



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: اعلام واتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

## فاعلية الاتصال الداخلي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل

من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعته: 2020

إشراف الدكتور:

- معمر ربوح

إعداد الطالبان:

- بركية وليد

- صيقع ليلى

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية   | الصفة        |
|--------------|------------------|--------------|
| منير طبي     | أستاذ محاضر - أ- | رئيسا        |
| معمر ربوح    | أستاذ مساعد - أ- | مشرفا ومقررا |
| نسرين سيفي   | أستاذ محاضر - ب- | عضوا ممتحنا  |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر وعرفان

الحمد والشك لله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي أعاننا على إتمام هذا

البحث

نتقدم بجزيل الشناء وأخلص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

الدكتور معمر ربوح الذي كان لنا خير عون وافضل مرشد حتى رأى

عملنا هذا النور وأخرجناه في صورته الأخيرة

كمالاً ننسى في هذا المقام التقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة

المناقشة لتكرمهم وقبولهم مناقشة بحثنا المتواضع

كما نشكر كل أساتذة وطلبة قسم الإعلام والاتصال بصفة خاصة،

وجامعة العربي التبسي بصفة عامة وايضاً كل من كان لنا عوناً من

قريب أو بعيد

الله ولي التوفيق.

# فهرس المحتويات

| الصفحة   | العنوان                         |
|--|---------------------------------|
|  | شكر وعرقان                      |
|  | فهرس المحتويات                  |
|  | فهرس الجداول                    |
|  | فهرس الأشكال                    |
| أ-ب  | المقدمة                         |
| الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي   |                                 |
| 6  | 1. ضبط اشكالية الدراسة          |
| 8  | 2. أسباب اختيار الموضوع وأهميته |
| 9  | 3. أهداف الدراسة                |
| 10   | 4. الدراسات السابقة والمشابهة   |
| 13   | 5. ضبط المفاهيم                 |
| الجانب النظري                                  |                                 |
| الفصل الثاني: أساسيات الاتصال الداخلي بالمؤسسة |                                 |
| 20   | 1. الاتصال كمفهوم عام           |
| 23   | 2. أنواع وأنماط الاتصال الداخلي |
| 25   | 3. عناصر الاتصال الداخلي        |
| 27   | 4. خصائص الاتصال الداخلي        |
| 29   | 5. وظائف الاتصال الداخلي        |
| 30   | 6. مراحل الاتصال الداخلي        |
| 32   | 7. أهداف الاتصال الداخلي        |
| 33   | 8. دور الاتصال الداخلي          |
| 35   | 9. نظريات الاتصال الداخلي       |
| الفصل الثالث: ضغوط العمل                       |                                 |
| 40   | 1. ماهية ضغوط العمل             |
| 41   | 2. أنواع ضغوط العمل             |
| 43   | 3. عناصر ضغوط العمل             |

|   |   |
|---|---|
| 43  | 4. مصادر ضغوط العمل                         |
| 48  | 5. أسباب ضغوط العمل                         |
| 50  | 6. مراحل ضغوط العمل                         |
| 51  | 7. مستويات ضغوط العمل                       |
| 52  | 8. العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي |
| 53  | 9. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل    |
| 57  | 10. نظريات ضغوطات العمل                     |
| <b>الجانب التطبيقي</b>  |   |
| <b>الفصل الرابع الاجراءات المنهجية وعرض وتفسير بيانات الدراسة</b> |   |
| 63  | أولاً: الاجراءات المنهجية                   |
| 63  | 1. منهج الدراسة                             |
| 64  | 2. عينة الدراسة                             |
| 69  | 3. الاطار المكاني والزمني للدراسة           |
| 71  | 4. أدوات جمع البيانات                       |
| 72  | 5. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة  |
| 73  | ثانياً: عرض وتفسير بيانات الدراسة           |
| 73  | 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة                |
| 92  | 2. النتائج العامة للدراسة                   |
| 95  | خاتمة                                       |
| 97  | قائمة المصادر والمراجع                      |
| 102   | الملاحق                                     |
|   | ملخص الدراسة                                |

## فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
| 64     | الجدول رقم 1: طريقة اختيار العينة   |
| 65     | الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب النوع  |
| 66     | الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب السن   |
| 67     | الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة  |
| 68     | الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية                                       |
| 73     | الجدول رقم 6: هناك تواصل بينك وبين بقية الموظفين في الجامعة                         |
| 74     | الجدول رقم 7: نوع الاتصال السائد بالجامعة   |
| 75     | الجدول رقم 8: هل تساهم عملية الاتصال الداخلي بالجامعة من معالجة مختلف المشاكل       |
| 76     | الجدول رقم 9: فيما تتمثل الطريقة المثلى لمعالجة هاته المشاكل                        |
| 77     | الجدول رقم 10: في رأيك، هل تعمل إدارة المؤسسة على تفعيل التواصل بين الادارة والموظف |
| 78     | الجدول رقم 11: هل تشعر بالإرهاق لكثرة الأعمال الموكلة لك                            |
| 79     | الجدول رقم 12: هل هاته الأعمال  |
| 80     | الجدول رقم 13: هل تؤدي كثرة الأعمال   |
| 81     | الجدول رقم 14: هل حجم العمل الذي تقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية                |
| 82     | الجدول رقم 15: هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل                               |
| 83     | الجدول رقم 16: فيما تتمثل وسائل الاتصال الاكثر استعمالا بالجامعة                    |
| 84     | الجدول رقم 17: هل تساهم هاته الوسائل في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين          |
| 85     | الجدول رقم 18: هل تطلب من زملائك مساعدتك في أداء مهامك إن اقتضى الأمر               |
| 86     | الجدول رقم 19: كيف تفضل ايصال انشغالك للمسؤولين                                     |
| 87     | الجدول رقم 20: تساهم العلاقات مع الموظفين من تحسين الأداء بالجامعة                  |
| 88     | الجدول رقم 21: هل تعاني من التمييز مع زملائك أثناء تأدية عملك                       |
| 89     | الجدول رقم 22: هل يحاول المسؤول توفير الجو الملائم للعمل                            |
| 90     | الجدول رقم 23: هل يستجيب المسؤول لمختلف انشغالاتك في حالة التواصل معه حولها         |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| 45     | شكل (01) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر ومارشال |
| 47     | شكل (02) النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل                           |
| 50     | شكل رقم (03) مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند " seley                  |
| 54     | شكل رقم (04) يبين نموذج ميتشيفن ( كاتز وكان ) لضغوط العمل              |
| 55     | شكل رقم (05) نموذج بيير ونيومان peehr & newman لضغوط العمل             |
| 56     | شكل رقم (06) يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل                        |
| 65     | الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب النوع                             |
| 66     | الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب السن                              |
| 67     | الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة                           |
| 68     | الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية                          |

# مقدمة



### مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة انسانية تملئها متطلبات الانسان الاجتماعية والمادية، ومن ثم تحقيق التماسك بين الأفراد والجماعات والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وافكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على تحقيقها وتبادلها لذلك كان الاتصال الانساني عبارة عن عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على اساس العلاقات بين افراد الجماعة سواء كانت منظمة ومبنية على اساس اطر تضبط حركتها وتحدد أهدافها أو كانت تلقائية نابعة من طبيعة حياة الانسان الاجتماعي.

ومن بين انواع الاتصال نجد الاتصال الداخلي الذي أصبح يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين و المسيرين كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها ، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها ، إذ على قدر ما يكون الإتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة و إنسياب المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية ، ويقدر ما كانت الإتصالي في المؤسسة غير فعال فإنه يصبح وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الإتصالية . حيث يمثل الإتصال عملية إنتقال وتبادل المعلومات والأفكار و الآراء للمساعدة على أداء الأعمال بطريقة أفضل وجعل الأفكار تفهم بوضوح وفي الوقت المناسب ، لذلك يعتبر العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لأي مؤسسة فهو عنصر رئيسي من عناصر إستراتيجية التسيير الحسن لها.

من جهة أخرى، يعد موضوع ضغوط العمل من بين الموضوعات التي أثارت اهتمام المختصين والباحثين في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية، فالموظف أو العمال يعد اللبنة الأساسية في نجاح المؤسسة من خلال العمل الذي يؤديه ومقدار الجهد الذي يبذله الأمر الذي يستدعي تصعيد الاهتمام بهذا المورد الهام، غير أن ضغوط العمل إذ تعكس مدى معاناة هذا المورد البشري بالمؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على أداء وإنتاجية الموظفين، وهنا تبرز أهمية تسليط الضوء على ضغوط العمل بالمؤسسة.

وإنطلاقاً من هذا قمنا بهذه الدراسة والتي جاءت بعنوان بـ: **فاعلية الاتصال الداخلي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي** حيث انطلقنا من المقدمة، وتم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول.

جاء الفصل الأول تحت عنوان: الإطار التصوري للدراسة ، حيث قمنا بضبط إشكالية الدراسة، عن طريق طرح الاشكال والأسئلة الفرعية وكذا الفرضيات، ثم أهمية الدراسة، تليها أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة كما قمنا بتحديد المفاهيم وعرجنا على الدراسات السابقة.

وبخصوص الجانب النظري فقد خصصنا له فصلين كاملين، جاء الأول بعنوان الاتصال الداخلي بالمؤسسة، وتحدثنا فيه بإسهاب عن هذا النوع من الاتصال.

أما الفصل النظري الثاني بعنوان ضغوط العمل الذي حاولنا فيه الإشارة بشكل واسع قدر المستطاع إلى هذا الموضوع

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد جاء بعنوان : الاجراءات المنهجية وعرض وتفسير بيانات للدراسة، تحدثنا فيه عن منهج الدراسة، عينة الدراسة، الاطار المكاني والزمني للدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة.

والجزء الثاني منه أوردنا نتائج الدراسة، أين قمنا بجدولة وتحليل النتائج والاشارة إلى النتائج العامة للدراسة ثم ختمنا الدراسة بالخاتمة العامة وقائمة للمصادر والمراجع مردفة بالملاحق وملخصا شاملا للدراسة.

# الجانب النظري

## الفصل الأول:

اشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

# الفصل الأول:

## إشكالية الدراسة وإطارها المنهجي

1. ضبط اشكالية الدراسة
2. أسباب اختيار الموضوع وأهميته
3. أهداف الدراسة
4. الدراسات السابقة والمشابهة
5. ضبط المفاهيم

1- ضبط إشكالية الدراسة:

منذ القدم والانسان يسعى بكل السبل إلى تحسين حياته وتوفير كافة الظروف الملائمة قصد تحقيق الراحة النفسية والجسمية على حد سواء، فهو بطبعه كائن تواصل اجتماعي، إذ لا يمكن للمجتمع أن يحي دون نظام للاتصال، هذا الأخير يعتبر أحد أسس بقاء الكائن البشري، وعبر العصور بداية من النقش على الصخور إلى عصر الرقمنة والأقمار الصناعية ووسائل التواصل الحديثة، التي تربط بين الأفراد والجماعات وتقلص المسافات، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء.

ولقد زاد الاهتمام بموضوع الاتصال الداخلي في المنظمات، وهذا نظرا للدور الهام الذي يلعبه هذا النوع من الاتصال في فعالية وكفاءة المنظمة وتحسين الجو العام داخلها، مما يؤدي إلى الإنتاج الجيد وكذا رسم خطوط السلوك السوي بين مختلف عناصر المؤسسة وتحديد مختلف المواقف والمشاكل بشكل واضح مما يسهل التعامل معها، كما أن للاتصال الداخلي تأثير مباشر على اتجاهات الأفراد ودوافعهم داخل المؤسسة بصفتهم أهم عناصر العملية الإنتاجية، وهذا التأثير يكون من خلال مختلف الوسائل المستخدمة من طرف كل العاملين داخل المنظمة من أجل توفير المعلومات وتبادل الآراء والأفكار والمشاعر عبر قنوات اتصال مختلفة مما يسهل العمل ويساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف

خاصة وأنا نعيش في عصر المؤسسات والتي لم تعد مجرد نظام اقتصادي فحسب، بل أصبحت نظام اجتماعي تنتقل فيه المعلومات بين العناصر الداخلية وكذا من وإلى الجماهير الخارجية.

والأبحاث المتزايدة كانت حافزة قوية للاهتمام بالاتصال في المؤسسة، إذ ينظر البعض إلى الاتصال على أنه يشكل محور الابتكار في أي تنظيم مؤسستي تعتبر ضغوط العمل من بين أبرز المشاكل التي تعاني منها المنظمات والمؤسسات، وقد زاد الاهتمام بالموضوع في الآونة الأخيرة نظرا إلى وعي المختصين في مجال علم النفس العمل والتنظيم بالنتائج السلبية المترتبة عن هذه الظاهرة، والتي تلقي بظلالها على الفرد

وكذا المنظمة وتعوق الطرفين عن تحقيق الأهداف, وتفسر هذه الظاهرة الكثير من ردود الأفعال المرفوضة الصادرة عن العمال مثل ارتفاع معدل الغياب وكثرة الشكاوى وأخطاء العمل وكذا ضعف الأداء، والتي لها علاقة بالأعباء الملقاة على عاتق العامل والتي تكون وراء شعوره المستمر بالإحباط والملل من العمل.

وبما أن الضغوط تكون بنسب متفاوتة بين العمال فإن أساليب مواجهتهم لها تكون مختلفة أيضا ومن هنا تصبح مواجهة الضغوط بمثابة العامل التعويضي الذي يلجأ إليه العامل من أجل تأمين سلامته النفسية والجسمية, ويعتبر الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم عن طريقها تبادل الأفكار والمشاعر والإنسان منذ وجوده على سطح الأرض سعي بمختلف الوسائل إلى الاتصال بغيره, وتتفق تلك الوسائل مع طبيعة كل مرحلة حضارية يمر بها، انطلاقا من مرحلة الكتابة والتي طورت الكثير من خبراته، ثم مرحلة الطباعة, ومع بداية القرن التاسع عشر عرفت البشرية تطورا هائلا في مجال الاتصال والتنظيمات بمختلف أنواعها لا يمكن أن تتواجد بدون اتصال وذلك أن كل تنظيم هو نسق قيد تفاعلات وكل تفاعل يتطلب شكل أو مظهر معين للاتصال. .

ومع تعدد المثيرات في الحياة المهنية وشعور العامل بالضغط بشتى أنواعه، النفسي والمهني والذي مرده إلى ما تشهده تلك المنظمات من منافسة شديدة على تحقيق الأهداف، والتي تعود بالسلب على العامل وتأثر على أداءه الوظيفي, كان لابد لعامل من البحث على استراتيجية ووسيلة تساعده على التخفيف من الضغوط المهنية ومواجهتها, وعلى ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة ضغوطات العمل لدى عينة من موظفي جامعة العربي التبسي، الأمر الذي دفعنا إلى طرح الاشكال التالي:

-ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة ضغوطات العمل من وجهة موظفي جامعة العربي

التبسي؟

وتنبثق عن هذا الاشكال تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1- فيما تتمثل أهمية الاتصال الداخلي أهمية بين موظفي جامعة العربي التبسي؟

2- ماهي مختلف ضغوط العمل التي تواجه موظفي جامعة العربي التبسي؟

3- ما هي الوسائل الاتصالية التي تساهم في مواجهة ضغوطات العمل من وجهة نظر موظفي جامعة

العربي التبسي؟

4- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوطات العمل بين موظفي جامعة العربي

التبسي؟

2. أسباب اختيار الموضوع وأهميته

1.2. أسباب اختيار الموضوع:

تعددت الأسباب التي دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع وجعله محل الدراسة منها الذاتية ومنها

الموضوعية، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- الأسباب الذاتية:

➤ رغبة الطالبين في خوض غمار هذا البحث والغوص في مختلف جوانبه.

➤ تسليط الضوء على نوع محدد من الاتصال ألا وهو الاتصال الداخلي مما يساهم في تضيق مجال

البحث وإثرائه بمختلف المعلومات.

➤ اجراء هذه الدراسة يعد فرصة لاختبار المعارف النظرية والمنهجية السابقة والتدريب لأجراء دراسات أخرى

ضمن إطار التخصص.

أ- الأسباب الموضوعية:

➤ الأهمية القصوى التي يمثلها موضوع ضغوطات العمل في مختلف المنظمات والمؤسسات والجامعات

بصفة خاصة.

➤ وفرة المراجع فيما يخص جانب الاتصال الداخلي وكذا الحال مع ضغوطات العمل.



➤ إثراء مكتبة الجامعة ببحث أكاديمي يتناول موضوع جديد وغير مستهلك.

## 2.2. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعا جديدا وحساسا في ذات الوقت، حيث يسعى الطالبان من خلال هذه الدراسة ابراز الدور الذي تلعبه الاتصالات الداخلية في جامعة العربي التبسي والتي تتم بين مختلف الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، وتحديد أهميته وعلاقته بضغوطات العمل التي يتعرض لها الموظفون على اختلاف رتبهم ووظائفهم على اعتبار تعدد هاته الضغوطات وتنوعها بحسب الوظيفة والمهام الموكلة لكل موظف ، وهذا ما يضع تصورا واضحا للنتائج التي يمكن الخروج بها من خلال هذه الدراسة، إذ يمكن تعميمها واعتبارها أكثر شمولية لتمس باقي المؤسسات الجامعية نظرا لاشتراكهم في مثل هذه الأساسيات الواجب توفرها داخل كل جامعة والقصد هنا هو الاتصال الداخلي وضغوطات العمل

## 3. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على الاتصال الداخلي والوقوف على أهميته بجامعة العربي التبسي
- ✓ تسليط الضوء على مختلف ضغوط العمل التي تواجه موظفي جامعة العربي التبسي
- ✓ الإشارة إلى أهم الوسائل الاتصالية التي تساهم في مواجهة ضغوطات العمل من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي
- ✓ معرفة مدى مساهمة الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوطات العمل بين موظفي جامعة العربي التبسي

التبسي

4. الدراسات السابقة والمثابفة:

الدراسة الأولى:

موسومة ب: فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف ورقلة، إعداد الدكتور قدوري الحاج، جامعة ورقلة، الجزائر، دراسة منشورة بمجلة العلوم النفسية والتربوية بجامعة الوادي سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط الميني من وجية نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة، وتبحث في متغيرات محددة وهي الاختلاف بين أفراد العينة على مستوى الجنس (ذكور واث) والسن والأقدمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قام الباحث بإتباع الخطوات والمبادئ والقواعد الأساسية للمنهج الوصفي الذي هاته الدراسة معتمدا على استبيان لغرض جمع البيانات بعد التأكد من خصائصه السيكومترية وبعد معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث توصل الباحث إلى أن الاتصال الداخلي فعال في مواجهة الضغط الميني من وجهة نظر الممرضين، مع عدم وجود فروق بين أفراد العينة في ذلك باختلاف الأقدمية والسن او الجنس (ذكور واث).

- الدراسة الثانية:

الموسومة ب أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية السنة الجامعية 2016-2017، من إعداد الباحث فراس حاج محمد.

حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقات بين عوامل الضغط المدروسة والأداء، واختلاف مستوى الضغوط وفقاً لنوع العمل وعدد سنوات الخبرة واختلاف المشفى، وذلك بهدف

الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها.

وقد أظهرت الدراسة أن معدل تقييم العاملين لأدائهم كان أعلى من المتوسط في ضوء ظروف العمل وقد كانت أعلى التقديرات لمواضيع تتعلق بالاهتمام بالمعدات والممتلكات والاهتمام بالمظهر العام والتصرف بلباقة واحترام مع المرضى. التقديرات الأقل كانت لعناصر المبادرة مثل قبول الأعمال الإضافية التي يكفون بها بصورة إيجابية، وتقديم حلول للمشكلات ولتسهيل ظروف العمل. وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة الشدة - ذات دلالة إحصائية بين السيطرة والتحكم وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق.

وأيضا وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة الشدة ذات دلالة إحصائية بين التأثير على القرارات وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة التأثير على القرارات هي العامل الأقل ارتباطاً بأداء العاملين. ووجود علاقة ارتباط طردية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الدور وأداء العاملين في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق. وقد كان وضوح الدور العامل الأكثر ارتباطاً بأداء العاملين من بين العوامل المدروسة.

### الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" دراسة حالة بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية"، إعداد الباحث: قادي محمد جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث عالج الباحث موضوع الاتصال باعتباره عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط بين مختلف مصالحه، وأيضا مدى تحكم الاتصال الداخلي في نجاحها و حسن تسييرها و قد اعتمد في تناول هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبر أكثر ملائمة خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، إضافة للاستعانة بمنهج دراسة حالة. و قد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه لا يعطي المسئولون للاتصال أهمية و غير فعال إلى حد بعيد ,كذلك فتور في العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم ,و نقص في الثقة اتجاه الإدارة ,ووسائل الاتصال المستعملة تقليدي كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة و التطورات التي يشهدها العالم ,و أن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر و القرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم , لا أحد يستطيع أن يرفضها أو يناقشها وهي بذلك تؤثر سلبا بحيث لا تسمح و لا تشجع المبادرات الشخصية الابداعية للأفراد.

### الدراسة الرابعة:

رسالة ماجستير بعنوان ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي، مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، للطالب طاهري عبد الغني للموسم الجامعي 2008/2007، حيث يدور موضوع هاته الدراسة حول طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وقد كان الهدف من هذه الدراسة معرفة الخلفية النظرية لكل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي، والكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من ضغوط العمل و الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائري، وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (ضغوط العمل و الرضا الوظيفي ) تبعا لاختلاف الجنس، السن، المستوى التعليم ، الأقدمية، المستوى الوظيفي، أما عن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي و كذا استخدام أساليب التحليل الإحصائي، أما بخصوص العينة فتمثلت في 301 مفردة وكان اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، أما عن الأدوات المستخدمة في الدراسة فهي المقابلة و الاستمارة، أما بالنسبة للنتائج التي توصل إليها الباحث:

- ارتباط ضغوط العمل بالرضا الوظيفي هو ارتباط سلبي.
- أن مستويات ضغوط العمل و الرضا الوظيفي هي مستويات متوسطة بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة
- تبين من الدراسة أن مصادر ضغوط العمل في المؤسسة هي ساعات العمل بسبب نظام المناوبة، وقلة فرص التقدم و الترقية بسبب الإحساس بعدم عدالة الترقية إلى جانب صراع الدور و عدم المشاركة في

اتخاذ القرار و تقييم الأداء و المسؤولية على الآخرين فيما لا يعاني العامل من غياب الدعم الاجتماعي و اختلال في علاقات العمل، كما أنه يعتبر ظروف عمله جيدة و لا يعاني من غموض في الدور

### 5. ضبط المفاهيم:

لابد في كل دراسة اكايدمية الاشارة بصفة مباشرة إلى المفاهيم التي تشير الى الموضوع التي تعالجه الدراسة محل البحث، إضافة إلى إضفاء الخصوصية التي تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في ذات المجال، إذ أن المفاهيم تبرز طبيعة الموضوعات التي يسعى الباحث دائم لإدراكها والوصول إليها ولعل أبرز المفاهيم التي يمكن الاشارة إليها في هذه الدراسة كالتالي:

### 1.5. الاتصال الداخلي:

#### - مفهوم الاتصال

#### التعريف اللغوي:

هو عملية نقل وتوصيل وتبادل المعلومات والأفكار بالكلام والكتابة أو الاشارات بحيث يتم عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشترك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب والتباغض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- جمال أبو شنب: الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية، مصر، 2005

### التعريف الاصطلاحي:

➤ هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع<sup>1</sup>.

➤ يعرف ALBERT HENRY الاتصال بأنه: "المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين"<sup>2</sup>.

➤ كما يعرف شيري C.Cherry الاتصال بأنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل . أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"<sup>3</sup>.

### التعريف الاجرائي:

الإتصال هو عملية نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، حيث يتم هذا التبادل بين مرسل ومستقبل على اختلاف صفة كل واحد منهما سواء كان شخص مادي أو معنوي (مؤسسة).

### - مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو نقل المعلومات و البيانات اللازمة من و إلى الإدارة والمؤسسات و المهتمين

إجمالاً.

أن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، و إن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، و كل رئيس فاشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص359.

<sup>2</sup> Henry H .Albert M. : **Principles of organisation and management** , London, bridge, 1966 ,

P: 71.

<sup>3</sup> يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986، ص26

<sup>4</sup> ناصر داندي وآخرون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004، ص13.

و تعرف الجمعية الفرنسية الاتصال الداخلي بأنه مجموع المبادئ و التطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل وتمرير نشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها<sup>1</sup>.

### -التعريف الإجرائي

هو الاتصال القائم بين العمال و الموظفين أو بين العمال و القيادات الادارية، أو بين مختلف المستويات و الأقسام الموجودة في المؤسسة.

### 5-2- ضغوطات العمل:

### -مفهوم العمل:

### التعريف اللغوي:

يعرف العمل في اللغة العربية بأنه مهنة، أو شغل، أو وظيفة، وهو مجهود يبذله الفرد، للحصول على منفعة ما أو فائدة محددة، أو هو مجموع المهام التي يجب القيام بها أو إنجازها، أو ممارسة نشاط ما والسعي من أجل الحصول على فائدته، ويقال عمل عملاً أي فعل أمراً ما عن قصد وواظب عليه حتى التصق به، ويقال أيضاً رجلاً عمولاً أي أنه كثير العمل والكد في عمله<sup>2</sup>.

### التعريف الاصطلاحي:

أما اصطلاحاً فيعرف العمل بأنه النشاط الإنتاجي للأفراد في وظيفة أو حرفة معينة، فالنشاط لا بد أن يكون حركياً للوظائف التي تتطلب ذلك، أو ذهنياً في مهن أخرى، أما عن الإنتاج فهو الهدف المرجو من وراء العمل، كأن يشتغل عمال المناجم في نفق أو منجم ما؛ فالجهد الذي يبذلونه هو النشاط، أما استخراجهم للمعادن الثمينة فهو الإنتاج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص30.

<sup>2</sup> الموقع الالكتروني: <https://mawdoo3.com> ، تاريخ الاطلاع 2020/7/18 على الساعة 15:50.

<sup>3</sup> الموقع نفسه

- مفهوم الضغط:

هي استجابة تكيفية لدى الفرد تختلف باختلاف خصائص الفرد نتيجة للتفاعل مع البيئة وتتمثل في إختلاف التوازن الداخلي للجسم مما يؤدي غالبا إلى مشكلات صحية و جسمية ونفسية.<sup>1</sup>

- مفهوم ضغوط العمل:

هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.

\_ و يرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال<sup>2</sup>، ويعتبر كوبر (Cooper) الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الأفراد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد<sup>3</sup>، كما عرف بأنه جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهو أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها جسدي ومنها ما هو نفسي تتعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء "المصادر والأعراض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص 19.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 305.

<sup>3</sup> شعبان علي حسني السيبي: أسس السلوك الإنسان بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002، ص 356.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الكرمي وشاكر النقيب: العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة النبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9 ، المجلد 4، 2002.



## الفصل الثاني:

أساسيات الاتصال الداخلي بالمؤسسة

## الفصل الثاني

### أساسيات لاتصال الداخلي بالمؤسسة

1. الاتصال كمفهوم عام
2. أنواع الاتصال الداخلي
3. عناصر الاتصال الداخلي
4. خصائص الاتصال الداخلي
5. وظائف الاتصال الداخلي
6. مراحل الاتصال الداخلي
7. أهداف الاتصال الداخلي
8. دور الاتصال الداخلي
9. نظريات الاتصال الداخلي

### تمهيد:

تتطور المؤسسة وتتو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائما معطيات توجه قراراتها ونشاطها، وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، لهذا يعتبر الاتصال عنصرا حضاريا وجوهريا في وسائل مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

إذ لا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود اتصال بداخله تمارس من خلاله وجوده وتؤدي مهامه، فالإتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر همزة الوصل الرابعة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجد فيه، فهو عملية مستمرة تسمح بتدفق ونقل المعلومات الآراء الأفكار، القرارات، الأوامر، الانشغالات...

وباعتبار المؤسسة مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف واغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا، فالأفراد والجماعات يتحركون داخلها من أجل تحقيق الأهداف والغايات واشباع حاجاتهم، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسة على الإتصال الداخلي الذي يتم بين الأطراف الاتصالية المتواجدة بالداخل بهدف تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، وذلك بتزويدهم بقدر كافي من المعلومات التي تؤدي إلى زيادة التفاهم وتوطيد الثقة مما ينعكس على مستوى الأداء.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإتصال الداخلي ومختلف أساسياته داخل المؤسسة.

1-الاتصال كمفهوم عام:

1-1- مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شيء بشيء آخر وإن الأصل في كلمة اتصال Communication، يشتق من الأصل اللاتيني للفعل Commente بمعنى يتربع أو يشبع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communias ومعناها Common بمعنى (عام) أو (مشترك) وبذلك يعني الاتصال عملية تتضمن المشاركة أو التفاهم حول الشيء، فكرة، اتجاه، سلوك، أو فعل معين<sup>1</sup>.

ويشير لفظ الاتصال في معناه اصطلاحى العام إلى: " عملية انتقال وتبادل المعلومات التي يتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد واستجاباتهم السلوكية<sup>2</sup>.

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهمية ودوره في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن هذه التعريفات نذكر: يعرف الطنوي بأن: " ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهاتها متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"<sup>3</sup>.

بينما يعرفه عالم آخر يدعى علي فليبو Flepo: " بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب "<sup>4</sup>.

وفي تعريف آخر الاتصال بأن العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات

<sup>1</sup> عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص12.

<sup>3</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6

<sup>4</sup> محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 10.

على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها، ويتأثر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها إلى المستقبل، في حين أن المستقبل يتأثر في فهمه على محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل، لذا فإن من الشروط التي يجب توفرها في الرسالة، لكي يتم فهمها هي (الوضوح، الاختصار، السهولة، الذوق، اللباقة)<sup>1</sup>

ويعرفه ليندسي Lindseg: الاتصال بأنه: العملية التي تتضمن مثير واستجابة مميزة في النظام.<sup>2</sup>

ويعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل<sup>3</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أن الاتصال هو عملية تفاعلية تتضمن تبادل الأفكار والمعلومات والرسائل بين الطرفين أو أكثر.

### 1-2- مفهوم الاتصال الداخلي:

تتعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لآخر وهنا نذكر بعض التعاريف:

- تعريف هوكنز Hawkins وبرستون Preston عملية الاتصالات بأنها: العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د.د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص26.

<sup>3</sup> فاطمة حسين عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، (د.د. ط)، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوثي، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص218

- في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها<sup>1</sup>

- يعرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة<sup>2</sup>

- في حين يعرفه "فؤاد شريف": «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت»<sup>3</sup>.

- ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

### 1-3- مفهوم الاتصال المؤسسي:

هو تلك العملية التي تدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات" هابطة، صاعدة، أفقية" داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين<sup>4</sup>.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب: بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

<sup>2</sup> ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 45.

<sup>3</sup> فؤاد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977، ص 07.

<sup>4</sup> -ضيل دليو،: اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.

المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين<sup>1</sup>.

### 1-4- مفهوم الاتصال الإداري:

هو عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار وسلامة التجارب المطلوبة<sup>2</sup>.

### 2- أنواع وأنماط الاتصال الداخلي

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

1- الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي الهابط، أو الاتصال الأفقي<sup>3</sup>.

أ- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح.

<sup>1</sup> - ضيل دليو ، المرجع السابق، ص 29.

<sup>2</sup> - علي عياصرة: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 25

<sup>3</sup> - محمد ناصر العديلي : الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 471.

في هذا النمط<sup>1</sup> :

- يجب على المسؤول أو المدير أن يمد للعاملين في المؤسسة بالمعلومات اللازمة ويتم وضع خطة للاتصال حتى تكون هناك اتصالات فعالة .

- خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل هذا يسهل التوافق والاتفاق بين الرئيس والمرؤوس. - يجب معرفة قنوات الاتصال وأنواع المعلومات لدى كل من الإدارة والعاملين على حد سواء. - يجب الاهتمام بعامل التوقيت السليم في نقل المعلومات.

- الاتصالات الصاعدة: هي على العكس تماما من الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضا وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين، وفي هذا النمط<sup>2</sup>:

- يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال مع الإمداد بالقنوات الملائمة.

- يجب أيضا أن لا يكون الاتصال الصاعد إجباريا وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط الاتصال الصاعد والهابط.

### ج-الاتصالات الأفقية:

يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ضرار العتيبي: العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 207.

<sup>2</sup> - محمد ناصر العديلي، المرجع السابق، ص 471.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوي، «السلوك التنظيمي»، المرجع السابق، ص 238.



وفي هذا النمط<sup>1</sup>:

- يجب إنشاء دور جديد تكاملي بالمنطقة لتسهيل عملية الاتصال هذا عندما تصبح قيادة العمليات الجانبية بمثابة مشكل.

- يجب تشكيل فريق عمل بصيغة دائمة لتعرف المشاكل الداخلية.

### 2-الاتصال غير الرسمي:

يتمثل فيها بنقل داخل التنظيم أو خارجها من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم ، الاتصالات غير الرسمية هي عبارة عن الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها<sup>2</sup>.

### 3. عناصر الاتصال الداخلي:

يتكون الاتصال الداخلي من العناصر التالية:

- المرسل ( مصدر المعلومات):

وهو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل إذ أن التحسس المتبادل بينهما والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- محمد ناصر العديلي، مرجع سابق ، ص 471.

<sup>2</sup>- محمد عبد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن توفيق، "الاتصال الفعال" ، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014، ص 50.

### - المستقبل ( المستلم):

هو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنتهاء العملية الاتصالية<sup>1</sup>.

### - الرسالة:

تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات<sup>2</sup>.

### - تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:

التوصيل للمعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي<sup>3</sup>.

ونشير إلى أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.

### - الوسيلة أو القناة الاتصالية:

يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير

<sup>1</sup> محمد الدبس السردى، " المرجع السابق، ص 80.

<sup>2</sup> محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 247.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص

رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... إلخ<sup>1</sup>.

### - التشويش والمعوقات:

وهي كل ما من شأنه أن تعيق ويقلل من دقة وفاعلية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية<sup>2</sup>.

### - التغذية العكسية:

هي الاستجابة الرسائل المرسل وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين<sup>3</sup>.

### 4. خصائص الاتصال الداخلي:

تتعدد الخصائص التي يتميز بها الاتصال الداخلي نذكر منها<sup>4</sup>:

### - عملية مستمرة:

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائماً التغيير والحركة، ولذلك يستحيل على القراء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص 18

<sup>2</sup> بوحنيه قوي، "الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة"، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص 42.

<sup>3</sup> أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق"، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 35.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 40.

### - عملية دائرية:

الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر إنما عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

### - عملية لا تعاد:

الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

### - غير قابل للإلغاء:

من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقط تتأسف للمستقبل أو تعتذر، ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

### - عملية معقدة :

عملية الاتصال تتجاوز إرسال الرسائل والبيانات والمعلومات بل تهتم بتحقيق الفاعلية منه وذلك بإرسال الأثر الرجعي (Feedback) الذي بدوره لن يتحقق إلا إذا تأكد المرسل المعني بالاتصال أن الاتصال قد سلم للمستقبل وأنه قد فهم واستوعب هذه الرسالة.

### - يشكل نظاما متكاملًا:

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون تأثير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: " المرجع السابق، ص 41.

5. وظائف الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف وظائف الاتصال الداخلي على أنها: «عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا، وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا»<sup>1</sup>.  
 فوظائف الاتصال الداخلي: هي فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

وتتمثل وظائف الاتصال الداخلي أساسا فيما يلي:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.
- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر قاسمي: المرجع السابق ، ص 143.

<sup>2</sup>- محمد محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005، ص 105.

<sup>3</sup>- توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الوظائف، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 77.

### 6. مراحل الاتصال الداخلي:

لكي تتوضح عملية الاتصال الداخلي بشكل أكبر فلا بد من التعرّيج على المراحل التي تمر بها تلك العملية والمتمثلة بما يلي<sup>1</sup>:

✓ وجود مرسل (المرسل) وهو الشخص الذي يقوم بتوجيه الرسالة وقد تكون أوامر وتعليمات أو تقديم

معلومات... الخ ويمكن أن يكون المرسل رئيساً أو مسؤولاً، زميلاً في العمل، أو منظمة... الخ.

✓ ولادة فكرة ما في ذهن المرسل حول موضوع معين بحيث تصلح أن تكون رسالة ويفترض في هذه

الفكرة لكي تصلح أن تكون رسالة توفر عدة شروط منها:

أ. أن يتعلق موضوع الفكرة بمصلحة أو عمل وأن تكون مهمة للشخص الآخر الذي سيكون مستقبل هذه الفكرة .

ب. أن يملك المرسل الحق أو القدرة على الاتصال بصاحب المصلحة وإبلاغه الرسالة.

ج. أن يكون موضوع الفكرة مشروعاً ويقع ضمن مستوى فهم المستقبل.

✓ أن يقوم المرسل ببلورة هذه الفكرة في صورة رسالة معينة سواء كانت مكتوبة أو شفوية وهذا ما يسمى

(بالترميز) وهنا يجب التنويه إلى أن هذه المرحلة تشهد أهم مراحل التفاعل بين شخصية المرسل وبين

الفكرة التي يريد نقلها.

