



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم إنسانية
التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل

(عينة الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية - تيجاني هدام - بئر العاتر)

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

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

معمر ربوح

إعداد الطالبين:

بلقاسم معيفي

محمد الأمين دهلوز

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد الطيب بلغيث	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
معمر ربوح	أستاذ مساعد - أ-	مشرفا ومقررا
زيدان حمدي	أستاذ مساعد - أ-	عضوا ممتحنا



قال الله تعالى:

((وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿39﴾ وَأَنْ سَعِيهِ سَوْفَ يُؤْتَى ﴿40﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى ﴿41﴾ وَأَنْ إِلَىٰ رَبِّكَ الْفُتْيَىٰ ﴿42﴾)) .

سورة النجم الآية ﴿39﴾

كلمة شكر

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، أحمدته حمد الشاكرين، ونثني عليه بما هو أهله،
والصلاة والسلام على معلم الناس الخير، وعلى آله وصحبه أجمعين، وكل من دعا بدعوته واقتفى أثره إلى
يوم الدين، قد وفقنا الله عز وجل لإتمام هذا العمل، فلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل إلى
الأستاذ المشرف: معمر ريوح، الذي قدم لنا النصائح القيمة والإرشادات الصائبة أثناء إنجاز هذا العمل،
فألف شكر له.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه المذكرة،
وإثراء موضوع البحث.

ولا يفوتنا أن أتقدم بالشكر إلى السيد مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية "بئر العاتر" وكذا كافة
العاملين والعاملات بنفس المؤسسة، الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة.

دون أن ننسى جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وخاصة قسم الإعلام والاتصال.

ولا ننسى أيضا الأستاذة الفقيدة ((حياة قرفي)) تغمدنا الله برحمته، وأسكنها فسيح جناته.

وأخيرا نتقدم بالشكر لكافة الزملاء والزميلات وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إتمام هذه

المذكرة ولو بالسؤال عن مصير هذا البحث.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	كلمة شكر وتقدير
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
أ-ب-ج	مقدمة
27-6	الفصل المنهجي: الإطار المنهجي والمفاهيمي
6	المبحث الأول: مشكلة الدراسة.
7-6	المطلب الأول: تحديد مشكلة الدراسة.
8-7	المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع وأهميته.
9-8	المطلب الثالث: أهداف الدراسة.
13-09	المطلب الرابع: الدراسات السابقة.
14	المطلب الخامس: فرضيات الدراسة.
16-14	المطلب السادس: ضبط المفاهيم.
16	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.
18-16	المطلب الأول: مجالات الدراسة.
19-18	المطلب الثاني: عينة الدراسة.
20-19	المطلب الثالث: منهج الدراسة.
27-20	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.
61-29	الفصل النظري: الاتصال غير الرسمي
30	المبحث الأول: ماهية الاتصال غير الرسمي
31-30	المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي
33-32	المطلب الثاني: أسباب وجود الاتصال غير الرسمي
35-33	المطلب الثالث: خصائص الاتصال غير الرسمي
36-35	المطلب الرابع: أهمية الاتصال غير الرسمي

37	المبحث الثاني: أساسيات الاتصال غير الرسمي
39-37	المطلب الأول: أنماط الاتصال الغير رسمي
41-40	المطلب الثاني: مراحل الاتصال غير الرسمي
42-41	المطلب الثالث: شبكة الاتصال غير الرسمي
43-42	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي
45-44	المبحث الثالث: نظريات الاتصال داخل المؤسسة
48-45	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
51-48	المطلب الثاني: المداخل النظرية السلوكية
61-52	المطلب الثالث: المداخل النظرية الحديثة
62	الفصل النظري: ضغوطات العمل
63	المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل
66-64	المطلب الأول: مفهوم وعناصر ضغوط العمل
70-67	المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل
77-71	المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل
78	المبحث الثاني: نظريات، مراحل، ونماذج ضغوط العمل
81-78	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
82-81	المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل
83-82	المطلب الثالث: نماذج ضغوط العمل
85	الفصل الميداني: الإطار الميداني للدراسة
85	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة
116-85	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
119-117	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء التساؤلات
124-120	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
124	المطلب الرابع: النتيجة العامة للدراسة
128-127	خاتمة
136-130	قائمة المراجع والمصادر

145-138	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب النوع	86
02	يبين توزيع المبحوثين حسب العمر	88-87
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	90-89
04	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل	91
05	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة	92
06	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال داخل المؤسسة	94-93
07	يبين توزيع المبحوثين حسب معلومات حول الاتصال غير الرسمي	95
08	يبين توزيع المبحوثين حسب فاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية	96
09	يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال غير الرسمي المتبع داخل المؤسسة	97
10	يبين توزيع المبحوثين حسب الجهة التي تصدر المهام داخل المؤسسة	99-98
11	يبين توزيع المبحوثين حسب ضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية	101-100
12	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل	102
13	يبين توزيع المبحوثين حسب مساهمة الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة	104-103
14	يبين توزيع المبحوثين حسب تعاون الجماعات في العمل من أجل تقادي الصراعات والتوترات	105
15	يبين توزيع المبحوثين حسب أن التفاعل الاجتماعي يؤدي إلى التخفيف من عبء العمل	106
16	يبين توزيع المبحوثين حسب تلقي أفراد العينة المعلومات في الوقت المناسب	107
17	يبين توزيع المبحوثين حسب تبادل المعلومات يساهم في تنسيق الجهود في أداء مهامهم	109-108
18	يبين توزيع المبحوثين حسب تدفق المعلومات يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي	110
19	يبين توزيع المبحوثين حسب تنسيق الوحدات التنظيمية أثناء أداء المهام والواجبات	111
20	يبين توزيع المبحوثين حسب تدخل الصلاحيات بين الهيئة الإدارية إلى تجنب التوترات	112

113	يبيّن توزيع المبحوثين حسب تفعيل جماعات العمل داخل المؤسسة مما يساعد في التخفيف من ضغوط العمل	21
115-114	يبيّن توزيع المبحوثين حسب المعوقات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية	22
116	يبيّن توزيع المبحوثين حسب أن الاتصال غير الرسمي بين العاملين يساهم في زيادة الضغط الاجتماعي	23



مقدمة:

بات العالم يشهد نوع من التنافس والتغيرات المتسارعة التي شملت جميع ومختلف المجالات الحياتية، وفي ظل هذا التنافس الذي شهدته أغلبية مجتمعات العالم صار الاتصال محور الدعائم التطورية التي تساهم في رفع درجات التحسين الإنتاجي والخدماتي، كما ساهم التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات التقنية في زيادة تسلط الاتصال على معظم مجالات الحياة.

ويجرنا البحث في موضوع الاتصال في مجال علاقاته بتحسين الخدمة إلى التتقيب والبحث على عمليات الاتصال الواقعة في المؤسسات باعتبار هذا الأخير أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، كما أنه أحد المقومات لقيام به أية مؤسسة، ولا يكتمل فهم الاتصال بالمؤسسة إلا بفهم أنواعه، وعلى اثر ذلك يرى الفاعوري: "أن الاتصال بالمؤسسة بشكل عام وبمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة أو المنظمة، لأن أغلبية الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع توصلت إلى ما يقارب 75 % من نشاط المؤسسات تمثله الاتصالات الموجودة فيها"

وفي ظل هذا التحدي تجد المؤسسات الجزائرية نفسها مطالبة بتكييف مؤسساتها وفق متطلبات العالم الخارجي، فالتنظيم الجديد للمؤسسات أصبح لا يعتبر العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت بقدر ما يعتبره فاعلا أساسيا من خلال دوره في إنعاش العلاقات الاتصالية التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج وتحسين فاعلية التسيير، غير أن الواقع يبين تراخي المؤسسات الجزائرية بمختلف نشاطاتها وعدم وعيها بأهمية الاتصال غير الرسمي في التحسين من العلاقات الإنسانية وتمتين الروابط داخل المنظمة، وحل المشاكل بين وحدات التنظيم عن طريق الحوار دون اتخاذ الإجراءات القانونية والسبل الرسمية وغيرها من العناصر التي تساهم في تدهور العلاقات والروابط داخل هذا الصرح.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للبحث في دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية "التيجاني هدام"-بئر العاتر - كميدان للدراسة ، حيث قسمنا الدراسة إلى أربعة فصول...

الفصل الأول : هو عبارة عن الإطار الذي حددنا فيه الجوانب المنهجية لدراستنا، وذلك بوضع تمهيد للموضوع وطرح الإشكالية (وضع التساؤلات الرئيسية والفرعية)، ثم أتينا على ذكر الأسباب التي بموجبها قمنا باختيار الموضوع وأهميته لنذكر بعدها أهداف الدراسة، وبعدها تعرضنا إلى شرح المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بدراستنا، ثم تطرقنا لمفردات البحث والعينة الملائمة لتحقيق الدراسة الموضوعية، وقمنا بحصر أدوات وأساليب جمع البيانات والمنهج المتبع في الدراسة.

الفصل الثاني : تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري لدراستنا و كان بعنوان الاتصال غير الرسمي وقد ضم ثلاث مباحث.

أولاً : ماهية الاتصال غير الرسمي من حيث مفهومه، أسباب وجوده، خصائصه وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

ثانياً : تكلمنا في هذا المبحث عن أساسيات الاتصال غير الرسمي، وحاولنا الإحاطة بأهم الجوانب التي تخص هذا النوع من الاتصالات من خلال أنماطه، مراحلها والشبكة التي تتم من خلالها عملية الاتصال غير الرسمي، وفي نهاية هذا المبحث تكلمنا عن إيجابياته وسلبياته.

ثالثاً : تطرقنا في هذا المبحث إلى نظريات الاتصال داخل المؤسسة بداية من النظريات الكلاسيكية (النظرية العلمية "فريدريك تايلور"، نظرية التكوين الإداري "هنري فايول"، والنظرية البيروقراطية والنموذج المثالي البيروقراطي "ماكس فيبر")، ثم تكلمنا عن المداخل النظرية السلوكية (مدرسة العاقات الإنسانية

"إلتون مايو"، نظرية الفلسفة الإدارية "دوغلاس ماك غريغور" ونظرية الحاجات الانسانية "أبراهام ماسلو"، وأخيرا تطرقنا إلى المداخل النظرية الحديثة (مدخل البنائية الوظيفية، نظرية النظم، نظرية صنع القرار والتوازن التنظيمي، نظرية النظام التعاونية ونظرية الفلسفة اليابانية).

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى المتغير الثاني لدراستنا (ضغوطات العمل)، وحاولنا إبراز العلاقة مع المتغير الأول ، وقد ضم هذا الفصل مبحثين.

أولا : ماهية ضغوطات العمل من خلال مفهومها وعناصرها وتصنيفاتها وكذا المصادر التي تتجم عن هذه الضغوط.

ثانيا : المبحث الثاني تطرقنا فيه لنظريات ضغوط العمل، وكذا مراحلها ونماذجها.

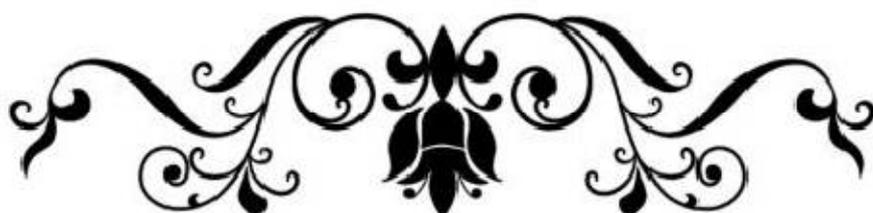
الفصل الرابع : كان استعراضا لنتائج الدراسة التي قمنا بها في مستشفى الاستاذ "التيجاني هدام"، عن طريق استمارة استبيان قدمت للعينة المختارة (72 فرد من مساعدي التمريض)، وقمنا بتفسير وتحليل إجاباتهم بعد تفريغها، وأخذنا من خلالها أهم النقاط التي نحتاجها في دراستنا.



الفصل المنهجي:

الإطار المنهجي

والمفاهيمي



المبحث الأول: مشكلة الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مشكلة الدراسة.

يعد الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية عن حاجته إلى السكن أو الغذاء أو الأمن، فكان لابد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال يعمل على تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية، وتأسيس قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بينهم في المجتمع الإنساني ككل، وفي المنظمات خصوصاً. ولأن الاتصال التنظيمي يساهم في نجاح المنظمة بجميع أنواعها و تخصصاتها، وبلوغها أهدافها، مع حفاظها على رصيدها البشري، وتماسكها التنظيمي، فإن تفعيل الاتصال التنظيمي في المنظمات، أصبح أكثر من ضرورة، في ظل تحديات المنافسة الراهنة التي فرضت على المنظمات البحث في الاهتمام به و إعطائه الأهمية القصوى، والعمل على الانتقال به من عملية لا بد منها كونها وليدة احتكاك البشر مع بعضهم، إلى اعتبارها ميزة تنافسية تهتم لها .

ولأن فعالية الاتصال ليست حكراً فقط على الآلات والوسائل والتكنولوجية- وان كان لا يتم إلا بها-، فهو أيضا يخضع لممارسات الأفراد ذوي خلفيات ثقافية وإنسانية واجتماعية متنوعة، تمثل هذه الخلفيات قيمهم المحددة لكيفية ممارستهم لعملية الاتصال داخل المنظمة كل على حدا، لأنهم في الأخير بشر ذوي تركيبات معقدة نفسياً واجتماعياً و لهم من المكتسبات الثقافية والأخلاقية ما يحكم تصرفاتهم وميولهم وأهواءهم واتجاهاتهم، وهو ما أكدته النظريات السلوكية و نظرية العلاقات الإنسانية في هذا الإطار شارحةً محللةً ودارسةً لسلوك الأفراد داخل التنظيم والتي دللت على أن الأفراد داخل المنظمة يتصرفون كأعضاء في جماعة غير رسمية لها قيم ومعايير خاصة بأداء العمل، هؤلاء الأفراد غالباً ما يتشكلون في جماعات متماسكة تمارس نشاطها، بعيداً عن خطوط السلطة الرسمية، صانعين بذلك اتجاهات ومواقف نحو الإدارة

الرسمية، هذه الجماعات غير الرسمية تشكل (بناء) الذي من خلاله يعمل الفرد على تحقيق حاجته للتعاون و التنسيق والانتماء .

و دراستنا دراسة نظرية ميدانية نفف فيها على واقع التأثير الذي يحدثه الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية لدائرة بئر العاتر (ولاية تبسة) وتحديد مدى علاقته في التخفيف من ضغوطات العمل عن عاملي هذا الصرح، ومنه فالسؤال الذي يثار في دراستنا هذا: ما دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل، في المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام" - بئر العاتر -؟

التساؤلات الفرعية:

ويتجزأ هذا التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية :

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى تحقيق الرضا النفسي للعاملين؟
- هل تساهم العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس في التخفيف من ضغوط العمل؟

المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع وأهميته.

اختيارنا لهذا الموضوع كان قصديا، وكان نتيجة عدة أسباب وهي :

أ - أسباب شخصية:

- الانجذاب نحو المواضيع ذات الصبغة الاجتماعية .
- تخصص الباحث وميله لدراسة الموضوع باعتباره موضوعا حيويا وجديدا نسبيا في التخصص وجب الاهتمام به.

- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة .

ب - أسباب موضوعية:

- الاتصال غير الرسمي من المواضيع المهمة التي تعنى بدراسة الجانب الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة، كما أنه ضمن مجال التخصص .

- توفر المراجع التي تعالج وتحدث عن هذا الموضوع .

- قابلية الموضوع للدراسة النظرية والتطبيقية .

- حداثة الموضوع وأهميته داخل المؤسسة .

- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية في دراستنا هذه إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل على مختلف مستويات التنظيم، حيث أصبحت هذه الظاهرة معيارا هاما في التأثير على نفسية الموظف الجزائري، ورضاه الوظيفي لا يتحقق إلا عندما يشعر بالانتماء و بالاحترام الكامل من المستويات الأعلى منه، وأن يتيقن بأنه جزء فاعل في المنظمة يؤثر ويتأثر، على اعتبار أن الاتصال الغير رسمي حلقة ربط للمؤسسة بمحيطها الداخلي، بالإضافة إلى ذلك نجد أن نجاح المنظمة و ضمان سيرورتها وبقائها مرهون بمدى التفاهم والترابط بين جميع مستويات التنظيم.

ومن هذا المنطلق يمكن لهاته الدراسة أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لدراسات لاحقة تتناول بالدراسة والتحليل موضوع الاتصال المباشر باعتباره بعداً تنظيمياً معاصراً، وركيزة أساسية تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتحقيق فعاليتها، ومواكبة التطورات السريعة، أما من الناحية التطبيقية والعملية فإن موضوع بحثنا دور الاتصال الغير رسمي في التخفيف من ضغوطات العمل يعتبر موضوعا ذا خصوصية هامة، وتأتي هاته الدراسة للفت انتباه صانعي السياسات التنظيمية وواضعي الاستراتيجيات لأهمية هذا الموضوع والذي ينعكس إيجابا على تحسين العلاقات الإنسانية بين جميع وحدات التنظيم داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية " تيجاني هدام " - بئر العاتر وذلك من خلال التعرف والكشف عما يلي:

أ - أهداف علمية:

- معرفة مدى ملائمة هذا النوع من الاتصالات على الموظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية .
- معرفة القيمة والتأثير الذي يحدثه الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على دور الاتصال غير الرسمي والتأثير الذي حدثه على العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية وتنمية الشعور بالانتماء لديهم.
- التعرف على الاتجاهات الأساسية من الجماعات التي تتواجد في المؤسسة، وهي التي يتكون منها البناء الاجتماعي للمؤسسة.
- التوصل إلى معظم الجوانب التي من الصعب الوصول إليها عن طريق الاتصالات الرسمية، وبذلك تكون المؤشر المحذر والمُنذر لنا، بالنسبة للتطورات التي لا تخدم مصلحة المؤسسة أو المصلحة العامة.

ب - أهداف عملية:

- التمرس و التدريب بغية التحكم في أدوات البحث العلمي.
- فتح آفاق جديدة أمام البحث في مجال الاتصال المؤسسي.
- عدم مقدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الأجزاء أو الأفراد المختلفة داخل المؤسسة.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة.

يغفل الكثير من الباحثين أهمية الدراسات السابقة عند إنجاز بحوثهم، اعتقاداً منهم بأنها من الأمور الشكلية التي يمكن تجاوزها أو ذكرها بشكل مختصر وعارض، وهذا الاعتقاد ناجم عن عدم درايتهم بدواعي وجودها ضمن مكونات البحث العلمي.

إن من مبررات التعرض للدراسات السابقة في أي بحث علمي هو معرفة الفراغات أو جوانب النقص التي لم يسبق تناولها أو مناقشتها من قبل الباحثين الآخرين وهو ما يسمى بالفجوة المعرفية، كما أنها تفيد الباحث

بأفكار ومقاربات جديدة وكذا تحديد موضوع البحث وإشكاليته بشكل دقيق، وهي أيضا مصدر من مصادر التراث الأدبي للإشكالية المبحوث فيها بحيث تسهل عليه الاطلاع على ما يفيدته في دراسته وهو الأمر الذي يؤهله في نهاية المطاف لمعرفة المتغيرات المدروسة سواء المطابقة منها أو المشابهة لمشروع بحثه، وفي هذا السياق يرى البعض أن استعراض أدبيات البحث يستند على ثلاثة افتراضات رئيسية وهي: لا ينطلق أي بحث من الصفر، يوجد العديد من المقالات حول كل موضوعات البحث تقريبا وأخيرا لست أنت أول باحث في ميدان دراستك.

وتعتبر أيضا من بين أدوات البحث العلمي التي تعد منبرا أساسيا لجمع المعلومات فهي تعد ركيزة البحوث و منبعها لها، وعلى هذا الأساس و في إطار دراستها قمنا بتفحص قائمة الدراسات الأكاديمية الخاصة بالاتصال غير الرسمي فوجدنا عدد لا بأس به من الباحثين (ماستر، دكتوراه) الذين تكلموا عن هذه الدراسة، ومنه:

- الدراسة الأولى:

دراسة خديجة حوحو، بعنوان: دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل (دراسة حالة لمديرية التجارة لولاية بسكرة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

وتتمحور إشكالية الدراسة: ما دور إدارة الوقت في التخفيف من ضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة؟.

- فرضيات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية وهي: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة:

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجيه الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقابة الوقت وضغوط العمل في مديرية التجارة لولاية بسكرة.

- المجال المكاني للدراسة:

مديرية التجارة لولاية بسكرة الحالية هيئة تابعة لوزارة التجارة، وهي كذلك مديرية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، وقد تم هيكلة المديرية الولائية للتجارة بموجب القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 هجرية الموافق 16 غشت سنة 2011 ميلادية، المتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديرية الجهوية للتجارة في مكاتب وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي، في 09 المؤرخ في 15 صفر عام 1432 هجرية الموافق 20 يناير سنة 2011 ميلادية. وحددت المصالح ومكاتبها على مستوى المديرية الولائية، حيث جاء في المادة 2 من نفس القرار الوزاري المشترك المذكور أعلاه أن مديرية التجارة لولاية بسكرة تحتوي على خمس (5) مصالح، كل مصلحة تضم ثلاث (3) مكاتب.

- المجال البشري للدراسة:

أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مديرية التجارة لولاية بسكرة، وتكونت عينة الدراسة من 150 مفردة من مجتمع البحث.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، ومن جهة أخرى تم اعتمادها على أسلوب دراسة الحالة في محاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على مديرية التجارة لولاية بسكرة.

وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدمت الباحثة المقابلة والاستمارة.

- علاقة هذه الدراسة بموضوع دراستنا:

إن المعاملات داخل المؤسسة هي التي تحدد لنا كيفية التخفيف من ضغوط العمل الذي يعتبر هو المتغير الثاني في موضوع الدراسة محل البحث، لذا فهي تثري بحثنا كثيرا من خلال التعريف بضغوط العمل، وكذا اعتمدنا على بعض المعلومات حول عناصر وتصنيفات ضغوط العمل، كما أنها تجد عنصرا مهما وفعال في المؤسسة .

وتتشابه هذه المذكرة مع موضوع هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على التخفيف من ضغوط العمل، والذي تناولته الدراسة في المبحث الأول في الفصل الثاني.

- الدراسة الثانية:

دراسة حفظ الله فؤاد، قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر مقدمة لقسم علوم الإعلام والاتصال لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة تحت عنوان: الاتصال غير الرسمي ودوره في إفشاء أسرار المؤسسة.

وتمحور إشكالية الدراسة: ما دور الاتصال غير الرسمي في إفشاء أسرار المؤسسة ؟

- فرضيات الدراسة:

-تساهم العلاقات الاجتماعية ما بين الموظفين والتنظيمات غير الرسمية في التسبب في إفشاء الأسرار الوظيفية.

- يؤدي الجهل عند العاملين بقانون العقوبات الإجرائية لإفشاء السر المهني إلى تسرب أسرار المؤسسة.

- يؤدي الاتصال غير الرسمي بين الموظفين في المساهمة في إفشاء الأسرار المهنية.

- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني:

تأسست كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12363 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 و تضم الكلية حاليا قسمان: قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الاجتماعية وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتمدرسين على مستوى الكلية 4340 بما فيهم 069 طلبة في مستوى الدكتوراه الطور الثالث، يؤطّره 102 أستاذ دائما من مختلف التخصصات و الرتب.

المجال البشري:

أنجزت الدراسة الميدانية على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من 40 مفردة من مجتمع البحث.

وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، أما عن أدوات الدراسة فقد استخدم الباحث، الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

- المنهج المستخدم في هذه الدراسة:

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، واستخدم الباحث في هذه الدراسة أدوات جمع

البيانات التالية: (الملاحظة و الاستبيان).

- علاقة هذه الدراسة بموضوع دراستنا:

يعتبر الاتصال غير الرسمي هو النوع الذي يتماشى داخل المؤسسات الجزائرية في تحسين الخدمات، والمعاملات والآراء بين الموظفين، وهو المتغير الأول في موضوع الدراسة محل البحث، لذا فهو ثثري بحثنا كثيرا من خلال التعريف بالاتصال غير الرسمي، وكذا اعتمدنا على بعض المعلومات حول خصائص وسلبيات وإيجابيات المتغير، كما أنها يجد عنصرهما وفعال في المؤسسة.

المطلب الخامس: فرضيات الدراسة.

يعتبر موريس أنجرس (M.ANGERS) فرضيات الدراسة: أول عملية تضيئي طابعا ملموسا لسؤال البحث¹، ومن هنا تكتسب أهميتها كأحد الخطوات المنهجية الرئيسية في البحوث الإنسانية فهي بمثابة الحلول أو الاتجاهات المؤقتة لمشكلة وتساؤلات البحث، ما يجعلها محددة لإطار البحث، ومنه محدد لما يتبعها من خطوات منهجية ونظرية أخرى.

انطلاقا من هذا حاولنا صياغة جملة من الفرضيات التي انبثقت من طبيعية موضوع الدراسة:

- يساعد الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا النفسي للعاملين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- العلاقات الشخصية تساهم في التخفيف من ضغوط العمل بين الرئيس والمرؤوس.

المطلب السادس: ضبط المفاهيم.

