

رقم الترتيب / ك ع ا ت ع ت / ج ب / 2018

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة دكتوراه علوم في:

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات.

تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة

دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين.

نوقشت و أجزيت بتاريخ: 2018/09/27.

إشراف الأستاذ الدكتور:

شعباني مجيد

إعداد الطالبة:

بن طالب سامية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ تعليم عالي	د/ حوشين كمال
مشرفا	جامعة بومرداس	أستاذ تعليم عالي	د/ شعباني مجيد
ممتحنة	جامعة بومرداس	أستاذة محاضرة قسم أ	د/ قهواجي أمينة
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ محاضر قسم أ	د/ يحيياوي محمد
ممتحنا	المركز الجامعي ميله	أستاذ محاضر قسم أ	د/ أبو بكر بوسالم
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	د/ غازيباون علي

السنة الجامعية: 2018/2017

المخلص:

يعتبر موضوع ضغوط العمل من المواضيع الحساسة التي نالت الحظ الوفير من الأدبيات المعاصرة ذلك لما لها من تأثير واضح سواء على الفرد أو المنظمة.

فبعدها كانت ضغوط العمل تدرس على مستوى الفرد فقط باعتبارها تؤثر على حالته النفسية، أصبحت اليوم مشكلة إدارية أو حتمية تعيشها معظم – إن لم نقل كل المنظمات- مهما اختلفت طبيعتها أو شكلها أو هدفها و ذلك بسبب انتقال آثارها(خاصة السلبية) من العامل إلى المنظمة التي يعمل فيها بشكل مباشر.

و من بين أهم الأسباب التي تولد ضغوط العمل في المنظمة: ضعف نظام الاتصال بها و فشله في تحقيق الأغراض التي وجد من أجلها، فهذا النظام هو بمثابة الرابط الأساسي الذي يربط بين أجزاء أو وحدات المنظمة و هو المحرك الأصلي لكل ما يجري داخلها و خارجها و هذا فضلا عن المعلومات و المستجدات التي يتزود بها العاملون لأداء مهامهم من جهة و ضمان بقاء و استمرار المنظمة من جهة أخرى.

و لهذا فعلى المنظمات المعاصرة البحث في كيفية تفعيل نظام الاتصال من أجل ضمان تحقيقه لأهدافه من جهة و معالجة بعض المشاكل الإدارية من جهة أخرى لا سيما ضغوط العمل و ما ينتج عنها من آثار سلبية مضرّة بالعامل و المنظمة على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: ضغوط العمل، المنظمة، العامل، الاتصال التنظيمي.

Résumé:

Les pressions de travail est un des sujets les plus sensibles qui ont une place importante dans la littérature contemporaine, et ce parce qu'elle a un impact visible sur l'individu et sur l'organisation.

Jadis La pression au travail faisait l'objet d'étude seul au regard de l'individu vu qu'elle influence son état psychique ;

De nos jours la problématique de la pression est considérée comme une problématique administrative, voir une fatalité encourue par la majorité, si non par la totalité des organisations, quelque soit sa nature ou forme ou encore son but, cela est du au passage des conséquences négatives notamment, de cette pression exercée sur l'individu, à l'ensemble de l'organisation dans la quelle cet individu évolue.

La faiblesse du système de communication ainsi que son échec aboutir aux buts escomptés sont considérés parmi les facteurs majeurs qui créent la pression au travail au sein d'une organisation.

Le système de communication est le ciment qui lie les différentes composantes et unités de l'organisation et il est le leitmotiv de ce qui s'opère à son sein ainsi qu'à son environnement extérieur,

Il est aussi l'outil de renouvellement des données mises a disposition des travailleurs d'une part afin de leur permettre d'exécuter leur mission et d'autre part assurer la continuité et la pérennité de cette organisation.

Ce ci dit, les organisations modernes doivent chercher la façon de redynamiser leur système de communication pour qu'il aboutisse ses objectifs fixés et aussi pour traiter des autres problématiques administratives notamment les pressions au travail et ces répercutions néfastes sur le travailleur et de façon générale sur toute l'organisation.

Mots clés : pressions au travail, organisation, employeur(travailleur), communication organisationnelle.

Abstract :

work stress is one of the most sensitive topics that have an important place in contemporary literature, because it has a visible impact on the individual and the organization.

Formerly work stress was the object of study alone, with regard to the individual as it influences his psychic state;

Nowadays the problematic of stress is considered as an administrative problem, a fatality incurred by the majority, if not by the totality of the organizations,

Not with standing their nature or form or their purpose, this is due to the passage of the negative consequences in particular, from this stress exerted on the individual, to the whole organization in which this individual evolves.

The weakness of the communication system and its failure to achieve the desired goals are considered among the major factors that create work stress within an organization.

The communication system is the glue that binds the different components and units of the organization and it is the leitmotif of what operates within it and its external environment,

It is also the tool for renewing the data made available to workers on the one hand to enable them to carry out their mission and on the other hand to ensure the continuity and sustainability of this organization.

This said, modern organizations must look for ways to revitalize their communication system to achieve its objectives and also to address other administrative issues including work stress and these adverse repercussions on the worker and generally on the whole organization.

Keywords: work stress, organization, employee, organizational communication.

شكر و تقدير

الحمد لله وحده، و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده.....ويعد
يسرني أن أتوجه بجزيل الشكر و عظيم التقدير و خالص العرفان لكل من ساهم من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل و إخراجہ إلى حيز النور، و أخص بذلك:

✓ الأستاذ المشرف الدكتور: **شعباني مجيد** لتفضله بالإشراف على هذا العمل و متابعة خطواته
بالتصحيح و التوجيه و الارشاد.

✓ الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عناء قراءة هذا العمل و قبلوا دعوة مناقشته حيث
أشكرهم من البداية على الملاحظات و التوجيهات السديدة المقدمة من طرفهم.

✓ الأساتذة المتخصصين الذين قاموا بتحكيم استبيان هذا العمل و أخص بالذكر: الأستاذ خليفي
رزقي، الأستاذ بوسنة، الأستاذة دروازي ياسمين و الأستاذ هوارى سعيد الذي لم يبخل علي
بتوجيهاته و نصائحه في كل ما يخص الجانب الإحصائي في هذه الأطروحة.

✓ الأساتذة الزملاء و الإداريين الذين تحملوا معي توزيع و استرجاع الاستبيانات الموزعة.

✓ الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بالإجابة على عبارات الاستبيان و قدموا المعلومات اللازمة التي
ساعدتنا على إتمام هذا العمل.

✓ أختم شكري بالوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما و رفيق دربي زوجي القدير الذين صبروا
معي خلال المراحل الحرجة و الصعبة لإنجاز هذا العمل و كانوا عوناً و سنداً لي لإتمامه.

الإهداء

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع إلى كل من له فضل علي بعد الله في انجازه،
و أخص بالذكر:

والدي الكريمين، اللذان أحسنا تربيته و حرصا على تعليمي و يسرا لي سبل
العلم و المعرفة، حفظهما الله و أطال في عمرهما.

زوجي و بناتي: نور الهدى و منى الذين تحملوا كثيرا مشقة انشغالي عليهم
لانجاز هذا العمل المتواضع.

جميع أفراد عائلتي الكريمة و أخص بالذكر: أخي، أختي، أزواجهم ، أبناؤهم و
الأخت الكبرى لزوجي أطال الله في عمرها.

كل الزملاء و الأساتذة الأفاضل.

كل محبي العلم و التعلم.

الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة
	كلمة شكر و تقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق.....
أ- ن	مقدمة.....
	الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل.
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: العنصر البشري و مكانته في المنظمة وفق مدارس الفكر الإداري.....
03	المطلب الأول: النظرة التقليدية للعنصر البشري: (المدرسة الكلاسيكية).....
09	المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية: (النظرية النيوكلاسيكية).....
11	المطلب الثالث: مدرسة العلوم السلوكية أو المدرسة السلوكية.....
14	المطلب الرابع: نظرية الإدارة اليابانية.....
18	المبحث الثاني: أساسيات حول الضغوط.....
18	المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور مصطلح الضغوط.....
21	المطلب الثاني: نماذج دراسة الضغوط.....
31	المطلب الثالث: الضغوط و المفاهيم الأخرى.....
35	المبحث الثالث: الدراسة التنظيمية لضغوط العمل.....
35	المطلب الأول: عموميات حول العمل.....
38	المطلب الثاني: تعريف ضغوط العمل و أهمية دراستها على مستوى المنظمة.....
43	المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل.....
46	المطلب الرابع: عناصر ضغوط العمل و مراحل نشوئها.....
49	خلاصة.....
	الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: مصادر ضغوط العمل.....

52	المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل.....
65	المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل.....
67	المطلب الثالث:المصادر الوظيفية لضغوط العمل.....
71	المطلب الرابع:المصادر الخارجية لضغوط العمل.....
76	المبحث الثاني: نتائج ضغوط العمل.....
76	المطلب الأول:نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالفرد.....
78	المطلب الثاني:نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة.....
81	المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بظواهر سلوكية تنظيمية أخرى.....
85	المبحث الثالث: استراتيجيات و سبل التعامل مع ضغوط العمل.....
85	المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.....
87	المطلب الثاني: الاستراتيجيات الفردية للتعامل مع ضغوط العمل.....
91	المطلب الثالث:استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة.....
99	المطلب الرابع: البرامج المساعدة لمواجهة ضغوط العمل.....
104	خلاصة.....
الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي	
106	تمهيد.....
107	المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي.....
107	المطلب الأول: نشأة الاتصال و الأصل اللغوي له.....
110	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي.....
113	المطلب الثالث:الاتصال وفق مدارس الفكر الإداري.....
117	المطلب الرابع:أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي.....
122	المبحث الثاني: مداخل الاتصال في المنظمة.....
122	المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي.....
128	المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي.....
138	المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي.....
142	المبحث الثالث:مقومات الاتصال التنظيمي و فعاليته.....
142	المطلب الأول: عناصر الاتصال التنظيمي.....
148	المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي.....
155	المطلب الثالث: فعالية الاتصال: كفاءة الاتصال.....
159	المطلب الرابع: مبادئ و شروط الاتصال الناجح.....

165خلاصة
	الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين
167تمهيد
168المبحث الأول: منهجية الدراسة و إجراءاتها
168المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
170المطلب الثاني: نموذج الدراسة و متغيراته
171المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية
172المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة
172المطلب الأول: أداة الدراسة المعتمدة
175المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات الاستبيان
177المطلب الثالث: و صف الاستبيان في صورته النهائية
178المبحث الثالث: عرض، تفسير و مناقشة متغيرات الدراسة
178المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
181المطلب الثاني: تحليل آراء المستجوبين حول محور مصادر ضغوط العمل
194المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين حول محور سبل تفعيل الاتصال التنظيمي
203المطلب الرابع: عرض وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
216خلاصة
218خاتمة
225قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

و الأشكال

و الملاحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الفروقات الموجودة بين ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي (الجدول من إعداد المركز القومي للصحة و الأمن الوظيفي الأمريكي.)	34
02	بعض أنواع الاتصال و علاقتها بخصائص الوسيلة المستخدمة.	157
03	توزيع أساتذة الكلية حسب القسم.	169
04	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.	169
05	أهم الدراسات المستخدمة لتصميم الاستبيان.	173
06	مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان و محاوره	175
07	معامل ألفا كرونباخ لمحور مصادر ضغوط العمل.	176
08	معامل ألفا كرونباخ لمحور الاتصال التنظيمي.	176
09	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.	176
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	178
11	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	179
12	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها	179
13	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل	180
14	توزيع أفراد العينة حسب مزاولة أعمال إدارية إلى جانب مهنة التدريس	180
15	إجابات أفراد العينة حول بعد خصائص الدور	182
16	إجابات أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية	185
17	إجابات أفراد العينة على بعد نظام الحوافز و الأجور	187
18	إجابات أفراد العينة على بعد نمط القيادة ، الإشراف و الاتصال	189
19	ترتيب مصادر ضغوط العمل وفق درجة تأثيرها على عينة الدراسة	192
20	إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز العلاقة بين الإدارة و / أو الزملاء	195
21	إجابات أفراد العينة حول بعد الاهتمام ببلتغذية العكسية	197
22	إجابات أفراد العينة حول بعد وضوح خطوط و وسائل الاتصال	199
23	ترتيب سبل تفعيل الاتصال التنظيمي وفق درجة إدراكها من طرف عينة الدراسة	201
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل	203
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من	204

	ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور	
205	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية	26
206	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور	27
207	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نمط القيادة، الإشراف و الاتصال	28
208	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الجنس	29
209	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الحالة المدنية	30
210	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل	31
212	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس	32
213	نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير نوع الشهادات المحصل عليها	33

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج ماجراث لضغوط العمل.	01
23	نموذج عدم التأكد ل Beehr et Bhagat	02
24	نموذج Beehr et Newman لضغوط العمل	03
25	نموذج هب لضغوط العمل	04
26	نموذج Gibson و زملائه لضغوط العمل	05
27	نموذج Katz et Kahn لضغوط العمل	06
28	نموذج Karasek لضغوط العمل	07
29	نموذج Kreitna et Kinicki لضغوط العمل	08
30	نموذج لضغوط العمل Marshall	09
33	عناصر الاحتراق الوظيفي	10
45	العلاقة بين ضغوط العمل من حيث الطبيعة و الشدة	11
47	مراحل ضغوط العمل	12
84	العلاقة بين ضغوط العمل و مستويات أداء العاملين	13
118	المدير و عملية الاتصال	14
139	نموذج لاسويل للاتصال	15
139	نموذج شانون وويرفر للاتصال	16
140	نموذج كاتز للاتصال	17
140	نموذج بيرلو للاتصال	18
141	نموذج وليبور شرام للاتصال	19
146	خطوات أو عناصر الاتصال التنظيمي	20
163	مصفوفة فعالية العملية الاتصالية	21
170	نموذج الدراسة.	22
178	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	23
179	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	24
179	توزيع أفراد العينة حسب نوع الشهادة المحصل عليها	25
180	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل	26
180	توزيع أفراد العينة حسب مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس.	27

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان في صورته النهائية
02	قائمة محكمي استبيان الدراسة

مقدمة

تمهيد

إن ما يشهده عالم اليوم من تغييرات مستمرة و معقدة، جعلت المنظمات المعاصرة و بكل إمكانياتها و مواردها تواجه و تتحدى هذه التغييرات من أجل الاستمرارية و النجاح و الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

و لقد أكدت العديد من الدراسات أن مثل هذه المنظمات و التي لاقت نجاحا في ظل التحديات التي تواجهها هي التي تهتم بالدرجة الأولى بمواردها البشرية و كل ما يتعلق بهذه الأخيرة سواء ماديا أو معنويا؛ فالمورد البشري أصبح أعلى و أهم عنصر تمتلكه المنظمة و الذي بدونه لا يمكن لها تحريك أو تسيير أي مورد آخر و هذا فضلا لما يمتلكه من قدرات مادية و معنوية إلى جانب ما يكتسبه من معارف و خبرات في مجال عمله.

إذ يعد موضوع ضغوط العمل من المواضيع الحساسة التي أصبحت إدارة المنظمات توليها اهتماما أكبر من ذي قبل إدراكا منها بخطورة آثارها السلبيّة مقارنة بالاجابية و التي تؤثر مباشرة على العامل باعتباره يقضي جزءا كبيرا من وقته فيها و الذي بدوره يؤثر على المنظمة من خلال عدة مؤشرات كتدني مستويات الأداء، إتباع سلوكيات غير لائقة في العمل: كالتغيب مثلا، التأخر عن العمل، دوران العمل، فقدان الرغبة في العمل، التخريب و تعطيل أجهزة العمل، ... الخ فكل هذه المؤشرات تؤثر حتما على سمعة و صورة المنظمة و بالتالي قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

فضغوط العمل اليوم أصبحت من الظواهر الحتمية و الشائعة و التي تقلق الإدارة و تجعلها في تفكير دائم عن أهم مسبباتها و كيفية إدارتها أو التقليل من آثارها السلبية متبينة في ذلك العديد من الاستراتيجيات و المداخل.

و تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة و ما تحويه من أنظمة و سياسات من أهم مسببات هذه الضغوط ، و من هذه الأنظمة: نظام الاتصال الذي يعد بمثابة الرابط القوي و الأساسي بين وحداتها و أقسامها من خلال ما ينقله من معلومات، بيانات، أفكار، معاني ، مشاعر و غيرها تساهم من بعيد أو من قريب في تحقيق الأهداف المسطرة.

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن مهنة التدريس من أنبل و أرقى و أهم مهنة في أي مجتمع كان، و صدق أحد المؤلفين حين كتب و قال: " إن الوجه الذي تظهر به الدولة خيراً أو شراً تقديماً أو انحطاطاً هو من وضع المدرس بما أثر به على تلاميذه حين كان يدرسهم."

و تنطبق هذه المقولة على المدرس في مختلف الأطوار التعليمية، فالأستاذ الجامعي ليس بمنء عن هذا الكلام، إذ يعد الركيزة الأساسية لإعداد جيل واعي، متعلم، مثقف و مهياً لما يمليه سوق العمل العالمي، فهو يسعى دائماً لتحقيق الأفضل و الأجود و الأحدث من أجل بناء مجتمع سليم و إعطاء صورة و سمعة جيدة للجامعة التي يعمل فيها، لكنه لا يمكنه العمل بمفرده بل ينبغي عليه الاحتكاك بمجموعة من الزملاء و المدراء و المسؤولين و الإداريين من أجل تبادل المعلومات و الخبرات و التعاون و التشاور و التنسيق في مختلف جوانب العمل لنجاح العملية التعليمية.

أما إذا واجه جملة من المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك: كعدم تفهم كل طرف لآخر، حجب المعلومات عن بعضهم البعض، نقل معلومات خاطئة فيما بينهم أو غير ذلك، فكل هذه المشاكل و أخرى تترجم ضعف نظام الاتصال فيما بينهم و الذي بدوره يخلق ضغوط عمل متفاوتة لدى الأساتذة . انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي يشعر بها الأستاذ الجامعي؟

الأسئلة الفرعية:

- ضمن الإشكال الرئيسي السابق يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها الأساتذة الجامعيين و ما هي مصادرها؟
 - ما واقع الاتصال في المنظمة محل الدراسة؟
 - ما هو أثر تفعيل الاتصال في المنظمة على التخفيف من ضغوط العمل لدى الأساتذة المستجوبين؟
 - هل تختلف مصادر ضغوط العمل لدى الأساتذة المستجوبين تبعاً للمتغيرات التالية: الجنس، الحالة المدنية، طبيعة عقد العمل، نوع الشهادة المحصل عليها، مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس؟

مقدمة

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- 1-الفرضية الرئيسية الأولى: يعاني أفراد عينة الدراسة من ضغوط عمل مرتفعة في مستواها العام،
- 2 -الفرضية الرئيسية الثانية: تتنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة،
- 3 -الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل،

تحت هذه الفرضية تندرج الفرضيات الفرعية التالية:

1.3- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور.

2.3 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية.

3.3 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور.

4.3 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على ضغوط العمل التي مصدرها نمط الإشراف، الاتصال و نمط القيادة.

4 -الفرضية الرئيسية الرابعة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل ترجع للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

تحت هذه الفرضية تندرج الفرضيات الفرعية التالية:

1.4- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الجنس.

2.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الحالة المدنية.

3.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل.

4.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس.

مقدمة

5.4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود

لمتغير الشهادات المحصل عليها.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي تناولته و كذا من خلال الإشكالية الرئيسية،

الأسئلة الفرعية و الفرضيات المطروحة، و يمكننا إبراز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- إبراز دواعي الاهتمام بالاتصال التنظيمي و سبل تفعيله لتحقيق الأهداف التي وجد من أجلها.

- التعرف على أهم المسببات التي تؤدي بالعامل في المنظمة بشعوره بضغوط العمل.

- الاهتمام بواقع الأستاذ الجامعي و مكانته في المجتمع و معرفة أهم الصعوبات التي تواجهه و تعيقه

في أداء عمله لا سيما الضغوط الناتجة من أعباء هذا الأخير.

- تبيين المنظمات عامة و المنظمات التعليمية خاصة بأن ضغوط العمل قد تكون سببا لظهور مشاكل

إدارية عديدة في المنظمة لا سيما : تدني مستويات الأداء التنظيمي، تدني مستويات الرضا الوظيفي

للعاملين، ازدياد ظاهرة دوران العمل، التغيب عن العمل أو ترك المنصب في آخر المطاف.

- إعطاء أهمية بالغة لموضوع ضغوط العمل خاصة و أن اغلب منظمات العصر لا تولي اهتماما لهذا

الموضوع.

- توعية إدارة المنظمات أن ضغوط العمل هي ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها و ليس القضاء عليها كليا

لأن هذا مستحيل من جهة و لأنها كما تحمل نتائج سلبية فهي تحمل كذلك نتائج ايجابية من جهة أخرى.

- تقديم إضافة جديدة للمهتمين بهذا الموضوع من جانب تسيير أو إدارة المنظمة و ذلك لقللة الدراسات

في هذا التخصص إذ نجد معظم الدراسات حول الموضوع تتدرج ضمن تخصصات غير ذلك مثل: علم

النفس الاجتماعي، علم النفس التربوي، علم الاجتماع... الخ.

رابعا: أهداف الدراسة:

تبرز أهداف الدراسة الحالية في النقاط التالية:

- معرفة كل من الخلفية النظرية لموضوع ضغوط العمل من خلال المفاهيم المتعلقة بها، أنواعها،

مصادرها، نتائجها و سبل التقليل منها في المنظمة، و كذا الخلفية النظرية للاتصال التنظيمي من خلال

المفهوم، الأهمية، الأهداف و المعوقات التي تحول دون تحقيق ما كان يجب تحقيقه من خلال اتصال

فعال.

مقدمة

- التعرف على أهم مصادر ضغوط العمل التي يعانيها العاملون في المنظمة بشكل عام و الأستاذ الجامعي بشكل خاص.
- محاولة إسقاط ما تم الوصول إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، و ذلك من خلال الكشف عن أهم مسببات ضغوط العمل لدى الأستاذ الجامعي و كيفية التخفيف منها اعتمادا على مداخل تنظيمية كتفعيل نظام الاتصال التنظيمي.
- محاولة الخروج بتوصيات يمكن أن تسهم في زيادة فعالية الاتصال التنظيمي في المنظمات الجزائرية و التي بدورها تسهم في التخفيف من النتائج السلبية لضغوط العمل.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع:

- يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب لعل أهمها:
- استكمالا للدراسة التي قمنا بها للحصول على درجة الماجستير و التي جاءت تحت عنوان: " ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة" و التي كانت بمثابة طريقا أو بابا للكشف عن أهم المشاكل التنظيمية التي تعانيها المنظمات الجزائرية بصفة خاصة ألا و هي تعرض عاملها لضغوط عمل شديدة في مجملها و هذا ما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي و من ثمة على الأداء الكلي للمنظمة. فمن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها هو أنه من أهم مصادر نشوء ضغوط عمل لدى العاملين هو ضعف نظام الاتصال في المنظمة محل الدراسة و خاصة الاتصال العمودي الذي يربط بين المدراء و العاملين في المستويات الدنيا. من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذه الدراسة إبراز مدى إمكانية وضع أسس فعالة و سليمة لنظام الاتصال المتبع في المنظمة من أجل إدارة ضغوط العمل و التخفيف من نتائجها السلبية.

- حقيقة الأوضاع التي يعيشها الأستاذ الجامعي في جامعاتنا الجزائرية خاصة مع الإصلاحات التي باشرتها وزارة التعليم العالي بإدخالها لنظام ل.م.د.(ليسانس.ماستر.دكتوراه) منذ سنة 2004 في أغلب جامعات الوطن لمواكبة المستجدات العالمية و الاتجاهات الفكرية الحديثة، فما جاء به هذا النظام من قوانين و طرق عمل جديدة زادت من قلق و توتر الأستاذ حول كيفية انجاز كل الأدوار الموكلة إليه، و مادامت الباحثة تتعايش هذا الوضع فهذا ما جعلها تختار الأستاذ الجامعي مثلا للدراسة.

مقدمة

سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ **الحدود الموضوعية** : تتمثل الحدود الموضوعية في عرض و تحليل كل ما يتعلق بمتغيري الدراسة: ضغوط العمل و الاتصال التنظيمي من : تعاريف، أنواع، أهمية و غيرها من المصطلحات و المفاهيم الخاصة بكل متغير . هذا في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي اقتصرت الدراسة على البحث في بعض مصادر ضغوط العمل التي تسببها البيئة الداخلية فقط دون إدراج مصادر البيئة الخارجية أما فيما يخص المصادر الشخصية فكانت ثانوية وليست أساسية في الدراسة الحالية و نفس الشيء بالنسبة للمتغير الثاني: الاتصال التنظيمي حيث اقتصرت الدراسة على بعض و ليس كل الطرق أو الأساليب التي تساهم في تفعيله.

✓ **الحدود المكانية**: تتمثل في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير لجامعة أمحمد بوقرة بيوبرداس.

✓ **الحدود الزمنية**: تمت هذه الدراسة من 2012 إلى 2018 أين تم فيها المسح المكتبي من خلال الاطلاع على مختلف الكتب، المجلات، الأطروحات، الأوراق البحثية و كل الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء من المكتبات الوطنية، أو الأجنبية (فضلا عن خرجات التريص التي منحتنا إياها الجامعة)، إضافة إلى المواقع الالكترونية.

أما عن توزيع الاستبيان ففي البداية كان توزيعه الكترونيا لأساتذة الكلية و نظرا للاستجابة الضعيفة جدا لهذه العملية، تم إلغاء الطريقة الالكترونية و أعيد توزيعها يدويا لتدوم هذه العملية (التوزيع و الاسترجاع) حوالي 4 أشهر.

سابعاً: الدراسات السابقة:

تعتبر دراسة ضغوط العمل من أبرز مشكلات العصر الحالي و التي تواجه العاملين في المنظمات المختلفة، فقد وجدت بعض الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع سواء وطنية أو أجنبية و في تخصصات مختلفة (العلوم الإدارية، علم النفس، علم نفس العمل و التنظيم، علم الاجتماع) عالجت في أغلبها كل ما يتعلق بضغوط العمل سواء: المصادر، الآثار أو الاستراتيجيات المتبعة لإدارتها، أو ربطتها مع متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الانتماء أو الولاء التنظيمي، التسرب الوظيفي و غيرها من المتغيرات، أما فيما يتعلق بالاتصال التنظيمي فقد وجدت له هو أيضا دراسات مختلفة خاصة من جانب

مقدمة

تسيير المنظمة سواء من خلال البحث عن: معوقاته، مدى فعاليته، وسائله،... الخ أو حاولت إيجاد العلاقة بينه و بين متغيرات أخرى كالصراع التنظيمي، اتخاذ القرارات، كفاءة المنظمة،... الخ و عموما يمكن عرض أهم الدراسات التي اطلعنا عليها وأفادتنا في هذه الدراسة على النحو التالي:

1 دراسة: شارف خوجة مليكة، بعنوان: " مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين" (دراسة مقارنة بين المراحل التعليمية الثلاثة: ابتدائي، متوسط، ثانوي)، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

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

أهداف الدراسة:

- التعرف على مصادر الضغوط المهنية لدى معلمي المراحل التعليمية الثلاثة.
- معرفة الفروق الموجودة بين مدرسي المراحل التعليمية الثلاثة حول مصادر الضغوط المهنية.

نتائج الدراسة:

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

2 دراسة : ناصر عبد القادر، بعنوان: " ضغوط العمل عند المعلمين و علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية" دراسة ميدانية على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بولاية مستغانم، رسالة مقدمة لنيل

درجة الماجستير في علم النفس المدرسي و تطبيقاته، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2012.

الإشكالية: ما مدى تأثير ضغوط العمل على معلمي المدارس الابتدائية بولاية مستغانم؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات تأثير ضغوط العمل على معلمي المرحلة الابتدائية.
- التعرف على مصادر ضغوط العمل لدى أساتذة المرحلة الابتدائية.
- التعرف على الفروق في درجة ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية لولاية مستغانم.

نتائج الدراسة:

- مستويات ضغوط العمل لدى معلمي المرحلة الابتدائية بولاية مستغانم متوسطة.

مقدمة

- من أهم مصادر ضغوط العمل: ظروف و عبء العمل، سوء العلاقات مع المدير، ضغوط الإشراف التربوي.

- توجد فروق لدرجة ضغوط العمل في بعض المتغيرات الشخصية.

3- دراسة: مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، بعنوان: " ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي

للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة "، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.

الإشكالية: ما علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة ؟

أهداف الدراسة:

- تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها العاملون في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

- تحديد مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة.

- التعرف على العلاقة بين المتغيرين.

نتائج الدراسة:

- مستوى ضغوط العمل لدى معظم العاملين مرتفع.

- مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسطة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4- دراسة: تغريد زياد عمار بعنوان: "أثر المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة

الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

الإشكالية: ما أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية و التنظيمية على مستوى ضغط العمل لدى العاملين

في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مصادر ضغط العمل و نتائجه و آثاره على الفرد و الجامعات.

- التعرف على طبيعة علاقة بين المتغيرات الديموغرافية و الوظيفية و التنظيمية و ضغوط العمل.

نتائج الدراسة:

مقدمة

- عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية على مستوى ضغوط العمل.
- تؤثر المتغيرات الوظيفية و التنظيمية على شعور العاملين بضغط عمل.
- 5- دراسة : مانع صبرينة بعنوان : "ضغوط العمل و أثارها على أداء الأساتذة الجامعيين مع دراسة حالة أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير لجامعة الحاج لخضر بباتنة " رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.

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

أهداف الدراسة:

- تحديد مستوى ضغوط العمل لدى أساتذة كلية الاقتصاد و التسيير بباتنة.
- تحديد أي مدى يصل إليه تأثير ضغوط العمل على أداء الأساتذة.
- التعرف على نماذج و مصادر و آثار ضغوط العمل على أداء الأساتذة.
- التوجه بأداء الأساتذة نحو الأفضل من خلال إدارة ضغوط العمل التي يواجهونها.

نتائج الدراسة:

- من أهم مصادر ضغوط العمل للأساتذة المستجوبين: عبء العمل، صراع و غموض الدور، قلة فرص التطور و التقدم المهني، طبيعة العمل و توتر في العلاقات، انخفاض الراتب الشهري.
- تعدد أدوار الأستاذ الجامعي (وظيفة بحثية، تدريسية و إدارية) تؤثر سلبا على أدائه.
- أداء الأستاذ الجامعي متوسط نسبيا مقارنة بمستوى الضغوط المرتفع التي يتعرض لها و بالتالي هناك علاقة عكسية بين مستوى الأداء و مستوى ضغوط العمل.

- 6- دراسة: فاطمة بن عليان السفياني، بعنوان: "الاتصال التنظيمي و علاقاته بأسلوب إدارة الصراع مع دراسة حالة: أعضاء إدارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة جدة" ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- الإشكالية: ما علاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المنظمة لدى إدارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة جدة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة محل الدراسة و انعكاسات ذلك على فعاليتها. في المنظمة محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة التي تربط بين المتغيرين.(الاتصال التنظيمي و إدارة الصراع).

مقدمة

- التعرف على الفروق الدالة إحصائياً لأسلوب إدارة الصراع و متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، الخبرة، الدورات التدريبية لدى القيادة للمنظمة محل الدراسة.
- تحديد الأسلوب المتبع في إدارة الصراع في المنظمة محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي و أسلوبه: التنافس و التجنب كأساليب إدارة الصراع من وجهة نظر القياديين و القياديات و الموظفين و الموظفات بينما توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي و أسلوب التعاون كأسلوب لإدارة الصراع لنفس العينة.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة محل الدراسة لدى القياديين و القياديات وفقاً لمتغير الجنس ، المركز الوظيفي، طبيعة المؤهل بينما توجد فروق دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و الدورات التدريبية لصالح من يملكون مؤهل علمي،خبرة و دورات تدريبية أعلى.
- توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المنظمة محل الدراسة لدى الموظفين و الموظفات، تبعاً لمتغير: الجنس، المركز الوظيفي، طبيعة المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و الدورات التدريبية.

7- دراسة: ذياب سعد جبير المطرفي، بعنوان: "فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2012.

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

أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن الفروق بين إجابات المعلمين تجاه فاعلية أساليب الاتصال الإداري و تجاه البدائل لجعل الاتصال فعالاً تبعاً للمتغيرات التالية: المؤهل، الخبرة، عدد سنوات العمل مع المدير الحالي.

مقدمة

نتائج الدراسة:

- أفراد العينة موافقون بشدة على درجة فاعلية أسلوب الشفافية لدى مديري المدارس الابتدائية في مكة المكرمة.
- أفراد العينة موافقون بشدة على واحدة من ملامح فاعلية أسلوب المشاركة أو إشراك المعلمين في النقاش أثناء الاجتماعات.
- أفراد العينة موافقون بشدة على واحدة من ملامح فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة و هي المقابلة المباشرة بين المدير و المعلم.
- أفراد العينة موافقون بشدة على واحدة من ملامح فاعلية أسلوب التوقيت المناسب لتزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة من طرف المدير في الوقت المناسب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب السابقة و: سنوات الخبرة، سنوات العمل مع المدير الحالي.
- هناك العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية أساليب الاتصال الإداري لمدير المدرسة مثل: الاتجاهات السلبية للمعلمين تجاه مديرهم، عدم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، ضعف العلاقة بين المعلمين و المدير،... الخ.

ثامنا: أوجه الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

- من خلال تقديمنا للدراسات السابقة يمكننا القول و على حدود بحثنا أننا لم نجد ولا دراسة شملت المتغيرين معا اللذين اعتمدتهما الدراسة الحالية و لكن رغم ذلك إلا أننا استطعنا أن نقدم بعض أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و التي يمكننا إيجازها في النقاط التالية:
- معظم الدراسات الوطنية السابقة و التي بحثت في موضوع مصادر ضغوط العمل اختارت التعليم الأساسي و أهملت التعليم الجامعي، إذ معظمها تركز على البحث في مصادر و مستويات ضغوط العمل لدى معلمي الأطوار التعليمية الأساسية الثلاثة في حين جاءت الدراسة الحالية للبحث في هذا الموضوع لدى الأساتذة الجامعيين.
 - معظم تخصصات باحثي الدراسات السابقة و خاصة الوطنية من علم النفس التربوي، هذا ما جعل هذه الدراسات تركز على الجانب النفسي للعامل مما جعل المعالجة النظرية أو التطبيقية للموضوع تختلف مع الدراسة الحالية التي تناولت الموضوع من زاوية أخرى (الجانب التسيري و الإداري) و هذا بحكم تخصصنا.

مقدمة

- من الدراسات السابقة من تناولت موضوع ضغوط العمل من خلال دراسة العلاقة بينه و ما ينتج عنه من سلوكيات تمس الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي مثلا، في حين اهتمت الدراسة الحالية بالبحث في كيفية التخفيف من هذه الضغوط اعتمادا على ما يجري داخل البيئة التنظيمية من أنظمة مثل نظام الاتصال.

- تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في كون اعتمادها على متغير ضغوط العمل كمتغير تابع لمتغيرات أخرى لكن اختلفت معها في كون الدراسة الحالية ركزت على متغير واحد هو تفعيل الاتصال التنظيمي ، في حين ركزت الدراسات الاخرى (مثلا الدراسة الخامسة) على متغيرات عديدة.

- تشابهت الدراسة الحالية كثيرا مع الدراسة الخامسة في كون انها تحاول ايجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي الذي يعتبر متغيرا مستقلا في كلا الدراستين) و الصراع التنظيمي الذي يعتبر مشكلة ادارية شبيهة بمشكلة الضغوط في دراستنا لكن ما يميزها الدراستين كون الدراسة الحالية تبحث في كيفية تفعيل الاتصال من أجل التخفيف من ضغوط العمل في حين تركز الدراسة الخامسة على أساليب معالجة الصراع و الخارجة عن مسؤولية الاتصال التنظيمي.

- ساهمت الدراسات السابقة كثيرا في إثراء الدراسة الحالية مثل الدراسة الأخيرة التي بحثت في كيفية تفعيل الاتصال التنظيمي بين المدراء و المعلمين في المدارس الابتدائية و إعطائنا فكرة عن كيفية تفعيل الاتصال التنظيمي في دراستنا الحالية بين إدارة الكلية محل الدراسة و أساتذتها.