✓ بمعنى أن شخصية المرسل وما تحويه من مشاعر وانفعالات واتجاهات ورغبات وحاجات تتفاعل مع

الفكرة لتعطينا رسالة، هذا بالإضافة إلى العوامل الأخرى المتعلقة بمدى قدرة المرسل على التعبير الدقيق

والتركيز وهو يقوم بعملية وضع الرسالة، لذلك نجد أن كثير من الرسائل تخرج عن المضمون أو السياق

<sup>1</sup> - كامل المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة

والنشر، 1995م، ص236

بسبب هذه العوامل وتفاعلها مع بعضها البعض ولكن بالإمكان الخروج من هذه المشكلة إذا ما تم إتباع

الإرشادات التالية:

أ. أن تتضمن الرسالة معلومات تعمل على إثارة المستقبل وتحثه على الاستجابة.

ب. أن تكون المعلومات في حدود الموضوع الذي أرادت الرسالة تناوله حتى لا يضل المستقبل أثناء متابعته

لِلرِسالَة<sup>1</sup>.

ج. أن تحرص الرسالة على الدخول المباشر في الموضوع الذي يجب توصيله للمستقبل.

د. محاولة تعريف المفاهيم والمصطلحات التي يمكن استخدامها أو استخدام مصطلحات يفهمها المستقبل.

هـ. أن تكون الرسالة فيها انسياب لنقل الأفكار بحيث يتم الانتقال من فكرة إلى فكرة بوضوح وبشكل متسلسل

أي أن تكون الرسالة منظمة.

و. أن يراجع المرسل الرسالة قبل إرسالها للتأكد بأنها كانت معبرة عن الفكرة المرغوب نقلها.

✓ البحث عن قناة ملائمة للاتصال وذلك في الحالات التي لا يرغب المرسل في القيام بإجراء الاتصال

بنفسه مباشرة وهنا قد يحدث تشويش في عملية نقل الرسالة وهذا يؤدي بدوره إلى إعاقة عملية الاتصال

ولكن يمكن التغلب على تلك المشكلة من خلال:

أ. اختيار قنوات اتصال بدقة وعناية بحيث لا تتدخل في عملية التشويش.

ب. التحفظ في استعمال قنوات اتصال وسيطة ما أمكن ذلك وإذا كان لا بد فبفضل استعمال الرسائل

المكتوبة والمتعلقة.

<sup>1</sup> - كامل المغربي، المرجع السابق، ص 237

- ✓ استقبال الرسالة من قبل الشخص الموجهة إليه الرسالة وفي هذه الحالة لا توجد مشكلة أما إذا تم استقبالها من قبل جهة أخرى مثل السكرتارية أو مدير المكتب ففي هذه الحالة قد تتعرض عملية الاتصال إلى التشويش وذلك من خلال تأخير توصيل الرسالة أو نقلها بمعنى آخر... الخ.
- ✓ فك رموز الرسالة وفهمها وفي هذه الحالة تحدث تفاعلات عديدة أيضاً من قبل المستقبل حيث أن المستقبل قد يفهم الرسالة بصورة مخالفة لما أراده المرسل وذلك بسبب أن عملية ترميز الرسالة لم تكن واضحة أو إلى عدم فهم المستقبل للرسالة نتيجة تسرعه في استطلاعها والحكم عليها بالاستناد إلى خلفيات معينة متراكمة لديه في علاقته بالمرسل.
- ✓ تصرف المستقبل بناء على الرسالة سواء بالاستجابة أو عدم الاستجابة وهذا الأمر يتوقف على الفهم النهائي للرسالة.
- ✓ التغذية العكسية (المرتدة) وهي التي تصبح كأنها رسالة ثانية ولكنها موجهة من المستقبل إلى المرسل متضمنة ردود الفعل عن الرسالة الأولى<sup>1</sup>.

### 7. أهداف الاتصال الداخلي:

تتعد أهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.

<sup>1</sup> - كامل المغربي، المرجع السابق، ص 238



- اتخاذ القرارات اللازمة.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- تغيير اتجاهات وآراء الأفراد نحو العمل.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل<sup>1</sup>.

### 8. دور الاتصال الداخلي:

يتجلى دور الاتصالات الداخلية في وظائف المديرين على مستوى التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه الاتصالات، التنسيق واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كنشاط رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تشير الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت العمل الرسمي في الاتصالات ويبرز هذا الدور فيما يلي<sup>2</sup>:

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة الإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.

ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان 2007، ص239.

<sup>2</sup>- فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008، ص24.

العمل الجماعي<sup>1</sup>.

فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال<sup>2</sup>.

**التخطيط:** هو الوظيفة التي تضمن تحديد الأهداف والغايات المستقبلية وكذلك التنبؤ بالطرق والمسالك والأساليب الوصلة إلى الأهداف المرغوبة التنظيم: يعرف على أنه شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوي كل مبادئ التنظيم، وهو الترتيب المنظم للمجوهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك<sup>3</sup>.

**التنسيق:** هو تضافر الجهود المشتركة للموظفين كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه البعض في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محددة التوجيه: يمكن تعريفه على أنه الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة<sup>4</sup>.

**الرقابة:** هي نشاط يتمثل في المتابعة والتحقق والتقييم لدرجة التوافق بين الأعمال المنجزة والتقديرات والبرامج المقررة وذلك لتقريب شقة التباعد بين هذه وتلك وإجراء التصحيحات الضرورية عند الاقتصاد ' اتخاذ القرار: هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار<sup>5</sup>.

1- أحمد عبد الله الصباب، المرجع السابق، ص 180.

2- مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، اثرأ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

3- الخفاجي نعمة عباس والهيبي صلاح، تحليل أسس الإدارة العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 157.

4- المرجع نفسه، ص 230.

5- ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 45.

### 9. نظريات الاتصال الداخلي:

اهتم علماء التنظيم والمؤسسة منذ زمن بعيد بالاتصال منذ ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية وتطورت النظرة إلى الاتصال في المؤسسة والإنسان مع المدارس الإدارية الأخرى<sup>1</sup>

#### 1.9 النظرية الكلاسيكية:

بالحديث عن ساهمة النظرية الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم نجد أنها مساهمة محدودة فمدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية لم تتحدث عن الاتصالات إلا كونها أسلوب الاتصالات لاتصالات من أعلى إلى أسفل وبغرض توجيه المرؤوسين والتحديد طريقة الأداء، ويقدم "هنري فايول" رائد المدرسة العلمية الإدارية مساهمة جديدة بالاهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم<sup>2</sup>

#### 2.9. النظرية الحديثة:

قدمت العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات واليسع المقام لشرحها كلها، ويجب أن تنتقى أشهر المساهمات الحديثة ويقدم رنسيس ليكارت " مفهوم حلقة الوصل، ويركز مفهوم حلقة الوصل، ويركز مفهوم حلقة الوصل أن كثيرا من العاملين دوريين في أعمالهم الدور الأول كقادة لمجموعة من المرؤوسين الدور الثاني كحضور في جماعة يرأسها فرد آخر<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 221 .

<sup>2</sup> - فصيل دليو: الاتصال: مفاهيمه ونظرياته، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 13.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص 74.

### 3.9. النظرية السلوكية:

النظرية السلوكية قامت على أساس مفهوم نفسي يتناول استخدام الأفراد للسلوكيات اليومية بوصفها شكلاً من أشكال التواصل. ويشير هذا المفهوم على وجه التحديد إلى نزعة الأفراد للتعبير عن المشاعر والحاجات والأفكار من خلال الرسائل غير المباشرة والتأثيرات السلوكية.

يمكن الحكم على أي سلوك (أو غياب هذا السلوك في حالة ما إذا كان متوقعاً) على أنه وسيلة للاتصال إذا كان يهدف إلى توجيه رسالة معينة. على سبيل المثال، طريقة معبرة في تصفيف الشعر أو إظهار شعور معين أو تجنب الإجابة المباشرة (الانسحاب الانفعالي) أو ببساطة تنظيف الأطباق (أو عدم تنظيفها) يمكن اعتبارها جميعاً وسائل يستخدمها الأفراد في توجيه الرسائل لبعضهم البعض.

وينظر إلى مفهوم النظرية السلوكية بوصفه أحد متغيرات الفروق الفردية. وهذا يعني أن بعض الأفراد يميلون أكثر من غيرهم للمشاركة في النظرية السلوكية على الرغم من وجود بدائل مقبولة باستخدام الاتصال اللفظي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص120.

## الفصل الثالث:

### ضغوط العمل

## الفصل الثالث ضغوط العمل

1. ماهية ضغوط العمل
2. أنواع ضغوط العمل
3. عناصر ضغوط العمل
4. مصادر ضغوط العمل
5. أسباب ضغوط العمل
6. مراحل ضغوط العمل
7. مستويات ضغوط العمل
8. العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي
9. بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل
10. نظريات ضغوطات العمل

تمهيد:

يسعى كل عامل في أي مؤسسة إلى تحقيق الاستقرار والراحة النفسية وذلك بتخفيف عبء الحياة عن كاهله ويحاول كل عامل إنجاز عمله المناط به في الوقت المحدد له، مما ينشأ عنه ضغوط بسبب التزامه بوقت محدد لإنجاز هذا العمل، وقد أشار (ماري ريتشاردز) إلى أن "الوقت هو أحد المصادر الخطيرة للضغوط في العمل"<sup>1</sup>.

ولهذا زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع ضغوط العمل باعتباره يمس بالدرجة الأولى الصحة النفسية للعمال، بل أثبتت الكثير من الدراسات أن لضغوط العمل آثارا على سلوك العمل، وأنه قد ينتج عن ضغوط العمل آثارا فسيولوجية مما يؤدي بالضرورة إلى التأثير إما إيجابا أو سلبا على أدائهم لإهمالهم، لأن العمال يستجيبون لهذه الضغوطات بأساليب مختلفة، فمنهم من تدفعه على المثابرة والجدية لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك بإنجازهم للإعمال في أوقاتها المحددة وبأحسن وجه، وقد تدفع البعض منهم إلى الإحباط والتوتر واليأس مما قد يتسبب في تدني مستوى أدائهم للعمل وإنجازه في الوقت المخصص له، ولعل هذا التباين في آثار ضغوط العمل على الأفراد، يرجع إلى إختلاف مستوى هذه الضغوط أو إختلاف السمات الشخصية لكل عامل أو إلى أسباب أخرى... .

ولهذا ظهرت الكثير من النماذج المفسرة لضغوط العمل غير أن كل هذه النماذج تشير إلى أن كلها تشير إلى أن في عصرنا الحديث يصعب على الإنسان التوافق مع بعض الظروف والمتغيرات التي تواجهه في حياته بصفة عامة وفي عمله بصفة خاصة حيث تعد الضغوط من عوائق هذا العصر، بل تعتبره من العوائق الأولى للإنسان فلا تكاد تكون مهنة خالية من شكل أو من آخر من أشكال الضغوط كما أشار الكثير من الباحثين " أن ضغوط العمل -Job stresses- من الظواهر التي لا يمكن تجنبها في

<sup>1</sup>. ماري ريتشاردز: " التوتر "، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2006، ص32.

المنظمات حيث أنها تؤثر على كل أعضاء المنظمة سواء أكانوا رؤساء أم مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة<sup>1</sup>.

وعلى أساس هذه المعطيات سنتناول موضوع ضغوط العمل في الفصل الثالث مبينين مختلف النماذج والنظريات المفسرة لضغوط العمل وأهم مصادرها وطرق التعامل معها.

### 1- ماهية ضغوط العمل:

ينشأ مفهوم ضغوط العمل في المؤسسات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسية على العنصر البشري، حيث أطلق هذا المصطلح على المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعورا بالتوتر<sup>2</sup>.

وقد أشار الزرياء إلى أن "ضغوط العمل هي تأثير داخلي لدى الفرد ينجم عن التفاعل بين قوى ضاغطة ومكونات الشخصية وقد يؤدي على اضطرابات جسمية أو نفسية أو سلوكية لديه، تدفعه إلى الانحراف عن الأداء الطبيعي أو يؤدي إلى حفزه لتحسين أدائه"<sup>3</sup>.

يشير مصطلح الضغط إلى "مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي قد تحدث للفرد أثناء تعرضه للمعانات الناتجة عن الأحداث والمواقف الضاغطة والتي تتنوع مصادرها بحسب طبيعة العمل في كل مهنة بسبب عدم التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله"<sup>4</sup>.

1 . سيد محمد جاد الرب: " السلوك التنظيمي"، ب ط ، مطبعة العشري ،السويس مصر 2005 ، ص517

2 . علي القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص39

2 . سعد بن عميقان الدوسري: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ص20.

4 . نجاح بنت قبلان قبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1 ، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض (السعودية) ، 2004 م، ص13 .



ويرى صلاح عبد الباقي أن "الضغوط هي مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في

العمل، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"<sup>1</sup>

### 2- أنواع ضغوط العمل:

تقسم ضغوط العمل بالنظر إلى إعتبارات متعددة، ونعرض فيما يلي أهم هذه الإعتبارات:

#### 2-1 - على أساس تأثيرها:

#### - الضغوط الإيجابية:

وهي الضغوط المفضلة والمرغوب فيها حيث يمكن أن تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل

التي يتعرض لها الفرد، وقد أوضح (Forbes) المؤشرات التالية فيما يتعلق بالضغوط الإيجابية التي

تحدث بين الموظفين .

- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- زيادة الدوافع .
- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز .
- التفاعل نحو المستقبل.
- تساعد على تحديد خطوات المواجهة أو المحددات النهائية مثل تاريخ بداية ونهاية العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . صلاح الدين محمد عبد الباقي: " السلوك الفعال في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004 ، ص387.

<sup>2</sup> . سيد محمد جاد: "السلوك التنظيمي" ، ب ط ، مطبعة العشرى ، السويس ، مصر ، 2005 ، ص511.

- الضغوط السلبية:

هي الضغوط التي تسبب الضرر والأذى للأفراد، وتركز معظم الدراسات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي ومن ثم يمكن تعريف الضغط السلبي على انه عبارة عن قليل أو كثير من الإستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد كعرضه لبعض أمراض القلب وتصلب الشرايين .....، أو من الناحية النفسية مثل: (الفتور واللامبالاة والسأم والأرق والنظرة التشاؤمية للأمور)، أو من الناحية الوظيفية مثل: (انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب)<sup>1</sup>.

كما انه من الممكن ان ينتج الاجهاد عن عدم النظام ، فلا بد وانه قد يواجه العمال بعض المواقف العصبية بسبب ضياع شئ مهم نتيجة الفوضى ، وفي مثل هذه المواقف يزيد انفعال الجسم وهو ما يؤدي في النهاية الى الإجهاد ، لانه سرعان ما يشعرون بخيبة الأمل عندما يمر الوقت دون العثور على الشئ الضائع تماما كما هو الحال عند ضياع الأشياء الورقية<sup>2</sup>

ولعل استمرار الفوضى الورقية يؤدي الى اضطراب العامل الى تكرار عملية البحث كلما اراد الحصول على ملف معين او ورقة معينة ، وهذا التكرار يسبب له روتينية في العمل وعبء زائد .

2-2- على أساس الفترة الزمنية التي وتستغرقها الشدة:

أ. الضغوط البسيطة: وتستمر من ثواني معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة من أشخاص تافهين، أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب. الضغوط المتوسطة : وتستمر من ساعات إلى أيام، وتنتج عن بعض أمور كفترة عمل إضافية

أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

<sup>1</sup> . احمد ماهر: " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 407

<sup>2</sup> - كويك نوتس: "كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل " ، ط1 ، ترجمت عماد الحداد ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ،

القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص51، 55

ج. الضغوط المضاعفة: وهي التي تستمر لأسابيع أو أشهر أو سنوات وتنتج عن أحداث كبيرة، كالنقل

من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز<sup>1</sup>

### 3. عناصر ضغوط العمل:

حدد سيزلاغي و والاس sizlagy & wallace ثلاث مكونات لضغوط العمل تتمثل في :

أ. المثير: وهو عبارة عن مصادر الضغوط المختلفة الشخصية والبيئة والوظيفة.

ب. الاستجابة: وهي ردة الفعل التي تحدث من الفرد عند تعرضه للمثيرات الضاغطة،

وهي ردود فعل نفسية أو جسمانية أو سلوكية تجاه الضغط وهي :

- الآثار النفسية: قلق ، توتر.

- الآثار الجسدي: صداع، قرحة، أزمات القلب... .

- الآثار التنظيمية: التأثير السلبي على الأداء.

ج. التفاعل: وهو الذي يحدث بين مثيرات الضغوط سواء كانت عوامل تنظيمية أو بيئية أو شخصية

وبين ما يحدث من استجابات<sup>2</sup>.

### 4. مصادر ضغوط العمل :

حظيت مسألة مصادر الضغوط أو ما يطلق عليه بعض الأفراد مجازا أسباب الضغوط بكم كبير من الاهتمام

و الدراسة، وأفضت هذه الدراسات إلى تصنيفات مختلفة لمصادر الضغوط أهمها :

1- من حيث المنشأ: وتصنف إلى :

<sup>1</sup> نايف بن فهد التويم ، المرجع سابق ، ص24

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص337.

ضغوط داخلية ( أي من داخل الفرد مثل الحاجات والمتغيرات الفيزيولوجية ، والطموحات والأهداف وغيرها)،  
في المقابل هناك ضغوط خارجية (أي تأتي من البيئة الخارجية، وهي كثيرة كالضوضاء والظروف الطبيعية  
كالموتات ... الخ)

2- من حيث المكان الذي تحدث فيه: ( أي في العمل أو في المنزل أو في المدرسة أو في الشارع ... الخ )

3- من حيث عدد المتأثرين بها: وهي تصنف إلى العامة (أي التي يتأثر بها عدد كبير من الناس  
كالأحداث المزلزلة) وفي المقابل هناك الخاصة (التي تأثر على فرد واحد أو على عدد محدود من  
الأفراد كحوادث الطرق او منغصات الحيات اليومية)<sup>1</sup>.

يرى (هيجان) أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر ضغوط العمل سلكوا ثلاث مسارات  
هي:

1.3 . النموذج الثنائي: يصنف ضغوط العمل في مجموعتين.

3 . 2. النموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى ثلاث مجموعات رئيسية .

3.3 . النموذج المتعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل إلى أربع مجموعات رئيسية فأكثر.<sup>2</sup>

### ⊙ أولاً : النموذج الثنائي

- يتألف النموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه bruf مع كل من schuler .vansell من

مجموعتين رئيسيتين ، تشمل كل مجموعة على عدة عناصر حيث يوضح المخطط رقم (01) أهم  
عناصر هذا الأنموذج.

<sup>1</sup> - جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة" ، ط1 ، دار ابتراك ، القاهرة ، 2004 ، ص 15

<sup>2</sup> . نجاح القبلان: مرجع سابق ، ص 89.



