة بالعمل كضغوط العمل يسبب له معاناة قد تكون جسدية أو معنوية أو معا وهذا سيؤثر مباشرة على أدائه ومن ثمة على أداء المنظمة ككل ، ويعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء وعلى مدى إدراك وشعور وتفسير العامل لهذه الضغوط . (عشوي، 1982، صفحة 244)

المبحث الرابع: استراتيجيات وسبل التعامل مع ضغوط العمل

تتعدد طرق و أساليب و استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كتعدد وتنوع مصادرها فمثلا قد يكون كلا من العامل والمنظمة مصدرا من مصادر هذه الضغوط ، فهما أيضا قادرين على مواجهتها بشتى السبل و الأساليب .

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات ادارة ضغوط العمل

أولاً: تعريف ادارة ضغوط العمل

تعرف ادارة ضغوط العمل على أنها: "أساليب أو استراتيجيات أو برامج تقدم بأشكال مختلفة ووسائل متعددة للأفراد الذين يعانون من الضغط ومن ثم فهي تقتضي أن يتدرب هؤلاء الأفراد على كيفية استخدامها للتخفيف أو التخلص من الآثار السلبية للضغوط".

"فلسفة المنظمة ومبادئها المبنية على استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع الصحة والسلامة لدى الفرد والمنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى التقليل أو منع حدوث متاعب للفرد والمنظمة"

"الاجراءات أو الوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط أو الحد من الضغوط التي يواجهونها بالفعل".

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة ضغوط العمل هي مختلف الأساليب الفردية والتنظيمية

التي تساهم في الحد من الضغوط التي يتعرض لها العاملين داخل المنظمة .

ثانياً: أهمية ادارة ضغوط العمل

- حماية متخذ القرار من اتخاذ قرار خاطئ والناجم عن انفعالات اللحظة والتأثير العاطفي أو الناجم عن ردود الفعل العصبية التي تواجهه .وبالتالي حماية المنفذين من عشوائية القرار وارتجالية السياسات والازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية وضيق دائرتها أمام متخذ القرار.

- تأكيد ربحية المنظمة وتحقيق أهدافها بالشكل السليم ووفقا لما هو مخطط .
- توفير الظروف الملائمة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل بالشكل الذي يسمح للمسؤولين والعمال من ممارسة مهامهم بشكل أفضل .
- زيادة إنتاجية العمال عن طريق رفع قدرتهم على مواجهة ضغوط العمل والمواقف الصعبة التي تواجههم .
- خلق روح التعاون والفريق بين الرؤساء والمرؤوسين وزيادة التفاهم والمشاركة الايجابية والبناء بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين واحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم ومستقبلهم الوظيفي في المنظمة .

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الفردية للتعامل مع ضغوط العمل

ان رغبة الفرد في اصلاح حاله و اقتناعه بالطريقة التي يستخدمها ولطريقة تمتعه بالارادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة التي يختارها لمواجهة ضغوط العمل .

1- اعتماد الفرد على الجهات الخارجي: وذلك بشراء بعض الأدوية والعقاقير التي لها تأثير قوي وسريع في

إحداث هدوء لدى نفسية العامل و سهولة التناول ولطن من جهة أخرى فقد تكون غالية الثمن ولها تأثير جانبي على صحته مما تزيد من مرضه وعدم ارتياحه.

2- العلاج النفسي: فهي تحسن من فهم الفرد لنفسه وبالتالي يقل شعوره بالضغط وقد يصاحب هذا العلاج

مصاريف باهضة لا تؤدي في النهاية إلى التخلص من الضغوط.

3- التأمل، الاسترخاء و التركيز: حيث تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية

العميقة وتوفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و أن يركز على مشاعره ووجدانه وهذا ما يهيئ الذهن ويدربه على تحمل الضغوط. (ماهر، 2000، الصفحات 417-418)

4- الرياضة: حيث أكدت الدراسات أن الأفراد الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة لضغوط

العمل مقارنة بالذين لا يمارسون أي نشاط رياضي. (حسين، 2004، صفحة 393)

5- ادارة الوقت: تعتبر إدارة الوقت بفعالية وكفاءة من خلال الانتقائية في القراءة ، تحديد قائمة بالأعمال

اليومية ، تقسيم المهام حسب الوقت والجهد من أهم العوامل لعدم تراكم الأعمال و تأخر بعضها عن مدتها المحددة وبالتالي تجنب الشعور بالضغوط . (القريوبي، 2003، الصفحات 279-282)

6- المساندة الاجتماعية: بخلق شبكة من العلاقات بين الفرد و زملائه سواء في العمل أو خارجه وذلك من

أجل التوثيق والشعور بالارتياح و الأخذ بأرائهم والتعبير لهم و هذا ما يريحه نفسيا ويقلل شعوره بضغوط للعمل

7- نظام غذائي صحي: اتباع نظام غذائي صحي يجعل العامل أكثر حيوية و أكثر إقبالا لأداء مهامه ومحاربة الضغوط وضرورة تجنب الأغذية الصناعية و التقليل من المنبهات.

8- الدين: عدم ترك الواجبات الدينية من صلاة وتلاوة القرآن الكريم و التصرف السليم في مختلف المواقف يساعد في التخفيف من ضغوط العمل من خلال ما تمنحه للفرد من سلام وهدوء نفسي وبدني.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل

تجدر الإشارة إلى انه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية،

بحيث يعد هذا النموذج مطلقا وعماما، وإنما تتوقف فعالية أي نهج على مدى ملاءمته لظروف الفرد

والتنظيم، وتكلفته ، ومدى الاقتناع بأهميته وفعالتيته. وبالتالي فان الأمر يتطلب إن يتوفر على الشروط التالية:

1- خاصية الفرد: فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة ان ينجح مع

شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التي يواجهونها

2- تفضيلات الفرد: أن تكون مبنية على أساس اختيارات الفرد وعمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه في

هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغط .

3- تعدد الأبعاد: أن تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية .

4- المرونة: وقابليتها للتعديل والتكيف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

5- الاستعمال الجيد لتكنولوجيا الاتصال: بالإضافة إلى إن ضغوطات العمل في الإدارة كثيرة ولا يتم

حصرها مرة واحدة، ومهما كانت تلك الضغوطات كثيرة داخل المؤسسة وخارجها فإنها قد تذوب أمام الاستعمال الجيد

لتكنولوجيات الاتصال في الخدمة . فالحد من ضغوط العمل يبقى عملا مضمنا تحاول المنظمات تطبيقه من خلال: تنفيذ

سياسة استخدام شبكة الانترنت بتزويد كل عامل بوسيلة الدخول الى الشبكة وتحمل ذلك الوقت الكبير الذي يقتضيه

في اكتشاف الواقع ، وارساء سياسة البريد الالكتروني، وتتم بتدريب الموظفين على كيفية استخدامه وتوفير ثقافة استعماله

، وتنقيف العاملين ومراقبتهم .

و تمثل الاستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل في:

1- العمل على تطوير نظم الاختيار والتعيين ، فنظم الاختيار والتعيين المستخدمة في الغالبية العظمى من

المنظمات تقيس قدرة الفرد على القيام بالعمل المطلوب وتحمل مسؤولياته من الناحية الكمية كفاءة ، دونما الاهتمام

بقياس قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن ذلك العمل ومن ثم فإن تلك النظم يلزمها التطوير بشكل يمكنها من اختيار أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الضغوط المتولدة عن الوظيفة المعلن عنها .

2- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة، مع توفر كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات.

3- القيام بتصميم وظائف ذات معنى، فبعض الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب، منها زيادة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل، وينقلب العمل إلى روتيني ممل، كما تفقد الوظائف معناها وأهميتها من انعدام حرية التصرف فيها .

القيام بأنشطة اجتماعية مثل الحفلات والرحلات التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة، وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من ضغوط في جو الألفة بعيدا عن رسميات العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

يعد الإتصال ضرورة للإنسان في حياته اليومية وهو كذلك بالنسبة للمنظمة، إذ يعد الرابط الأساسي لوحداث جميع المنظمات مهما اختلفت أشكالها ، إذ لا يمكن تصور أي منظمة بدون وجود اتصال بين أعضائها سواء من اجل تأدية المهام ، تحقيق الأهداف أو الاستمرار في المحيط العالمي شديد التنافس .

نخص هذا الفصل لدراسة موضوع الإتصال التنظيمي، والذي قسمناه الى ثلاث مباحث، وسنعالج في المبحث الأول: نشأة الإتصال التنظيمي ونبذة تاريخية عنه ، مفهوم ، أهمية و أهدافه . وفي المبحث الثاني: لدينا مداخل للإتصال التنظيمي من خلال الاطلاع على أنواع، وسائل و نماذج الإتصال التنظيمي، لنختم الفصل بالمبحث الأخير: مقومات الإتصال التنظيمي والذي يضم مبادئ وشروط الإتصال التنظيمي بالاضافة الى مدى فعاليته وعناصره.

المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

الإتصال هو تفاعل طرفين أو أكثر معا في حدث أو موضوع معين يهدف الى تبادل المعلومات، للوصول الى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرف واحد من الأطراف أو كليهما معا. فالإنسان يحتاج للتفاعل مع غيره ممن حوله سواء للتعلم، نقل الأفكار، معاني، مشاعر أو حتى تحقيق حاجات و أهداف .

ويعتبر الإتصال التنظيمي أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الادارية في المؤسسات و المنظمات العامة و الخاصة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها ونجاح المنظمة وتجنب نقص التنسيق، وعدم الكفاءة .

المطلب الأول: لمحة عن الإتصال و نشأة الإتصال التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الإتصال

الإتصال هو "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف الى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهم" (المغربي، صفحة 169)

كما عرف "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو كلاهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو الآراء بينهما بصورة شخصية و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية" (الطنوبي، 2001، صفحة 15)

وعرف أيضا "عملية تمرير و تبادل للمعلومات والمعاني بين الطرفين" (زيارة، 2006، صفحة 274)

"يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ، ونريد إيصالها إلى مكان آخر" (عدون،

2004، صفحة 13)

الفرع الثاني: نشأة الإتصال التنظيمي

عد الإتصال التنظيمي من أحد فروع الإتصال الذي بدأ الاهتمام به منذ سنة 1980 من قبل العديد من الباحثين في عدة تخصصات، كعلم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والاقتصاد وعلوم التسيير وكذا علوم الإعلام والاتصال، وابتداء من سنوات 1990 صار الإتصال التنظيمي يشكل موضوعا رئيسيا في دراسات علوم الإعلام والاتصال.

وقد جذبت اتصالات المنظمات والمؤسسات اهتمام الباحثين والدارسين في عدة مجالات علمية (الإعلام والاتصال، إدارة الأعمال، التجارة، الاقتصاد، السياسة، ...) وهذا منذ عشرينيات القرن العشرين، نظرا للفائدة الكبيرة التي تحققها الاتصالات الفعالة بالنسبة للمنظمات، سواء من الناحية التنظيمية (اتخاذ القرارات، القيادة، التسيير، التخطيط....)، أو التسويقية والتجارية والمالية (منظمات الأعمال)، أو السياسية (مؤسسات سياسية) أو الثقافية (منظمات ثقافية). (رويم و مهيري، 2004، صفحة 13)

المطلب الثاني: مفهوم الإتصال التنظيمي

أما عن الإتصال التنظيمي فقد قدم علماء الإدارة و السلوك التنظيمي تعاريف مختلفة نعرض بعضها كالآتي :

"هو أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا" (العلاق، 2009، صفحة 18)

"هو مجموعة من الطرق والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت" (الغني، 2011، صفحة 347)

"هو تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات ومعاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم ولأشخاص آخرين ذوي علاقة و تنظيمات أخرى في البيئة المحيطة" (درة و جودة، 2011، صفحة 15)

"عملية اجتماعية تبادلية تضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الإتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة" (حسين، 2010، صفحة 15)

"هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات و أوامر و آراء من جهة لأخرى و التي قد تكون فرد أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة" (عقيلي، 2011، الصفحات 400-401)

"هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وبينها ، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي فيها أو بينها ، الاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمة و الاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها وهو مهني كذلك بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها" (إصباح، 2004، صفحة 51)

إذن الاتصال التنظيمي هو عملية أساسية في إدارة المنظمات من جانبين جانب اجتماعي يهدف الى تبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الأفراد في المنظمة للتعبير عن مشاعرهم و أحاسيسهم لخلق علاقات طيبة وثقة متبادلة ، وجانب نظامي يكفل السير الحسن للعمل داخل المنظمة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

الفرع الأول: أهمية الاتصال التنظيمي

يمكننا تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- 1- التخطيط للعمل: يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات وذلك من خلال المقابلات والاجتماعات والقرارات المكتوبة.
- 2- توفير المعلومات المتكاملة: تسعى أنظمة الاتصالات التنظيمية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين، والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة
- 3- الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي: وذلك بإتباع الأسلوب المناسب للاتصال، حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة
- 4- تحقيق الدقة في المعلومات: هنا يساعد نظام الاتصالات التنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار
- 5- تحقيق وإنجاز وسرعة تبادل المعلومات: أن وجود نظام للاتصال التنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظرف ومن الأطراف المشتركة لها.
- 6- تحقيق عدالة العمل: يحقق نظام الاتصال التنظيمي نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل

- 7- تنفيذ العمل بكفاءة عالية: تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- 8- الرقابة على العمل: من خلال الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط، وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها. (إصبح، 2004، صفحة 51)

الفرع الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي

- 1- **نقل وتبادل المعلومات:** حيث يعتبر الإتصال همزة وصل بين المدير ومنتخب القرار و القائمين بمتابعة تنفيذ وتقييم هذا القرار ، بفضلته توصل أو تنقل المعلومات و البيانات الواردة من داخل وخارج المنظمة الى كافة أنحاء هذه الأخيرة أو خارجها وبين مختلف المستويات الادارية و في عدة اتجاهات ، وهذا يتوقف على نوع وهدف الإتصال ، فاذا كان انتقال المعلومات من الادارة العليا الى الادارات السفلى أو المتوسطة تكون في شكل تعليمات أو أوامر أو قرارات و اذا كان الانتقال عكس ذلك تكون في شكل تقارير عن انجاز العمل أو شكاوي و مشاكل العمل أو اقتراحات يقدمها المرؤوسين لرؤسائهم ، أما اذا كانت بين مختلف الأقسام الادارية في نفس المستويات التنظيمية فيكون هدف الإتصال هو ابقاء القائمين على ادارة هذه الأقسام على علم بما يجري داخل أقسامهم . (حسين م.، 2014، الصفحات 27-28)

- 2- **تسهيل عملية اتخاذ القرار:** تعتمد عملية لاتخاذ القرارات الادارية على توفر عدد من البدائل ليتم في الأخير اختيار أفضلها بناء على عدة أسس ومعايير أي المفاضلة بين عدة بدائل واختيار الأنسب منها ، وهذا العمل ليس بالهين فسلامة القرار الاداري وجودته تعتمد على مدى توفر البدائل على معلومات وبيانات دقيقة وواضحة والتي يتم الحصول عليها عن طريق الإتصال الذي بدوره يحا صانعي ومنتخذي القرار يتشاورون ويتبادلون الأفكار والاقتراحات التي توصلهم الى القرار النهائي . (رماش، 2009، صفحة 126)

- 3- **اتاحة الفرصة للمرؤوسين لفهم الأهداف والغايات المطلوب منهم تحقيقها:** وهذا من خلال ارسال و توضيح البرامج و الخطط و السياسات التي وضعت من أجل تنفيذ الأهداف المنظمة بالاضافة الى المسؤوليات الموكلة للعاملين و المشاكل التي تواجه تنفيذ هذه الأهداف وموقف المرؤوسين منها وكيفية معالجتها . (عبوي، 2006، صفحة 109)

4- توضيح مستويات الانجاز ومعدلاته و تقييم الأداء: ويسمح الإتصال ويهدف إلى متابعة ومراقبة مختلف الأعمال التي تجري داخل وخارج المنظمة وهذا من خلال المقابلات والتقارير وغيرها التي تنتقل بصفة مستمرة بين مختلف الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة والتي تمكن المدراء أو المختصين من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد لمتابعتها ومحاولة التغلب عليها مما يجعل الاتصال وسيلة رقابية و إرشادية ، إضافة إلى إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأرائه و أعماله مما يسمح له بتعديل سلوكه هو أيضا أو الإبقاء عليه في حالة قبوله من طرف المرؤوسين. إضافة إلى هذا فعندما يطلب من فرد ما في المنظمة إنجاز عمل معين، فعند إتمامه لابد عليه إظهار نتائجه لرئيسه المباشر لأجل مقارنة ما تم الوصول إليه مع ما يجب الوصول إليه و ماذا من أجل توجيهه إلى إعادة النظر في كيفية الإنجاز في حالة الخطأ مثلا . وهذا يجعل عملية الاتصال عملية هادفة إلى توجيه سلوك الأفراد في انتهاج السلوك الصحيح في العمل. (الغزو، 2010، صفحة 252)

5- احداث حالات الراحة و الاسترخاء و الرضا والهدوء في العمل: ويمكن تحقيق ذلك من خلال : خلق فترات راحو إجبارية للعاملين خلال ساعات الدوام ، فتح أبواب المكتبة للإطلاع والقراءة ، سماع الموسيقى أثناء العمل، البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويج عن نفوس العاملين . (كورتل و نوري، 2011، صفحة 51)