أ- تعريف الاتصال غير الرسمي لغة:

- الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية commun بمعنى أن الفرد حين يتصل بالآخر فهو يهدف عادة إلى اتفاق عام أو وحدة فكر .

- غير الرسمي عكسها الرسمي ، وتعني كل عمل أو فعل أو ممارسة تتم بطريقة غير نظامية².

الاتصال غير الرسمي اصطلاحا:

هو الاتصال الحادث خارج نطاق العمل بمعنى آخر خارج المصلحة الرئيسة للعمل، وقد عرفه كتاب العلوم السلوكية في مجال الإدارة بأنه : " تلك الاتصالات التي تتم خارج نطاق العمل مما يجعلها تقع في نطاق الجماعات الغير رسمية أو جماعات المصلحة".

¹ موريس، أنجرس. تر.بوزيد صحراوي وآخرون : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006، ص150.

² رحيمة الطيب عيسائي: مدخل الإعلام و الاتصال " المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة"، إصدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008 ، ص 12.

- التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يحدث بين مستويات التنظيم بطريقة غير نظامية وخارج نطاق العمل، بما في ذلك العلاقات الشخصية والحوارات الجانبية التي تحدث داخل المؤسسة .

ب - تعريف ضغوطات العمل لغة:

- ضغوطات تعني هذه الكلمة الأزمات والمشاكل التي يمر بها الشخص في حياته بتعدد أشكالها وأنماطها .
- العمل هو مجهود يبذله الفرد للحصول على منفعة ما أو فائدة محددة ، وهو ممارسة نشاط ما والسعي من أجل الحصول على فائدته .

- ضغوطات العمل اصطلاحاً:

تعرف ضغوطات العمل بأنها تجربة ذاتية لدى الفرد، تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، ويعرف أيضاً بأنه تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم، ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد بنفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم، وهي عبارة عن التفاعلات التي تحدث بين بيئة العمل والأفراد، وتؤدي إلى ظهور حالة وجدانية سيئة، مثل: القلق والتوتر¹.

¹ عبد الفتاح خليفات، شيرين المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 1-2، م 26، دمشق- سوريا، 2010، ص 603.

- التعريف الإجرائي لضغوطات العمل:

يمكن تعريف ضغوطات العمل بأنها مجموعة الشحنات النفسية السلبية التي تؤثر على الفرد أثناء تأديته لمهامه داخل المنظمة، وتنتج هذه الضغوطات لعديد الأسباب منها ضعف التواصل بين مستويات التنظيم وعدم شعور الفرد بالاحترام الكامل داخل المنظمة التي ينتمي إليها.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة.

- المجال المكاني للدراسة: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني

هدام" - بئر العاتر - ولاية تبسة، وفيما يلي نعرض لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

1- **النشأة والتصنيف:** المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" -بئر العاتر، هي مؤسسة

ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي، تأسست سنة

1986، كمؤسسة استشفائية حيث وضع الحجر الأساس آنذاك، وكانت بداية العمل سنة 1999 وتم تدشينها

من طرف رئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة في السابع عشر من ذي الحجة عام 1423

هجري، الموافق للثامن عشر من فيفري سنة 2003، وتعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ

"التيجاني هدام" - بئر العاتر أكبر مستشفى بولاية تبسة.

2- **الموقع الجغرافي:** تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" -بئر العاتر،

90 كلم جنوب ولاية تبسة، وتقدر مساحتها ب 5724 م² على الطريق الولائي رقم واحد الرابط بين مدينة بئر

العاتر ومدينة الشريعة، تحدها شمالا ثانوية فارس الطاهر، وجنوبا سوق الفلاح، أما شرقا فيحدها حي

الحرية، وغربا حي الجمارك، حيث تتوسط كل من متوسطة فارس الطاهر، ومتوسطة الشهيد عفيف علي.

3- **البطاقة التقنية:** المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" -بئر العاتر، المصنفة في

"الدرجة ج"، تم افتتاحها في مارس 2002، تقع في بئر العاتر جنوب ولاية تبسة وتمتد على شريط حدودي

يبلغ طوله 200 كلم، تغطي 03 دوائر " بئر العاتر، نقرين، أم علي " و06 بلديات بمجموع سكاني مقدر بـ: 120000 نسمة.

4- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام": تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام " بئر العاتر، في استقبال المرضى والحالات الخطيرة لتلقي الفحوصات أو إجراء العمليات الجراحية إن اقتضى الأمر، وكذا استقبال طلبة معهد الطب ومعهد التكوين شبه طبي لإجراء التبرص والتكوين على أيدي أطباء وجراحين وخبراء.

المجال الزمني للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من نهاية شهر أكتوبر 2019 إلى غاية شهر ماي 2019 حيث قام الباحث بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وهذا طبعا بعد ضبط الموضوع مع الأستاذ المشرف وقبوله من إدارة القسم، تعرف الباحث من خلال هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة، وكذا عدد العاملين بها على مستوى كل وحدة، وأخذنا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد مقابلة مدير المؤسسة الاستشفائية.

تلت هاته المرحلة البداية في إجراء الدراسة النظرية وإعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية للمؤسسة ميدان الدراسة لتجريب الاستمارة، وامتدت هذه المرحلة لمدة ستة أيام (من 2019/10/28 إلى 2019/11/02)، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية على مفردات العينة المختارة من مجتمع البحث ودامت هذه المرحلة ثمانية أيام (من 2019/04/14 إلى 2019/04/21)، تخلل ذلك قيام الباحث بمقابلة الموظفين لتبيان غموض بعض الجوانب التي تخص الدراسة.

المجال البشري:

على الباحث في أي دراسة ميدانية القيام بضبط وحصر مجتمع البحث وهذا بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المراد دراسته، ولهذا قمنا باختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وهذا لأن مجتمع البحث متجانس.

وبما أن عدد العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة هو 217 ممرضا (جميع الاختصاص)، ووفقا لهذا العدد قمنا باختيار مفردات العينة ونسبة 33 بالمائة من المجتمع الأصلي، وبهذا قدر عدد مفردات العينة بـ72 ممرضا، ويمكن توضيح كيفية اختيار العينة كالتالي:

- حساب عدد أفراد العينة المبحوثة من المجتمع الأصلي: $n = \frac{N \times 33}{100}$

ومنه $n = \frac{217 \times 33}{100}$ إذن: $n = 72$

- حساب فترة السحب من خلال القانون التالي: فترة السحب = $\frac{\text{المجتمع الأصلي للبحث}}{\text{حجم العينة}} = \frac{217}{72}$

ومنه: فترة السحب = 3 أي فترة السحب من 1 إلى 3.

- قمنا باختيار رقم عشوائي من بين أرقام مسافة الاختيار بطريقة عشوائية، بعد ذلك قمنا باختيار مفردات العينة بطريقة منتظمة انطلاقا من الرقم المتحصل عليه في المرحلة السابقة والى غاية الوصول إلى حجم العينة المطلوبة وهو 72.

المطلب الثاني: عينة الدراسة.

يجرنا الحديث عن العينة، إلى التعرف عن المجتمع الأم؛ حيث إن تقنيات اختيار العينة تفيد في رصد العينة التي ستشكل موضوع أدوات البحث، بما فيها من ملاحظة وتجريب وإجراء اختبارات أو مقابلات وهذه العينة المختارة تشكل جزءا أو مجموعة صغرى للمجتمع الأم¹.

¹ عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، ط1، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، 2012، ص 170.

هي الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة ثم يقوم بتعميم النتائج التي يحصل عليها من دراسة هذه الحالات الفردية على المجتمع ككل، وتعد العينة اختصار للوقت والجهد والمال، وهذا من شأنه تخفيض تكاليف الدراسة أو البحث، وأن استخدام العينة يسهل من عملية النتائج بالسرعة الممكنة.

وانطلاقاً مما سبق قمنا باختيار العينة العشوائية الطبقية.

العينة العشوائية الطبقية:

وتتبع هذه الطريقة في حالة عدم تجانس المجتمع، حيث يصبح من الضروري اختيار عينة طبقية يتمثل فيها ذات المجتمع الأصلي بنسب وجودها فيه، ففي هذه الطريقة يتم تقسيم أفراد المجتمع إلى مجموعات متجانسة وفقاً للصفات المتشابهة¹.

وأيضاً هي العينة التي تختار بما يتناسب مع تحقيق هدف بحث معين، حيث يقوم الباحث باختيار مفردات عينة المبحوثين في ضوء انطباق سمات أو خصائص معينة عليهم ونستبعد المفردات التي لا تتوافر فيها هذه السمات، والتالي فإن العينة العشوائية الطبقية من اختيار طبقية من طرف الباحث لعدد من وحدات المعاينة بما يتناسب وهدف الدراسة.

المطلب الثالث: منهج الدراسة.

يعتبر المنهج من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث معين وهذا من أجل الوصول إلى حقائق علمية أو تحليل بعض الظواهر تحليلًا علميًا وموضوعيًا، ولأن طبيعة الموضوع تقرض على الباحث إتباع منهج معين بغرض فهم وتحليل المشكلة، مع محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة يتوصل بوساطته إلى مظهر من مظاهر الحقيقة بصفة خاصة وذلك للإجابة عن السؤال (كيف) الذي يرتبط بمشكلة تفسير الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة.

¹ الحيزان محمد عبد العزيز: البحوث الإعلامية أسسها، أساليبها، مجالاتها، ط2، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، 1945م، ص 71.

من خلال ما سبق ارتأينا اختيار منهج يتناسب وطبيعة الدراسة الراهنة ألا وهو:

المنهج الوصفي:

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية، في فقرة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث منه حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع و تصويره¹.

ويستخدم هذا النوع من المناهج في وصف الظواهر المراد دراستها والتعبير عنها، وكذا تجميع المعطيات والبيانات والمعلومات التي تساهم في ذلك، إضافة إلى إبراز خصائص هاته الظواهر وتوضيح ارتباط متغيراتها وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم، وهذا بهدف الوصول إلى استنتاجات لفهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات.

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث واستعمال وسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة وقد اعتمدنا في جمع البيانات على الأدوات التالية :

أ- **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة أداة رئيسية في جمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة، حيث تتشكل من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمتربطة بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، ولقد احتوت استمارة الدراسة الراهنة على أسئلة مختلفة كان معظمها محددة بالإجابات مسبقاً، وبمعنى أدق قام الباحث بطرح مجموعة من البدائل لكل سؤال بهدف تقريب نتائج الدراسة للموضوعية، كما أنها وسيلة عملية تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة عن طريق مسألتهم من أجل الحصول على أجوبة تتضمن توجهات سلوكهم، وتعرف على أنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غانم: أساليب البحث العلمي، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص52.

بموضوع البحث ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب عليه أن يوليها اهتمامه، ومن أهم الوظائف التي تعمل عليها الاستمارة إعطاء البحث مرونة أكبر.

وقبل أن تصبح استمارة الدراسة الراهنة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل نوردتها فيما يلي:

مرحلة الاستمارة الأولية: في هذه المرحلة قد قمنا بصياغة استمارة أولية وقدمت إلى الأستاذ المشرف الذي قام بتعديل بعض الأسئلة وتغيير البعض منها، وبعد إجراء التعديلات المناسبة وحذف ما يمكن حذفه، مع الحرص على الإحاطة بالبيانات المطلوب جمعها وتحديدتها بدقة مع مراعاة ترتيب وتنظيم المحاور لتسهيل العملية على المبحوث، قد قدمت استمارة تحوي (23) سؤالاً إلى الأستاذ المشرف والذي قام بمراجعتها، وتم الموافقة عليها.

✓ **مرحلة تحكيم الاستمارة:** بعد تصحيح الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف عبر مراحل ثم عرضها على مجموعة من الأساتذة، وذلك قصد التحكيم واختيار مدى تطابق الاستمارة مع موضوع الدراسة والاستفادة من خبرة الأساتذة وتوجيهاتهم من خلال إبداء رأيهم حول أسلوب الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود من حيث قياسها للأبعاد المراد تحليلها، وحساب صدقها الظاهري، وبعد استرجاع الاستمارات تم تعديل الأسئلة الآتية:

التعديلات الخاصة بالمحور الأول: لقد تم تغيير عبارة: (الجنس)¹

ذكر أنثى

إلى عبارة: (النوع)

ذكر أنثى

ولقد تم حذف المستوى التعليمي: (ابتدائي) و (متوسط)

¹ المحكمين:

د. دريس عطية، أستاذ محاضر " أ "، علوم سياسية، جامعة تبسة.
أ. محمد براوي، أستاذ مساعد " أ "، علوم الإعلام والاتصال، جامعة تبسة.
أ. فتحي معيفي، أستاذ مساعد " ب "، علوم سياسية، جامعة تبسة.

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

و تم إضافة دراسات عليا:

ثانوي جامعي دراسات عليا

التعديلات الخاصة بالمحور الثاني: لقد تم تبديل العبارة رقم (07) من الصيغة: هل تتلقى المعلومات

الخاصة بعملك من ؟

الهيئة الطبية

الهيئة الاستشفائية

هيئة الإعلانات والملصقات

هيئة النقابة

هيئة الزملاء

موقع المؤسسة

مواقع التواصل الاجتماعي

إلى الصيغة: هل لديك معلومات عن الاتصال غير الرسمي؟

نعم لا

لقد تم تبديل العبارة رقم (08) من الصيغة: هل تعاني من ضغوط العمل داخل مؤسستكم؟.

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل مصدر هذه الضغوط راجع إلى:

- عبء العمل

- طول ساعات العمل

- الضغط من الزوار والمرضى

- سوء التسيير داخل مؤسستكم

- أخرى تذكر:

إلى الصيغة : هل تؤمن فعالية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية؟.

نعم لا

ولقد تم تبديل العبارة رقم (09) من الصيغة: هل طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل هي؟.

- علاقة تفاهم وتعاون

- علاقة تناثر

- أخرى تذكر:

إلى الصيغة : هل تستطيع تحديد نوع الاتصال غير الرسمي؟.

من أعلى نحو الأسفل

من الأسفل نحو الأعلى

لقد تم تحويل العبارة رقم (07) إلى العبارة رقم (10) وتم إضافة مصطلح في الصيغة رقم (10) : هل تتلقى

المعلومات الخاصة بعملك من :

الهيئة الطبية

الهيئة الاستشفائية

هيئة الإعلانات والملصقات

هيئة النقابة

هيئة الزملاء

موقع المؤسسة

إلى : هل تتلقى المعلومات الخاصة بعملك من:

- الهيئة الطبية
- الهيئة الاستشفائية
- هيئة الإعلانات والملصقات
- هيئة النقابة
- هيئة الزملاء
- موقع المؤسسة
- مواقع التواصل الاجتماعي

لقد تم تغيير مصطلح في العبارة رقم (13) : هل الاتصال غير الرسمي يساهم في؟.

- التنسيق بين العاملين
- أداء الأعمال بشكل جماعي
- الرضا عن العمل
- زيادة الروح المعنوية

إلى : هل الاتصال غير الرسمي يساهم في؟.

- التنسيق بين العاملين
- أداء الأعمال بشكل جماعي
- الرضا الوظيفي
- زيادة الروح المعنوية

لقد تم تغيير العبارة رقم (23) من الصيغة: هل تبادل القيم الثقافية بين العاملين يساهم في زيادة التماسك

الاجتماعي؟.

- نعم
- لا

إلى الصيغة: هل يمكن للاتصال غير الرسمي بين العاملين أن يساهم في زيادة الضغط الاجتماعي؟.

نعم لا

✓ مرحلة الاستمارة التجريبية: بعد تحكيم الاستمارة وإدخال التعديلات المطلوبة، تم النزول بها إلى

الميدان بصفة تجريبية، لقد تم تطبيق الاستمارة على (72) مفردة من مجتمع البحث الأصلي، من أجل

تجريبها والوقوف على مدى فهم مفردات البحث لأسئلتها وبعد استرجاع الاستمارات تم تعديل البنود الآتية:

لقد تم تغيير المصطلح في العبارة رقم (12) : هل طبيعة العلاقة التي تجمعك بزمالكك في العمل هي:

- علاقة تفاهم وتعاون

- علاقة تناثر

- أخرى تذكر:

إلى : هل طبيعة العلاقة التي تجمعك بزمالكك في العمل هي :

- علاقة تفاهم وتعاون

- علاقة زمالة

- أخرى تذكر:

لقد تم تغيير العبارة رقم (22) من الصيغة: هل توجد معوقات تعيق اتصالات بين الزملاء متعلقة بـ ؟.

- صعوبة التعامل مع المرضى

- صعوبة التعامل مع الزوار

- ضغط المشرفين

- أخرى تذكر

إلى الصيغة : فيما تمثّل معوقات الاتصال غير رسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟.

صعوبة التعامل مع المرضى

- صعوبة التعامل مع الزوار □

- ضغط المشرفين □

- أخرى تذكر

✓ **مرحلة الاستمارة في صيغتها النهائية:** بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة، تمت صياغة

الاستمارة في شكلها النهائي، وقد احتوت على محاور تتضمن بنودها متغيرات الدراسة لتحقيق أهداف

البحث، وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على **23** سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة محاور كالآتي:

* **المحور الأول:** البيانات الشخصية من 01 إلى 05.

* **المحور الثاني:** الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا النفسي للعاملين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية ويحتوي هذا المحور على 10 أسئلة (من 06 إلى 15).

* **المحور الثالث:** العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس في التخفيف من ضغوط العمل ويحتوي هذا

المحور على 08 أسئلة (من 16 إلى 23).

ب- المقابلة: تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وهي حوار لفظي وجها لوجه بين

الباحث القائم بالمقابلة وبين الشخص أو مجموعة أشخاص آخرين.

وللمقابلة نوعين، النوع الأول هي المقابلة المقننة، والتي تكون فيها الأسئلة محددة، والنوع الثاني هي

المقابلة الغير مقننة، وتكون فيها الأسئلة مفتوحة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة غير المقننة.

ومن فوائدها تمكين الباحث من تغطية جوانب القصور التي خلفتها بقية أدوات جمع البيانات، وعند

زيارتنا للمؤسسة العمومية الاستشفائية قمنا بإجراء عدة مقابلات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى

قسم الاستعجال، وهذا للتعرف على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة،

وتستخدم تقنية المقابلة ليفهم الباحث بعض المتغيرات التي تخص دراسته وهذا بغرض الإلمام بموضوع

البحث.

ج- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الوسائل الهامة والأساسية في جمع المعلومات والحقائق، فهي الأداة التي تتيح للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي لأعضاء المنظمة التي نريد القيام بالدراسة فيها، كما تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات، وتعني الملاحظة أيضا المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، وعليه هناك شخص يلاحظ وشيء يلاحظ عليه ونتيجة للملاحظة¹، ولقد استقدنا من الملاحظة من خلال أخذ فكرة عن المؤسسة وعمالها أثناء تأديتهم لأنشطتهم المختلفة وبدرجة أقل أثناء أوقات الراحة، مما يسمح لنا بإيجاد إجابات عن التساؤلات التي أثارها الدراسة.

ولقد كانت ملاحظتنا في موضوعنا من خلال ملاحظة الممرضين داخل المؤسسة الاستشفائية وكيفية تحركاتهم وكيفية تواصلهم بالاتصال غير الرسمي، وكانت الملاحظة أيضا من خلال تجاوب المبحوثين مع الاستبيان.

¹ صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، القاهرة، 1980، ص270.



الفصل النظري

الاتصال غير

الرسمي



تمهيد

يعتبر الاتصال غير الرسمي عملية أساسية حيوية ومستمرة بحيث أنها لا تتوقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فهو بمثابة قلب الحياة النابض لها، والعصب المحرك للعملية الإدارية، فالهدف العام من الاتصال غير الرسمي هو نقل المعلومات والخبرات وتوجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها، وإنما يتعداه إلى التعاون والتنسيق والتماسك القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات الإدارية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

المبحث الأول : ماهية الاتصال غير الرسمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال غير الرسمي.

تتكون الجماعات غير الرسمية من أعضاء المنظمة يربط بينهم خط اتصال غير مختلف عن الاتصال الرسمي، وتستمد هذه الجماعات قوتها من مدى مساندة أعضائها لبعضهم البعض في ظل ظروف مشتركة التي تجمعهم، ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات لإيصال المعلومات بشكل مباشر ويكون عادة بدون قواعد محددة أو مدققة، ويتميز بسرعه قياسا بالاتصال الرسمي¹.

إن الاتصال غير الرسمي الذي يظهر من خلال الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بغية في إنشاء وتحقيق أهداف محددة داخل مصلحة معينة.

هي الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي خارج القنوات الخاصة بالاتصال المسموح به داخل المنظمة والمحددة وفقا للبناء التنظيمي لها، وهي نابعة من الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين أو لأعضاء التنظيم، وهي تتصف بعدم الثبات أو الاستقرار لأنها تشكل وفقا للميول والاتجاهات التي بدورها قابلة للتعديل والتغير من حين إلى آخر وإذا كانت النظرية التقليدية في الإدارة لا تعترف بالاتصالات غير الرسمية إلا أنها يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في حياة المنظمة، كما يمكن توجيهها بما يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها، لأنها يمكن أن تحقق ارتفاع الروح المعنوية داخل المنظمة كما أنها تمكن الرؤساء في التأثير على المرؤوسين و تعزيز سلطاتهم، كما هو الحال في القيادة الإدارية لخلق ودمج العلاقات غير الرسمية في شبكة العلاقات الرسمية يدعم شبكة الاتصالات الرسمية في المنظمة².

1 - خليل محمد، حسن الشماع خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص108.
2 - أحمد خاط: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د س، ص211.

ويقوم الاتصال غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء أكثر من كونه قائما على أساس السلطة و المركز، كما أنه يركز على الأهداف الشخصية أكثر من تركيزه على أهداف المؤسسة ومن مزايا الاتصال غير الرسمي يساعد على نسج العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، ويساعد على معرفة ونشر معلومات وأفكار قد يتعذر ذكرها بصورة رسمية أو تصحيح معلومات خاطئة¹.

الاتصالات غير الرسمية تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة، وعادة ما يظهر نتيجة خطوط الاتصالات أو قصور في النظام الرسمي ونمو العلاقات الاجتماعية في التنظيم، حيث تناسب المعلومات و المعاني في الاتصالات غير الرسمية داخل و خارج نطاق التنظيم الرسمي كما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل وتبادل المعلومات والبيانات مع اكبر عدد من الأفراد، وتعد قنوات الاتصال غير الرسمي اقصر الخطوط الاتصالية ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، أن يعمل الاتصال غير الرسمي بنقل معلومات صحيحة ومفتعلة يطلقها الشخص عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الشائعات واختلاف الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تسبب في مشكلة من يعمل بالمؤسسة².

وأیضا هو الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الاجتماعية والشخصية للأفراد دون أن تدخل أي اعتبارات قانونية أو لوائح داخل المؤسسة يساعد هذا النوع من الاتصالات تنمية العلاقات والروابط الإنسانية داخل المنظمة³.

¹ سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان:الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1001، ص180.
² أحمد الخطيب، عادل سالم: معاينة الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، د ب، 2009، ص 343 .
³ محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مداخل الأساسية للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص194.

المطلب الثاني: أسباب وجود الاتصال غير الرسمي:

هناك عوامل و أسباب تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.

- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حول الأفراد والجماعات من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة.

- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء بأهداف الجماعة غير الرسمية وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل المعلومات، الآراء والأفكار¹.

- وجود حاجات ورغبات و اتجاهات للأفراد الذين يرغبون في إشباعها.

- التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.

- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور فيها.

- عدم توفير مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأشخاص الموالين والمقربين.

- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتوري والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والمرؤوسين.

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد المستخدمين .

- الاتصال الغير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في اللقاءات العفوية بين الزملاء العمل (تبادل الآراء وأخذ المعلومات داخل المكاتب)².

¹ سعيد عمر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص114.

² سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 1001، ص11.

- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الصوت إلى السمع) والذي ينتقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصل المعلومة وتسلك بدلا من ذلك واحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوع من الغموض والعشوائية وعدم التسيير والتنظيم، وتواجد الاتصال الرسمي دون الأول فهو تجريد وفقدان المعنى للعملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع و المبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية¹.

المطلب الثالث : خصائص الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي كغيره من أنواع الاتصالات لديه مجموعة من الخصائص نستخلصها من تعريفاته المختلفة تتمثل في .

- تعبير تلقائي وعفوي ويؤدي إلى إشباع نفس داخلي أفضل من غير المباشر.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها إلا إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة مما يفسح المجال إلى التأويل والتفسير الشخصي.
- سرعة الانتشار في المؤسسة.
- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم غير مباشر فهو يمتد وينتشر داخل الإدارة بصرف النظر عن الهيكل التنظيمي، أي انه غير مقنن بقوانين و لوائح رسمية و ليس موجودا في شبكة الهيكل التنظيمي.
- كل فرد يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع و السبب على ذلك، أي أن الفرد يضطر إلى الاتصال بالآخرين عندما يكون بحاجة إلى الاتصال فيصبح هو المرسل والرسالة في نفس الوقت².

¹ سلمان محمود العميان: المرجع السابق، ص11.

² أسامة محمد ميدون: صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المنظمة الأجنبية في الجزائر، (دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود- بولاية ورقلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 43.