تاسعا: المنهج المتبع:

لقد اقتضت طبيعة الدراسة إتباع أكثر من منهج واحد: فقد استعنا بكل من: المنهج الوصفي و الذي رأيناه أكثر ملاءمة لعرض مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بضغوط العمل و الاتصال التنظيمي و هذا بالاستعانة بمختلف الدراسات و الكتب و الرسائل العلمية (ماجستير، دكتوراه) التي تطرقت لموضوع الدراسة، إضافة إلى المنهج التحليلي الذي استخدمناه في تحليل و تفسير مختلف الأشكال و الجداول و النتائج المتوصل إليها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، و المنهج التاريخي لسرد مختلف التطورات التاريخية التي طرأت على متغيرات الدراسة (النشأة، التطور عبر مدارس الفكر الإداري،... الخ).

عاشرا: هيكل أو تقسيمات البحث:

لمحاولة إعطاء قدر كاف لهذا الموضوع يناسب أهميته، قمنا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول ينطوي بعضها على الجانب النظري و البعض الآخر على الجانب التطبيقي ، سبقتهم مقدمة عامة - تتمحور

مقدمة

فيها أهم العناصر الواجب توفرها وفق منهج علمي سليم: تمهيد، إشكالية، أسئلة فرعية، فرضيات،... و خاتمة عامة تشمل ملخصا عاما مضافا إليه أهم النتائج المتوصل إليها و أهم التوصيات المقترحة من طرف الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

فالفصل الأول جاء بعنوان: **ماهية ضغوط العمل** قسمناه إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: **العنصر البشري** و مكانته في المنظمة نتناول فيه عن أهم وجهات النظر التي جاء بها رواد مدارس الفكر الإداري التقليدي أو المعاصر حول كل ما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة و مدى مساهمته في العملية الإنتاجية ، المبحث الثاني: **أساسيات** حول الضغوط نتطرق فيه إلى التطور التاريخي لمفهوم الضغط بصفة عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة، و نظرا لتداخل هذا المفهوم مع عدة مفاهيم شبيهة به ارتأينا التعريف بأهم هذه المفاهيم و علاقتها بضغوط العمل ثم نقدم أهم النماذج التصورية التي صممها مختلف الباحثين لتوضيح المعنى الحقيقي لضغوط العمل كل حسب رأيه ، المبحث الثالث: **الدراسة التنظيمية لضغوط العمل** نعرض فيه كل ما يتعلق بضغوط العمل سواء: التعريف، الأهمية، الأنواع، العناصر و مراحل نشوئها على مستوى المنظمة.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان: **كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة** ، قسمناه هو أيضا إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: **مصادر ضغوط العمل**: نعرض فيه مختلف الأسباب أو المواقف التي تتسبب في شعور العاملين في المنظمة بضغوط العمل، المبحث الثاني: **نتائج ضغوط العمل** سواء تلك المتعلقة بالعامل أو المنظمة و في المبحث الأخير: **استراتيجيات** و سبل التعامل مع ضغوط العمل، نتطرق فيه لأهم الوسائل و المداخل التي تعتمد عليها المنظمة من أجل الإدارة السليمة لضغوط العمل سواء استراتيجيات فردية أو تنظيمية.

لنخصص الفصل الثالث: **الاتصال التنظيمي** للدراسة التفصيلية لموضوع الاتصال التنظيمي؛ و الذي قسمناه هو أيضا إلى ثلاث مباحث، حيث نعالج في المبحث الأول: **طبيعة الاتصال التنظيمي**: من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن ظهور الاتصال بصفة عامة و تطوره عبر الزمن و كذا نظرة مختلف رجال الإدارة و السلوك التنظيمي له، مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته و أهدافه، لنوضح في المبحث الثاني أهم أنواع الاتصال الموجودة في المنظمة و كذا الوسائل المتاحة لهذه الأخيرة لضمان السير الحسن لعملية الاتصال، النماذج التصورية التي اقترحها مختلف الباحثين في مجال الاتصال و في المبحث الأخير سنعرض العناصر الأساسية لعملية الاتصال و كذا أهم المعوقات أو العقبات التي تحد من فعالية هذه العملية لنختم الفصل بشروط فعالية و نجاح الاتصال التنظيمي.

مقدمة

لنخرج بعدها إلى الجانب التطبيقي أين خصصنا له الفصل الأخير من هذه الدراسة و الذي قسمناه أيضا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: منهجية الدراسة و إجراءاتها ، المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة ، و المبحث الأخير: عرض ، تفسير و مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

ماهية ضغوط العمل

تمهيد:

شهد موضوع ضغوط العمل في المنظمات بشكل عام و منظمات الأعمال بشكل خاص بمختلف أنواعها صوراً عديدة تدرجت في تعقدها حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم، و مادام العمل هو أساس وجود العنصر البشري في المنظمات و الرابط الأساسي بينه و بين هذه الأخيرة من خلال ما يحققه له من حاجات و رغبات و أهداف، من جهة و ما له من أثر لاستمرارية المنظمة في بيئتها السريعة التغير من جهة أخرى، فقد شهد العنصر البشري تغيرات عديدة من حيث كيفية إدارته و إبراز مكانته و أهميته مقارنة مع بقية الموارد التي تساهم في انجاز العمل، (الآلات و المعدات، التكنولوجيا، الموارد المالية... الخ) و نظراً لأهميته البالغة فلم يصبح التركيز على المورد البشري من خلال تحفيزه أو تدريبه أو تعليمه فحسب، و إنما تجاوز ذلك ليركز على نقطة غاية في الأهمية و هي توفير السلامة و الصحة المهنية للحفاظ عليه من الآثار السلبية الناجمة من حوادث و إصابات العمل و المخاطر التي تهدده في ذلك و من أبرزها ما يعرف بضغوط العمل، هذا المصطلح الذي بات يهدد صحة و نفسية العاملين و التي تنعكس مباشرة على سلوكهم و تصرفاتهم في أداء أعمالهم و من ثمة أداء المنظمة ككل.

نتطرق بداية في هذا الفصل لأهم التغيرات التي طرأت على أهمية و مكانة المورد البشري في المنظمة و خصوصاً في العملية الإنتاجية و كذا مختلف التطورات أو التشكيلات التي عرفها تنظيم العمل من خلال أهم النظريات و الأفكار التي تبلورت فيما يعرف في علم الإدارة بمدارس الفكر الإداري و بعدها سنركز الدراسة على ماهية الضغوط و ضغوط العمل من خلال المفهوم ، الأهمية، مراحل نشوئها،... الخ

المبحث الأول: العنصر البشري و مكانته في المنظمة وفق مدارس الفكر الإداري:

لم يكن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة قائماً إلا مع أواخر القرن 19 و بداية القرن 20 حين ظهر العديد من الباحثين في مختلف التخصصات و حاول كل منهم و حسب وجهة نظره إبداء أفكار و نظريات حول ماهية العنصر البشري في المنظمة و كذا دراسة طبيعة سلوكه فيها و الذي أطلق عليه اسم السلوك التنظيمي و الذي يقصد به: "الاهتمام بسلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة و اتجاهاتهم و ميولاتهم و أدائهم، فالمنظمات و الجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين و مشاعرهم و تحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات و أهدافها"¹.

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم مدارس الفكر الإداري و ما جاءت به من تصورات و تفسيرات لأهمية العنصر البشري في المنظمة.

المطلب الأول: النظرة التقليدية للعنصر البشري: (المدرسة الكلاسيكية)

تتضمن هذه المدرسة مجموعة من النظريات الإدارية التي ظهرت في كل من أوروبا و الو م أ في أواخر القرن 19 و بداية ق 20 و أهم هذه النظريات: النظرية العلمية في الإدارة، النظرية البيروقراطية، و نظرية المبادئ الإدارية.

أولاً: النظرية العلمية في الإدارة:

فيما يلي يتم عرض النظرية العلمية في الإدارة ، ثم أهم الانتقادات التي وجهت لها من طرف الباحثين و المفكرين.

1 عرض النظرية:

من أهم روادها فريدريك تايلور (1856/1915) أمريكي الأصل، شغل عدة مناصب منذ شبابه، فقد عمل ميكانيكي في مصنع صغير ثم ترقى إلى عامل في إحدى شركات الحديد و الصلب في الو م أ و هي شركة بيت لحم للفولاذ في مدينة بنسلفيا، ثم ملاحظ للوقت ثم ميكانيكي مرة أخرى ثم مشرف ثم مساعد مهندس إلى أن أصبح كبير المهندسين فيها، اصدر كتابه المشهور عام 1911 بعنوان: "مبادئ الإدارة العلمية" و الذي وضع فيه أن دور الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقروناً برفاهية العامل²

¹ سامر جادة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 11
² بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 43

لقد كان تايلور يعمل مهندسا في مصانع الحديد و الصلب التابعة لشركة بيت لحم في الوم أ و من خلال عمله و ملاحظاته و مشكلاته التي واجهها في عمله، وجد أنه من الواجب التعرف على مهام الإدارة و فصلها عن مسؤوليات العاملين و التي وضحاها في كتابه إضافة إلى نقاط أخرى تتمثل في:¹

- تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العاملين، حيث تقوم الأولى (الإدارة) بمهامها المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تعيين الأفراد، تحديد الأجور، التدريب... الخ في حين يقوم العاملون بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم.

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي و ضرورة معرفة انطباق الطرق لأداء كل مهمة.
 - اختيار العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توفر القدرة و الرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة.
 - التدريب السليم للعاملين لأداء مهامهم و تحسين مستواهم و رفع الإنتاجية.
 - إيجاد طريقة مثلى للعمل و إحلال الطرق العلمية محل البدائية أو التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد، إضافة إلى الإشراف الدقيق حتى لا يتهرب من العمل أو يبطئ فيه.
 - الاهتمام بالحوافز المادية التي تعتبر كدافع للأداء، فلوصل العامل إلى أقصى إنتاجية ينبغي على الإدارة أن تزيد أجره بالموازاة مع ذلك.
- إضافة إلى هذه النقاط، فقد ركز تايلور على دراسة حول الحركة و الزمن باعتبارهما - من وجهة نظره
- أهم ركنيتين في زيادة إنتاجية العامل من خلال وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل و اعتبر أن كل جزء يتكون من مجموعة من الحركات المتتالية التي تشكل في المجموع الوقت الكلي لانجاز المهام أي لا يوجد وقت ضائع تماما، بلغة أخرى إيجاد أقصر طريقة ممكنة يمكن للعامل استغلالها لانجاز العمل في أقل وقت ممكن.

2 +الانتقادات التي وجهت للنظرية :

لقد وجهت عدة انتقادات للنظرية السابقة و التي أبرزها:

- 1.2- اقتصر اهتمامها على ما يجري داخل بيئة العمل الداخلية دون الاهتمام بما يجري خارج المنظمة أو خارج الورشة، و بصفة أدق و هي بذلك اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا لا يتأثر سوى بالنواحي الداخلية للمنظمة و أهملت أهمية التفاعل و التنسيق بين البيئة الداخلية و الخارجية التي قد تؤثر في سلوك العاملين في العمل.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص ص 38:39.

2.2 - اعتبرت العامل مخلوقا اقتصاديا لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، فهذا الأخير هو الحافز

الوحيد للعمل و أغفلت الحوافز المعنوية. و بالطبع هذه النقطة ترجع لكون تايلور كان مهندسا فهو لم يدرس علم الإدارة و لم يكن له خلفية اجتماعية.

3.2 - اعتبار العامل كآلة أو أداة من أدوات الإنتاج و وصفه بأنه أناني لا يحب العمل و يجب مراقبته من المشرفين.

4.2 - جعلت كل اهتمامها الفرد العامل و أغفلت العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كجماعات العمل مثلا و التي تؤثر في حماسه في العمل.

و ختاماً و رغم هذه الانتقادات إلا أن المهندس فريدريك تايلور يعد أول الباحثين الذين اعتبروا موضوع العمل موضوعاً يستحق الدراسة فضلاً لكتابه¹ و الموضوعات التي تناولها في دراساته و التي مازالت محل اهتمام العديد من الباحثين مثل: تقسيم العمل، تحديد معايير الأداء، الحوافز المادية، إتباع أسلوب علمي في اختيار العاملين،... و كذا هو أول من اهتم بالعنصر البشري كواحد من أهم عناصر العملية الإنتاجية و أهميته فيها.²

ثانياً : نظرية المبادئ الإدارية:

فيما يلي يتم عرض نظرية المبادئ الإدارية، و كذا المبادئ التي جاءت بها.

1 عرض النظرية: من أهم روادها: هنري فايول Henry Fayol فرنسي الأصل (1925/1841) ولد

و ترعرع في أسرة برجوازية ، كان مهندساً و عمل كمدير لشركة مناجم مختصة في استخراج الفحم الحجري و بيعه؛ عاصر فريدريك تايلور و لكنه اختلف عنه من حيث الخلفية العملية و كتب عنه انه كان مديراً ناجحاً في شركته التي كانت من أقوى الشركات الفرنسية مالياً آنذاك، انصببت اهتماماته على النواحي التنظيمية في المستويات الإدارية العليا و الوسطى و العلاقة بين المدراء عكس اهتمامات تايلور التي كانت في المستويات التنفيذية (ورشة العمل)³.

لقد قام هنري فايول من خلال ممارسته و خبرته للعملية الإدارية بتأليف كتاب بعنوان: الإدارة العامة و الصناعية" حيث شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية و الطرق التي تدار بها الأعمال و يوجه بها

¹ بيتر دراكر، الإدارة، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 1996، ص 246.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص 50

³ Jean Luc Charron, Sabine Sépari, organisation et gestion d'entreprise, 2^{em}e édition, édition Dunod, Paris, France, 2001, p227.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

العاملون، كما أكد فيه كذلك أن المدير يقوم بخمس وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة، كما حدد 14 مبدأ إداريا اعتبرها مفيدة للمدير و التي يمكن استخدامها في كافة الظروف و المواقف التي تمر بها المنظمة .

2- مبادئ النظرية: و تتمثل هذه المبادئ في:¹

1.2- تقسيم العمل و التخصص : و هذا بتقسيم العمل على الأفراد و الجماعات من أجل رفع الكفاية الإنتاجية للأفراد.

2.2- السلطة و المسؤولية : فقد عرف فايول السلطة بأنها الحق في إصدار الأوامر و التعليمات و القرارات و إلزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة بالسلطة و تعني محاسبة المقصرين و المهملين لعملهم و مكافأة المهتمين و المنتجين.

3.2- النظام أو الانضباط : و يقصد به احترام العاملين للأنظمة و القوانين المحددة لسلوكهم داخل المنظمة و فرض عقوبات على من يخالفها.

4.2- وحدة الأمر: أي أن العامل لا يتلقى الأوامر و التعليمات إلا من رئيسه المباشر.

5.2- وحدة التوجيه: أي خضوع كل وحدة إدارية لخطة واحدة و رئيس واحد.

6.2- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة الجماعية(العامة): أي إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية، فجميع جهود العاملين يجب أن توجه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لأهداف شخصية.

7.2- المكافأة و التعويض: بمعنى يجب أن تكون هناك عدالة في حصول العامل على أجر يتناسب مع قدراته و مؤهلاته و يكون له بمثابة حافزا قويا لزيادة إنتاجيته بالنوع و الكم المطلوبين.

8.2- المركزية: أي احتفاظ المدير بالقرار النهائي و تفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم و واجباتهم.

9.2- تدرج السلطة: أي احترام التسلسل التنظيمي و المستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال.

10.2- الترتيب: بمعنى ترتيب أو وضع الأجهزة و الآلات في أماكن معروفة حتى يسهل الاستدلال عليها و كذا ترتيب أماكن خاصة بالعاملين، فلكل واحد منهم مكان ثابت و معروف لدى الزملاء.

11.2- المساواة: أي عدم تحيز المدراء و المسؤولين لأحد العاملين، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطا هاما لتحقيق رضا وولاء العاملين.

¹ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 51، 53، و كذا: كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 105-107 .

12.2- الاستقرار في العمل: أي توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين خاصة ذوي المستويات المرتفعة من الأداء.

13.2- المبادرة : أي تقديم المبادرات و الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل و حل المشكلات.

14.2- التعاون بين العاملين و تعاونهم مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي و تنمية روح الفريق.

إضافة إلى هذه المبادئ، فقد حدد فايول الصفات الإدارية الواجب توافرها في المدير و المتمثلة في:¹ صفات طبيعية تتمثل في الصحة، القوة و العزم، صفات ذهنية متمثلة في القدرة على الفهم و الإدراك و الحكم الصائب و التفكير المنطقي، صفات أدبية خلقية: متمثلة في الرغبة و الاستعداد لتحمل المسؤولية و الإخلاص و عزة النفس، صفات تعليمية أو ثقافية، صفات فنية أي تمتعه بمعارف و ثقافات لها علاقة مباشرة بالعمل أخيرا الخبرة المكتسبة من ممارسة هذا العمل.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

فيما يلي يتم عرض النظرية البيروقراطية و أهم الأفكار التي جاءت بها، و كذا الانتقادات التي وجهت إليها.

1 عرض النظرية:

من أهم روادها عالم الاجتماع الألماني ماكس ويفر Max Weber (1864-1920) الذي تخصص في دراسة القانون ثم أصبح عضوا في هيئة تدريس جامعة برلين و ظل متخصصا في الدراسات الأكاديمية، يعتبر من أهم علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة و تحليل و تركيب المجتمع و المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية² ساهم في الدراسات التنظيمية و الإدارية على مستوى الدول و ليس على مستوى المصنع أو الورشة، وضع نموذجا اسماه النموذج البيروقراطي اعتبره مثاليا للإدارة أو التنظيم، من خلاله افترض أن العاملين غير عقلانيين و انفعاليين في أدائهم لمهامهم و بالتالي يجب وضع نظام صارم للقواعد و الإجراءات اللازمة لتنظيم العمل³ و أهمها:⁴

¹ بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 46
² أحمد محمد غنيم، فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات و أفضل الممارسات، المكتبة المصرية، مصر، 2008، ص 130.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 33.
⁴ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57، 58.

- 1.1- تدرج الوظائف أو تدرج السلطة : أي انسياب الأوامر و التعليمات من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، حيث يكون لكل عامل رئيس واحد ورئيس واحد و لكل رئيس مدير واحد.
- 2.1- تقسيم العمل و التخصص فيه : و يكون ذلك على أساس خبرات كل عامل و تخصصاته و قدراتهم و إمكاناته الجسدية و الذهنية و الذي من شأنه ضمان الدقة في العمل.
- 3.1- تحقيق النمطية في الأداء: أي تنفيذ الأعمال على أساس لوائح و قواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أداء كل عامل.
- 4.1- التدوين الكتابي(التوثيق الكتابي): أي احتفاظ المنظمة بسجلات توثق بها العمال و القرارات التي تطبق في المنظمة، بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
- 5.1- عدم التحيز و تحقيق أهداف المنظمة و تقديم المصلحة الهامة على حساب المصلحة الخاصة.
- 6.1- الإدارة المهنية: أي وضع أشخاص مؤهلين علمياً في علم الإدارة في المناصب الإدارية الرئاسية من أجل ضمان سلامة القرارات المتخذة.
- 7.1- تأسيس نظام خدمة الأفراد : والذي يتضمن عدة نقاط منها: الاختيار السليم للأفراد على أساس الكفاءة و الخبرة و ما تحدده القوانين و اللوائح.
- 8.1- الصلة بين العاملين رسمية و غير شخصية سواء داخل المنظمة أو خارجها لضمان موضوعية التعامل.
- 9.1- وجود هيكل عادل للأجور و الاحتفاظ بالعامل طالما أداؤه و سلوكه صحيحان، ترقبته و حصوله على أجر تقاعدي أو مكافأة عند نهاية وظيفته أو حياته المهنية.
- 10.1- تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات جديدة في مجال العمل و زيادة كفاءتهم و دقتهم في العمل.
- 11.1- اعتبار خدمة العملاء هدفاً يجب أن يسعى إليه العامل الإداري.
- 12.1- السرية في العمل و عدم الإفصاح عن الخطط و الأعمال التي لم تنجز بعد و كذا عدم إفشاء أسرار المنظمة حتى لا يتوسع انتشار الإشاعات بين المتعاملين مع المنظمة.

2- الانتقادات التي وجهت للنظرية البيروقراطية:

إن أهم العيوب التي ميزت هذه النظرية يمكن حصرها فيما يلي:¹

- 1.2- الاعتماد الصارم على القواعد و الإجراءات يقضي على روح المبادرة و الابتكار.

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 44، 45 وكذا: كامل محمد المغربي، الإدارة، أصالة المبادئ و وظائف المنشأة، دون دار نشر، الأردن، 2007، ص ص 101، 102.

- 2.2 - تؤدي الإجراءات و القواعد إلى تشابه في السلوك و توحده مما يؤدي إلى صعوبة الأداء.
- 3.2 - شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات.
- 4.2 - عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة لان هذا ينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقط.
- 5.2 - أغفلت التنظيم غير الرسمي و ذلك يؤدي إلى الصراع بين الإدارة و العامل الذي يعمل تحت إشرافها.
- 6.2 - إهمالها لاحتياجات العامل النفسية و الاجتماعية مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الإنتاجية.
- 7.2 - الإشراف و الرقابة الصارمة يؤديان بالعامل إلى الانحراف عن القواعد و التعليمات و هذا ما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية و عدم تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية:(النظرية النيوكلاسيكية):

جاءت هذه النظرية أو المدرسة كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية¹ و كتصحيحا للمفاهيم و المبادئ التي جاءت بها هذه الأخيرة خاصة فيما يتعلق بطبيعة العمل و العاملين.

أولاً: عرض النظرية النيوكلاسيكية:

من أهم روادها: التون مايو Elton Mayo (1880-1949) الذي ارتبط اسمه بتجارب هوثورن(تبعاً لمصنع هوثورن و هو فرع في شركة جنرال اليكتريك) و التي دامت 8 سنوات و مرت بمرحلتين (1924-1927) ثم (1927-1932) هدفت إلى دراسة العلاقة بين إنتاجية العامل و كل من: كمية الإضاءة و نوعيتها في مكان العمل، تغيير فترات الراحة أو ساعات العمل، الأجور، العمل الفردي أو الجماعي، و غيرها من العوامل المحيطة بالعمل و العامل²؛ خلصت هذه التجارب إلى عدة نتائج كانت نقطة تحول في الفكر التنظيمي أهمها:

- 1- الفرد العامل هو مخلوق اجتماعي و ليس اقتصادي، فهو يسعى دائماً إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين إضافة إلى أن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو أساس تحفيزه للعمل.
- 2- الفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل فيها و يتأثر سلوكه بمبادئها و معتقداتها و بالتالي فجماعات العمل غير الرسمية تلعب دوراً هاماً في تحديد الإنتاجية و المستوى الذي وصلت إليه.

¹ André Boyer, **les fondamentaux de l'entreprise**, 3^{ème} édition , édition d' organisation ,Paris , France ,2004 , p197.

² لأكثر تفصيل حول أهم التجارب التي أجريت من خلال هذه المدرسة أنظر: هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور إدارة المنشآت المعاصرة ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص ص 67-68 .

- 3- تلعب كل من العوامل المادية (ظروف العمل المادية) و المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- 4- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية، لذلك يجب معاملة العامل معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
- 5- يجب على الإدارة أن تناقش أهداف و تطلعات العاملين و أن تسعى إلى تحقيقها (حتى و لو كانت تتعارض مع أهداف و تطلعات المنظمة) و كذا إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم و هذا من شأنه زيادة الإنتاجية ، بمعنى آخر: استخدام الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع العامل.¹
- 6- تحسين أساليب القيادة و مراقبي العاملين في عملهم و التعاطف معهم و معالجة و مناقشة مشاكلهم الاجتماعية و الأسرية حتى يشعرونهم بأنهم شركاء في العمل و ليسوا أجراء.

ثانيا: الانتقادات التي وجهت للمدرسة النيوكلاسيكية:

لقد جاءت هذه المدرسة كنفويض لسابقتها و لمعالجة العنصر الذي لم تتطرق إليه هذه الأخيرة و هو العلاقات الإنسانية في المنظمة كما تدل عليها تسميتها، و خاصة التركيز على أهمية العنصر البشري و قيمته في العملية الإنتاجية كانسان و ليس كآلة، لقد جاءت بالعديد من الإسهامات و الإضافات للفكر الإداري من خلال تشخيص و تحليل عوامل و متغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة (ظروف العمل المادية، الحوافز المعنوية، الجماعات غير الرسمية) إضافة إلى إدخال العديد من المفاهيم الجديدة إلى عالم الإدارة مثل: الإدارة بالمشاركة، الإدارة بالأهداف، الحاجات البشرية، جماعات العمل،... الخ²، و لكن إلى جانب هذه، فقد لقيت جملة من الانتقادات أهمها:

- 1 - مدرسة العلاقات الإنسانية غيرت نظرة الإدارة لكيفية زيادة الإنتاجية لدى العاملين و بالتالي فهي لم تأت بجديد مقارنة مع سابقتها.
- 2 - أهملت التنظيم الرسمي و الجوانب الفنية للمنظمة العملية الإدارية، لقد اهتمت و بالغت في الجانب الاجتماعي و المعاملة الحسنة للعامل.
- 3 - لم تتطرق لدراسة علاقة السلطة بين الإدارة و العاملين في المستويات الدنيا لأنها افترضت أن الإدارة تعامل العاملين معاملة حسنة و أن قنوات الاتصال تبقى مفتوحة بينهما.

¹ André Boyer, opt cit, p202.

² أحمد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره، ص 28

4 ثم تولي اهتماما لما يجري داخل المنظمة من مؤثرات و متغيرات تؤثر على سلوك العامل في العمل فشانها شأن المدرسة الكلاسيكية في هذه النقطة.

المطلب الثالث: مدرسة العلوم السلوكية أو المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب و الانتقادات التي قدمت للمدرسة السابقة، ظهر مجموعة من العلماء و الباحثين من تخصصات مختلفة (علم النفس، علم الاجتماع،... الخ) أسسوا المدرسة السلوكية للبحث في الجوانب السلوكية التي تساهم في الأداء الناجح ، و هذا بدمج الجوانب الايجابية و السلبية لكل من سلوك الإدارة و العاملين و من أهم فروع هذه المدرسة:

أولاً: مدرسة النظام الاجتماعي:

أسست هذه المدرسة أو تسمى كذلك نظرية النظام التعاوني¹ على يد تشستر برنارد Chester Bernard (1886-1961) و الذي أكد فيها أن إشباع حاجات الفرد الطبيعية و الحيوية و الاجتماعية تحتم عليه الاتصال و التعاون مع الآخرين (التنظيم غير الرسمي) حيث يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال ببعضهم البعض و العمل بروح المودة و التضامن على تحقيق الأهداف المشتركة² ؛ و ركز أيضا على فكرة التوازن التنظيمي أي إدراك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطى للمنظمة إلا إذا اعتقد انه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها و أن أي إخلال لهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته للعمل³.

ثانياً: مدرسة اتخاذ القرارات (المدرسة الكمية):

يعتبر هربت سايمون Simon Herbert مؤسس مدرسة اتخاذ القرارات أو المدرسة الكمية و مؤلف الكتاب الشهير: "السلوك الإداري"، اهتم هذا العالم بما يصدر عن المدير من قرارات إدارية باعتبارها العمل الحقيقي للمدير من خلال كيفية اتخاذها، المؤثرات التي تحددها، ردود الفعل الناتجة عنها، المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات، إضافة إلى هذا فقد افترض في نظريته هذه أن الإنسان (المدير) شخص محدود العقلانية، أي أن المدير يتخذ قرارات عقلانية و ليست مثالية و أنه يعمل ضمن نظام مفتوح يتأثر بالظروف الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنها.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص120

² بشير العلق، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص56

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، مرجع سبق ذكره، ص70.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

إضافة إلى هذه الافتراضات، فقد افترض أن اتخاذ القرارات في المنظمة و حل المشاكل فيها إنما يعتمد على رموز و معادلات و أساليب رياضية علمية من أجل أن تكون أكثر دقة و بعيدة عن التحيز و النفوذ الشخصي.

ثالثا: نظرية x و y:

رائد هاتين النظريتين هو ماك جريجور Mc Gregor أو المعروف بنظرية الفلسفة الإدارية، جاء مضمون النظريتين كما يلي:

1- نظرية X: مضمونها:

- الإنسان يكره العمل و يحاول تجنبه و الابتعاد عنه و بالتالي لا بد من إجباره.
- الإنسان لا يبحث إلا على الأمان و الاستقرار في العمل و لا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي و العقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل.

2- نظرية y: مضمونها:

- الإنسان يحب العمل و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه و تحقيق طموحه.
- المعاملة الحسنة و الإقناع و الترغيب هي أدوات تحفيز العامل إضافة إلى الحافز المعنوي و ليس المادي فقط.

رابعا: مدرسة النظم: بيرتا لانفي:

و الذي ارتبط اسمه مع مدرسة النظم الإدارية و التي تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة¹، حيث اعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يؤثر و يتأثر بما يحيط به من وحدات أخرى في المجتمع، و هي بدورها (المنظمة) تتكون من عدة نظم فرعية (كنظام الإنتاج، المالية، التسويق،... الخ) تعمل مجتمعة مع بعضها البعض لتحقيق هدف المنظمة. ووفقا لهذه النظرية فالعملية الإدارية تمر من خلال النظام التالي²:

المدخلات، العمليات و الأنشطة، المخرجات و التغذية العكسية، أما فيما يخص الفرد و سلوكه فقد افترضت النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي ذو حاجات مادية و نفسية و اجتماعية متعددة لا تستطيع إدارة أي منظمة أن تهمل تأثير البيئة الداخلية و الخارجية للعمل و بالتالي يمكن التأثير على السلوك

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، ص 49.
² لأكثر تفصيل، أنظر: محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط4، الأردن، 2003، ص ص 27، 28.

التنظيمي للعامل عن طريق التحكم بالبيئة أو إشباع حاجاته المتعددة¹.

خامسا: النظرية الموقفية أو الظرفية:

هي الأخرى من أحدث النظريات الإدارية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن 20 بناء على الانتقادات التي قدمت للمدرسة الكلاسيكية من خلال اعتبار هذه الأخيرة نظاما مغلقا و تعد امتدادا للمدرسة السابقة، حيث تشترك معها في كونها تفترض أن السلوك التنظيمي للفرد يتأثر بمتغيرات و ظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، حيث لابد من معاملة العاملين وفقا للتغيرات الظرفية الحاصلة أي لا يمكن إتباع مبدأ أو نظرية معينة تناسب كافة الأحوال و الظروف²، بل تتوقف إدارة المنظمة على نوعية المهام و البيئة التي تعمل فيها و التي ينبغي عليها أن تتلاءم معها³.

سادسا: بيتر دراكر و أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أستاذ العلوم الاجتماعية بيتر دراكر P.Deurker من أشهر علماء الإدارة المعاصرة (و خير دليل على ذلك كتابه الذي اعتمده في هذا البحث بعنوان الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات) و الذي اهتم فيه بالتركيز على المدير و ما يقوم به من مهام و كذا العاملين و ما يقومون به من أعمال، حيث قال أن: "الإدارة مهام و الإدارة أحد فروع المعرفة و لكن الإدارة هي البشر أيضا فكل إنجاز للإدارة هو إنجاز للمدير و كل فشل لها هو فشل له. إن البشر هم الذين يديرون و ليس القوى أو الحقائق"⁴. لقد أضاف بيتر دراكر مصطلحا جديدا في علم الإدارة و هو الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالمشاركة و الذي يقصد به الأسلوب الإداري الذي يسمح بمشاركة المرؤوسين (العاملين) في وضع الأهداف الواجب تحقيقها في فترة معينة و التنسيق المتواصل بين الرئيس و المرؤوس لتقييم النتائج التي تم الوصول إليها و التعرف على المشاكل التي اعترضت تحقيق الأهداف لتجنبها مسبقا. و من أهم ما أكد عليه بيتر دراكر لنجاح هذا الأسلوب في أية منظمة هو:⁵

- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه لتمكينهم من انجاز الأهداف المتفق عليها، و يجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية و الهيمنة.

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ بشير العلق، مبادئ الإدارة، ص 63 بتصرف.

⁴ بيتر دراكر، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁵ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية

و الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 127.

- تشجيع المرؤوس على الإبداع و الابتكار و تحمل المركزية.
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار و المشاورات و بحرية تامة.
- التحقق من دقة و عدالة تقييم المرؤوس من رئيسه.

المطلب الرابع: نظرية الإدارة اليابانية:

فيما يلي يتم عرض الظروف أو الأسباب التي ساهمت في ظهور النظرية اليابانية في الإدارة و أهم ما جاءت به هذه الأخيرة من مبادئ.

أولاً: دواعي ظهور نظرية الإدارة اليابانية:

تميزت اليابان في مجال الإدارة بتجربة فريدة من نوعها مقارنة مع الإدارة الغربية (الو.م.أ و أوروبا الغربية) و ذلك من خلال نظرتها للمورد البشري و اعتباره أهم و أعلى عنصر في العملية الإنتاجية، فقد حققت رواجاً كبيراً على الصعيد العالمي و هذا من خلال ما توصلت إليه من تطورات صناعية و تكنولوجية هائلة و معدلات نمو مرتفعة في مجالات الإنتاج و التوزيع و التسويق و تقديم الخدمات. و يعتبر أستاذ الإدارة في جامعة أهايو: وليام أوشي الأمريكي الجنسية و المنحدر من أصل ياباني مؤسس نظرية الإدارة اليابانية.

يعتبر التمزق الأسري و المشاكل الاجتماعية و النفسية التي ظهرت في المجتمع الياباني إبان الثورة الصناعية (التنقل من القرية إلى المدينة، تزايد الجرائم و الإدمان، ضعف الروابط الاجتماعية،... الخ) المحفز الأساسي الذي جعل أستاذ الإدارة بجامعة أهايو: وليام أوشي يبحث في الطرق أو الحلول التي تعوض ما خسره اليابانيون من روابط متينة بين أسرهم و القرى التي كانوا يسكنوها، فوضع نماذج إدارية لتنظيم حياة العاملين الذين انتقلوا من مجتمع القرية و المزرعة الآمن إلى مجتمع المصنع الصاخب.

ثانياً: النظرية اليابانية في الإدارة:

لقد اعتمد أوشي في مبادئه و مفاهيمه على أفكار دوغلاس ماك جريجور¹ (مؤسس النظريتين X و Y) من خلال ما قدمه هذا الأخير من إسهامات في الإدارة بنظريتيه السابقتين، حيث قام هو الآخر بعدة دراسات توصل من خلالها إلى أن ما توصلت إليه المنظمات اليابانية من نجاحات يرجع أساساً إلى

¹ على عباس، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

الطريقة التي يوجه و يدار بها العنصر البشري في المنظمة¹ مما جعله يقوم بوضع نموذجين إداريين لتنظيم حياة العاملين: الأول أسماه J خاصا باليابان و الثاني A خاصا بالو.م.أ و كل واحد فيهم يمتلك خصائص خاصة به². و نظرا -كما قلنا سابقا- للتطور الياباني الهائل في مجال إدارة المنظمات حاولت الو.م.أ تطبيق النموذج الأول على منظماتها و لكن فشلت في ذلك نظرا لعدة أسباب (طبيعة البيئة اليابانية، طبيعة القيم السائدة في المجتمع الياباني،...) مما دفع بوليام إلى القيام ببعض التعديلات على نموذج J ليصبح ملائم للمنظمات الأمريكية و هذا النموذج الجديد أطلق عليه اسم نموذج Z و الذي يتميز بالصفات التالية³: التوظيف طويل الأجل، اتخاذ القرارات بصورة جماعية، المسؤولية الفردية أي أن الفرد مسؤول عن نتائج أعماله، تتم الترقية و التقييم بصورة بطيئة، اهتمام شامل بالعاملين، مسار وظيفي متخصص نسبيا.

يرى العديد من الإداريين و علماء السلوك التنظيمي أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط في البيئة اليابانية و هذا بسبب ما ينفرد به اليابانيون على غيرهم من الأجناس الأخرى و الذين يتميزون بصفات منفردة .