6- الاقناع و المصادقية: فالمدير يجب أن يكون القائد الذي يمتلك خاصية الإقناع بالفكرة ووجهة النظر لديه حول موضوع معين من أجل تحقيق فهم مشترك بينهم أي أنه لا يكفي إيصال المعلومة في شكل أوامر أو تعليمات بحكم امتلاك الصلاحيات التي يمنحها له مركزه الوظيفي ، وإنما بالتفاعل الإيجابي بينه وبين المرؤوسين مدعوما ذلك بالمصادقية . (عواد، 2009، صفحة 42)

7- خلق علاقة طيبة بين الأفراد في المنظمة و التفاهم فيما بينهم: فالإتصال لا يهدف فقط لنقل وتبادل الأفكار و إنما يهدف كذلك لتحقيق التقارب و التفاعل الاجتماعي و تقرب وجهات النظر بين المرؤوسين من جهة و رؤسائهم من جهة أخرى بما يضمن توحيد الجهود والسلوكيات من أجل تحقيق الأهداف. (العامري و الغالي، 2003، صفحة 221)

8- تحفيز العاملين و اثاره دوافعهم: وكمثال على ذلك ففي حالة اتصالات جيدة وسليمة في المنظمة يستطيع العامل من خلالها التعبير عن وجهة نظره إلى رئيسه المباشر مما يمكنه من الحصول على كل ما يلزمه من معلومات ضرورية لأداء عمله وهذا ما يزيد لديه الدافعية للعمل. (القريبوتي، 2003، صفحة 221)

9- الابتكار و التجديد في المنظمة: وهذا وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية ، كما يساهم كذلك في إعلام العاملين بكل التغييرات والإجراءات المتخذة بشأنها وذلك من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير وكسب وقبول العاملين في ذلك . (المصري، 2007، الصفحات 134-135)

المبحث الثاني: مداخل الاتصال التنظيمي

نتطرق في هذا المبحث الى عرض الى أهم أنواع الاتصال التنظيمي وكذا الوسائل المستخدمة من أجل اتمام عملية الاتصال ، أما في الأخير نعرض أهم النماذج .

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

يتم تقسيم أنواع الاتصال التنظيمي إلى ثلاث أنواع: الاتصال وفق الهيكل التنظيمي، الاتصال وفق للاتجاه، الاتصال وفق لطريقة التعبير . ويمكن شرح ذلك فيما يلي:

1- الاتصال وفق الهيكل التنظيمي

ينقسم إلى نوعين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، وذلك كما يلي

أ- الاتصال الرسمي

هذا الاتصال هو مرتبط بهيكل التنظيم الرسمي ومنصب عمل أو رتبة المتلقي والمستقبل، ينتقل عبر القنوات الرسمية المعترف بها في المخطط التنظيمي. الاتصالات الرسمية هي في معظمها بالأبيض والأسود. وبالتالي، الاتصال الرسمي يهدف لتنظيم تدفق الاتصالات وذلك لضمان تدفق المعلومات بسلاسة ودقة وفي الوقت المناسب.

نأتي في كثير من الأحيان عبر عبارة ”من خلال قناة مناسبة“، وذلك هو جوهر قناة الاتصال الرسمي. على سبيل المثال، عندما يصدر المدير العام تعليمات (بسبب منصبه الرفيع في المنظمة)، يكون ذلك بمثابة اتصال رسمي.

أشكال الاتصالات الرسمية هي كما يلي: اجتماعات الإدارات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، نشرات أخبار الشركة، المقابلات الخاصة والمنشورات والرسائل ذات الأغراض الخاصة.

الميزة الرئيسية للاتصال الرسمي هي أن القنوات الرسمية تمكن المعلومات الروتينية والموحدة من المرور دون الحاجة للكثير من الاهتمام الإداري، وهو ما يسمح للمسؤولين التنفيذيين والمديرون لتحويل تركيزهم للمسائل ذات الأهمية القصوى.

ولكن في الوقت نفسه، للاتصال الرسمي نقطة ضعف تتمثل في أن التواصل من خلال القنوات الرسمية يعيق إلى حد كبير التدفق الحر والغير منقطع للمعلومات. (سمر، 2009)

ب- الاتصال غير الرسمي

يُعرف التواصل غير الرسمي بأنه معنى من جميع أنواع الشكليات لأنه يستخدم في العلاقات غير الرسمية بين الأطراف، مثل الصداقة أو العضويات في النوادي أو الجمعيات نفسها.

يستخدم الأشخاص على المستويات التنفيذية أيضاً التواصل غير الرسمي عندما يجدون صعوبة في جمع المعلومات من العمال. يتضمن هذا التواصل تعليقات واقتراحات وما إلى ذلك. قد يتم إيصاله بنظرة بسيطة أو إيماءة أو ابتسامة أو مجرد صمت.

المدرء والمديرين التنفيذيين يفضلون أيضاً نمو وتطوير شبكة الاتصالات غير الرسمية. هذه العملية في الواقع، تخدم غرضاً مفيداً للغاية في نشر بعض المعلومات بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة، والتي لا يمكن نقلها عبر القنوات الرسمية. بصرف النظر عن ذلك، فإنه يوفر أيضاً للقادة والرؤساء معلومات أكثر وضوحاً عما يفكر ويشعر به المرؤوسون. ولكن في الوقت نفسه، فإن نقاط الضعف في التواصل غير الرسمي جديدة بالملاحظة والذكر، هذه العملية غالباً ما تمرر معلومات وحقائق مشوهة وغير دقيقة ويكون هناك سوء في التفسير ونصف الحقيقة، وذلك اعتماداً على الظروف والرسالة

رغم ذلك لا يمكن للرؤساء والمديرين التخلص من الاتصال غير الرسمي في المنظمة (عدون، 2004)

2- الاتصال وفقاً للاتجاه

وينقسم إلى ثلاث أنواع: الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي، وذلك كما يلي:

أ- الاتصال النازل

يشار إلى التواصل الذي يتدفق من الرؤساء إلى المرؤوسين بالاتصال النازل. في الهيكل التنظيمي، يجب على المديرين التنفيذيين ممارسة صلاحياتهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تنطوي على إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للأشخاص في المستويات الأدنى.

ويسمى هذا الاتصال بالاتصال النازل. في ظل الاتصال النازل، من المتوقع أن يتم الأداء الفوري للوظيفة أو المهمة. (العلاق، 2009، صفحة 25)

ب- الاتصال الصاعد

في الاتصال الصاعد، يتم التواصل بين الأشخاص من المستوى الأدنى مع من هم فوقهم، هي عكس الاتصال النازل. يشتمل هذا النوع من التواصل على ردود فعل ومقترحات من العمال وتظلماتهم وما إلى ذلك.

محتويات التواصل الصاعد هي التقارير وردود الفعل وبيانات الاقتراحات والمقترحات المعدة للتقديم إلى الرئيس.

قد يتشوه الاتصال الصاعد نظرًا لطبيعة علاقات الرؤساء والمرؤوسين، ليس من المرجح أن يقدم الموظف أي معلومات قد تؤثر عليه سلبيًا. علاوة على ذلك، قد ينقل معلومات خاطئة لإثارة إعجاب رؤسائه.

ويتدفق هذا الاتصال عبر العديد من الوسائط، على سبيل المثال الهرم القيادي، صناديق الاقتراحات، الاتصالات الشخصية، والدراسات الاستقصائية الخاصة بالمواقف والمعنويات، وإجراءات التظلم، والخطوط الخاصة، والنقابات العمالية..... (قوي، 2010)

ج- الاتصال الأفقي

عندما يتم الاتصال بين شخصين أو أكثر من المرؤوسين لنفس الشخص أو أولئك الذين يعملون على نفس المستوى من المنظمة، يُعرف الاتصال باسم الاتصال الأفقي _الجاني_.

التواصل بين المديرين الوظيفيين أو بين المرؤوسين الذين يعملون تحت رئيس واحد، والتواصل بين مديري المصانع المختلفة هو مثال على هذا التواصل، قد يكون الاتصال الأفقي شفهيًا ومكتوبًا.

تلبي الاتصالات الأفقية احتياجات الناس إلى المعرفة من أقرانهم دون مراعاة المستويات الأخرى في المنظمة، من الصعب حقًا على المنظمة أن تعمل بكفاءة دون تدفقات الاتصالات الأفقية.

على الرغم من أن التصميم التنظيمي الرسمي لا يوفر تدفقات الاتصال هذه، إلا أنه ضروري للتنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة (قاسيمي، 2011، صفحة 45)

3- الاتصال وفقًا لطريقة التعبير

وينقسم إلى نوعين: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي. وذلك كما يلي

أ- الاتصال الشفوي

التواصل الشفهي هو اتصال مباشر بين شخصين، في الاتصالات الشفوية يتبادل الطرفان، أي المرسل والمستقبل، أفكارهما من خلال كلمات شفوية إما في محادثة وجهاً لوجه أو من خلال جهاز مثل الهاتف أو المؤتمرات الهاتفية وما إلى ذلك.