- تزداد فاعلية الاتصال غير رسمي في أوقات الشدة و الشعور بالقلق و عدم الأمان فالأفراد يلجئون للاتصال ببعضهم بطريقة غير رسمية عندما يحتاجون للمساعدة من اجل تحقيق هدف معين يطمحون له، فعندها يحسون أن هذا الهدف معرض للخطر .
- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا، لأن اغلب الرسائل التي تتم في الاتصال غير الرسمي تكون بطريقة شفوية و ليست كتابية، كما أن الاتصال الرسمي الذي يعتمد على الرسائل المكتوبة، فطبيعته تحتم عليه التواصل بشكل شفوي و ذلك لعدم رسميته.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات و المعلومات حيث حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة لذا تعتمد عليه معظم المؤسسات للاتصال بين الأفراد.
- الأفراد في الاتصال المباشر يميلون إلى النشاط عندما تتوافر لديهم أخبار جيدة فهم يستخدمون الاتصال غير الرسمي للحصول على معظم المعلومات المتعلقة بهم.
- عدم القدرة على البقاء و الاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الغير مباشر ولهذا السبب أنه غير مضبوط بقوانين يجب عدم اختراقها فهو تلقائي و عفوي.
- المعلومات التي تمر في الاتصالات غير الرسمية لا تنقل في مسار منتظم، يتميز هذا النسق بالمرونة و يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد و الجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم.
- كما انه الطريقة المثلى لممارسة و تنشيط العلاقات الاتصالية الإنسانية عن طريق العلاقات الشخصية و علاقات الزمالة و الصداقة¹.

¹ أسامة محمد ميدون: المرجع السابق، ص ص 43-44.

- تسهل الاتصالات غير الرسمية عملية الحصول على المعلومات بسرعة، و يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصالات الرسمية ووجود الاتصال غير الرسمي في المؤسسة يعتبر ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بالمؤسسة اهتماما سطحيا أو عرضيا بل أنهم يهتمون بأمورها اهتماما شخويا لان اغلب الاتصالات التي تحدث في المؤسسة هي اتصالات المباشرة¹.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال غير الرسمي:

يعتبر الاتصال غير الرسمي هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية بالمنظمة، وذلك من خلال التوجيه السليم لجهود الأفراد الذي لا يتم إلا بوجود سياسة اتصالية فعالة تخدم جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفرد العامل للمهام الموكلة إليه، فلا يمكن تصور تحقيق الأهداف المرجوة دون وجود مصادر للمعلومات ومناخ للعلاقات بين أفراد التنظيم².

وتعتبر الاتصالات غير الرسمية مكملة فهي تقوم بنقل و إرسال و استقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنهل عبر الاتصال الرسمي، والاتصال غير الرسمي يسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بطريقة مباشرة مما يسهل عملية الاتصال من الأسفل إلى الأعلى³.

وأيا الاتصال الرسمي له أهمية في نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري و تعتبر الاتصالات المباشرة مكملة فهي تقوم بنقل و إرسال و استقبال معلومات مكملة و معززة للمعلومة التي تنتقل عبر التنظيم الرسمي، ويسهل آليات التخاطب واللقاء المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بين المستويات العليا الدنيا.

¹ شهرزاد حلو، خامسة رمضان، خديجة نوي: تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال، التخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص 32 .

² محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي: المرجع السابق، ص 195 .

³ معيري هشام: دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، (دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة (E.A.T.I.T) ، رسالة ماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 41.

ويجعل تبادل الأفكار والمعلومات تنتقل بالوقت الذي يصعب فيه الاتصال الغير مباشر من أسفل إلى أعلى، بالإضافة إلى أن الاتصالات غير الرسمية تعد من اخص الوسائل و اقلها تكلفة لإيصال المعلومة باعتبارها عملية طوعية تتم بدرجة كبيرة من السرعة.

يعتبر الاتصال غير الرسمي ذو طابع اجتماعي، فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يحتاج للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك.

حيث أن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية من أجل رفع المعنويات وتنمية الروابط الاجتماعية ونشر الكلمة الطيبة بين أفراد المؤسسة، والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي والخارجية اتجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الايجابي على سلوك الآخرين مما ينعكس أثره الايجابي على الأداء و تحقيق الأهداف بالمؤسسة¹.

من الصعب على المدراء تغذية قنوات الاتصال الرسمي بكل أنواع المعلومات لان ذلك يؤدي إلى مضاعفة جهودهم ويستنزف أوقاتهم وهنا يقوم الاتصال غير الرسمي بإسناد وتوسيع الاتصال الرسمي، فالاتصال غير الرسمي يزود المدير بالمعلومات عن المرؤوسين و تجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل، كما انه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات و العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير، وينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل، كما أنه يعمل على إزالة عوامل الانفعال و التوتر والقلق داخل جو العمل، ويقوم بتهيئة الفرصة لإفراغ العاملين عما يشغلهم من مشاعر ومتاعب فيحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي².

¹ معيري هشام: المرجع السابق، ص41.

² محمد يسري إبراهيم عبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص113.

المبحث الثاني: أساسيات الاتصال غير الرسمي

المطلب الأول: أنماط الاتصال الغير رسمي :

1- الاتصالات العنقودية :

وتعد من أكثر الاتصالات المباشرة شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المؤسسات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال أو أنماط، إلا أنه بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ - سلسلة النميمة والغبية :

حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أفراد آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، وفي حين قد يفشيهِ الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات، وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد.

ب- السلسلة العنقودية :

وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات المباشرة حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل تلقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين.

2- الإدارة بالتجوال:

يعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمائية، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات¹

¹ بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 105 - 107.

التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية، والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين المرؤوسين والرئيس، وبين هؤلاء الزبائن، تشجع على إتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال)، حيث أنه غالباً ما يشعر الزبائن بالألفة والارتياح عندما يتم التعامل معهم بشكل غير مباشر، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات الذين تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل مباشر.

3- الاتصالات غير اللفظية :

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتتطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات أو الإيماءات أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة، ومن الجدير بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، وقد سميت هذه الاتصالات كذلك باتصالات لغة الجسد لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تفهم من قبل المرسل اعتماداً على تعبيرات الوجه أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته، ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المرسل استخدامها.

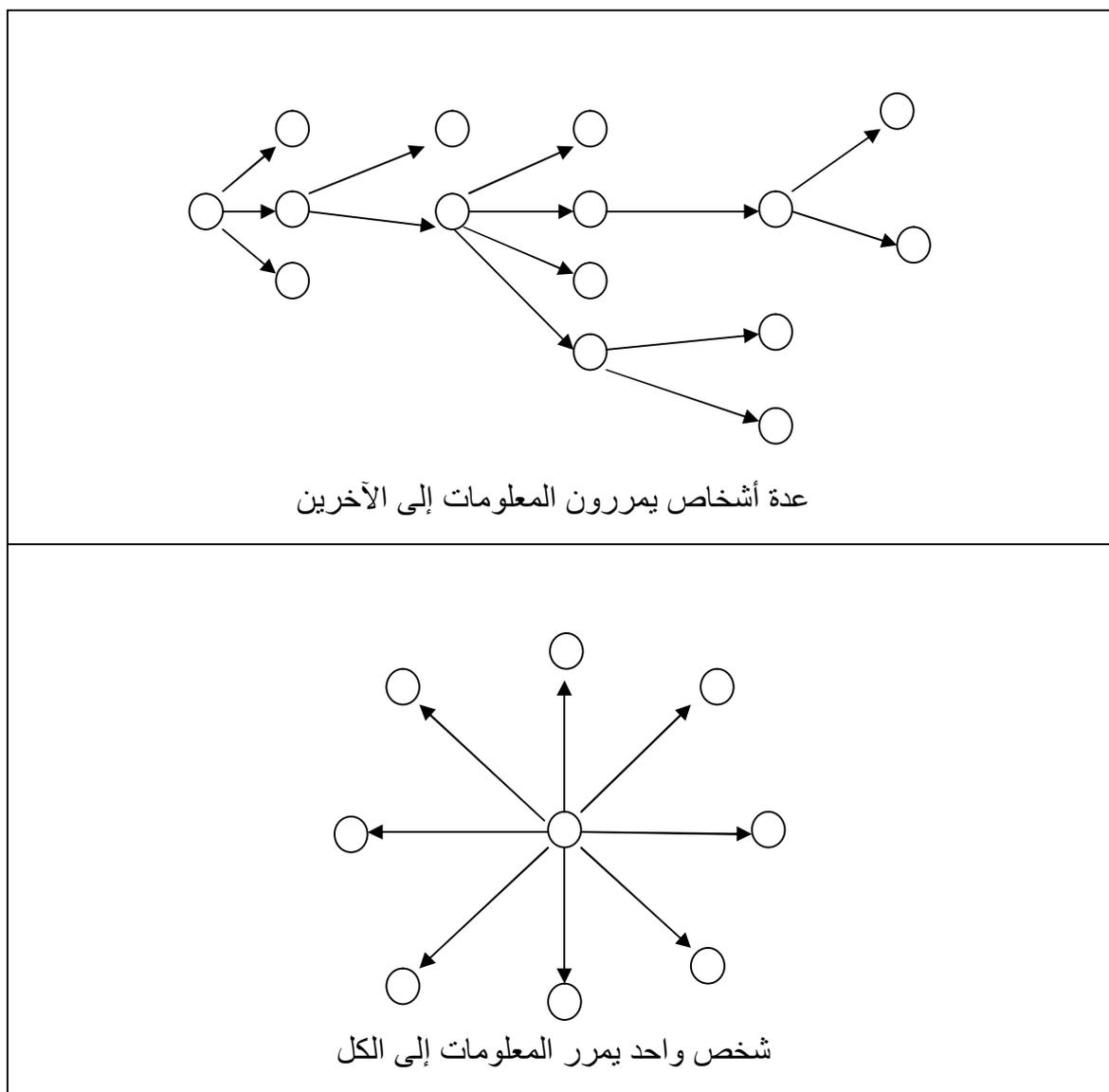
4- السلسلة الاجتماعية :

حيث لا توجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل الطرف الأول إلى الطرف الثاني بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم الثاني بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون بعضهم لم يطلعوا عليها أبداً¹.

¹ بشير العلق: المرجع السابق، ص 105-107.

ويمكن استعراض هاته الأفكار في الشكل الذي أشار إليه الأستاذين¹:

الشكل رقم (01):



¹ صالح مهدي محمد العامري، طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط1، عمان، الأردن، دار وائل، 2007، ص 501.

المطلب الثاني : مراحل الاتصال غير الرسمي:

يمكن أن تنشأ بصفة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب طارئ ما أو بسبب

أزمة تهدد الجماعة، ويمكن أن يمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

طور ما قبل التكوين:

وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والآراء ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها.

مرحلة التشكل:

مرحلة تعمق الاتصال شيئا فشيئا وزيادة مستوى الاتصال والمجاملات والذهاب سويا إلى مطعم المنظمة والمقهى وربما تبادل الهدايا.

مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة:

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبير عن المصالح المشتركة للجماعة غير الرسمية .

وفي حالة الموظف الجديد فإن العملية الاتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرات الموظف الجديد للاتصال بالعاملين وهذا يرجع إلى طبيعة شخصيته ومدى سرعته في التكيف مع الوضع الجديد، ومدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد، وفي أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الاتصال المستمر في نفس الزمان والمكان، ويمكن أن تتنافس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد ليزيد في قوتها خاصة إذا كان مهما في منصبه ومستواه، وذلك من خلال المجاملات¹

¹ ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 126.

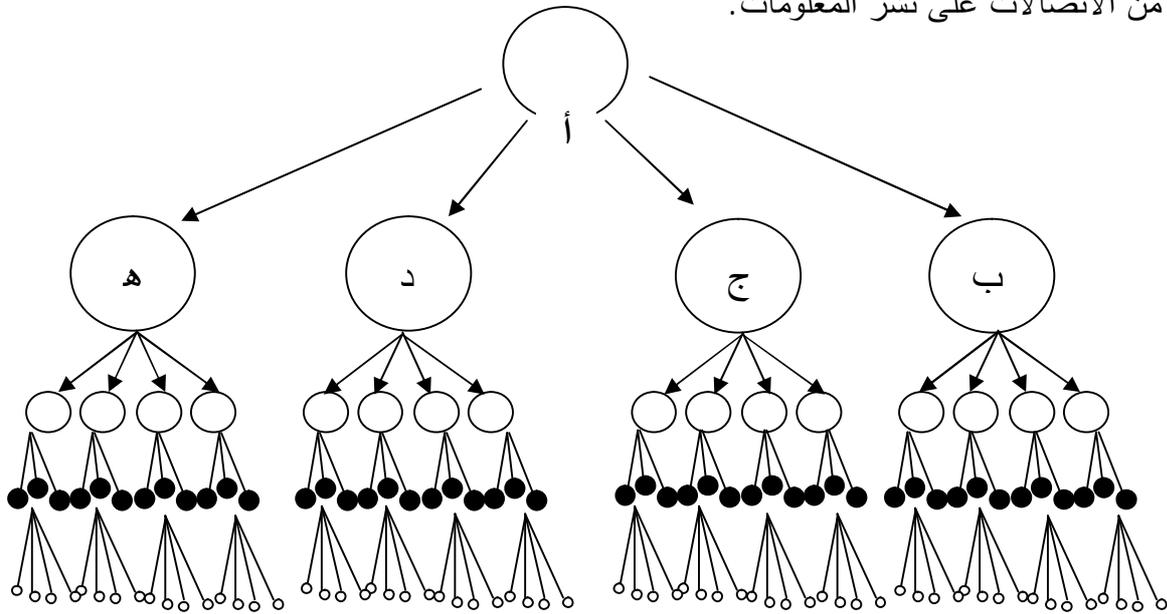
وإبداء النصيحة وظهار المودة والمساعدة في اعمل وظهار مساوئ الجماعات الأخرى والتحذير من مخاطرها
ثم تأتي مرحلة الانضمام التدريجي إلى الجماعة غير الرسمية.

ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي دائماً أو مؤقتاً حسب طبيعة المواضيع وحسب الظروف التي تمر
بها الجماعة و حسب حركية الجماعة ذاتها ونشاط أعضائها واندماجهم المهني والعاطفي والاجتماعي¹.

المطلب الثالث: شبكة الاتصال غير الرسمي :

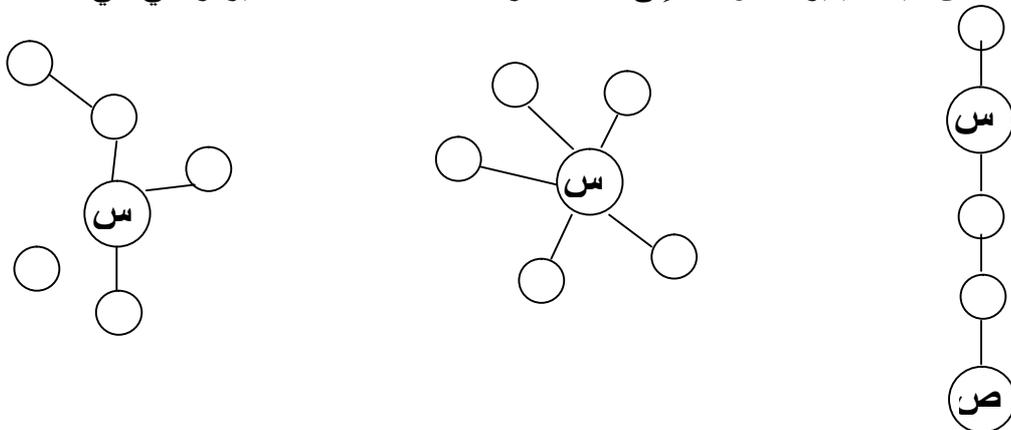
يوضح الشكل التالي الشبكة المعتادة للاتصال الغير رسمي، حيث يتضح لنا المقدره العاليه لهذا

النوع من الاتصالات على نشر المعلومات.



شكل رقم (02): شبكة الاتصال غير الرسمي

هذا ويلاحظ أن كيث ديفيز قد توصل إلى عدة مسارات لشبكة الاتصال الغير رسمي هي²:

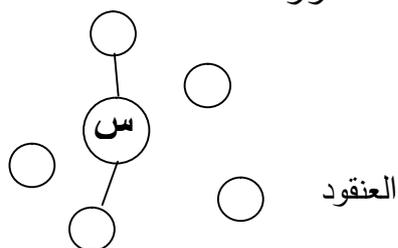


¹ ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره ، ص 126.

² محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، دب، 2014، ص ص 296-297.

الاحتمالات

الحبل ذو العقدة الواحدة



كما يجب التنبيه هنا أن :

1- شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة يتم فيها اتصال (س) بشخص واحد (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل .

2- في شبكة التثرية يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء .

3- أما في شبكة الاحتمالات فإن اتصال شخص بالآخرين يتم عشوائيا طبقا لقوانين الاحتمالات.

4- وفي الأخير فإن في شبكة العنقود فإن الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط¹.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي :

تعرف الاتصالات غير الرسمية والعلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة العديد من التغيرات وذلك لاختلاف الأهداف الشخصية وحب البروز في العمل، مما يحدث عدم توازن بالمؤسسة فمثلا عند وقوع بعض المشاكل بين الموظفين تنقطع الاتصالات ولا يقتنعون دائما بما تتطوي عليه المنشورات والرسائل الرسمية وعليه فإن الاتصال غير الرسمي كما له إيجابيات له سلبيات نذكر منها:

إن انتقال الأخبار والمعلومات والشائعات يوميا داخل المؤسسة حول مواضيع تتعلق بالعمال أو الأمور العامة التي تخص المؤسسة، والتي لا تخضع إلى أن تنظيم رسمي رقابة، بل تنتقل عبر حظوظ ومستويات غير رسمية، مما يسبب مشاكل داخل المؤسسة وينعكس بسلب على أهدافها لذا وجب على كل المدراء الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي لها العديد من الإيجابيات و نذكر منها²:

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 296-297.

² منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 11 .

يعتبر الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي يساهم في حل العديد من المشاكل و قضايا، إذ هو ما يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي¹.

ظهور الاتصال غير الرسمي في حد ذاته داخل المؤسسة يعتبر ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا، وعرضيا، بل لأنهم يهتمون بأمورهم اهتماما خاص وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية ويعمل على استخدامها لصالح التنظيم للحل المشاكل العالقة بين الموظفين بطريقة سليمة دون اللجوء إلى الإجراءات القانونية الإدارية. فالاتصالات غير الرسمية تسهل الحصول على المعلومات بسرعة، كما أنها تقضي على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصحب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك شقين من الاتصال المباشر منه الايجابي وهو الذي حظي بالاهتمام البالغ من قبل الإدارة الحديثة في محاولة توظيفه، والاستفادة منه في خدمة أهداف المؤسسة من خلال القدرة على التأثير على العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم، ومحاولة تحقيق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام، مما ينعكس على قدرة المنظمة على انجاز أهدافها ويتم ذلك من خلال العلاقات العامة، والاهتمام بالبعد النفسي والاجتماعي للعاملين داخل المنظمة، وهناك شق سلبي يكون في العلاقات الاتصالية ما نسميه خلل في العلاقات الاتصالية غير الرسمية والذي يجعل الإدارة في مشاكل دائمة مع العاملين وتجعل العاملين باختلاف في جماعاتهم في صراعات بينهم مما يترك آثار سلبية على العلاقات الاتصالية بين الأفراد والجماعات وداخل الجماعات نفسها في المؤسسة مما يجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل².

¹ منال طلعت محمود: المرجع السابق، ص11.

² عبد الرزاق ، محمد الدليم: المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص27-104.

المبحث الثالث: نظريات الاتصال داخل المؤسسة

سنناقش في هذا المبحث مختلف الاتجاهات النظرية، التي حاولت تقديم أطر تصورية لفهم وتحليل وتفسير طبيعة الاتصال الغير رسمي وتماسك جماعات العمل داخل المنظمة، سواء تعلق الأمر بالمدخل الكلاسيكية أو المدخل السلوكية أو المدخل الحديثة، وعليه فهذا الجانب حيوي بالنسبة لدراستنا التي تسعى إلى تجنب جوانب القصور، وفي ضوء ما سبق فإن هذا العلم يختلف باختلاف الأطر التطورية والمواقف الايدولوجيا لعلم الاتصال، وأيضا بطبيعة ظهور ونمو وتطور التنظيمات الكبرى التي ظلت مصدرا للتنظير، نظرا للتحويلات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي عرفتها المجتمعات خاصة بعد الثورة الفرنسية، وتماشيا مع أهداف الدراسة ونظرا لصعوبة تتبع كافة المحاولات النظرية في هذا المجال، فسوف نكتفي بعض النظريات الممثلة للمداخل الكبرى لدراسة الاتصال الغير رسمي، والتي يمكن تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية وأخرى سلوكية وثالثة حديثة.

ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي القائم على التركيز على الجوانب العقلانية والرشيده في التنظيم، والنظر إلى الإنسان نظرة ساذجة واعتباره كائن اقتصادي تحركه الحوافز المادية من أجل زيادة الإنتاج، كما أكدت هذه النظريات على أن التنظيمات عبارة عن نسق مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية والبيئة الخارجية، وعلى هذا الأساس طرحت مجموعة من الأفكار الهامة ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي أهمها تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، الكفاءة الإنتاجية، ومن أهم النماذج التنظيمية التي سادت الحقبة التاريخية المذكورة، والتي كونت الفكر الإداري الكلاسيكي نجد ما يلي:

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية :

1- نظرية الإدارة العلمية ' فريدريك تايلور':

لقد اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم فريدريك تايلور حيث وضع هذا الأخير الأطر الفلسفية والتنظيمية من خلال اعتماده الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا على دراسة الحركة والزمن، وقد أسهم تايلور بشكل فاعل في تهيئة الظروف المادية والتنظيمية لكي يقوم العامل بانجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل كلفة مادية ممكنة.

فنظرية الإدارة العلمية لرائدها تايلور ركزت على الاتصال الرسمي، والذي تعتبره امتداد لخطوط السلطة، والذي وجد من أجل تسهيل العمليات الإدارية من قيادة وإشراف ورقابة، بالإضافة إلى ممارسة السلطة من خلال القنوات الرأسية، ولقد أكد تايلور على رسمية الاتصالات التنظيمية بشكل نازل ومتسلسل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، على شكل قرارات وأوامر، باستثناء الاتصال الصاعد إلا أنه قليل في إشارة إلى التغذية العكسية، والمتمثلة أساسا في التقارير المكتوبة التي ترفع إلى قمة الهرم السلطوي، كما يلح تايلور على "ضرورة تعاون الإدارة مع العمال لانجاز الأعمال وذلك من خلال¹

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 77.

تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والرقابة والتنظيم، في حين يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة، وهذا في إشارة إلى التركيز على الرسمية في العلاقات داخل المنظمة فالعمال لهم مهمة تنفيذ مخططات الإدارة وتجمعهم علاقات رسمية في شقها المهني، أي أن تايلور ركز على التنظيم الرسمي والجوانب العقلانية، وتجاهل الاتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين¹.

2- نظرية التكوين الإداري 'هنري فايول':

ظهرت أفكار هنري فايول في ذات الوقت الذي ظهرت فيه أفكار تايلور غير أن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا عكس اهتمامات تايلور التي كانت منصبة على الإدارة المباشرة كما أن أفكار فايول اتسمت بالشمول حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية... الخ، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحده مثلما كانت أفكار تايلور، ويرى فايول أن العملية الإدارية يمكن تقسيمها إلى خمسة أنشطة رئيسية وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة .

كما حدد فايول جملة من المبادئ الإدارية، جعلها قابلة للتطبيق في كل المجالات الإدارية وعلى كل

المستويات، بحيث يقوم أساس نظريته الإدارية عليها، وسنحاول التطرق لبعضها من خلال ما يلي²:

- **تقسيم العمل والتخصص:** من خلال تقسيمه بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.
- **السلطة والمسؤولية:** وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر والمسؤولية هي مقدار المسالة الناجمة عن التمتع بحجم إصدار الأوامر.
- **وحدة الأمر والقيادة:** بمعنى أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- **وحدة الهدف:** بمعنى أن وحدات التنظيم لابد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية:** من أجل تفادي الأنانية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان: المرجع السابق، ص77.

² أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص ص33-34.

- **المركزية:** بمعنى أن التعامل مع الأفراد يجب أن يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من المركزية.

- **التسلسل الرئاسي الهرمي:** فلا بد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط للسلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهم أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصال.

- **النظام:** بمعنى أن تتواجد المواد الخام والأفراد والأدوات في أمكنتها وفي الوقت المناسب.

- **تنمية روح الجماعة:** وإزالة أي تعارض بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

من خلال المبادئ سابقة الذكر، نلاحظ أن فايول يركز على الاتصال التنظيمي الرسمي الداخلي والذي يتبع خطوط السلطة الرسمية وينسب من أعلى إلى أسفل، بالإضافة إلى تركيزه على التنظيم غير الرسمي والعلاقات الرسمية والتي تكون بين المراكز وليس بين شاغليها وهذا ما يجعل التنظيم يفتقر لنمط الاتصال غير الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والأداء الفعال لهما داخل المنظمة، ومن هنا يمكننا القول بأن المبادئ التي توصل إليها فايول لا تبتعد كثيراً عن الأفكار التي طرحها تايلور.