ثالثا: مبادئ النظرية اليابانية في الإدارة: تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- 1- الصفة الأسرية:** تعتبر المنظمة اليابانية أسرة واحدة ترتبط أفرادها ببعضها البعض من أجل تحقيق أهداف مشتركة، فالعاملون يلتزمون بالولاء و الانتماء لمنظمتهم إذ أن صاحب المنظمة يكون بمثابة أب أو رب الأسرة يراعى العاملين لديه و يحافظ عليهم.
- 2- الألفة و المودة:** تسود المنظمات اليابانية ألفة و مودة و توازن نفسي للعامل حيث نجد العلاقات بين العاملين تشبه بكثير القيم السائدة في الأسرة اليابانية التي تسودها علاقات إنسانية طيبة مبنية على الاحترام المتبادل و التقدير و الانسجام.
- 3- رعاية العاملين داخل المنظمة و خارجها :** تتميز المنظمات اليابانية عن غيرها بتوفير الرعاية الداخلية و الخارجية للعاملين بها إلى جانب أفراد أسرهم و المساعدة في حل المشاكل العائلية، تعليم الأبناء، تقديم المساعدات المالية، توفير السكنات، الرعاية الصحية،... فهي توفر كل هذا على اعتبار أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية تؤثر بصفة مباشرة على أدائه في المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 72.

² لأكثر تفصيل، أنظر: كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

³ المرجع السابق، ص 127 و كذا محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي، ط3، مرجع سبق ذكره، ص 59.

4- الثقة: تعد الثقة بين العامل و رئيسه و كذا الثقة في العامل نفسه من بين أهم خصائص الإدارة اليابانية و التي تربطها علاقة طردية مع الإنتاجية، فقد أشارت بعض الدراسات التي أجريت حول طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (الثقة بين العامل و الرئيس و الإنتاجية) على أن إنتاجية العامل الياباني تزيد 5 مرات عن غيره في الدول الأخرى خاصة في الو.م.أ¹.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات: تنتقل القرارات في المنظمات اليابانية من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه و ذلك من خلال أسلوب جماعي يشترك العاملين فيه في وضع خطة للقرار ترسل إلى المستويات التنظيمية المختلفة و التي لها علاقة بالقرار لدراستها و تعديلها ثم ترسل للإدارة العليا لمناقشتها مع العاملين (عقد اجتماع) و الموافقة عليها لتصبح قرارا رسميا و بالتالي تطبيقها دون أي إشكال لأنه سبق مناقشتها من طرف العاملين.

6- المسؤولية الجماعية: يعتمد العمل في المنظمات اليابانية على أسلوب الجماعة و العمل كفريق واحد فكل عامل ينتمي إلى مجموعة أو أكثر لأداء مهامه التي تكون جماعية و ليست فردية إضافة إلى هذا فانتقال العامل يكون من جماعة إلى أخرى أو من منصب إلى آخر في نفس المستوى التنظيمي حيث يضمن له كسب علاقات جديدة مع زملائه و توظيفها و كذا كسب العديد من المهارات و الخبرات و تسهيل عملية إحلال أي عوامل مكان آخر من نفس المستوى الإداري في حالة غيابه أو استقالته²، كما يسهل التعاون في انجاز المهام في حالة مواجهة ضغوط عمل في أقسام المنظمة³.

7- الرقابة الذاتية: تعتمد الإدارة اليابانية على الرقابة الذاتية أي أن العامل يراقب نفسه بنفسه و يرجع ذلك لثقافة الرؤساء بمرؤوسهم مما يؤدي برفع معنوياتهم و زيادة إنتاجيتهم و يتعين على المرؤوسين لممارسة هذا النوع من الرقابة فهم فلسفة الإدارة و رسالة المنظمة و ثقافتها التنظيمية و الإحاطة بالإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

8- الإنتاجية: تقاس الإنتاجية في المنظمة اليابانية على أساس الجهد الجماعي و ليس الفردي، حيث تقدم مكافآت تشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح في نهاية السنة و بالتالي فزيادة الإنتاج يؤدي إلى زيادة الأجر لجميع العاملين و ليس لمجموعة معينة أو عامل معين.

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ نفس المرجع السابق، ص 57.

⁴ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- 9- **تقييم العاملين:** يتم تقييم العاملين في المنظمات اليابانية في فترات متباعدة و لا يشترط أن يكون سنوي¹ و ذلك بافتراضها (الإدارة اليابانية) أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد مدة طويلة تصل إلى 10 سنوات، فخلال هذه الفترة أو المدة يتقاضى العامل مكافأة و ليس أجرا أما بعد هذه المدة يتم تقييمه فإذا تحصل على تقرير ممتاز، فيحصل على أجرا و يصبح مؤهلا لشغل مراكز قيادية مستقبلا، أما إذا تحصل على أقل من ممتاز فإنه يتحصل على دعم لفتح ورش صناعية تتعهد المنظمة بشراء منتجاتهم². إضافة إلى هذه الميزة فتقييم العامل لياباني يعتمد على عدة معايير و ليس مستوى الأداء هو الأساس (من هذه المعايير: مدى القدرة على التعايش مع الآخرين، مدى القدرة على العمل في فريق عمل،...).
- 10- **المسار الوظيفي غير المتخصص:** أي أن الإدارة اليابانية تسمح لأي عامل بالتنقل بين مختلف الوظائف في مستوى تنظيمي واحد و هذا من أجل التعرف على مختلف المهارات أو الصعوبات التي تعترض الزملاء في العمل مما يعزز علاقات التعاون بينهم.
- 11- **التوظيف لمدة طويلة:** حيث أن المنظمات اليابانية تقوم بتوظيف الفرد طيلة حياته التي يعمل فيها و حتى بلوغه 55 سنة أي سن التقاعد و لا تتخلى عنه طيلة هذه الفترة إلا لأسباب جوهريّة (كتعرضه لمرض مزمن يعيقه من إتمام مهامه، أو قيامه بتصرفات غير لائقة، أو بناءا على رغبته الشخصية في ترك العمل أو المنظمة).

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 45
² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المبحث الثاني: أساسيات حول الضغوط.

إن التغيرات و التطورات المختلفة التي يشهدها عالم اليوم في شتى المجالات تحتم على الإنسان مسايرتها و التعايش معها في مختلف نواحي حياته سواء: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية أو الثقافية و تجعله يعيش في حالة توتر و قلق دائم أو ما يعرف بالضغوط سواء في حياته اليومية أو العملية؛ هذا المصطلح الذي تزامن وجوده منذ تواجد الإنسان على وجه الأرض و ظل يراود حياته إلى أن أصبح في عصرنا الحالي مرضا خطيرا ينبغي الالتفات له و الاهتمام به.

المطلب الأول: التطور التاريخي لظهور مصطلح الضغوط.

يمكن التطور التاريخي لمفهوم مصطلح الضغوط في مختلف التصورات التي أعطيت لهذا المصطلح عبر الأزمنة و في مختلف العلوم.

أولا: تعريف الضغوط اصطلاحا:

ترجع كلمة ضغط في مفهومها اللغوي إلى ضغط بمعنى عصر الشيء و زجّه إلى شيء ما ، و الضَّغْطَة بضم الضاء تعني الضيق و الإكراه و الشدة و الضَّغْطَة بفتح الضاء تعني الضيق و القهر و الاضطراب¹.

أما معنى الضغط في مختلف العلوم²: فنجد مثلا في علم الطب يعني: "ما يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية الدموية من ضغط"، أما في علم الهندسة و الميكانيك فيعني: "القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي لها". و في علم الأرصاد الجوية يعني: "ما يرتكز على نقطة معينة بفعل النقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة"، و في علم الفيزياء يعني: "قوة تمارس ضغطها على الأجسام"³.

فكل التعاريف السابقة سواء اللغوية أو المقدمة في مختلف العلوم تصب في مفهوم واحد هو الشدة و الضيق أو القوة الواقعة على شيء ما.

و تستخدم كلمة ضغط كترجمة للكلمة الفرنسية أو الإنجليزية: stress و المشتقة من الكلمة الفرنسية détresse و التي تشير إلى معنى الاختناق و الشعور بالضيق⁴ و التي ترجع جذورها إلى المصطلح اللاتيني stringer الذي يعني يسحب بشدة (to draw tight).

¹ محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 161.

² نفس المرجع ، ص 161.

³ عمر مصطفى محمد النعاس، الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، دون بلد نشر، 2008، ص 26.

⁴ نفس المرجع ، ص 27.

ثانياً: استخدامات المصطلح وفق التسلسل الزمني:

فيما يخص استعمال هذا المصطلح من حيث الزمان فالانجليز¹ هم أول من استعمل هذا المصطلح في القرن 14 حين ورد في أحد أعداد مجلة British Fortnightly Review-1883 (إحدى المجالات المشهورة آنذاك) هذا المصطلح في قول صاحب المقال: "إن هذا العصر هو عصر الضغوط و التوتر"² للدلالة على المشقة و العسر و المحنة و الأسى³، إلا أنه لم يكن شائع الاستعمال مقارنة مع ما هو الآن، و لم يستعمل مصطلح stress في اللغة الفرنسية إلا في القرن 17 للدلالة على المعاناة⁴ و في القرن 18 للدلالة على الإكراه و العسر و الجهد القوي⁵، و في القرن 19 كان الاهتمام بمفهوم الضغوط من الجانب البيولوجي من طرف الفزيولوجي الفرنسي كلود برنال (CLAUDE BERNARD) الذي فسّر ووضح أن التغيرات الخارجية في البيئة يمكنها أن تعطل الكائن العضوي (الجهاز العضوي)، و لكي يحافظ على نفس ه يجب عليه أن يتكيف بطريقة مناسبة مع التغيرات، و من المهم أن يحصل هذا العضو على الاتزان في البيئة الداخلية⁶. بمعنى أن ردود الأفعال الناتجة عن الضغط تهدف إلى الحفاظ على التوازن الداخلي للجسم، و في القرن 20 أصبح المصطلح يستخدم للدلالة على الضغط⁷، إذ يعد العالم الفسيولوجي وولتر براد فورد كانون (Walter Brad Ford Cannon) أول باحث اهتم بدراسة الضغوط في ثلاثينات القرن 20، من خلال دراسة تأثير هذه الأخيرة على الكائن الحي (الحيوان و الإنسان) من حيث عدة عوامل كالبرودة و نقص الأكسجين،... الخ فقد توصل إلى نتيجة مفادها أنه من الممكن تحمل الضغط خاصة إذا كان خفيفاً أو معتدلاً، أما إذا كان مستمراً لفترة طويلة، فهذا يؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولوجي له.

لقد تم تطوير أعمال كانون من قبل الطبيب الكندي المختص في علم الغدد هانز سيلبي (Hans Seley) و ذلك عندما بحث عن هرمون جديد خاص بالجنس، حيث كانت أعماله قائمة حول تحديد

¹ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 67.

² عواطف محمود حمدان الشديفات، ضغوط العمل و أثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 1999، ص 12.

³ جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007، ص 07.

⁴ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 378.

⁶ سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 21 نقلا عن :

- J Benjamin Stora, **le stress que-sais-je**, édition Dahleb, Paris, 1993, p03.

⁷ Pierre Angel, Patrick Amar et autres, **Développer le bien être au travail**, Dunod édition, Paris, France, 2005, p41.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

المصطلحات الفسيولوجية المرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغط، مما أدى إلى اكتشاف الغدد التي تفرز مادة الأدرينالين المستجيب الأول للضغط و هو رد فعل كيميائي للجسم تجاه الأحداث التي يتعرض لها الفرد في محيطه¹؛ كما لاحظ سيلبي أن المرضى الذين يعانون أمراضا عديدة ، يظهر الكثير من الاستجابات المماثلة، و هذه الملاحظة أدت إلى إجراء دراسات على الحيوانات و البشر و التي توصل من خلالها إلى أن هناك استجابة متسلسلة للضغط من الممكن التنبؤ بها و التي أطلق عليها اسم الأعراض العامة للتكيف، و يمكن القول بأن تفسيرات سيلبي للضغط كان لها الفضل الكبير في انتشار هذا المصطلح في مجالات عديدة عدا الطب مثل علم النفس حيث اهتم المختصين في ذلك أمثال لازاروس بدراسة مدى تأثير الضغوط على نفسية الفرد و النتائج التي تتركها هذه الضغوط على حالته النفسية، حيث تعرف الضغوط النفسية بأنها: "درجة استجابة الفرد للأحداث والمتغيرات المحيطة في حياته اليومية، مؤلمة كانت أم سارة، تلك الأحداث التي ترتبط ببعض التغيرات الفسيولوجية في الوظيفة البنائية لجسمه."²

ثالثا: الانتقال من مصطلح الضغوط إلى مصطلح ضغوط العمل:

لقد تعددت الأبحاث و الدراسات حول موضوع الضغوط في مجالات متنوعة، فبعدها كان ينظر إلى الضغوط على أنها مشكلة أو ظاهرة ترتبط بصحة الفرد و نفسيته(من اختصاص علم الطب و النفس) أصبح ينظر إليها على أنها عنصرا هاما مرتبطا بالسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، فانتشرت الأبحاث في مجال السلوك الإداري و التنظيمي و هكذا انتقل موضوع الضغوط إلى مرحلة جديدة من حياته و هو دراسة الضغوط في المنظمة التي يعمل فيها الفرد و أصبح يطلق عليها اسم "ضغوط العمل"، حيث حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي بناء أو تصميم نماذج لدراسة الضغوط في مجال العمل بالإضافة إلى تقديم دراسات و مؤلفات علمية بهذا الشأن و من هذه المؤلفات: كتاب: "البشر تحت الضغوط" للكاتب "جرينكر و سبيجل" عام 1945، كتاب: "الاهتمامات الحديثة بالضغوط المهنية" ل: "كاري كوبر و روري باين" حيث تبادلوا فيه مصادر الضغوط في العمل و الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها، بينما قام كل من بيرجر جولد و بريز نيتز في سنة 1982 بوضع كتاب حول مرجع الضغوط: "الجوانب النظرية الإكلينيكية" حيث تطرقا فيه للعمليات النفسية و العضوية الناتجة عن الضغوط و كيفية مواجهتها و كذا إسهامات كل من جيمس و جونتان سنة 1984 في

¹ عبد المجيد واحدي، الضغط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر 2008، ص56.

² عبد الله الضريبي، أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية و علاقتها ببعض المتغيرات (مع دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 04، سوريا، 2010، ص 677.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

كتابهما: " الضغوط التنظيمية: إدارتها و الوقاية منها" حيث أبرزوا فيه مفهوم الضغط في مجال العمل و مصادره و نتائجه على الفرد و المنظمة.

هذا على مستوى العالم الغربي، أما على مستوى العالم العربي نجد أن الاهتمام بموضوع ضغوط العمل يعد حديثا نسبيا، حيث تعد الدراسة الأولى في هذا المجال تلك التي قام بها علي عسكر عام 1988 حول متغيرات ضغوط العمل في قطاع المصارف بالإمارات العربية المتحدة و تناول فيها طبيعة الظاهرة، مصادرها، الآثار المترتبة عنها؛ و توالت الدراسات بعد ذلك حول موضوع ضغوط العمل و تنوعت أهدافها فبعضها ربط هذا الموضوع مع أداء المنظمة و البعض الآخر مع السلوك التنظيمي(الرضا الوظيفي، التسرب الوظيفي، الولاء التنظيمي،...) و غيرها من المواضيع التي تستحق الدراسة خاصة و أن ضغوط العمل أصبحت اليوم حتمية على كل منظمة و بالتالي هذا ما جعلها تستوجب الفهم الجيد و التعامل الفعال حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها المحددة.

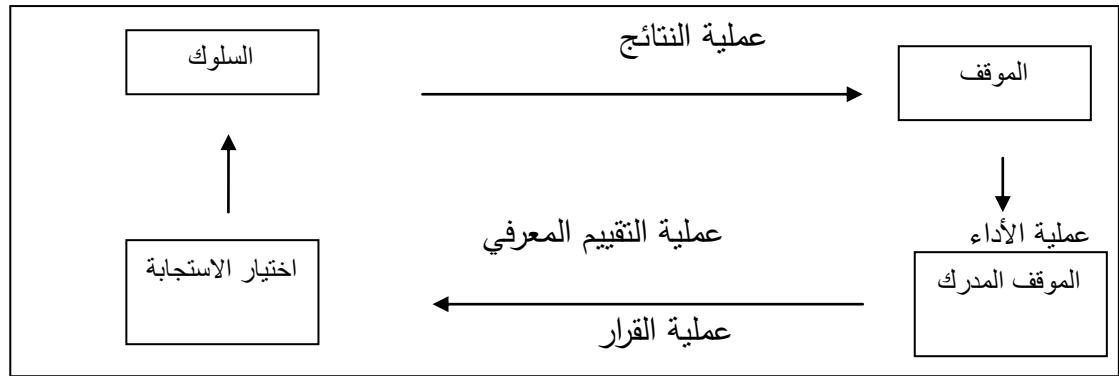
المطلب الثاني: نماذج دراسة الضغوط:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الضغوط و حاول كل منهم إعطاء تفسيراً لهذا المصطلح من خلال نموذج أو بناء يمكن توضيح كل واحد فيما يلي:

أولاً: نموذج الضغوط المهنية: (1976):

حيث تم بناء هذا النموذج من طرف ماجراث (Mcgrath)، يسمى كذلك نموذج عملية اتخاذ القرارات، يركز على تقييم الموقف من طرف الفرد ثم الاستجابة لهذا الموقف، فهو إذن يركز على شرح السلوك الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في عمله و يمكن توضيح النموذج في الشكل الموالي:

شكل رقم(2): نموذج ماجراث لضغوط العمل.



المصدر: عبد المجيد واحدي، الضغط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 73.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

لقد لقي هذا النموذج حفا وفيرا من المؤيدين، حيث اعتمدوا عليه في بحوثهم التطبيقية وفتح لهم مجالا واسعا للبحث في فرضياته مثل:

- التقييم العقلي لأي موقف يواجهه الفرد.
- الخبرة المسبقة لدى الفرد، فقد يكون هذا الأخير قد تعرض لموقف مشابه لما يتعرض له الآن.
- أن الضغط له جانب ايجابي و آخر سلبي.

ثانيا: نموذج الموازنة بين الفرد و البيئة:(1984):

اقترح هذا النموذج من الباحثين: كوب و روجر (French Rogers et Cobb)، عام 1984 حيث أكدوا في نموذجهما أن ضغوط العمل هي " عدم الملاءمة أو عدم التوافق بين الإمكانيات الشخصية و المتطلبات المهنية للفرد العامل بالمنظمة. " ¹ و وضحا سببين رئيسيين لخلق ضغوط العمل في البيئة التنظيمية و التي تؤثر سلبا على صحة و رضا العامل و هما :

- السبب الأول يتمثل في عدم تطابق و توافق حاجات و متطلبات الفرد تجاه ما تقدمه المنظمة من حوافز و مكافآت.

- أما السبب الثاني: فيتمثل في عدم تطابق و توافق مهارات و قدرات العامل مع المكافآت و الحوافز التي تقدمها المنظمة.

ثالثا: نموذج عدم التأكد:

قدمه كل من بيير و باجات **Beehr et Bhagat** عام (1985)، حيث يفسر هذا النموذج أو يظهر سبب من أسباب حدوث ضغوط العمل لدى العامل و هو عندما يرغب في تحقيق أهدافه و طموحاته أو أهداف المنظمة و لكن لا يحدث ذلك، فالعراقيل و المشاكل التي تحول دون ذلك تعد سببا من أسباب الضغوط.

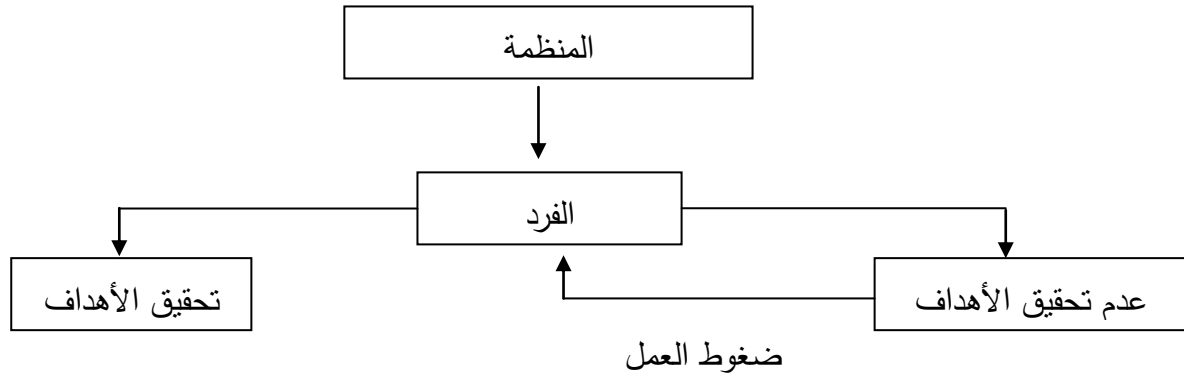
و مصطلح عدم التأكد في هذا النموذج يعني الظروف التي يتواجد فيها العامل و التي يتوجب عليه فيها الاستجابة لأي موقف كان دون التأكد من النتائج المترتبة عن هذه الاستجابة أو التصرف. هذا على مستوى الفرد، أما على مستوى المنظمة، فإن هذا المصطلح يشير إلى عدم قدرة هذه الأخيرة

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4 ، مرجع سبق ذكره، ص 162 .

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

على التنبؤ بالمستقبل الذي يمكن على أساسه توحيد سلوك العاملين¹. يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

شكل رقم (03): نموذج عدم التأكد ل Beehr et Bhagat



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما تم شرحه.

رابعاً: نموذج Beehr et Newman لضغوط العمل:

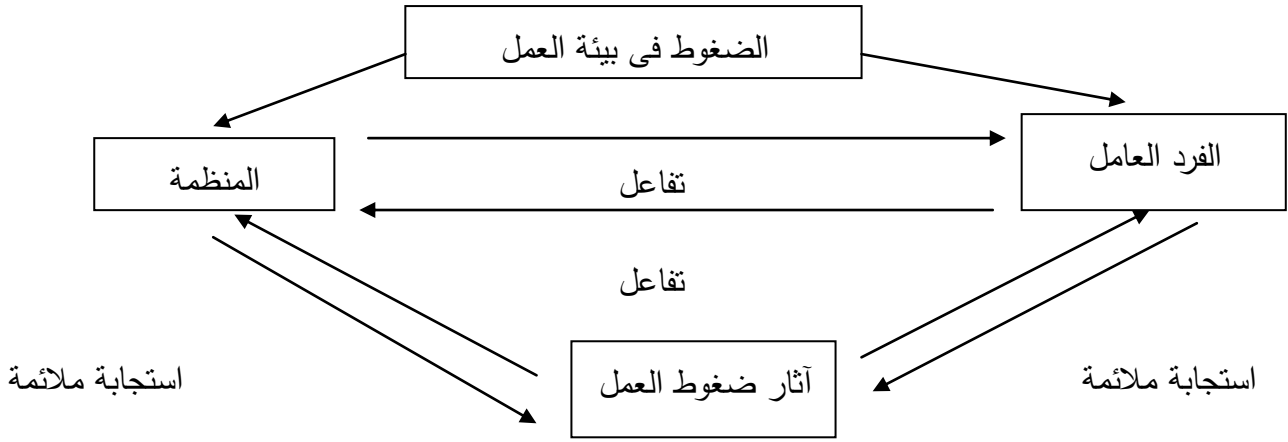
قدمه هذين الباحثين سنة 1978، حيث افترضوا من خلاله أن مصادر ضغوط العمل يمكن حصرها في مستويين رئيسيين: الفرد و المنظمة و التفاعل بين هذين العنصرين قد يترك لكليهما آثارا قد تكون ايجابية أو سلبية، و بالتالي ينبغي على كليهما تبني الاستجابة الملائمة².
لقد عرف هذين الباحثين ضغوط العمل بأنها: " حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته و تؤدي إلى إحداث تغيرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي."³
يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

¹ سعيد محمد عبد الله الغنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي و علاقتها بسلامة الحركة الجوية مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2004، ص 34.

² عبد مجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 308.

الشكل رقم (04): نموذج Beehr et Newman لضغوط العمل

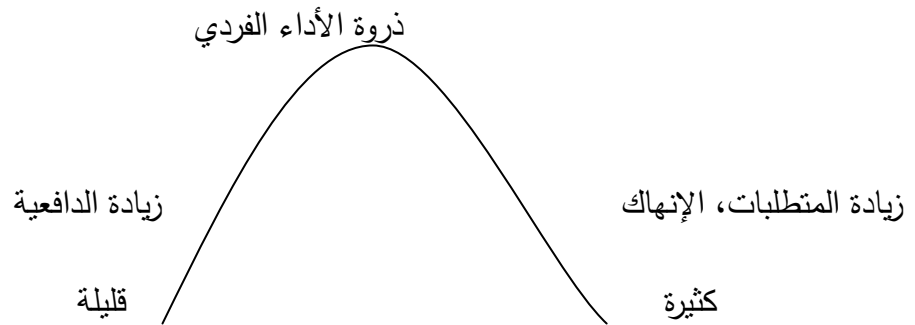


المصدر: من إعداد الباحثة.

خامسا: نموذج هب (Hebb):

اهتم هب بنوع خاص من ضغوط العمل و هي الضغوط التي يتعرض لها المدير بشكل خاص من جراء أدائه لمهامه، حيث أكد في نمودجه أن عبء العمل المنخفض يؤدي إلى الملل، أما الزيادة في متطلبات العمل تعتبر حافزا و منشطا للعمل، لكن إذا زادت عن المستوى المطلوب و الذي لا يكون في مقدرة العامل القيام به فإنها ستولد له نوعا من القلق و الشعور بضغوط تعرقله في أداء واجباته المهنية و تقلل قدرته على التركيز و الزيادة المستمرة في هذه المتطلبات قد تؤدي في النهاية إلى التعب و فقدان الرغبة في العمل مما يؤثر سلبا على الأداء. و يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل (05): نموذج هب لضغوط العمل:



المصدر: باهي سلامي ، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات النفسية سوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و

الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008 ص.77

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

سادسا: نموذج جيبسون و زملائه (Gibson , Ivance et Donnelly) :

يسمى كذلك بالنموذج المترابط لضغوط العمل لأنه يربط بين كل من المؤثرات في الضغوط أو المسببات التي تعتبر مصدرا للضغوط و نتائجها أو آثارها سواء على العامل أو على المنظمة، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(06): نموذج Gibson و زملائه لضغوط العمل:



المصدر: ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص

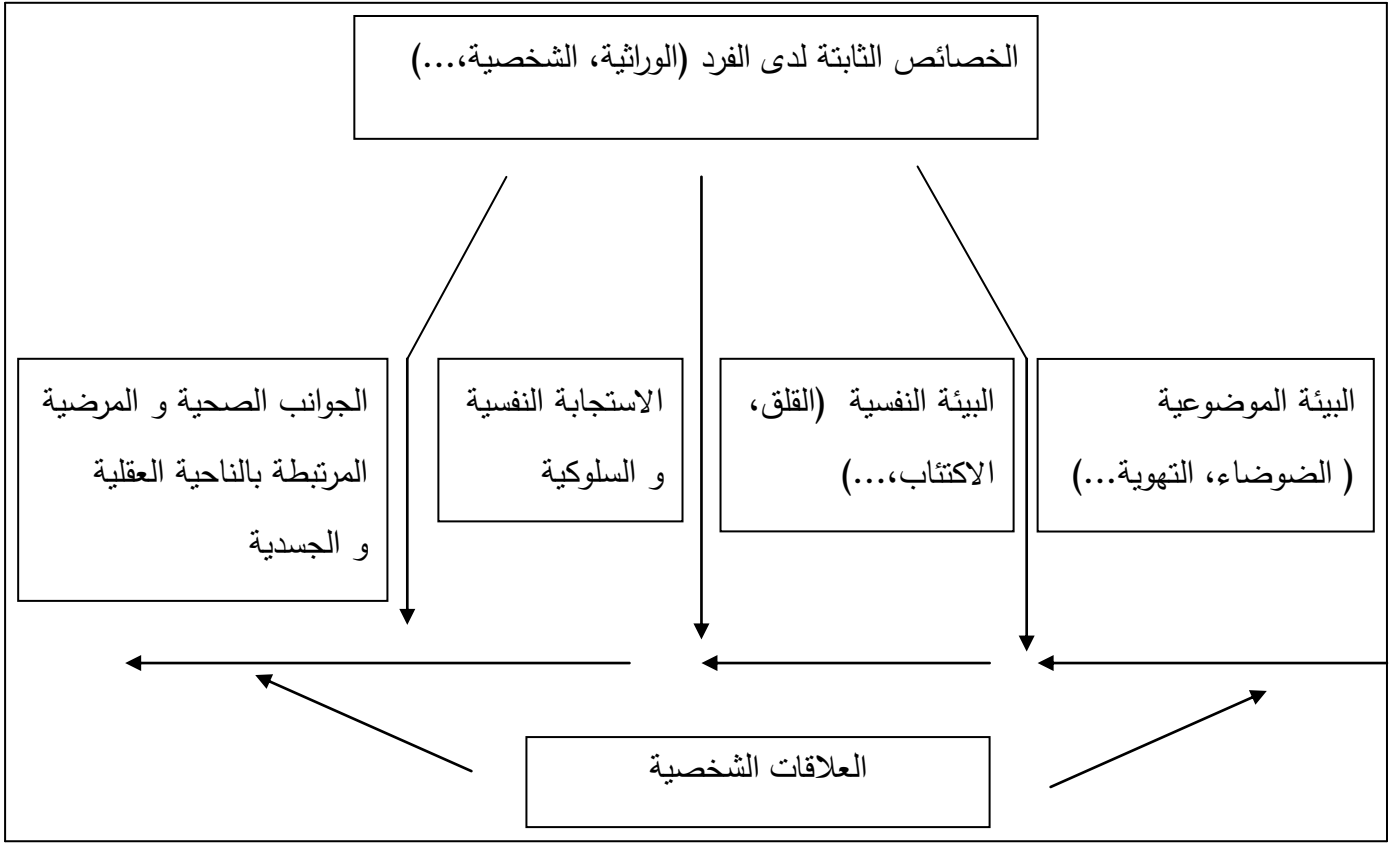
.148

سابعاً: نموذج ميتشغان:

يسمى كذلك بالنموذج الاجتماعي البيئي يمثله كل من كاتز و كان (Katz et Kahn) سنة 1989، سمي بهذا الاسم لأنه بني على نتائج الأبحاث التي أجريت في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشغان بالوم. أ، حيث ركز هذين الباحثين على العوامل المؤثرة على درجة تعرض الفرد للضغوط و الاستجابة لها، هذه العوامل تتضمن نوعين: البيئة الموضوعية و ما تحتويه من عوامل متعلقة بالعمل (الإضاءة، التهوية، السلامة المهنية،... الخ) و البيئة النفسية و التي نقصد بها تعرض أو سلامة الفرد من الاضطرابات النفسية كالقلق، الاكتئاب، عدم الاستقرار،... الخ فالعوامل البيئية تأثيرها يتوقف على مدى إدراك الفرد لها، و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية و السلوكية و العاطفية الموجودة لديه و التي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به تجاه هذه العوامل، إضافة إلى الجوانب الصحية أو المرضية و كذا الخصائص الثابتة الأخرى (الوراثية مثلاً)¹. و يمكن توضيح النموذج في الشكل الموالي:

¹ باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات النفسية سوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 2008، ص 80. و كذا: عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

الشكل رقم (07): نموذج Katz et Kahn لضغوط العمل:



المصدر: عبد المجيد واحدي، الضغوط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص 71.

ثامنا: نموذج كارازاك (Karasek) و زملائه¹:

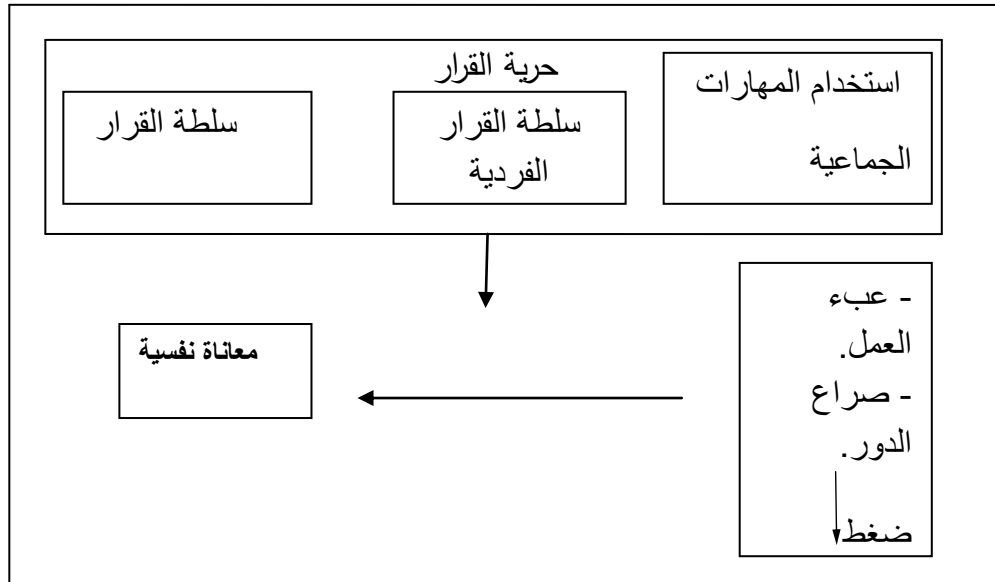
لقد ركز هذا النموذج على بعدين أساسيين لفهم أسباب ضغوط العمل و تأثيرها على صحة الفرد العامل في البيئة التي يعمل بها، و هما: أعباء العمل (متطلبات العمل) من جهة و حرية العاملين و الاعتراف بقراراتهم من جهة أخرى. فحسب Karasek، ينتج ضغط العمل و يصل إلى أقصى شدة له في حالة اجتماع متطلبات عمل كثيرة و حرية قرار بشأن أمور عمله ضعيفة أو مقيدة. في حين إذا كانت حرية و مشاركة الفرد العامل في اتخاذ القرارات في منظمته قوية، فهذا يساعد و يسمح بتخفيض الشعور بالضغط حتى و لو كانت متطلبات العمل كثيرة.

¹ عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 58 و ص 66.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

هذا وقد تم تطوير هذا النموذج بين karasek و Theorell حيث أضيف بعد ثالث للبعدين السابقين هو الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الفرد العامل في بيئة عمله سواء من زملائه أو من الإدارة العليا. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج Karasek لضغوط العمل .



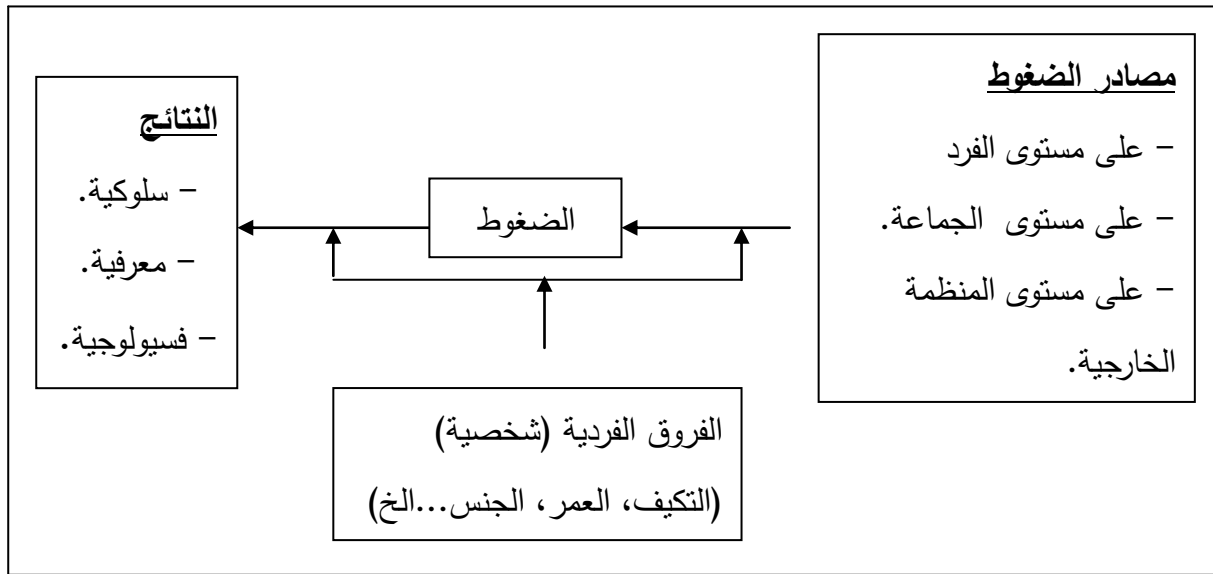
المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط والثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008، ص 82.

تاسعا: نموذج Kreitna et Kinicki لضغوط العمل¹

هذا النموذج لا يختلف كثيرا عن النموذج السابق، حيث يمثل مسببات ضغوط العمل التنظيمية والخارجية وهناك أيضا الفروق الفردية التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغوط وبالتالي على مستوى الضغوط و أثارها، كما يناقش هذا النموذج إدارة الضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، ويوضح الشكل التالي عناصر النموذج و العلاقة بينها:

¹ إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 57.