عندما يكون التواصل وجهاً لوجه، يمكن للشخص المتصل أن يطرح أسئلة أو تفسيرات أو في بعض الأحيان عندما لا يتم فهم الاتصال بشكل صحيح، يمكنه توضيح المعنى.

يكون الاتصال الشفهي ممكن بشكل عام عندما يكون هناك اتصال مباشر أو رسالة يتم إيصالها ليست ذات طبيعة دائمة، الاجتماعات والمؤتمرات والمحاضرات والمقابلات وسائل الإعلام الأخرى هي أمثلة لمثل هذا النوع من الاتصال. (مصطفى، صفحة 14)

ب- الاتصال الكتابي

عندما يتم نقل الاتصال إلى الأبيض والأسود (الكتابة)، يطلق عليه الاتصال الكتابي، ويتضمن ذلك الكلمات المكتوبة، الرسوم البيانية، الصور، إلخ. الاتصال الكتابي يستخدم على نطاق واسع في المنظمات.

في بعض الأحيان، يصبح هذا النوع من التواصل أمرًا لا غنى عنه كما في حالة القواعد أو الأوامر أو الجداول الزمنية أو الأمور المتعلقة بسياسة المنظمة، تعتبر النشرات والمجلات والملاحظات بعض الأشكال الشائعة للاتصال الكتابي.

يمكن التأكيد على أن الاتصال الشفهي والكتابي في جميع أنواع المؤسسات هو أمر عملي وهام. ما النموذج الذي يجب استخدامه وتطبيقه؟ يعتمد ذلك على نوع الرسالة، وأهميتها بالنسبة إلى المستقبل، وتأثيرها على الجوانب الوظيفية للمنظمة. (بوفلجة، 2010)

المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي

عموماً من أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال التنظيمي :

1- الوسائل الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة و الوضوح منها :

أ- **المقابلة الشخصية** : حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجهاً لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار وللإبلاغ بالقرارات الهامة. من عيوبها أن أسلوب الإدارة في الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات أو الحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضاً

بدرجة التعاون بين المرسل و المستقبل ومدى التقارب، والثقة فيما بينهما. كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويًا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر

ب-الاتصال الهاتفي: هذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب من الحصول على المعلومات الكافية والضرورية (محمد و عفيفي، 2003، صفحة 448)

ت-المقابلات الجماعية: قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، يتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى مشاركة فعاليته لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي، والثقافي. يمكن أن نستخلص ميزة للوسائل الشفهية، وهي إمكانية الحصول على ردود فعل في الحال، وسهولة التفاعل، وقراءة المشاعر، والسلوك، والانفعالات. ومن عيوبها المشاركة المحدودة والرسائل غير الدائمة ونقص الرقابة وعدم المراجعة

2- الوسائل الكتابية:

أ- التقارير: وهي تحتوي معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى في مختلف المستويات الادارة وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات .

ب-المذكرات: وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور

ت-الأوامر والتعليمات: تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة .
الضروري أن يراعي فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون

ث-صحف الحائط: تضم معلومات، وأخبار و ارشادات وتوجيهات وموضوعات للعاملين، فمن تعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تتجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار والمعلومات، والتعليمات، والأنشطة المختلفة للمنظمة

ج- مجلة المنظمة: قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف إلى الاتصال بكل العاملين وغيرهم تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة للتفصيل في المعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، للاكتفاء بغرض كل ما هو ضروري، ومطلوب توصيل معنا

ح- وسائل الاتصال المصورة أو الملاحظة : يعبر عن الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رؤية الأعمال أو الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة أو العمل أو الظاهرة دون كالم. ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة،

والتوقيت المناسب للاستخدام أو الاستعمال، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم. أما ميزة الوسائل الكتابية فهي توفر التحكم، وتوفير التسجيلات، وزيادة عدد المستقبلين، وتخفيض الاختلافات. ولكن من عيوبها غياب الخصوصية أحيانا أو الاستخدام الغير الفعال للأساليب التكنولوجية .

خ- وسائل الاتصال الحديثة : من أهمها ما يلي :

-الحاسوب: هو أداة مساعدة للفرد في اتصاله من مزاياه معالجة الكلمات والنصوص والبريد الإلكتروني وتسيير الانترنت والمواقع الإلكترونية .

-الانترنت: هو مصطلح ذو معنى الشبكة المترابطة وهي أهم وسيلة للاتصال وأحدثها من مزاياها نقل الملفات والدرشة .

-الأنترانت: هي شبكة داخلية للمؤسسة تقوم بإنشائها المؤسسات على اختلاف أحجامها وهي وسيلة اتصال بين موظفي وأقسام المؤسسة، محتويات هذه الشبكة تحددها الشركة وال يستطيع أي شخص من خارج المؤسسة أن يدخل لها.

-تكنولوجيا الاتصال الرقمنة: يمكن من خلالها تقديم البيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل سلسلة من الاشارات التماثلية، له مزايا عديدة منها: التسمح هذه الشبكة الرقمية بأي قدر من التشويش أو التداخل بين الموجات، إضافة إلى اتسامه بالنشاط والقوة.

المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي

لقد قسم باحثو الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوع والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية .

1- نموذج أرسطو:

أقدم نموذج للاتصال حيث أن الاتصال عنده - أرسطو - نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الاتصال عنده من: المتحدث - القضية - الكلام - المستمع.

و يمكن عرض نماذج الاتصال بنموذجين رئيسيين:

النموذج اللفظي: ويوضح لنا عناصر العملية الاتصالية من خلال الكلمات .

النموذج التصوري: ويوضح بالرسم عناصر ومكونات النموذج ومن أقدم النماذج اللفظية وأشهرها

2- نموذج لاسويل :

قدم هارولد لاسويل نموذجاً عاماً للاتصال تجاوز حدود اختصاصه ألا وهو العلوم السياسية فقال أن العملية الاتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية :

من يقول ، بماذا، لمن، بأي وسيلة، بأي أثر ؟

و قد ركز على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها.

3- نموذج شانون وويفر:

أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها وهي :

مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة .المستقبل، الهدف، التشويش .

و تبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضاً الانتروبي والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.

4- نموذج ديفلور:

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال

Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم .

و قال **ديفلور** " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.

5- نموذج بيرلو:

يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي : المصدر، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، وبالنظر إلى شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الاتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل متعددة، منها مهارات الاتصال، المعرفة والميول، النظام الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه المصدر، لذلك يعد الاتصال المرسل حصيلة لهذه المؤثرات وتفاعلها مع بعضها البعض.

من خلال النماذج السابقة نستطيع أن نقول أن عملية نقل و ارسال و استقبال الأفكار والمعلومات و غيرها لا تأخذ شكلا أو نموذجا واحدا بل تتعدد الى نماذج لاتصال لفظي ، لاتصال كتابي ، نماذج بسيطة ذات اتجاه ، واحد نماذج نوضح العناصر الأساسية وغيرها فهته النماذج حاولت تفسير عملية الاتصال ليكون فعالا ويحقق الهدف منه .

المبحث الثالث: عناصر و معوقات الاتصال التنظيمي وعوامل فعاليته

سنتطرق في هذا المبحث الى شرح عناصر الاتصال التنظيمي ومدى فاعليته اضافة الى مبادئه وشروطه وكذا

معوقاته

المطلب الأول: عناصر الاتصال التنظيمي

العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

1- المصدر/المرسل :

المرسل هو منشئ الرسالة، ذلك الشخص الذي لديه أفكار يريد نقلها إلى طرف اخر .بمعنى هو الشخص المبادر أو الأول القائم بإنشاء الرسالة.

ولكي ينجح في هذه المهمة فلا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات أو الخصائص :

-القدرة اللغوية و البلاغة سواء في سرد المعلومات و اسماعها للمستقبل أو في كتابتها اليهم عبر الوسائل و القنوات المختلفة.

-المنطق والقدرة و على الاقناع و التأثير خاصة اذا كانت الرسالة مسموعة أو مقروءة .

-المعلومات الكافية عم موضوع الرسالة .

-المكانة الاجتماعية و الشخصية للمرسل .

-المعرفة و الامام بجوانب موضوع الاتصال

-الخبرة و التجارب العلمية المشتركة بين العاملين في المنظمة

-الدوافع و الرغبة الفعلية في ممارسة عملية الاتصال

2- الرسالة :

الرسالة أساس عملية الاتصالات، وهي ذات دلالة تحتوي على الموضوع المراد إبلاغه موجة إلى طرف معين (المستقبل)، قد تحتوي الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة، كما يمكن أن تكون إشارة باليد أو ابتسامة في الوجه.