شكل (01) النموذج الثنائي لتصنيف مصادر ضغوط العمل حسب كان وكوبر ومارشال 1993<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نايف التويم، مرجع سابق ، ص32

### ⊙ ثانيا : النموذج الثلاثي

يرى كل من (والاس وسيزلاقي) أن الضغوط تتبع من ثلاث مصادر رئيسية هي :

- مصادر بيئية
- مصادر تنظيمية
- مصادر فردية<sup>1</sup>

#### ✓ المصادر البيئية:

تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلام النفسية للعاملين<sup>2</sup> كأن يكون مقر المؤسسة الرياضية في وسط المدينة، وهذا ما يعرض العامل للضوضاء وتلو الجو، أو كأن تفتقر هذه المؤسسة إلى التجهيزات المختلفة لراحة العامل كالإضاءة الجيدة .

#### ✓ المصادر التنظيمية والجماعية:

- يجمع علماء السلوك على أن العلاقة الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا في تحقيق الصحة النفسية للعمال<sup>3</sup>، كما أن هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تؤدي للضغط حيث ترى (ماجدة العطية) أن "بعض الإداريين يتسببون في خلق ثقافة تنظيمية تتميز بالضغط والخوف والقلق، ويفرضون ضغوطا غير واقعية للإنجاز خلال فترة زمنية قصيرة ويستخدمون أساليب السيطرة الشديدة ويطردون العاملين الذين لا يكون إنجازهم بمستوى المعايير المحددة"<sup>4</sup> .

#### ✓ المصادر الفردية :

وهي مجموعة من المسببات التي تعود إلى ما يتعلق بجوانب شخصية الفرد وهي تشمل:

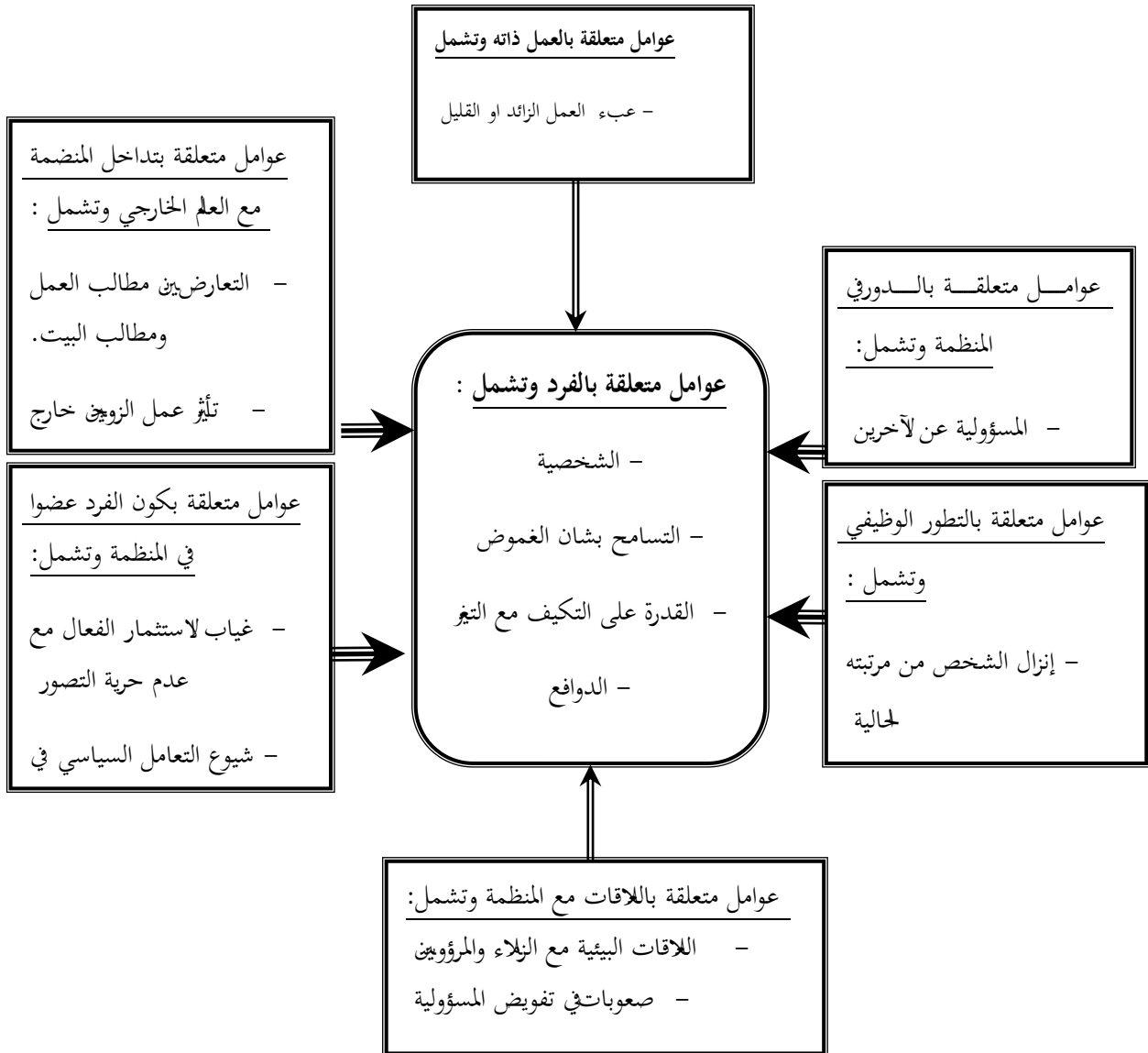
- 1 - جمال الدين المرسي وثابت إدريس: مرجع سابق ، ص522 .
- 2 - نجاح بنت قبلان قبلان: مرجع سابق ، ص92.
- 3 . جمال المرسي وثابت إدريس: مرجع سابق ، ص534
- 4 ..ماجدة العطية:" سلوك المنظمة" ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2003 ، ص343.

. القضايا العائلية (مشاكل زوجية - مشاكل مع الأفراد ....)

. مشاكل اقتصادية (إنفاق الفرد أكثر من إيراداته، عدم تمكن العمال، عدم تمكن العمال من إدارة أمورهم المالية) حاجاتهم تزيد عن قدراتهم المالية<sup>1</sup>.

### ① ثالثاً: النموذج المتعدد لمصادر ضغوط العمل

يعتقد أصحاب هذا الاتجاه انه من الصعب حصر مسببات ضغوط العمل في فئتين أو ثلاثة وانه على المنهج الذي يتصدى لمعرفة ضغوط العمل أن يكون متعدد الإبعاد وفقاً للمخطط التالي:



شكل (02) النموذج المتعدد في تصنيف ضغوط العمل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . سعد الدوسري: مرجع سابق ، ص63

<sup>2</sup> . نايف التويم: مرجع سابق ، ص35.

5. أسباب ضغوط العمل

هناك أسباب عديدة لضغوط العمل نورد بعضها على النحو التالي<sup>1</sup>:

● **كثرة الاعمال** : ان حجم العمل المتوقع يعتبر مسببا للضغط، واذا زادت أعباء العمل بسبب الاخرين او مبادرة فردية دون مبررات واضحة صار العاملين في موقف صعب، اذ عليهم ان ينجزوا عدة اعمال في وقت واحد مما يؤدي الى الإرهاق والاجهاد وما يتبع ذلك من استهلاك طاقتهم، ومما يزيد الطين بلة ،وتحمل بعض الموظفين الحمل الاكبر عن باقي الموظفين الذين يقومون بأعمال محدودة ولا يساهمون في تحمل الاعباء فلا يكون هناك حل الا بقيام رئيس العمل بتوزيع الاعمال بعدل على قوى العمل من الموظفين حتى لا يرتفع ضغط العمل على فئة دون اخرى ما يؤدي الى هبوط المعنويات ونقص الانتاجية لجميع العاملين على المدى الطويل.

● **الخوف من الفشل** : عندما يكلف رئيس العمل موظفا او مجموعة من الموظفين بأداء عمل او مهمة دون معرفة طبيعتهم او امكانياتهم او مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية

فانه يضعهم في حالة ضغط عمل غاية في الشدة حيث يراود الموظف مخاوف الفشل ويدور بذهنه اثناء القيام بالعمل مشاعر مثيرة للقلق وتوقع الفشل والسقوط مع ما يتبع ذلك من أخطاء العمل وأمراض ضغوط العمل، والحل : في اختيار رئيس العمل للرجل المناسب في العمل او المهمة المناسبة.

● **عدم توفر الدعم الكاف** : من اكثر الأسباب شيوعا لضغط العمل هو نقص وسائل الدعم لأداء الوظيفة، اذا كانت الميزانية غير كافية والامدادات قليلة ،والأدوات غير ملائمة والتعاون ضعيف بين الزملاء فإن التوتر يسود موقع العمل ويستنزف طاقات الموظفين، والحل : لا عمل ناجح دون الدعم المناسب وقبول

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الاداري " العلاقات الانسانية " ، ط 0 ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية



الاعمال بدون هذا الدعم يخلق حالة " ضغط عمل " ويخفض معنويات العاملين ويقلل من مستوى انتاجيتهم، ويهدد صحتهم.

● **اضطراب العلاقة بين الموظف وزميله :** من اكثر أسباب ضغوط العمل انتشار على الاطلاق، واكثر ضحايا ضغوط العمل ترددا على عيادة الطب النفسي من هذه الفئة، فاذا كان التعامل مع شخص غير متفاهم في الحياة العاملة يخلق حالة من الضغط، فان المشكلة تكون مهددة في مجال العمل خاصة اذا كان هذا الشخص يمتلك قوة اكثر من " قوة السلطة بحكم كونه رئيس العمل، ويعاني بعض الموظفين من ضغوط نفسية شديدة لعدم شعورهم بالتفهم او التقدير او المساندة من قبل رئيسهم، ويزيد من سوء الموقف اذا كان الرئيس غير كفاء إداريا او فنيا فانه غالبا ما يلقي اللوم على الاخرين اذا حدث خطأ ما ولا يقبل المناقشة حتى لا يواجه عيوبه، وهذا يخلق حالة من اللاتمان وعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويحاول كل منهما حماية نفسه بأي طريقة متاحة ولا حل الا باختيار الرئيس الكفاء القادر على تفهم موظفيه وتقدير جهودهم وتقدير الدعم الكافي لهم، الرئيس الجيد هو الذي يسعى دوما لتحسين قدراته الفنية والإدارية، وهذا لا يعفي الموظف من مسؤولية اضطراب العلاقة مع رئيسه فقد يكون غير كفاء مع الاخرين ولا يستطيع القيام بمهام العمل ويحتاج لتنمية مهاراته، اذن مسؤولية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس مشتركة<sup>1</sup>.

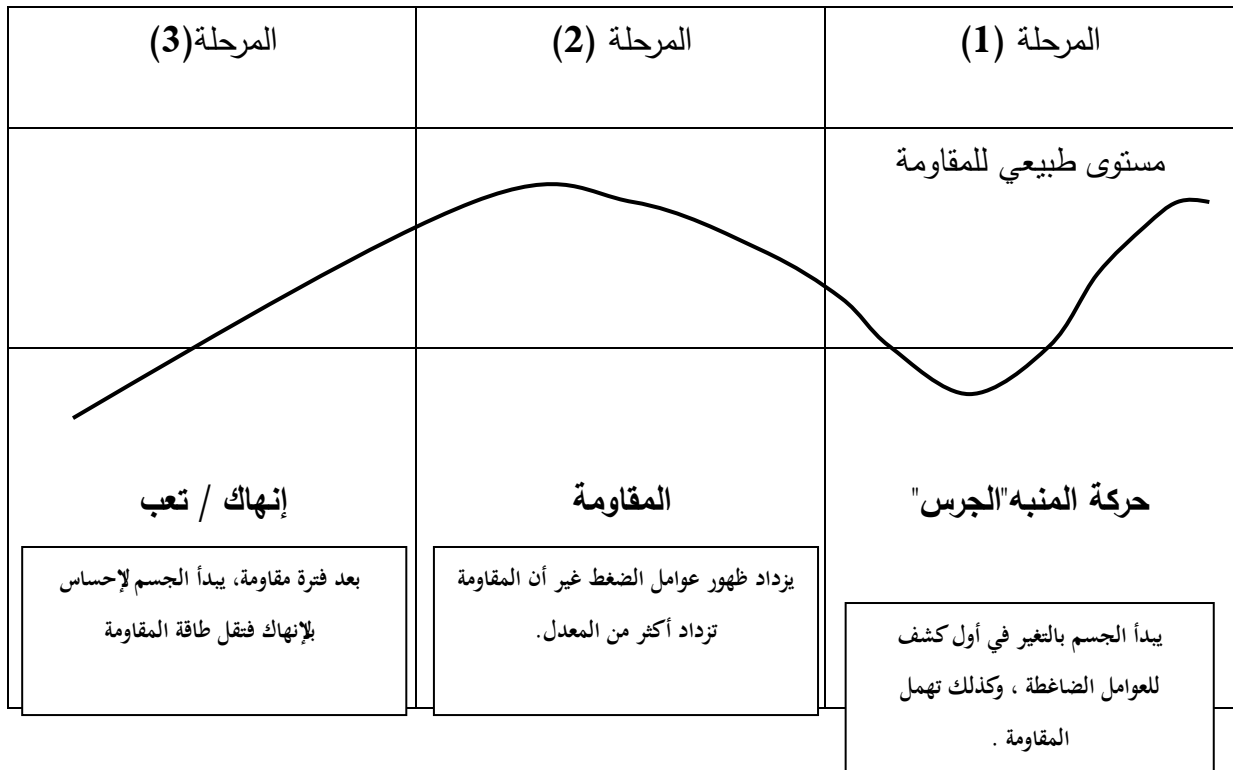
● **عدم معرفة الموظف لدوره في العمل :** عندما لا يعرف الموظف حقيقة مسؤولياته وواجباته، وكيفية أداء وظيفته حسب أولوياتها والحدود المنظمة لعلاقتها بالوظائف الأخرى، فانه يعيش حالة من ضغط العمل مصحوبة بخوف غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه، وغالبا ما يسود التوتر جو العمل الصراعات بين الموظفين نتيجة لارتباك الدور واختلاط الأولويات، كما تحدث المشاكل بينهم وبين رئيس العمل لاختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور ومسؤوليات الوظيفة والأولويات، مما يؤدي في النهاية الى اهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط معنويات العاملين ولا حل الا بتحديد دور فريق العمل ووضوح الأولويات والحقوق والواجبات.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 329.

وهكذا فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل يتجه الى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار وايضاح المسؤوليات والاولويات وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل او المهنة وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة، واختيار القيادات الملائمة فنيا واداريا للاشراف على فريق العمل نوفهم طبيعة الموظف وامكانياته ووقدراته ومهارته لتكليفه بالعمل المناسب، حتى يستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة مع الحفاظ على بناء

فريق عمل للاستمرار والازدهار.

### 6- مراحل ضغوط العمل:



شكل رقم ( 03 ) مراحل ردود الفعل تجاه الضغوط عند "seley"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال مرسي و ثابت إدريس: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، ط1 ، 2002 ، ص519.

إن استجابة الإنسان للضغوط تمر بثلاث مراحل<sup>1</sup>:

### أ. المرحلة الأولى: الإنذار

وهي المرحلة التي تكون فيها مقاومة الفرد للضغوط ضعيفة، يلي ذلك هجوم مضاد تنشط فيه آليات دفاعية لديه.

### ب. المرحلة الثانية: المقاومة

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى قدرته القصوى على التكيف وفي الأحوال المثلثة فإنه يعود إلى التوازن.

### ج. المرحلة الثالثة: الإنهاك

في هذه المرحلة ومع مسببات الضغوط يؤدي إلى مرحلة الإنهاك حيث تتهار فيها آليات التكيف.

## 7- مستويات ضغوطات العمل

توصل الباحث حسين سحراء بعد دراسة قام بها للتعرض إلى مستويات ضغوطات العمل إلى ما يلي<sup>2</sup>:

- مستوى طبيعة العمل: هذا المتغير يعتبر مصدرا ومسببا لا يمكن تجاهله من مسببات ضغوط العمل

وتوقف على نوعية العمل وطبيعته الذي يؤثر بدرجة كبيرة على ارتفاع أو انخفاض درجة الضغوطات

<sup>1</sup> سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)، 2003م ، ص19.

<sup>2</sup> - سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى تأثير الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2012، بغداد، ص222.

- مستوى صراع وغموض الدور: فالأدوار والمهام التي يكلف بها الموظفون والتي تبدو لهم غامضة، أو الصراع الذي يحدث بين الموظفين لشغل منصب أو دور معين بالمؤسسة من شأنه تعزيز ارتفاع الضغوط لدى الموظفين.

- مستوى عبء العمل: الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها غير كافي، إذ من غير المعقول أن يكون الوقت المخصص لإنجاز المهام المكلف بها الموظف كافيًا في ظل زيادة حجم العمل لنفس الموظف وبالتالي هذا يؤدي على ارتفاع الضغوط

### 8- العلاقة بين ضغوطات العمل والأداء الوظيفي

تشير نتائج الدراسات التي أجريت بهذا الصدد إلى اتجاهات مختلفة فبعض الدراسات توصلت إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1 - تشير إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء . حيث تقف هذه الضغوط كمعوقات للفرد في العمل حيث يلجأ الفرد ولموجهة هذه المعوقات إلى انفاق وقتًا كبيرًا من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ إلى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل أو قد يمكن تأثير هذه الضغوط إلى الأداء الجسمي فقد يصاب الفرد بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة ، كما أن الأداء العقلي للفرد يتأثر أيضًا بالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ الفرد للعدوانية مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر والضغوط وإلى التكيف معها . مما يقوده إلى أن يقوم بعمله بدرجة انتباه منخفضة . كما أن الضغوط تخلق لديه نوعًا من التوتر والاحباط الذي يقوده إلى عدم الشعور بالدافعية لعمله فينخفض مستوى الأداء عن المستوى المطلوب أو المتوقع .

2 - ويقول الباحثون في هذا الاتجاه أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحته على العمل ولكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجهه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 216.

الاداء . فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل او صعوبات جميعها ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة الى انماط بناءه في السلوك ثم تقود الى اداء أفضل اما الاتجاه الثالث فيرى ان هنالك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والاداء فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي الى تحفيز الافراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل . كما ان وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي الى امتصاص قدرات الافراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط . وبالتالي استنفاد قدراتهم فيصاب الفرد بالارق ويتردد في اتخاذ القرارات . لذلك فأن اصحاب هذا الاتجاه يرون ان وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على ايجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين انجاز العمل ومكافحة تلك الضغوط . فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله الى ان يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع<sup>1</sup> .

#### 9- بعض النماذج المفسرة لمفهوم ضغوط العمل :

##### 1. نموذج السيلي ( seley ) :

. و يسمى نموذج الأعراض العامة للتكيف 1974 . يعد هذا النموذج من أقدم النماذج التي حاولت تفسير ضغوط العمل حيث يشير سيلي في نمودجه إلى أن أي سبب من مسببات ضغوط العمل له تأثيرات سلوكية أو فسيولوجية على الفرد تتمثل في ردود الفعل الجسمية والنفسية، وان هذه الردود لا تحدث في وقت واحد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سحراء أنور حسين: المرجع السابق، ص216.