الشكل رقم (09): نموذج Kreitna et Kinicki لضغوط العمل



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 287.

عاشرا: نموذج لازاروس:

يرى هذا النموذج أن الضغط يحدث نتيجة التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة، لقد انصب اهتمام هذا الباحث على التقييم الذهني و رد الفعل من جانب الفرد للمواقف الضاغطة، كما أدخل عنصرا آخر في التفسير هو الفروقات الشخصية بين الأفراد، أي أن الموقف الذي يكون مصدر إزعاج ربما لا يكون كذلك لفرد آخر¹. و ذلك راجع للعوامل المرتبطة بشخصية الفرد.

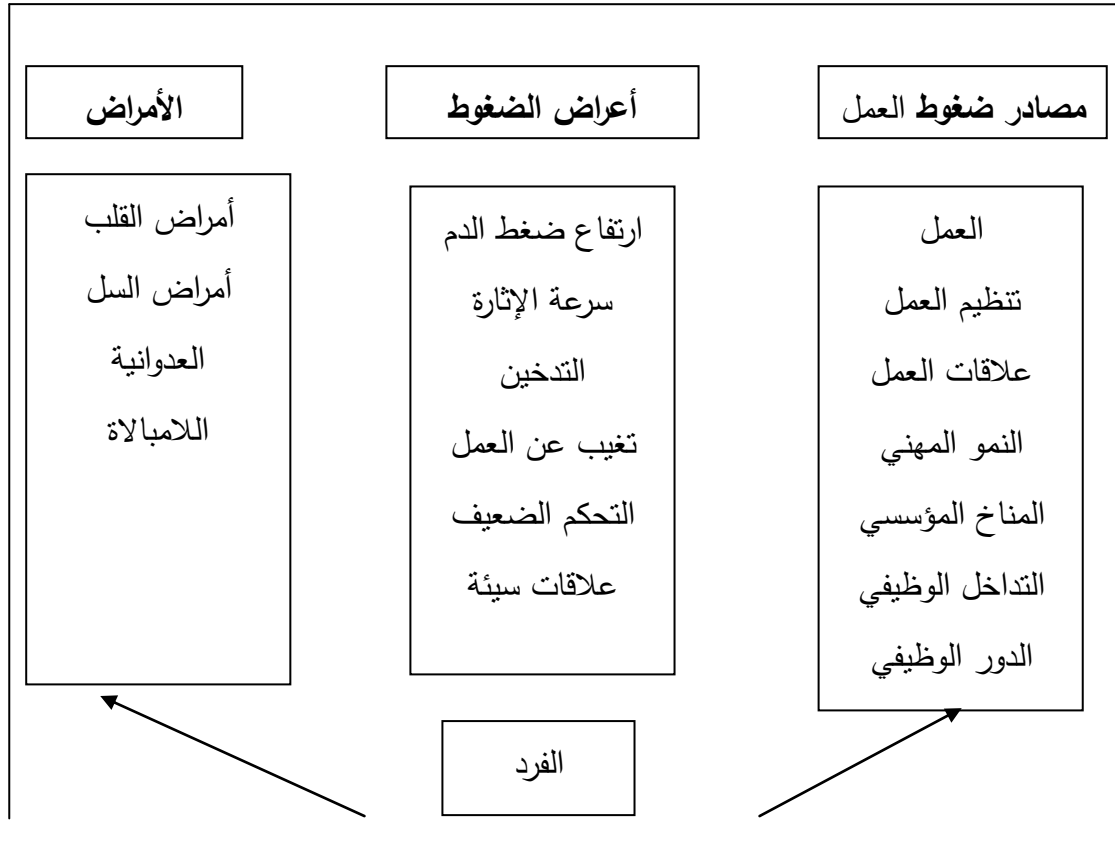
حادي عشر: نموذج Marshall لضغوط العمل²:

في هذا النموذج يحدد Marshall العوامل المسببة لضغوط العمل، و الأعراض التي تظهر على الفرد العامل نتيجة تعرضه لهذه الضغوط، و كذا الأعراض التي تظهر على المنظمة، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع ، ص 64.

² باهي سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الشكل رقم (10): نموذج Marshall لضغوط العمل:



المصدر: باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008 ، ص 79.

المطلب الثالث: الضغوط و المفاهيم الأخرى:

إن تعدد و تنوع استخدامات مصطلح الضغوط في فروع علمية مختلفة (الطب، الفيزياء، علم النفس، الإدارة... الخ) أدى إلى الخلط بين معناه الحقيقي و معنى بعض المصطلحات القريبة منه و التي تنشأ كنتيجة له، و فيما يلي سنعرض أهم هذه المصطلحات.

أولاً: ضغوط العمل و التوتر (القلق التنظيمي):

يعرف التوتر التنظيمي: "بأنه شعور الفرد بعدم السعادة و انفعال و قلق سلبي يوجد عندما يواجه الفرد مشاكل تهدد سعادته و تفوق قدراته على حل المشاكل"¹.

¹ عياصرة معن محمود، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص 110

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

و هناك من يعرفه بأنه: "نتاج الوقوع تحت تأثير الضغط مما يؤدي إلى الحالة غير الطبيعية للإنسان و قد يحس الفرد بالتوتر إذا حدث له موقفا يهدده، و لكن يكون غير قادر على تحمل هذا التهديد أو إذا لم يستطع السيطرة عليه".¹

كما يعرف أيضا بأنه: "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية"²، و من مصادره: الإحباط و غموض الدور³، فهو عادة يكون استجابة لشيء غير محدد بوضوح."

فمن خلال التعاريف السابقة نرى الفرق الجوهرى بين المصطلحين ألا و هو:

- ضغط العمل يعتبر سببا في خلق أو ظهور التوتر التنظيمي أي أن التوتر هو نتيجة من نتائج الضغوط.

- ضغط العمل له جانب سلبي و آخر ايجابي، في حين التوتر له جانب سلبي فقط.

ثانيا: ضغوط العمل و الإحباط:

يعرف الإحباط على أنه: "السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة و لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكن السيطرة عليها".⁴

ومن مصادره أيضا عدم قدرة العامل على تحقيق ذاته في العمل فيترتب عنه سلوكيات و تصرفات عدوانية تظهر غالبا في شكل غضب⁵، و من أسباب حدوثه: التأخر عن تحقيق الأهداف أو الفشل في تحقيقها، نقص القدرات الجسمية اللازمة لتحقيق الأهداف. و من أهم الاختلافات الموجودة بين ضغوط العمل و الإحباط:

- ضغوط العمل تمثل السبب الرئيسي و المباشر لحدوث الإحباط.

- ضغوط العمل لها جانبان سلبي و ايجابي، أما الإحباط فيعبر عن الجانب السلبي فقط.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص262.

² محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص184.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 398.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص316،

و كذا: زويلف مهدي، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون بلد نشر 1982، ص ص 25، 26.

⁵ مبارك صالح بن مبارك الدوسري ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنطقة المدينة المنورة مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 30.

ثالثاً: **ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي(الإرهاق الوظيفي):** يمثل الاحتراق الوظيفي: "درجة

الإرهاق العالية التي يتعرض لها الفرد نتيجة للضغوط التي يواجهها في عمله و التي تعوقه عن أداء وظائفه بشكل طبيعي¹ و هو استجابة لضغوط العمل الشديدة و المستمرة.²

و يعرف كذلك بأنه: " المرحلة التي يصل إليها الفرد و الناتجة عن زيادة ضغوط العمل التي ينوء بها جهده و وقته و عقله، فتسبب له الإرهاق و الانهيار، بحيث يعاني الفرد مما يسمى بالاحتراق الذي يظهر في سلوكه و تصرفاته."³

وهناك من يطلق عليه اسم الاكتئاب⁴ و في هذا الخصوص يعتبرون أن التعرض الدائم للضغط هو السبب الرئيسي للاكتئاب الذي يؤدي إلى الإحساس بأن المجهودات غير مجدية و غير فعالة مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الفعلي الذي يؤدي بدوره إلى الاكتئاب، كذلك قلة فرص الترقية و عدم مرونة اللوائح و الإجراءات مما يجعل العامل يعمل في ظل نظام غير عادل و كذا العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، حيث لوحظ أن العاملين الذين يعانون من إهمال الرؤساء أعلى في معدلات الإصابة بالاكتئاب من غيرهم⁵ و يتكون الاحتراق الوظيفي من 3 عناصر كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الاحتراق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد رقم 14، العدد1، 2000، ص 59.

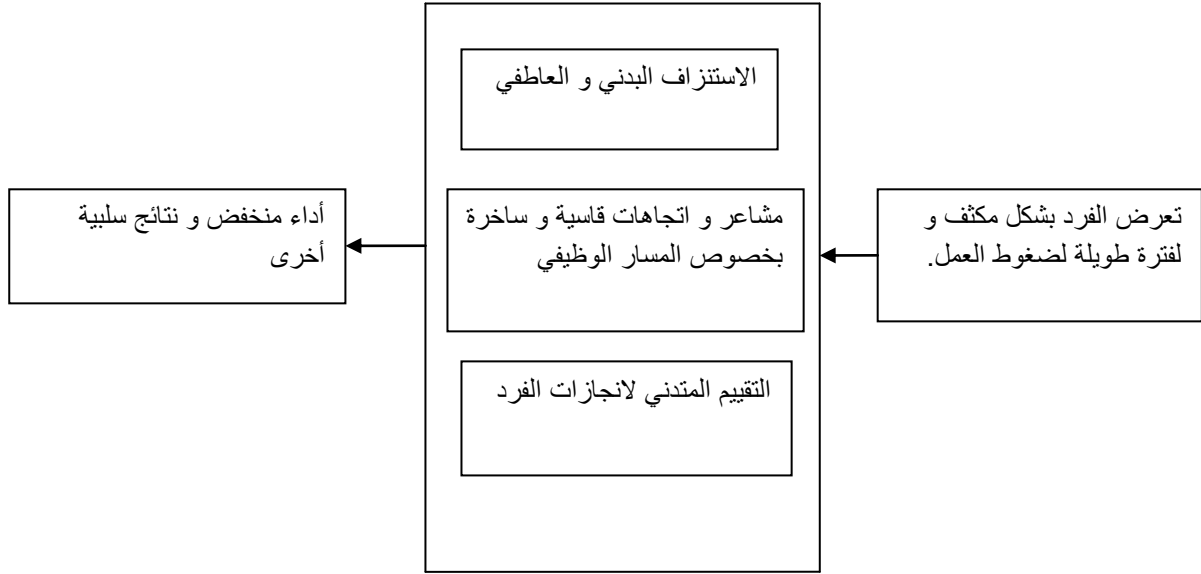
² روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسبوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 266.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 26.

⁴ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 268.

⁵ زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 146.

شكل رقم (1): عناصر الاحتراق الوظيفي:



المصدر: روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 266.

فالإرهاق العاطفي أو الاكتئاب أو الاحتراق النفسي أو الوظيفي كلها تسميات لمعنى واحد يؤدي بالعامل بالإرهاق و التعب و عدم القدرة على التوافق مع العمل، أما شخصيته فتصبح قاسية و ساخرة بخصوص المسار الوظيفي، أما فيما يخص إنجازاته فيشعر بأنه لم يفعل شيئاً ذو قيمة مادية أو معنوية بالتالي لا يأمل في انجاز شيء له قيمة في المستقبل.

إضافة إلى السبب الرئيسي لشعور العامل بالاحتراق الوظيفي و المتمثل في التعرض لفترة طويلة لضغوط العمل، فإن من أهم الأسباب الأخرى لنشوئه ما يلي:¹

- فقدان الإمكانيات و القوة من طرف العامل.
- العمل الخالي من الإثارة و التنوع و التحدي.
- الفشل الذي يواجه الفرد لتحقيق الحاجات الشخصية من خلال عمله.
- نقص الدعم الاجتماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص الترقى، و من نتائجه²: انخفاض الإنتاجية، زيادة الشكاوي، الإهمال في أداء بعض الأعمال، الشعور بالتعب و الإرهاق، الشعور بالعصبية، الشعور بالصداع المستمر.

و من أهم الفروقات الموجودة بين ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي ما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 59.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

جدول رقم (1): أهم الفروقات الموجودة بين ضغوط العمل و الاحتراق الوظيفي (الجدول من إعداد المركز القومي للصحة و الأمن الوظيفي الأمريكي).

الاحتراق الوظيفي	ضغوط العمل
- يشعر الفرد بالإجهاد المستمر.	- يشعر الفرد بالتعب.
- يعاني الفرد من التوتر الشديد.	- يعاني الفرد من القلق.
- يؤدي بالفرد للشعور بالملل و الضيق من العمل.	- يؤدي بالفرد للشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- يؤدي لانتهاك الولاء التنظيمي.	- يؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي.
- يؤدي لفقدان الصبر و عدم الرغبة في الحديث مع الآخرين.	- يؤدي لتقلب المشاعر.
- يؤدي للشعور بالإحباط الذهني و انه كثير النسيان.	- يؤدي للشعور بالذنب و صعوبة التركيز.
- يؤثر على الفرد صحيا، نفسيا و سلوكيا.	- يؤثر على الفرد صحيا، نفسيا، و سلوكيا.

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 319.

رابعاً: ضغوط العمل و الإجهاد:

يعني الإجهاد: "عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التي تواجهه، أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يمتلكها الفرد، كما أنه نتيجة فسيولوجية لضغط العمل."¹ فالفرق الجوهرى الموجود بين المصطلحين هو أن الإجهاد ينشأ من الفرد في حين ضغط العمل قد ينشأ من مصادر أخرى.

خامساً: ضغوط العمل و التعب:

يعرف التعب بأنه: "فقدان الكفاءة و عدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسمي"². كما عرف كذلك بأنه: "استجابة تنشأ عن طريق العمل الكثيف، و ينتهي الإحساس به عن طريق الراحة، و من أهم الفروقات الموجودة بين الضغط و التعب هو أن التعب قد يحدث من مصدر واحد و هو عبء العمل الزائد و ينتهي بالحصول على قدر من الراحة و النوم بينما ضغط العمل: فيتولد من عدة مصادر وغالبا ما يكون مستمرا."¹

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 317.

² نفس المرجع السابق، ص 318.

المبحث الثالث: الدراسة التنظيمية لضغوط العمل:

أصبحت ضغوط العمل من أهم المشاكل أو المعوقات التي تعترض عمل الأفراد في المنظمة، إذ تزايدت في الآونة الأخيرة الدراسات والبحوث التي اهتمت بهذا الموضوع نظرا لأهميتها وتأثيرها على العامل و المنظمة على حد سواء، و تختلف طبيعة هذه الضغوط، فمنها الايجابية و منها السلبية ، هذه الأخيرة هي التي لاقت اهتمام أغلبية الباحثين، و عموما لكل ضغوط عمل عناصر أو عوامل تتفاعل فيما بينها لينتج عنها ضغط العمل حيث أن هذا الأخير لا يظهر صدفة أو فجأة بل يدوم يمر عبر مراحل .

سنتناول في هذا المبحث كل من: التعريف بضغوط العمل و أهمية دراستها بالنسبة للمنظمة، تصنيفاتها أو أنواعها وفق عدة معايير، عناصرها و مراحل نشوئها.

المطلب الأول: عموميات حول العمل.

لقد نال موضوع الاهتمام بالعمل نصيبا لا بأس به لدى الباحثين و المفكرين الاقتصاديين خاصة ،ذلك لما له من أهمية بالغة للإنسان.

أولا: دوافع الفرد للعمل:

كان العمل منذ الأزل محور اهتمام الإنسان في حياته اليومية، فبالنظر لطبيعته فقد سلمت النظرة القديمة أن العمل هو عقابا للإنسان عن خطايا و هبة من الله للإنسان لكي يحتمل خروجه من الجنة و نزوله إلى الأرض² و قال أحد الإغريق أن الحياة هي عمل على مر الزمان، و حاول العديد من العلماء و الفلاسفة إعطاء تعريف مثالي للعمل أمثال هيجل، كارل ماركس، آدم سميث، و غيرهم من الاقتصاديين، لكنهم أعطوا الأولوية للجوانب المادية على حساب الإنسانية، و مهما كانت أهمية العمل عند الإنسان بالغة على مر الزمان³، فإن الدراسة المنظمة للعمل لم تبدأ فعلا إلا في العقود الأخيرة من القرن 19 و كان فريدريك تايلور أول رجل في التاريخ الإداري الذي اعتبر العمل مادة تستحق الدراسة⁴، ثم تتالت بعده الأبحاث الخاصة بموضوع العمل من طرف مجموعة من الباحثين و العلماء المختلفة توجهاتهم و تخصصاتهم(علم الاجتماع، علم النفس، الإدارة...الخ) و توصل كل واحد أو مجموعة إلى

¹ مليكة شارف خوجة ، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين، مذكرة ماجستير في علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، 2011، ص 34.

² بيتر دراكر، مرجع سبق ذكره، ص ص245، 246.

³ نفس المرجع ،ص 246.

⁴ نفس المرجع ، ص 246.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

افتراضات أو تصورات حول موضوع العمل، فمثلا أجريت دراسة على عينة عشوائية من سكان الو.م.أ حول أسباب دوافعهم للعمل فكانت إجاباتهم كالآتي¹:

- أنا أعمل من أجل الحصول على الأموال و الغذاء و الملابس و البيت و شراء منتجات أخرى.
 - أنا أعمل من أجل المكانة الاجتماعية و اعتراف الآخرين.
 - أنا أعمل لكي أكون منتميا الى جماعة.
 - أنا أعمل لكي أصل إلى القمة.
 - أنا أعمل لأنه يجب أن أعمل.
 - أنا أعمل من أجل الفهم و زيادة المعرفة.
 - أنا أعمل من أجل الأمان.
 - أنا أعمل لأنني أشعر بتحقيق شيء من أداء الوظيفة أداء ممتازا.
- و قد توصل مجموعة من الأخصائيين النفسيين أن دوافع الفرد للعمل يمكن حصرها في النقاط التالية:²
- العمل جزء ضروري و أساسي في حياة الفرد و هو نشاط مفروض و ليس مجرد استجابة لمنبهات مؤقتة أو لقاء مطالب الغريزة و فيه يستغل الإنسان أفضل شطر من قواه و من حياته.
 - إنه صلة قوية تربط الفرد بالمجتمع الذي يعيش فيه و يتحدد بمقتضاه مركزه الاجتماعي.
 - دلت الأبحاث أن ظروف العمل لا أثر لها في إخلاص العامل لعمله و معنوياته و غن كانت تؤثر فعلا في صحته و رفايته و راحته طالما وجد الدافع القوي للعمل.
 - يعتبر العمل مكسب للمال، فهو وسيلة لكسب ما يحتاجه الفرد من حاجات أساسية و ثانوية.
 - تعتبر البطالة دافع قوي للعمل لأن هذا الأخير في ذاته رابطة قوية تربط العامل بالحياة الاجتماعية. كما تظهر أهميته أيضا في كونه يلعب أدوارا مختلفة في الحياة الاقتصادية، سواء في مجال الإنتاج أو كمصدر للدخل إلى جانب مساهمته في تحقيق عملية التنمية الاقتصادية³.
- و عموما يعرف العمل على أنه: "وحدة متكاملة تشمل على عدد من الوظائف أو الأعمال أو المهام، مطلوب منها انجاز عمل كلي من بدايته حتى نهايته وفق مراحل تقسيمه لتحقيق هدفه، و ينفذ من خلال جهد أو نشاط عضلي و ذهني يقوم به فرد أو مجموعة أفراد في مكان معين و زمن محدد لتحقيق هدف

¹ محمد علي شهبوب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990، ص 19.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي و آخرون، وظائف المنظمة المعاصرة، دار الوارق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

³ لأكثر تفصيل، أنظر: مدحت الفريشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 17.

ما وفق تعليمات و قواعد محددة بشكل مسبق، و لقاء هذا النشاط أو الجهد يحصل من يؤديه على عائد مادي و معنوي في آن واحد¹.

كما يعرف كذلك بأنه: " تلك العلاقة بين المجهود البشري الناتج عن التفكير و قوة الفرد الجسدية بهدف تحقيق منفعة عامة من القيام بهذا العمل."²

ثانياً: العمل و الإسلام.

لقد اهتم الإسلام بالعمل و جعله بمنزلة العبادة، حيث ترجع أهميته أساساً في كونه الوسيلة الأولى للرزق و المصدر الأساسي للكسب، و لهذا حث عليه الإسلام و رغب الناس في السعي لطلب الرزق من خلاله، فبغير السعي و العمل لا يستطيع الإنسان الحصول على حاجاته التي تحفظ حياته و توفر له أسباب البقاء³.

و لقد ورد لفظ العمل في القرآن الكريم 360 مرة⁴ حيث قام أحد الباحثين بدراسة هذا الموضوع على النحو التالي⁵:

- العمل فعل أكثر من اسم: ورد لفظ العمل 275 مرة كفعل و 84 مرة كاسم.
- العمل حقيقة مستمرة أكثر من فعل انقضى: ورد 165 مرة بصيغة المضارع و 99 مرة بصيغة الماضي.

- العمل طبيعة و ليس أمراً: ورد بصيغة الأمر 11 مرة فقط.

و من بين الآيات القرآنية التي تدل على أن العمل مصدراً للكسب: قوله تعالى⁶:

" أَنْ إِعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَ قَدَّرْ فِي السَّرْرِ وَ إِعْمَلُوا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ . " (الآية: 11 من صورة سبأ.)

" فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ . " (الآية: 10 من سورة الجمعة.)

" وَ آيَةٌ مِنْهُمْ الْأَرْضَ الْمَيْتَةَ أَحْيَيْنَاهَا وَ أَخْرَجْنَا مِنْهَا حَبًّا فَمِنْهَا يَأْكُلُونَ " 33 " وَ جَعَلْنَا فِيهَا جَنَّاتٍ مِنْ

نَخِيلٍ وَ أَغْنَابٍ وَ فَجَّرْنَا فِيهَا مِنَ الْعُيُونِ " 34 " لِيَأْكُلُوا مِنْ ثَمَرِهِ وَ مَا عَمِلَتْهُ أَيْدِيهِمْ أَفَلَا يَشْكُرُونَ " 35 "

(الآيات 33، 34، 35 من سورة يس)

" وَ إِنْ جَادَلُوكَ فَقُلِ اللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَعْمَلُونَ . " (الآية 69 من سورة الحج).

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص 139.

² إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 248.

⁴ سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵ مصطفى عوفي، العولمة و أثرها على قضايا العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2005، ص 109

110.

⁶ القرآن الكريم.

" وَ الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَ لِقَاءِ الْآخِرَةِ حَبِطَتْ أَعْمَالُهُمْ هَلْ يُجْزَوْنَ إِلَّا مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. " (الآية 147 من سورة الأعراف).

" وَ الَّذِينَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَنُكَفِّرَنَّ عَنْهُمْ سَيِّئَاتِهِمْ وَ لَنَجْزِيَنَّهُمْ أَحْسَنَ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. " (الآية 7 من سورة العنكبوت)

المطلب الثاني: تعريف ضغوط العمل و أهمية دراستها على مستوى المنظمة:

لقد أصبح العمل في الوقت المعاصر مصدرا للضغوط فمتلما وفر للإنسان المزيد من الرفاهية و الأموال، فقد جلب له العديد من الضغوط و المتاعب و الهموم التي أصبحت منتشرة في كافة مجالات الحياة حتى أصبح يطلق على هذا العصر بعصر الضغوط.

أولاً: تعريف ضغوط العمل:

لقد اختلفت التعاريف التي قدمت لضغوط العمل، إذ لم يتفق الباحثون و الكتاب على إعطاء مفهوم موحد و دقيق و شامل لضغوط العمل و ذلك بحكم تنوع الأفكار و التصورات و الآراء و كذا اختلاف طريقة تناولهم و دراستهم للموضوع إضافة إلى تخصص كل واحد منهم، فمن مجمل هذه التعاريف سنورد فيما يلي أهمها:

1- **ضغوط العمل** هي: "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية و الجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط."¹

- ركز هذا التعريف الأول على اعتبار ضغط العمل مثير يصدر من بيئة العمل الداخلية ينتج بسبب تفاعل العامل مع بيئته التنظيمية و ينتج عنه عدة تغيرات تمس الفرد من خلال صحته النفسية، الجسدية السلوكية و كذا من خلال أدائه لعمله.

لقد أهمل هذا التعريف مصادر أخرى لضغوط العمل و التي سنتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد و المتمثلة في مكونات البيئة الخارجية و كذا طبيعة الفرد و ما يمتلكه من فروقات و خصائص مقارنة مع غيره.

2- **ضغوط العمل** هي: " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد و تنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة بيئة العمل نفسه أو الفرد نفسه."²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 283.
² اندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة احمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص 180.

- هذا التعريف الثاني أضاف العناصر السابقة الذكر التي لم ترد في التعريف الأول لكنه أهمل جانباً آخرًا وهو نتائج هذه الضغوط والتي قد تؤثر على أداء العامل بصفة خاصة و أداء المنظمة بصفة عامة بل حصرها فقط في النتائج النفسية أو الجسدية.
- 3- و تعرف الوكالة الأوروبية للأمن و الصحة في العمل **ضغط العمل** بأنه: "ليس مرضاً بحد ذاته و لكنه حالة تظهر على صحة و نفسية و سلوك و أداء العامل من جراء عدم التوافق بين المتطلبات أو القيود التي يفرضها عليه المحيط و الموارد المتاحة لديه".¹
- في التعريف الثالث نجد أنه أكثر شمولية من سابقه من خلال النتائج و لكنه يسوده بعض الغموض فيما يخص مصادر ضغوط العمل و التي أشار إليها بمصطلح القيود التي يفترضها عليه المحيط دون الإشارة إلى هذا الأخير هل هو داخلي أو خارجي.
- 4- **ضغوط العمل** هي: "حالة من التوتر الفسيولوجي و النفسي التي يحس بها الفرد من جراء تعرضه لمواقف غير معتادة في بيئة عمله، و لهذا فعلى المنظمات خلق توازن بين مناخ العمل المحفز للعمل من جهة و المقلل من هذه المواقف الضاغطة من جهة أخرى و التي في بعض الأحيان تسبب آثاراً سيكولوجية سلبية على نفسية العامل".²
- جاء التعريف الرابع مشابهاً تقريباً للتعريف الأول من حيث مصدر ضغوط العمل و الذي اعتبره: البيئة التنظيمية للعمل و أهمل المصدرين الآخرين، كما أهمل مدى تأثير سلوك العامل و أدائه بضغط العمل، و من جانب آخر أضاف هذا التعريف نوع نتائج ضغوط العمل أو طبيعتها و التي اعتبرها سلبية.
- 5- يعرف معجم الإدارة **ضغوط العمل** بأنها: "قوى خارجية أو عوامل بيئية سلبية تؤثر في الأفراد العاملين بسبب عدم قدرتهم على التواءم معها لأن ما يمتلكونه من مهارات و قدرات لا يتناسب مع متطلبات أعمالهم أو ظروف أعمالهم الجديدة، و يترتب عليها تغيرات داخلية تتمثل في الإجهاد أو تسبب خلافاً في الاتزان البدني و النفسي للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد".³
- ركز التعريف الخامس من جهة على مصادر ضغوط العمل و المتمثلة في البيئة الخارجية و الداخلية و كذا الخصائص الفردية لكل عامل (مهاراته و قدراته) و من جهة أخرى على آثار هذه الضغوط و لكن حصرها في الآثار الفردية فقط (الإجهاد، خلل في الاتزان الجسدي، تصرف غير معتاد) دون التعرض

¹ David Duchamp, Loris Givery, **la gestion des ressources humaines**, édition Nathan, Paris, France, 2010, p52

² Jean Pierre Helfer et autre, **Management, stratégie et organisation**, 6^{ème} édition, édition vuibert, Paris, France, 2006, p449.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 297.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

للآثار التنظيمية التي قد تمس المنظمة، اتفق هذا التعريف مع التعريف السابق من حيث طبيعة الضغوط و التي اعتبرها هو أيضا سلبية فقط.

6- **ضغوط العمل** هي: "حالة من الإجهاد النفسي و البدني التي تؤثر على سلوك الفرد الناتجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدرات الفرد و إمكاناته و هي: كل ما يتعرض له الفرد في عمله من منبهات و مثيرات ناتجة عن البيئة الخارجية أو الداخلية أو ناجمة عن الفرد نفسه تسبب له حالة من عدم القبول أو الرضا و التكيف مع عمله مما يؤثر على إنجاز الفرد و ميوله للعمل".¹

- في الأخير وضح لنا التعريف السادس أهم مصادر ضغوط العمل حيث قسمها إلى 3 أقسام: مصادر من البيئة الخارجية، مصادر من البيئة الداخلية، و الفرد نفسه و الذي قد يخلق لنفسه نوعا من الضغوط، هذا التعريف أشمل من سابقه في هذه النقطة و لكنه قصر في نقطة أخرى و هي نتائج هذه الضغوط حيث حصرها فقط في النتائج التي تؤثر على أداء العامل و أهمل جوانب أخرى كصحة الفرد و نفسيته و سلوكه و المنظمة.

فمن خلال كل التعاريف السابقة، يمكننا إعطاء التعريف التالي لضغوط العمل: **ضغوط العمل هي عبارة عن مؤثرات موجودة إما في البيئة الخارجية للمنظمة أو الداخلية أو يتميز بها العامل نفسه و التي تؤثر ايجابيا أو سلبيا على الفرد العامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى و بالتالي تترك آثارا واضحة على العامل من الناحية السلوكية، النفسية و البدنية و على المنظمة من الناحية التنظيمية أو الأداء الكلي لها.**

و يمكننا كذلك استخلاص مجموعة من الخصائص التي يتميز بها ضغط العمل و المتمثلة في:

- ليست كل الضغوط سلبية و إنما هناك ضغوط ايجابية.
- لا يمكن اعتبار الموقف مولدا للضغط إلا إذا كانت هذه المواقف متكررة و مستمرة الحدوث، فإذا كانت مؤقتة فلا يمكن اعتبار ذلك ضغطا.
- ضغوط العمل لها صفة العمومية و الشمولية، أي نجدها منتشرة في كافة أنواع المنظمات و يمكن أن يتعرض لها أي فرد يعمل في أي منظمة و أي وظيفة و في أي مستوى تنظيمي كان.
- ضغوط العمل ليست ثابتة أو ليست نفسها في جميع المنظمات و ذلك لاختلاف المتغيرات التنظيمية السائدة في كل منظمة و بالتالي فهي متغيرة حسب الظروف التي خلقت فيها، و حتى في المنظمة نفسها، فهي غير ثابتة و ذلك لتباين مصادرها.

¹ عياصرة معن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

- ضغوط العمل لا يمكن التحكم فيها إجمالاً لتنوعها في المنظمة و تشابك مصادرها.
- ضغوط العمل هي حتمية العصر و حتمية لكل منظمة فلا تخلو واحدة من منظمات العصر على هذا المصطلح.

ثالثاً: أهمية دراسة ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

لقد استحوذ موضوع ضغوط العمل اهتمام العديد من دول العالم خاصة في الدول المتطورة و ذلك بسبب ما تتركه هذه الأخيرة من خسائر مادية و معنوية تمس العاملين من جهة و المنظمة من جهة أخرى فمثلاً¹: في كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوي التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى أكثر من 70 ٪ سنة 1980، و في الو.م.أ فإن الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل تكلف الصناعة 132 مليون يوم مفقود سنوياً، و كذا 10/4 من العاملين في الو.م.أ يعتبرون عملهم مصدراً للضغوط و أن 70 ٪ من حالات التغيب ترجع للأضرار الناتجة عن الضغوط²، و عموماً يمكن إرجاع سبب أو أهمية دراسة الضغوط على مستوى المنظمة أخرى إلى³:

- تحمل المنظمة المعاصرة مسؤولية اجتماعية كبيرة، توجب عليها التعامل مع العاملين فيها بطرق إنسانية و رعايتهم كثروة بشرية لا يمكن أن يتم العمل إلا بها.
- إدراك الإدارة الحديثة أن لها مصلحة للاهتمام بالعامل و كذا بصحته، ذلك لأن الإنتاجية محصلة لصحة العامل الجسدية و النفسية.
- إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة النقاط التالية⁴:
- حماية متخذ القرار و من ثمة المنظمة من اتخاذ قرار خاطئ الناتج عن ردود أفعال عصبية لمواقف صعبة واجهت متخذ القرار و بالتالي:
- حماية المنفذين من عشوائية القرار و ارتجالية السياسات و القرارات الازدواجية الناجمة عن قصور الرؤية أمام متخذ القرار نتيجة الضغوط المحيطة به.
- توفير ظروف مناسبة و جو صحي مناسب في بيئة العمل بالشكل الذي يجعل لكل مدير جو عمل ملائم يمكنه من اتخاذ قرارات و ممارسة سلطات بشكل أفضل.
- إزكاء روح التعاون و سيادة روح الفريق بين الرؤساء و المرؤوسين و زيادة التفهم والمشاركة الايجابية

¹ روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 287.

⁴ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 324-325.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

- و البناءة بما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين و إحساسهم بالمشاركة الفعالة في صنع حاضرهم و مستقبلهم الوظيفي.
- تنمية مهارات التوافق السريع و التعامل الفعال مع الضغوط الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار و بالتالي تنمية مهارات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة في ظل سيادة جو من الضغوط على متخذ القرار في المنظمة.
- تعتبر ضغوط العمل مؤشرا حقيقيا لتفسير سلوك العاملين سواء كان سلبيا أو ايجابيا و هذا من خلال:
- تمكين المنظمة من تحسين أداء عاملها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة و الفعالة للمتابعة و الإشراف و التوجيه للتعرف على نقاط القوة و الضعف في الأداء.
- العمل على التزود بالمعلومات التي من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمنظمة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين مثل: ضعف التجهيز، عدم ملاءمة المناخ التنظيمي، قلة المعلومات لأداء المهام،... الخ
- على الرغم من الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية لضغوط العمل من طرف الباحثين، إلا أن نتائجها ليست بالضرورة سلبية، فقد تفيد في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالعاملين و كذا التأثير على سلوكهم و مستوى تفاعلهم و إحساسهم بالمنظمة التي يعملون فيها، و قد تدفع بالفرد نحو الانجاز و التفوق و تكون حافزا له لتحقيق أهدافه و رغباته.
- مساعدة إدارة المنظمة على الارتقاء بأداء موظفيها و ذلك من خلال توظيفها لخبرات و قدرات العاملين حسب متطلبات العمل، و الكشف عن إمكانات و قدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة و الصعبة التنفيذ.
- إعطاءها أبعادا جديدة لسياسة التطوير الإداري و المهني في بيئة العمل يوضح فيها اعتبار ظروف العاملين الاجتماعية و النفسية.
- زيادة حماس العاملين للعمل و تحملهم للمهام و المسؤوليات الموكلة إليهم مما يساهم في الأداء الفعال الذي يطابق معايير الجودة و المواصفات التي يتطلبها العمل في المنظمة.

المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل:

تتنوع و تتعدد أشكال ضغوط العمل في المنظمة و لكل منها خصائصها و مواصفاتها و لكل منها طرق التعامل و التعايش معها، و يصنف الكتاب و الباحثين هذه الضغوط وفق عدة معايير يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: ضغوط العمل وفق معيار النفع و الضرر أو معيار الطبيعة أو وفق نتائجها : ينحصر هذا النوع في قسمين: ضغوط عمل ايجابية و ضغوط عمل سلبية.

1- ضغوط العمل الايجابية : يطلق عليها أيضا اسم الضغوط البناءة¹ أو الضغوط الجيدة²: و هي الضغوط النافعة و المفيدة سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل فيها، فهي إذن لازمة تتطلبها طبيعة العمل و تكون بمثابة دافعا أو حافزا يحتاج إليه العامل لبيدل المزيد من الجهد و الطاقة في العمل و يزيد حماسه في ذلك، و من بين أهم المؤشرات التي تدل على ايجابية ضغوط العمل³: ارتفاع حجم النشاط و قوته، زيادة الدوافع، القدرة على إدراك و تحليل المشاكل، التفاؤل نحو المستقبل، زيادة القدرة على التذكر و التركيز و الاسترجاع، تعلم الهدوء و عدم الانفعال تحت الضغوط.

فالنقاط السابقة تؤدي إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى العاملين من الناحية الكمية و النوعية معا⁴.