3- الوسيلة :

هي وسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينهما :

أ- القناة اللفظية: يتم فيها نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة .

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابية على ورق او اي وسيلة كتابية أخرى .

ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعية الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ .

ث- القناة التصويرية: تتمثل في الملصقات، لوحة الإعلانات . وترتبط بكل الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير

الشخصية.

ويمكن القول أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال

واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل

كان من المصدر والمستقبل.

4- المستقبل :

المستقبل هو الشخص الذي يكون على الطرف الاخر من عملية الاتصال، الذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها إلى معلومات وأفكار واضحة ويحاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني و الدلالات المناسبة.

5- الاستجابة :

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، هي نعم للرسالة أو لا لرسالة، وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة، وقد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل وهي التي تفرز نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.

6- التشفير :

هو عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز والتشفيرات التي تولف إلى الرسالة أو تسهم في صوغها مثل قيام المرسل باستخدام الحروف في الرسالة أو اعتماد رموز معينة أو دلالات ذات معنى مستر أو ظاهر .

7- فك التشفير :

وهي عبارة عن ترجمة الرموز والتشفيرات المتضمنة في الرسالة أو تفسيرها بهدف الوصول إلى فهم دقيق لمعانيها، ومن القدرة على فك التشفير، يتحول الاتصال إلى حوار.

8- الضوضاء :

أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين صدور الرسالة من المرسل ويسلمها من قبل المستخدم ومن شأن ذلك أن يؤثر على درجة فهم أو استيعاب أو فهم المعنى المقصود من الرسالة أو المعلومات المرسله .

المطلب الثاني: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي

عملية الاتصال لا تحدث من فراغ و إنما تحكمها البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية حيث أن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الاتجاهات و الأفكار و السلوك .

1- عوامل فعالية المصدر : يذهب ألكسيس تان إلى وجود ثلاثة عوامل تجعل المصدر مؤثرا في إقناع جمهوره

وهي

-المصدقية : ويقصد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل بدون تحيز، وتنبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل: التدريب، الخبرة بالموضوع، والقدرة على الإتصال

-الجابذية: وتتحقق حين يكون القائم بالاتصال قريبا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والايديولوجية اذ أننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص من القلق، والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على الثواب شخصي أنفسنا

-السلطة : الشخص في موقع السلطة يستطيع تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي .وهنا تؤدي مصداقية المصدر إلى تفاعلنا الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقق جاذبية المصدر الشعور بالتوحد، وتؤدي السلطة إلى الحصول على الموافقة

2- عوامل فعالية الرسالة : ليس من الشك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله.

ومن الأمور الذي يجب مراعاتها في الرسالة هي سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها جورج اكليبر هي :

-القابلية للاستماع أو القابلية للقراءة وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة، اذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة وجمل قصيرة

-أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه

-تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب التكرارات

-الواقعية أي التعبير عن الواقع وتجنب التجريد سواء في الأحداث والظروف والمواقف

-القابلية للتحقق ، ومعناها اشتمال الرسالة على جمل وعبارات عملية يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع

3- عوامل فعالية المتلقي : يرتبط نجاح عملية الإتصال أساسا بمعرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة،

ولذا فان معرفة الخصائص الديمغرافية والخصائص السيكولوجرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة اليهم .

وتشمل الخصائص الديمغرافية متغيرات مثل: العمر، والنوع، والوضع الاجتماعي والعرق...، في حين تشمل الخصائص

السيكولوجرافية متغيرات مثل: الذكاء، السلوك، والآراء. تلك الخصائص تعتبر مهمة جدا في عملية الإقناع.

المطلب الثالث: شروط و مبادئ الإتصال التنظيمي

مبادئ الإتصال الفعال :

- 1- التخطيط الجيد للاتصالات .
- 2- تحديد الهدف الحقيقي من عملية الإتصال .
- 3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بعملية الإتصال .
- 4- استشارة الاخرين في تخطيط عملية الإتصال .
- 5- متابعة عملية الإتصال .
- 6- النظرة المستقبلية للاتصال .
- 7- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء ما له قيمة و فائدة .
- 8- التوافق و التوافق بين الأفعال و الإتصال .
- 9- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الإتصال و اجادة فن الاستماع أو الانصات أو الاصغاء.

شروط الإتصال الفعال :

- 1- التوقيت السليم للاتصال : والذي نقصد به الوقت المناسب للمستقبل وليس للمرسل فقط ، أي الوقت المناسب للطرفين.
- 2- التنظيم السليم : من خلال توضيح السلطات و نوع العلاقات التي تربط المناصب المختلفة و توضيح قنوات الإتصال بشكل دقيق ، وهذا وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة في الهيكل التنظيمي حتى يتسنى وضوح شبكة الإتصال الرسمي ، يعني أن كل شخص أو فرد يجب أن يعرف مع من يتصل و أن كل شخص يجب أن يكون مرؤوس لشخص اخر معين .
- 3- اختيار أسلوب لغوي سليم للرسالة : والذي يفضلته يتم اختيار المعاني التي تحقق أهداف ونوايا المصدر للرسالة أو المرسل من جهة و تجذب انتباه المستقبل من جهة أخرى
- 4- اختيار وسيلة اتصال مناسبة من حيث الكفاءة و الفعالية والملاءمة .

5- تدريب العاملين على أساليب الإتصال الحديثة

6- الدراسة الجيدة لمستقبل الرسالة

7- الاهتمام والاحترام

المطلب الرابع: معوقات الإتصال التنظيمي

يرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الإتصال عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فعالية الإتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود"

1- معوقات التنظيمية :

ترجع أساسا الى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص هو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الإتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير الفنيين المختصين ومن بينها أيضا :

-زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل

-التباعد الجغرافي للوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الإتصال الداخلي.

- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والإتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

2- معوقات نفسية :

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الاشكالات دون أن ندري.

3- معوقات اجتماعية :

يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية :

-عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا

- الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد .
- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة.
- معيقات مرتبطة ببيئة العمل :

عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الإتصال يجعل هذا الإتصال أما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الإتصال والخطأ الخاص بها.

- أحد أطراف الإتصال أو كاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الإتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الاخر في الإتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز يجبط عمليات الإتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الإتصال.

خلاصة :

من خلال ما تم تناوله في هذا الجانب، يمكن القول أن الإتصال عملية ديناميكية مشكلة من عدة عناصر، وهو عدة أنواع، كما أن استعراض الأهمية والأهداف التي يتبناها تجعله محور مركزي لأي تنظيم كان، من اجل تحقيق أهدافه، لذلك من الضروري على القائمين على رأس هذا التنظيم إعطاء أهمية كبيرة للإتصال داخل المؤسسات.

الفصل الثالث:

الدراسة تطبيقية في مؤسسة موبيليس وكالة -بسكرة-

تمهيد

بعد تقديم كامل التعريفات عن إشكالية البحث في الجزء النظري ، قمنا بتجسيد ما توصلنا إليه في الجزء الميداني و ذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة موبيليس فرع بسكرة ، محاولة منا لتشخيص الاتصال التنظيمي في المؤسسة و كذا الضغوط الموجودة بها ، و تحديد مدى دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تقليل من هذه الضغوط بالمؤسسة محل الدراسة .

من اجل ذلك ,تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث :

المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسة موبيليس فرع بسكرة .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة .

المبحث الثالث : عرض و تفسير النتائج .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث اعطاء بطاقة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف على نشاطها ونشاطها و كذا هيكلها التنظيمي .

المطلب الاول:تعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها

انشأت شركة موبيليس كفرع تابع للشركة الأم اتصالات الجزائر ، وتعتبر المتعامل الأول للهاتف النقال في الجزائر ،ظهرت هذه المؤسسة نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقا للإحكام التي جاءت . لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.

تأسست الوكالة التجارية موبيليس - وكالة بسكرة - بتاريخ 03 جانفي 2005م يشتغل بها 27 عاملا وتشرف على 400 نقطة بيع موزعة على كامل تراب الولاية.

اهداف الوكالة :

- تطوير الاتصال الفعال.
- تطبيق احد الاستراتيجيات والنظم فيما يخص استغلال مواردها البشرية.
- كسب رضا الزبائن وولائهم لزيادة عدد المشتركين.
- تقديم احسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية.
- توفير نظام متابعة وقياس مستوى الأداء.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة من مؤسسة موبيليس - وكالة بسكرة-

اولا :خدمات موبيليس الجديدة:

يوصل المتعامل الأول في الهاتف النقال في الجزائر موبيليس في المحافظة على ريادة للسوق الوطنية حسب النتائج التي نشرتها سلطة الضبط للبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية ARPT والتي تعكس تطور نشاط موبيليس في عام 2017. الذي يكرس للسنة الثانية على التوالي ، المتعامل الرائد لسوق الهاتف والإنترنت المحمول في الجزائر .و حسب الحصيلة المالية لعام 2017 أظهرت ان المتعامل موبيليس يمتلك اكثرمن 40.46% من حصة سوق الهواتف المحمولة ، ايضا تفوقها في قطاعات الجيل الثالث G3 والجيل الرابع G4 . يضع تقرير ARPT المتعامل Mobilis بصفته رقم 1 في الجيل الرابع في الجزائر.