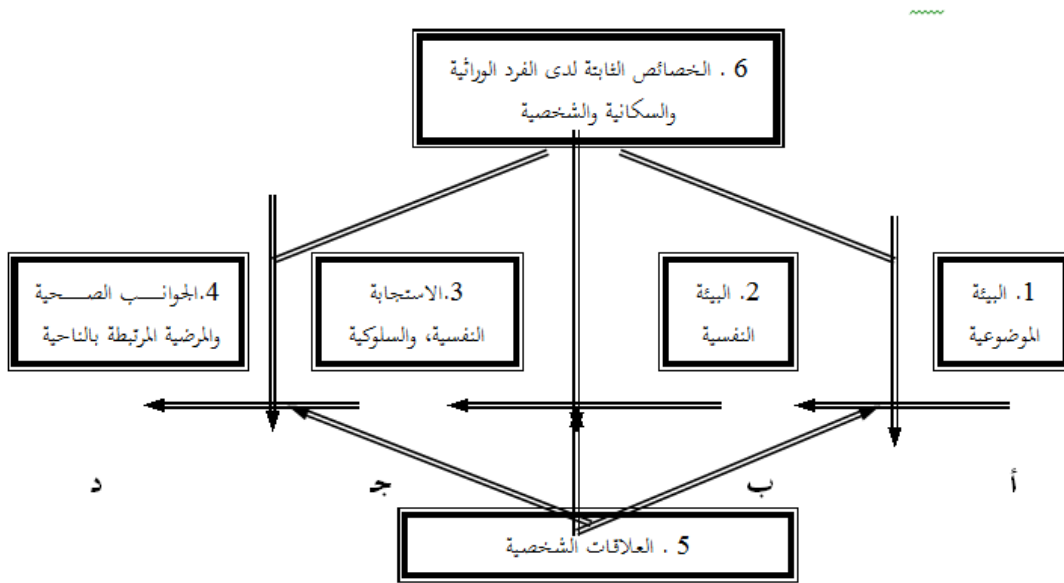
<sup>2</sup> نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية "، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005 ، ص61.

2-نظرية التوافق البيئي:

يندرج تحت هذه النظرية العديد من النماذج أبرزها نموذج ( ميتشجان ) الذي اقترحه كل من ( katz end kahn)، ووفقا للتصورات الأولية لهذا النموذج فإن البيئة تؤثر على إدراك الفرد وبالتالي تؤثر على إستجابته ثم على صحته، حيث يركز نموذج ميتشغن على العلاقة بين إدراك الفرد لعمله، وإدراكه لقدراته الشخصية وعلاقة ذلك بالضغوط والإجهاد، أين يميز بين نوعين من التوافق بين الفرد والبيئة :

أ. التوافق بين حاجات ودوافع وأهداف الفرد وبين المزايا التي تحققها له وظيفته في عمله مثل (الإنجاز- تحمل المسؤولية- الرضا الوظيفي... وغيرها من المزايا)

ب. التوافق بين متطلبات المهنة وقدرات ومهارات العامل.<sup>1</sup>



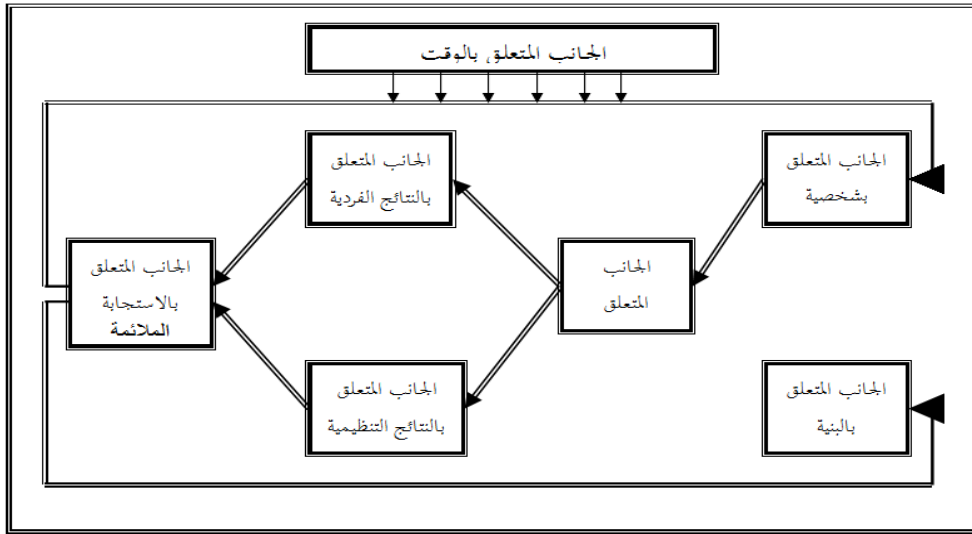
شكل رقم (04) يبين نموذج ميتشغن ( كاتز وكان ) لضغوط العمل<sup>2</sup>

3- نموذج بيير ونيومان ( peehr & newman ):

<sup>1</sup> سعد عايد الرويقي ،مرجع سابق ، ص34.

<sup>2</sup> سعد الدوسري ، المرجع السابق ، ص45.

يركز هذا النموذج في تفسيره لضغوط العمل على العلاقة بين مسببات ضغوط العمل والتوترات التي تصيب الفرد، أي بين الجانب البيئي والآثار الإنسانية الناجمة عنها ويشير هذا النموذج إلى أن مسببات ضغوط العمل التي يتعرض لها الأفراد ناتجة عن التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها ويترتب على هذا التفاعل ظهور الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.



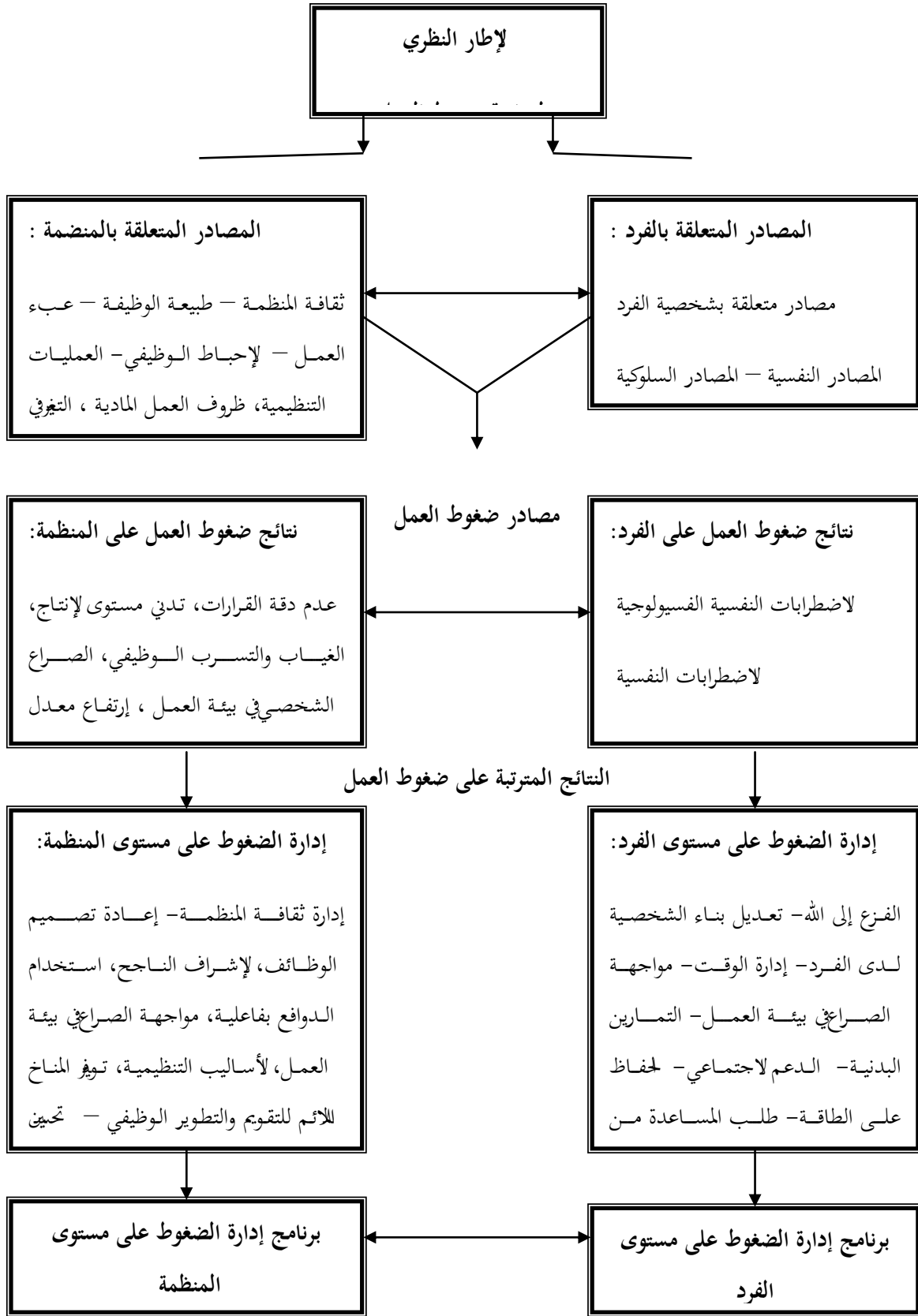
شكل رقم (05) نموذج بيير ونيومان peehr & newman لضغوط العمل

#### 4- نموذج الإطار الثنائي 1998 م:

اقترح هيجان النموذج الثنائي لتفسير ضغوط العمل ضمنه أربعة (04) أبعاد:

- البعد الأول: مصادر ضغوط العمل.
- البعد الثاني: النتائج المترتبة على ضغوط العمل.
- البعد الثالث: إدارة الضغوط المهنية.
- البعد الرابع: برنامج إدارة الضغوط المهنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر بن خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص 79



شكل رقم (06) يبين نموذج هيجان لتفسير ضغوط العمل



10- نظريات ضغوطات العمل

النظريات المفسرة لضغوط العمل:

يتعامل الباحثون مع ضغوط العمل وتأثيرها على الصحة وأداء الفرد على أساس التكامل والتداخل بين العقل والجسم، أو تفاعل الجانب الفسيولوجي مع الجانب الانفعالي أو على أساس الاستجابة للطرفين وعليه يمكن إدراج بعض النظريات التي تناولت مسألة الضغوط وفسرتها كما يلي:

1- نظرية التقدير المعرفي للزاروس (1970)<sup>1</sup>:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تناولت ضغط العمل وقد جاءت نتيجة الاهتمام الكبير بعملية الإدراك والعالج الحسي والإدراكي، فالتقدير المعرفي حسب ما جاء فيها هو مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد.

كما تركز هذه النظرية في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية للفرد ومدى مقاومته وقدرته على الصمود والمواجهة، إذا انصببت اهتمامات وأعمال "الزاروس" على التقييم الذهني ورد الفعل من جانب الفرد تجاه المواقف الضاغطة، حيث يرى أن الضغط يحدث نتيجة التفاعل بين الفرد والبيئة. كما يرى أن الأسباب والمواقف المسببة للضغط لفرد يمكن أن تكون كذلك لفرد آخر، ويرجع ذلك إلى السمات الشخصية والخبرات الذاتية والقدرة على تحمل الضغوط والمهارات الفردية لكل شخص على حدة، ويستند "الزاروس" في نظريته إلى نوعين من التقدير المعرفي:

- التقدير الأولي: وهو عبارة عن إدراك الفرد للأحداث المسببة للضغط.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 1999. ص. 192.

- التقدير الثانوي: وهو عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتبعها الفرد في مواجهة المشاكل التي تظهر في الموقف .

### 2- نظرية النسق النظري لسبيلبرجر (1972)<sup>1</sup>:

تعد نظرية النسق النظري من بين النظريات التي تفسر ظاهرة ضغوط العمل، إذ أقام سبيلبرجر نظريته على أساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة، حيث يقول: " أن القلق كسمة هو استعداد طبيعي أو اتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية، أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة، وبهذا ربط بين الضغط وقلق الحالة، واعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين يسبب حالة القلق. كما اهتم "سبيلبرجر" بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة وميّز بين حالات القلق الناتجة عنها، كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها.

### 3- نظرية هنري موراي (1978)<sup>2</sup>

يعتبر "هنري موراي" مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومين أساسيين، على أساس أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة ذلك لشخص تتيسر له الجهود للوصول إلى هدف معين. وميّز "موراي" بين نوعين من الضغط هما: ضغط بيتا وضغط ألفا

### 4- نظرية هانز سيللي (1946)<sup>3</sup>

يعتبر الباحث "هانز سيللي" من أشهر الباحثين الذين ارتبطت أسماؤهم بموضوع الضغوط. ويرجع الفضل إلى كتاباته ومحاضراته في تعريف الجمهور بتأثير الضغوط على الإنسان.

<sup>1</sup> - وليد السيد خليفة ، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط0.السكندرية ، 2008 ، ص- ص 152-153.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص153.

<sup>3</sup> - - وليد السيد خليفة، مراد علي عيسى : مرجع سابق، ص. 153.

وتعتبر نظرية "سيلي" من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الضغوط المهنية. إذ تنطلق من مسلمة أن الضغط متغير غير مستقر وهو استجابة لعامل ضاغط يميز الشخص على أساس استجابته للبيئة الضاغطة، وأن هناك استجابة وأنماط معينة من الاستجابات يمكن الاستدلال منها على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وتعتبر أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط عالية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة.

### خلاصة:

بات من المؤكد أن ضغوط العمل في المؤسسات أين كان نوعها لا يمكن أن نخفف منها عن طريق عدة إستراتيجيات مختلفة بسبب إختلاف مصادر الضغوط فالضغوط التي تنشأ على مستوى الفرد يتم معالجتها بإستراتيجية ذاتية والمصادر المتعلقة بالمنظمة فكل نوع من أنواع الضغوط يتم مواجهتها حسب مستواها ومصدرها .

ولا شك في أن إدارة الوقت تعتبر من أهم الطرق للتخفيف من آثار ضغوط العمل السلبية كما أن معرفة عناصر ضغوط العمل ومراحلها يمكن أن نستفيد منها في تحديد الآثار الإيجابية ومحاولة توظيفها لزيادة كفاءة العمال، لأن التعرف على ضغوط العمل في مرحلتها الطبيعية أي مرحلة الإنذار تمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي تطورها ووصولها بالعامل إلى مرحلة الإنهاك .

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع:

لإجراءات المنهجية للدراسة

## الفصل الرابع

# لإجراءات المنهجية وعرض وتحليل بيانات

أولاً: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة
2. مجتمع الدراسة
3. عينة الدراسة
4. الأطار المكاني والزمني للدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ثانياً: عرض وتفسير بيانات الدراسة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة
2. النتائج العامة للدراسة

أولاً: الاجراءات المنهجية للدراسة:

1- منهج الدراسة:

إن اختلاف المناهج في الدراسات يكون باختلاف المواضيع المدروسة حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه، فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة"<sup>1</sup>. ومن أهم الخطوات في البحث العلمي معرفة المنهج المتوافق مع موضوع الدراسة، والمنهج المتوافق مع الموضوع المدروس " فاعلية الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوطات العمل من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي " هو المنهج الوصفي التحليلي.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي كغيره من المناهج الأخرى "على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها ، ووضع الفروض ، واختيار الفئة المناسبة ، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة"<sup>2</sup>.

ويعرف على أنه:" المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حالياً يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها"<sup>3</sup>..

<sup>1</sup> عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 99

<sup>2</sup> ديولد فان دالين: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، " 1984، ص313.

<sup>3</sup> أيمن أحمد فرج البرديني: **العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص146

2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"<sup>1</sup>.

و تعرف أيضا على: "أنها جزء من كل أو بعض من المجتمع"<sup>2</sup>.

ونظرا لحجم المجتمع الكبير الذي نخصه بالدراسة ( موظفي جامعة العربي التبسي) فقد ارتأينا اختيار عينة عشوائية بسيطة في دراستنا هذه قدرت بنسبة 17 % من المجتمع الأصلي على النحو التالي:

| نوع العينة          | المجتمع الكلي | النسبة | العينة |
|---------------------|---------------|--------|--------|
| موظفي رئاسة الجامعة | 151           | %17    | 25.67  |
| رؤساء المصالح       | 21            | %17    | 3.57   |
| مدراء فرعيين        | 4             | %17    | 0.6    |
| المجموع             | 175           | %17    | 29.84  |

الجدول رقم 01: طريقة اختيار العينة

من خلال الجدول يتبين أن حجم العينة تقريبا 30 مفردة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة ، الجزائر - ط1-2002 -ص91  
<sup>2</sup> محمد حسن علاوي ، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة مصر  
 1999 ، ص143

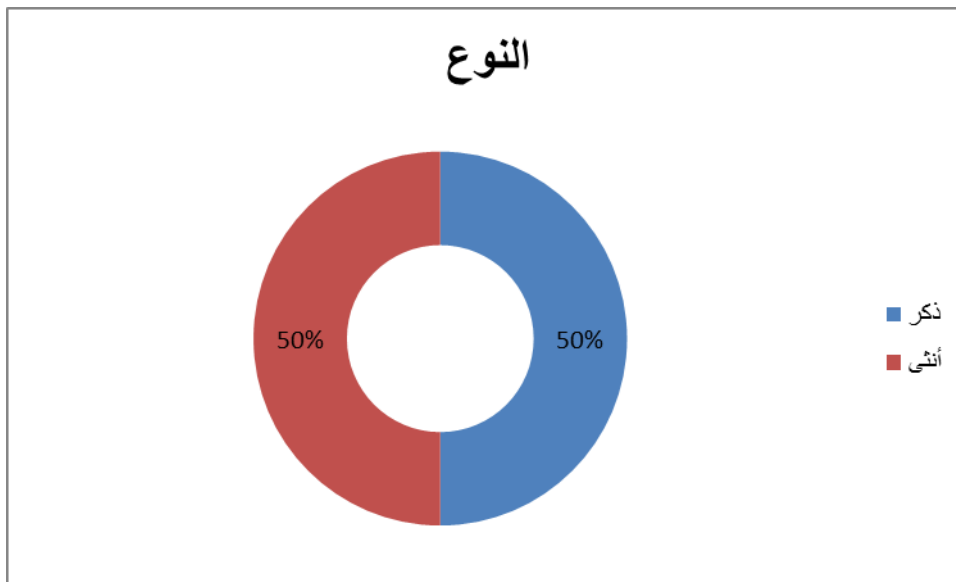


وقد تم توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية على النحو التالي:

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب النوع:

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 15      | %50    |
| أنثى    | 15      | %50    |
| المجموع | 30      | %100   |

المصدر: السؤال الأول من استمارة الاستبيان



الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب النوع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول والدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة حسب النوع كان متساويا تماما، حيث بلغت نسبة فئة الاناث 50 % بتعداد مقداره 15 فردا، وكذلك الحال مع فئة الذكور بنسبة 50% أيضا بتعداد