3- النظرية البيروقراطية والنموذج المثالي البيروقراطي 'ماكس فيبر':

ترتبط دراسة البيروقراطية بمؤسسها الأول عالم الاجتماع ماكس فيبر، فقد عرفت البيروقراطية بالمعنى العلمي على أنها مواصفات الجهاز الإداري الممتاز والمثالي، فالنمط البيروقراطي كما تصوره نمط تنظيمي وعقلاني يقوم على تنظيم هرمي تحكمه مجموعة من القواعد المعينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، يهدف إلى أعلى درجة من الكفاءة، والمهم هو أن فيبر قدم نموذجاً مثالياً تجريبياً ولم يقدم نموذجاً إدارياً واقعياً، وانطلاقاً من خصائص هذا النموذج الذي ساهم في بناء أحد الأسس الرئيسية التي يقوم عليها التنظيم وهو الهيكل التنظيمي، نجد أنه لم يبتعد عن سابقه، حيث ركز هو كذلك على الاتصالات الرسمية الداخلية وربطها بالترج الهرمي للسلطة داخل التنظيم، أي أن الاتصال يكون رسمي بشكل نازل¹

¹ محمد قاسم القويوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2008، ص80.

من أعلى الهرم إلى أسفله، ومن ثمة عدم إتاحة الفرصة للاتصالات الصاعدة، كما نجد أنه يركز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة من خلال ما تؤديه من دور في عملية الأرشيف والتوثيق داخل المنظمة، وهذا من خلال "الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات للحفاظ على استمرارية المؤسسة"¹.

كما أن فيبر تجاهل الجوانب غير الرشيدة للعمل، ولم يولي أي اهتمام بالاتصال غير الرسمي فهو يركز على الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا أي أنه يعتبر التنظيم نظام مغلق في التعامل مع البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: المداخل النظرية السلوكية

جاءت المداخل النظرية السلوكية للتنظيم كرد فعل على النظريات الكلاسيكية، متهمة إياها بالتركيز على الجوانب العقلانية والرشيدة للتنظيم، وإهمالها للجوانب غير الرشيدة للعمل والعنصر الإنساني ودور العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم، وركزت هذه المداخل النظرية على الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل داخل المؤسسة، وذلك باعتبار أن العوامل الإنسانية والشخصية تؤثر على أداء العاملين لمهامهم وتساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال الاهتمام الكبير بالاتصال غير الرسمي والتنظيم غير الرسمي والقيادة الإدارية، وسنعرض فيما يلي أهم هذه المداخل النظرية:

1- مدرسة العلاقات الإنسانية 'إلتون مايو':

لقد شكلت مدرسة العلاقات الإنسانية بداية ظهور ونشوء المدرسة السلوكية في التنظيم، حيث ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته، واقتربت مدرسة العلاقات الإنسانية برائدها إلتون مايو الذي يعتبر الأب الروحي لها، ومن أهم الدراسات التي قام بها مايو وزملائه، الدراسات المعروفة باسم تجارب هاوثورن في شركة وسترن اليكتريك في الولايات المتحدة²

¹ محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 80.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 86-87.

الأمريكية، حيث كان هدف الدراسة هو معرفة تأثير المتغيرات المادية مثل الإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل .

يرى التون مايو وزملاءه أن "الإنسان كيان اجتماعي وليس كيان اقتصادي صرفاً، ويجب النظر إليه على هذا الأساس، كما أن وجود العاملين بعضهم مع بعض وخضوعهم للظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية نفسها يجعلهم يكونون فيما بينهم جماعات غير رسمية تتعدى حدود العلاقات الرسمية التي تقوم بينهم، فبيئة العمل ليست بيئة إنتاج فقط بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويقيم فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الاجتماعية ولا تقل أهمية عنها في تأثيرها على سلوكه داخل المنظمة¹.

كما أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى "أهمية المنظمة من خلال تأثيرها في بواعث السلوك الفردي للعاملين فيها، فمن أهم المتغيرات الأساسية التي أبرزها التون مايو من خلال دراسته حول المؤسسة وأثره في العملية الإنتاجية التأكيد على درجة علاقة العاملين وأسبابها ومظاهرها وارتباطاتها، كما ركز مايو على دور القيادة غير الرسمية باعتبارها وظيفة مهمة في صياغة سلوك الجماعة أكثر من كونها حالة فردية يتسم بها الفرد ذاته، ويتعدد الدور القيادي للفرد وتأثيره في أنماط السلوك الجماعية بمدى قبول الجماعة له وانسجامه مع المعايير والقيم التي تؤطر حركتها وتفاعلها ودرجة تماسكها في مختلف الفعاليات الإنسانية، ومن هنا يتضح الدور الذي يلعبه تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير المتفاعلة من خلال مؤشرات انخفاض الإنتاجية والغيابات، وغير ذلك من الظواهر التي ترتبط بضعف درجة التفاعل في تأطير نشاط الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة، فالجماعات تجعل نمو المنظمة يسير بوتائر عالية من النشاط، لأنها تؤكد على التفاعل من خلال القيادة الديمقراطية وأهميتها ودورها في تعزيز الآراء الجماعية، وإيجاد المناخ السليم في المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل².

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي: المرجع السابق، ص 86-87.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000، ص 67.

2- نظرية الفلسفة الإدارية 'دوغلاس ماك غريغور':

أطر دوغلاس ماك غريغور هذا الاتجاه، وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية X، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية Y التي يؤمن بها هو.

واهتم رواد هذه النظرية بالتصرفات والسلوكيات الإدارية والخلفيات النظرية التي تركز عليها، حيث نجد أن دوغلاس ماك غريغور الذي أكد أن الاتجاه السلوكي المقصود أو غير المقصود للمدراء إنما يقوم على خلفية نظرية إدارية معينة حيث تتأثر العلاقات داخل المنظمة جراء تأثير باقي الأعضاء بالطابع الفلسفي الإداري الذي يؤمن به المدراء متعرض لما جاء به الفكر الكلاسيكي ضمن نظرية X، والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية في نظرية Y، وهو ما يجعلنا نقف على أن ماك غريغور توصل إلى أن الاتصال الرسمي بما فيه تنظيم العلاقات المهنية لا يحقق الأهداف لوحده، فأكد على الوسائل الإنسانية وتعميق أبعادها وتهئية سبلها في التعامل مع الأفراد لرفع مستوى الأداء وهي الأشياء التي لا يمكن تحقيقها إلا ضمن علاقات مدروسة ومضبوطة الحدود والضوابط اللازمة لتحرير إمكانيات الفرد والجماعات لغرض المشاركة الفعالة والواعية بتحقيق أهداف المنظمة¹.

وعليه نجد أن ماك غريغور يؤكد على أهمية الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفعالة للأفراد والجماعات وعلى أهمية القيادة الإدارية في المساهمة في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات معاً، لذلك نجد أن الآفاق الإنسانية التي جاءت بها نظرية Y توافق مبادئ الإدارة بالأهداف، وما تتطوي عليه من أبعاد سلوكية لازمة لإطلاق إمكانيات الفرد والجماعات في المشاركة الفعالة الواعية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وبالتالي الحفاظ على تماسكها.

¹ يوبكر عصمان: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، ع 26، جوان، 2012، صص 309-310.

3- نظرية الحاجات الإنسانية 'إبراهام ماسلو':

لقد ساهم عالم النفس إبراهيم ماسلو بصياغة نظريته والتي سميت باسمه سلم ماسلو للحاجات، وحدد بموجبها الحاجات الإنسانية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية كما يلي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة للاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويرى ماسلو أنه إذا تم إرضاء الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان بصورة عادلة فإن حاجات الحب والانتماء (الحاجات الاجتماعية وحاجات الترابط)، ستظهر كحاجة مهيمنة ومسيطرة في هيكل حاجات الفرد، وبما أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي فإنه يشعر بالحاجة إلى الانتماء والقبول من قبل الجماعة ولذلك فبصورة تلقائية نجد أن سلوكه يتجه نحو البحث عن الصداقة والرفقة، ففي حالة كون حاجات الحب والانتماء هي المسيطرة، فإن الشخص سيسعى إلى إيجاد علاقات ذات معنى مع الآخرين، ففي الوقت الذي يشبع فيه الفرد حاجاته إلى الانتماء، فإنه سيبحث عن أشياء أخرى أكثر من كونه عضوا في جماعة لذلك فإنه سيسعى إلى تحقيق الاحترام والهوية لذاته والاعتراف به كعضو في الجماعة من قبل الآخرين، وهنا لابد وأن نذكر بأن الرغبة في الاعتراف بالذات من قبل الغير يتم إشباعها بصورة رئيسية لا بالكمية والكيفية التي يتصف بها الأفراد تجاه الأفراد الآخرين، وينتج عن إشباع حاجات الاحترام هذه؛ شعور بالثقة بالنفس والقوة ضمن كوامن الفرد الذي يشعر بأنه مفيد في الجماعة ولديه نوع من التأثير على محيطه، وفي بعض الظروف حيث يكون الأشخاص غير قادرين على إشباع حاجاتهم للاحترام من خلال السلوك البناء فإنهم قد يلجئون إلى السلوك الهدام من أجل إشباع رغبتهم في جذب انتباه الآخرين، ومن هنا نجد أن احترام الذات أو الاعتراف من قبل الآخرين قد يتحقق أحيانا من خلال السلوك غير الناضج والعمل غير المسؤول¹.

¹ محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 203.

المطلب الثالث: المداخل النظرية الحديثة.

تعتبر الأفكار التي جاءت بها المداخل النظرية الكلاسيكية والسلوكية في التنظيم الأساس الذي ساعد على ظهور وتطور المداخل النظرية الحديثة، والتي تقوم على الجمع بين الجوانب العقلانية والجوانب غير العقلانية للتنظيم، وقد ركزت هذه المداخل على دراسة العنصر البشري والذي تعتبره أساس العملية الإدارية، كما تهتم بدراسة الجوانب الداخلية للتنظيم في ظل النسق المفتوح والعلاقات التبادلية مع البيئة الخارجية من خلال التركيز على التغذية الراجعة، كما تولي هذه النظريات اهتمامها بالمتغيرات التنظيمية كالتكنولوجيا والبيئة الاتصالية، وبناءا عليه سوف نتطرق إلى هذه المداخل من خلال ما يلي:

1-مدخل البنائية الوظيفية:

يقوم هذا المدخل على أساس نظرية النسق الاجتماعي، حيث ينظر إلى التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة انساق اجتماعية رئيسية وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام والإدارات...الخ، ويعد التنظيم الاجتماعي نسق فرعي يتواجد داخل نسق كلي أكبر هو المجتمع يؤثر ويتأثر به، وأي خلل في النسق الفرعي يترتب عليه خلل في النسق الكلي، وعليه فقد ركز هذا المدخل على الجوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتماسك والتوازن، بالإضافة إلى التكامل داخل التنظيمات الاجتماعية وبين بيئتها الخارجية، وبناءا على هذا الأساس فإن البنائية الوظيفية عموما قد عالجت التنظيمات في ضوء ستة تصورات وهي :

- التنظيمات عبارة عن انساق اجتماعية وقد طور هذا التصور بارسونز.
- التنظيمات تتطوي على المعوقات الوظيفية وقد طور هذا التصور روبرت مرتون.
- التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية وقد طور هذا التصور فيليب سلزنيك.
- التنظيمات تتطوي على القوة والصراع وقد طور هذا التصور ألفن جولدنر.
- الاغتراب والصراع أمران لا تخلو منهما التنظيمات وهو تصور طوره أميتاي اتزيوني¹.

1 - أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1984، ص ص122-125.

- البيروقراطية الديناميكية وقد طور هذا التصور بيتر بلاو.

ومن أهم رواد هذا المدخل نجد تالكوت بارسونز والذي طالب خلال مسيرته العلمية بوضع نظرية منهجية عامة للسلوك البشري، حيث قام تصور بارسونز على فكرة النسق، فالتنظيمات في نظره عبارة عن أنساق اجتماعية فرعية تتكون من وحدات فرعية كالأقسام والإدارات والجماعات المهنية، وهذا التنظيم في ذاته يعتبر نسقا فرعيا موجودا داخل نسق كلي هو المجتمع يؤثر ويتأثر به.

لقد بدأ تحليل بارسونز للنسق الاجتماعي من أصغر مكوناته وهو التفاعل الاجتماعي، فالنسق الاجتماعي هو شبكة من العلاقات بين الأفراد والجماعات تنظم بينها علاقات اجتماعية مستقرة، والتفاعل الاجتماعي بين الفاعلين تحكمه مجموعة من العناصر وهي التوقعات المتبادلة بين الفاعلين والتي تجعل كل منهم يضع في اعتباره سلوك الآخرين، القيم والمعايير التي تحكم التفاعل وتحدد شكل التوقعات المتبادلة بين الفاعلين، وأخيرا الجزاءات التي تظهر في أشكال الثواب والعقاب لتحقيق بذلك درجة من ضبط التفاعل¹ كما أن بارسونز يرى أن المنظمة تحتوي على البناء الداخلي والذي يشمل القواعد الرسمية والأخلاقية والتي توضح مكانة ودور الفرد داخل التنظيم، كما تحتوي المنظمة على البناء الثقافي والذي يضم العادات والتقاليد والقيم والمعايير الجماعية المنسقة لسلوك الفرد والجماعات، لذلك نجد بارسونز يؤكد على دور القيم وأهميتها في تحقيق التماسك والتضامن والتوحد بين الأفراد والجماعات، وحماية المنظمة من الانفكاك والانهيال من خلال تأكيده على مطلب التكامل والذي يشير إلى العلاقات بين الوحدات خاصة المتضمنة تحقيق أعلى قدر من التماسك بين الأنساق الفرعية.

وإذا كان بارسونز أكد على التكامل والتساند فإن مرتون يوضح أهمية جماعات العمل غير الرسمية ويثبت وجودها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الإتصالية الرسمية، "فقد لاحظ مرتون أن فيير ركز²

1 - أحمد زايد: المرجع السابق، ص 122-125.

2 -- رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص ص 169-170.

على الجانب الرسمي في بناءاته البيروقراطية وأغفل الأفراد ومشاعرهم وبروز الجماعات غير الرسمية التي قدتشارك في تحقيق الأهداف الرسمية نفسها وتعتبر عوامل لها ديناميكيته وتقوم بأدوار وظيفية تنظيمية هامة، فبالنسبة لمرتوون القواعد المعيارية المجردة تؤدي إلى شكل معين من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين منها الصراع على السلطة، فتتكون الحاجة لوجود الجماعات غير الرسمية داخل البناءات التنظيمية والتي تقوم بتنظيم شبكة العلاقات الاجتماعية وتسهر على شؤون الأفراد¹.

ويوضح فيليب سلزنيك من خلال دراسته أن انحرافات الأفراد عن قواعد السلوك الرسمي غالباً ما تنتشر بين أفراد الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم فتصبح لها قوة القواعد الرسمية، أي أن اللارسمية تصبح وكأنها مؤسسة، وقد تكون لها نتائج سلبية وإيجابية للمنظمة والأفراد، ويقترح سلزنيك عدد من المستلزمات أو الضرورات لاستمرار التنظيمات الرسمية وبنفس الوقت للتخلص من الستاتيكة والجمود فيها من خلال ضمان الأمن للمنظمة عن طريق:

- تنسيق علاقاتها بالبيئة الخارجية.
- استقرار خطوط الاتصال والتفويض للصلاحيات.
- الاعتراف بالعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات.
- النظر للمنظمة على أنها نسق تعاوني وبناء اجتماعي توافقي يضمن المصالحة بين أهداف الأفراد والجماعات والأهداف الرسمية والبيئية، ولكي تحقق المنظمات وأفرادها الأهداف والغايات لا بد من مراعاة الوسائل واحتياجاتها والعمل على توفيرها، وبذلك ينتهي سلزنيك إلى اتهام البيروقراطية رغم ما فيها من إيجابيات بأنها تغفل عدداً من المتغيرات وتعجز عن تحقيق الديناميكية وحل الصراع الديكتيكي بين المصالح والقوى العاملة في المنظمة أو المتفاعلة معها².

¹ رابح كعباش: المرجع السابق، ص 169-170.
² عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي- التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004، ص 85.

ويبدو أن جولدرن يبحث عن القواعد المقبولة كشكل ضروري للشرعية والتدعيم وإبعاد احتمال حدوث الصراع، فهو يفضل الطابع التمثيلي ويعتبره السمة المميزة للبناء البيروقراطي لأنه يدعم التطبيع الاجتماعي والذي يقلل من احتمال وجود السلوك المنحرف، ولهذا كان جولدرن يركز على نتائج القواعد البيروقراطية لتدعيم وتقوية البناء التنظيمي، إذ اعتبر أن وسائل الضبط المستخدمة للحفاظ على التوازن في الأنساق الفرعية داخل الاتصال يمكن أن تؤثر على وظائف النسق الكبير وتفقد توازنه، والاعتماد على القواعد العامة واللاشخصية التي تنظم إجراءات العمل داخل التنظيم تمثل أحد عناصر استجابة التنظيم لضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة، وتعاني هذه القواعد من نقص في وضوح علاقات القوة داخل الجماعة، وأن تباين السلطة بين جماعة العمل يتفاعل مع درجة التمسك بمعايير المساواة، الذي يؤثر على شرعية الإشراف والتنسيق، ويؤدي بالتالي إلى حدوث التوتر الشخصي في جماعة العمل، ويعتقد جولدرن أن هذه النتائج المرتقبة الناجمة عن القواعد تقوي التنظيم وتثبته أكثر، لأن هذه القواعد تعمل على توضيح وتحديد السلوك غير المقبول، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة معرفة الحد الأدنى للسلوك المقبول المتوافق والملائم مع أدنى مستوى لإدماج الأهداف التنظيمية، وما ينجم عن التثبيت الداخلي للقواعد من مواعمة وتوافق عن طريق انعدام التوازن الذي يحدث للتنظيم ككل، وتؤدي الاستجابة لانعدام التوازن إلى دقة الملاحظة والتحكم في الإشراف في العمل، وتؤدي الصرامة في الإشراف إلى توضيح علاقات القوة في التنظيم التي قد تؤدي إلى زيادة في مستوى التوتر بين جماعات العمل، بحيث يمثل تهديدا للتوازن القائم على تدعيم القواعد¹.

ويحتل مفهوم القيم أهمية خاصة في المنظور الذي قدمه بيتر بلاو، فالأفراد يشاركون في علاقات متبادلة في ضوء مجموعة من القيم، وقد استخدم بلاو مفهوم الإنسان حول القيم للإشارة إلى التضامن والتكامل بين أعضاء الجماعات وتماسك عناصر البناء الاجتماعي، ويذهب بلاو إلى أن المشاركة في قيم²

¹ رابح كعباش: المرجع السابق، ص ص 174-175.

² طلعت إبراهيم لطفى وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 177-178.

جماعة معينة يشير إلى التضامن والتكامل بين أعضاء هذه الجماعة، إلا أن الالتزام بقيم جماعة معينة قد يؤدي إلى تمايز واختلاف الجماعات بعضها عن البعض الآخر، مما قد يؤدي إلى ظهور التناقضات والصراعات والعداوة بين الجماعات المختلفة، إلا أن بعض القيم العامة قد تخفف من حدة هذه التناقضات والصراعات، وعليه فالبناء الاجتماعي يتضمن كل عوامل التماسك المتمثلة في القيم العامة، بالإضافة إلى عوامل التفكك التي تؤدي إلى الصراع وضعف التضامن الاجتماعي¹.

فبالو يركز على ضرورة وجود التماسك والتضامن الاجتماعي الذي يقوم على المساواة في المكانة واعتبار التعاون مظهرا تنظيميا لأنه مصدر للتماسك بين جماعات العمل. ما تجاهله الموظفون السابقون تناوله أميتاي اتزيوني بالبحث والتحليل، حيث تناول موضوع الصراع القائم بين العمال والإدارة داخل التنظيم، "حيث ينطلق اتزيوني من فكرة أساسية هي أن التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة و كثيرة، هذه الأخيرة تشترك في بعض الاهتمامات والمصالح ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح واهتمامات متعارضة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح و الفوائد في التنظيمات، ونفس الجماعات تلك نجدها تشترك في بعض القيم القومية، وتختلف على أخرى، إذا فهذه الجماعات أثناء نشاطها قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات و المصالح مشتركة، وتتنافس في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح، ويشير اتزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هما جماعة العمل وجماعة الإدارة، وجهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل². من خلال ما سبق يتبين لنا أن رواد مدخل البنائية الوظيفية يركزون على دراسة الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة للعمل، والاهتمام بدراسة العلاقات الاجتماعية والإنسانية المبنية على التفاهم والتكامل

¹ طلعت إبراهيم لظفي و كمال عبد الحميد الزيات: مرجع سبق ذكره، ص178.

² لظفي دنبري: التنظيم وإدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مدونة السلوك التنظيمي-تعليمية-تفاعلية، <http://nsalharbi.blogspot.com> ، 2019/03/22 ، 13:30 .

والتضامن بين العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات الاجتماعية المساهمة في تكوين جماعات العمل وتفاعلها وتماسكها من خلال التركيز على الاتصال غير الرسمي والذي يلعب دورا هاما في ربط الأجزاء التنظيمية وخاصة جماعات العمل التي تلعب دورا بارزا في استقرار التنظيم وتحقيق فاعلية المنظمة وانجاز الأهداف المشتركة.

2- نظرية النظم 'ايستن، كاتز، وكان':

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أساس أنها كيان معقد التركيب مكون من نظم فرعية مترابطة ومتفاعلة، كما تركز هذه النظرية على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها وتؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النظرية تبرز أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن استمرار المنظمة واستقرارها يتوقف على نوعين من التوازن¹.

3- نظرية صنع القرار والتوازن التنظيمي 'هربرت سيمون':

لم تقتصر جهود علماء النفس الاجتماعيين المهتمين بالتنظيمات على دراسة العلاقات الإنسانية بل تجاوز اهتمامهم ذلك بإسهامهم في ميدان صنع القرار داخل التنظيم، فعلماء النفس الاجتماعيين اهتموا بدراسة الجوانب غير الرشيدة للعمل وخاصة أنماط السلوك والمعايير التي تنشأ تلقائيا خلال عملية التفاعل الاجتماعي، مما أدى بهم إلى إغفال الجوانب الرشيدة للعمل في التنظيم، وفي ظل هذه الظروف قدم هربرت سيمون إسهاما كبيرا في الدراسة النفسية الاجتماعية لصنع القرار، وقد جاءت نظريته الموسومة بنظرية صنع القرار والتوازن التنظيمي لترتبط بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة للعمل في التنظيم.

فالتنظيم عند سيمون هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانب كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ

¹ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي- التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق-سوريا، 2004، ص.118-119.

للقرارات، فسيمون يركز على التفاعل بين أعضاء التنظيم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات، ويرى سيمون أنه توجد وسائل إضافية يساهم بها التنظيم في مساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات وهي وسيلتي الاتصالات التي تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم، والتدريب الذي يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل، كما أن فكرة التوازن التنظيمي تقوم على أساس أن التنظيم باعتباره نظام مفتوح يسعى إلى حالة من التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات، فالفرد والجماعات والتنظيم كل يتصف بخصائص النظام المفتوح ومن بين هذه الخصائص الاتجاه إلى تحقيق درجة من الاستقرار الحركي أو ما يسمى بالتوازن الديناميكي، وبالتالي ففي أي موقف يحدث فيه ما يخل بتوازن النظام وتماسكه فإن هناك وسائل تلقائية وظيفتها العمل على استعادة التوازن، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم حين يستشعر ما يخل بالتوازن بين المساهمات والمغريات، فإنه يعتمد إلى استعادة هذا التوازن عن طريق زيادة المغريات أو تخفيضها¹.

إن هربرت سيمون ركز من خلال نظريته على توفير المعلومات الشاملة والدقيقة من حيث الأسلوب والتوقيت والموارد المتاحة والتي تساعد في الحصول على المعلومات اللازمة، مع ضرورة مراعاة المشاعر والعواطف الشخصية والعوامل النفسية بالإضافة إلى فاعلية قنوات الاتصال بشكل يسمح بانسياب المعلومات والحقائق من مصادرها إلى متخذي القرارات دون تشويش.

4-نظرية النظام التعاوني ' شستر برنارد ' :

إذا كان فيبر أول من صاغ التصور السوسولوجي الأصلي للتنظيمات فإن برنارد قد قاسم هذه الصياغة، حيث نظر إلى التنظيمات على أنها كيان أو نظام اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين أفراد هذا النظام هو السبيل الرئيسي لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل²

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت، 1994، ص ص.184-193.
² علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص25.

المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة وتعد كل من الفعالية والكفاية عناصر ضرورية لاستمرار وجود التنظيم ويتمثل جوهر التنظيم الرسمي في اتخاذ القرارات الخاصة بالتطبيق، واختيار الأهداف أو الوسائل البديلة والتنسيق بين عوامل النسق التعاوني الأكبر¹، ومن الأفكار والمفاهيم الهامة التي جاء بها برنارد هي قبول السلطة، حيث أكد بأن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، وأشار إلى دور التنظيمات غير الرسمية في المنظمة واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن²، ففي الوقت الذي تجاهلت فيه النظريات الكلاسيكية موضوع التنظيم غير الرسمي، فإن نظرية برنارد تعترف بهذا التنظيم وتطرح أفكارا واضحة حول علاقته بالتنظيم الرسمي وأنواع الوظائف التي يمكنه القيام بها، فالإتصال غير الرسمي في نظرية برنارد هو مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء المنظمة، وبالتالي فإن هذا الإتصال غير الرسمي ليس له تركيب معين كما ليس له أقسام فرعية محدودة، فهو في حالة حركة دائمة وعرضة للتغيير المستمر، ويختلف حجم وتأثير الإتصال غير الرسمي باختلاف الأعضاء الداخليين في تركيبه وتنوع علاقاتهم وأهدافهم وأنماط سلوكهم، وبصفة عامة فإن برنارد يرى أن هناك إتصال غير رسمي يرتبط بكل إتصال رسمي، فالعلاقة بين المصطلحين هي علاقة دائرية الأصل فيها الإتصال غير الرسمي، وعليه فكل إتصال رسمي ينشأ بالضرورة عن إتصال غير رسمي، ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن الإتصال غير الرسمي يقوم بها داخل الإتصال الرسمي هي تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء المنظمة وأجزائها، وتحقيق التماسك والترابط بين أجزاء الإتصال الرسمي، والشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي³.

¹ علي عبد الرزاق جليبي، المرجع السابق، ص 25.

² عمر وصفي عقيلي: الإدارة-أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 135 .

³ علي السلمي: المرجع السابق، ص ص 178 - 179 .

4- نظرية الفلسفة اليابانية 'وليام أوشي' :

إن نظرية Z التي توصل إليها وليام أوشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية، تقوم على ثلاثة خصائص وهي الثقة بين العاملين، المهارة في التعامل مع الآخرين، الألفة والمودة من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة، ومن خلال هذه الخصائص الثلاثة قدم أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان.

ويعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة، والشعور الجماعي، والمسؤولية الجماعية، من السمات المميزة للمنظمة اليابانية فالنظام الياباني بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية، فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحرية وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة، ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في العمل الجماعي في إطار المسؤولية، هي أكثر نجاحا وتحقيقا للأهداف، فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد، والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفا مؤسسيا أو فرديا يكافح المرء من أجله أو شعارا ينبغي إتباعه، وإنما يمثل الحقيقة بكاملها، فأي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي لوحده إذ يتم انجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة وجماعية¹.

كما تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وهذا بدلا من ارتباط

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود: المرجع السابق، ص 110 .

الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة، تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع¹. وعليه فقد جسدت نظرية Z معالم الفكر الإداري والتنظيمي الياباني، والتي استمدت مقوماتها الفكرية والفلسفية من التجربة اليابانية التي يشكل فيها العنصر الإنساني أهم المصادر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية.

¹ سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزبكية، 2012، ص 35، www.books4all.net، 2019/01/22، 13.40 .



الفصل النظري:

ضغوطات العمل



المبحث الأول: ماهية ضغوط العمل.

يعتبر نقص الاتصال غير الرسمي داخل المنظمة من الأسباب التي ينتج عنها ضغوط العمل، حيث لقي هذا الأخير اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجالات عدة لما له من انعكاسات سلبية على سلوك الموظفين واتجاهاتهم و أدائهم في العمل نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة، وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال، مما يؤثر على صحته وجسده وبالتالي انعكس على مهام وظيفته وعلاقاته مع الموظفين في المنظمة، ويأتي تزايد الاهتمام بموضوع ضغوط العمل بدراسة العديد من الطرق والاستراتيجيات التي تساعد الفرد في التخفيف من حدة ضغوط العمل التي يتعرض لها في المنظمة التي يعمل فيها، والتي من بين هذه الاستراتيجيات تفعيل الاتصال غير الرسمي بشكل كبير بين الموظفين وباقي مستويات التنظيم.

كما تعتبر ضغوط العمل ظاهرة قديمة قدم الإنسان حيث تقع على الفرد ضغوط كثيرة ومختلفة تختلف حدتها وتأثيرها من فرد لآخر نتيجة لظروف عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي وكلاهما يسبب للفرد ضيقا واضطرابا، ونتيجة لضغوط العمل يفقد الفرد القدرة على التوافق بين الموقف الذي يتعرض له وبين قدرته على مواجهة هذا الموقف.

المطلب الأول: مفهوم وعناصر ضغوط العمل.

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين بموضوع الضغوط وخاصة المتعلقة بالعمل وفي هذا المطلب

سوف نتطرق لبعض تعاريف ضغوط العمل والعناصر التي يتكون منها:

أولاً - مفهوم ضغوط العمل:

تعني يسحب بشدة (stringer) إلى الكلمة اللاتينية (stress) يرجع أصل مصطلح ضغط وقد

استخدم مصطلح ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر ولجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية¹.

وكانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيللي الذي عرف

الضغط بأنه: استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين للفرد، تؤثر على تصرفاته وتغير من طريقة تفكيره².

كذلك يعرف بأنه: حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد وتؤدي إلى اضطراب سلوكه.

أيضا يعرف الضغط بأنه: مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل رد فعل ناتج عن نقص التوافق

بين الأفراد ومحيطهم.

كما يقصد بالضغط بأنه: علاقة تبادلية (مثيرات واستجابة)، بين شخصية الفرد والمثيرات البيئية،

حيث يقع الفرد عرضة للضغط عندما تفوق المثيرات البيئية قدرته على الاستجابة لها والتكيف معها، فإما أن

ينفجر للخارج، يتكيف، يهترئ من الداخل³.

أما ضغوط العمل فقد تعددت تعاريفها ولم يتفق جميع الباحثين على تعريف واحد لها، ويعود السبب

في ذلك لاختلاف نظرة كل باحث إلى ضغوط العمل، فبعضهم ركز على البيئة الخارجية للفرد واعتبرها

مصدر رئيسي لضغوط العمل وبعضهم ركز على مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد وقد اعتبرها آخرون

¹ محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 162.

² زاهد محمود دبيري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 141.

³ أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، (الاتصال التفاوض، التفويض، الشخصية والضغط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)، مصر، 2005، ص 25.

ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد حيث تنشأ الضغوط نتيجة مواقف سلبية، والبعض أضاف أنها تنشأ عن فرص يستطيع أن يستغلها الفرد أي مواقف ايجابية¹.

ومن بين التعاريف نذكر:

- **تعريف أول:** عرف جرينبرج وبارون ضغوط العمل بأنها: نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية، وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية².

- **تعريف ثاني:** تعرف ضغوط العمل على أنها: تلك الظروف الحركية التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقدان ما يرغب في تحقيقه³.

- **تعريف ثالث:** تعرف ضغوط العمل بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المؤسسة التي يعمل فيها⁴.

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن ضغوط العمل هي: عبارة عن حالة تنشأ لعدم توافق الفرد مع بيئة العمل بسبب تفاعل عدة عوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة أو بالفرد نفسه يترتب عليها العديد من الآثار السلوكية أو النفسية أو الفسيولوجية للعاملين في المؤسسة.

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 106.
² فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع11، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2015، ص 328.

³ إلهام بوغليطة، أمال بوعمار: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، الملتقى الوطني حول " ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي، 2014، ص4.

⁴ لطيفة عريق، الود حبيب: اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع1، جامعة الوادي، الوادي، سبتمبر 2013، ص17.

ثانيا - عناصر ضغوط العمل:

يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المؤسسة وهي كالتالي¹ :

1- **المثير**: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط التي تتولد عندما تتوافر ظروف معينة قد يكون الفرد غير قادرا على التأقلم معها فعلا أو أنه يظن بأنه غير قادر على ذلك، فينتج عن هذا الشعور ضغوط نفسية أو فسيولوجية، وبالتالي فالمثير أصله من البيئة الخارجية، أو المؤسسة، أو الفرد في حد ذاته.

2- **الاستجابة**: الاستجابة هي رد فعل فسيولوجي أو نفسي أو سلوكي للضغط، فالشخص الذي يقع تحت طائلة الضغوط سيكون عرضة لاضطرابات نفسية وأمراض جسدية كما تتولد لديه حالتها القلق والاكتئاب هذا من زاوية السلبية، أما من زاوية الإيجاب فقد يتوفر مثير معين يشعر الفرد بحالة من الضغوط التي تكون الاستجابة لها بخلق روح التحدي والمبادرة وزيادة الفعالية، فلا يجب أن يتبادر إلى ذهننا عند سماع كلمة ضغط بأن ذلك أمر سلبي دائما، لكن للمساءلة وجهان أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

3- **التفاعل**: عنصر التفاعل هو الذي يحدث عملية التفاعل بين عوامل المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من عناصر البيئة التنظيمية في العمل والعوامل الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات. بمعنى أنه عندما يستلم فرد وظيفته الجديدة ويكون مطالباً بإنجاز بعض المهام في وقت محدد، فيشعر هذا الفرد بعدم القدرة على ذلك. وبالتالي فإن الشعور بالضغط هنا لم يكن ليحصل لولا حدوث التفاعل، أي أنه عندما لا تتماشى قدرات الفرد الحالية مع متطلبات الوظيفة التي باشرها هذا الأخير في مثالنا، فإنه تتولد فجوة بين ما² هو متوقع من طرف الفرد وما وجدته في الواقع فمقدار تلك الفجوة نفسه مقدار الضغط الذي سيشعر به، فعملية إدراك هذه الفجوة والشعور بالضغط كانت نتيجة لهذا التفاعل³.

¹ لياس غغال، ميلود برني: مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية"، جامعة معسكر، معسكر، 14/15 ماي 2012.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 337.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 337.

المطلب الثاني: تصنيفات ضغوط العمل.

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى أنواع وفقا لمعايير تصنيف مختلفة، والتصنيف الأكثر

شيوعا وقبولا نميزها في نوعين هما: ضغوط إيجابية وضغوط سلبية، وقد ميز سيليه بين هذين النوعين حيث

أطلق على الضغط النافع الضغط الإيجابي والضغط المزعج الضغط السلبي¹.

أولا - تصنيف ضغوط العمل حسب الآثار المترتبة عليها:

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:

1- الضغوط الايجابية:

تعد دافعا أو حافزا يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل ويساعده على الإبداع وتنمية الثقة بالنفس

ومواجهة التحديات وتجاوزها مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط

يمارسه القائد أو الرئيس على العاملين معه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل

أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل وعن ظروف التعامل والاحتكاك اليومي وردود الأفعال، غير أن حاجة الفرد

إلى قدر من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدراته وإمكانياته، ويشترط فيه أن يكون

في حدود ما يتطلبه العمل وإمكانيات العاملين².

¹ فاروق عبده فليه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، طم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 307.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع نفسه، ص 337.

2- الضغوط السلبية:

وهي ضغوط ذات انعكاسات سلبية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل، وانخفاض في الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، ومن أمثلتها: الروتين في العمل، غياب جو الإبداع..إلخ.

ينبغي الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يلعب دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، ويجب لفت الانتباه إلى أنه ليست الأحداث السلبية فقط هي المسببة للضغط فنجد أحيانا أن أحداثا إيجابية تشكل ضغطا بالنسبة للعامل، مثلا: الترقية قد تشكل ضغطا بالنسبة للعامل الذي تنقصه الخبرة والمهارة لتولي مهام المنصب الجديد.

ثانيا- تصنيف ضغوط العمل حسب الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها:

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى :

1- الضغوط البسيطة:

وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2- الضغوط المتوسطة:

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية، أو زيادة شخص غير مرغوب فيه، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء.

3- لضغوط الشديدة:

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل وسنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق، ص 337 .

ثالثا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار النطاق:

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى :

1- ضغط العمل ذو نطاق ضيق أو محدود:

يشمل فئة من الوظائف والعاملين فيها، أو مجالات عمل محددة.

2- ضغط عمل ذو نطاق واسع :

يشمل فئات ومجالات عمل متعددة وكثيرة داخل المنظمة.

رابعا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الاستمرارية:

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى

1-ضغط عمل مستمر ودائم: وهذا يشكل خطرا على الفرد.

2-ضغط عمل مستمر ومتقطع: أثره سلبي أقل من الأول¹.

خامسا - تصنيف ضغوط العمل وفق معيار المصدر:

تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار إلى:

1-الضغوط الناتجة عن البيئة المادية :وهي ضغوط يتعرض لها الفرد داخل المؤسسة أثناء ممارسته

مسؤولياته ومهام وظيفته، مما يؤول دون قيامه بتأديتها بالشكل المطلوب مثل :الضوضاء الحرارة، سوء

التهوية.

2-الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية :وتظهر نتيجة لتفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل:

الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق ، ص 337 .

² سهام موفق: دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 ، ص39 .

3- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية للفرد، وهي تختلف من شخص إلى آخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، فعلى سبيل المثال نجد أن الشخص سريع الغضب، المتأثر يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ¹.

المطلب الثالث: مصادر ضغوط العمل.

إن ضغوط العمل تتبع بصفة أساسية من ثلاث مصادر رئيسية وهي:

أولاً - المصادر التنظيمية:

وتشمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها وإتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة وتخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات وعدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي إلى شعوره بالضغط.

2- **طبيعة العمل:** من الصعب أن نجد وظيفة خالية من أي ضغوط وإن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حدة هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد والوظيفة التي تتضمن قدراً من التحكم والرقابة والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالباً ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عالٍ من الضغط².

¹ سهام موفق: المرجع السابق، ص 39.

² خالد عيادة عليومات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، ط، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 64-66.

3- عبء الدور: يعني زيادة أو قلة الأعمال الموكلة للفرد المطلوب القيام بها، وأنه شائع الفهم أن الضغط المرتبط بالعمل هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكن، ولكنه في الواقع هناك نوعين من العبء:

أ- عبء الدور الكمي: حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

ب- عبء الدور النوعي: هو العبء الناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة لدى الموظف¹.

-غموض الدور: يعتبر من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباك الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل والميل لتركه².

5- صراع الدور: ويظهر صراع الدور نتيجة تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها، ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعد مرغبتة في أدائها ولا يعتبرها جزءا من مهام وظيفته، بالإضافة إلى أن هذه المهام تكون متنشعبة ومتداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد. ومن أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في هذه الوظيفة، ولا يعتبرها محببة إلى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه، كذلك يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة³.

¹ خالد عيادة عليما: المرجع السابق، ص 64-66.

² محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 56.

³ صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 291.

6-نظم الأجور والحوافز: ويقصد بها مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتعمل على تحفيز الأفراد وإشباع رغباتهم ، كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.

ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فعالية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول ابتداع طرق وأساليب تمكن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة له دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد إحساسه بالعزلة عن المنظمة وتتتابه حالة من حالات اللامبالاة وترتفع معدلات غيابه بعذر أو بدون عذر مما ينعكس سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها¹.

7-فرص الترقى: يعتبر التطور الوظيفي أمرا هاما لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكبر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل، ويواجهون تحديا جديدا، ولذلك فإن عدم القدرة على تعزيز المكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات في مجال التخصص يمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

ويرى البعض أن الوظيفة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهني والوظيفي للفرد، وإذا فقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل إلى مصدر ضغط في الحياة اليومية. وقد أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى، الأمر الذي ينعكس على قرارهم بترك العمل².

8-المسؤولية على الآخرين: كون أية مؤسسة هي في أساس نظام اجتماعي بالغ التعقيد لاختلاف الأفراد والجماعات المشكلين له سواء من حيث قيمهم، عاداتهم، مستوياتهم التعليمية وأعمارهم إلى غير ذلك، ما

¹ خالد عيادة عليمان، المرجع السابق ، ص62 .

² إلهام بوغليطة، آمال بو عفار: المرجع السابق ، ص 7 .

يجعل من المسؤولين عنهم يجدون صعوبة في التعامل معهم كتحفيزهم ومكافأتهم أو عقابهم، ويتحملون ضغوطا أكثر من غيرهم ذلك أن عملهم الأساسي هو مسايرة الاحتكاكات والخلافات الموجودة في المؤسسة. وتؤدي الوظائف التي تتميز طبيعتها بالمسؤولية عن أرواح الغير إلى زيادة الشعور بالضغوط، ومن أمثلة ذلك العاملين بوحدة العناية المركزة بالمستشفيات، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن العاملين في وحدات المراقبة الجوية بالمطارات هم الآخريين يعانون من مستوى عال من ضغوط العمل نتيجة لما قد يترتب على أي خطأ من فقد عدد كبير من الأرواح¹.

ي - المصادر الوظيفية:

وتشتمل المصادر الوظيفية على ما يلي:

1- بيئة العمل المادية:

تشمل ظروف العمل المادية على تجهيزات مكان العمل والمواقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية والتأثير وما شابه ذلك من الاعتبارات، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في زيادة حدة ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسن في هذه الظروف بقصد تكيف عناصر العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف، إذا أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفا وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة².

¹ عبد الغني طاهري : ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 ، ص30.

² خالد عيادة عليما، المرجع السابق، ص 72.

2- السلامة والصحة المهنية:

إن عدم توفر شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدرا لضغوط العمل كما يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أداءه لعمله، وتظهر آثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لأخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل أصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو غازات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك.

3- نقص الدعم الاجتماعي:

تتمثل علاقات العمل في سوء العلاقة بين الموظف وزملائه، كتنافس وحجب المعلومات وعدم التعاون أو بين الموظف ومرؤوسيه كعدم إطاعتهم لأوامره أو تدني أدائهم أو سوء العلاقة بين الموظف وبين رؤسائه أو إتباع أساليب ملتوية في التعامل معه، ولعل علاقة الموظف السيئة برؤسائه لها الأثر الأكبر في تعرضه للضغط من الزملاء أو المرؤوسين لأنه يكون في موقف ضعف أمامهم¹.

فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجواره صديق أو قريب يستطيع اللجوء إليه حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤوسيه، وجو الصداقة بين الزملاء في العمل لأن ذلك من شأنه أن يخفف من مقدار الضغوط التي قد يواجهها الفرد.

4- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يجمع الباحثون والدارسون على أهمية عملية اتخاذ القرار، حتى أن البعض يرى فيها جوهر العملية التسييرية، وإذا كان ما يحيط من الضغوط والطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار تعرض متخذه إلى الكثير من الضغوط، فإن الفردية في اتخاذ القرار وعدم إشراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من²

¹ خالد عيادة عليما، المرجع السابق، ص 72.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تر رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 260.

مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم أهميتهم في اتخاذ القرارات، وخاصة تلك التي يتأثرون مسئولين عن تنفيذها.

ويرجع الهنداوي عدم مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرار كمصدر لضغوط العمل لسببين هما:

أ. نمو إحساس لدى الفرد بعدم أهميته وبعدم جدوى أفكاره وآرائه ولهذا فقد استبعد من المشاركة في وضع القرار.

ب. تزايد حدة الضغوط إذا ما كانت القرارات لا تخدم بشكل فعال الهدف الذي اتخذت من أجله، على الأقل من جهة نظر الفرد، وهو ما يعني مقاومته واعتراضه عليها مما قد يضاعف في النهاية من حدة ضغوط العمل لديه¹.

ثالثا - المصادر الشخصية:

تلعب الخصائص الشخصية للفرد دورا هاما في تحديد مستوى معاناته من الضغط، وردود فعله نحو مسببات الضغط وبصفة عامة يمكن القول أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة للمواقف الضاغطة مع ضغط العمل وفيما يلي أهم هذه المؤثرات الشخصية:

1- اختلاف شخصية الأفراد:

وذلك من خلال إدراكهم لمكونات وخصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن أن يكون هناك فرد على درجة عالية من النشاط والحيوية والاستعداد للتعلم والمخاطرة ولديه رغبة قوية في العمل المتواصل والاستعداد القوي للتنافس مع الآخرين لتحقيق النتائج، في حين هناك شخص آخر يميل إلى البطء في التحرك وتجنب المخاطرة ولا يرغب في خلق أو تعميق التنافس مع الآخرين ولا يتعجل لتحقيق النتائج².

¹ جبرالد جرينبرج: المرجع السابق، ص 260.

² مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 136.

2- مركز التحكم في الأحداث:

يتباين الأشخاص فيما بينهم في قدرتهم على التحكم والسيطرة على الأحداث المحيطة بهم، فمنهم من لديه قدرة داخلية على السيطرة على الأمور ومنهم من تنقصه هذه القدرة، فيتركون القوة الخارجية تتحكم فيهم، فقد أثبتت التجارب أنه عندما تواجه الفئتين نفس ضغوط العمل يشعر أصحاب الفئة الأولى أن بمقدورهم التأثير على الأحداث فهم يتحكمون فيها باتخاذ قرارات معينة، بينما يتخذ أفراد الفئة الثانية موقفا سلبيا ودفاعيا من هذه الضغوط بدلا من مواجهتها لذا يكونون أكثر عرضة للضغوط¹.

3- الحالة النفسية والبدنية:

إن الحالة النفسية والبدنية للفرد لها تأثير على مستوى معاناته من الضغط، فالحالة النفسية للفرد تحدد طبيعته للاستجابة فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك مسببات الضغط وبالتالي على مستوى الضغط، وظهر أن الإحباط يقلل من مقاومة مسببات الضغط، والفرد الذي يفتقد الثقة بالنفس والتقدير الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب نوعا من التحدي، وكما تؤثر أيضا الحالة البدنية للفرد على مستوى معاناته من الضغط فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تعرضا للمرض في مواجهته مواقف الضغط الحادة.

4- الخبرة:

إن العلاقة بين ضغط العمل والخبرة علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دورا كبيرا في تخفيف الضغط الناتج من بيئة العمل، فالأفراد الذين يستمرون لفترة طويلة في المنظمة يتميزون بأنهم يتمتعون بسمات تعطيهم القدرة على مواجهة المواقف الضاغطة، إضافة لذلك أن هؤلاء الأفراد يطورون مع الوقت وسائل معينة للتعامل مع هذه المواقف لتساعدهم على التكيف معها وتخفيض المعانات منها².

¹ سهام موفق: المرجع السابق، ص60 .

² خالد عيادة عليمات: المرجع السابق ، صص81-82 .

5- أحداث الحياة المختلفة:

هناك العديد من الأحداث قد يتعرض لها الإنسان في حياته وتسبب له ضغوطاً مثل وفاة شريك الحياة، الطلاق، المعاناة من مرض معين وإلى آخر ذلك من الأحداث المختلفة التي تطرأ على حياة الفرد، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة التوتر والضغط الذي يتعرض لها الشخص¹.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره ، ص 144 ..

المبحث الثاني: نظريات، مراحل، ونماذج ضغوط العمل.

سننتظر في هذا المبحث إلى نظريات ضغوط العمل ومراحله وكذا إبراز بعض النماذج المفسرة لضغوط العمل.

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل.

تتمثل نظريات ضغوط العمل في :

1 - النظريات الجسمية:

تركز الدراسات الفسيولوجية على أن الضغوط عبارة عن استجابات جسمية غير محددة لمثيرات وعناصر في البيئة المحيطة، وأن تأثير هذه الضغوط على الجسم يتم دون تقييم موضوعي من الفرد لهذه الضغوط، أي أن هناك تأثير مباشر للضغوط على الجسم، بحيث تتعامل بعض أجهزة الجسم مع المثيرات والضغوط. وأهم هذه الأجهزة هو الجهاز الطرفي حيث يتلقى هذا الجهاز إشارات عن المثيرات والضغوط المحيطة، ثم يقوم بالتأثير على جهازين آخرين مهمين في جسم الإنسان، الجهاز الأول هو جهاز الغدد الصماء، والجهاز الثاني العصبي اللاإرادي.

وعلى وبالرغم من أن هذه النظرية تلقي بعض التعزيز من الدراسات التطبيقية إلا أنها تعاني من بعض النقائص ، على سبيل المثال:

- 1- تتجاهل تأثير وعي وانتباه الفرد للأخطار والضغوط حتى يتكون الشعور بالضغط.
- 2- لا يوضح هذا الاتجاه أي من الضغوط يرتبط بأي من الأعراض الفسيولوجية للضغط.
- 3- أيضا أن بعض الأعراض الفسيولوجية مثل (سرعة ضربات القلب) قد تكون مرتبطة بعناصر ليس لها علاقة بالضغوط، وذلك مثل التمرينات الرياضية.

ومما سبق يمكن القول أن هذه النواقص تجعل من الصعب قبول هذه النظرية¹.

¹ محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007 ، ص ص 83- 85 .

2 - النظريات الاجتماعية:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وأن وجود ضواغط في البيئة الاجتماعية من حوله قد تسبب له الشعور بالضواغط، والذي يؤدي إلى عدم التوافق الاجتماعي، أو الشعور بالاعترا ب وعدم التكيف والشعور بالظلم، وتعتمد إحدى النظريات الاجتماعية على أن الفرد يسعى إلى تكوين هيكل علاقات اجتماعية قوية ومستقرة، وأن الاضطراب في هيكل العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى توتر الفرد وشعوره بالضغط.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه النظرية:

1- الضغوط التي يتعرض لها الفرد ترتبط عكسياً مع مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية

2- إن مدى استقرار وقوة العلاقات الاجتماعية هو دالة لمدى إتباع جموع الأفراد بالأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي يرتبطون بها.