المطلب الثالث: عروض مؤسسة موبليس - وكالة بسكرة-

المبحث الثاني: الار المنهجي للدراسة

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في موبليس وكالة بسكرة وهو بمثابة الإسقاط الميداني ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة مدى الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل ، حيث تم استخدام برنامج **SPSS** للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، ايضا نتناول في هذا المبحث نتائج الدراسة واهم التوصيات

مطلب الاول : متغيرات الدراسة

ومن أجل دراسة الإشكالية لموضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلاتها، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي شمل عينة من المؤسسة محل الدراسة ، وكان عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ماجاء في الجانب النظري على هذه العينة من المؤسسة محل الدراسة ، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقا. فالإضافة، فإن هذه الدراسة تحيط بها مجموعة من المحددات والمتمثلة في:

➤ الحد البشري: اقتصرت الدراسة على كل الموظفين في المؤسسة موبليس بسكرة.

➤ الحد الموضوعي: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور الاتصال التنظيمي في التقليل من

ضغوط العمل بمؤسسة موبليس بسكرة

➤ الحد المكاني: تم اختيار عينة من المؤسسة لإجراء هذه الدراسة لتمييزها بالمنافسة والتغير البيئي المستمر.

➤ الحد الزماني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

المطلب الثاني : عينة الدراسة و خصائصها .

1- العينة :

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على

اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من إجراء

الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية¹، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.²

وقد تكونت من جميع الموظفين حيث بلغ عددهم 27 موظفاً. وعلى ضوء ذلك تم توزيع الاستمارة عليهم وقد كانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.

1- أدوات الدراسة.

أ -المقابلة: من خلال إجراء مقابلة مفتوحة مع مسيري و اطارات عينة الدراسة، والتي كان الهدف الأساسي من ورائها هو مقارنة نتائج الاستمارة بآراء مسيري و اطارات المؤسسة محل الدراسة.

ب -مكونات الاستمارة:تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها تم الاعتماد ايضاً على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة التطبيقية، حيث تعتبر الاستمارة من أهم أدوات القياس التي تستخدم على نطاق واسع في البحوث التفسيرية لجمع البيانات التي تساعد على اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات البحثية الأساسية، فهي تعرف على أنها "استمارة يصممها الباحث تشمل العديد من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تحقق جميع أهداف البحث محل الدراسة".³ لقد تم تقسيم الاستمارة إلى جزأين حيث يشكل الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. أما الجزء الثاني فهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الاتصال التنظيمي ، حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة

حيث خصص:

- لبعء الاتصال الصاعد 04 عبارات.
- لبعء الاتصال النازل 04 عبارات.
- لبعء الاتصال الافقي 08 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل ، حيث اشتمل هذا المحور على 11 عبارة .

ولقد تم الاعتماد على سلم ليكارت likert ذو البدائل الخمسة حيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة

كما يلي:

محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 83.¹
 مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي للإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص 158.²
³

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

ولتحديد مستوى استخدام الاتصال التنظيمي وممارسة ضغوط العمل قمنا بحساب الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي .

الجدول رقم (08): فئات درجات القيم حسب مقياس ليكارت likert الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	(1،1.79)	(2.59، 1.80)	2.60)	3.40)	5 ، 4.20)
			(3.39،	(،4.19	(

المصدر: من إعداد الطالب.

ج-صدق وثبات الاداة :

تكون اداة القياس صادقة , اذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه من متغيرات , و يرى البعض ان صدق الاداة يكمن في خلوها من اخطاء القياس الشائعة , التي منها ضعف الربط بين اهداف البحث و مضمون الاستمارة , عدم الاتساق في الصياغة اللغوية , استخدام مفاهيم علمية معقدةالخ. و حرصا من الطالب في الخروج باداة قياس تتمتع بدرجة عالية من الصلاحية تم اجراء اختبار الثبات للاستمارة باستعمال معامل Alfa Gronbach الذي ياخذ القيمة ما بين 0 و1 حيث اذا كان هنا عدم ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر و العكس صحيح.

صدق المحك : حيث تم حساب معامل من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.811 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه، حيث بلغ معامل الصدق للمتغير المستقل الاتصال التنظيمي 0.827، أما بالنسبة للمتغير التابع ضغوط العمل 0.796 وهكذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

و نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري الاتصال التنظيمي و ضغوط العمل تظهر في الجدول التالي :

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	ابعاد الاستمارة
0.827	0.685	16	الاتصال التنظيمي
0.796	0.634	11	ضغوط العمل
0.811	0.658	27	الاستبانة ككل

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.658) و هو معامل ثبات مرتفع و مناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث ايضا ، و بهذا نكون قد تأكدنا من ثبات الأداة و يمكن الاعتماد عليها و هذا يجعلنا متأكدين من صلاحية و صحة نتائج التحليل .

المبحث الثالث : تحليل و تفسير النتائج

المطلب الاول : عرض خصائص العينة

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية :

1-الجنس: يوضح الجدول الموالي متغير الجنس.

جدول رقم (15) : توزيع عينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
44,4%	12	ذكور
55,6%	15	اناث
100%	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول ان عدد الاناث هو الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عدده 15 بنسبة 55,6% في حين بلغ عدد الكور 12 بنسبة 44,4% ، يعني تقارب في العدد و هذا راجع لطبيعة المؤسسة و تقديمها لخدمات صالحة لكلا الجنسين.

1- العمر : يوضح الجدول الموالي متغير العمر.

جدول رقم (16) : توزيع عينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	
3,7%	1	اقل من 30

30من-اقل من40	12	44.4%
40-اقل من 50	14	51,9%
50 فاكثر	0	0%
المجموع	27	100%

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان الافراد الذين تتراوح اعمارهم من40الى 50 سنة يمثلون اكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة , و قدرت نسبتهم ب51,9% , تليها الفئة الواقعة في مجال 30 -اقل من 40سنة بنسبة 44.4% , ثم فئة اقل من 30سنة بنسبة 3,7% , واخيرا من 50 سنة بنسبة 0%. و هذا لنقص التوظيف بالوكالة منذ فترة طويلة .ايضا هذا دليل على الخبرة المتوفرة بها.

3-مؤهل العلمي : يوضح الجدول الموالي متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (17) : توزيع عينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
7.4%	2	ثانوي
3,7%	1	تقني
40.7%	11	ليسانس
48,2%	13	ماستر
100%	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اكثر المبحوثين من حاملي شهادة الماستر بنسبة قدرت ب 48% ,تليها اولئك الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة 40% .,ثم حاملي شهادة ثانوي بنسبة 7.4% ., و اخيرا حاملي شهادة تقني بنسبة 3,7% .

4-الخبرة : يوضح الجدول الموالي متغير عدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (18) : توزيع عينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
7.5%	2	اقل من 5 سنوات
37%	10	من5-اقل من10 سنة
55,5%	15	10-اقل من 15 سنة
0%	0	15فاكثر سنة
100%	27	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية الباحثين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 10-15 من اجمالي العينة و بنسبة قدرت بـ 55,5 ٪، تليها اولئك الذين لديهم من 5 الى اقل من 10 سنوات بنسبة 37.0 ٪، ثم بعدها فئة اقل من 5 سنوات من الخبرة بنسبة 7.5 ٪، و اخيرا الذين لديهم اكثر من 15 سنة من الخبرة بنسبة 0 ٪. و هذا يدل على اكثر الموظفين لديه خبر و معارف، و مهارات اللازمة لتادية مهامهم.

المطلب الثاني : عرض اتجاهات الاراء حول متغيرات الدراسة

1 - تحليل اتجاه عبارات (الاتصال التنظيمي)

الجدول رقم (21): الحساسية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لاجابات افراد عينة الدراسة عن

عبارات محور الاتصال التنظيمي.