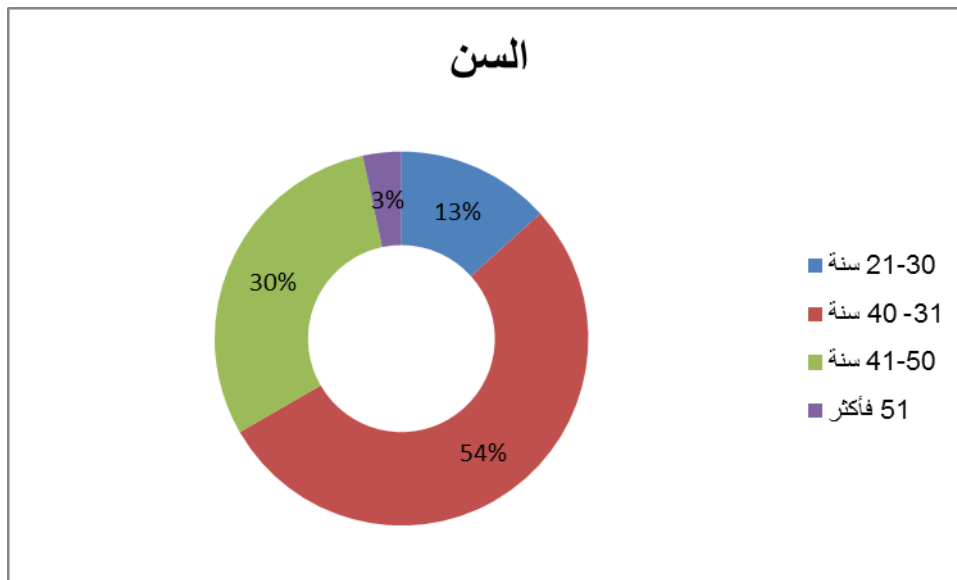
قدره 15 فردا

وبالتالي فالتوزيع متساوي بين أفراد العينة فيما يخص متغير الجنس

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب السن:

| الاجابة   | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| 30-21 سنة | 4       | 19%    |
| 40-31 سنة | 16      | 54%    |
| 50-41 سنة | 9       | 30%    |
| 51 فأكثر  | 1       | 3%     |
| المجموع   | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 2 من استمارة الاستبيان



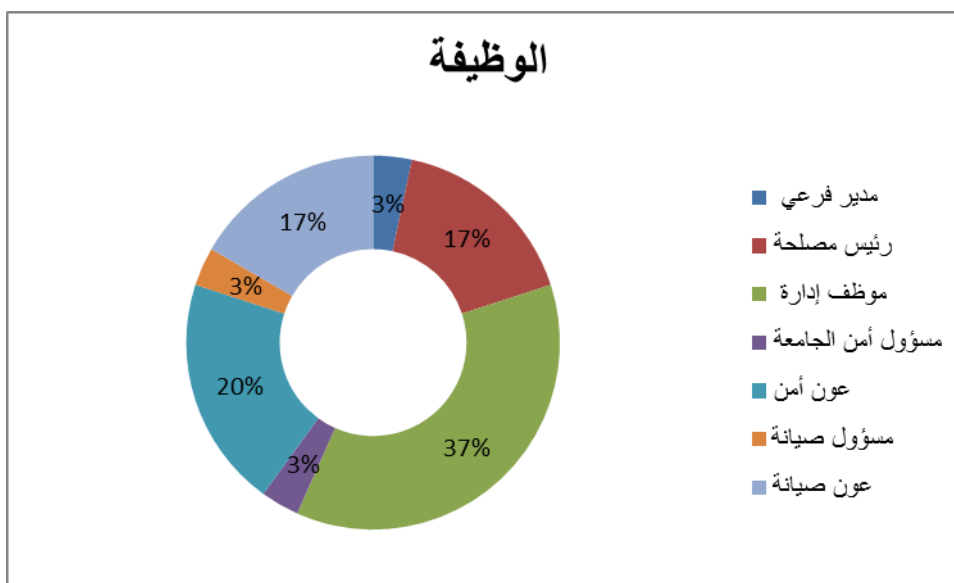
الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب السن:

من خلال الجدول والشكل نسجل أن النسبة العظمى من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وقد قدرت هاته النسبة بـ 54%، تليها الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة بنسبة 30%، ثم في المقام الثالث الفئة العمرية الأصغر وهي ما بين 21-30 سنة بنسبة 13%، والنسبة الضئيلة عادت للفئة العمرية 51 سنة فأكثر ممثلة في فرد واحد وبنسبة 3%.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

| الاجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| مدير فرعي         | 1       | 3%     |
| رئيس مصلحة        | 5       | 17%    |
| موظف إدارة        | 11      | 37%    |
| مسؤول أمن الجامعة | 1       | 3%     |
| عون أمن           | 6       | 20%    |
| مسؤول صيانة       | 1       | 3%     |
| عون صيانة         | 5       | 17%    |
| المجموع           | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 3 من استمارة الاستبيان



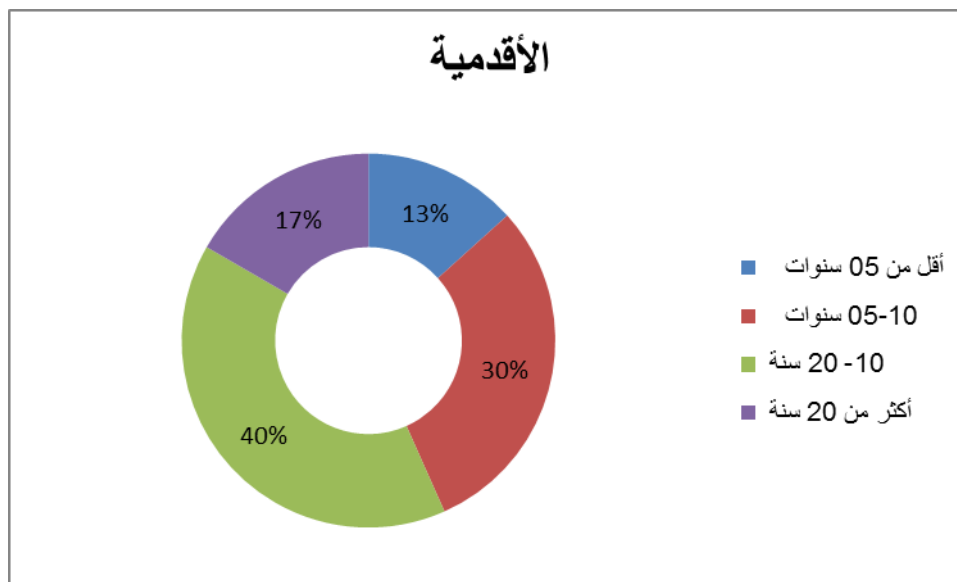
الشكل رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

نلاحظ تنوع في الوظائف من خلال بيانات الجدول، حيث سجلنا النسبة الأكبر من الموظفين الذين يشغلون منصب موظف إداري، أين بلغت نسبتهم بالنسبة لمجتمع الدراسة 37%، تليها نسبة أعوان الأمن مقدرة بـ 20%، ثم يشترك كل من رئيس المصلحة و عون الصيانة بنسبة 17%، وأخيرا كل من المدير الفرعي، مسؤول أمن الجامعة ومسؤول الصيانة بفرد واحد ونسبة 3%.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

| الاجابة         | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| أقل من 05 سنوات | 4       | 13%    |
| 05-10 سنوات     | 9       | 30%    |
| 10 - 20 سنة     | 12      | 40%    |
| أكثر من 20 سنة  | 5       | 17%    |
| المجموع         | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 4 من استمارة الاستبيان



الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

من خلال الجدول والشكل يظهر جليا أن النسبة الغالبة عادت للأفراد الذين يتراوح معدل الأقدمية لديهم بين 10-12 سنة بنسبة 40%، تليها في المرتبة الثانية 05-10 سنوات وبنسبة 30%، ثم أكثر من 20 سنة وبنسبة 17%، وأخيرا أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 13%

3-الاطار المكاني والزمني للدراسة:

3-1- الإطار المكاني:

- التعريف بجامعة العربي التبسي :

جامعة العربي التبسي جامعة جزائرية في مدينة تبسة التي تقع بين سلسلة جبال الأوراس و الحدود الجزائرية التونسية في شرق البلاد، على بعد 650 كلم من العاصمة ، تضمن تكويننا بيداغوجيا في الأطوار الثلاث: الليسانس والماستر والدكتوراه، وتضم عدة كليات هي كالتالي<sup>1</sup>:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية والآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم لسياسية
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (مكان الدراسة)

تاريخ تأسيسها:

كانت سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض الهندسة المدنية والمناجم، حيث صدر أول مرسوم تنفيذي رقم 189/85 الصادر في 16 جويلية 1985 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للمناجم، وفي سنة 1988 صدر المرسوم التنفيذي رقم 181/88 وكذا المرسوم

<sup>1</sup> عن الموقع الرسمي لجامعة العربي التبسي تبسة: [www.univ-tebessa.dz](http://www.univ-tebessa.dz) ، تاريخ الدخول للموقع: 2020/05/15

على الساعة 12:15 صباحا

التفذي رقم 184/88 وذلك بتاريخ 27 سبتمبر 1988 وحيث تضمننا إنشاء المعاهد الوطنية لعلوم الأرض و الهندسة المدنية.

أما المحطة الثانية التي عرفتها مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التفذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيما بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

أما المرحلة الأخيرة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عن ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة العربي التبسي - تبسة- اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.<sup>1</sup>

نشأت جامعة العربي التبسي بموجب المرسوم التفذي رقم 08-09 الصادر في 04 جانفي 2009، وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عن الموقع الرسمي لجامعة العربي التبسي تبسة: [www.univ-tebessa.dz](http://www.univ-tebessa.dz) تاريخ الدخول للموقع: 2020/05/15 على الساعة 12:15 صباحا.

<sup>2</sup> الموقع نفسه.

3-2- الإطار الزمني:

تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج العامة في الفترة الممتدة بين شهري سبتمبر 2019 وماي 2020. موزعة على النحو التالي:

- القراءات الاولية : تمت في كل من شهر سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر 2019

- المعلومات النظرية دامت حوالي شهرين في الفترة الممتدة بين شهر ديسمبر 2019 وجوان 2020

- الدراسة الاستطلاعية تمت في شهر جويلية 2020

- توزيع الاستمارة ، وتم هذا طيلة شهر جويلية 2020

- تحليل النتائج واخراج البحث في صورته النهائية في شهر أوت 2020

4- أدوات جمع البيانات:

تختلف وتتعدد الأدوات المعتمدة في تجسيد الدراسة الميدانية، ولعل أبرز ما ساعدنا على معالجة موضوع البحث قيد الدراسة "استمارة الاستبيان".

يساعد الاستبيان الباحث في جمع البيانات وتسهيل على المبحوث الإجابة بمصداقية وذلك لصفة الخصوصية التي توفرها، التداول وتعاون الباحث والمبحوث يساعد في التحصل على بيانات أوضح وأقرب لموضوع البحث وتعرف الاستبانة على أنها: " إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس او ميولهم أو اتجاهاتهم وتوقعاتهم أو معادلتهم ،

والاستبيان أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب اغراض البحث<sup>1</sup>.

وقد تم تقسيم الاستبيان الخاصة بالدراسة إلى 23 سؤال موزعة على خمسة محاور جاءت كالتالي:

#### ✓ المحور الأول: بيانات شخصية

✓ المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي بين موظفي جامعة العربي التبسي

✓ المحور الثالث: ضغوطات العمل التي تواجه موظفي جامعة العربي التبسي

✓ المحور الرابع: الوسائل الاتصالية التي تساهم في مواجهة ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي تبسة

✓ المحور الخامس: مساهمة الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي

#### 5- الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في تفرغ الاستبيان على النسبة المئوية للتكرارات، باعتبار نوع الدراسة وهي الكمية والتي تعنى بوصف خصائص أفراد العينة، ووصف البيانات، وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بينهم مختلف إمكانيات كل سؤال والتي تحسب كالتالي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100^2$$

وقد تم جدولة النتائج في جداول احصائية تحتوي على التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال واجاباته المقترحة وارفقت فيما بعد بالتحليل الخاص بكل جدول بدءا من المحور الثاني من الاستبيان.

<sup>1</sup> جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي ( مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. 99

<sup>2</sup> فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص 68.



ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1. جدولة وتحليل النتائج :

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي بين موظفي جامعة العربي التبسي

الجدول رقم 6: هناك تواصل بينك وبين بقية الموظفين في الجامعة؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 17      | 57%    |
| أحيانا  | 10      | 33%    |
| نادرا   | 3       | 10%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 5 من استمارة الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة من أفراد العينة أكدوا على أنه هناك تواصل دائم بينهم وبين بقية الموظفين بالجامعة، حيث بلغت النسبة هنا 57%، وهذا ما يبين أهمية التواصل والاتصال داخل محيط العمل باعتباره من الأساسيات الواجب توفرها ضمن أي بيئة تحتوي على عدد من الموظفين، كما أجابت نسبة 33% من أفراد العينة بأنهم يتواصلون بين الحين والآخر فيما بينهم لعدة اعتبارات نذكر منها الاهتمام المتبادل في ما يخص الانشغالات الخاصة بهم كموظفين، إضافة إلى طبيعة العمل التي تفرض نفسها وتتطلب أحيانا نوعا من التواصل بين الموظفين ولا تستلزم هذا التواصل في أحيان أخرى، في حين أن النسبة الضئيلة من أفراد العينة والمقدرة بـ 10% أكدوا على ندرة هذا الاتصال بالنظر إلى الصرامة في أداء الوظائف أو أن طبيعة العمل لا تتطلب ذلك التواصل المكثف من وجهة نظرهم.

الجدول رقم 6: نوع الاتصال السائد بالجامعة هو:

| الاجابة                          | التكرار | النسبة |
|----------------------------------|---------|--------|
| اتصال صاعد (من الأسفل إلى القمة) | 13      | 41%    |
| اتصال نازل (من القمة إلى الأسفل) | 11      | 34%    |
| اتصال أفقي (على مستوى كل موظف)   | 8       | 25%    |
| المجموع                          | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 6 من استمارة الاستبيان

نلاحظ أن النسب متقاربة فيما يخص تحديد نوع الاتصال السائد في المؤسسة، حيث جاء في الطليعة الاتصال الصاعد بنسبة 41 %، والذي يمثل الانطلاق من الأسفل إلى القمة، أي أن عملية الاتصال تبدأ إنطلاقاً من الموظف البسيط مروراً بمختلف الموظفين الأعلى درجة ووصولاً إلى هرم المسؤولين وهو المسؤول الأول أو المدير العام.

والنمط الخاص بالاتصال الصاعد يعتبر من خلال هاته النتائج النمط السائد من أنماط الاتصالات الداخلية بالجامعة، تليها في المرتبة الثانية الاتصال النازل بنسبة 34%، حيث أن هاته النسبة من افراد العينة أكدوا على عملية الاتصال تتم إنطلاقاً من المسؤول الذي يتموقع في هرم العملية الاتصالية نزولاً إلى أسفل هرم وهم الموظفين

وأخيراً الاتصال الأفقي والذي يتم على مستوى الموظفين وبلغت النسبة هنا 25% وهذا عائد إلى تساوي العدد الأكبر من الموظفين في الرتب الوظيفية الخاصة بهم وهذا ما يتطلب توفر هذا النوع للاتصال. وبالتالي يمكن أن نقول أن العملية الاتصالية تشهد اختلافاً نوعياً بالجامعة من حيث النوع، غير أن الاتصال الصاعد هو السائد بها.

الجدول رقم 8: هل تساهم عملية الاتصال الداخلي بالجامعة من معالجة مختلف المشاكل ؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 24      | 80%    |
| أحيانا  | 6       | 20%    |
| نادرا   | 0       | 0%     |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 7 من استمارة الاستبيان

تلاحظ أن نسبة 80% وهي النسبة العظمى من أفراد العينة أكدوا بأن عملية الاتصال الداخلي بالجامعة تساهم دائما في معالجة مختلف المشاكل التي قد يواجهها الموظفون، فالإتصال عموما والداخلي بشكل خاص له دور فعال في تبادل الانشغالات ورفع الاستفسارات وأيضا تشخيص المعضلات والمشاكل التي تحدث في أي وسط وظيفي على غرار المؤسسة الجامعية والتي تتعدد أسبابها وتتنوع تبعاً لموضوعها، فهو الذي يساعد على خلق الجو المناسب والبيئة الخصبة التي توفر الحلول اللازمة لهاته الانشغالات والمشاكل. لذلك فمعالجة هاته المشاكل تتطلب تواصل دائم بين الموظف والمسؤول أو بين الموظفين فيما بينهم، وكان هذا أيضا رأي النسبة الباقية من أفراد العينة والمقدرة بـ 20% الذين أجابوا بأن هاته المساهمة من طرف الإتصال الداخلي تتم أحيانا وليس بشكل دائم.

وكخلاصة يمكن القول أن العملية الاتصالية خاصة الإتصال الداخلي تساهم بشكل فعال في معالجة المشاكل التي قد يتعرض لها الموظف بالجامعة

الجدول رقم 9: فيما تتمثل الطريقة المثلى لمعالجة هاته المشاكل.

| الاجابة                         | التكرار | النسبة |
|---------------------------------|---------|--------|
| اقتراح حل للمشكل                | 7       | %23    |
| تنفيذ القرارات مباشرة           | 3       | %10    |
| المناقشة الجماعية للوصول إلى حل | 20      | %67    |
| المجموع                         | 30      | %100   |

المصدر: السؤال 8 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج هذا السؤال نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة والمقدرة بـ67% عادت لإجابة الثالثة، حيث أجابوا بأن المناقشة الجماعية للوصول إلى حل هي الطريقة المثلى لمعالجة المشاكل التي قد يتعرض لها الموظفون بالجامعة، فعند فتح باب النقاش بين مختلف الموظفين، فكل موظف يبدي رأيه ويفتح حلا من عنده لهاته المشاكل قد يتوافق مع زملاءه وقد يختلف عنه كل حسب وجهة نظره والزاوية التي يرى منها هاته المشكلة، وبالتالي تتعدد الحلول والآراء ومنه يمكن استخلاص حلول شاملة ومتنوعة لهاته المشاكل.

كما سجلنا نسبة 23% من أفراد العينة أفادوا بأن اقتراح الحلول هي الطريقة المثلى لمعالجة المشاكل ولا يرون بضرورة فتح باب النقاش بين الموظفين، إذ أن اقتراح الحلول يعد ضمنا في إطار حوار ونقاش بين العمال وبالتالي لا تختلف وجهة النظر اختلافا كبيرا عن الاقتراح الأول على الرغم من أن النسبة الضئيلة من أفراد العينة والمقدرة بـ10% أكدوا على ضرورة تنفيذ القرارات مباشرة دون مناقشة الحلول فيما بينهم أو مع المسؤولين.