2- ضغوط العمل السلبية: يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع ضغوط العمل انتشارا في المنظمات المعاصرة و أشدها ضررا ، ذلك لما تتركه من نتائج على العامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى، حيث تعرف بأنها: عبارة عن قليل أو كثير من الاستثارة التي ينتج عنها أذى أو ضرر على عقل أو جسم الفرد⁵، يطلق عليها أيضا اسم الضغوط الهدامة⁶ أو الضغوط السيئة⁷ و هي عكس سابقتها، حيث تترك آثارا سلبية واضحة المعالم و بالتالي فهي غير مرغوب فيها و غير مفضلة سواء بالنسبة للمدير أو للعامل في مختلف المستويات التنظيمية و تتولد عنها الكثير من المؤشرات مثل فقدان الرغبة في العمل، الإحساس بالإحباط و اليأس و القلق و التشاؤم، انخفاض مستويات الأداء الناتجة من انخفاض الروح المعنوية و اللامبالاة في العمل، إضافة إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية في العمل مثل الغياب، التأخر عن العمل... الخ

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 596.

² Alain Michel Chawel, Au delà de la certification, édition d'organisation, Paris, France, 2002, p134.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 320.

⁴ فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص 307.

⁵ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 321.

⁶ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 596

⁷ Alain Michel Chawel, opt cit, même page.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

و يستطيع المدير أن يدرك مؤشرات الضغوط السلبية و يتعرف على مدى تأثيرها على العاملين و بالتالي يساعدهم على كيفية التعامل معها أو التخفيف منها¹.

ثانياً: ضغوط العمل وفق معيار الشدة: أو الاستمرارية : و يمكن تقسيمها إلى 3 أقسام: ضغوط عمل بسيطة، متوسطة و شديدة.

1- ضغوط العمل البسيطة : هي التي لا تستغرق وقتاً طويلاً لشعور الفرد بها (من ثوان إلى ساعات) فهي ضغوط تحدث نتيجة المضايقات الصادرة من بعض الأشخاص أو تتصل بالمواقف اللحظية اليومية التي تحدث في المنظمة أو من بعض الأحداث القليلة الأهمية في الحياة و تكون آثارها قليلة الخطورة من أمثلتها : الصراعات التي تحدث بين العاملين في إطار العمل اليومي.

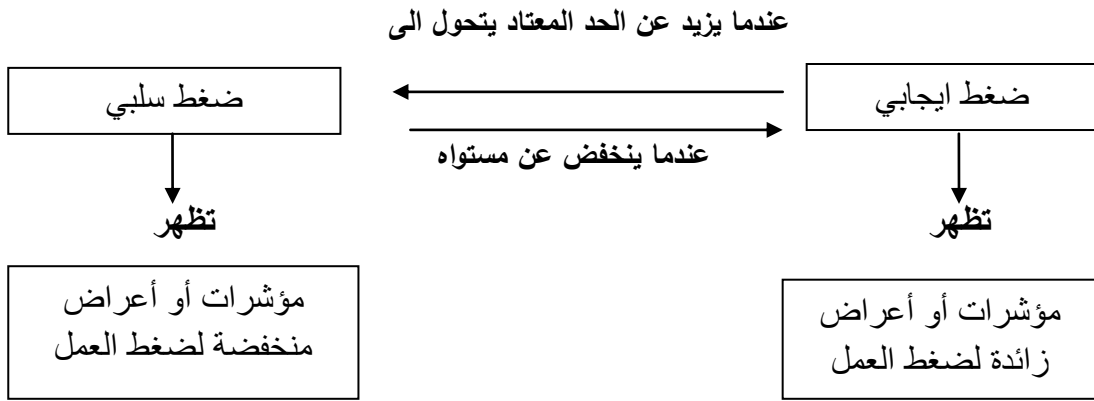
2- ضغوط العمل المتوسطة : تستغرق وقتاً أطول مقارنة بالأولى (من ساعات إلى أيام) و قد تحدث نتيجة: إضافة ساعات عمل تفوق الساعات القانونية، الآلام الصادرة من بعض الأمراض و التي تترك آثاراً واضحة على عمل الفرد، فهي إذن ضغوطاً متقطعة و غير مستمرة لمدة طويلة جداً.

3- ضغوط عمل شديدة: تستمر عادة من أسابيع إلى أشهر أو سنوات و تحدث نتيجة المشاكل العائلية مثلاً: وفاة شخص عزيز أو مرضه، النقل من مكان العمل المعتاد إلى مكان آخر بعيد عن مقر السكن أو غير ملائم، إيقاف الفرد عن العمل (إحالته عن الوظيفة أو المنظمة) تترك آثارها (خاصة السلبية) واضحة سواء على الفرد أو المنظمة.

و يمكن الربط بين أنواع ضغوط العمل السابقة: من حيث الطبيعة من جهة و من حيث الشدة من جهة أخرى، فالمعروف انه كلما كانت ضغوط العمل متوسطة أو معتدلة كانت مناسبة و ملائمة للعمل، أما إذا انحرفت أو ابتعدت عن هذا المستوى (انخفضت أو ارتفعت) فسوف تتحول إلى ضغوط عمل سلبية، و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 321.

شكل رقم (11): العلاقة بين ضغوط العمل من حيث الطبيعة و الشدة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على : طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و

الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 598.

ثالثا: ضغوط العمل وفقا لمعيار طبيعة المصدر:

حيث قسمها معظم الباحثين و الكتاب إلى : (سيتم شرح كل نوع أو مصدر على حدى في الأجزاء اللاحقة من البحث):

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

2- ضغوط العمل التي يكون مصدرها **الفرد العامل نفسه**: و ما يمتلكه من مهارات و قدرات لأداء المهام و كذا نمط أو طبيعة شخصيته تجاه العمل و تحمل الضغوط.

3- ضغوط العمل التي يكون مصدرها **البيئة الداخلية** للمنظمة: و ما تتميز به من متغيرات تنظيمية سائدة فيها و تأثيرها على أداء العامل.

4- ضغوط العمل التي يكون مصدرها **الوظيفة نفسها**: و التي تختلف فيها نسبة الشعور بالضغوط و هذا بحسب طبيعتها ، صعوبتها أو سهولتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، مدى توفر المعلومات للقيام بها، مدى تداخلها مع الوظائف الأخرى،... الخ.

رابعا: ضغوط العمل وفقا لمعيار النطاق:

بموجب هذا المعيار يتشكل لنا نوعين من ضغوط العمل: الأول يشكل لنا ضغط عمل ذو نطاق ضيق أو محدود، حيث يشمل فئة من الوظائف و بالتالي يمس العاملين فيها فقط، و قد ينتقل هذا الضغط إلى

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

نطاق أوسع ليشمل فئات و مجالات عديدة في العمل داخل المنظمة، و هنا يزداد عدد الأفراد الذين يتعرضون لمثل هذه الضغوط و بالتالي تزداد آثارها سواء عليهم أو على أدائهم.

المطلب الرابع: عناصر ضغوط العمل و مراحل نشوئها:

لقد أكد العديد من الباحثين و علماء السلوك التنظيمي على وجود 3 عناصر و كذا 3 مراحل رئيسية لضغوط العمل في المنظمة.

أولاً: عناصر ضغوط العمل:

تتمثل هذه العناصر في:¹ المثير، الاستجابة و التفاعل بين المثير و الاستجابة.

- 1 - **المثير** : يتمثل في المؤثرات أو العناصر أو المواقف التي تؤدي بشعور الفرد بضغوط عمل، فقد تكون هذه المثيرات ناشئة من العامل نفسه أو البيئة الداخلية أو الخارجية لها (سيتم شرحها بالتفصيل)
- 2 - **الاستجابة** : نعني بها ردود أفعال العامل تجاه تعرضه لضغوط العمل فقد تكون سلوكية، فسيولوجية (جسدية) أو نفسية (سيتم شرحها بالتفصيل أيضاً).
- 3 - **التفاعل بين المثير و الاستجابة**: هو العنصر الذي يحدث التفاعل بين العنصرين السابقين.

ثانياً : فكرة تحديد مراحل ضغوط العمل:

يعد هانز سيللي من أشهر الباحثين الذين اشتهر اسمهم بموضوع الضغوط، و من أوائل من اهتموا بتحديد مراحل نشوء ضغوط العمل في المنظمة أو كما يسميها البعض: دورة حياة ضغوط العمل، إذ يرجع الفضل لهذا الطبيب و الباحث في تحديد المراحل التي يمر بها الضغط و التي تم التعرف عليها من خلال تجاربه العلمية التي كان يجريها على الحيوانات (الفئران) و التي كانت تهتم بملاحظة مدى استجابة هذه الحيوانات للضغط، أو بلغة أخرى متابعة ردود أفعال هذه الكائنات الحية عند حقنها بأنسجة غددية غير معقمة و التي كانت تتمثل في ظهور قرحة في الجهاز الهضمي و تضخم في الغدة الأدرنالية و في تجارب لاحقة وجد أن هذه الأعراض تظهر مع مصادر ضغط أخرى مثل الحرارة، البرد، الحقن بالأنسولين، و غيرها من المؤثرات، فهذه الأعراض سماها " مجموعة الأعراض الحيوية للضغط"² أو "التكيف العام المتزامن" فقد اعتبر سيللي هذا النظام عاماً لأن مسببات الضغط تؤثر على العديد من أعضاء الجسم، أما التكيف فيشير إلى تنمية دفاعات بغرض

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 514. و كذا أندرودي سيزلاقي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² عبد المجيد واحدي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

مساعدة الجسم لتحقيق التعامل أو التكيف مع مسببات الضغط و أخيرا مفهوم التزامن يدل على أن مكونات رد الفعل الفردية تحدث إلى حد ما معا أو في وقت واحد، هذه الأعراض التكيفية للضغط قسمها سيلبي إلى 3 مراحل.

ثالثا: مراحل ضغوط العمل:

اعتمد علماء السلوك التنظيمي لتفسير دورة حياة ضغوط العمل في المنظمة على نفس المراحل التي اجتهد هانز سيلبي في اكتشافها و التي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): مراحل ضغوط العمل:

المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)
مستوى طبيعي للمقاومة		
حركة المنبه (الجرس)	المقاومة	إنهاك (تعب)
يبدأ الجسم بالتغير في أول كشف للعوامل الضاغطة، و كذلك تقل المقاومة	يزداد ظهور العوامل غير أن المقاومة تزداد أكثر من المعدل	بعد فترة من المقاومة يبدأ الجسم في الإحساس بالإنهاك فتقل طاقة المقاومة

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 283، أيضا: ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 134.

1 المرحلة الأولى: مرحلة التنبيه بالخطر (الإنذار) أو الإحساس بوجود الخطر:

و يطلق على هذه المرحلة كذلك مرحلة الإنذار المبكر¹، و التي تبدأ بتعرض العامل لمثير قد يكون داخلي (تفاعلات جسمية و نفسية) أو خارجي (بيئة العمل) فهذه المرحلة تمثل رد فعل أول تجاه ضغوط العمل، حيث عرفها سيلبي بأنها المرحلة التي فيها يدرك الفرد التهديد الذي يواجهه عن طريق الحواس التي تنقل منها إشارات عصبية إلى الدماغ (الغدة النخامية) و هذا بدوره يرسل رسائل عصبية و كيميائية

¹ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 44

الفصل الأول: ماهية ضغوط العمل

لأجهزة معينة في الجسم فيفرز هرمون الأدرينالين، فتحدث تغيرات جسدية مثل: زيادة التنفس، توتر الأعصاب و شد العضلات و غيرها، وكذا تغيرات نفسية، و تغيرات سلوكية في العمل مثل: سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث و الأخطاء في العمل، الحساسية للنقد. فكلما زادت شدة الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق و الإرهاق و الاكتئاب مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط و هنا تبدأ المرحلة الثانية.

2 المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة:

حيث ينتقل فيها الجسم من المقاومة العامة إلى أعضاء حيوية معينة تكون قادرة على مهاجمة أو التصدي لمصدر الضغط و بالتالي تظهر آليات دفاعية مختلفة كمحاولة تعرف الفرد على مصادر الضغوط لمهاجمتها و القضاء عليها أو يحاول إنكار وجود مصادر للضغوط و تجاهلها و محاولة نسيانها، فإذا نجح في ذلك فإن المظاهر المصاحبة للضغط و التي سبق ذكرها في المرحلة الأولى (القلق، الاكتئاب،... الخ) تتلاشى، أما إذا فشل في ذلك فهنا تزداد الأمور تعقيدا لنصل إلى المرحلة الثالثة.

3 المرحلة الثالثة: مرحلة الإنهاك و الإرهاق أو التعب:

تظهر هذه المرحلة مع استمرار التهديد أو الموقف الضاغط لمدة طويلة و استنفاد الأعضاء الحيوية قواها و طاقتها، و هنا تظهر العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط مثل: أمراض القلب، ارتفاع ضغط الدم، الصداع المستمر، الاكتئاب، الإجهاد و غيرها من الأضرار التي تمثل تهديدات مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد و المنظمة ، صف إلى بعض المظاهر السلوكية التي تكون كنتيجة لاستمرار الضغط و التي من بينها : الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الأداء أو حتى التفكير في ترك الوظيفة.

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم موجز لمضامين النظريات أو المدارس الإدارية المختلفة و افتراضاتها حول الإنسان(العامل) بصفة عامة و طبيعة سلوكه التنظيمي بصفة خاصة و المتغيرات التي تؤثر عليه لانجاز مهامه في المنظمة بصفة خاصة و استنتجنا من خلالها مختلف وجهات النظر التي كانت تتصور كيفية التعامل مع هذا الإنسان من أجل ضمان نجاح العملية الإنتاجية خاصة ، و مهما اختلفت في تصوراتها فمازال البحث ساري حول كل ما يتعلق بالعنصر البشري الذي يعتبر أهم مورد في العملية الإنتاجية و بالخصوص ما يتعلق بسلوكه التنظيمي، فكثير من الكتاب و مفكري الإدارة المعاصرة أصبحوا يولوا اهتماما أكثر من ذي قبل على تحقيق كل ما هو مرضي و محفز للعمل و محاولة دراسة أو تفهم أهم المشاكل التي تحول دون ذلك و لعل أهمها المشاكل المرتبطة ببيكولوجية العامل و التي من أهمها، ضغوط العمل هذا المصطلح الذي برز كثيرا في الدراسات الحديثة سواء المتعلقة بعلم النفس، السلوك التنظيمي، إدارة الأعمال،... الخ لما له من أهمية سواء في التأثير على العامل أو المنظمة إذ صمموا لهذا الغرض مجموعة من النماذج التصويرية فسروها كل بوجهة نظره فبعضهم اشتبهوا في طريقة تفسيرهم و البعض الآخر اختلفوا في تفسير و تحليل ضغوط العمل على مستوى المنظمة، و يرجع هذا الاختلاف إلى التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل و كذا تباين تخصص كل واحد منهم، لكن مجملها مكملة لبعضها البعض، فحسب النماذج التي وضعها كل باحث لضغوط العمل، يظهر لنا أن معظمها ركزت على أسباب و نتائج هذه الضغوط سواء على العامل أو المنظمة و التي سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

كيفية إدارة ضغوط العمل في

المنظمة

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

تمهيد:

عندما يعمل الأفراد ، فإن معظمهم يتعرضون لضغوط تتنوع مصادرها أو مسبباتها و تترك آثارا أو نتائج واضحة في عدة مجالات أو مستويات، و لا بد من الإشارة أن حالات أو نتائج ضغوط العمل لا تظهر فجأة و إنما تتطور تدريجيا و تنعكس على سلوكهم و خاصة على من لهم سلطة عليا في إدارة المنظمة(المدراء)، و لهذا يقوم هؤلاء بملاحظتها و تقدير نتائجها و حسن التعامل معها لأن_ و كما قلنا سابقا- ليست كل الضغوط التي يتعرض إليها العاملون سلبية و إنما هناك ضغوط ايجابية، من هذا المنطلق تنشأ فكرة أو مفهوم إدارة ضغوط العمل و ليس القضاء عليها كليا و لأن و كما قال الأب الروحي للضغوط هانز سيلبي: " الضغوط هي الحياة و القضاء عليها يعني الموت.".

نتطرق في هذا الفصل إلى شرح أهم مصادر أو مسببات ضغوط العمل في المنظمة في المبحث الأول، ثم نتناول في المبحث الثاني: نتائج و آثار هذه الضغوط لنخلص في المبحث الثالث و الأخير إلى أهم السبل أو الطرق الواجب إتباعها في المنظمات من أجل إدارة ضغوط العمل بها.

المبحث الأول: مصادر ضغوط العمل:

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

تتنوع مصادر أو مسببات ضغوط العمل في المنظمة، حيث تباينت آراء الباحثين* في معرفتها و تحديدها بدقة. فهناك من قسم مصادر ضغوط العمل إلى قسمين و هناك من جعلها 4 أقسام ؛ و هناك من صنفها في ثلاث مجموعات، وهناك من أضاف مجموعة أخرى للتقسيمات السابقة و هي المسببات أو المصادر الخارجة عن نطاق المنظمة و نطاق العاملين بها و هي ما تسببه البيئة الخارجية من ضغوط.

المطلب الأول: المصادر التنظيمية لضغوط العمل

تعتبر المصادر التنظيمية لضغوط العمل على كل مثير داخلي أو ناتج من البيئة الداخلية للمنظمة و التي سنوجزها في النقاط التالية:

أولاً: عناصر المناخ التنظيمي:

يعتبر مصطلح المناخ التنظيمي من المصطلحات التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، ففي البداية استخدم بدلاً منه مصطلح المناخ المؤسسي؛ و ينبغي التفرقة بين كل من : المناخ التنظيمي ، المناخ الإداري و المناخ الأخلاقي، فالثاني يعني طبيعة العلاقات السائدة بين مختلف المستويات الإدارية، أما الثالث فيعني المرآة العاكسة لخفايا العمل و السلوكيات داخل المنظمة خاصة الجوانب الضمنية غير الملموسة بها¹.

لقد أصبح المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة من أولوية المدراء و المسؤولين سواء من أجل تلبية حاجات العاملين أو حاجات المنظمة لضمان استمرارها².

إن المناخ التنظيمي هو: " مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي و الحاجات الخاصة بالعاملين: نمط الاتصال التنظيمي، نمط الإشراف السائد، و غيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدارتها من قبل أعضاء التنظيم مما يؤثر على سلوكهم." ³

* من الباحثين و الكتاب من قسم مصادر ضغوط العمل إلى: مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم و مجموعة العوامل المتعلقة بأمور أخرى في حياة الفرد في هذا الخصوص أنظر: روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص257. و هناك من قسمها إلى: الخصائص الوظيفية، طبيعة الدور، العلاقات الشخصية و خصائص بيئة العمل في هذا الخصوص أنظر: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و

التطبيق، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2005، ص46. وهناك من قسمها إلى: المسببات الخاصة بالعمل وظروف المنظمة، المسببات الخاصة بشخصية الفرد العامل و المسببات الخاصة بالعلاقات العائلية و الاجتماعية في هذا الخصوص أنظر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص286. و هناك من أضاف أن مسببات ضغوط العمل هي ما تنتجها البيئة الخارجية من ضغوط في هذا الخصوص أنظر: ¹نعمة عباس الخفاجي نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن 2009 ، ص 60

²Jean Luc Charron, opt cit, P 235.

³ نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، مجلة جامعة عبد العزيز، المجلد 19، العدد 2، 2005، ص 11.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

كما يعرف كذلك بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر فيهم و اتجاهاتهم و إدراكاتهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي¹.

و للمناخ التنظيمي عدة أنماط فقد يكون²: انفتاحيا يشعر العاملين فيه بإشباع حاجاتهم، حيث تسوده روح المشاركة و العمل الفريقي و ينعم فيه العاملون بدرجة عالية من الرضا، و قد يكون استقلاليا يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال لدى العاملين في ممارسة واجباتهم، و قد يكون مناخا تسيطر فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة و التخطيط المحكم و الإشراف الدقيق و الرسمية كلها سمات هذا النمط، كما قد يكون مناخا أبويا لا تتاح فيه للعاملين فرصة المشاركة واتخاذ القرارات و استغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، و يتم التعامل مع العاملين بأنهم غير ناضجين ، و أخيرا قد يكون منغلقا انكفائيا يتميز بدرجة عالية من اللامبالاة و انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما يسبب لهم نوعا من الضغوط.

فالمناخ التنظيمي و نمطه له تأثير قوي على العاملين، فالإنتاجية و مستوى الأداء و أخلاقيات العمل و الصحة البدنية و النفسية تكون في أفضل حالاتها في المناخ التنظيمي الملائم، أما إذا لم يكن كذلك فان طاقة العاملين تضعف كلها في الشكاوي و تضييع الوقت و تنتشر الأعراض الناتجة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل³. و في هذا المضمون، تشير بعض الدراسات أن عناصر المناخ التنظيمي من المصادر المباشرة لضغط العمل، و تختلف تصنيفات هذه العناصر - أو ما يسميها البعض: أبعاد المناخ التنظيمي- و البعض الآخر يسميها العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي⁴، فمنهم من صنفها في 6 عناصر: نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا و الحوافز، و هناك من صنفها كالاتي: متطلبات الأداء الوظيفي للعمل، التدريب، أساليب الإدارة في التعامل مع العاملين، أنماط السلطة الإدارية، المرونة في التنظيم و قدرته على التأقلم مع البيئة الخارجية، أساليب التحفيز، الاستقرار و الأمن الوظيفي.⁵ و فيما يلي يمكننا عرض لأهم مكونات أو عناصر المناخ التنظيمي و التي تراها الباحثة أنها الأكثر أهمية في التأثير على العاملين من حيث علاقتها مع ضغوط العمل و هي كالاتي:

¹ زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن 2006، ص 122.

² نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 12

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 343

⁴ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص ص 22، 24.

⁵ الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل بالمؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، كلية

الدراسات الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص ص 78، 80 بتصرف.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

1- **قصور الهيكل التنظيمي:** يشير الهيكل التنظيمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية و العلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، فهو نظام المهام و انسياب الأعمال و علاقات السلطة و قنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص و المجموعات في المنظمة بعضها ببعض¹.

و يعرف كذلك بأنه²: "ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات

و الوحدات الفردية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية و طبيعة العلاقة بين أقسامها، و طبيعة المسؤوليات و الصلاحيات لكل منها فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. و يتكون الهيكل التنظيمي من تقسيمات داخلية و آليات تنسيق مختلفة تهدف إلى ضمان السيطرة و الرقابة على ما يجري داخل المنظمة و ضمان التعاون بين الوحدات المختلفة و العاملين فيها فهو الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف و تحديد العلاقات التنظيمية و توضيح خطوط الاتصال و تحديد دور الأفراد و طبيعة و نطاق أعمالهم و المراكز الوظيفية لهم و العلاقات المختلفة بينهم و فرص التقدم الوظيفي المتاحة لهم و مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين³.

و يعد الهيكل التنظيمي أحد مصادر ضغوط العمل، حيث الدرجة العالية من الرسمية و مركزية اتخاذ القرارات و تعدد المستويات التنظيمية و ضعف قنوات الاتصال و درجة عالية من تقسيم الأعمال و عدم وضوح حدود الصلاحيات كلها تؤثر في نفسية العامل و إنتاجيته و تسبب له ضغوط العمل⁴.

2- أوتوقراطية القيادة و الإشراف:

تعرف القيادة على أنها: "العملية التي يمارس من خلالها القائد التأثير في الجماعة و دفعها بشكل أو بآخر نحو بلوغ الأهداف المعلنة"⁵، و هناك عدة أنماط للقيادة⁶: فقد تكون اجتماعية تركز أساسا على على العاملين من خلال مشاركتهم في حل المشكلات و العمل معهم كفريق و الحرص على الحصول على رضاهم في العمل، و قد تكون قيادة أوتوقراطية تهتم أساسا بالعمل و الإنتاج على حساب العاملين و هذا من خلال الأوامر و التعليمات و الرقابة الشديدة، فهذا النمط ينظر للعامل على أنه أداة لتحقيق

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص 158 .
² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 192
³ محمد قاسم الفريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 143.
⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، سياسات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 125 .
⁵ مزرع شعبان العاني، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 86
⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 501.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

الأهداف المرجوة، وقد تكون ديمقراطية تهتم بالعمل و العاملين في نفس الوقت، و قد تكون مهمة، وهذا النمط قليل الانتشار في المنظمات لأنه من النادر وجود منظمة تهمل كل من عاملها و مستويات الأداء خاصة مع زيادة المنافسة فيما بين المنظمات.

يعتبر نمط القيادة و الإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد درجة ضغوط العمل الناتجة من مبادرة أو عدم مبادرة العاملين و مساهمتهم في التعامل مع المشكلات الإدارية، أيضا هناك بعض المرؤوسين يرفضون ممارسة نفوذ رئيسهم و سلطته عليهم، أو حين يشعرون بالعجز و عدم قدرتهم على التأثير في الظروف المحيطة بهم لوجود شخص آخر (المدير) و الذي لديه السلطة في تحديد سلوكياتهم و تصرفاتهم، هذا ما قد يولد لديهم ضغوطا شديدة.

و يمكن للقائد الإداري أن يعتمد على المبادئ التالية من أجل تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة¹: تنمية روح الصداقة في العمل، مساعدة المرؤوسين ، تركيزه على نقاط القوة لديهم و العمل على علاج نقاط الضعف لديهم و أخيرا العدالة في التعامل معهم.

أما النقاط التالية فتتمثل في بعض الممارسات التي يمارسها القائد و التي تزيد من ضغوط العمل لدى العاملين²: ملء جو المنظمة بالسياسات، وضع قوانين و قواعد كثيرة غير ضرورية على العاملين إتباعها، ممارسة إشراف و توجيه غير مناسب، تحديد اجتماعات غير مفيدة، معاملة العاملين بشكل غير عادل، تقديم نقدا بدلا من التعليقات البناءة، التركيز على السلبيات و إغفال الأداء الجيد.

3- عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

يشكل عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية مصدرا من مصادر ضغوط العمل³، فإذا لم يتفاعل العامل في عملية صنع القرار من خلال أفكاره وآرائه و معلوماته، يؤدي به ذلك إلى الشعور بضغوط عمل و انخفاض الرضا الوظيفي لديه⁴؛ و ليس هذا فقط بل يتولد لديه نوعا من الإحباط و انخفاض مستويات الأداء و ضعف العلاقة بينه و بين رئيسه⁵ الذي أبعدته عن عملية المشاركة في

¹ محسن على الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2005، ص103 .

² محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 112، أيضا: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات، مرجع سبق ذكره، ص383.

³ مريزق عدمان، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل، دراسة ميدانية في المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد40، 2009، متوفر على الموقع www.ulum.nl.

⁴ محسن علي الكتيبي، مرجع سبق ذكره، ص219.

⁵ سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية و علاقتها بالأداء و الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر، ص23.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

صنع و اتخاذ القرارات التي تخص منظمته مما يزيد من شعوره بأنه مهمل و لا قيمة له سوى العمل كآلة خاصة إذا كان للعامل مهارة و خبرة عالية و لديه رغبة و قدرة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار الذي يهتم وظيفته.

كما أن نقص المعلومات الضرورية و اللازمة لاتخاذ القرارات أو الاستعجال أو البدء في عملية اتخاذ القرارات أو نقص المهارات الضرورية و المخاطرة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب تعد كلها مصدرا من مصادر ضغوط العمل¹.

4- ضعف نظام الحوافز و الأجور:

تعرف الحوافز على أنها عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، فهي تمثل العوائد التي من خلالها يتم استثارة الدوافع و تحريكها و تنقسم إلى معنوية و مادية: ² تمثل المادية منها الحصة الكبرى، ذلك لقدرتها على إشباع الحاجات أو الدوافع الأساسية لدى العامل ومن صورها: الأجر و الذي يمثل جميع أشكال التعويضات المادية و الخدمات التي يحصل عليها العامل من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل و استعماله لكافة طاقاته و إمكاناته و القيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة.³

توزع الأجور وفق نظام مصمم بدقة يتم إعدادها انطلاقا من معايير و طرق من ذوي الاختصاص، لكن في بعض الأحيان قد يسبب هذا النظام شعور العامل بضغوط عمل خاصة إذا لم تكن هناك عدالة في التوزيع، فأحيانا عدم وجود ارتباط بين مستوى أداء العامل و الحوافز و الأجور و المكافآت التي يحصل عليها يقلل رغبته في العمل بمستويات مرتفعة في حال قبول الرئيس مستوى أداء منخفض، و بالتالي يشعر ذوي الأداء المرتفع بأنهم قد استغلوا، هذا ما يحسسهم بالإحباط و الضغوط و عدم وجود دوافع للعمل، و هذا ما قد يترتب عنه كذلك الغياب و ترك العمل ويجعل العامل دائم التفكير في كيفية إشباع حاجاته و حاجات أسرته من أجر لا يكفيه مما يؤدي إلى التأثير السلبي على صحته النفسية.

5- غياب العدالة في تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية و كذلك

¹ ابراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، 2005، ص 283

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 107.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيراً على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.¹

و لتقييم الأداء عدة فوائد: فهو يساعد العامل على الترقية إلى المناصب العليا و إعادة تدريبه في بعض الحالات و بذل أقصى الجهود من أجل بناء منظمة قوية و أكثر فعالية و معرفة نقاط الضعف و القوة لدى العامل.²

فهذا الإجراء يجعل الرؤساء يتابعون و يراقبون باستمرار كل ما يجري داخل المنظمة من أداء، سلوكيات... الخ معتمدين في ذلك على عدة معايير و طرق و أساليب، فإذا كانت هذه الأخيرة غير عادلة و غير واضحة (عدم إبلاغ العاملين بالمعايير المعتمدة لتقييم أدائهم) فهذا ينجر عنه شعور العاملين بضغوط العمل و إحباط في روحهم المعنوية خاصة إذا أحسوا أن جهودهم و طاقتهم في انجاز العمل غير معترف بها من قبل الإدارة كما يتناقض حماس و تحفيز العامل لانجاز مستويات مرتفعة من الأداء مادام تقييمه بالموازاة مع العامل ذو الأداء المنخفض يكون نفسه.

6 - عقبات التطور المهني أو المسار الوظيفي:

و الذي نقصد به الطريق الذي يسلكه العامل في مختلف المستويات الوظيفية إما صاعداً أو نازلاً أو منتقلاً في نفس المستوى الوظيفي من خلال 3 مراحل أساسية، فقد تنشأ ضغوط العمل أثناء هذه التغيرات أو التقلبات تختلف شدتها و مستوياتها حسب المراحل المهنية التي يمر بها العامل أثناء عمله في المنظمة³، و من أهم النقاط التي تسبب أو تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط هي:

- الخوف من الفشل في العمل الجديد إذا كان العامل في بداية حياته المهنية أين يتخوف من إمكانية إتمام العمل بأحسن وجه أم لا و كذا توفر المهارات و القدرات اللازمة لذلك، أو إذا تم نقل العامل إلى مستوى تنظيمي آخر خاصة إذا كان هذا الانتقال أو التغيير مفاجئاً أو إجباري إذ يجد العامل نفسه أمام واجبات يجب عليه القيام بها، فهنا قد تنشأ ضغوط العمل بسبب عدم تأكد الفرد من قدرته أو لا على تحمل مسؤوليات العمل الجديد و كذا إمكانية تعارض متطلبات العمل الجديد مع طموحاته و رغباته الشخصية.

¹ فريد كورتل، منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 322.
² إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 62.
³ أنظر بالتفصيل: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 404 و كذا: سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 167، 170.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- عدم الاستقرار الوظيفي و الذي قد يحدث بسبب إجراء التغييرات المتكررة و المتلاحقة بين مختلف المستويات التنظيمية بدون مبررات واضحة، فهذا ينجر عنه فقدان الطمأنينة و الارتباك و قلة التركيز و عدم القدرة على الإبداع و الابتكار.

- فرص النمو و الترقية المتاحة في المنظمة: تتمثل عملية الترقية في تغيير في التكليف من عمل في مستوى إلى آخر أعلى داخل المنظمة مع زيادة في الأجر و الواجبات و المسؤوليات¹. كما يقصد بها: عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى و عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات و سلطات اكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر و عادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة كلقب وظيفي أكثر أهمية، حرية اكبر في الحركة داخل المنظمة دون أن تكون عليه رقابة كثيرة.²

و قد أشارت العديد من الدراسات أن وجود فرص مناسبة للترقية في المستقبل يترتب عليه رفع معنويات العاملين و انخفاض معدل الدوران و الغياب و التأخر و ارتفاع الإنتاجية و الرضا الوظيفي³، في حين عدم معرفة العاملين لفرص النمو و الترقية المتاحة لهم خاصة مع تقدمهم في السن أين يشعرون بأنهم في آخر حياتهم المهنية و أنهم مقبلون على التقاعد فما لم يحصلوا عليه من ترقيات في السابق فلن يحصلوا عليها، كل هذا يشعروهم بضغوط و قلق يؤثر على حالتهم النفسية خاصة، بالمقابل هناك بعض الأفراد يزداد شعورهم بضغوط العمل بسبب رفضهم للترقية، فهم لا يرغبون في هذه الأخيرة بسبب إدراكهم لحدود إمكانياتهم و قدراتهم و بذلك يخشون احتمال الفشل في الوظائف الجديدة أو لا يريدون تغيير المحيط الإنساني الذي اعتادوا عليه، أو البعض يرفض الترقية بسبب تفضيلهم للراحة في الوظائف الحالية، كذلك نجد بعض العاملين ذوي الأعمال الفنية يرفضون الترقية إلى المناصب الإدارية و ذلك لاقتناعهم بعدم افتقاد مهاراتهم التي اكتسبوها من أعمالهم الفنية.

ثانيا: سوء ظروف العمل المادية:

تعبر ظروف العمل المادية على كل ما هو مادي يحيط بالعامل أثناء أدائه لمهامه و تتمثل أساسا في: التهوية، الإضاءة، النظافة، مساحات العمل، الضجيج و الفوضى، عدد ساعات العمل، فترات الراحة... الخ فهذه الظروف ترتبط ارتباطا وثيقا مع الحالة الصحية و النفسية للعامل و بالتالي على أدائه لمهامه.

¹ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

لقد كانت ظروف العمل المادية أساس التجارب التي قام بها التون مايو، و المعروفة بتجارب هاوثورن حيث كان الاعتقاد أنها المحدد الوحيد لزيادة الإنتاجية لدى العامل ثم تبين فيما بعد في تجارب لاحقة أنها ليست كذلك و لكنها تساهم إلى جانب عناصر أخرى(نفسية و اجتماعية) في رفع الإنتاجية و لكن إذا كانت في مستوياتها المطلوبة¹، إذ عدم توفرها بهذه المستويات يؤدي هو أيضا إلى خلق نوعا من ضغوط العمل.

و أجريت دراسات أخرى تهتم بدراسة التفاعل بين الفرد و البيئة المحيطة به أو ما يعرف بعلم النفس البيئي فالضغط البيئي مثلا يشير إلى أن عناصر البيئة التي تحيط بالفرد تمثل مصادر ضغوط لديه² .
و من هذه العناصر:

1- ساعات العمل:

تعتبر ساعات العمل من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا لم تضبط جيدا، فزيادتها مثلا على العدد اللازم يسبب ارتفاع نسبة الحوادث و الأخطاء في العمل و كثرة الغيابات بسبب الإرهاق و الإجهاد أو التأخير عن الحضور إلى العمل كرد فعل سلبي لهذه الزيادة، كذلك طول ساعات العمل قد يرهق العامل في مكان عمله و يؤدي به ذلك إلى عدم إتمام واجباته المهنية مما يدفعه إلى أخذها معه للبيت، هذا ما قد يسبب له أيضا مشاكل أسرية، و في بعض الأحيان فان إلزامية إتمام العمل تجبره على تناول بعض المسكنات أو الأدوية أو الأقرص المنومة، و هذه الأخيرة لها الكثير من الأضرار البدنية و النفسية و السلوكية.³

2- الإضاءة:

تعد الإضاءة الجيدة من العوامل المساعدة و الملائمة لرفع مستويات أداء العاملين حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج و تخفيض التعب، في حين الإضاءة غير الجيدة تؤدي في كثير من الأحيان إلى تأذي العينين أو اضطرابات في أعضاء أخرى مع مرور الزمن، كما تزيد من التعب و الأخطاء في العمل، و هذا ما قد يؤدي إلى شعور بنوع من الانقباض، حيث تظهر أهمية الإضاءة في بعض المهن دون أخرى:كالطبيب في قاعة إجراء العمليات الجراحية، أو الاستعجالات، الخياطة، التعليم، العمال الذين يشتغلون على آلات ذات أزرار أو مفاتيح مرقمة،...الخ.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 30.

² مليكة شارف خوجة ، مرجع سبق ذكره، ص80.

³ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص64.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

3- تصميم المكاتب:

يعد تصميم المكاتب من حيث المساحة و التآثير و غيرها من العوامل الأساسية التي تساعد العامل على العمل ، فالمكتب الذي لا يوفر له الراحة النفسية و الجسدية يعد مصدرا من مصادر ضغوط العمل، و لهذا يجب أن يتوفر المكتب على جميع الوسائل الضرورية التي تساعد على أداء العمل و تحقيق الغايات التالية: الحماية و الأمان ، التحفيز على النمو و التطور، إدخال السرور و المتعة على العامل و تسهيل الاتصال الاجتماعي، من خلال توفير كل وسائل الاتصال مع الزملاء حتى لا يحس بأنه في معزل عنهم، و يفضل تماثل المكاتب للعاملين الذين يكونون في نفس المستوى التنظيمي أو نفس الوظيفة لأن التمييز بينهم يؤدي إلى عدم الرضا مما ينعكس على تصرفاتهم و سلوكياتهم.¹

4- الحرارة:

تعد درجة الحرارة في مكان العمل عاملا مؤثرا في صحة العاملين، فارتفاعها عن الحد المعتاد(خاصة إذا كان العمل خارج مباني المنظمة) يؤثر في الحالة المزاجية و يزيد من الشعور بضغوط العمل و العصبية و التوتر، أما من الناحية الصحية فهي تؤثر على جهازه التنفسي و قلبه، أما إذا انخفضت عن الحد المعتدل فهذا أيضا يؤثر على صحة الفرد و يسبب له أيضا أمراضا روماتيزمية و انتشار الأنفلونزا و التهابات الرئة المزمنة و هذا ما يجعله عاجزا عن العمل في أحسن حال.²

5- فترات الراحة:

تعد قلة فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها أو انعدامها من مصادر ضغوط العمل و التي تؤدي مباشرة بالعامل للإجهاد و الإصابة أحيانا بالإغماء في مكان العمل.

6- التهوية:

تؤثر التهوية تأثيرا كبيرا في أداء الفرد و نشاطه و سلوكه في المنظمة، حيث أن التحسين في شروط التهوية كإدخال كميات الهواء مثلا في مكاتب العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاج و نقص الأمراض التي يتعرض لها العاملون في العمل في حين سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس و الخمول و التعب و الضيق و التفكير في ترك مكان العمل أو تغييره.³

¹ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 27، 28 بتصرف.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي مرجع سبق ذكره، ص 582

³ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

7- الضوضاء أو الضجيج:

تؤثر الضوضاء بشكل مباشر في جودة العمل خاصة إذا كان هذا الأخير يعتمد على المجهود الذهني، فالضوضاء تؤثر سلباً على العامل و عمله، حيث تسبب له تشتت في ذهنه و عدم التركيز في العمل و الإجهاد و يختلف أثر الضوضاء من عمل لآخر حسب نوعه، فالأعمال البسيطة مثلاً لا تؤثر عليها لكن الأعمال المعقدة التي تحتاج إلى درجة عالية من الدقة و التركيز فأى ضجيج أو حركة غير معتادة تؤثر مباشرة عليه.¹

8- درجة التكنولوجيا التي يقوم عليها العمل:

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنظمات بمختلف أنواعها، فمعظم ما تملكه منظمات العصر من معدات و آلات و أجهزة مخالفة عما كانت عليه في الماضي، فكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمة، كلما أحدثت تغييرات خلصت العاملين في كثير من الأحيان من الأعمال الروتينية و الجهد العضلي الذي تحتاجه هذه الأخيرة، و بالتالي فإن التكنولوجيا أخذت الكثير من دور العاملين، فمثلاً ظهور الكمبيوتر أدى إلى تغييرات عديدة مست عمل الفرد و في بعض الأحيان أدى إلى فقدانه لوظيفته بسبب إحلال هذا الجهاز مكان العامل.

لقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات و الاتصالات أحد الركائز الهامة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، فالتحول إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية للمنظمات المعاصرة ليس درياً من دروب الرفاهية و إنما هو حتمية تفرضها التغيرات العلمية و التقنية، فمثلاً المطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات و ضمان سلامة العمليات و اشتداد المنافسة بين المنظمات كلها دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية.

كل هذا قد يسبب الشعور بضغوط العمل الناتجة من عدم حصول العامل على التقدير المستمر لما يقدمه من واجبات و مهام، و من مظاهر تأثير التكنولوجيا على السلوك التنظيمي للعاملين و زيادة شعورهم بضغوط العمل:²

- الآثار السلبية للعمل و نقص الدعم الاجتماعي ، فالعمل أمام الكمبيوتر مثلاً يتطلب التركيز البالغ و انعزال العامل لساعات طويلة أمام هذا الجهاز و بالتالي نقص التفاعل مع الزملاء، هذا ما يشعر العامل بالعزلة و عدم الدعم الاجتماعي.

¹ لمزيد من الشرح، أنظر: رضا صاحب أبو حمد آل علي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص120، 121.
² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن 21، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص ص 222، 223.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- زيادة عبء العمل الكلي أو انخفاض عبء العمل الكيفي ، فبالنسبة للأول فقد أشارت الدراسات أن إدخال التكنولوجيا ينتج عنه قلق و ضغوط ناتجة من خوفهم من عدم قدرته على ملاحقة التطورات التكنولوجية، أما بالنسبة للثاني :فان إدخال التكنولوجيا يسبب انخفاض عبء العمل الكيفي من خلال تبسيط العمل،مما يجعل الفرد فيه مثل الآلة يتحرك بخطوات محسوبة و حركات محدودة.
 - المزيد من القلق لبعض العاملين نظرا للخوف من التغيير و فقد المنصب أو عدم القدرة على التعامل مع وسائل تكنولوجية جديدة و متطورة و الخوف من الفشل خاصة أن بعض الأجهزة تتطلب قدرات ذهنية عالية و يقظة دائمة.
 - تعدد نظام المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة و مراقبة العاملين و هذا في كافة مستويات المنظمة و هذا ما يشكل مصدرا من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا كانت الرقابة صارمة.
- ثالثا: عناصر و ظواهر تنظيمية أخرى:

هناك عناصر أخرى داخل المنظمة تشارك في خلق ضغوط العمل لدى العاملين يمكن إيجازها فيما يلي:

1- عدم وضوح سياسات و أهداف المنظمة:

تعكس السياسة التنظيمية الإطار العام الذي يحرك الأفراد داخل المنظمة، كما تعكس السياسة كذلك أهداف المنظمة¹، فقد تكون هذه السياسات التي تتبعها المنظمة في التعامل مع العاملين من مصادر ضغوط العمل إذا كانت القواعد و الإجراءات مكتوبة و مبالغ فيها و الالتزام بحرفيتها واجب على كل عامل، فهذا ما قد يرافقه تهديد لحرية و استقلاليته في أداء مهامه و كيفية انجازها و من ثمة قد تؤثر على نفسيته و شعوره بضغوط العمل².

أما فيما يخص مدى قدرة تحقيق المنظمة لأهدافها أم لا فهذا أيضا يعتبر مصدرا من مصادر ضغوط العمل، فكلما كانت الأهداف محددة و واضحة فإنها تعمل على توجيه سلوك الأفراد لأداء المهام المطلوبة، و من ثمة يشعر الأفراد بنوع من الارتياح و راحة البال، لأن ما يجب عليهم تحقيقه واضح لديهم، أما إذا كانت هذه الأهداف أو الرؤيا غير واضحة و أن المسؤولين غير متأكدين من السياسات و الاستراتيجيات الواجب تطبيقها فهنا تنشأ ضغوط العمل بسبب عدم معرفة الانجاز اللازم و المطلوب من المهام و النشاطات(سواء كما و نوعا) مما يكون له أثرا سلبيا على نتائج الأداء الكلي للمنظمة.

¹ إسلام أحمد العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن 2010، ص 38.

² عمر مصطفى محمد النعاس، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2- جماعات العمل:

لقد اختلف العلماء في تعريف الجماعة و ذلك لاختلافاتهم العلمية و أهدافهم، فيمكن تعريفها بأنها: " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية، و لهم هوية مشتركة." ¹ فهذه الجماعة تفرض على الفرد قيود و معايير ينبغي عليه إتباعها من أجل تعديل و تشكيل اتجاهات سلوكية لديه تتماشى و أهداف هذه الجماعة و بالتالي فسلوكه الفردي يختلف عندما يكون عضوا في الجماعة ². و من أهم النقاط الايجابية التي يكتسبها الفرد من خلال انضمامه إلى الجماعة: إشباع بعض الحاجات الاجتماعية و النفسية (تأكيد الذات، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى الأمن)، المساعدة و المساندة الجماعية من أعضاء الجماعة في حالة تعرض الفرد لمشاكل، الحصول على معلومات و توفير الخبرات و المفاهيم التي تمكن الفرد من أداء مهامه ، إلى جانب هذه النقاط الايجابية فهناك نقاط سلبية قد تدفع الفرد لشعوره بضغوط عمل و منها ³:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة، حيث أشارت الدراسات أنه في حالة التماسك القوي للجماعة فان أفرادها يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة أما في حالة العكس أين يكون الترابط و التماسك ضعيف فهنا يميل الأفراد إلى ترك الجماعة و هذا ما يزيد شعورهم بضغوط العمل.
- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة و مؤازرتها: خاصة في حالة معاقبة الفرد لارتكابه خطأ أو سلوك معين أو السخرية و الاستهزاء به.
- الصراع بين أعضاء الجماعة.
- تقديم معلومات كمية أو نوعية بخصوص مجال العمل لأعضاء معينين و حجبها عن أعضاء آخرين.
- موقع الفرد في المنظمة و مكانته: فالعامل الجديد يتعرض لضغوط أكثر من الأعضاء القدامى ذلك لأن الجماعة تفرض عليه ضغوط أكبر لتوحيد سلوكه مع أفرادها، في حين الأفراد القدامى يتميزون بدرجة من المرونة تسمح لهم بالخروج عن معايير و آراء الجماعة إذا لم تكن أساسية و جوهرية. ⁴

إضافة إلى هذه النقاط قد نجد كذلك بعض الأمور التي تسبب هي أيضا ضغوط عمل لدى أعضاء الجماعة و التي أهمها: عدم تحديد الأدوار الدقيقة التي يؤديها الفرد، محدودية فرص المشاركة و الدعم، زيادة الصراعات داخل الجماعة، عدم الاتفاق حول قيادة الجماعة. ⁵

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سبق ذكره، ص187.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص61.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سبق ذكره، ص191.

⁴ نفس المرجع السابق، ص201

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص149.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

3- كثرة الصراعات التنظيمية:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه: "خلاف مدرك و عدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، غموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف، و قد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج ايجابية إذا أحسنت إدارته".¹

بل يعتبره البعض نتيجة طبيعية و عادية ناتجة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في مجال العمل.²

و قد يكون هذا الصراع مصدرا من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا كان الفرد يتعرض بصفة متكررة لدرجة عالية من نفس المواقف التي تخلق الصراع في المنظمة و الذي قد يظهر في عدة صور أو أشكال كاللامبالاة، التعب، الغياب، دوران العمل، ترك العمل، أو السلوك العدواني كالتخريب و السرقة و تحريف المعلومات الحقيقية للرئيس مما يؤثر على عملية اتخاذ القرارات الصحيحة.³

4- جمود الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:

تعرف بأنها: "مجموعة القيم المشتركة و الأعراف التي تتحكم بالتفاعلات ما بين أعضاء التنظيم داخليا و خارجيا و تعتبر من المرتكزات في بناء المناخ الأخلاقي في المنظمة".⁴

كما تعرف كذلك بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين و العملاء و الطريقة التي من خلالها يتم بها انجاز الأعمال و المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك العاملون في الإيمان بها و الالتفاف حولها".⁵

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في الرفع أو التقليل من مستويات ضغوط العمل لدى العاملين، فكلما كانت قوية تتسم بالوضوح و المرونة كلما تشجع العاملين على إبداء سلوك ايجابي تجاهها و المثابرة في العمل، فالثقافة المرنة تعتمد على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لان ثقة المرؤوسين بأنفسهم و تفويضهم سلطات انجاز الأعمال و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل و تزيد معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم و انتمائهم لمنظمتهم.⁶

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 15

² Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3^{eme} édition, édition Daloz, Paris, France, 2000, p201.

³ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 62

⁴ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵ محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، ط4، مرجع سبق ذكره، ص 151

⁶ زياد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 62.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أما إذا كانت جامدة و ضعيفة تعتمد على السلطة و المركزية و إصدار الأوامر و التعليمات، فهذا يزيد من انخفاض الروح المعنوية للعاملين و زيادة الشعور بضغوط العمل إذ يجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة و أهدافها و قيمها.

المطلب الثاني: المصادر الفردية لضغوط العمل:

تؤثر طبيعة الفرد و ملامح شخصيته و نمطها في تحديد مستويات ضغوط العمل و كيفية الاستجابة أو التعامل معها، و من أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد نجد:

أولاً: الاختلاف في نمط شخصية الفرد:

تعتبر شخصية الفرد واحدة من مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها العامل و تختلف من شخص لآخر، فقد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصيات المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للفرد حتى يشعر بالضغوط دون شخص آخر¹، و عموماً صنف الباحثون شخصية الفرد بصفة عامة إلى نمطين: نمط الشخصية (أ) و نمط الشخصية (ب).

1 - مميزات نمط الشخصية (أ): يتميز هذا النمط بالصفات التالية:²

- يميل إلى العمل بمفرده و يستطيع انجاز مهام كثيرة في وقت قصير، ترتفع لديه قوة الدافع إلى الانجاز، يتميز بالحيوية و حدة الطبع، الرغبة في المنافسة لأقصى الحدود و الكفاح من أجل انجاز أكثر، التحدي و نفاذ الصبر، حب الوصول إلى النتائج بسرعة، الشعور بالمسؤولية، درجة عالية من التتبه و الحماس.

2- مميزات نمط الشخصية (ب): يتميز هذا النمط بالصفات التالية:³

- يفضل العمل في الجماعة، صبور و هادئ و سهل المعاملة، يفضل الاسترخاء الحصول على الراحة.
- يحقق التوازن بين الاهتمام بالعمل و الجوانب الأخرى للحياة.
- لديه القدرة على الابتكار و التجديد و لا يستعجل النتائج.
- يميل إلى الاعتماد على الآخرين، يخصص وقت محدد لكل نشاط.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص290.

² محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص46، وكذا: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص291، و كذا أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1990، ص91، 92.

³ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص48، و كذا طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص594، 595، و لأكثر تفصيل حول النمطين، عد إلى: محمد علي شهيبي، السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص310، 313.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

إن هذين النمطين متناقضين في خصائصهما ، إذ كل واحد و طريقته الخاصة للتعامل مع ضغوط العمل، فرغم أن الأشخاص ذوي الشخصية من النمط (أ) يتسمون بالثقة التي تجعلهم يشعرون بالاستقرار النفسي إلا أنهم الأكثر شعورا بضغط العمل مقارنة مع أشخاص النمط (ب) ¹ و أكثرهم تعرضا للنتائج السلبية لضغوط العمل و خاصة أمراض القلب.

ثانيا: الاختلاف في الجنس:

يعد عامل الجنس من المسببات الشخصية لضغوط العمل، لا سيما مع تنامي دور المرأة في سوق العمل، فالنساء هن أكثر العاملين تعرضا لضغوط العمل خاصة بسبب صراع الدور (أم، زوجة، مسؤولة... الخ) فعادة ما تواجه المديرات ضغوط عمل لا يواجهها المديرون و هذا بسبب ²: التعميم بأن صفات المرأة لا تصلح لأن تكون صفات المدير الناجح و اختلاف الرجال عن النساء في الخبرات المهنية و اختلاف كل واحد منهما في الأسلوب المتبع لتحقيق النتائج المرجوة، و من الأسباب أيضا التي تسبب ضغوط العمل للنساء و تجعل التباين واضحا بينهن و بين الرجال ³:

- التدريب المستمر يؤدي إلى التطور الإداري للرجال و النساء على حد سواء، و لكن هذه الاستفادة تكون أكثر للرجال.

- وجود شريك الحياة بالنسبة للمرأة يقلل خبرتها في العمل.

- التعليم و الخبرات العملية المكتسبة تزيد من فرص التدريب لكلا منهما ، لكن تكون بنسبة أكثر للرجال.

ثالثا: اختلاف قدرات الأفراد:

تؤثر قدرات و مهارات الفرد على مدى الاستجابة لضغوط العمل و التكيف و التعامل معها، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات و القدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، أيضا الخبرة المكتسبة تجاه موقف ضاغط تقلل من شعور الفرد بالضغط و تؤثر على طريقة إدراكه لها ، فالمواجهة المتكررة لنفس مصدر الضغوط سوف تؤثر على مستوى الضغوط و تعمل على تعديل ردود الفعل تجاهه. ⁴

رابعا: الحالة النفسية و الجسمية:

تعتبر الحالة النفسية و الجسمية للفرد من مصادر ضغوط العمل، فحالته النفسية هي التي تحدد طبيعته للاستجابة و من أمثلة ذلك: التعب، الإجهاد، الاكتئاب، عدم الثقة بالنفس، غياب التقدير الذاتي،

¹ حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص 464.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 370.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 260، 261.

⁴ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

فكل هذه الصفات تؤثر في طبيعة الاستجابة لضغوط العمل، أما فيما يخص الحالة الجسدية، فالفرد الذي يتمتع بصحة جيدة يكون أقل عرضة لضغوط العمل وأكثرهم قدرة على التكيف و السيطرة عليها مقارنة بالأفراد غير الأصحاء.¹

خامسا: مدى إدراك الفرد للضغط:

إن إدراك الأفراد لضغوط العمل و كيفية تفسيرها يخلق اختلافا في استجاباتهم و ردود أفعالهم تجاهها، فكثرة الأعمال مثلا يولد قلقا و توترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي و إثبات الذات، أما قلة العمل مثلا يعتبرها البعض سوء تقدير لهم و غياب لفرص نجاح كانوا يريدونها بينما ينظر إليها آخرون أنها فرص للراحة و الهروب من المشاكل.

سادسا: الأحداث الشخصية² و المشكلات العائلية:

فالفرد من حين لآخر يتعرض لبعض الأحداث الشخصية في حياته اليومية قد تزيد من شعوره بضغوط تنتقل معه إلى المنظمة التي يعمل فيها أين تؤثر على سلوكه التنظيمي و أدائه و بالعكس، فقد ينتج عن متطلبات عمل الفرد بعض الضغوط التي تؤثر على حياته العائلية و الشخصية و ذلك عندما يعجز عن مواجهتها في بيئة عمله مما يجعله يحملها معه للبيت و هنا يسقط كل نتائجها على أفراد عائلته في شكل غضب أو أوامر صعبة التنفيذ.³

و من الأحداث الشخصية التي تسبب الضغوط لدى الفرد: الصراعات التي تحدث في العائلة ، فقد الزوج أو الزوجة، الطلاق، الإصابة بمرض ما، الإحالة إلى التقاعد، الحمل بالنسبة للمرأة العاملة،...الخ.

المطلب الثالث: المصادر الوظيفية لضغوط العمل:

تعرف الوظيفة بأنها: "مجموعة الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات أو في طبيعتها"⁴، فيمكن أن تسبب للعامل نوعا من ضغوط العمل من خلال:

أولا: خصائص الدور الذي يقوم به الفرد :

يعرف الدور على أنه: "توقعات معينة يتوقعها الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته"⁵، و تنشأ ضغوط العمل من خلال: غموض الدور، صراع الدور، و عبء الدور.

¹ نفس المرجع ، ص 53.

² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 154.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 407.

⁴ باهي سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁵ محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

1- غموض الدور:

يتمثل غموض الدور في: نقص أو انعدام المعلومات اللازمة لأداء المهام ، عدم وضوح مسؤوليات و واجبات العامل تجاه وظيفته، نقص التغذية العكسية لدى العاملين من جراء العمل الذي يقومون به، عدم تحديد أولويات الوظيفة و كذا الوقت الكافي لانجازها. فكل هذه النقاط قد تجعل من العامل شخصا مضطربا و قلقا و مرتبكا في عمله و غير راض عن عمله و الميل لتركه.

و أكد مختلف الباحثين أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى غموض الدور هي:¹

- إحداث تغييرات تكنولوجية جديدة في مجال العمل.
- عدم ملاءمة إمكانيات العامل و قدراته لظروف و متطلبات الوظيفة.
- تغيير العامل لعمله و عدم وجود توصيف أو تحليل للعمل أو عدم وضوحه.
- وجود نقص في المعلومات الواردة من الإدارة العليا.
- إخفاء المرؤوسين لبعض المعلومات عن رؤسهم .
- توتر العلاقة بين العامل و أطراف أخرى في المنظمة أو خارجها، سواء زملاء ، رؤساء، مرؤوسين، عملاء...الخ.

لقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لمواجهة غموض الدور، فالبعض منهم لا يجدون صعوبة في القيام بمهامهم في غياب معلومات تفصيلية أو إجراءات عمل محددة، في حين البعض الآخر يحتاج إلى تعريفه بكافة جوانب بيئة العمل²، فهؤلاء يشعرون بضغوط عمل أكثر من زملائهم الذين يمتلكون مقدرة مرتفعة نسبيا على تحمل نوعا من الضغوط في أداء مهامهم.

2- صراع الأدوار:

يعرف صراع الأدوار على أنه: "حالة الجهاز النفسي الخاضع لقوى متناقضة ناتجة عن وضعيات معينة، فالشخص يتعرض إلى صراع على مستوى الأدوار التي يقوم بها، و بما أنه ينتمي إلى جماعات مختلفة فهي تملي عليه قرارات متناقضة و تحتم عليه تطبيقها في وقت واحد."³

فقد يحدث صراع الأدوار أو تعارض الأدوار نتيجة:

- تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات كأن يطلب الرئيس من المرؤوس انجاز بعض الأعمال التي يراها ذات أهمية من غيرها .

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² نفس المرجع، ص 155.

³ سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 51، نقلا عن:

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- تعارض مطالب الزملاء في العمل مع تعليمات المنظمة.
- تعارض بين قيم الفرد، رغباته، حاجاته، طموحاته و متطلبات المنظمة.
- العمل لساعات طويلة أو السفر لمكان بعيد مثلا و هذا ما قد يتعارض مع المسؤوليات المتعلقة بالعامل(الأسرة مثلا).

3- عبء الدور:

يعتبر عبء العمل أو عبء الدور من المصادر الأساسية لضغوط العمل و يأخذ صورتين:

1.3- عبء الدور الزائد: و الذي يحدث عندما تفوق إجمالي المهام المسندة للعامل ما يستطيع القيام به في الظروف العادية، أو عندما تتجاوز قدراته أو إمكانياته الذهنية أو الجسدية¹، و قد يكون عبء الدور الزائد كمي أو كفي(نوعي)، فالكمي نعني به زيادة كمية العمل أو المهام المسندة للفرد أو عدم كفاية الوقت المتاح لأدائها أو العمل في وظيفة أخرى غير وظيفته الأساسية، فهذا ينجر عنه إرهاق نفسي و جسدي، أما النوعي فنعني به قيام العامل بمهام لا يمتلك القدرة المطلوبة أو المهارات اللازمة لانجازها، هنا يجد صعوبة في العمل مما يجعله يشعر بأنه مهدد لفقدان وظيفته مما يزيد من شعوره بعدم الرضا الوظيفي و يسبب له نوعا من الضغوط، و لقد توصلت العديد من الدراسات أن عبء الدور الزائد قد يؤدي إلى بعض الاختلالات الفسيولوجية مثل ارتفاع مستوى الكولسترول في الدم أو زيادة عدد ضربات القلب، ارتفاع ضغط الدم، أما وظيفيا فيزيد من معدلات الغياب و التأخير و انخفاض الدافعية و الرضا الوظيفي².

2.3- عبء الدور المنخفض:

و الذي نقصد به نقص العمل أو المهام التي يقوم بها العامل، بمعنى آخر عمل غير كاف لاستيعاب طاقاته و قدراته و إمكانياته، فهذا يزيد من شعوره بالملل و الرتابة و نقص الإثارة و التحدي في العمل، كما يؤدي إلى انخفاض شعور العامل بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب و الشكاوي و العصبية.

ثانيا: طبيعة أو نوع الوظيفة:

يمكن القول أن ضغوط العمل تختلف من وظيفة لأخرى حسب طبيعتها و موقعها في الهيكل التنظيمي و علاقتها مع الوظائف الأخرى³، حيث تؤثر طبيعة الوظيفة و متطلباتها على مقدار الشعور بضغوط العمل، فمثلا لا يمكن تصور أن حجم الضغوط الملقاة على عاتق مزارع أو بائع في محل تتساوى مع

¹ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص525.

² محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص60.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص594.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

تلك المفروضة على قائد طائرة أو طبيب في غرفة الطوارئ (الاستجالات)، فقد أجريت دراسة حول أنواع الوظائف أو المهن و علاقتها بضغوط العمل فوجد أن مديري المكاتب و المشرفين في الإدارات الدنيا للمنظمات و السكرتيريين يتعرضون لضغوط عمل شديدة بعكس موظفي شؤون العاملين¹، كما وجدت دراسة أخرى أن المديرين أكثر عرضة للضغوط مقارنة بغيرهم كالمهندسين مثلا و هذا راجع لتعاملهم مع العديد من الناس ذوي الاختصاصات المتعددة، كذا قيامهم بالعديد من المهام: اتخاذ قرارات، عقد اجتماعات، إجراء مقابلات، وفي دراسات أخرى أجريت على أنواع المهن ذات المستويات المرتفعة من ضغوط العمل أظهرت نتائجها أن المهن المرتبطة بالعلاقات الإنسانية كالطب²، التمريض³، التعليم⁴، النقل الجوي⁵، رجال الأمن⁶، هي أكثر المهن التي تعرض أصحابها لضغوط عمل شديدة مقارنة بمهن أخرى و ذلك بسبب الصلة المباشرة بالجمهور⁷ وعموما الأعمال الصعبة تجعل العامل دائما في حالة ضغط مستمر.⁸

ثالثا: الأعمال الروتينية:

إن بعض الأعمال تتسم بطابع الروتين و التكرار، و هذا كون أدائها يكون على وثيرة واحدة دون تغيير، فالأداء الروتيني و المتكرر يحدث مللا و سؤما لدى من يمارسه، حيث قد تصل درجة الملل إلى حد الإصابة بالاكئاب، و لا يقتصر الضرر على ذلك فقط بل قد يصاب العامل بالشروذ الذهني خلال أداء عمله، مما يحدث في بعض الأحيان حوادث خطيرة قد تؤدي بحياته خاصة إذا كان يعمل في آلة خطيرة.⁹

رابعا: المسؤولية على الآخرين:

فقد أثبتت بعض الدراسات أن الأفراد المسؤولين عن أفراد آخرين (سواء من حيث تحفيزهم و زيادة دافعيتهم و مكافأتهم و اتخاذ القرارات بشأنهم) هم الأكثر تعرضا لضغوط العمل و القلق التنظيمي¹⁰

¹ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص138.
² حنان قوراري، الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 185.
³ خليل جعفر حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء الوظيفي و الرضا الوظيفي للمرضى في مستشفى الشفاء بغزة مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد9، العدد2، غزة، فلسطين 2007، ص 112. و كذا: مريم رجاء، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات بمهنة التمريض (دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة للتعليم العالي في محافظة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد24، العدد2، 2008، ص495.
⁴ باهي سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 07.
⁵ سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص 149.
⁶ مبارك بن قالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 127.
⁷ باهي سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 06 يتصرف.
⁸ سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، مطبعة العسري، بدون بلد نشر، ص 442.
⁹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 598.
¹⁰ محمد علي شهيب، مرجع سبق ذكره، ص 329.330.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

و كثيرا ما يتعرضون لأمراض نفسية و جسدية بسبب هذه الضغوط، ففئة المديرين هي التي تواجه مختلف الاختلافات بين الأفراد في المنظمة و تستمع للشكاوي المقدمة من عاملين ضد غيرهم، و تتخذ قرارات بشأنهم تحاول حل مشاكلهم سواء المتعلقة بتقييم الأداء، ظروف العمل المادية، نظام الترقيّة و غيرها من الأمور المتعلقة بشؤون الموارد البشرية، و كل هذه المسؤوليات من شأنها فرض أشكالا متعددة للضغوط التي يواجهها بصفة خاصة المدراء.

المطلب الرابع: المصادر الخارجية لضغوط العمل:

و التي نقصد بها كل المصادر التي تصدر من البيئة الخارجية للمنظمة و لا دخل لهذه الأخيرة فيها. **أولا: مفهوم البيئة الخارجية للمنظمة:**

تمثل بيئة المنظمة مجموع القوى التي تحيط بهذه الأخيرة و التي تمتلك تأثيرا على أسلوب إدارة عملياتها و طريقة وصولها إلى الموارد النادرة. و تعرف كذلك بأنها: " جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة و لها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها".¹

و لكون هذه البيئة مفهوما واسعا، فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع مكوناته أو عناصرها و ذلك لوضعها في تصنيفين استنادا إلى التأثير المباشر و غير المباشر² و بالتالي فإننا نتكلم عن البيئة الخارجية العامة و الخاصة، فالعامة تمثل مجمل المؤثرات أو المنبهات التي تقع خارج المنظمة و التي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة سواء الثقافية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية و الاقتصادية³، و هناك من قسمها إلى 10 قطاعات صنّفوها إلى مجموعتين واحدة تنتمي للقطاع البيئي و الأخرى للمجال البيئي⁴ و هذه القطاعات هي: الصناعة (المنظمات المنافسة)، المواد الخام، الموارد البشرية، السوق، التكنولوجيا، القطاع الحكومي، الموارد المالية (البنوك و المؤسسات المالية)، البيئة الثقافية، الظروف الاقتصادية، القطاع الدولي)، أما الخاصة و التي تسمى ذلك بيئة المهمة أو البيئة المباشرة فهي عبارة عن مجموع المتغيرات و الأبعاد التي تؤثر مباشرة على المنظمة و تسمى عادة هذه العناصر: أصحاب المصالح⁵، فهي توضح علاقة المنظمة المعنية بالمنظمات و الجهات الأخرى ذات

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص44.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 114.

³ André Boyer, opt cit, p 188,189. Et aussi : Marie-Georges Filleau, **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, édition ellipses, Paris, France, 1999, p123.

⁴ على عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 44، 46. و كذا: على حسين على، حنا نصر الله،

الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 1999، ص ص43، 46

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص116.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

التأثير المباشر على عمل المنظمة. سنقسم البيئة الخارجية وفقا للتقسيم الذي اعتمده أغلبية الكتاب و الباحثين .

ثانيا: عناصر البيئة الخارجية: و تنقسم بدورها إلى قسمين:

1 -عناصر البيئة الخارجية العامة:

هذه العناصر تخص الظروف التي تنشط ضمنها كل المنظمات سواء من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة، و يمكننا توضيحها فيما يلي:

1.1 -المتغيرات الاقتصادية:

فهي تمثل جميع المتغيرات التي تحكم أو تمون النظام الاقتصادي السائد و الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره، و من أمثلتها:مستويات التضخم، معدلات الفائدة، الناتج القومي الإجمالي، معدلات البطالة... الخ ، فكل هذه المتغيرات قد تشكل فرص أو تهديدات يجب أن يتعامل معها مسؤولي المنظمة، فمثلا الحالة الاقتصادية للبلاد تؤثر على قرارات المدراء و تنشئ لديهم نوعا من ضغوط العمل، ففي حالة الكساد مثلا يظهر على الأفراد بعض الحالات السلوكية و الاتجاهات غير المنتظمة، و مع الظروف الاقتصادية السيئة يزداد شعور بعض الأفراد - خاصة ذوي الشهادات العليا- بضغوط نفسية ناتجة من القلق حول عدم الحصول على الوظيفة أو ضغوط العمل الناتجة من عدم الحصول على الأجر الكافي لسد حاجات العيش، و كذلك تحدث الضغوط عندما يكون الاقتصاد في حالة ازدهار و ذلك عندما يفكر المدراء في الفرص التي يمكن أن يستفيدوا منها و لكن يكون عليهم صعب اتخاذ قرار صحيح¹، و كذا عند ارتفاع معدلات الفائدة مثلا فالمنظمة التي تعتمد على الإقراض سوف تتحمل تكلفة أعلى بالتالي تصبح في حيرة حول كيفية تغطية هذه التكلفة الزائدة مما يزيد شعور مسؤولي هذه المهمة بضغوط العمل التي قد تتعكس نتائجها عن بقية العاملين في المنظمة.

2.1 -المتغيرات الاجتماعية و الثقافية:

تلعب المتغيرات الاجتماعية و الثقافية دورا مهما في التأثير على سلوكيات و أنماط العلاقات بين الأفراد في المنظمة، فهذه الأخيرة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع و الذي بدوره يؤثر في قراراتهم و سلوكهم و كيفية معالجتهم للمشكلات السائدة في بيئة العمل، فالعادات و التقاليد و القيم و السمات السائدة في المجتمع و كذا العقائد الدينية و مستويات التعليم و نظام الأسرة كلها تشكل حصيلة حضارية و تراثية استمدها و آمن بها الفرد خلال

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 149.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

الحقبة التاريخية التي عاشها¹ و التي تساهم بدورها في بناء الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فمن بين الأسباب التي تؤدي إلى ظهور السلوك غير أخلاقي في المنظمة و التي تكون بدورها مصدرا لضغوط العمل:²

- الأسرة أو الأصدقاء:

حيث يكتسب الفرد أخلاقه من البيئة التي نشأ فيها و الأسرة التي ترعرع فيها ، فإذا كانت هذه الأخيرة ذات سلوك أخلاقية و سمعة طيبة يكون الفرد كذلك مما ينعكس على سلوكه التنظيمي و يحضى باحترام و تقدير من زملائه.

- ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع:

لا شك أن المنظمات التي تسعى و تحرص على تحقيق مصلحتها بأي وسيلة، تكون عرضة لإتباع السلوك غير الأخلاقي و الذي يظهر من خلال فرض بعض السلوكيات على العاملين لإتباعها و التحلي بها داخل بيئة العمل مما يزيد من شعور هؤلاء بضغوط عمل خاصة إذا كان هناك مجموعة من العاملين الجدد ذوي سلوك أخلاقي طيب، فإن المنظمة تفرض عليهم أن يغيروا سلوكهم من الأخلاقي إلى اللاأخلاقي.

3.1- المتغيرات السياسية و القانونية:

تتمثل هذه المتغيرات في التشريعات التي تسنها الحكومة أو سياسات تضعها الدولة لتنظيم نشاط المنظمات بأنواعها و تحديد ضوابط العلاقة بينها و بين الحكومة، حيث تؤثر هذه المتغيرات على المنظمة بشكل مباشر، ضف إلى ذلك الظروف السياسية السائدة و طبيعة العلاقات مع العالم الخارجي كمثل على ذلك المنظمات التي تعتمد على جلب المواد الأولية من بلد أجنبي للتصنيع مثلا: فإذا كانت الظروف السياسية غير مستقرة و تم غلق الحدود مع ذلك البلد الأجنبي فالمنظمة تجد نفسها مجبرة على إيجاد سبيل آخر للحصول على المواد الأولية و إلا الاضمحلال و الفشل و الذي في الأخير يؤدي إلى تسريح الملايين من العاملين و حرمانهم من الأجر الذي يعد المورد الأساسي لهم لإشباع حاجاتهم و بالتالي فالمتغيرات السياسية تؤثر كذلك على مستويات الأجور و معدلات الضرائب و حقوق العاملين، كذلك من السياسات التي تضعها الدولة مثلا: تخفيض الضرائب الجمركية فهذه السياسة مثلا تمثل تهديدا للمنتج الوطني بينما تمثل فرصا للمستوردين مما يؤدي بالمنظمات إلى محاولة تجديد منتوجها أو إحداث بعض التغييرات فيه حتى ينافس المنتوجات الأجنبية هذا ما يؤثر بدوره على نفسية العاملين الذين يجدون

¹ خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماح، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2007، ص 193.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 92، 93.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أنفسهم مجبرين على تغيير بعض السلوكيات و اكتساب معارف و خبرات جديدة لمنافسة المنظمات الأجنبية و ذلك في اقل وقت ممكن مادام عنصر الوقت أصبح من ضروريات العصر الحالي.

4.1 - المتغيرات التكنولوجية:

يقصد بها تلك التطورات التكنولوجية و التقنيات و الوسائل المتاحة لتحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات، أو تسيير الموارد البشرية و بقية العمليات الإدارية الأخرى، و على الرغم من أن التكنولوجيا يتم استخدامها داخل المنظمة إلا أن مدى إتاحتها يأتي دائما من البيئة الخارجية.