الاتجاه	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات (نظم معلومات الموارد البشرية وعبارات القياس)
موافق	1	0,434	4,01	1 الاتصال المساعد
موافق تماما	1	0,679	4,28	1 استطيع التواصل مع المسؤولين عني في اي وقت
موافق تماما	2	0,564	4,20	2 توفر لي الادارة منصات لتقديم ملاحظاتي و ارائي الى المسؤولين
موافق	3	0,516	3,88	3 هناك قنوات اتصال فعالة تتيح لي التواصل مع الرؤساء في العمل لمناقشة كل ما يتعلق بالمؤسسة
موافق	4	0,648	3,70	4 تستمع الادارة الى كل احتياجاتنا و تاخذ بعين الاعتبار اراءنا بفضل قنوات الاتصال
موافق	3	0,517	3,83	2-الاتصال النازل
موافق	3	0,636	3,83	5 اتلقى ما يكفي من المعلومات و التوجيهات من الادارة لمساعدتي في انجاز مهامي بكفاءة .
موافق	4	0,791	3,80	6 الاتصال النازل يساهم في خلق بيئة عمل اكثر شفافية و ثقة
موافق	1	0,686	3,88	7 اتلقى ملاحظات و التغذية الراجعة من المسؤولين عني في العمل مما يمكنني من تحسين ادائي بشكل مستمر .
موافق	2	0,622	3,85	8 الاتصال النازل يؤثر في تحفيزي و الهامي لتحقيق اهداف العمل
موافق	5	0,470	3,76	3-الاتصال الافقي
موافق	3	0,498	3,74	10 اعتقد ان الاتصال الافقي بين الموظفين يمكن ان يساهم في تبادل المعارف و الخبرات.

11	وجود قنوات اتصال فعالة بين الموظفين يمكن ان يعزز التفاعل المهني	3,73	0,640	4	موافق
12	الاتصال الافقي يزيد من مستوى الثقة بين الموظفين	3,80	0,564	1	موافق
13	قنوات الاتصال المفتوحة بين الموظفين يمكن ان تساعد في حل المشكلات بشكل اسرع	3,78	0,577	2	موافق
14	الاتصال الافقي يمكن ان يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة بين الموظفين	3,85	0,700	1	موافق
15	توفر وسائل الاتصال المتعددة و المتنوعة مثل البريد الالكتروني و غيرها يمكن ان يساهم في تفعيل العمل اكثر	3,78	0,480	2	موافق
16	انشاء منصات عبر الانترنت الهدف منها تفعيل المنتديات و النقاشات خاصة عبر شبكات التواصل الاجتماعي يمكن ان يعزز اتصال بين افراد الفريق.	3,78	0,660	2	موافق
X16	يساعد النظام على متابعة نتائج تقييم الاداء بين الاقسام والادارات المختلفة في المؤسسة	3,85	0,662	1	موافق
	الاتصال التنظيمي	3,88	0,375	-	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لاجابات الافراد اتجه استخدام ن. م. م. ب بلغ 3,88 الذي يقع في الفئة الرابعة وهي تشير الى خيار موافق , مما يدل على ان اتجاهات ايجابية و افراد العينة ذوي وعي و فهم حول اهمية الاتصال التنظيمي فقد جاءت ابعاد هذا المتغير كما يلي

بعد الاتصال الصاعد: نجد ان الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" بمتوسط حسابي 4,01 الذي ينتمي الى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت , و بانحراف معياري 0,434 , مما يعني ان افراد العينة المدروسة موافقون على اهمية الاتصال الصاعد في توفير المعلومات و الاتصال بين الموظفين و المسؤولين بالمؤسسة . و الملاحظ ان العبارتين الاولى والثانية كانتا في الترتيب الاول حيث كان وسطهم الحسابي 4,20 و بانحراف معياري 0,434 . اي ان قيمة المتوسط تنتمي الى الفئة من (4,20 الى 5) حسب سلم ليكارت الخماسي , و عليه كانت درجة الموافقة عالية جدا

بعد الاتصال النازل: نجد ان الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" و بمتوسط حسابي 3,83 و الذي ينتمي ايضا الى الفئة ما قبل الأخيرة وفقا لسلم ليكارت , و بانحراف معياري 0,517 , مما يعني ان افراد العينة المدروسة موافقون ايضا على الدور المهم للاتصال النازل في توفير المعلومات الضرورية للعمل و كيفية انجازه، و ترتيبه حسب الاولوية

بعد الاتصال الفقي : كذلك نجد ان الاتجاه العام لهذا البعد "موافق" وبتوسط حسابي 3,76 و الذي ينتمي ايضا الى الفئة ما قبل الاخيرة وفقا لسلم ليكارت , و بانحراف معياري 0,470 , مما يعني ان افراد العينة المدروسة موافقون ايضا على اهمية و دور الاتصال الافقي في توفير المعلومات و فتح القنوات للتواصل الاكثر فعالية و خلق جو نشيط و العمل كفريق واحد.

2- تحليل اتجاه عبارات (ضغوط العمل)

الجدول رقم (22): الحساسية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لاجابات افراد عينة الدراسة

عن عبارات محور ضغوط العمل

الاتجاه	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات (ضغوط العمل)	
موافق تماما	1	0,680	4,44	اعاني من ارهاق و تعب لكثرة المهام المطلوبة مني	1
موافق تماما	6	0,537	4,36	لا اجد وقتا للراحة مما يسبب لي التوتر و الضغط	2
موافق	2	0,677	3,74	يتم تكلفي بما هم اضافية خارج عملي تسبب ضغطا	3
موافق	4	0,640	4,08	ينعكس الضغط الي اعيشه في عملي على حياتي خارجه	4
موافق	9	0,447	3,90	يتسبب الغموض في مشاكل تنسيق بين الدراء و الموظفين	5
موافق	5	0,601	3,82	الازدحام و الضوضاء في مكان العمل تشعرني بالقلق	6
موافق	3	0,668	3,64	يتم التكلفي بواجبات خارج صلاحيتي	7
غير موافق	7	0,489	2,24	يتم تكلفي بمهام تتعارض مع مبادئ	8
غير موافق	11	0,381	2,17	المهام الموكلة لي غامضة	9
غير موافق	8	0,475	2,22	لا توفر المؤسسة لي وسائل حديثة تساعدني في العمل	10
غير موافق	10	0,459	2,20	اتلقى مهام عديدة من عدة مسؤولين	11
موافق		0,393	3,86	ضغوط العمل	

المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لضغوط العمل هو 3,867 و انحراف معياري 0,393 , المتوسط ينتمي الي الفئة ما قبل الاخيرة حسب سلم ليكارت و الاتجاه العام "موافق" , ومنه نستنتج ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بتقليل ضغوط العمل .

فجل العبارات الاولى المتوسط الحسابي محصور بين (3.36-4.44) و انحراف معياري(0.446-0.680) و هو يقع ضمن الفئة الرابعة اي موافق اي ان الموظفين لا يعانون من ضغوط طبيعة العمل بحكم المؤسسة وكالة تجارية تركز على الربح بدرجة كبيرة . اما باقي العبارات خاصة من العبارة الثامنة الى اية العبارة الحادية عشر ، فكلها تقع ضمن الفئة المجال الثاني لسلم ليكارت بمتوسط حسابي محصور بين (2.17-2.24) و انحراف معياري(3.81-4.59) و ها يؤكد ان المؤسسة تحاول دائما التقليل من ضغوط العمل لموظفيها داخل او في نطاق عملهم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار صلاحية النموذج التوزيع الطبيعي .

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	3,425	1	3,425	51,500	*0.000
الخطأ	2,461	37	0,067		
المجموع الكلي	5,885	38			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) .

معامل التحديد ($R^2=0,582$).

معامل الارتباط ($R=0,763^*$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (51,50) وبقيمة احتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل شكله الإجمالي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (58%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ضغوط العمل ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال

التنظيمي و تقليل ضغوط العمل ، بمعنى أن الاتصال التنظيمي بانواعه يساهم بشكل كبير في التقليل من ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية وذلك كما هو مبين في الجدول:
 H^0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الاتصال التنظيمي و تقليل ضغوط العمل من وجهة نظر الموظفين.

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور المتغير المستقل الاتصال التنظيمي في التقليل من ضوط العمل من وجهة نظر الموظفين.

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
نظم معلومات الموارد البشرية	0,791	0,110	0,763	1.864	0,000	*0,763	0,582

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = (0.05)$ بين المتغير المستقل والمتمثل الاتصال التنظيمي و المتغير التابع ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة, إذ بلغت قيمة t (1,864) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قيمة العلاقة بين المتغيرين هي (76,3) حيث فسر متغير الاتصال التنظيمي (58%) من التباين في مستوى ضغوط العمل , بالاعتماد على قيمة R² وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و تقليل ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة بسكرة ونقبل بالفرضية البديلة.

*اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (H01) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وبعد تقليل ضغوط العمل .