وبالتالي يمكن القول بأن الحل الأمثل لدراسة ومعالجة المشاكل التي قد يتعرض لها الموظفون تكمن في المناقشة الجماعية قصد الوصول إلى حل مثالي لها.

الجدول رقم 10: في رأيك، هل تعمل إدارة المؤسسة على تفعيل التواصل بين الادارة والموظف؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 3       | 10%    |
| لا      | 0       | 0%     |
| أحيانا  | 27      | 90%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 9 من استمارة الاستبيان

نلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والمقدرة بـ 90% وهي النسبة الغالبة أكدوا على أن إدارة مؤسسة تعمل أحيانا على تفعيل التواصل بين الادارة والموظف والنسبة الباقية والمقدرة بـ 10% أجابوا بأنها دائما ما تفتح باب التواصل مع الموظفين، وهذا للاهمية البالغة التي يشتمل عليها التواصل بين الموظفين والادارة والتي من شأنها تسهيل التنسيق في تحديد المهام والوظائف كل حسب منصبه، إضافة إلى المحافظة على النظام السائد داخل المؤسسة الجامعية وكذلك تفادي العشوائية والتصرف التلقائي في القيام بوظيفة محددة، فهذا التواصل يخلق نوعا من الجسر بين الادارة والموظف يعد همزة وصل بنهم ويساهم بشكل كبير في خلق البيئة المناسبة للعمل في ظروف مثالية سواء للإدارة أو الموظفين.

ومنه يمكن القول أن إدارة المؤسسة الجامعية تعمل على تفعيل التواصل بين الادارة والموظف.

المحور الثالث: ضغوطات العمل التي تواجه موظفي جامعة العربي التبسي

الجدول رقم 11: هل تشعر بالإرهاق لكثرة الأعمال الموكلة لك؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 22      | %73    |
| أحيانا  | 8       | %27    |
| نادرا   | 0       | %0     |
| المجموع | 30      | %100   |

المصدر: السؤال 10 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين أكدوا على أنهم دائما ما يشعرون بالارهاق، حيث بلغت نسبتهم 73%، فيما النسبة الباقية منهم والمقدرة بـ 27% أكدوا على أنهم أحيانا ما يشعرون به، وهذا بديهي بالنظر إلى تنوع المسؤوليات وكثرة الأعمال الموكلة للموظفين، فالمؤسسة الجامعية تعرف نوعا من الاكتضاض والكثرة خاصة في الوثائق الادارية الذي يقع على عاتق الموظفين الاداريين وأيضا النظام الداخلي الذي يسهر على تجسيده عمال الأمن، وبالتالي فكثرة وتراكم هاته الأعمال من شأنها أن تثقل كاهل الموظف أو العامل وبالتالي يحس بالارهاق طيلة الموسم الجامعي لأن الأعمال الادارية تزداد بازدياد عدد الطلبة وهو الأمر الذي يتجدد كل موسم وبالتالي أصبح الموظف يعتاد نوعا ما على هذا الضغط في العمل وكثرته الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى الشعور بالارهاق.

ومنه فكثرة الأعمال الموكلة للموظفين تتسبب بشكل دائم إن لم نقل أحيانا بشعور الموظف بالارهاق .

الجدول رقم 12: هل هاته الأعمال:

| الاجابة     | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| واضحة تماما | 06      | 20%    |
| بعض الشيء   | 24      | 80%    |
| غير واضحة   | 0       | 0%     |
| المجموع     | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 11 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج الجدول الذي يعد تكملة لما سبقه، نلاحظ أن المبحوثين أكدوا أن طبيعة الأعمال التي توكلها الادارة لهم تكون في معظم الأحيان واضحة بعض الشيء، وهو الأمر الذي أكدته نسبة 80% منهم، في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ20% أكدوا بوضوحها تماما.

فالوظائف التي توكلها إدارة المؤسسة أو حتى المسؤولين أنفسهم لا تتميز في العادة بذلك التعقيد أو الابهام، خاصة لمن كانت لهم خبرة لا بأس بها في مجال عملهم، فشغل مثل هاذه المناصب يتطلب شروطا معينة وجب توفرها لدى الموظف حتى يتمتع بالكفاءة اللازمة التي تخوله أداء مهامه على أكمل وجه بالنظر إلى اتقانه لميدان عمله، وبالتالي يمكن القول بأن توزيع الوظائف بين العمال بالمؤسسة الجامعية يعد أمرا واضحا قد يشوبه أحيانا بعض اللبس والغموض لسبب أو لآخر لكن على العموم فالموظف لا يواجه مشاكل عويصة تحول دون أداء مهامه بالمؤسسة.

الجدول رقم 13: هل تؤدي كثرة الأعمال وتراكمها إلى:

| الاجابة                               | التكرار | النسبة |
|---------------------------------------|---------|--------|
| عدم الاتقان                           | 04      | %13    |
| ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر           | 06      | %20    |
| التأخر في أداء الاعمال بالشكل المطلوب | 20      | %67    |
| المجموع                               | 30      | %100   |

المصدر: السؤال 12 من استمارة الاستبيان

من خلال ما سجلناه في الجدول السابق، فإن نسبة 67% من المبحوثين أكدوا على أن كثرة الأعمال وتراكمها على الموظف تؤدي إلى التأخير في أداء الأعمال بشكل مطلوب، وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى ان الأعمال التي يكلف بها موظف ما قد لا تتناسب والوقت الممنوح له أو الحجم الساعي الذي يرتبط به في مكان عمله، وبالتالي يضطر هذا العمل إلى تأجيل الجزء الذي لم يتسع له الوقت لإكماله إلى اليوم الموالي، أين يجد نفسه ملزماً بأداء أعمال جديدة خاصة بهذا اليوم الجديد، وبالتالي يصبح لديه نوع من التراكم بين أعمال أمس غير المكتملة والعمل الجديد لليوم الجديد مما يتسبب في تاخر إنجاز هاته الوظائف.

أيضا لاحظنا أن نسبة 20% أكدوا على أن ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر من طرف الموظف من شأنها أن تؤدي إلى تكديس الأعمال وتراكمها، فغياب التركيز في غالب الأحيان يؤدي إلى تسجيل العديد من الأخطاء وبالتالي يصبح الموظف في حالة من التوتر الأمر الذي يجعل منه يتأخر في إتمام المهام الموكلة إليه، في حين أن عدم الاتقان نادرا ما يتسبب في كثرة الأعمال وتراكمها على حد تعبير النسبة الضئيلة من المبحوثين والمقدرة بـ13%.

ومنه يمكن القول أن في غالب الأحيان التأخر في أداء الأعمال بالشكل المطلوب نتيجة حتمية لكثرة الاعمال وتراكمها على الموظف.



الجدول رقم 14: هل حجم العمل الذي تقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 23      | 77%    |
| أحيانا  | 07      | 23%    |
| نادرا   | 00      | 00%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 13 من استمارة الاستبيان

نلاحظ أن النسبة الغالبة من افراد العينة والمقدرة بـ 77% أكدوا على أن حجم العمل الذي يقومون به دائما ما يؤثر على الالتزامات العائلية الخاصة بهم، ففي نظرهم فجل وقتهم يجعل من الفسحة الزمنية المتاحة لهم قصد تلبية مختلف الاحتياجات العائلية قليلة جدا بالنظر إلى طبيعة العمل وضيق الوقت الذي يقضون معظمه بالعمل والوظيفة

في حين أن النسبة الباقية المقدرة بـ 23% أكدوا أن هذا التأثير بين الحين والآخر.

ويعود السبب الرئيس لهذا التأثير بالدرجة الاولى إلى أن الضغط الذي يتعرضون له جراء تراكم الاعمال وزيادة عددها وحجمها من شأنه التأثير على واجبات الموظف العائلية، وهذا لأن الموظف يصبح أكثر تفكيره منصب على إنهاء مختلف الأشغال الواقعة على عاتقه وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال عدم توفير الوقت الكافي لأسرته ومختلف انشغالاتهم وبالتالي تتأثر إلتزاماته العائلية بسبب حجم عمله

ومن يمكن القول أن حجم الأعمال الموكلة لموظفي المؤسسة الجامعية تؤثر بشكل كبير على مختلف الإلتزامات العائلية الخاصة بهم

الجدول رقم 15: هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 13      | 43%    |
| أحيانا  | 17      | 57%    |
| نادرا   | 00      | 00%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 14 من استمارة الاستبيان

نلاحظ أن نسبة المبحوثين متقاربة بين من أجابوا بأنهم أحيانا ما يعانون من كثرة الضوضاء في مكان العمل والمقدرة نسبتهم بـ 57%، ومن أجابوا بأنهم دائما ما يعانون من هذا الإشكال بنسبة 43%.

فمحيط العمل وطبيعته هي التي تفرض وجود حركية بين الموظفين الامر الذي يخلق نوع من الضوضاء والتشويش تبعا لاختلاف المهام التي يختص بها كل موظف على حدى، وبالتالي من البديهي أن نسجل أحيانا او حتى بصفة دائما ضوضاء داخل بيئة العمل، وللحد منها وجب على الموظفين السعي قصد تنظيم الأعمال واتقانها من جهتهم، والتوزيع العادل والمتساوي لهاته الاعمال من طرف المسؤولين من جهة أخرى حتى يستطيعون قدر المستطاع التقليل من هذا الامر السلبي في بيئة العمل

المحور الرابع: الوسائل الاتصالية التي تساهم في مواجهة ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي تبسة

الجدول رقم 16: فيما تتمثل وسائل الاتصال الاكثر استعمالا بالجامعة:

| الاجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| الهاتف            | 6       | 18%    |
| الفاكس            | 7       | 21%    |
| لوحة الاعلانات    | 4       | 12%    |
| التقارير الكتابية | 10      | 31%    |
| الانترنت          | 0       | 0%     |
| الاجتماعات        | 6       | 18%    |
| المجموع           | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 15 من استمارة الاستبيان

من خلال بيانات ونتائج الجدول نسجل تنوع في وسائل الاتصال التي تستعمل بالجامعة، غير ان التقارير الكتابية هي الأكثر شيوعا بين الموظفين، حيث سجلنا نسبة 31% من أفراد العينة أجابوا بانهم يعتمدون على التقارير الكتابية كأداة للاتصال داخل الجامعة، إذ تعتبر هاته التقارير أداة تنظيمية تواصلية تتميز بكونها تسمح بتوضيح بالمسؤوليات والمهام لكل موظف، كما تسمح أيضا بالشرح الكافي لطرح الانشغال من طرف الموظف أو تبيان وظيفة أو مهمة معينة من قبل المسؤول الإداري، وبالتالي فهي الوسيلة الأكثر استعمالا داخل الجامعة، يليها جهاز الفاكس، حيث أكدت نسبة 21% من افراد العينة أن الفاكس يستعمل كأداة واسعة الانتشار في الجامعة بغية تحقيق أهداف الاتصال المرجوة منه، في حين نلاحظ أن نسبة 18% أكدوا أن كل الهاتف والاجتماعات يحظون بنفس الأهمية بخصوص استعمالهما كأداة للاتصال في الجامعة بفضل جملة الخدمات التي يوفرها الهاتف من اختصار للوقت وسهولة للتواصل، أو الاجتماعات بين مختلف الموظفين الفاعلين بالمؤسسة قصد التمازج وتوزيع المهام ومناقشة مختلف الانشغالات، وتنزيل لوحة الاعلانات بالمؤسسة الجامعية ترتيب وسائل الاتصال الشائعة بالمؤسسة بنسبة 12% وهذا لأنها مخصصة فقط للاعلانات المهمة التي تصدر من إدارة المؤسسة الجامعية.

وبالتالي يمكن القول بأن وسائل وقنوات الاتصال بالمؤسسة الجامعية تتنوع وتختلف حسب طبيعة الوظيفة أو حسب الهدف المرجو من هاته الوسيلة، بيد أن الأكثر استعمالا هي التقارير الكتابية والتي تكون في العادة في متناول جميع الموظفين.

الجدول رقم 17: هل تساهم هاته الوسائل في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين؟

| الاجابة  | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| كثيرا    | 8       | 27%    |
| قليلًا   | 22      | 73%    |
| لا تساهم | 0       | 0%     |
| المجموع  | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 16 من استمارة الاستبيان

عطا على السؤال السابق، نسجل من خلال نتائج هذا الجدول أن نسبة 73% من المبحوثين أكدوا بأن الوسائل الاتصالية السالف ذكرها تساهم بشكل قليل في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين، معتبرين أنها تحظى بأهمية لكن ليس بشكل مطلق في سبيل تشجيع الاتصال الداخلي انطلاقا من الموظف ووصولاً إلى المسؤول، أو انطلاقا من هذا الاخير وصولاً إلى الموظف، أو حتى بين الموظفين أنفسهم، فهاته القنوات الاتصالية لها دور ليس بالكبير في سبيل تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة الجامعية.

في حين نسجل نسبة 27% من افراد العينة أكدوا على أن وسائل الاتصال السابقة تساهم بشكل فعال وكبير في تحسين الاتصال الداخلي، ويرجعون ذلك إلى ما تقدمه من تسهيلات وميزات لا تتوفر دونها من توضيح للمهام واختصار للمسافات والوقت والجهد وأيضا تجنب الفوضى والعشوائية والمحافظة على السلم الاداري والتدرج في المسؤوليات.

ومنه يمكن القول أن وسائل وقنوات الاتصال والمتمثلة في التقارير الكتابية والهواتف والفاكس وغيرها تساهم في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين ولكن بنسب متفاوتة .

الجدول رقم 18: هل تطلب من زملاءك مساعدتك في أداء مهامك إن اقتضى الأمر؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 7       | 23%    |
| أحيانا  | 21      | 70%    |
| نادرا   | 2       | 7%     |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 17 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين أكدوا على أنهم أحيانا ما يطلبون المساعدة من زملاءهم في أداء مهامهم إن اقتضى الأمر، فأحيانا يستصعب على الموظف أداء وظيفة مكلف بها لعدة اسباب كنقص الخبرة أو حدوث طارئ يتمثل في عطل قد يصيب الأجهزة التي يعمل بها أو حتى عدم وضوح هاته المهام، في هاته الحالة يلجأ إلى زملاءه الذين يتعاونون فيما بينهم قصد مساعدته والاشارة عليه بالأمر الصواب. كما نسجل أن نسبة 23% دائما ما يلجؤون إلى زملاءهم إذا اقتضى الأمر واستصعب عليهم، وهذا هو الهدف المرجو من عملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية قصد تحقيق المنفعة العامة وتوفير السلاسة في توزيع المهام واتمامها على أكمل وجه وفي الوقت الضروري والمناسب على الرغم من نسبة ضئيلة من الفئة المبحوثة أفادوا بأنهم نادرا ما يطلبون مساعدة زملاءهم وقد بلغت نسبتهم هنا 7%.

ومنه يمكن القول بأن المبحوثين يؤكدون على أهمية زملاءهم في مساعدتهم إذا تعذر عليهم أداء مهام لأي سبب كان

الجدول رقم 19: كيف تفضل اىصال انشغالك للمسؤولين؟

| الاجابة           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| المقابلة المباشرة | 17      | 61%    |
| الاجتماعات        | 11      | 39%    |
| الهاتف            | 0       | 0%     |
| المجموع           | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 18 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج الجدول، لاحظنا أن الفئة الغالبة من الفئة المبحوثة والمقدرة بنسبة 61% أكدوا أنهم يفضلون اىصال انشغالهم للمسؤولين عبر المقابلة المباشرة، والتي توفر حسب رأيهم الفرصة حتى يقوموا بتوضيح تطلعاتهم واستفساراتهم ضمن بيئة لا يشوبها الغموض وتتميز بالصراحة والوضوح، كما أن المقابلة المباشرة تعد أيسر الطرق لإيصال الرأي أو الفكرة من طرف لآخر والتي تفتح باب النقاش بكل ارحية دون الارتباط بضيق الوقت أو المكان.

في حين ترى النسبة الباقية من المبحوثين والمقدرة بـ39% بأن الاجتماعات كفيلة برفع الانشغالات والتطلعات للمسؤولين، ويستندون في هذا على أن الاجتماعات هي عبارة عن مقابلات مباشرة ولكن بصفة جماعية، قد يشترك العديد من الموظفين في انشغال واحد، وقد تتنوع هاته الانشغالات وبالتالي تصب في مصلحة الموظف، كما تسمح أيضا للمسؤول بالاطلاع على معظم التطلعات والاستفسارات الخاصة بالموظفين جملة واحدة وليس بطريقة منفصلة على خلاف المقابلة المباشرة.

وبالتالي يمكن القول أن المقابلة المباشرة هي الأداة المفضلة من طرف الموظفين لرفع الانشغالات مع وجود فئة تفضل الاجتماعات مع المسؤولين .

المحور الخامس: مساهمة الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي

الجدول رقم 20: تساهم العلاقات مع الموظفين من تحسين الأداء بالجامعة

| الاجابة  | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| كثيرا    | 24      | 80%    |
| قليلا    | 6       | 20%    |
| لا تساهم | 0       | 00%    |
| المجموع  | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 19 من استمارة الاستبيان

سجلنا من خلال بيانات الجدول أن الفئة العظمى من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ80% أكدوا على المساهمة الكبيرة التي توفرها العلاقات مع الموظفين في تحسين الأداء بالجامعة، فكلما كانت العلاقة طيبة والتعاون متبادل ساهم هذا في تحسين بيئة العمل وتوفير الجو المناسب حتى يساعد الموظفين على إتمام المهام الموكلة لهم بشكل سلس وسليم وفي الوقت المحدد، إذ توفر هاته العلاقات نوعا من الثقة المتبادلة بين الموظفين وبالتالي تحسن من الاداء الوظيفي الخاص بهم.

كما سجلنا نسبة 20% وهي النسبة المتبقية من أفراد العينة أفادوا بأن هاته المساهمة تكون قليلة من حين لآخر.

وبالتالي نستنتج أن العلاقات الجيدة مع الموظفين تساهم كثيرا في تحسين أداء الموظفين وتوضيح المهام الموكلة لهم داخل المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 21: هل تعاني من التمييز مع زملائك أثناء تأدية عملك؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 4       | 13%    |
| أحيانا  | 20      | 67%    |
| نادرا   | 6       | 20%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 20 من استمارة الاستبيان

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن النسبة الغالبة من افراد العينة أجابوا بأنهم أحيانا ما يعانون من التمييز مع زملائهم أثناء تأدية العمل، وقدرت النسبة هنا بـ67%، في حيث انقسم بقية المبحوثين بين من أجابوا بندرة هذا التمييز بنسبة 20%، وبين ما أجاب بأنهم دائما ما يتعرضون له بنسبة 13%.

قد يحدث التمييز داخل المؤسسة بين الموظفين لعدة اعتبارات نذكر منها تقاعس موظف في أداء مهامه على خلاف الموظف المثابر والمجتهد، وأيضا نوعية المهام المنجزة من طرف موظف والتي تكون جيدة على خلاف موظف آخر وغيرها من الاعتبارات.