إن سرعة التطورات التكنولوجية تملّي على إدارة المنظمة ضرورة متابعة ما يحدث في هذا المجال و أن تدخل هذه التطورات في عملياتها كلما أمكنها ذلك، حتى تستطيع أن تحافظ على قدرتها التنافسية و أن توسع حصتها السوقية و تحقق أهدافها المرجوة¹ و ذلك من خلال التغيير و التطوير التنظيمي الذي سبق الإشارة إليه، فهذه التغييرات التي يواجهها العاملون ذات تأثير مباشر على قدرتهم في العمل أو رغبتهم فيه، و هذا ما يؤثر بدوره على حالتهم الصحية و النفسية.

2- عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

تتمثل عناصر البيئة الخارجية الخاصة في كل ما يهم المنظمة مثل: المنافسين، المستهلكين، الموردين و الحكومة.

1.2 - المنافسون:

يقصد بالمنافسين المنظمات التي تنافس المنظمة المعنية و ذلك من أجل الحصول على الموارد و تفضيلات العملاء: فالموارد قد تكون بشرية، تكنولوجية، مالية، موارد أولية، أما العملاء فقد يكونوا أفرادا أو منظمات.

و هناك نوعان من المنافسين²: المنافسون المباشرين أو المناظرون: و هي تلك المنظمات التي تقوم بإنتاج و تسويق نفس المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، و المنافسون غير المباشرين أو المنافسة العابرة و هي منتجات مختلفة مقارنة مع التي تنتجها المنظمة المعنية لكن تعتبر بديلة لها و في كلتا الحالتين ينبغي على المنظمة أن تكون في يقضة دائمة من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق و ذلك من خلال تجميع و مراجعة و تقييم كل المعلومات المتعلقة بالمنافسين (المزايا التنافسية التي يمتلكونها، نقاط الضعف لديه من أهدافهم و استراتيجياتهم،... الخ) فكل هذا يسبب بعض الضغوط

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² نفس المرجع السابق، ص 149.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

خاصة على الإداريين و المتعلقة وظيفتهم بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة و التي فيها يحددون أو يصممون استراتيجيات تنافسية فعالة اعتمادا على ما تم تحصيله من البيئة الخارجية.

2.2 - الموردون:

الموردون هم المنظمات التي تمول أو تمد المنظمة بما تحتاجه من موارد سواء مالية، مادية أولية، تكنولوجيا،... الخ تستخدمها في أنشطتها و عملياتها من أجل تحقيق أهدافها مثل إنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة، و بالتالي تحقيق النجاح و الاستمرار في أسواقها المستهدفة. و من اجل ذلك فالمنظمة تتعرض للعديد من المشاكل التي قد تصدر من الموردين أهمها: انخفاض جودة المواد الخام، مشكلات مالية كارتفاع أسعار المواد الأولية، نقصها أو محدوديتها أو التأخير في تسليمها للمنظمة المعنية، نقص عدد الموردين أو زيادة عدد المنظمات المنافسة للحصول على الموارد،... الخ فكل هذه المشاكل تعرقل المنظمة من خلال عدم حصولها على احتياجاتها بالجودة المناسبة و السعر و الكمية و الوقت المناسبين و هذا ما يشعر العاملين بضغوط العمل.

3.2 - المستهلكين أو العملاء:

يعتبر المستهلك لما تنتجه المنظمة المقرر الأخير الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا و بالتالي هل تواصل هي الأخرى تحقيق نفس المنتجات أم لا و بلغة أخرى هل تواصل المنظمة تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها أم لا ، أي أن المستهلك كان و لازال يحتل موقع الصدارة في رسم أهداف و رسالة المنظمة، و يعتبر الوصول إلى سوق صرف المنتجات أو الخدمات أو اكتشاف حاجات و رغبات و تفضيلات المستهلكين الحاليين أو المستقبلين من المهام الصعبة و المعقدة التي يمارسها الأفراد في المنظمة خاصة أولئك الذين يقومون بوضع رسالة المنظمة و الاستراتيجيات التسويقية لها و هذا ما يزيدهم الشعور بضغوط العمل. إضافة إلى العديد من المشاكل الأخرى التي يمكن توضيح بعضها فيما يلي: الفرص أو التهديدات التي تصدر من السوق، احتمالات عدم التأكد بشأن كيفية تحقيق الاستجابة للمستهلكين، ظهور منافسين جدد مما يستوجب عليها تحسين جودة منتجاتها أو تخفيض أسعارها أو الرقي بخدمات ما بعد البيع أو إتباع أي إستراتيجية تراها مناسبة للحفاظ على مستهلكيها.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

المبحث الثاني: نتائج ضغوط العمل .

تتعدد آثار و نتائج ضغوط العمل كتعدد مسبباتها فهي لا تقتصر على الفرد فقط، بل تمتد لتشمل المنظمة التي يعمل بها، و مادام هذا الأخير (الفرد) هو أساس وجود و استمرار المنظمة فأى خلل يصيبه و يؤثر عليه من خلال ضغوط العمل سينعكس مباشرة على المنظمة و قدرتها و ضمان بقائها و استمرارها، و لهذا فالكشف عن نتائج هذه الضغوط و تحليلها من أولويات مسؤولي إدارة ضغوط العمل و من النقاط الأساسية الواجب معرفتها لوضع الاستراتيجيات أو الطرق الواجب إتباعها لإدارة الضغوط.

المطلب الأول: نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:

يمكن تقسيم نتائج ضغوط العمل المؤثرة مباشرة على العامل إلى قسمين: نتائج ايجابية و أخرى سلبية.

أولاً: النتائج أو الآثار الايجابية:

- 1- زيادة تماسك الجماعة و التعاون فيما بين أعضائها: فقد تؤدي ضغوط العمل إلى اقتراب و تلاحم الزملاء مع بعضهم البعض لمواجهةها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية أي شعور الأفراد بحماس زائد يدفعهم للتخفيف من حدة الضغوط خاصة تلك التي تؤثر على مستويات أدائهم و تحقيق الأهداف.
- 2- تدعيم و تقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمات المختلفة: حيث تقضي تلك الضغوط وجود الاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي و التعاون المشترك بين القائم بالعمل و بقية الزملاء من أجل التعاون على مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر على العاملين.
- 3- زيادة إحساس الفرد بالتحدي: و هو ما قد يؤدي إلى زيادة أو تنمية المعارف لدى الفرد و إثارة الدوافع القوية لديه للقيام بالعمل و السعي لتحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات و تأكيد القدرة على القيام بالعمل.

4- زيادة مهارات العاملين العملية و رفع كفاءاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم.

- 5- اكتشاف القدرات و الكفاءات المتميزة للعاملين في المنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل، فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة، و من خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات العامل و خبراته و مستوياته المهنية و العلمية التي يعبر عنها خلال المواقف العملية المختلفة، و هكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود العاملين التي تظهر

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أثناء مواجهة ضغوط العمل.¹

- 6- زيادة تركيز الفرد في عمله و نتائجه فقد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة ضغوط العمل إلى زيادة تركيز الفرد في عمله و بالتالي يقلل من الأخطاء التي قد تؤثر على مستوى أدائه و من ثمة على تقييمه.
- 7- زيادة مستويات الأداء لدى العاملين و لكن إذا كانت الضغوط في مستوياتها المنخفضة، حيث تعبر حينها عن حوافز و تحديات لقدراته و إمكانياته و التي تدفعه إلى العمل أكثر.
- 8- النوم بشكل مريح.

ثانيا: الآثار أو النتائج السلبية:

إذا كان حجم و نوعية ضغوط العمل في غير الإطار الصحيح لها، فان هذا يولد العديد من النتائج و الآثار السلبية التي تمس العامل بالدرجة الأولى، و لقد أكد العديد من الباحثين أن ضغوط العمل قد تؤثر على الفرد جسديا، نفسيا و سلوكيا، و بعضهم أضاف عنصرا آخر: أن ضغوط العمل تؤثر أيضا على عقل الإنسان (ذهنيا)² و فصله عن الأعراض الجسدية ، نظرا لأهمية هذا الجهاز في جسم الإنسان ما دام هو الحاكم لجميع التصرفات و السلوكيات التي يتميز بها الفرد عن دونه.

كما عرفت بكل بساطة بأنها: " تعبير عن الاتصال الوثيق بين العقل و الجسم ، حيث أن أي نوع من الانفعال مثل ضغوط العمل لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الخارجية و التغيرات الفسيولوجية الداخلية ".³ و فيما يلي سنوجز أهم هذه النتائج أو الآثار:

1 +الآثار النفسية(السيكولوجية):

يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغوط العمل عليه حدوث بعض الاستجابات و ردود الأفعال النفسية التي تؤثر على تفكيره، مزاجه العصبي و علاقاته مع الآخرين و التي أهمها⁴: اضطرابات في النوم، عدم القدرة على الانتباه و الاستماع، الحزن و الكآبة، عدم القدرة على التركيز، التصرف بعصبية شديدة، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، النسيان المتكرر، الحساسية للنقد من طرف الآخرين، عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة، اللامبالاة، الشعور بالقلق، الإحباط.

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص311.

² حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص176، و كذا: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، صص114،115.

³ سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁴ محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سبق ذكره، صص176،177.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

2 الآثار الجسدية:

تتجسد الانعكاسات و النتائج السلبية لضغوط العمل على صحة الفرد الجسدية بظهور مجموعة من الأمراض¹، فقد كشفت بعض الدراسات على أن حوالي 69 ٪ من الأمراض التي يتعرض لها الأفراد العاملين ناتجة من ضغوط العمل² و من أهمها: ارتفاع ضغط الدم، أمراض قلبية، مشاكل هضمية، صداع، آلام الظهر، ارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم، مشاكل تنفسية راجعة للإكثار من التدخين، التهاب المفاصل، آلام الرقبة، ازدياد الوزن أو نقصانه...الخ.

3- الآثار السلوكية:

إن السلوك التنظيمي يمثل عنصرا هاما في نظرية الإدارة المعاصرة، فمن المجالات التي اهتم بها علماء السلوك التنظيمي في عصرنا الحالي كل ما يخص الفرد أو الجماعة أو عمليات التنظيم كالرضا الوظيفي، ديناميكيات الجماعة، الصراع التنظيمي وضغوط العمل³، و نتيجة لتزايد شعور العامل بهذه الأخيرة يحدث تغير في سلوكه المعتاد و عاداته المألوفة و لكن باختلاف نسبي بينه و بين زملائه و ذلك لاختلاف شخصياتهم و أنماط سلوكهم (و التي سبق التعرض لها) حيث يتعرض بعضهم بصورة أكبر للتأثيرات السلبية مقارنة بالبعض الآخر⁴، و من هذه الآثار السلوكية⁵: الغياب في العمل و عدم المواظبة، الإهمال في انجاز المهام، ارتكاب أخطاء في انجازها، اتخاذ قرارات غير سليمة (بالنسبة للمدراء)، مقاومة التغيير، التأخير عن العمل، ارتفاع معدل العطل المرضية للعاملين، علاقات متدهورة مع الآخرين، الإفراط في التدخين، الإدمان على الكحوليات و المسكنات (المهدئات)، العدوانية، التخريب...الخ.

المطلب الثاني: نتائج ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة:

تتجسد نتائج ضغوط العمل على المنظمة في مجموعة من المشاكل و الآثار السلبية التي يمكن

حصرها في الآتي:

أولاً: انخفاض الروح المعنوية و الاستياء من جو العمل:

إن المستويات المرتفعة من ضغوط العمل تؤدي للعامل إلى نقص حيويته و نشاطه و يظهر ذلك من خلال عدة مؤشرات مثل: نقص الدافعية للعمل و يقصد بالدافعية: " مثير داخلي يحرك سلوك الأفراد

¹ لمزيد من الشرح، عد إلى: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص 407، 411.
² إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2010، ص 77.
³ علاء الدين عبد الغني محمود، مرجع سبق ذكره، ص 97.
⁴ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 593.
⁵ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 341.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

و يوجهه لوصول إلى هدف معين.¹ ، انخفاض الروح المعنوية للعاملين و نقصد بالروح المعنوية: " المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالشعور بالثقة فيما بينهم و بالأدوار التي يلعبونها و شعورهم بالولاء لمنظمتهم و الاستعداد و العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة." ² ، و الاستياء من جو العمل السائد في المنظمة. فكل هذه المؤشرات ما هي إلا تعبير عن عدم مقدرة العامل التكيف مع ضغوط العمل و بالتالي ينعكس ذلك على سلوكه الذي يصبح غير لائق و غير محترم مما يؤثر سلبا على أدائه و الأداء الكلي للمنظمة.

ثانيا: عدم الدقة في اتخاذ القرارات:

إن تعرض المدير أو الرئيس أو مسؤولي المستويات الإدارية لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات التي تخص العاملين و المنظمة ككل، ذلك أن المدير الذي يكون تحت وطأة الضغوط لا يمكنه إتباع منهجا عقلانيا في اتخاذ القرارات، و يظهر تأثير ضغوط العمل على اتخاذ القرارات من خلال المواقف التالية:³

- إدراك متخذ القرار لمحدودية المعلومات و عدم قدرته على تحديد الموقف بصورة جيدة، و هنا لا يستطيع متخذ القرار التعرف على البدائل المناسبة، خصوصا عندما تكون وجهات النظر المختلفة تحمل جوانب من الصحة.
- الخوف من النتائج المترتبة على القرار، حيث يشعر متخذ القرار بالخوف من اتخاذ القرار الخطأ، فيترتب عليه نتائج تضر بسمعته و مكانته لدى الآخرين.
- الاستعجال في اتخاذ القرار تحت وطأة الضغوط الشديدة دون البحث عن البدائل، حيث يكون همه حل المشكلة في هذا الموقف الصعب، مما قد يتعارض مع قيم المنظمة أو قيمه الشخصية، فيتخذ قرارا قد تكون نتائجه أسوأ من عدم اتخاذه.
- تجنب اتخاذ القرار عندما يشعر متخذ القرار أن هناك نتائج خطيرة قد تنتج عنه، خصوصا فيما يتعلق بالأفراد من النواحي النفسية، الجسمية، الوظيفية أو المالية.

¹ حنان قوراري، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² عبد العزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، مع دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2007، ص 55.

³ سعيد محمد عبد الله غنام، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

ثالثا: الغياب و التأخير عن العمل و التسرب الوظيفي:

يؤدي ارتفاع مستوى ضغط العمل إلى تأخر العامل عن عمله أو غيابه، و هذين النمطين السلوكيين يؤثران مباشرة على إنتاجية المنظمة، و الذي بسببها تفقد العديد من الوحدات الإنتاجية التي كانت سوف تنتج لولا غياب أو تأخر العامل و بالتالي فهي تتحمل تكاليف باهضة بسببها و المتمثلة في تكاليف إحلال عمال جدد بدلا من المتغيبين.

و قد تؤدي المستويات المرتفعة من ضغوط العمل إلى ترك العامل لمنصبه والتخلي عنه كلية أي التسرب الوظيفي، هذا المتغير الذي وجدت العديد من الدراسات أنه ذو علاقة ايجابية مع ضغوط العمل، فبسببه يلتحق العامل بمنظمة أخرى أملا في الهروب من الضغوط التي تواجهه و المتاعب المرتبطة بها، فإذا كان هذا العامل غير منتج أي لا يحقق أهدافا ايجابية للمنظمة فهذا يعتبر أمرا ايجابيا لها إذ أن فقدانه يعتبر فرصة لاستقبال عاملا محله يكون أكثر فعالية و عطاء للمنظمة، أما إذا كان العامل المتسرب ذو خبرات مهنية متطورة فتخليه عن وظيفته يعتبر خسارة بالنسبة للمنظمة و ذلك من خلال زيادة في التكاليف التي تتحملها من أجل تدريب العامل الجديد على العمل، فقدانه جزءا من ثروتها المعرفية من خلال فقدان الخبرة التي كانت لدى العامل المتسرب و التي تجد صعوبة كبيرة من أجل الحصول عليها مرة أخرى، انخفاض الإنتاجية، إمكانية تسرب بعض أسرارها لجهات و منظمات أخرى منافسة، انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بسبب فقدانهم لزميلهم.

رابعا: التخريب و العدوانية و ارتفاع نسب الحوادث:

قد تكلف ضغوط العمل المنظمة تكاليف أو مصاريف زائدة عن العادة ناتجة من بعض التصرفات و السلوكيات الممارسة من طرف بعض عامليها نتيجة تعرضهم لضغوط عمل من أهمها: تكاليف علاج الحوادث المهنية، تكاليف تعطيل الآلات و الأجهزة، تكاليف الاستخدام السيء للمواد الخام،...الخ، فالعامل الذي يتعرض بصفة دائمة للضغط، قد يستجيب له في شكل استجابات طبيعية كالغضب، القلق، السب،...الخ أما إذا ازدادت شدة الضغوط و لم يجد دعما أو مساندة اجتماعية من طرف الزملاء أو الإدارة قد يضطر إلى كبت هذه الأعراض أو الاستجابات و هذا ما يؤدي به إلى الإصابة بأمراض نفسية أو جسدية(سبق ذكرها) و إلا فقد يلجأ إلى طريقة أخرى للتعبير عن الحالة التي يعانيتها بسبب ضغوط العمل و التي تكمن في انتهاج سلوك غير معتاد أو سلوك عدواني تجاه زملائه أو الإدارة أو الأشياء نتيجة إما تعطيل الأجهزة المستخدمة في العمل أو كسرها أو تخريبها و هذا ما يؤدي إلى فقدان كميات لا بأس بها من الإنتاج أو تدني جودتها أو البطء في انجازها(تكاليف هدر الوقت) أو ارتكاب

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أخطاء في انجازها و هذا ما يسبب خسارة بالنسبة للمنظمة أو قد يؤدي به الأمر إلى أخطر من ذلك و هو الاعتداء على زملائه في العمل أو رؤسائه مما يسبب لهم حوادث أو إصابات مهنية تزيد من تكاليف المنظمة التي تدفعها من اجل معالجتها أو الحد منها أو بسبب إحلال عاملين جدد بدل العاملين الذين قاموا بهذه السلوكيات العدوانية.

المطلب الثالث: علاقة ضغوط العمل بظواهر سلوكية تنظيمية أخرى.

يرتبط موضوع ضغوط العمل ارتباطا وثيقا بالعديد من الظواهر السلوكية كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي ف فيما يلي سنشرح العلاقة مع ضغوط العمل و كل ظاهرة على حدى.
أولا: ضغوط العمل و الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " تعبير العامل عن مشاعره و أحاسيسه تجاه العمل و التي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل و الجماعات التي تشاركه فيه و من سلوك رئيسه معه و من بيئة العمل الداخلية و الخارجية بوجه عام فضلا عن هيكل شخصيته و يعبر كذلك عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل و بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله".¹

كما يعبر الرضا الوظيفي عن محصلة رضا العامل عن أجره، و محتوى عمله و فرصته في الترقية و رضاه عن جماعة العمل التي يعمل فيها و ظروف العمل المادية التي تحيط بها، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا في حاجاته و رغباته و طموحاته كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية و كان راضيا عن عمله، أما إذا كان عمله أو الظروف المحيطة به تسبب له نوعا من ضغوط العمل فإن هذا يؤثر سلبا على العامل ويكون مكلفا جدا للمنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، فقد أشارت العديد من الدراسات و البحوث على وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الرضا الوظيفي للعاملين.² و ذلك لما تتركه هذه الضغوط من أعراض أو مؤشرات تشير لعدم الرضا الوظيفي للعامل مثل: الإهمال، التخريب، اللامبالاة، كثرة الغيابات، الإضراب في العمل، الشكاوي، دوران العمل... الخ.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² شفيق شاطر، مرجع سبق ذكره، ص 210، و كذا: خليل جعفر حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 107. و كذا: خير الدين ابن خورر، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 52.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

ثانياً: ضغوط العمل و الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي أو الانتماء الوظيفي من المواضيع الحساسة التي برزت في كثير من الدراسات والبحوث لما له من أهمية بالغة بالنسبة للعامل أو المنظمة على حد سواء و لما له من ارتباط وثيق بمختلف المتغيرات ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي كالرضا الوظيفي ، التسرب الوظيفي، ضغوط العمل... الخ

و يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه:"استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عنه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه المرغوب فيه من جانب المنظمة و رغبة الفرد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤولية إضافية"¹.

كما يعرف كذلك بأنه:"الانسجام بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة، و التشابه بين قيم الفرد و القيم السائدة فيها، و إقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة و النظرة الايجابية للمنظمة علاوة على رغبة الفرد للبقاء في المنظمة و تفضيلها على غيرها و افتخاره بالانتماء لها."²

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه:" الشعور الايجابي المتولد لدى العامل تجاه منظمته، و الإخلاص لأهدافها و الارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و الافتخار بمآثر المنظمة و خلق التوافق بين قيمه و قيمها، مما يعزز نجاح منظمته و تفضيلها دون سواها من وجهة نظره."³

لقد اختلفت آراء الدراسات و البحوث حول إيجاد طبيعة العلاقة التي تربط بين ضغوط العمل

و الانتماء أو الولاء التنظيمي، فهناك من توصل إلى أن ضغوط العمل هي نتيجة سلبية للولاء التنظيمي، ذلك أن هذه الضغوط تنشأ نتيجة إصرار العامل على البقاء في منظمته رغم وجود فرص أفضل خارج المنظمة، أي التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أفضل أو منصب أفضل في منظمة أخرى.⁴ و هناك من توصل إلى أن لانخفاض مستويات ضغوط العمل دور في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين (أي مستويات ضغوط العمل تؤثر في درجة الانتماء للمنظمة) ذلك لكون المنظمة التي توفر لعاملها جميع الظروف التي من شأنها تقليل ضغوط العمل تزيد من رغبة العاملين في الاستمرار في العمل و بذل قصارى جهدهم لتحقيق النجاح لمنظمتهم.⁵

¹ خليل جعفر حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 98.
² مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي مع دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2008، ص 51.
³ سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 225.
⁴ راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي: مقارنة بين القطاع العام و الخاص في دولة الكويت مجلة الاقتصاد و الإدارة لجامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 1، 1999، ص 53.
⁵ سهام موفق، مرجع سبق ذكره، ص 397، بتصرف.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

في حين هناك دراسات أخرى أكدت وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي لكن ليس لها دلالة إحصائية بمعنى أن ضغوط العمل لا تؤثر على درجة انتماء العاملين لمنظمتهم ذلك لأن أمثال هذه الدراسة أسقطت في الواقع على الوظائف التي لها علاقة مباشرة مع العامل الإنساني أي تعتبر عمل إنساني في المقام الأول.¹

و أمثال هذه الدراسة أجريت على عينة من أطباء إحدى المؤسسات الصحية أسفرت نتائجها على وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي و في بعض الأحيان و لدى جزء من أفراد العينة اتضح أنه رغم وجود ضغوط لا يستهان بها في مهنة الطب إلا أنهم يفتخرون بالانتماء لمنظمتهم(ارتفاع درجة الانتماء الوظيفي لديهم) مبررين ذلك بعدم توفر فرص عمل بديلة من جهة و طبيعة المهنة من جانب الإنسانية من جانب آخر.²

و عموما اختلفت نتائج الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة التي تربط ضغوط العمل بالولاء التنظيمي و هذا راجع لطبيعة الوظيفة الممارسة أو طبيعة المجتمع أو العينة المختارة.

ثالثا: ضغوط العمل و الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية التي تخص بالدرجة الأولى سلوك الفرد في المنظمة، إذ يعرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله."³

كما يعرف كذلك بأنه: "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما ، فهو يرتبط بمستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، و على كل فالأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال."⁴

و مادام العامل هو المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة من خلال العمل الذي يقدمه لهذه المنظمة و من خلا إدارة الموارد الأخرى لها (الموارد المالية و المادية)، فإن أي خلل يصيبه داخل بيئة المنظمة أو من خلال الظروف المحيطة بالعمل و الذي نخص بالذكر ضغوط العمل سيسبب له معاناة قد تكون معنوية أو جسدية أو معا و هذا ما يؤثر مباشرة على أدائه و من ثمة على أداء المنظمة ككل.

¹ خليل جعفر حجاج، مرجع سبق ذكره، ص108 يتصرف.

² مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل و علاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، العدد9،2012، ص ص 163،164.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص219.

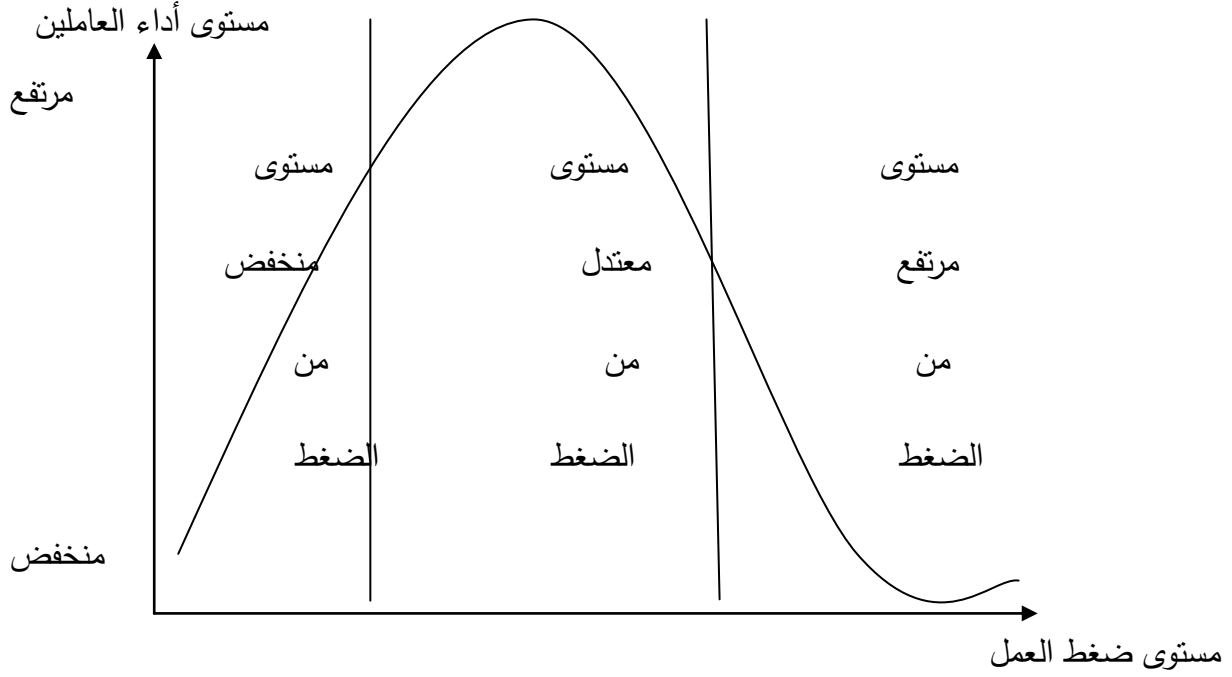
⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

و يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك و شعور و تفسير العامل لهذه الضغوط¹ التي قد تكون في مستوياتها المنخفضة، المتوسطة أو المرتفعة.

فحسب هذه المستويات تم تحديد العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي كما هو مبينا في الشكل الموالي:

شكل رقم(13): العلاقة بين ضغوط العمل و مستويات أداء العاملين



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يفسر لنا هذا الشكل أنه : عندما يتعرض العامل لمستوى منخفض من ضغوط العمل فلا يؤثر ذلك على مستويات أدائه لأنه لا يثار أو لا ينتبه لتلك الضغوط² بل و يستمر ارتفاع مستوى أدائه بارتفاع مستويات ضغوط العمل لأن هذه الأخيرة تعد بمثابة منشط و محسن و مطور للأداء و هذا في المستويات المتوسطة لضغوط العمل أين يبذل قصارى جهده في الرفع من أدائه و تحسينه، أما إذا ارتفعت عن هذا المستوى فإن معظم وقته الذي كان يخصص كلية للعمل سيضيعه في محاولة التأقلم و التعايش مع الضغوط التي تبدأ تأثيراتها السلبية في الظهور و هذا ما يؤثر سلبا على مستويات الأداء و جودته.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 411.

² محمد بلال إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

المبحث الثالث: استراتيجيات و سبل التعامل مع ضغوط العمل.

تتعدد طرق و أساليب و استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل كتعدد و تنوع مصادرها فمثلا قد يكون كلا من العامل و المنظمة مصدرا من مصادر هذه الضغوط ، فهما أيضا قادرين على مواجهتها بشتى السبل و الأساليب، و مهما تكن مسببات ضغوط العمل أو تأثيراتها فقد أصبحت إحدى حتميات المنظمات المعاصرة و التي تستوجب الفهم الجيد لها و التعامل الفعال معها حتى تستطيع تحقيق مختلف الأهداف المحددة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات ضغوط العمل .

قبل التطرق لأهم الاستراتيجيات نعرف أولا معنى إدارة ضغوط العمل في المنظمة.

أولاً: تعريف إدارة ضغوط العمل:

لقد زاد اهتمام الباحثين و الكتاب بدراسة سبل و طرق علاج أو تخفيف ضغوط العمل و ذلك بالنظر للنتائج و الآثار الهامة التي تكون في معظمها سلبية، و تلحق أضرارا سواء على الفرد أو المنظمة، و هذه الطرق أو الاستراتيجيات تتفاوت فيما بينها في درجة التعقد أو البساطة و الواقعية¹، أي بعضها يعتمد على المنطق العقلي البسيط بينما يعتمد البعض الآخر على تصميمات علمية متقدمة². فكل الجهود المبذولة من أجل تصميم الاستراتيجيات و كيفية استخدامها تندرج ضمن ما يعرف بإدارة ضغوط العمل و التي نقصد بها: "الإجراءات و الوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع ضغوط العمل أو الحد منها."³ و هناك من عرفها بأنها: "تعني ببساطة أن نتعلم و نتقن بعض الطرق التي من شأنها أن تساعدنا على التعامل اليومي مع ضغوط العمل و التقليل من آثارها السلبية بقدر الإمكان."⁴ إن قدرة المنظمة على إدارة ضغوط العمل و نتائجها تعني قدرتها على التكيف و المرونة و الإنتاجية، و هذا يعني قدرتها على المحافظة على صحتها العامة.⁵ و لا تقتصر إدارة ضغوط العمل على معالجتها و التخفيف من حدتها فحسب، بل تشمل أيضا استئثارها في العمل و تنشيطها إذا كان مستواها منخفض عن المعدل المرغوب فيه و ذلك لما لها من نتائج ايجابية

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 389.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سبق ذكره، ص 414.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 541. و كذا طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 590

⁴ عبد الله الضريبي، مرجع سبق ذكره، ص 680.

⁵ مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

يمكن استغلالها أو الاستفادة منها.¹

ثانياً: أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة ضغوط العمل:

يمكن تقسيم أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهة ضغوط العمل (حسب التصنيفات التي قدمها علماء السلوك التنظيمي) إلى:

1 - **الاستراتيجيات الفردية**: "و التي نعني بها تلك الأساليب الشخصية التي يمكن للفرد بنفسه أن يتبعها للتخفيف عن نفسه من حدة ضغوط العمل الواقعة عليه و يعتبر الإدراك الذاتي من جانب الفرد للانفعالات و التوترات العاطفية و الفسيولوجية و الفكرية و التي تسببها الضغوط الأساس في نجاح هذه الأساليب."²

2 - **الاستراتيجيات التنظيمية**: "هي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة للسيطرة على مسببات ضغوط العمل و التخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد و المنظمة، كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تطبيقها حسب طبيعة المنظمة و كذا طبيعة الوظائف و الأعمال التي يزاولها الفرد."³

ثالثاً: خطوات إدارة ضغوط العمل:

تتعدد استراتيجيات معالجة ضغوط العمل و أساليبها إذ ينبغي على مديري إدارة ضغوط العمل إتباع الخطوات التالية من أجل التشخيص الدقيق و الصحيح:⁴

1 - **تحديد المصادر التي ينشأ منها ضغط العمل**: فمعرفة المصدر يساعد كثيراً على معرفة المسببات التي أدت إلى تشكله.

2- **تحديد أسباب حدوثه**: إن تحديد مصدر الضغط لا يكفي بل يحتاج الأمر إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثه و تحليلها و يندرج في هذا التحليل الإجابة على العديد من الأسئلة، مثلاً:

- ما هي العوامل التي ساعدت على تشكل ضغط العمل؟(البحث عن مصدر الضغط)

- من أنشأ الضغط؟(البحث في الجهة التي نشأ منها الضغط، أي دراسة أطراف ضغوط العمل و التي قد تكون: الفرد متخذ القرارات الواقع تحت الضغط، الجماعة التي يعمل فيها متخذ القرارات، المنظمة أو البيئة المحيطة بها.

¹ اسلام احمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 346.

³ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 316.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 201، 202.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- ما هي شدة ضغط العمل؟ وما هي المرحلة التي وصل إليها من حيث الشدة؟ (معرفة مدى تأثيره على الفرد أو المنظمة أو معا).

- ما هو نطاق وشمولية الضغط؟ (معرفة الأحداث و الدوافع التي أوجبت نشوءه و بالتالي معرفة الأسباب الحقيقية).

- هل الضغط مستمر أم متقطع؟ (معرفة مدى تأثيره على الفرد أو المنظمة أو معا).

3 - اقتراح سبل و طرق التخفيف من ضغوط العمل و إدارتها :

في ضوء ما توصل إليه المختصين في إدارة ضغوط العمل من المرحلتين السابقتين من معلومات حول: المصدر، الأسباب و النتائج، يتم اقتراح طرق علاج أو التعامل مع ضغوط العمل و التي يتوجب عليهم متابعة تطبيقها.

و ينبغي الإشارة إلى أن اقتراح أو اختيار إستراتيجية أو أسلوب دون آخر لمواجهة ضغوط العمل إنما يتوقف على الشروط التالية:¹

- أن يتسم الأسلوب المختار بالفردية و الخصوصية، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذي يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينجح مع فرد آخر بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين و اختلاف مثيرات ضغوط العمل التي يواجهونها.

- أن تكون الأساليب المختارة مبنية على أساس تفضيلات الفرد و عمله بدلا من فرضها على الشخص لأنه في هذه الحالة ستكون مصدرا آخر للضغوط.

- أن تكون متعددة الأبعاد تستخدم أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية و البدنية و العاطفية و الاجتماعية.

- أن تتسم بالمرونة و قابليتها للتعديل و التكيف مع ظروف الفرد و المنظمة التي يعمل بها.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات الفردية للتعامل مع ضغوط العمل:

إن رغبة الفرد في إصلاح حاله و اقتناعه بالطريقة التي يستخدمها و تمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح الطريقة أو الاستراتيجيات التي يختارها لمواجهة ضغوط العمل، حيث يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

¹ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص315، 316.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أولاً: اعتماد الفرد على الجهات الخارجية: وذلك بشراء بعض الأدوية و العقاقير التي لها تأثير قوي و سريع في إحداث هدوء لدى نفسية العامل و سهولة تناول و لكن من جهة أخرى فقد تكون غالية الثمن و لها تأثير جانبي على صحته مما يزيد من مرضه و عدم ارتياحه.

ثانياً: زيارة الأطباء النفسانيين(العلاج النفسي) : و هذه الطريقة أيضا لها نقاط ايجابية و أخرى سلبية، فمن جهة فهي تحسن من فهم الفرد لنفسه و بالتالي يقل شعوره بالضغط و كذا يتم تعريفه بالأعراض الجسدية المصاحبة للضغط و بالتالي يحاول التعامل معها بسرعة، و من جهة أخرى قد يصاحب هذا العلاج مصاريف باهظة لا تؤدي في النهاية إلى التخلص من الضغوط، تحتاج إلى عدة زيارات و بالتالي قضاء مدة طويلة للعلاج و التي ربما لا تكون في متناول الفرد، مادام يقضي معظم يومه في العمل.

ثالثاً: التأمل: حيث تسعى هذه الطريقة إلى تحقيق حالة من الهدوء و الراحة الجسمية العميقة و توفر الفرص للفرد كي يوقف أنشطته اليومية و أن يمارس درجة عالية من الانتباه و الوعي على مشاعره و وجدانه و هذا ما يهيئ الذهن و يدرجه على تحمل ضغوط العمل. و هناك عدة طرق للتأمل نذكر منها: تمرينات اليوجا و فيها يجلس الفرد في وضع مستريح و عينيه مغلقتان، مردداً ألفاظاً عديمة المعنى و عادة ما تكون هذه التمرينات مرة أو مرتين في اليوم و لمدة 10 إلى 20 دقيقة.