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار للاختبار دور الاتصال الصاعد في تقليل ضغوط العمل

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
الاتصال الصاعد	0,692	0,110	0,541	3,910	0,000	0,541	0,292

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول يتضح أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتغير المستقل والمتمثل في الاتصال الصاعد وبعد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3,910) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل وبعد ضغوط العمل هي (54) حيث فسر متغير الاتصال الصاعد (29%) من التباين في مستوى بعد ضغوط العمل بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وبعد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

*اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H02) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاتصال النازل وبعد ضغوط

العمل

جدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل الاتصال النازل في ضغوط العمل .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R^2
نظم معلومات مموارد البشرية	0.616	0.110	0.560	4,113	0.000	0.560	0.314

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتغير المستقل الاتصال النازل وبعد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.113) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل الاتصال النازل وبعد ضغوط العمل هي (56) حيث فسر متغير اتصال النازل (31,3%) من التباين في مستوى ضغوط العمل بالاعتماد على قيمة R^2 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وبعد ضغوط العمل بالمؤسسة الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

*اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (H03) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الافقي وبعد ضغوط العمل .

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور المتغير المستقل الاتصال الافقي في تقليل ضغوط العمل .

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	R	R ²
نظم معلومات موارد البشرية	0.874	0.195	0,593	4.480	0.000	0593	0352

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تبين من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الاتصال الافقي وبعد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (4.480) بمستوى دلالة (0.000) وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل اتصال الافقي وبعد ضغوط العمل هي (59,3) حيث فسر متغير اتصال الافقي (35%) من التباين في مستوى ضغوط العمل بالاعتماد على قيمة R² وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتصال الافقي وبعد ضغوط العمل في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها مؤسسة موبيليس بسكرة تعرضنا إلى طبيعة الاتصال التنظيمي و اهم ضغوط العمل في المؤسسة من خلال استعمال معامل الارتباط وذلك من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة محاولين إبراز أهمية دور الاتصال التنظيمي في التقليل من ضغوط العمل بمختلف أقسام المؤسسة وكذا أهم الاستراتيجيات بالمؤسسة محل الدراسة لمواجهة المنافسة والبقاء في السوق.

الخاتمة

على ضوء النتائج الفصل التي درست العلاقة بين المتغيرين الاتصال التنظيمي و ضغوط العمل بوكالة موبليس بولاية بسكرة، والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين من الناحية النظرية الاتصال التنظيمي من بين التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسة فهو يؤثر لا محالة على كل أنشطتها وبكل مستوياتها، أما عن اختبار هذه العلاقة ضمن مؤسسات الاتصالات ، فقد تجسد ضمن هذا الفصل من خلال دراسة استبيان تم إعداده وبناءه انطلاقاً من الدراسات السابقة التي درست الموضوع، وباستشارة المختصين في الجانب ، وقد وجه لعينة من موظفي وكالة موبليس بولاية بسكرة.

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن دور الاتصال التنظيمي في تقليل ضغوط العمل بوكالة موبليس بولاية بسكرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على دور مهم للاتصال التنظيمي في تقليل من ضغوط العمل في شكله العام، وأنه يؤثر إيجابياً في هذا الأخير من خلال بعد الاتصال الصاعد وبعد الاتصال النازل وبعد الاتصال الأفقي . مع وجود عوامل أخرى لتقليل من ضغوط العمل لم نتطرق لها في دراستنا،

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً في عملية تقليل ضغوط العمل للمؤسسة لذا لا بد من الإهتمام بكليهما وإعطائهما الأهمية التي يستحقانها.
- الإعتماد على الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات ال متعلقة بالموارد البشرية.
- اقتناء برامج جاهزة حديثة تجعل الاتصال التنظيمي أكثر فعالية..
- إدراك أهمية الاتصال بكل أنواعه كإستراتيجية تساعد المؤسسة على تميزها والرفع من أدائها التنافسي.
- تنظيم أيام دراسية دورية يلتقي فيها المسؤولون مع الموظفين ومناقشة مختلف ظروف العمل، والصعوبات المتعلقة بالنشاط و محاولة تقليلها وإيجاد حلول لها.
- الإهتمام أكثر بالافراد و تطويرهم بما يصل قدراتهم ومهاراتهم ويساعد في إنتاج الأفكار التي ينتج عنها تطوير طرق العمل القديمة أو اكتشاف خدمات جديدة.
- الإهتمام أكثر بالوسائل التي تقلل ضغوط العمل .

قائمة المراجع

الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

استبيان موجه لربائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -بسكرة-

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق مصرفي بعنوان: "دور الترويج الإلكتروني في تحسين صورة المؤسسة المصرفية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية « BADR » -بسكرة -"، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج دراستنا تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم وأن تأخذ من وقتكم بعض الدقائق، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي لإتمام هذه الدراسة ونجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة المحترمة:

يزغش كاميليا

من إعداد الطالب:

مداني محمد إسلام

سيدي إبراهيم أيوب

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض المعلومات الخاصة بالجانب الشخصي لعملاء مصرف -بسكرة-

بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (X) على الإطار المناسب لاختياركم.

1- الجنس: ذكر أنثى

- 74

الملاحق

2- العمر: أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا

4- المهنة: قطاع حكومي قطاع خاص طالب متقاعد

5- الخدمات التي استفدت منها: حساب جاري التوفير أرصفت الخزينة إئحة لأجل

دفتر التوفير التساهمي سناديق الإيداع الآمنة

قروض لشراء سيارة قروض استهلاكية قروض العقارية

6- عدد سنوات التعامل مع المصرف: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات ل 10 سنوات

أكثر من عشر سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

ينقسم هذا المحور لقسمين قسم خاص بأبعاد الترويج الإلكتروني وقسم خاص بأبعاد صورة المؤسسة.

المحور الأول: الترويج الإلكتروني:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى الترويج الإلكتروني لدى عملاء المصرف محل الدراسة، والمرجو

تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الترويج الإلكتروني وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا الإعلان الإلكتروني:						
01	يعتبر الموقع الإلكتروني أداة هامة يستخدمها المصرف لترويج خدماته					
02	يعطي الإعلان الإلكتروني الموجود على موقع المصرف صورة إيجابية عنه.					
03	تتميز إعلانات المصرف بالوضوح والبساطة					
04	يرسل المصرف لي دائما رسائل خاصة بتحديثات والخدمات الجديدة لديه					
05	تفيدني إعلانات المصرف عبر مواقع التواصل الاجتماعي في التعرف عن قرب حول الخدمات المقدمة من المصرف					

الملاحق

ثانيا: البيع الشخصي الإلكتروني					
					06 يستجيب العاملون بالمصرف بسرعة لطلباتي من خلال البريد الإلكتروني
					07 أتلقى ردا سريعا على الشكاوي المقدمة للبنك من عامليه عبر الوسائط الإلكترونية
					08 يتمتع العاملون في المصرف بالخبرة اللازمة في مجال البيع الشخصي عبر الوسائط الإلكترونية وسرعة الفهم لحاجة الزبون
ثالثا: تنشيط المبيعات الإلكتروني					
					09 يقدم المصرف دائما عروض وتخفيضات على خدماته الجديدة
					10 يمنح المصرف إلكترونيا عروض تحفيزية ومغرية للزبون
					11 تعزز العروض والإعلانات الإلكترونية صورة إيجابية للمصرف لدي
رابعا: العلاقات العامة الإلكترونية					
					12 يتواصل المصرف إلكترونيا معي بخصوص الخدمات الجديدة
					13 أتلقى تعامل طيب من العاملين سواء في الواقع أو الكترونيا
					14 يساهم المصرف في حل المشاكل التي تواجهني من خلال الوسائل الكترونية ودون ضرورة التنقل للمصرف
					15 يقوم المصرف بدعم التظاهرات العلمية والاجتماعية التي تحسن صورته في المجتمع.

المحور الثاني: صورة المؤسسة:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى صورة الذهنية المرسوخة لدى الزبون عن المصرف محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد صورة المؤسسة وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
أولا البعد المعرفي:						
01	تصليني أخبار إيجابية عن المصرف عن طريق					

الملاحق

					آخر الأخبار في مواقع التواصل الاجتماعي وكذا أصدقائي في العالم الافتراضي
					02 تدعم مواقع التواصل الاجتماعي صورة المصرف وتعزز مكانته بالنسبة للمصارف الأخرى كونه نشط
					03 تعتبر علامة المصرف رمز الثقة ووسيلة لتعزيز صورته
ثانيا: البعد الوجداني					
					04 أحمل في ذهني صورة جيدة عن المؤسسة المصرفية التي أتعامل معها
					05 التعامل الإلكتروني المباشر مع المصرف يشعري بالراحة والطمأنينة
					06 عند سماع إسم المصرف أتذكر الجوانب الإيجابية له سواء من تعامل أو خدمات
ثالثا: البعد السلوكي					
					07 أحمل انطباع ايجابي حول المصرف من خلال الإعلانات الترويجية المقدمة عنه
					08 سرعة الرد على رسائلي من قبل المصرف وكفاءة الرد تزيد من ثقة تعاملي معه وتعكس صورته الإيجابية لدي
					09 التعامل المتميز يشعري بانتمائي للمصرف
					10 سلوك العاملين بالمصرف وتعاملهم الجيد والطيب يعكس هوية المصرف وصورته الجيدة