في حين هناك من المسؤولين من لا يعير لهاته الاعتبارات أي اهتمام وبالتالي فجميع الموظفين كلهم متساوون في نظره ولا يتم التمييز بينهم .

وبالتالي فالتمييز في المؤسسة الجامعية بين الموظفين يحدث لكن ليس بالشكل الكبير بل بين الحين والآخر.



الجدول رقم 22: هل يحاول المسؤول توفير الجو الملائم للعمل ؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 12      | 40%    |
| أحيانا  | 10      | 27%    |
| نادرا   | 08      | 33%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 21 من استمارة الاستبيان

نلاحظ أن النتائج المتعلقة بهذا السؤال متقاربة، ف سجلنا نسبة 40% من المبحوثين أفادوا بأن المسؤول دائما ما يحاول توفير الجو المناسب والملائم للعمل، وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة 33% من الذين أكدوا أن هذا أمر نادر الحدوث، في حين النسبة الباقية من المبحوثين والمقدرة بـ 27% أجابوا بأن المسؤول يحاول احيانا توفير الجو الملائم للعمل .

فالمسؤول بحكم طبيعة عمله وأهمية المنصب الذي يشغله بالمؤسسة الجامعية له تأثير مهم وفعال في الموظفين وفي أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي فتوفيره للجو المناسب للموظفين قصد القيام بمختلف المهام الموكلة لهم والعمل في بيئة مناسبة تضمن أداءا جيدا وفعالا ، من شأنه تحسين العلاقة بين الموظفين فيما بينهم بالدرجة الأولى، وأيضا تحسين علاقة المسؤول بالموظف من جهة ثانية وبالتالي كل هذا يصب في مصلحة العمل الجماعي والالتقان والتفاني في أداء المهام وخدمة المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 23: هل يستجيب المسؤول لمختلف انشغالاتك في حالة التواصل معه حولها؟

| الاجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| دائما   | 3       | 10%    |
| أحيانا  | 16      | 53%    |
| نادرا   | 11      | 37%    |
| المجموع | 30      | 100%   |

المصدر: السؤال 22 من استمارة الاستبيان

من خلال نتائج الجدول ، نلاحظ ان النسبة الغالبة من افراد العينة أكدوا على أن المسؤول أحيانا ما يستجيب لمختلف انشغالاتهم في حالة التواصل معه حولها وقد قدرت هاته النسبة بـ53%، تليها ندرة هاته الاستجابة بنسبة 37%، والنسبة المتبقية المقدرة بـ10% وهي النسبة الضئيلة متعلقة بأن المسؤول دائما ما يستجيب لمختلف الانشغالات.

من خلال التواصل بين المسؤول والموظف في إطار الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية، يشعر الموظف ببعض الاهتمام من قبل المسؤول على خلاف عدم الاكتراث، وبالتالي من خلال هذا الاهتمام يستطيع الموظف طرح انشغالاته واستفساراته إلى المسؤول الذي يرى فيه صاحب الحل لكل مشكلاته بحكم الوظيفة والمنصب الذي يشغله وبالتالي فالاستجابة من طرف المسؤول تختلف من فرد لآخر حسب طبيعة هذا المسؤول وحسب درجة احساسه بالمسؤولية وهذا ما تؤكد نتائج الاستبيان فيما يخص هذا الشأن.

ومن يمكن القول بأن هناك تفاوت في درجات ونسبة الاستجابة من طرف المسؤولين لمختلف انشغالات الموظف في حالة التواصل فيما بينهم.

السؤال رقم 23: ماذا تقترح كحلول للتقليل من ضغوطات العمل التي تتعرض لها أثناء أداء مهامك؟

جعلنا هذا السؤال مفتوحا أمام أفراد العينة للإجابة عليه بكل حرية، وقصد الوقوف على مختلف الآراء من قبلهم ، وقد أجمع هؤلاء المبحوثين وصبت آراءهم واقتراحاتهم فيما يخص الحلول التي من شأنها تقليل ضغوط العمل التي يتعرضون لها، وكانت في مجلها كالتالي:

- أن يكون العدل بين الموظفين وتطبيق القانون بين جميع الموظفين دون استثناء
- أن يتساوى جميع الموظفين في الواجبات والحقوق
- عدم التمييز بين الموظفين من طرف المسؤولين
- التقليل من كثرة الأعمال التي تقع على عاتق الموظفين والتي أثقلت كاهلهم وهذا من خلال الزيادة في الموارد البشرية لتخفيف الضغط.

## 2. النتائج العامة للدراسة

بعد تحليل نتائج الاستبيان قمنا بتسجيل جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

✓ هناك تواصل دائم بين العمال وبين بقية الموظفين بالجامعة، وهذا ما يبين أهمية التواصل والاتصال داخل محيط العمل

✓ تتنوع وتتعدد أنواع الاتصال داخل المؤسسة على غرار الاتصال الصاعد والنازل والأفقي ولكن بدرجات متفاوتة

✓ تساهم عملية الاتصال الداخلي بالجامعة دائما في معالجة مختلف المشاكل التي قد يواجهها الموظفون  
✓ الحل الأمثل لدراسة ومعالجة المشاكل التي قد يتعرض لها الموظفون تكمن في المناقشة الجماعية بين الموظفين والمسؤولين.

✓ تعمل إدارة المؤسسة الجامعية على تفعيل التواصل بين الادارة والموظف.

✓ تتسبب كثرة الأعمال الموكلة للموظفين بشكل دائم إن لم نقل أحيانا بشعور الموظف بالإرهاق .

✓ تكون طبيعة الأعمال التي توكلها الادارة للموظفين في معظم الأحيان واضحة لكن بدرجات متفاوتة من موظف لآخر

✓ في غالب الأحيان التأخر في أداء الأعمال بالشكل المطلوب نتيجة حتمية لكثرة الاعمال وتراكمها على الموظف.

✓ حجم العمل الذي يقوم به الموظف دائما ما يؤثر على الالتزامات العائلية الخاصة به

✓ أحيانا ما يعاني الموظف من كثرة الضوضاء في مكان العمل

✓ وسائل وقنوات الاتصال بالمؤسسة الجامعية تتنوع وتختلف حسب طبيعة الوظيفة أو حسب الهدف

المرجو من هاته الوسيلة، غير أن الأكثر استعمالا هي التقارير الكتابية والتي تكون في العادة في متناول جميع الموظفين والتي تساهم في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين ولكن بنسب متفاوتة .

- ✓ يؤكد المبحوثين على أهمية زملاءهم في مساعدتهم إذا تعذر عليهم أداء مهام لأي سبب كان.
- ✓ المقابلة المباشرة هي الأداة المفضلة من طرف الموظفين لرفع الانشغالات مع وجود فئة تفضل الاجتماعات مع المسؤولين .
- ✓ تساهم العلاقات الجيدة مع الموظفين كثيرا في تحسين أداء الموظفين وتوضيح المهام الموكلة لهم داخل المؤسسة الجامعية.
- ✓ ومن يمكن القول بأن هناك تفاوت في درجات ونسبة الاستجابة من طرف المسؤولين لمختلف انشغالات الموظف في حالة التواصل فيما بينهم.

خاتمة

## خاتمة

### خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هاته الدراسة معالجة متغيرين اساسيين في مختلف المؤسسات الجامعية ألا وهو موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بضغط العمل، حيث وقفنا على أهمية التواصل بين الموظفين فيما بينهم أو مع المسؤولين وكذا رأينا تنوع واختلاف أنواع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجامعية وكذلك تنوع القنوات والوسائل المستعملة في ذلك، وبالتالي فإدارة المؤسسة الجامعية تعمل على تفعيل التواصل مع الموظفين بغية التخفيف من هاته الضغوط ومعالجتها بما يتلائم مع الظروف التي تسود بيئة العمل.

### الاقتراحات والتوصيات:

يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي من شأنها خدمة البحث العلمي وإثراءه نذكر منها:

- ✓ ضرورة تفعيل عملية الاتصال الداخلي بين الموظفين والإدارة
- ✓ العمل على التخفيف من الأعمال الموكلة للموظفين وأيضاً التقليل من حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم
- ✓ الزيادة في عدد الموظفين بغية تخفيف الوظائف على بعض العمال وأيضاً التوزيع المتساوي للمهام
- ✓ تجنب التمييز بين الموظفين من قبل المسؤولين حتى لا يخلق نوع من العداوة، وفي المقابل الصرامة في حالة التقاعس والتراخي من طرف الموظفين.
- ✓ ضرورة اهتمام المسؤولين بانشغالات وتطلعات العمال حتى يتم تجنب الفوضى والعشوائية في العمل

قائمة المصادر  
والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المرجع باللغة العربية:

1. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق "، (د.ط)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
2. احمد ماهر: " السلوك التنظيمي " ، ط7، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 407
3. أحمد ماهر، " كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
4. بوحنه قوي، " الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة " ، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010
5. توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الوظيفية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الرياض، الإدارة العامة للبحوث، 1990
6. ثامر البكري، "الاتصالات التسويقية والترويج"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
7. جمال أبو شنب: الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية، مصر، 2005
8. جمال مرسي و ثابت إدريس:"السلوك التنظيمي"، دار الجامعة ، الإسكندرية (مصر) ، ط1 ، 2002
9. جمعه سيد يوسف: "إدارة ضغوط العمل نموذج للتدريب و الممارسة "، ط1 ، دار ايتراك ، القاهرة ، 2004
10. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي ( مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
11. حمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ،
12. حنان عبد الرحيم الأحمدى: ضغوط العمل لدى الأطباء "المصادر والأعراض، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 2006

## قائمة المصادر والمراجع

13. الخفاجي نعمة عباس والهيبي صلاح، تحليل أسس الإدارة العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
14. ديولد فان دالين: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، 1984
15. راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، دط، الإسكندرية، 1999
16. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، ط1 ، دار صفاء للنشر، عمان 2007
17. سيد محمد جاد الرب: " **السلوك التنظيمي**"، ب ط ، مطبعة العشري ،السويس مصر 2005 ، ص517
18. سيد محمد جاد: " **السلوك التنظيمي**" ، ب ط ، مطبعة العشري ، السويس ، مصر ، 2005
19. شعبان علي حسني السيبي: **أسس السلوك الإنسان بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002
20. شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية** ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي: " **السلوك الفعال في المنظمات**" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية (مصر) ، 2004 ، ص387.
22. ضرار العتيني: **العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
23. ضيل دليو،: **اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة**، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003
24. عبد الرحمن توفيق، " **الاتصال الفعال**" ، 23 شارع الدقي، الجيزة، مصر، 2014
25. عبد الله حسن مسلم، " **مهارات الاتصال الإداري والحوار**" ، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015
26. علي عياصرة: **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
27. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية

## قائمة المصادر والمراجع

28. عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، ط1، 2011
29. فاروق عبده فليبه وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2002
30. فاطمة حسين عواد، "الاتصال والإعلام التسويقي"، (د. ط)، دار الأسماء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010
31. فريد راغب النجار، «تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة»، (د، ط)، الإسكندرية، مصر، 2008
32. فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006
33. فضيل دليو: الاتصال: مفاهيمه ونظرياته، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2003
34. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
35. فواد شريف، «نظام الاتصال وعملية الإدارة»، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، ط2، 1977
36. كامل المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 1995م
37. كويك نوتس: "كيف تتخلص من الاجهاد البدني في العمل"، ط1، ترجمت عماد الحداد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004
38. ماجد راغب الحلو، «علم الإدارة العامة»، (د، ط)، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2007
39. ماجدة العطية: "سلوك المنظمة"، دار الشروق، ط1، عمان الأردن، 2003، ص343.
40. ماري ريتشاردز: "التوتر"، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 2006
41. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
42. محمد الدبس السردى، "الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، (د. ط)، دار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010

## قائمة المصادر والمراجع

43. محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الانسانية " ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية
44. محمد محمد البادي: التخطيط الإستراتيجي للاتصال، ط1، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة، 2005
45. محمد ناصر العديلي : الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995
46. محمد ناصر العديلي : الأسلوب الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، ط1، الإدارة العامة، الرياض، 1995.
47. محمود سليمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008
48. مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
49. ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
50. ناصر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، دار المحمدية، الجزائر، 2004
51. ناصر داندي وآخرون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004
52. ناصر قاسيمي، " الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية " ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
53. نجاح بنت قبلان القبلان: "مصادر الضغوط المهنية في المكتبات الأكاديمية"، ط1، مطبوعات مكتبة الملك فهد ، الرياض(السعودية) ، 2004 م
54. وليد السيد خليفة ، مراد علي عيسى: الضغوط النفسية والتخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1.الاسكندرية ، 2008

## قائمة المصادر والمراجع

55. يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986

### الرسائل الجامعية

56. سعد بن عميقان الدوسري: "ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية

57. أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006

58. سعد عايد الروقي ، "الضغوط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف د.عبد الرحمن هيجان ، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض(السعودية)،2003م

59. علي القحطاني : " القروض الشخصية وعلاقتها بضغط العمل" ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ،

60. نايف بن فهد التويم ، "مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية" ، ماجستير ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 2005

### المجلات

61. سحراء أنور حسين: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى تأثير الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد36، 2012، بغداد

62. مؤيد عبد الكرمي وشاكر النقيب: العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة النبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 9 ، المجلد4، 2002.

### المراجع باللغة الأجنبية

63.Henry H .Albert M. : **Principles of organisation and management** , London, bridge, 1966 ,

### المواقع الالكترونية

64. <https://mawdoo3.com>

65. [www.univ-tebessa.dz](http://www.univ-tebessa.dz)

الملاحق

**الملحق رقم 01: استمارة استبيان**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي



## استمارة استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص: اتصال تنظيمي

### العنوان

**فاعلية الاتصال الداخلي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل  
من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي**

إشراف الدكتور:

- معمر ريوح

من اعداد الطالبين:

- بركية وليد

- صيقع ليلى

**ملاحظة:** نرجو ملاء هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية اسهاما منكم في إنجاز هذا البحث علما ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم

السنة الجامعية:

2020/2019



المحور الأول: بيانات شخصية

1. النوع:

ذكر -  أنثى

2. السن:

30-21 سنة -  40-31 سنة

50-41 سنة -  51 فأكثر

3. الوظيفة:

مدير فرعي  عون أمن

رئيس مصلحة  مسؤول صيانة

موظف إدارة  عون صيانة

مسؤول أمن الجامعة

4. الأقدمية:

أقل من 05 سنوات  10-05 سنوات

20-10 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أهمية الاتصال الداخلي بين موظفي جامعة العربي التبسي

5. هناك تواصل بينك وبين بقية الموظفين في الجامعة؟

دائما  أحيانا  نادرا

6. نوع الاتصال السائد بالجامعة هو:

اتصال صاعد (من الأسفل إلى القمة)

اتصال نازل (من القمة إلى الأسفل)

اتصال أفقي (على مستوى كل موظف)

7. هل تساهم عملية الاتصال الداخلي بالجامعة من معالجة مختلف المشاكل؟

دائما  أحيانا  نادرا

8. فيما تتمثل الطريقة المثلى لمعالجة هاته المشاكل.

اقتراح حل للمشكل

تنفيذ القرارات مباشرة

المناقشة الجماعية للوصول إلى حل

9. في رأيك، هل تعمل إدارة المؤسسة على تفعيل التواصل بين الإدارة والموظف؟

- نعم  - لا  أحيانا

المحور الثالث: ضغوطات العمل التي تواجه موظفي جامعة العربي التبسي

10. هل تشعر بالإرهاق لكثرة الأعمال الموكلة لك؟

- دائما  أحيانا  نادرا

11. هل هاته الأعمال:

- واضحة تماما  - بعض الشيء  غير واضحة

12. هل تؤدي كثرة الأعمال وتراكمها إلى:

- عدم الاتقان
- ارتكاب الأخطاء نتيجة التوتر
- التأخر في أداء الاعمال بالشكل المطلوب
- نتائج أخرى أذكرها:

.....  
.....  
.....

13. هل حجم العمل الذي تقوم به يؤثر على التزاماتك العائلية؟

- دائما  أحيانا  نادرا

14. هل تعاني من كثرة الضوضاء في مكان العمل

- دائما  أحيانا  نادرا

المحور الرابع: الوسائل الاتصالية التي تساهم في مواجهة ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي تبسة

15. فيما تتمثل وسائل الاتصال الأكثر استعمالا بالجامعة:

- الهاتف  الفاكس  لوحة الاعلانات  التقارير الكتابية
- الانترنت  الاجتماعات

16. هل تساهم هاته الوسائل في تحسين الاتصال الداخلي بين الموظفين؟

- كثيرا  قليلا  لا تساهم

17. هل تطلب من زملائك مساعدتك في أداء مهامك إن اقتضى الأمر؟

- دائما  أحيانا  نادرا

18. كيف تفضل إيصال انشغالك للمسؤولين؟

- المقابلة المباشرة

- الاجتماعات

- الهاتف

المحور الخامس: مساهمة الاتصال الداخلي في التقليل من ضغوط العمل بجامعة العربي التبسي

19. تساهم العلاقات مع الموظفين من تحسين الأداء بالجامعة

- كثيرا  قليلا  لا تساهم

20. هل تعاني من التمييز مع زملائك أثناء تأدية عملك؟

- دائما  أحيانا  نادرا

21. هل يحاول المسؤول توفير الجو الملائم للعمل؟

- دائما  أحيانا  نادرا

22. هل يستجيب المسؤول لمختلف انشغالاتك في حالة التواصل معه حولها؟

- دائما  أحيانا  نادرا

23. ماذا تقترح كحل للتعويض من ضغوطات العمل التي تتعرض لها أثناء أداء مهامك؟

.....

.....

.....



## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على فاعلية الاتصال الداخلي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل من وجهة نظر موظفي جامعة العربي التبسي تبسة، وهدفنا من خلال هاته الدراسة إلى تحديد أنواع الاتصال السائدة بالمؤسسة الجامعية ألا وهو الاتصال الداخلي وايضا الاحاطة بضغوطات العمل ومختلف مسبباتها بالمؤسسة، واعتمدنا على المنهج الوصفي في تحقيق هاته الأهداف مستندين على الاستمارة في جمع البيانات، وخلصنا في الأخير إلى ضرورة تفعيل الاتصال الداخلي سواء الصاعد منه أو النازل أو الأفقي بين الموظفين والمسؤولين لما له من أهمية كبيرة في التخفيف من ضغوط العمل داخل الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** فاعلية، الاتصال الداخلي، التخفيف، ضغوط العمل، الجامعة

## Abstract:

This study came to shed light on the effectiveness of internal communication and its role in alleviating work pressures from the point of view of the employees of Larbi Tebessi University, and our goal through this study is to determine the types of communication prevailing in the university institution, which is internal communication and also to be aware of work pressures and the various causes of them in the institution, and we relied on The descriptive approach to achieving these goals is based on the questionnaire in collecting data, and we concluded in the end the need to activate internal communication, whether ascending, descending or horizontal between employees and officials because of its great importance in reducing work pressures within the university.

**Key words:** effectiveness, internal communication, work pressure, university