3- إن إتباع الفرد للأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية يرتبط عكسياً بما يتعرض له الفرد من تعارض أو غموض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ويعني هذا أن الفرد الذي يشعر بتعارض أو غموض في الدور يكون ميالاً لعدم إتباع الأنماط والمطالب التي يفرضها هيكل العلاقات الاجتماعية التي ينتمي ويشارك فيها.

4- إن الشعور بالتعارض والغموض ينشأ من احتلال الفرد لمركز أو شغله لوظيفة أو قيامه بأنشطة غير متوافقة أو غير منسجمة توقعاتها مع الفرد.

5- إن عدم التوافق وعدم الانسجام في توقعات المراكز والوظائف والأنشطة ينشأ من عدم قدرة الهيكل الاجتماعي على إحداث تكامل بين مجموع التوقعات¹.

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 85 .

ومن خلال استقراء النظريات الاجتماعية لوحظ أن هناك إجماع من قبل الباحثين على وجود ثلاثة عناصر ذات تأثير على الشعور بالضغط، وأنها تمثل عناصر هامة في تشكيل النظريات المقبلة للضغوط وهذه العناصر الثلاثة:

1- هيكل القيم والحاجات.

2- أنماط التكيف والدفاع النفسي.

3- أحداث الحياة الشخصية.

3 - النظريات النفسية والسلوكية:

تفترض هذه النظرية أن مشاعر التوتر والضغط هي استجابات تظهر وتبقى لوجود مثيرات في الموقف المحيط بالفرد، فعندما يدرك الفرد أن هناك علاقة أو تلازم بين الشعور بالضغط وبين العناصر المثيرة لها، يؤدي ظهور هذه العناصر الضاغطة إلى احتمال كبير لشعور الفرد بالضغط. وعليه يمكن القول بأن الشعور بالضغط يمكن اكتسابه أو تعلمه وهذا هو السبب الرئيسي في اعتماد معظم النظريات النفسية والسلوكية للضغوط على ظاهرة التعلم.

ولقد أمكن إثبات أن تقييم الفرد لمقدار الخطر الناجم من عنصر معين هو الذي يحدد مقدار الضغوط، وتشير عملية التقييم إلى أن التجربة الوجدانية للضغوط ومحاولة التكيف معها ما هي إلا تجربة خاضعة بالدرجة الأولى إلى عمليات الإدراك والتوقع التي يمر بها الفرد في المواقف الضاغطة ، ولقد استطاع التقدم العلمي أن يتوصل إلى تقسيم الناس إلى نوعين من الشخصية وذلك في علاقتها بالضغوط والتوتر، وهذين النوعين هما الشخصية (أ)، والشخصية (ب) فالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (أ) يتميز بالحيوية، والحدة في الطباع، الرغبة في العمل الدعوب، ويعمل كأنه يسابق الآخرين ويسابق الزمن وذلك بالمقارنة بالشخص الذي يندرج تحت نوع الشخصية (ب) فيمكن رؤية الفرد ذو الشخصية (أ) وهو¹

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق ، ص 99 .

يقراً كتاباً أثناء تناوله الطعام، ويراجع بعض الملفات أثناء مشاهدته للتلفزيون، ويكتب بعض خطابات العمل أثناء سفره، ويتميز هذا الشخص أيضاً بالقلق ونفاذ الصبر، والتحمل في الأداء، ويتحمل الفرد ذو الشخصية - أ - ضغوط العمل والتوتر أكثر من الفرد ذو الشخصية ب وبال رغم من ذلك فإن حينما تقع الشخصية - أ - في أزمة شديدة فإنها تتأثر بصورة حادة قد تؤدي بحياته¹.

المطلب الثاني: مراحل ضغوط العمل.

يمكن التمييز بين المراحل التي تمر بها عملية الإصابة بضغوط العمل وهي أربعة مراحل:

1-مرحلة الإنذار أو التعرض للضغط : تبدأ هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويستثير وسائل الدفاع لدى الفرد مثل: زيادة ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع معدل التنفس، وتوتر الأعصاب².

2-مرحلة رد الفعل أو التعامل مع الضغوط : تبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث يؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات وبأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهرب وذلك في محاولة للتغلب عليها أو الهروب والتخلص منها بسرعة وبذلك يعود العامل إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل إلى المرحلة التالية حيث يكون قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.

3-مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية بالإضافة إلى محاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل ينتقل العامل إلى مرحلة التالية³.

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق ، ص 99 .

² حمدي أبو قاسم ، مراد الرايس: مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني " حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي 2014 ، ص5 .

³ عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر ، 2002، ص184 .

4- مرحلة التعب والإرهاك: وتظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة، وظهور العديد من الأمراض المترتبة بالضغط النفسي مثل ارتفاع ضغط الدم أو الصداع المستمر أو قرحة المعدة وغيرها¹.

المطلب الثالث: نماذج ضغوط العمل.

قدم عدد من الباحثين مجموعة من النماذج المفسرة لضغوط العمل ومن أهم هذه النماذج نذكر:

1- نموذج جيبسون وزملائه: ويوضح هذا النموذج مصادر الضغوط الوظيفية وتأثير عملية إدراك الفرد لهذه الضغوط على مستوى الضغط الذي يشعر به العامل، وبالتالي على نتائج وأثار الضغط، ويشير النموذج إلى دور الفروق الفردية سواء المعرفية، عاطفية، بيولوجية والديموغرافية على إدراك الفرد للظروف الضاغطة التي يواجهها.

2- نموذج بيرو نيومان: 1978 ظهر هذا النموذج نتيجة للعديد من الدراسات المتعلقة بضغوط العمل التي تمت في الفترة ما قبل (1978) ، حيث يمثل نقطة البداية لتطوير العديد من النماذج والنظريات ، ويفرض هذا النموذج أن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد في بيئة العمل تأتي من مصدرين رئيسيين هما: الفرد والمنظمة حيث أن التفاعل بين هذين المصدرين في زمن محدد قد يؤدي إلى مجموعة من الآثار على كل من الفرد والمنظمة مما قد يدفع كل منهما إلى تبني الاستجابة الملائمة لهذه الضغوط.

3- نموذج كرايتر وكينيكي: لا يبتعد هذا النموذج عن منطق نموذج جيبسون وزملائه، حيث يقسم هذا النموذج الضغوط إلى: ضغوط على مستوى الفرد، ضغوط على مستوى الجماعة، ضغوط على مستوى المؤسسة وأخرى خارجية، كما تلعب الفروق الفردية دورا في إدراك الفرد لمصادر ضغوط العمل، وبالتالي على آثارها أو نتائجها².

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، دس، ص518.

² عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998، ص 61.

ما يلاحظ على هذا النموذج عدم توضيح بالتفصيل لمصادر ضغوط العمل على مستوى كل من الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى المصادر الخارجية، هذا إلى جانب غموض نتائج ضغوط العمل (على سلوكيات ومعارف وفسولوجية الفرد.

4- نموذج المواءمة بين الفرد و البيئة: يقدم هذا النموذج توضيحا موضوعيا و ذاتيا لخصائص الفرد وبيئته حيث يشير إلى وجود ن وعين من عدم المواءمة بين الفرد والبيئة التي يتوقع أن تقود إلى التأثير سلبيًا على صحة ورضا الموظفين :النوع الأول من عدم المواءمة يتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد وتفضيلاته مع مكافآت المنظمة أو الوظيفة وما تقدمه من مزايا جانبية، أما النوع الثاني فيتمثل في عدم التطابق بين مهارات الفرد وقدراته ومتطلبات وشروط الوظيفة أو العمل، وفي كلا النوعين فإن الخلل المتمثل في عدم تطابق حاجات الفرد ومكافآت المنظمة وشروط الوظيفة، قد يؤدي إلى حدوث ضغوط لدى الفرد في العمل . على أن هذه المواءمة بين الفرد وبيئته ليست مطلقة في كل الحالات، وإنما مرتبطة بتوفر شروط محددة يتعلق بعضها بطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد والكيفية التي تتجز بها هذه الأعمال والمواعيد النهائية المخصصة لإنجازها وبعضها مرتبط بالفرد ذاته من حيث خصائصه الشخصية أو الصحية¹.

لقد ظهرت الإذاعة مع اختراع ماركوني الذي سجله عام 1896م، وفي العشرينيات من القرن الماضي تتابع ظهور محطات الإذاعة فكانت محطة موسكو أولى الإذاعات حيث ظهرت في خريف 1920م، وتبعها بعض الإذاعات الأمريكية في العام نفسه².

¹ سهام موفق، المرجع السابق، ص 45 .

² عبد الرحمان بن أحمد بن هيجان، مرجع سابق، ص 58 .



الفصل الميداني:

الإطار الميداني

للدراسة



المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة.

المطلب الأول : تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

تمهيد:

البيانات الشخصية تساعد الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفيات كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية، حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة وأهدافها، ولهذا فهي على جانب كبير من الأهمية فيجب عليه أن يصادف بحثا ميدانيا لم يتخذها إطارا كوجها له، ومن هذا المنطلق قد شملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية وهما أسئلة تتعلق بالنوع، العمر، المستوى، طبيعة العمل، الخبرة.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع.

النسبة المئوية	التكرار	العينة النوع
%48.61	35	ذكر
%51.39	37	أنثى
%100	72	المجموع

يبين الجدول رقم (01) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب النوع داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العائر، أن:

✓ نسبة 51.39% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون الإناث.

نرى أن أكثر من النصف بقليل من العينة المبحوثة يمثلون نوع الإناث، ما يبين الحرص الشديد الذي

تقوم به إدارة مستشفى الأستاذ "التيجاني هدام" من أجل توفير الفرص للجميع.

✓ نسبة 48.61% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون الذكور.

نرى أن تقريبا نصف العينة المبحوثة يمثلون نوع الذكور، ما يفسره طبيعة مجتمع الدراسة في حد

ذاته، ويفسر الحاجة الاجتماعية التي تتطلب المساواة لكلا النوعين.

الجدول رقم 02: يوضح أعمار المبحوثين.

الأعمار	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	37	51.39%
من 31 إلى 40 سنة	20	27.78%
من 41 إلى 50 سنة	10	13.89%
أكثر من 51 سنة	5	6.94%
المجموع	72	100%

توضح نتائج الجدول رقم (02) المتعلقة بأعمار المبحوثين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العائر، أن:

✓ نسبة 51.39% من أفراد العينة المبحوثة نقل أعمارهم عن 30 سنة.

يمكن ملاحظة أنه ما يزيد عن نصف العينة المبحوثة نقل أعمارهم عن 30 سنة، وهي الفئة الشابة التي تعد شريان المؤسسة الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام"، وهذا راجع أيضا لحدثة المستشفى الذي افتتح سنة 2006 فقط.

✓ نسبة 27.28% من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة.

كما نرى أن أكثر من ربع المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين الواحد والثلاثين والأربعين سنة، ويمكن القول على هذه الفئة أيضا بأنها شابة وذات خبرة كافية لتحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهنة مساعد تمريض في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام".

✓ نسبة 13.89% من أفراد العينة المبحوثة تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة.

بينما يمثل ما نسبته 13.89% فقط من العينة أعمار المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين الواحد والأربعين والخمسين سنة.

✓ نسبة 06.94% من أفراد العينة المبحوثة تزيد أعمارهم عن 51 سنة.

النسبة الباقية التي تقدر بـ 06.94% من المبحوثين يمثلون العاملين الذين تزيد أعمارهم عن الواحد والخمسين سنة، هذا ما يفسر السياسة الرشيدة التي تقوم بها إدارة مستشفى الأستاذ "التيجاني هدام" في توظيف إطارات مؤهلة علميا وعمليا وذات كفاءة وخبرة وافية من أجل توفيرها للعاملين الجدد ولرشادهم.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%41.66	30	ثانوي
%55.56	40	جامعي
%02.78	02	دراسات عليا
%100	72	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (03) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة %55.56 من أفراد العينة المبحوثة لهم مستوى تعليمي جامعي.

يمكن ملاحظة أن أكثر نسبة ممن أجريت عليهم الدراسة لهم مستوى جامعي، وإذا نظرنا إلى الاختصاص الذي أجرينا عليه الدراسة (مساعد التمريض) فهذا جيد، حيث يعود ذلك إلى حاجة المستشفى إلى الكفاءة التي تتولى زمام التجديد والتطوير من خلال ما تحمله من أفكار مبدعة حول الاستغلال الأمثل لمستوردهم العلمي الذي يؤهلهم، كما أن وجود كفاءات جامعية مؤهلة علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات عملها يجنب الوقوع في الأخطاء والكوارث الصحية التي أحيانا ما تقع.

✓ نسبة %41.66 من أفراد العينة المبحوثة لهم مستوى تعليمي ثانوي.

نرى أن أقل من نصف المبحوثين لهم مستوى تعليمي ثانوي، لكن أغلبهم حائز على شهادات في التخصص الذي يعمل فيه (ثانوي + شهادة)، وإذا نظرنا إلى واقع المستشفيات الجزائرية فإننا نجد أن كثير منها بها مساعدي تمريض بمستوى أقل من الثانوي، خاصة المستشفيات القديمة.

✓ نسبة 02.78% من أفراد العينة المبحوثة لهم دراسات عليا.

من خلال إجراءنا للدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ تيجاني هدام" رأينا أن هناك

عاملين لهم دراسات عليا (تقني سامي)، وهذا يدل على حرص إدارة المستشفى على تنويع الكفاءات ومواكبة

التطورات السريعة التي يشهدها قطاع الصحة بشكل عام.

الجدول رقم 04 : يوضح طبيعة عمل المبحوثين.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
70.84%	51	استشفائي
15.28%	11	استشفائي إداري
09.72%	07	إداري
04.16%	03	تقني
100%	72	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (04) المتعلقة بطبيعة عمل المبحوثين داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 70.84% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون اختصاص استشفائي أو ما يسمى بمساعد ترميز.

نفسر ذهابنا لأكثر عدد ممكن من الاستشفائيين أو مساعدي التمريض راجع إلى طبيعة العمل الذي

يقومون به، الذي هو حركي ونشط بدرجة كبيرة، ونجد فيه ضغوط العمل بشكل مكثف، فاستقبالهم لعدد كبير

من حالات المرضى وطبيعة الفرد الجزائري الذي يريد خدمات سريعة وأنية جعلتنا نركز على هذه الفئة.

✓ نسبة 15.28% من أفراد العينة المبحوثة يمثلون اختصاص استشفائي إداري.

كما أجرينا البحث على الاستشفائيين الإداريين الذين لهم أيضا مهمة التنسيق بين مساعدي التمريض

و الإدارة ودائما ما ينزلون إلى قاعات العلاج والأماكن التي بها ضغط العمل.

✓ نسبة 09.72% ممن أجري عليهم البحث يمثلون اختصاص الإدارة.

وهذا للحصول على آراءهم عن لضغط العمل وكيف يمكن تخفيفه من خلال الاتصال غير الرسمي.

✓ نسبة 04.16% من المبحوثين يمثلون اختصاص تقني.

كما حاولنا التقرب أيضا من العمال التقنيين وأخذ انطباعهم وآراءهم في هذا الجانب.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
66.66%	48	من سنة إلى 10 سنوات
33.33%	24	من 10 سنوات إلى 30 سنة
100%	72	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (05) المتعلقة بتوزيع المبحوثين حسب الخبرة داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 66.66% من المبحوثين لهم خبرة بين السنة والعشر سنوات.

ويمكن تفسير ارتفاع عدد العاملين الذين لديهم أقل من 10 سنوات عمل داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، إلى أن هذه الأخيرة حديثة النشأة، بالإضافة إلى حفاظها على

سياسة التشغيل واستقبال العمال الجدد، فهي توظف سنويا الطلبة المتخرجين من معاهد التكوين شبه الطبي.

✓ نسبة 33.33% من المبحوثين لهم خبرة بين العشر سنوات والثلاثين سنة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ثلث المبحوثين لهم خبرة بين العشر سنوات والثلاثين سنة، وهذا

ما يبين أنهم لهم أقدمية في العمل ومن الجيد احتكاكهم بالكفاءة الجديدة التي تحتاج إلى توجيه.

المحور الثاني: تفرغ البيانات المتعلقة بالاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا بين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام" بئر العاتر.

الجدول رقم 06 : يوضح طبيعة الاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
15.28%	11	اتصال رسمي
29.17%	21	اتصال غير الرسمي
55.55%	40	اتصال رسمي وغير الرسمي
100%	72	المجموع

تبين نتائج الجدول رقم (06) المتعلقة بطبيعة الاتصال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ

"التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 55.55% من أفراد العينة المبحوثة يرون بأن كلا من الاتصال الرسمي وغير الرسمي هما المستخدمان من قبل الإدارة.

ما يلاحظ أن الاتصال الرسمي وغير رسمي (الاثنتين معا) يمثلان أكبر بنسبة بـ 55.55% أي ما يفوق النصف، حيث يرون أنهما الوسيلة الأنجح للاتصال داخل المؤسسة.

✓ نسبة 29.17% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأن طبيعة الاتصال داخل مؤسستهم هو الاتصال غير الرسمي.

يرى 29.17% من المبحوثين أنهم يتلقون المعلومات والأوامر عن طريق الاتصال غير الرسمي وحده، وهذا راجع لطبيعة المهام التي يتلقونها في المؤسسة الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام" والتي تتطلب السرعة والآنية، والاتصال غير الرسمي يحقق إمكانية وصولها في الوقت المناسب.

✓ كما أقر ما نسبته 15.28% من أفراد العينة المبحوثة بأن طبيعة الاتصال داخل مؤسستهم هو الاتصال الرسمي.

هذه النسبة من المبحوثين يقولون أنهم يتواصلون فيما بينهم ومع مدراءهم عن طريق الاتصال الرسمي فقط، والسبب في ذلك (حسبهم) يرجع إلى أن طبيعة المعلومات والمهام يجب أن تصل في شكل رسمي (وثائق، مستندات... الخ).

الجدول رقم 07 : يوضح معلومات حول الاتصال غير الرسمي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40.28%	29	نعم
59.72%	43	لا
100%	72	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) المتعلقة بمدى معرفة الباحثين للاتصال غير الرسمي، أن:

✓ نسبة 59.72% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأن معلوماتهم غير كافية عن الاتصال غير

الرسمي.

نلاحظ أن أكثر من نصف الفئة التي أجرينا عليها البحث لا تمتلك معلومات كافية عن الاتصال غير الرسمي، وهذا راجع لعدم معرفتهم بأنواع الاتصالات التي تحدث داخل مستشفى الأستاذ "التيجاني هدام"، لكن هذا لا يعني أنهم لا يمارسون الاتصال غير الرسمي إطلاقاً، فمن خلال ملاحظتنا وما رأيناه أن الاتصال الذي يكثر في المؤسسة هو الاتصال غير الرسمي، لكن كما قلنا سابقاً المبحوثين يمارسون الاتصال غير الرسمي ويتعاملون مع مدراءهم به دون علمهم بذلك.

✓ نسبة 40.28% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا بأن لديهم معلومات كافية عن الاتصال غير

الرسمي.

بينما أقر ما نسبته 40.28% من العينة المبحوثة بأن لديهم معلومات كافية عن الاتصال غير الرسمي، وهذا ما يفسر أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين لديهم دراية وعلم كافي بالأنواع والمهارات الاتصالية الموجودة، ما يجنبهم سوء فهم الرسالة أو قصرها.

الجدول رقم 08 : يوضح فاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
48.61%	35	نعم
51.39%	37	لا
100%	72	المجموع

يبين الجدول رقم (08) المتعلقة بفاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العائر، أن:

✓ نسبة 48.61% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن للاتصال غير الرسمي فاعلية كبيرة في الحصول

على المعلومات والأوامر.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها انقسام آراء المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية الاتصال غير

الرسمي من عدمه داخل المستشفى، ف 48.61% منهم يرون أنه فعال بدرجة كبيرة و وجوده حتمية لا غنى

عنها للحصول على المعلومات بشكل كافي.

✓ نسبة 51.39% من أفراد العينة المبحوثة أقروا بأن للاتصال غير الرسمي ليس له فاعلية كبيرة في

عملهم.

بينما يرى النصف الآخر أن الاتصال غير الرسمي ليس له الدور الكبير والفعالية الكافية التي تجعل منه

أكثر نوع مستخدم في إطار عملهم.

الجدول رقم 09 : يوضح نوع الاتصال غير الرسمي المتبع داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
45.5%	40	من أعلى نحو أسفل
54.5%	48	من أسفل نحو أعلى
100%	88	المجموع

توضح شواهد الجدول رقم (09) المتعلقة بنوع الاتصال غير الرسمي المتبع داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 54.5% من أفراد العينة المبحوثة يقولون أن نوع الاتصال غير الرسمي المتبع داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية هو الاتصال الصاعد (من أسفل نحو أعلى).

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الاتصال غير الرسمي الصاعد (من أسفل نحو أعلى) هو النوع

الأكثر استخداما داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، هذا راجع إلى عدد الكبير من المهام التي يقوم بها

مساعدى التمريض وفي كل مهمة يجب الرجوع إلى السلطة الأكبر للحصول على المعلومات أو لأخذ

الأوامر أو للمشاورة... الخ

✓ نسبة 45.5% من أفراد العينة المبحوثة يقولون أن نوع الاتصال غير الرسمي المتبع داخل المؤسسة

العمومية الاستشفائية هو الاتصال النازل (من أعلى نحو أسفل).

العينة الأقل يرون أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما وشيوعا، نظرا للأدوار الرقابية، التوجيهية

والتنسيقية التي يقوم بها المدراء نحو مصالحهم وفي كل مرة يجب عليهم الوقوف على سيرورة العمل¹.

* حجم التكرارات 88 وليس حجم العينة.

رقم 10 : يمثل الجهة التي تصدر المهام داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%28.47	39	الهيئة الطبية
%29.92	41	الهيئة الاستشفائية
%11.68	16	هيئة الإعلانات والملصقات
%3.65	05	هيئة النقابة
%16.79	23	هيئة الزملاء
%2.92	04	موقع المؤسسة
%6.57	09	موقع التواصل الاجتماعي
%100	137	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (10) المتعلقة بالجهة التي تصدر المهام داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 29.92% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الهيئة الاستشفائية هي التي تصدر لهم المهام.

نلاحظ من خلال النسبة المئوية أن ثلث من أفراد العينة المبحوثة تصدر الأوامر والمهام والمعلومات

المتعلقة بالعمل، داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام"- بئر العاتر.

✓ نسبة 28.47% من أفراد العينة المبحوثة يقولون أن الهيئة الطبية هي التي يتلقون المهام من

خلالها.

بينما يرى أفراد العينة المبحوثة أن المهام التي تصدر داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية متعلقة

بالهيئة الطبية، التي تقوم بتنفيذ الأوامر وقراراتها العليا من طرف المتخصصين في مجال الطب.

✓ نسبة 16.79% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن هيئة الزملاء هي التي تصدر لهم المهام.

كما ترى هذه النسبة أنهم أكدوا على أن إصدار أوامره من طرف الزملاء داخل بيئة العمل (أطباء،

وهيئة التمريض، إلخ)

✓ نسبة 11.68% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن هيئة الإعلانات والملصقات هي التي تصدر لهم

المهام، كما نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أفراد العينة المبحوثة تصدر مهامهم عن طريق إعلانات والملصقات الحائطية أثناء عملهم داخل المؤسسة، فهي تعتبر الوسيلة الطبيعية للتواصل فيما بينهم.

✓ نسبة 6.57% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن موقع التواصل الاجتماعي للمؤسسة هو الذي

يصدر المهام لهم، كما لاحظنا شواهد هذا الجدول، أن أفراد العينة تسمح للمرضين بالتفاعل مع بعضهم

البعض على عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي، بحيث يمكن للمستخدمين من خلال هذه المواقع العمل

على مشاركة الروابط الخاصة بهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "هدام التيجاني" - بئر العاتر.

✓ نسبة 3.65% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن هيئة النقابة هي التي تصدر المهام لهم.

بينما يرى أن أفراد العينة المبحوثة أن هيئة النقابات والانتماء إليها لا يشمل جميع الموظفين، داخل

المؤسسة العمومية الاستشفائية "هدام التيجاني" - بئر العاتر.

✓ نسبة 2.92% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن موقع المؤسسة هو الذي يصدر المهام لهم.

أن المصادر التي يعتمد عليها أفراد العينة المبحوثة في الحصول على المهام هي موقع المؤسسة

الذي يبين جميع الأنشطة التي تتعلق بالإدارة والأنشطة المهنية، كما أكد لنا بعض الرؤساء والمرؤوسين من

خلال المقابلات التي أجريناها معهم، أن كل عامل يتحصل على المعلومات المتعلقة بعمله عن طريق

المصلحة التي ينتمي إليه¹.

* حجم التكرارات 137 وليس حجم العينة.

الجدول رقم 11 : يمثل ضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت الإجابة بنعم / لا هل مصدر هذه الضغوط:	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%26.85	40	عبء العمل	%90.28	65	نعم
%23.49	35	طول ساعات العمل			
%26.17	39	الضغط من الزوار والمرضى	%09.72	07	لا
%23.49	35	سوء التسيير داخل مؤسستكم			
%100	149	المجموع	%100	72	المجموع

تفيد المعالجة الكمية الواردة في الجدول رقم (11) المتعلقة بضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية

الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 90.28% من أفراد العينة المبحوثة يعانون من ضغوط العمل.

نلاحظ من خلال معطيات هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعانون من ضغوط العمل، وهذا راجع لعدة أسباب ومصادر حسبهم، ف 26.85% منهم يرون أن عبء العمل هو المسبب الرئيسي لضغوط العمل، و 23.49% منهم يقولون أنهم يعانون من ضغوط نتيجة طول ساعات العمل، كما يرى 26.17% منهم الضغط ناتج من الزوار والمرضى، بينما ترى الفئة الباقية والذي تمثل نسبة 23.49% من المبحوثين أن سوء التسيير داخل المؤسسة الاستشفائية هو الذي يسبب لهم ضغوط عمل.

✓ نسبة 09.72% من أفراد العينة المبحوثة لا يعانون من ضغوط العمل.

النسبة الباقية يعتبرون أنفسهم مرتاحين ولا يشعرون بأيّة ضغط جراء العمل الذي يقومون به، وهذا راجع حسب ما رأيناه لطبيعة المهام التي توكل لهم، والتي من دون شك هي مهام فرعية وجانبية لا توجد بها مسؤوليات كبيرة.

ونستنتج أيضا أن نتائج دراسة مصادر ضغوط العمل التي وضعناها قسمت بالتساوي تقريبا من طرف المبحوثين، وهذا راجع إلى الاختصاصات المتنوعة لهم (ما بين إداري، مهني، تقني)، فكل مبحوث يرى أن العمل الذي يقوم به هو الأكثر تعقيدا ومسببا للضغوط له، ما يفسر الديناميكية والحركة الكبيرة التي تشهدها أي مؤسسة استشفائية، وأن العمل داخل هذا الصرح يتطلب الكثير من الجهد (الذهني على وجه الخصوص)¹.

* حجم التكرارات 149 وليس حجم العينة.

الجدول رقم 12: يمثل طبيعة العلاقة بين زملائك في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
63.53%	54	علاقة تفاهم وتعاون
36.47%	31	علاقة زمالة
100%	85	المجموع

يبين الجدول رقم (12) المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الزملاء داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العائر، أن:

✓ نسبة 63.53% من أفراد العينة المبحوثة تجمعهم علاقة تفاهم وتعاون مع زملائهم.

نلاحظ أن ثلثي (3/2) المبحوثين تقريبا تجمعهم علاقات جيدة فيما بينهم، مبنية على التفاهم والتعاون الجاد من أجل السير الحسن للعمل وتخفيف شعورهم بالضغط الناتج عن المهام الكبيرة التي تتطلبها أي مؤسسة استشفائية، وأكد لنا بعضهم أن حسن العلاقات بين الأفراد هو السبيل الوحيد الذي يجعلهم يرتاحون قليلا من ضغوط العمل التي يواجهونها.

✓ نسبة 36.47% من أفراد العينة المبحوثة تجمعهم علاقة زمالة فيما بينهم.

كما يرى الثلث (3/1) المبحوث الآخر أنهم تجمعهم علاقة زمالة ويعرفون بعضهم جيدا نتيجة تقارب مستوياتهم، ثقافتهم، لهجاتهم والأهم من ذلك أفكارهم¹.

*حجم التكرارات 85 وليس حجم العينة.

جدول رقم 13: يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
22.03%	26	التنسيق بين العاملين
32.21%	38	أداء الأعمال بشكل جماعي
21.19%	25	الرضا الوظيفي
24.57%	29	زيادة الروح المعنوية
100%	118	المجموع

تبين المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (13) الذي يوضح مساهمة الاتصال غير الرسمي

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 32.21% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في أداء الأعمال بشكل جماعي.

نلاحظ أن الاتصال غير الرسمي يحدث فرقا كبيرا في نفسية العامل داخل المؤسسة الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام"، وهذا ما يفسره التنوع الذي أبداه المبحوثين للخيارات التي كانت متاحة في الاستمارة، حيث يرى ما نسبته 32.21% من المبحوثين أن الاتصال غير الرسمي يساهم في أداء الأعمال بشكل جماعي.

✓ نسبة 24.57% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة الروح المعنوية.

كما يرى ربع المبحوثين تقريبا أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة روح التعاون، ما يفسر قابلية مساعد التمريض على الانسجام مع هذا النوع من الاتصالات.

✓ نسبة 22.03% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في التنسيق بين العاملين.

ويرى ما نسبته 22.03% من المبحوثين أن الاتصال غير الرسمي يساهم في التنسيق بين العاملين، نظرا للديناميكية التي يتمتع بها هذا النوع، وقدرته على لم أكبر قدر من الأفراد مقارنة بالاتصال الرسمي.

✓ نسبة 21.19% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في الرضا الوظيفي لهم.

أما المبحوثين الباقين فقد سلموا بأن الاتصال غير الرسمي يساهم في الرضا الوظيفي، وحسب ما رأيناه وما صرحوا به لنا بأن العلاقات الاجتماعية والشخصية والحوارات الجانبية مع زملائهم و مرؤوسيهـم تجعلهم يشعرون بالراحة أفضل من التواصل الكتابي أو الاتصال بالصيغة الرسمية¹.

*حجم التكرارات 118 وليس حجم العينة.

جدول رقم 14 : يوضح تعاون الجماعات في العمل من أجل تفادي الصراعات والتوترات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	57	%79.17
لا	15	%20.83
المجموع	72	%100

تفيد شواهد الجدول رقم (14) الذي يوضح تعاون الجماعات في العمل من أجل تفادي الصراعات

والتوترات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة %79.17 من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تعاون الجماعات في العمل هو السبيل الوحيد من

أجل تفادي الصراعات والتوترات.

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ونسبتهم %79.17 أقروا بضرورة إحياء التعاون فيما بينهم داخل العمل

من أجل تفادي الانزلاقات والصراعات التي هم في غنى عنها، فتعاون الجماعات وتضافر الجهود يجعلهم

في طريق سليم نحو القيام بجميع المهام دون الشعور بالضجر، القلق أو أية طاقات سلبية أخرى، وعمل

الأفراد كمجموعة واحدة يجنب الوقوع في الأخطاء.

✓ نسبة %20.83 من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تعاون الجماعات في العمل غير كافي من أجل

تفادي الصراعات والتوترات.

بينما يرى الـ %20.83 الآخرون أن تعاون الجماعات في العمل وحده غير كافي لتفادي الصراعات

والتوترات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، مرتكزين في ذلك على أن البيئة الخصوصية للمستشفى

واعتبارها بؤرة توتر ومكان حساس جدا يصعب على الفرد في بعض الأحيان التحكم في مزاجه أو انفعالاته

التي قالوا بأنها في الغالب تكون غير شعورية.

جدول رقم 15: يوضح مدى قدرة التفاعل الاجتماعي إلى التخفيف من عبء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	62	86.11%
لا	10	13.89%
المجموع	72	100%

يفيد الجدول رقم (15) الذي يوضح مدى قدرة التفاعل الاجتماعي إلى التخفيف من عبء العمل

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 86.11% من أفراد العينة المبحوثة أفروا بأن التفاعل الاجتماعي يؤدي إلى التخفيف من عبء

العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن معظم المبحوثين سلموا بأن التفاعل الاجتماعي عنصر فعال

ومهم في المنظومة العملية للمؤسسة الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام"، وأن له دور رئيسي في التخفيف

من عبء العمل ونزع الطاقات السلبية التي تتجر عن مصادر الضغوط التي تكلمنا عنها سابقا، فالتفاعل

الاجتماعي والتواصل المباشر بين العاملين يجعل البيئة العملية لهذه المؤسسة الاستشفائية أكثر راحة

ومفتوحة على الحوار

✓ نسبة 13.89% من أفراد العينة المبحوثة يرون بأن التفاعل الاجتماعي وحده لا يؤدي إلى التخفيف

من عبء العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.

بينما ترى الأقلية التي تمثل 13.89% من العينة المبحوثة أن التفاعل الاجتماعي ليس له دور كبير

في التخفيف من عبء العمل، وذلك لعدة اعتبارات أهمها أن هناك مصالح في المؤسسة لديها مهام وأعمال

مشتركة لكن نسبة التفاعل الاجتماعي والترابط بينها يكاد ينعدم، والتفاعل غالبا ما يكون في شكل رسمي.

المحور الثالث: تفرغ البيانات المتعلقة بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس في التخفيف في ضغوط العمل.

جدول رقم 16: يوضح تلقي أفراد العينة المعلومات في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	45.83%
لا	39	54.17%
المجموع	72	100%

تبين شواهد الجدول رقم (16) الذي يوضح مدى تلقي المبحوثين للمعلومات في الوقت المناسب

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 54.17% من أفراد العينة المبحوثة قالوا بأنهم لا يتلقون المعلومات في الوقت المناسب.

نلاحظ من خلال هاته النتائج أن هناك تقارب في مدى تلقي أفراد العينة المبحوثة للمعلومات في وقتها المناسب، حيث يرى كثير من المبحوثين (غالبيتهم إداريين وتقنيين) والمتمثلة نسبتهم في 54.17% من العينة ككل أن حصولهم على المعلومات أحيانا لا يكون في الوقت المناسب، ويمكن تفسير ذلك بالعمل الإداري الذين يقومون به والذي لا يضاهاه العمل الميداني، وأن أي تأخر في الحصول على المعلومات لا يسبب مشاكل كبيرة على اعتبار أنهم تابعين للمصالح الإدارية والتقنية التي ينخفض الضغط عليهما مقارنة بالمصالح الطبية.

✓ نسبة 45.83% من أفراد العينة المبحوثة قالوا بأنهم يتلقون المعلومات في الوقت المناسب.

أما باقي المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 45.83% فيرون بأنهم يحصلون على المعلومات في وقتها وأغلبيتهم من مساعدي التمريض، نظرا لطبيعة العمل التي تقوم به هذه الفئة ووجوب حصولهم على المعلومات في آنها، وأن أي تأخر قد يسبب عواقب وخيمة على صحة المرضى.

جدول رقم 17: يوضح تبادل المعلومات يساهم في تنسيق الجهود في أداء مهامهم.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40.28%	29	دائما
51.39%	37	أحيانا
08.33%	6	أبدا
100%	72	المجموع

تفيد الشواهد الواردة في الجدول رقم (17) الذي يوضح مدى مساهمة تبادل المعلومات في تنسيق

الجهود داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 51.5% من المبحوثين قالوا بأن تبادل المعلومات يساهم (أحيانا) في تنسيق الجهود في أداء مهامهم.

نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن لتبادل المعلومات دور فعال في تنسيق الجهود في أداء مهام العاملين في المؤسسة، بحيث أنه يغني عن الجهل الذي قد يصيب أحد المصالح أو أحد العاملين وعدم معرفته لشيء قد يكون حساس، ويرى 51.5% من المبحوثين أن تبادل المعلومات يكون أحيانا مهم لتنسيق الجهود وليس دائما، لأنه هناك معلومات قد لا تخص عملهم ولا يستفيدوا منها بشيء ويبقى حصولهم عليها كعدمه

✓ نسبة 40% من المبحوثين قالوا بأن تبادل المعلومات يساهم (دائما) في تنسيق الجهود في أداء مهامهم.

كما يرى 40% من المبحوثين أن تبادل المعلومات ضرورة حتمية ودائمة لتنسيق الجهود ولتفادي الأضرار المهنية التي تتجم عن عدم المعرفة.

✓ نسبة 8.5% منهم قالوا بأن تبادل المعلومات لا يساهم (أبدا) في تنسيق الجهود في أداء مهامهم.

بينما ترى فئة قليلة متمثلة في 8.5% من المبحوثين أن تبادل المعلومات لا يعينهم في شيء نظرا لطبيعة عملهم الذي قد لا يحتاج إلى معلومات أصلا.

جدول رقم 18: يوضح مساهمة تدفق المعلومات بسلاسة في زيادة الترابط الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
76.39%	55	نعم
23.61%	17	لا
100%	72	المجموع

تشير معالجة الجدول رقم (18) الذي يوضح مدى مساهمة تدفق المعلومات بسلاسة في الترابط

الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 76.39% من أفراد العينة المبحوثة يرون بأن تدفق المعلومات بسلاسة يساهم في زيادة الترابط

الاجتماعي، نلاحظ هنا أن النتائج المتحصل عليها ثلاثة أرباع (4/3) المبحوثين تقريبا قد أكدوا على

المساهمة الكبيرة التي يحدثها تدفق المعلومات بينهم في زيادة الترابط الاجتماعي، بحيث أن ذلك التبادل

يحدث نوع من الزمالة والوفاق بين عمال المصالح ما يساهم في رفع قيمة الأخوة وتعزيز قيم التواصل

والترابط الاجتماعي.

✓ بينما نسبة 23.61% من أفراد العينة المبحوثة يرون بأن تدفق المعلومات بسلاسة لا يساهم في

زيادة الترابط الاجتماعي، وهذا راجع إلى أن أفراد العينة الآخرون المتمثلين في الربع تقريبا بأن تدفق

المعلومات لا يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي معللين ذلك بأنهم في بيئة عملية حساسة ولا يحتاجون

للترباط الاجتماعي بقدر ما يحتاجون للانضباط والعمل الصارم.

جدول رقم 19: يوضح تنسيق الوحدات التنظيمية أثناء أداء المهام والواجبات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	55.55
لا	32	44.45
المجموع	72	%100

يبين الجدول رقم (19) الذي يوضح مدى تنسيق الوحدات التنظيمية أثناء أداء المهام والواجبات

داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 55.55% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الوحدات التنظيمية تساهم في التنسيق أثناء أداء

المهام والواجبات، نلاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين يرون أن للوحدات

التنظيمية دورا تنسيقي كبير أثناء أداء المهام والواجبات، وذهب بعضهم إلى التصريح لنا بأن الوحدات

التنظيمية هي السلطة الأولى في سن الواجبات لهم وأنه يتلقى منها مهامه.

✓ كما يرى أن نسبة 44.45% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الوحدات التنظيمية لا تساهم في

التنسيق أثناء أداء المهام والواجبات، وأرجعوا ذلك إلى أن مصالحهم ومرووسيتهم من يقومون بهذه العملية بدلا

منهم.

رقم 20: يؤدي تداخل الصلاحيات بين الهيئة الطبية وهيئة الإدارة إلى تجنب التوترات.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
43.06%	31	دائما
45.83%	33	أحيانا
11.11%	08	أبدا
100%	72	المجموع

تبين البيانات الإحصائية للجدول رقم (20) الذي يوضح مدى إمكانية تجنب التوترات من خلال

تداخل الصلاحيات بين الهيئات الإدارية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 45.83% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تداخل الصلاحيات بين الهيئات الإدارية يؤدي

(أحيانا) إلى تجنب التوترات، وأقروا أن هذا التداخل فيما بينهم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام"، وهذا راجع إلى أن العينة المبحوثة غير متقاربة فيما بينهم.

✓ حيث يرى أن نسبة 43.06% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تداخل الصلاحيات بين الهيئات

الإدارية يؤدي (دائما) إلى تجنب التوترات، أن هذه الخاصية تساعدهم لأن العمل كفريق والتفاهم بين جميع الوحدات وتناقل وتبادل المعلومات بطريقة مباشرة يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم وتآزرهم وحب العمل ككتلة، ما يجنبهم الوقوع في التوترات والصراعات بشكل دائم.

✓ كما أن نسبة 11.11% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تداخل الصلاحيات بين الهيئات

الإدارية لا يؤدي (أبدا) إلى تجنب التوترات، وهذا راجع للعينة المبحوثة لا تحتك بشكل دائم في العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام" - بئر العاتر..

جدول رقم 21: يوضح تفعيل جماعات العمل داخل المؤسسة مما يساعد في التخفيف من ضغوط العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
79.17%	57	نعم
20.83%	15	لا
100%	72	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (21) الذي يوضح مدى إمكانية تخفيف ضغوط العمل من خلال تفعيل

جماعات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 79.17% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تفعيل جماعات العمل داخل المؤسسة يساعد في

التخفيف من ضغوط العمل، يرون أغلبية العينة المبحوثة أن معظم إجاباتهم تصب في أن هذا التفعيل، قد

يساعدهم في التخفيف من ضغوط العمل المختلفة التي يتعرضون لها، فشعور العاملين بالتماسك فيما بينهم

يولد علاقات أخوية، مما يسمح ببناء روابط مهنية منسجمة وقوية، ويؤدي ذلك إلى زيادة التضامن فيما بينهم

ورفع التفاهم حتى يصبح قيامهم بالمهام والأعمال وتنفيذ الأوامر أمرا روتينيا ينجز بكل فخر ورغبة بعيدا عن

التعصب والتشنجات التي قد تحدث في حال ندرة التواصل.

✓ كما أن نسبة 20.83% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تفعيل جماعات العمل داخل المؤسسة لا

يساعد في التخفيف من ضغوط العمل، معللين ذلك بأن المؤسسة الاستشفائية بؤرة توتر مملوءة بالضغوطات

التي تأتي من كل صوب (مرضى، زائرين، مرؤوسيهم، زملائهم في العمل... الخ).

جدول رقم 22: يمثل معوقات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
33.06%	41	صعوبة التعامل مع المرضى
37.90%	47	صعوبة التعامل مع الزوار
29.04%	36	ضغط المشرفين
100%	124	المجموع

يشير الجدول رقم (22) الذي يمثل معوقات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ أن نسبة 37.90% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن صعوبة التعامل مع الزوار يعيق حدوث الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، نلاحظ بعد قراءة المعطيات أن تعدد نسبة المبحوثين فيما يخص معوقات تطبيق الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام"، صعوبة التعامل مع الزوار أثناء الزيارة أو داخل الاستعجالات الطبية دليل على ذلك أن هذا النوع من الاتصال، قد يواجه صعوبة كبيرة مع الزوار.

✓ كما يرون نسبة 33.06% من أفراد العينة المبحوثة، أن صعوبة التعامل مع المرضى يعيق حدوث الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، فهذا راجع إلى حالة المريض أثناء الاستعجالات أو المعالجة من طرف الممرض.

✓ كما أن نسبة 29.04% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن ضغط المشرفين هو الذي يعيق حدوث الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

الذي يعتبر الأصلح في أي مؤسسة عمومية جزائرية، إذا أخذنا بعين الاعتبار طبيعة وعقلية الموظف أو العامل الجزائري الذي يضجر من المهام و الأعمال والأوامر التي تأتي في شكل رسمي ويجب أن يقوم بها بكل حرية¹.

*حجم التكرارات 124 وليس حجم العينة.

جدول 23: يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في زيادة الضغط الاجتماعي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	47.22%
لا	38	52.78%
المجموع	72	100%

يفيد الجدول رقم (23) الذي يوضح مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي بين العاملين في زيادة

الضغط الاجتماعي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ "التيجاني هدام" بئر العاتر، أن:

✓ نسبة 52.78% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي لا يساهم في زيادة الضغط

الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، فمن خلال المقابلات التي أجريت مع العديد من العاملين أكدوا من خلالها أن هذا النوع من الاتصال داخل مؤسستهم أمر غير ضروري، فهذا يتطلب توحيد الجهود الجماعية وتمتين الروابط المهنية وأداء الأعمال بروح جماعية عالية من أجل تقديم الخدمات الصحية والرعاية الطبية للمرضى.

✓ كما أن نسبة 47.22% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة

الضغط الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، هنا أن أفراد العينة المبحوثة تعمل بشكل دائم داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية "هدام التيجاني" - بئر العاتر.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء التساؤلات الفرعية.

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة الراهنة" دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية"التيجاني هدام"-بئر العاتر-، وبعد الإطلاع على أدبيات الدراسة المكتوب حول هذا الموضوع، وبعد تجميع المعلومات والبيانات اللازمة من ميدان الدراسة وترتيبها ، من أجل إضفاء صفات الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة، وإعطاء معنى أشمل لنتائجها وتحديد العلاقات بين متغيراتها، سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة، من خلال ما يلي:

* نتائج خاصة بالمحور الأول : البيانات الشخصية للمبحوثين.

توضح نتائج الجدول رقم (01) ، أن نسبة 51.39 % من المبحوثين إناث.

توضح نتائج الجدول رقم (02) أن نسبة 51.39 % من المبحوثين أعمارهم أقل من 30 سنة.

توضح نتائج الجدول رقم (03) أن نسبة 55.56 % من المبحوثين مستوى جامعي.

توضح نتائج الجدول رقم (04) أن نسبة 70.84 % من المبحوثين أن طبيعة عملهم استشفائي.

توضح نتائج الجدول رقم (03) أن نسبة 66.66 % من المبحوثين خبرتهم تتراوح من سنة إلى 10 سنوات .

* نتائج خاصة بالمحور الثاني: يبين الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا النفسي بين العاملين داخل المؤسسة.

يبين الجدول رقم (06) طبيعة الاتصال داخل المؤسسة، بلغت نسبة 55.55% علاقة اتصال رسمي وغير الرسمي.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن معلومات عن الاتصال غير الرسمي، أن نسبته تقدر بـ 59.72% ليس لديهم أي معلومات عن الاتصال غير الرسمي .

يبين الجدول رقم (08) فاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، أن نسبة 51.39% ليست لديهم فاعلية داخل المؤسسة، فيما تبعد بنسبة تقدر بـ 02.78% من لديهم فاعلية الاتصال غير الرسمي داخل مؤسستهم .

الجدول رقم (09) يبين تحديد نوع الاتصال غير الرسمي، أن نسبة 54.50% يعتمدون على الاتصال الصاعد.

أسفرت نتائج الجدول رقم (10) أن المعلومات الخاصة بعملهم يتلقونها بنسبة 29.92% من الهيئة الاستشفائية داخل المؤسسة .

يوضح الجدول رقم (11) معاناة ضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية تقدر بنسبة 90.28% لديهم ضغط أثناء عملهم، فيما يليه مصدر هذه الضغوط راجع إلى عبء العمل والذي يقدر بنسبة 26.85%، والضغط من الزوار والمرضى بنسبة 26.17% .

يبين الجدول رقم (12) طبيعة العلاقة التي تجمعهم فيما بينهم أثناء العمل بنسبة 63.53% علاقة تفاهم وتعاون.

يبين الجدول رقم (13) أن الاتصال غير الرسمي يساهم في أداء الأعمال بشكل جماعي بنسبة 32.21%. نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن التعاون بين جماعات العمل يؤدي إلى تجنب الصراعات والتوترات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، بنسبة 79.17%.

يبين الجدول رقم (15) أن التفاعل الاجتماعي قد يؤدي إلى التخفيف من عبء العمل بنسبة 86.11%.

* نتائج خاصة بالمحور الثالث: يبين العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس في التخفيف من ضغوط الشغل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن المعلومات لا يتلقونها داخل عملهم في الوقت والسرعة المناسبة بنسبة 54.17%.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (17) أن تبادل المعلومات يؤدي إلى تنسيق الجهود في أداء مهامهم أحيانا بنسبة 51.39%.

يبين الجدول رقم (18) أن تدفق المعلومات بسلاسة يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي بنسبة تقدر بـ 76.39%.

أسفرت نتائج الجدول رقم (19) أن هناك تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية أثناء أداء المهام والواجبات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بنسبة 55.55%.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن هناك يوجد أحيانا تداخل الصلاحيات بين الهيئة الطبية وهيئة الإدارة إلى تجنب التوترات بنسبة 45.83%، وأن هناك تداخل فيما بينهم دائما بنسبة 43.06% فهي نسبة متقاربة. يبين لنا الجدول رقم (21) أن تفعيل جماعات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية يساهم في تخفيف من ضغوط العمل بنسبة 79.17%.

يبين الجدول رقم (22) معوقات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية مع صعوبة التعامل مع الزوار بنسبة تقدر بـ 29.04%.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن الاتصال غير الرسمي يساهم في زيادة الضغط الاجتماعي بنسبة 52.78%، وهذا راجع إلى أنهم يتجاوبون كلهم في نفس الوقت، وتراكم عدد المرضى والزوار.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج.

* نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نسب الجداول الموضحة في المحور الثاني فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي مفادها أن الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى تحقيق الرضا النفسي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، والتي لا تخلو أي منظمة من العلاقات غير الرسمية والتي جاءت نتائجها كالآتي :

بينت الشواهد الواردة في الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 55.55% أن طبيعة الاتصال داخل المؤسسة فيما بينهم اتصال رسمي وغير الرسمي، وأن فضيلة التواصل بين الزملاء في عملية الاتصال هي الاتصال غير الرسمي بنسبة 29.17%، كما أن معظم العاملين لا يؤثر فيهم الاتصال غير الرسمي داخل العمل و تكوين معارف و الشعور بالأمانة و الاطمئنان و الإحساس بالانتماء فيما بينهم داخل المؤسسة عن طريق التفاعلات و العلاقات الاجتماعية و التي تحدث بصفة مستمرة داخل المؤسسة ووجود جماعات غير رسمية تنشئ الاتصالات غير الرسمية ذلك من خلال تكوين صدقات وتجمعات التي تخضع للعديد من العوامل و ظروف التي تساهم في نشأة هذه الاتصالات بين أفراد تتفق أهدافهم و رغباتهم و ميولهم وتطلعاتهم و بالتالي فالمؤشر الأول الذي يثبت صحة الفرضية قد تحقق، وهذا ما أكدته نسبة 59.72% في الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة المبحوثة، ليس لديها أي معلومة عن الاتصال غير الرسمي.

وتفيد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة التي تؤمن بفاعلية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، بنسبة 51.39%، فهي نسبة قريبة من المتوسط من الاتصال الرسمي، من أفراد العينة المبحوثة تجمعهم علاقة احترام وتفاهم وتعاون، فعليه أن هذا مؤشر ايجابي يزيد من تفاعلهم فيما بينهم مما يجعلهم متماسكين ويؤدون الأعمال بروح جماعية عالية، ويساهم ذلك في زيادة فاعلية نوعي الاتصال .

وأظهرت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) والتي يبينه في تحديد نوع الإتصال غير الرسمي، أن أفراد العينة يستطيعون بالاتصال من أسفل نحو أعلى بنسبة 54.50%، وهذا يحدث بصفة مستمرة داخل المؤسسة، فيما أوضحت الإحصائيات الواردة في الجدولين رقم (10-11) أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة فمعلوماتهم تلعب دور مهم داخل المؤسسة فعن طريقها يتسنى لكل عامل معرفة كل ما يدور حوله، كما تساعد المعلومات العاملين على أداء الأنشطة والمهام وتحقيق الأهداف المشتركة، فعدم فهم واستيعاب العامل للمعلومات يؤثر سلبا على نشاطه وأهدافه ومصالحه، وبالتالي يؤدي هذا إلى اختلاف أهدافه مع أهداف زملائه في العمل، فيظهر ذلك عبء وضغط في العمل، فلقد صرح أغلب العاملين خلال المقابلات التي أجريت معهم، بأن وجود خلايا الإعلام والاتصال داخل مؤسستهم ضرورة ملحة، فكلما كانت وظيفتها ناجعة كان تأثير الاتصال غير الرسمي على أدائهم للأعمال بمختلف أنواعها ايجابيا مما يخلق التخفيف من ضغوط الشغل داخل مؤسستهم، لذلك يعد الاتصال غير الرسمي وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وذلك لما يوفره من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين العاملين، كما يشعروهم بالاستقرار ويرفع من الروح المعنوية لديهم مما يساعد على الترابط والتعاون فيما بينهم.

وقد دلت الشواهد الواردة في الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد العينة المبحوثة بنسبة 63.53% يختارون زملائهم في العمل على أساس التفاهم والتعاون داخل مؤسستهم مما يساهم في تحقيق الانسجام والتفاعل فيما بينهم، فيما أظهرت نتائج الجدول رقم (13) أن أفراد العينة المبحوثة أكدوا بأن مساهمة الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، يفضلون أداء الأعمال بشكل جماعي داخل مؤسستهم بنسبة 32.21%.

فيما يتعلق بالجهة التي يطرح عليها أفراد العينة المبحوثة في التعاون فيما بينهم من أجل تقادي الصراعات والتوترات، أثبت لنا في الجدول رقم (14) أن أغلب المبحوثين بنسبة 79.17%، فيما تفضل

نسبة 20.83%، بأن انتمائهم في التعاون مع زملائهم داخل المؤسسة، قد لا يؤدي إلى الصراعات والتوترات.

وقد دلت البيانات في الجدول رقم (15)، أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة بأن قدرة التفاعل الاجتماعي إلى التخفيف من عبء العمل أكثر انخراطا داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بنسبة 86.11%.

من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى نستخلص أن:

- الاتصال غير الرسمي يجعل العامل أكثر انخراطا في تلقي المعلومات بصورة جيدة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر.

- الاتصال غير الرسمي في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر فعالية في الأعمال والعلاقات الجماعية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال النسب الموضحة في المحور الثالث والتي تخص الفرضية الثانية المتعلقة ب: العلاقات الشخصية فيما بين الرئيس والمرؤوسين في التخفيف من ضغوط العمل، والتي تترجم تساؤلات المحور الثالث من استمارة البحث، فقد عكست مجموعة من النتائج جاءت كالآتي:

بينت الشواهد الواردة في الجدول رقم (16) أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة بنسبة 54.17%، لا يتلقون المعلومات داخل عملهم في الوقت المناسب والسرعة المناسبة، كما أوضح الجدول رقم (17) أن تبادل المعلومات في بعض الأوقات بنسبة 51.39%، يساهم في تنسيق الجهود في أداء مهامهم، فيما بينت الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو الاعتقاد بأن مساهمة تدفق المعلومات بطريقة سلسة قد يؤدي إلى زيادة الترابط الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر.

بالإضافة إلى ذلك بينت الإحصائيات في الجدول رقم (19)، أن نسبة 55.55% من أفراد العينة يعتقدون أن هناك تنسيق بين الوحدات التنظيمية، يحسن أداء مهامهم وواجباتهم في العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، كما أثبت لنا في الجدول رقم (20) أن التداخل بين الهيئة الطبية وهيئة الإدارة يؤدي إلى تجنب التوترات في بعض الأحيان بنسبة 45.83%، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى اختلاف الأنشطة بين أفراد العينة المبحوثة بين الهيئة الطبية وهيئة الإدارة.

وقد دلت الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (21)، أن اتجاه أفراد العينة المبحوثة نحو الاعتقاد بأن تعدد جماعات العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية " التيجاني هدام " - بئر العاتر -، يجعل العامل في المساهمة في التخفيف من ضغوط الشغل بنسبة 79.17%، وفيما يمثل الجدول رقم (22) معوقات الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، في صعوبة التعامل مع الزوار بنسبة 37.90%، فكلما تعددت المعاملة مع الزوار، كلما زاد ضغط العمل لأفراد العينة المبحوثة في التفاعل معهم.

وقد دلت الإحصائيات في الجدول الأخير، أن نسبة أفراد العينة 52.78%، أن الاتصال غير الرسمي بين العاملين لا يمكن أن في زيادة الضغط الاجتماعي، لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية تفرض على العامل العمل مع زملائه، والدخول في علاقات ومعاملات يومية بالاتصال غير المباشر متعلقة بأمور العمل ، وهذا ما أكده أغلب المبحوثين خلال المقابلات التي أجريت معهم. من خلال مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة نستخلص أن:

- الالتزام بالقواعد والمعايير يؤدي إلى استقرار العمال داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية " التيجاني هدام " - بئر العاتر.

- سريان المعلومات بطريقة سلسلة قد لا يؤدي إلى اختلاف المصالح داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام " بئر العاتر.

- عدم فهم العامل المعلومات يؤدي إلى اختلاف أهدافه مع أهداف الجماعة داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر.

المطلب الرابع: النتيجة العامة للدراسة.

من خلال دراستنا التي دارت حول دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل " بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " التيجاني هدام " - بئر العاتر -، قد تحصلت على النتائج التالية: أن الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، يؤدي إلى زيادة ترابط أفراد العينة المبحوثة وتفاعلهم الاجتماعي مما يساعدهم على تجنب الاختلافات والصراعات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية، مفادها أن الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى التخفيف من ضغوطات العمل بين العاملين.

من خلال الواقع المعاش داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ" التيجاني هدام "بئر العاتر، لاحظنا العديد من المشاكل داخل هذه المؤسسة ابتداء من الحساسية الموجودة بين عمال المصالح الإدارية وعمال المصالح الاستشفائية، بالإضافة إلى فوضى عارمة تعيشها جناح الاستعجالات الطبية وذلك راجع إلى سوء التسيير ونقص الخبرة لبعض العاملين، كما لاحظنا تدني مستوى الاستقبال للمرضى والزائرين على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه المؤسسة داخل المجتمع، كما لاحظنا أن بعض المشرفين والعاملين وخاصة عمال المصالح الاستشفائية يتعاملون مع المرضى والزائرين وكأن المؤسسة ملك خاص لهم.



لقد تم التعرض من خلال هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي إلى فعالية الاتصال غير الرسمي ودور هذا النوع الحيوي من الاتصالات في التخفيف من ضغوط العمل حسب العينة التي اخترناها من مساعدي التمريض للمؤسسة الاستشفائية الأستاذ "تيجاني هدام"، والتي كانت الدعامة الرئيسية لنا في تفسير وتحليل العلاقات الرابطة بين متغيرات موضوعنا، نظرا للمهام الكبيرة والحساسية التي تقوم بها هذه الفئة داخل المؤسسة الاستشفائية والتي ينجم عنها ضغط العمل مهما كانت نفسية الفرد.

كما يمكن القول أنه من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي تمثل السؤال الرئيسي نكون بذلك قد ساهمنا في تحقيق أهداف الدراسة عن كيف يمكن للاتصال غير الرسمي التأثير إيجابا على نفسيات العاملين داخل المؤسسات التي يكثر فيها ضغط العمل، فالإتصال غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة حقيقة حتمية وأن وجوده ليس من فراغ، إنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل غير الرسمية المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن الإتصال غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالتفاعل والمشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى الانسجام والقبول من طرف الإدارة التي تعمل على تقريب وجهات النظر بين مختلف الجماعات، وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية، ولا تعترف بالجماعات غير الرسمية، وإلا سوف تكون هناك هوة كبيرة بين الجماعات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي.

وفي نهاية هذه الدراسة يمكن القول أننا وصلنا لحقيقة هامة مفادها أن : "للاتصال غير الرسمي دور فعال في التخفيف من ضغوط العمل"، نظرا للحيوية والديناميكية التي يمتاز بها هذا

النوع مقارنة بالاتصال الرسمي، فالعامل الجزائري بصفة عامة يرتاح عندما يشعر بأن الأوامر والمهام التي توكل إليها تأتيه بشكل ودي، بعكس عندما تأتيه في طابع مباشر أو رسمي حينها يشعر بأنه يعمل تحت سلطة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

01- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد الخطيب، عادل سالم: معاينة الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، د ب، 2009.
- 2- أحمد خاطر: إدارة المؤسسات الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د س.
- 3- أحمد زايد: علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 1984
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية، (الاتصال التفاوض، التفويض، الشخصية والضغط، الذكاء العاطفي وفرق العمل)، مصر، 2005.
- 5- أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1985
- 6- الحيازان محمد عبد العزيز: البحوث الإعلامية أسسها، أساليبها، مجالاتها، ط2، فهرسة مكتبة الملك فهد أثناء النشر، الرياض، 1945م.
- 7- إلهام بوغليطة، آمال بوعفار: دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل، الملتقى الوطني حول "ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي 2014.
- 8- الفضيل رتيمي: مرجع سبق ذكره، ص66
- 9- بوبكر عصمان: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، ع 26، جوان، 2012،
- 10- بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 105 - 107.

- 11- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
- 12- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 13- خالد عيادة عليومات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 14- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- 15- رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 16- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غانم: أساليب البحث العلمي، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص52
- 17- رحيمة الطيب عيساني: مدخل الإعلام و الاتصال " المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة"، إصدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن عمان 2008.
- 18- زاهد محمود ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 19- سامية محمد جابر ونعمان أحمد عثمان: الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
- 20- سعيد عمر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2000.

- 21- سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، 2001 .
- 22- صالح مهدي محمد العامري ، طاهر محسن منصور: الإدارة والأعمال، ط1، عمان، الأردن، دار وائل، 2007، ص 501.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 24- صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب، د.ط، القاهرة، 1980.
- 25- طلعت إبراهيم لطفي، كمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
- 26- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي - التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الرضا للنشر، ط1، دمشق - سوريا، 2004.
- 27- عبد الرزاق، محمد الدليم: المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011.
- 28- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998 .
- 29- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998 .
- 30- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت، 1994، ص ص 184-193.

- 31- عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص184 .
- 32- عبد الكريم غريب: منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الإنسانية، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2012.
- 33- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، ط 1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.
- 34- علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم-مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 35- عمر وصفي عقيلي: الإدارة-أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 36- فاروق عبده فليه : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 37- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 38- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 39- محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ب، 2014.
- 40- محمد الصيرفي: الضغط والقلق الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- 41- محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 42- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 43- محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
- 44- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 106.
- 45- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2008.
- 46- موريس، أنجريس. تر. بوزيد صحراوي وآخرون : من هجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية الجزائر: دار القصبه للنشر، 2006.
- 47- محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
- 48- محمد يسري إبراهيم عيس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 49- ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 50- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.

02- المقالات والمجلات المحكمة:

- 01- فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2015.
- 02- لطيفة عريق، الود حبيب: اقتراح نموذج عملي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الذين يعانون من ضغوط العمل في المؤسسات الصناعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ع1، جامعة الوادي، الوادي، سبتمبر 2013.
- 03- عبد الفتاح خليفات، وشيرين المطارنة: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق، العددان: 1-2، المجلد: 26، دمشق 2010.

03- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- 01- أسامة محمد ميدون: صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المنظمة الأجنبية في الجزائر، (دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود - بولاية ورقلة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2013 - 2014.
- 02- سهام موفق: دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 03- شهرزاد حلو، خامسة رمضان، خديجة نوي: تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة، 2008/2009.

04- عبد الغني طاهري: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

05- معيري هشام: دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة(دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية لأنسجة الصناعات والتقنية بالمسيلة (E.A.T.I.T) ، رسالة ماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013.

04- المواقع الالكترونية :

01- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزبكية، 2012،
www.books4all.net، 2019/01/22، 13.40 .

02- لطفي دنبري: التنظيم وإدارة السلوك البشري في النظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مدونة السلوك التنظيمي-تعليمية-تفاعلية،
http://nsalharbi.blogspot.com، 2019/03/22 ، 13:30 .

05-الملتقيات:

01- حمدي أبو قاسم ، مراد الرايس: مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني " حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 19 جانفي 2014 ، ص 5 .

02- لياس غقال، ميلود برني: مناهج إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي ضغوط العمل، ملتقى حول "تطور المهن والكفاءات وتحولات وظيفة الموارد البشرية ، جامعة معسكر، معسكر، 15/14 ماي 2012.

الملاحق



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم الاعلام والاتصال
التخصص: اتصال تنظيمي

استمارة مذكرة بعنوان:

دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل

(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - تيجاني هدام - بئر العاتر)

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

دفعة: 2019

إشراف الأستاذ:

معمر ربوح

إعداد الطالبين:

بلقاسم معيفي

محمد الأمين دهلوز

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

موجه لفئة : الممرضين

ملاحظة : في إطار إنجاز مذكرة شهادة ماستر في الاتصال التنظيمي ،نضع بين أيديكم أعزائي الموظفين هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة ونرجو الإجابة عنها بكل صدق حسب إحساسكم ،مع العلم أن هذه الاستمارة تستخدم لأغراض علمية بحتة ،كما نعدكم بالحفاظ على سرية المعلومات المقدمة فيها.

ولكم مسبقا جزيل الشكر .

المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- النوع :

ذكر أنثى

2-العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا

4-طبيعة العمل :

استشفائي استشفائي إداري إداري تقني

5-الخبرة :.....

المحور الثاني : الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا النفسي للعاملين في المؤسسة العمومية

الاستشفائية – بنر العاطر –

6-هل طبيعة الاتصال داخل مؤسستكم هو :

- اتصال رسمي

- اتصال غير رسمي

- اتصال رسمي وغير رسمي

7-هل لديك معلومات عن الاتصال غير الرسمي ؟

نعم لا

8-هل تؤمن فعالية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

نعم لا

9-هل تستطيع تحديد نوع الاتصال غير الرسمي ؟

من أعلى نحو أسفل من أسفل نحو أعلى

10-هل تتلقى المعلومات الخاصة بعملك من ؟

- الهيئة الطبية

- الهيئة الاستشفائية

- هيئة الإعلانات والملصقات

- هيئة النقابة

- هيئة الزملاء

- موقع المؤسسة

- موقع التواصل الاجتماعي

11-هل تعاني من ضغوط العمل داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل مصدر هذه الضغوط راجع إلى :

- عبء العمل

- طول ساعات العمل

- الضغط من الزوار والمرضى

- سوء التسيير داخل مؤسستكم

- أخرى تذكر:

مفهوم الاتصال غير الرسمي : هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات لإيصال المعلومات بشكل مباشر ويكون عادة بدون قواعد محددة أو مدققة، ويتميز بسرعه قياسه بالاتصال الرسمي .

12- هل طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل هي ؟

- علاقة تفاهم وتعاون

- علاقة زمالة

- أخرى تذكر:

13- هل الاتصال غير الرسمي يساهم في ؟

التنسيق بين العاملين

أداء الأعمال بشكل جماعي

الرضا الوظيفي

زيادة الروح المعنوية

14- هل تعتقد أن التعاون بين جماعات العمل يؤدي إلى تجنب الصراعات والتوترات ؟

نعم لا

15- هل تعتقد أن التفاعل الاجتماعي يؤدي إلى التخفيف من عبء العمل ؟

نعم لا

المحور الثالث: العلاقات الشخصية بين الرئيس والمروّس في التخفيف من ضغوط العمل.

16- هل تتلقى المعلومات الخاصة بعملك في الوقت المناسب والسرعة المناسبة ؟

نعم لا

17- هل تعتقد أن تبادل المعلومات يؤدي إلى تنسيق الجهود في أداء المهام ؟

أحيانا دائما أبدا

18- هل تعتقد أن تدفق المعلومات سلاسة يساهم في زيادة الترابط الاجتماعي ؟

نعم لا

19- هل تعتقد أن هناك تنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية أثناء أداء المهام والواجبات ؟

نعم لا

20- هل تعتقد أن تداخل الصلاحيات بين الهيئة الطبية وهيئة الإدارة يؤدي إلى تجنب التوترات ؟

أحيانا دائما أبدا

21- هل تعتقد أن تفعيل جماعات العمل داخل مؤسستكم يساهم في التخفيف من ضغوط العمل

نعم لا

22- فيما تتمثل معوقات الاتصال غير الرسمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟:

- صعوبة التعامل مع المرضى

- صعوبة التعامل مع الزوار

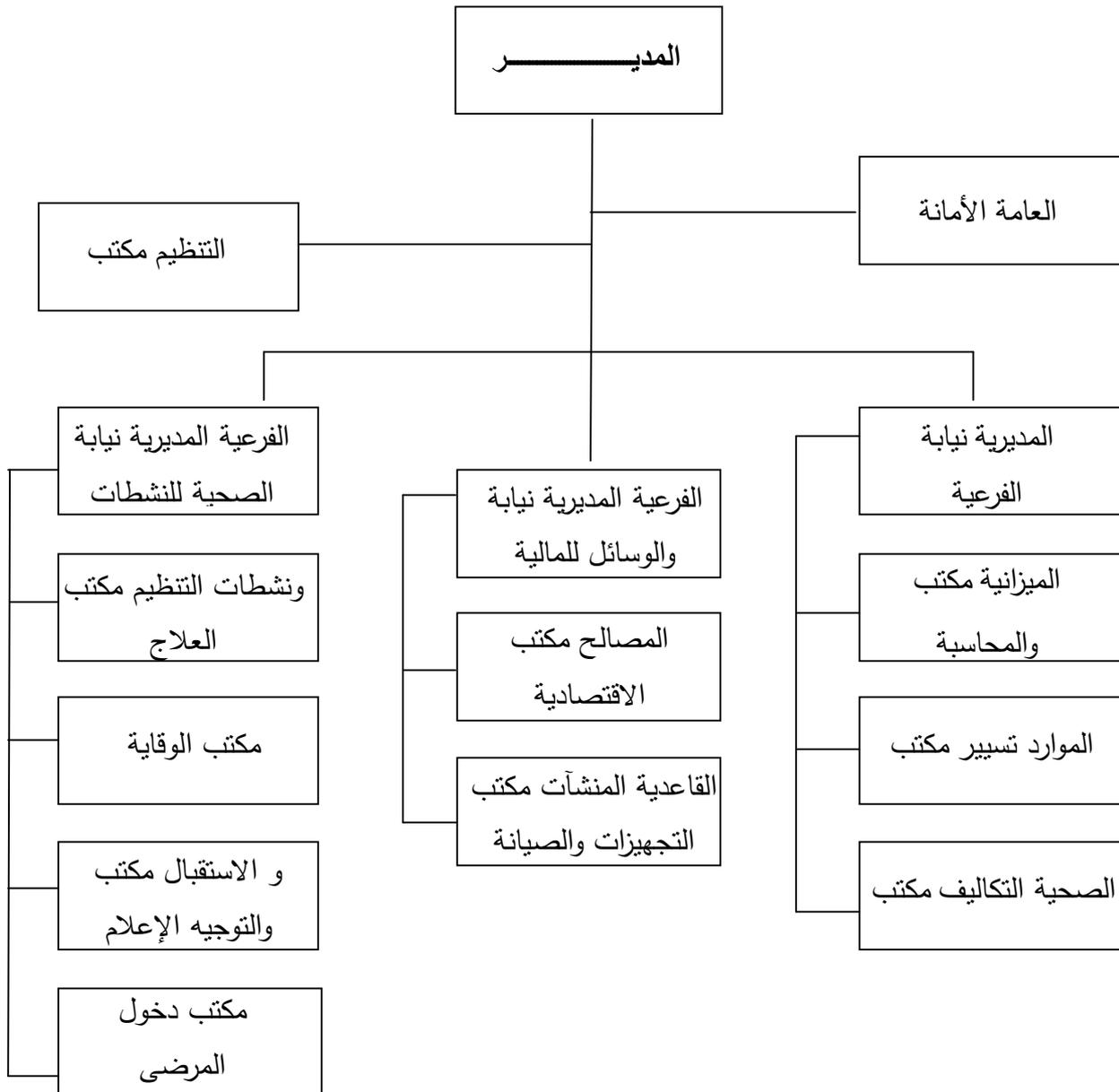
- ضغط المشرفين

- أخرى تذكر

23- هل يمكن للاتصال غير الرسمي بين العاملين أن يساهم في زيادة الضغط الاجتماعي ؟

نعم لا

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام "بئر العاتر.



المصدر: إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام "بئر العاتر.

الملحق رقم 03 : الخريطة الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام " بنر العاتر.

عدد الأسرة		الوحدة	المصلحة
منظمة	تفكيكة		
16	14	رجال	الطب الباطني
16	14	نساء	
20	20	طب الأطفال	طب الأطفال
06	06	حديثي الولادة	
14	14	الولادة	أمراض النساء والتوليد
08	08	أمراض النساء	
16	20	رجال	الجراحة العامة
16	22	نساء	
10	10	تصفية الدم	تصفية الدم
00	06	أمراض الكلى	
07	07	رجال	طب العيون مغلقة لعدم توفر طبيب مختص
07	07	نساء	
14	14	طبية	الاستعجالات الطبية
08	08	جراحية	
136	170		المجموع

المصدر : إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية الأستاذ " التيجاني هدام " بنر العاتر.



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): لربيع من عيسى

الرتبة: أستاذ مساعد - أ -

أشهد أن المذكرة المعنونة:

..... د. عبد السلام بن يحيى عن الترخيف من فغويك
العجل

والمكاملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: اتصال تطبيقي

من إعداد:

الطالب(ة): محيى لقايم الطالب(ة): د. هلو من محمد الأمين

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في: 2019/06/16

توقيع الأستاذ المشرف

الملخص:

تناولت هذه الدراسة إشكالية دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " التيجاني هدام " -بئر العاتر-، وعليه سعينا من خلال هذه الدراسة التعرف على أهمية الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة، ومنه تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي : ما دور الاتصال غير الرسمي في التخفيف من ضغوطات العمل، في المؤسسة العمومية الاستشفائية "التيجاني هدام"- بئر العاتر -؟.

ومن هنا اتبعنا الفرضيات التالية :

- يساعد الاتصال غير الرسمي في تحقيق الرضا النفسي للعاملين ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
 - العلاقات الشخصية تساهم في التخفيف من ضغوط العمل بين الرئيس والمرؤوس.
- وقد اتبعنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان، وبالنسبة لمجتمع الدراسة يشمل عينة تتمثل في فئة الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية " التيجاني هدام " -بئر العاتر .

أما بالنسبة لنتائج الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يؤدي إلى زيادة ترابط أفراد العينة المبحوثة وتفاعلهم الاجتماعي.
 - يساعدهم على تجنب الاختلافات والصراعات داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية.
 - سوء التسيير ونقص الخبرة لبعض العاملين.
- كما توصلنا في هذه الدراسة نتيجة عامة أن:
- الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى التخفيف من ضغوطات العمل بين العاملين.

The Summary:

This study dealt with the problem of the role of informal communication in alleviating the pressures of work, in the public hospital "Tijani Haddam" -Bir El Ater-, In this study, we sought to identify the importance of informal communication within the institution. The problem of this study is summarized in the main question: What is the role of informal communication in alleviating work pressures in the public hospital "Tijani Haddam" -Bir El Ater-?

Hence we follow the following assumptions:

- Informal communication helps to achieve psychological satisfaction of employees and enhances their sense of belonging to the institution.
- Personal relationships contribute to reducing the pressure of work between the president and the subordinate.

In this study, we followed the descriptive approach. For the data collection tools, we relied on the questionnaire. For the study community, the sample includes the nurses in the public hospital "Tijani Haddam" -Bir El Ater-

As for the results of the study, we found the following results:

- the informal communication Increases the coherence of the respondents and their social interaction.
- Help them to avoid differences and conflicts within the public hospital.
- Poor management and lack of experience of some employees.

We also found in this study a general result that:

- Informal communication leads to the alleviation of work pressures among workers.