رابعاً: الاسترخاء: يعتبر الاسترخاء طريقة أخرى للتخفيف من شعور العامل بضغط العمل و هذه الطريقة تؤدي إلى نفس النتائج المتوخاة من طريقة التأمل تستدعي إلى أخذ وضع بسيط من الاستلقاء على الأرض مع شد الرأس و إغماض العينين، ثم اخذ شهيق و زفير في هدوء تام و هذه الطريقة تسمح باسترخاء العضلات و انخفاض ضربات القلب و ضغط الدم و تباطؤ في عملية التنفس، فكل هذه التغيرات تؤدي إلى استرخاء الجسم و بالتالي استرخاء العقل كذلك لان الراحة العقلية تلي الراحة الجسمية، وفيما يلي بعض النصائح البسيطة للاسترخاء:¹

- خطط أن يكون هناك وقت عاطل و لو خمسة دقائق كل يوم لا تقوم فيه بأداء أي شيء.
- تعلم أن تستمع للآخرين جيداً و لا تقاطعهم في الحديث.
- عندما تقرأ، ركز فيما تقرأه، و لا تحاول أن تقرأ بسرعة.
- تعلم أن تستمتع بالطعام، بأن تأخذ وقتاً أطولاً في الأكل.
- تعود أن يكون لك مكان هادئ تستريح فيه.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ص417، 418.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- عندما تجد إجازة أو عطلة خطط فيها لرحلة أو عمل مسلي.
 - لا تقم نفسك في علاقات مع أناس مثيرين أو منافسين لك، فهم يودون إظهار أسوأ ما فيك.
 - تعود أن تتحدث عن همومك مع شخص تثق فيه و تحبه، حتى تزيل الهم عن صدرك.
 - تعلم أن تفصل بين مشاكل و هموم العمل في جانب، وبين حياتك الشخصية والاجتماعية في جانب آخر.
 - لاحظ التغيرات الحادة و الغريبة في جسمك و عالجها بسرعة.
 - ابحث عن أخصائي نفسي و اجتماعي لمساعدتك إن احتجت لذلك، فهو قادر على مساعدتك في التركيز على حل مشاكلك بسرعة.
 - ركز في العمل الذي تقوم به حالياً، و ليس في الأعمال و الأعباء المستقبلية.
- خامساً: التركيز:** لا يختلف التركيز كثيرا على الطريقتين السابقتين، فيتم عادة بنفس خطواتها، إذ تركيز الفرد في عمله و كيفية انجازه يساعد كثيرا في التخفيف من ضغوط العمل و بلغة أخرى يجعله منهمكا و منشغلا بأدائه أكثر من التفكير في مصادر ضغط العمل أو كيفية مواجهتها . و من النصائح التي تساعد الفرد على التركيز في العمل، ما يلي:¹
- حدد أفضل المهام التي تحب تأديتها.
 - اختر تلك المهام التي تحتاج لوقت قصير و التي تعودت أن تنجز فيها جيدا.
 - تعود أن تنجز هوايتك بالمنزل.
- سادساً: ممارسة التمارين الرياضية:** حيث أثبتت الدراسات و الأبحاث أن الأفراد الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة مثل: المشي، السباحة، ركوب الدراجات،... أقل عرضة لضغوط العمل مقارنة بالذين لا يمارسون أي نشاط رياضي²، حيث تؤدي هذه الطريقة إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومة هذه الأخيرة (أعضاء الجسم) لنتائج ضغوط العمل السلبية كالإجهاد، الإرهاق، التعب،... الخ
- سابعاً: الإدارة الفعالة للوقت:** يمكن للفرد التحكم أو التخفيف من درجة شعوره بضغوط العمل من خلال طريقتين متعلقتين بالوقت: إدارة الوقت بفعالية و كفاءة، فالأولى تعني: القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في الوقت المتاح، أما الثانية تعني تحقيق الأهداف المرجوة من العمل في أقصر وقت ممكن³.

¹ المرجع السابق، ص 418

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 393

³ محمد قاسم الفريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص ص279، 282 .

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

أما النقاط التالية فتساعد كثيرا على أداء المهام في أقصر وقت¹: الانتقائية في القراءة، تحديد قائمة بالأعمال المطلوبة عملها يوميا، تقسيم الأعمال الكبيرة إلى مراحل لأن الشعور بضخامة العمل يولد شعورا بالضغط، عدم تأجيل الأمور لأن في ذلك مضیعة للوقت، القيام بالأعمال الروتينية في وقت محدد خلال اليوم السماح لها أن تترك جدول الأعمال خلال فترات اليوم... الخ إن عدم تنظيم العامل لوقت عمله يؤدي إلى تراكم الأعمال و تأخر بعضها عن مدتها المحددة، مما يزيد من شعوره بضغط العمل، و فيما يلي بعض النقاط الأساسية التي تضمن الإدارة الفعالة للوقت:²

- حدد أولويات العمل و قم بتنفيذها.

- لا تسمح للآخرين بمقاطعتك، فالمقاطعات الكثيرة أثناء العمل تؤدي إلى تضييع الوقت و عدم التركيز في العمل.

- تفويض السلطة للآخرين خاصة في اتخاذ القرارات في الأمور التي تتعلق بنفس نوعية أو كمية العمل و هذا التفويض يكون للمساعدین الأقرب للعامل و الأجدر على تحمل مسؤوليات اتخاذ القرارات.

ثامنا: المساندة الاجتماعية: و ذلك بخلق شبكة من العلاقات بين الفرد و زملائه سواء في العمل أو خارجه (أفراد العائلة، الأصدقاء، الجيران،...) و ذلك من أجل توثيق الصداقة بينهم حتى يشعر بالارتياح عند مجالستهم و الحديث معهم، و يثق بأرائهم و صحة حكمهم على الأمور و هذا ما يريحه نفسيا و يقلل شعوره بضغط العمل.

تاسعا: إتباع نظام غذائي صحي: و يقصد بذلك كميات و نوعيات الغذاء اللازم تناولها لقيام أعضاء الجسم بوظائفها بكل سلامة و إعطاء الطاقة و الحيوية اللازمة لأداء العمل و هذا بإتباع نظام غذائي يتضمن: كمية معتدلة من الطعام، تتضمن مجموعة متنوعة من المكونات الغذائية (بروتينات، فيتامينات، أملاح، معادن،... الخ) مع تقليل الأغذية المسببة للأمراض و تفادي الأغذية الاصطناعية و التقليل من المنبهات و الإقلاع عن التدخين.

عاشرا: القرآن الكريم: مما لا شك فيه أن ممارسة الصلاة و تلاوة القرآن الكريم و الاسترشاد بهدي الرسل و مناهجهم في السلوك و التصرف مع الآخرين يساعد في التخفيف من ضغوط العمل من خلال ما تمنحه للعامل من هدوء نفسي و طمأنينة و سكينه. و لعنا نتذكر قول الله تعالى في كثير من الآيات: "أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ." (الرعد: الآية: 28)، "إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَ حُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَ أَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ مَا لَا

¹ نفس المرجع السابق، ص 283.

² روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، مرجع سبق ذكره، ص 270، 271.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

تَعْلَمُونَ. " (يوسف: الآية: 86)، "وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَ نَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى" (طه: الآية: 124)

أما عن السنة النبوية، فقد ثبت عن أبي سعيد الخدري، قال رسول الله - ص - لأبي إمامة: "أَلَا أَعْلَمُكَ كَلَامًا إِذَا قُلْتَهُ أَذْهَبَ اللَّهُ عَزَّ وَ جَلَّ هَمَّكَ وَ قَضَىٰ دَيْنَكَ؟ قَالَ بلى يا رسول الله قال: "إِذَا أَصْبَحْتَ وَ إِذَا أَمْسَيْتَ قُلْ: "اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْهَمِّ وَ الْحُزْنِ وَ أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْعَجْزِ وَ الْكَسَلِ، وَ أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْجُبْنِ وَ الْبُخْلِ، وَ أَعُوذُ بِكَ مِنْ غَلْبَةِ الدِّينِ وَ قَهْرِ الرِّجَالِ، قَالَ فَقُلْتَ ذَلِكَ، فَأَذْهَبَ اللَّهُ هَمِّي وَ قَضَىٰ دَيْنِي." و في موضوع الاستغفار، قال رسول الله - ص -: "مَنْ لَزِمَ الْإِسْتِغْفَارَ، جَعَلَ اللَّهُ لَهُ مِنْ كُلِّ هَمٍّ فَرَجًا وَ مِنْ كُلِّ ضِيقٍ مَخْرَجًا وَ رَزَقَهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ." و عموما فتمسك الإنسان بصفة عامة و العامل بصفة خاصة بالقرآن الكريم و السنة النبوية يخفف عن نفسه من الشعور بالضغوط، لأن ما جاء به القرآن و السنة فيه شفاء لكل ما يصيب الإنسان من هموم و أحزان و أمراض.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة:

من بين الطرق و الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في إدارة ضغوط العمل ما يلي:

أولاً: إعادة تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظيفة (العمل): "التغييرات الإدارية التي يتم إدخالها على العمل و التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة و طريقة أدائها و علاقتها بالوظائف الأخرى بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة آخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج أو الأداء من ناحية و الأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي و الرغبة في النمو الوظيفي من ناحية أخرى" ¹. و قد تمتد إلى ذلك وضع أهداف محددة لعمل الفرد حتى يتم توجيه سلوكه في الاتجاه الإيجابي للعمل و النشاط المطلوب و يتم ذلك عادة بمشاركة المشرفين و العاملين في آن واحد من أجل الفهم المتبادل و الناضج بين المديرين و العاملين. ² فإعادة تصميم الوظيفة و تحديد أهداف العامل في العمل يعد طريقة من طرق معالجة ضغوط العمل الناجمة من: عبء الدور، غموضه و عدم تحديد المسؤوليات و حدود السلطة، و قد تستعين المنظمة بمجموعة من المداخل لإعادة تصميم وظائفها و هي: ³

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 137

² نفس المرجع السابق، ص 163.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 346، 347.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

1 -التدوير الوظيفي: و الذي نقصد به نقل العامل من وظيفة إلى أخرى بهدف تنمية مهاراته و تنوعها و تدريبه على القيام بوظائف متعددة لكسر الروتين و الملل الذي ينتابه من جراء التخصص في وظيفة أخرى، إضافة إلى التقليل من ضغوط العمل و ذلك من خلال توفير فرص عمل مستمرة للعامل بدلا من ترك الوظيفة و المنظمة و البحث عن وظيفة في منظمة أخرى، و عادة فالمنظمات الكبرى هي التي تستعمل هذا النوع من تصميم الوظيفة كوسيلة لزيادة قيمة موظفيها، فعندما ينتقل العامل لقسم آخر، فهو يكتسب خبرة جديدة في جوانب جديدة للعمل و بالتالي يتعلم عمل الأقسام معا لتحسين العمليات التشغيلية للمنظمة.¹

2 -توسيع الوظيفة: و الذي نقصد زيادة عدد المهام الخاصة بوظيفة معينة و هذا يساعد بدوره في التقليل من ضغوط العمل الناتجة من قلة العبء الوظيفي و بالتالي زيادة الدافعية لرفع مستوى الأداء كما و نوعا.

3 -الإثراء الوظيفي: و الذي نقصد به زيادة درجة المسؤولية المنطوية على الوظيفة التي يقوم بها الفرد مثل:السماح له بأن يقرر الطريقة المناسبة لأداء المهام مع تحمل مسؤولية نتائجها و هذا ما يمنحه درجة من الاستقلالية و الحرية في وظيفته و زيادة دافعية و حماسه للعمل و تحقيق الرضا الوظيفي.
ثانيا:الإشراف الناجح و زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

و ذلك من خلال إرساء أسس و علاقات صحيحة ما بين الإدارة و العاملين و جماعات العمل فيما بينها و كذا توفير المؤازرة الاجتماعية بما يكفل زيادة التعاون و الدعم فيما بين العاملين و هذا ما يزيد من ارتفاع روحهم المعنوية و زيادة شعور العامل بأن زملاؤه و رئيسه يساندونه و يقدمون له المساعدة خاصة في حل المشكلات، مما يخفف من شعوره بضغوط العمل الناتجة من العزلة و الوحدة و سوء العلاقات بين الرئيس أو المدير هذا فيما يخص العلاقات الإنسانية، أما فيما يخص الإشراف ، فإن الدور الذي يلعبه المدير في التخفيف من ضغوط العمل و إيجاد أكبر قدر من الأمان في البيئة التنظيمية تؤثر بدرجة كبيرة على مستويات الضغط في المنظمة، ذلك أنه كلما وجد العاملون مناخا ملائما للعمل خاصة من جانب ما تمليه الإدارة من تعليمات و قرارات تتماشى و احتياجات المنظمة و العاملين في نفس الوقت يزيدهم هذا حبا للعمل و ترتفع لديهم روح التعاون بينهم و بين الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة، ليس هذا فقط ، بل تزداد درجة الثقة بين أطراف المنظمة خاصة إذا كان المدير أو الرئيس من الأفراد الذين يعطون أهمية لمروؤوسيه من خلال ما يبده من ملاحظات أو آراء أو مشاكل على مجريات

¹ رابوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 384

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

العمل و يتخذ ذلك بعين الاعتبار في خطته الإستراتيجية ، فمن الأساليب التي تساعد المدير أو الرئيس على دعم مرؤوسيه للتخفيف من ضغوط العمل ما يلي:¹

- شكر العاملين على انجازاتهم و تشجيعهم على مواصلة النجاح.
- قبول رفض العاملين أو اعتراضاتهم على أعباء عمل زائدة حتى لا يقعوا ضحية الضغوط الناتجة من عبء العمل الزائد.
- دعمهم عند طلب المساعدة دون حرج أو تردد.
- إقناعهم أن الخطأ ليس عيبا بل تجربة يمكن الاستفادة منها.
- إشاعة مبدأ التسامح بين العاملين و بين العاملين و الإدارة.
- الابتعاد عن المركزية و إشراك العاملين في الإدارة فيما يتعلق بمشكلات عملهم.
- مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الشخصية.

ثالثا: تشجيع و تحسين الاتصال في المنظمة : تعاني العديد من المنظمات من ضعف نظام الاتصال

بها و الذي ينتج عنه سوء فهم الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه و بالتالي هذا ما يخلق نوعا من ضغوط العمل؛ فمن خلال ربط مختلف المستويات التنظيمية بقنوات اتصال تسمح بتبادل المعلومات و مختلف الأفكار و الآراء و غيرها يجعل العامل في ارتياح معنوي، إضافة إلى تنمية روح التعاون و التشاور بين زملاء العمل من جهة و الإدارة من جهة أخرى، و هذا من شأنه إزالة الغموض الذي ينتاب العامل أثناء عمله سواء فيما يتعلق بإجراءات العمل، الصلاحيات و المسؤوليات و حدود السلطة، الأهداف الواجب تحقيقها،... الخ.

رابعا: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق من أجل التخفيف من شدة ضغوط العمل الناتجة من كثرة التغييرات التي تحدثها المنظمة في هياكل الوظائف و العلاقات و السياسات و الإجراءات، فمثلا: يمكن إضافة مستوى تنظيمي جديد أو إضافة وظائف جديدة، أو إلغاء مستوى تنظيمي أو إلغاء بعض الوظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين صغيرتين،... الخ² و لقد أكد أحد علماء السلوك التنظيمي أن أفضل نوع من الهياكل التنظيمية في حالة وجود ضغوط عمل كثيرة هو الهيكل التنظيمي العضوي أو ما يسمى المصفوفة التنظيمية.³

¹ سعيد محمد عبد الله الغنام، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 421.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

خامسا: إعادة النظر في نظام تقييم الأداء:

يعد تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر جزءا أساسيا من المناهج الجديدة التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في إدارتها كإدارة الجودة الشاملة و هي منهجية تؤكد على ضرورة استمرار في تحسين و تطوير أداء العاملين من خلال ما تظهره نتائج تقييم الأداء، و مادام هذا الأخير أصبح هو أيضا مصدرا من مصادر ضغوط العمل لدى العاملين، كان لزاما على الإدارة إعادة النظر في كل ما يتعلق به (المعايير المستخدمة للتقييم، الجهة المسؤولة عن التقييم، طرق التقييم، توقيتته،... الخ) إضافة إلى اقتناع إدارة المنظمة بوجود مشاكل تجاه تقييم الأداء ينبغي معرفتها لدراستها و تجنب حدوثها و كذا فتح مجال للعاملين من أجل إعادة النظر في تقييم أدائهم (حق التظلم من نتائج التقييم) هذا الحق الذي يجب أن يكون ضمن قوانين العمل المدرجة في كل منظمة من دول العمل و الذي من خلاله يستطيع العامل الذي لم تعجبه نتائج التقييم أن يقدم طلب رسمي لإدارة الموارد البشرية و هذه الأخيرة تتكفل بكافة الإجراءات التحقيقية للتأكد من صحة التظلم، فإذا وجدت أن التقييم صحيح و لا تغيير فيه يرد الطلب لصاحبه و لا يسمح له أن يقدم طلبا آخر (تظلم آخر) لنفس التقييم، أما إذا وجد العكس فيستدعي المقيم لإعادة التقييم.¹

سادسا: إعادة النظر في نظام الحوافز و الأجور و المكافآت:

يرتبط نظام الحوافز و الأجور ارتباطا وثيقا بنظام تقييم الأداء، ذلك أن الحوافز تعتبر المقابل الذي يحصل عليه العامل من جراء العمل الذي يقوم به، فإذا كان نظام التقييم غير عادلا فحتمًا نظام الحوافز يكون كذلك و العكس صحيح، إضافة إلى هذا فنظام الحوافز لا ينحصر فقط في الحوافز المادية كالأجر فأغلبية المنظمات تولي اهتماما أكثر بالحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية أو غير المباشرة و بالتالي فالمنظمات المعاصرة تحاول التوفيق بين الحوافز المباشرة و غير المباشرة في نفس الوقت و توزيعها يكون بشكل عادل، و هذا من أجل التخفيف من شدة ضغوط العمل و تنمية روح الانتماء و الولاء للمنظمة، و من بين الحوافز غير المباشرة التي تعتمد عليها هذه المنظمات مثلا: برامج الخدمات الاجتماعية (الرحلات الترفيهية، الإسكان المجاني، المواصلات من و إلى المنظمة، المساعدة التعليمية للالتحاق بجامعة مثلا لاستكمال الدراسة و المساهمة ماديا في تسديد تكلفة التعليم،... الخ) أيضا إعداد برامج الرفاهية الاجتماعية كالنوادي الرياضية، الأسواق الخاصة بالمنظمة (خدمات الشراء المخفض من منتجات المنظمة)، جمعيات تعاونية تقام في مقر المنظمة، دور الحضانة،... الخ.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 265.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

سابعاً: إعادة النظر في نظام الترقية أو برامج الترقية:

كما قلنا سابقاً، فإن نظام الترقية في المنظمة قد يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل خاصة إذا لم تتم هذه الترقيات بشكل عادل أو واضح، من هنا ينبغي على المنظمة في مثل هذه الحالة إعادة النظر في برامجها و نظمها الخاصة بالترقية و ذلك بأن تكون هذه الأخيرة مبنية على أسس و قواعد واضحة فيما يخص: مجالات الترقية المتاحة لمن يشغل الوظيفة سواء كان ذلك في نفس إدارته أو في الإدارات الأخرى، أن يكون هناك وصف دقيق للوظائف (الواجبات و المسؤوليات) بالمقابل تهيئة فرص متكافئة للتدريب للعاملين المرشحين من أجل تنمية قدراتهم و زيادة كفاءتهم من أجل ترقيةهم للمناصب العليا، تحديد الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرار المتعلق بالترقية (الأقدمية أو الكفاءة أو كلاهما).

ثامناً: إعادة النظر في الثقافة التنظيمية أو إدارة الثقافة التنظيمية:

إذا كانت الثقافة التنظيمية مصدراً من مصادر ضغوط العمل فيجب على الإدارة تغييرها أو إدارتها تماشياً ما يحقق رضا وولاء العاملين بها و يخفف درجة الشعور بضغوط العمل لديهم، و قد أشار أحد الباحثين إلى استخدام 4 وسائل تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل في: مشاركة العاملين في التغيير، وضوح نظرة الإدارة و أعمالها حيث تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم من قيم و معتقدات، تبادل المعلومات بين العاملين العوائد و المكافآت.¹

و يشجع حالياً هدف التمكين أي تأثير الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين و جعلهم يملكون الاستعداد للتصرف و اتخاذ القرارات و المبادرة عوضاً أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة، فالعديد من المنظمات المعاصرة بدأت تجرب كيف يمكن أن تجعل ثقافتها التنظيمية تخلق عاملين متمكنين²، و لكي تنجح في ذلك عليها أن تكثف عملية التدريب لتهيئة و إعداد العاملين لهذا الدور الجديد. و قد يشمل هذا التدريب عدة مجالات: العلاقات و التعامل مع الآخرين، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي، و للتمكين عدة فوائد منها:³

- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها أو اتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول لقرارات رشيدة.

- يساعد على تفهم العاملين لظروف و أهداف و إمكانيات و استراتيجيات المنظمة و من ثمة الالتزام بتحقيقها.

¹ لأكثر تفصيل أنظر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، مرجع سبق ذكره، ص 317، 318.

² سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 481.

³ زهير نعيم الصباغ، عبد الباري درة إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010،

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- يساعد على إشباع العديد من الرغبات و الدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي لديهم.

- يساعد على تماسك الجماعة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تاسعا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

تعتبر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لمداخل العديد من الإدارات الحديثة للمنظمات المعاصرة (كإدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف... الخ) التي اعتمدها من أجل مسايرة التغيرات و المشاكل التي تعارض تحقيق الأهداف المرجوة و تسبب ضغوط العمل لدى العاملين لديها، فهذه المداخل الجديدة لا تعتبر المرؤوسين على أنهم أدوات عمل للنظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم و دوافعهم و معرفتهم و مهاراتهم لذا من الممكن جدا أن يساهموا من خلال آرائهم و مبادراتهم في إيجاد الحلول التي يختارها الرئيس لمختلف المشاكل التي يتعرضون لها هم بالدرجة الأولى، فقد دلت العديد من الدراسات أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و رفع الروح المعنوية، تحسين العلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية، زيادة مستوى الولاء و الانتماء الوظيفي، فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرار أن لهم اعتبارا و أهمية، فترتفع روحهم المعنوية و يبديون نتيجة لذلك استعدادا كبيرا لقبول و تحمل المسؤولية، و العمل بكل ماديهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹ و لضمان فاعلية أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يجب توافر العوامل التالية:²

1 - عوامل سيكولوجية: تعمل على:

- توافر الاستعداد النفسي لدى الفرد على تحمل المسؤولية و المشاركة في اتخاذ القرار.
- أن يتوافر للفرد القدرة على التعبير عن ذاته و أفكاره عند اتخاذ القرارات.
- توافر المكافآت المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد نظير مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- أن تكون موضوعات المشاركة لها صلة وثيقة بمستقبل المشاركين فيها.

2 - عوامل تنظيمية: تعمل على:

- توافر الوقت المناسب أمام الأفراد للمشاركة في صنع القرارات.
- توافر المكافآت و المزايا نظير الوقت و الجهد المبذول في المشاركة في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود تعارض بين مصالح الأفراد و أهداف و قيم المنظمة.

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 352، 353.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

_ توافر قنوات فعالة للاتصال و المشاركة مع تزويد الفرد بالتدريب و التعليم المناسب لعملية المشاركة.

عاشرا: إعادة النظر في نظم التعيين و الاختيار و التوجيه:

تعتبر عملية الاختيار عن انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية و المناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة و تمر هذه العملية بعدة خطوات (طلب الاستخدام، المقابلة، الاختبار، الاستفسار عن الخبرات السابقة، الفحص الطبي) و التي تساعد متخذ القرار في التنبؤ بمدى النجاح المستقبلي للمتقدم في أداء العمل¹. و ذلك باعتماده على عدة مقاييس أو معايير²: المهارة، الخبرة، السن و الجنس، الوضع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الشخصية، الأوصاف الجسمانية، المسؤولية، اتجاهات المترشح نحو العمل و طموحاته الشخصية.

بعد عملية الاختيار، تأتي عملية التعيين و هي الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف أي قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوا في المنظمة من أجل تأدية مهام محددة مقابل أجر يتقاضاه، فالعديد من متخذي القرار بشأن الاختيار و التعيين يهتمون بالدرجة الأولى بمدى توافر المترشح على المؤهلات المطلوبة للعمل (كما سبق ذكره) بغض النظر على مدى قدرة ذلك الفرد على تحمل الضغوط الناتجة عن ذلك العمل و لذلك فعلى المسؤولين بنظم التوظيف (الاستقطاب، الاختيار و التعيين) إعادة النظر في أنظمة هذه الأخيرة بحيث تتضمن مقاييس من خلالها ضمان اختيار أفراد لديهم القدرة على تحمل ضغوط العمل و التعامل أو التعايش معها، بمعنى أن أنظمة الاختيار و التعيين لا بد أن تحقق التوافق بين خصائص الفرد، متطلبات الوظيفة، و محيط العمل³. إضافة إلى ذلك ينبغي على المنظمة إمداد الموظف أو العامل الجديد بمعلومات كتابيا أو شفويا تتضمن مثلا: تاريخ و تطور المنظمة، إنتاج المنظمة من سلع و خدمات، الهيكل التنظيمي، قواعد و إجراءات العمل، هيكل الأجور، الامتيازات التي تقدمها المنظمة، إجراءات حماية العاملين⁴... الخ كما أن العمل على ترسيخ القيم و السلوكيات المطلوبة تبدأ من أول يوم عمل من خلال الدورات التدريبية التوجيهية و التي يتم فيها تعريفه بالثقافة التنظيمية و أهدافها و يستمر هذا التدريب حتى يتأقلم العامل الجديد مع وظيفته و منظمته.

بعد الاختيار و التعيين، تأتي مرحلة التوجيه و التي من خلالها يوجه الشخص المعين للوظيفة التي تم تعيينه من أجلها، و لكن في كثير من المرات يكون هذا التوجيه غامضا أي إرسال العامل الجديد إلى منصبه دون إعطائه المعلومات الكافية لأداء وظيفته (غموض الدور).

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 179

² عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ جودة مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 352.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص 245، 246.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

حادي عشر: إدارة الصراع التنظيمي:

إن القضاء على الصراع التنظيمي شأنه شأن ضغوط العمل مستحيل التحقيق، و لهذا فالقضاء عليه نهائيا غير واقعي، فلا تخلو منظمة من منظمات العصر من صراع تنظيمي و ضغوط عمل، و بالتالي فعلى الإدارة التعامل مع هاتين الظاهرتين بعناية و إدارتهما بما يكفل تحقيق رضا العاملين و المحافظة عليهم كثروة لا تزول، و تكمن إدارة الصراع التنظيمي في توجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا و فعالا و يؤدي الأهداف المتوخاة منه، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية¹: ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها(و الذي قد يكون: غموض الأدوار و عدم تحديد السلطات بشكل دقيق، ندرة الموارد و محدوديتها، عدم الرضا عن العمل، طبيعة بعض الأشخاص، تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين، ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية و العاملين فيها، تعدد المستويات الإدارية،...الخ.

بعد تحديد السبب، تأتي الخطوة الثانية و هي البحث عن المستوى الذي وصل إليه الصراع: فردي، تنظيمي، أو على مستوى منظمات مختلفة، بعدها يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع و التي قد تكون على مستوى الفرد(إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع) أو على مستوى المنظمة) إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التهدئة، إستراتيجية استخدام القوة، إستراتيجية المواجهة)² و من الطرق المساعدة أيضا على إدارة الصراع في المنظمة ما يلي:³

- حل مشكلات الصراع من خلال عقد لقاءات و مقابلات مباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه و توفير المعلومات الكافية حول هذه المشكلات و عرض عدد من بدائل الحلول ثم اختيار البديل المناسب و متابعة حل المشكلات.

- توسيع الموارد سواء كانت مالية، مادية، بشرية أو فنية.

- الحل الوسط أي الوصول إلى اتفاق بين أطراف الصراع و ذلك من خلال تنازل كل طرف للطرف الآخر عن طلباته أو جزء منها في سبيل الوصول إلى حل وسط.

ثاني عشر: المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية الخارجية:

بمأن البيئة الخارجية تعد مصدرا أساسيا لضغوط العمل، فينبغي متابعة كل التغيرات الحاصلة فيها خاصة و التغير الحادث في اتجاهات و تفضيلات المستهلكين، تنوع الأسواق بين محلية و دولية،

¹ سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² لأكثر تفصيل، ارجع إلى: محمد قاسم القريوتي(السلوك التنظيمي)(دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال)، مرجع

سبق ذكره، ص 273، 276.

³ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 345، 347.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

محدودية الموارد، سن تشريعات و قوانين جديدة بخصوص النشاطات التي تمارسها المنظمات،... الخ فتستطيع هذه الأخيرة استخدام طرق من أجل متابعة التغيرات الحاصلة و ذلك من خلال: تحليل عناصر البيئة الخارجية(العامة و الخاصة) للكشف عن الفرص و التهديدات و تحليلها من أجل إيجاد طرق الاستفادة من الفرص و مواجهة التهديدات.¹

المطلب الرابع: البرامج المساعدة لمواجهة ضغوط العمل

إن الأساليب سألقة الذكر قد تكون في بعض الأحيان صعبة التطبيق أو مكلفة بالنسبة للمنظمة و ليس سهلا عليها إحداث تغيير في هيكلها التنظيمي أو وظائفها أو سياساتها و استراتيجياتها، هذا ما يجعلها تلجأ لانتهاج طرق أخرى لمواجهة ضغوط العمل تتمثل في برامج متنوعة لإدارة هذه الضغوط و التي من أهمها:

أولاً: برامج مساعدة العاملين: و هي مجموعة من البرامج التعليمية و التدريبية الموجهة للعاملين من أجل مساعدتهم و إقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها، و لقد بدأت هذه البرامج في سنة 1940 في عدة شركات كبيرة في أمريكا لمعالجة المدمنين على الكحول ، ثم تطورت لتعالج الكثير من المشكلات أهمها ضغوط العمل و ما ينجر عنها من أمراض نفسية و عقلية². فمن خلال هذه البرامج يمكن للعاملين الاستفادة من :

- الإلمام بجميع مخاطر العمل و الضغوط التي يتعرضون لها في بيئة أعمالهم من خلال ممارستهم لهذه الأخيرة.

- تعليمهم كيفية تجنبهم لهذه المخاطر أو الضغوط من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها المنظمة و كذا كيفية استخدام الأدوات و الوسائل المساعدة على حمايتهم و التعامل مع ضغوط العمل. و قد أشارت بعض الدراسات أن برامج مساعدة العاملين هي برامج ذات فاعلية كبيرة قياسا بتكاليفها حيث أن كل دولار يصرف على هذه البرامج تسترجع المنظمات مقابله من 3 إلى 5 دولار.³ و يتوقف نجاح برامج مساعدة العاملين على مدى توفر الثقة بين العامل و مسؤول البرنامج و التي تتوقف بدورها على النقاط التالية⁴: قدرة البرامج على تقديم مساعدة فعلية للعامل من خلال الاستماع

¹ راجع بالتفصيل: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص 161، 166، و كذا: و كذا ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص ص 152، 159.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2006، ص 312..

³ نفس المرجع السابق، ص 313.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 544.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

لمشاكله و العمل على حلها بالسبل الكفيلة لمعالجتها و معاونته في تطبيق هذه السبل، احترام خصوصيات العامل و الحفاظ على أسرار المنظمة، عدم وجود دلالات سلبية مترتبة على التحاق العامل بالبرامج بالنسبة لاستمرارية العمل أو فرص الترقية و التقدم المستقبلي.

ثانيا:مكافحة التدخين:

اتخذت العديد من المنظمات المعاصرة إجراءات صارمة تجاه المدخنين في المنظمة، ذلك لما له من آثار سلبية ليس على المدخنين أنفسهم و إنما حتى على العاملين معهم أو المحيطين بهم، باعتبار التدخين ملوث لبيئة العمل و الذي يزيد من ضغوط العمل التي تؤدي في النهاية إلى الإصابة بعدة أمراض(أمراض الصدر،سرطان الرئة، التهاب الحنجرة،...الخ) كما أنه يعتبر مصدرا من مصادر الحوادث و خصوصا بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتسم بخطورة التدخين فيها إذا كانت من المصادر التي تتعرض للحريق. و من بين الإجراءات التي وضعتها المنظمة لمكافحة التدخين¹: عدم توظيف موارد بشرية مدخنة، منع التدخين في مكان العمل و السماح به في أماكن مخصصة و في أوقات محددة، وضع مخالفات و عقوبات بحق كل من لا ينفق بقواعد التدخين، القيام بحملات توعوية و نشر ملصقات من أجل كشف مصادر التدخين و آثاره السلبية على المدخن و من حوله.

ثالثا: تقديم الإرشاد للعاملين: يهدف الإرشاد إلى تحسين صحة و سلامة العاملين عقليا من أجل التقليل من الآثار السلبية لضغوط العمل و خاصة النفسية منها، بحيث يشعر العامل بارتياح تجاه نفسه و الآخرين، و ينبغي أن يكون هذا الإرشاد بصورة سرية و مكتومة للسماح للعامل بالحرية في التحدث و الإفصاح عن مشاكله الشخصية و الخاصة لأنه لا يقتصر على مشاكل العمل فقط و إنما يعالج أيضا مشاكل شخصية² إلى جانب تحسين مستويات الأداء ولكن بإتباع بعض المبادئ الضرورية³، لذلك و لهذا فالإرشاد يعد كمهارة أساسية ينبغي أن تتوفر في كل مدير.

و قد ركز بعض الباحثين على مجموعة من التوجيهات أو الإرشادات المقدمة للعاملين من أجل تقليل حدة آثار ضغوط العمل و المتمثلة في:⁴

- غير نظرتك المرعبة تجاه الضغوط، احذر الضغوط و العوامل المؤدية لها، تجنب أو انسحب من الضغوط المزمنة، تقبل و افهم الضغوط من خلال ما يلي:

¹عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 592.

²حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 391، 393.

³لمزيد من التفصيل، عد إلى: فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁴محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، مرجع سبق ذكره، ص 347.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

- كن هادئاً، مارس التمارين الرياضية، تعود على نظام غذائي سليم، كن اجتماعياً، حاول أن تشتغل و تستفيد من وقت فراغك، غير أفكارك عن الضغوط السلبية و العوامل الضاغطة، و تعامل معها بطريقة مختلفة.

رابعاً: إعداد برامج لتحسين جودة حياة العمل: يقصد بجودة حياة العمل: "النوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم و استخدام إجراءات و نظم و طقوس عمل تشعر العامل بأهميته في المنظمة و تحفزه باتجاه الأداء الأفضل".¹

أما برامج تحسين نوعية أو جودة حياة العمل فهي مجموعة من النشاطات التي تمارسها المنظمة بهدف:²

- إيجاد بيئة عمل تتسجم و أهمية الأفراد لديها و دورها في التفوق النوعي و الكمي على المنافسين.
- جعل بيئة العمل مصدر جذب للعاملين الجيدين و المساعدة على زيادة انتمائهم للمنظمة.
- فرصة الحصول على الاحتفاظ بنوعيات كفاءة مهارياً و معرفياً من الموارد البشرية.
- زيادة انتماء العاملين وولائهم و تحقيق التكامل و التفاعل بين أهداف المنظمة و أهدافهم، و تقليص عدد الحوادث و حجمها.
- فرصة تفوق العاملين و الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطاتها أو تحقيق أهدافها.

و عموماً يمكن شرح برامج تحسين جودة حياة العمل فيما يلي:

1 - تحسين ظروف العمل أو بيئة العمل المادية:

و ذلك من خلال مجموعة من الأعمال و الإجراءات الفنية و الإدارية التي تهتم بدراسة أهم مكونات بيئة العمل و تصميم البرامج المساهمة في التقليل من ضغوط العمل و المتمثلة في: توفير الإضاءة الجيدة، توفير درجة الحرارة المناسبة، ترتيب أو إعادة ترتيب المكاتب و مقرات العمل بما يتماشى و مستلزمات الوظيفة، التقليل من مصادر الضوضاء (و ذلك من خلال إعادة تصميم المباني بجدران بها مواد عازلة للصوت، عزل الآلات التي يصدر عنها الضجيج في أماكن خاصة، عزل مكاتب الإدارة عن خطوط الإنتاج و مراكز التشغيل،... الخ) استخدام أدوات و معدات الحماية اللازمة من حوادث العمل مثل توفير الألبسة الواقية لذوي المهن التي تحتاج لذلك، تزويد المكاتب بكراسي مريحة و صحية للأعمال التي تستدعي الجلوس لفترة طويلة.

¹ خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص276، 277.
² نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

2 - إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة:

بمعنى آخر تحديد المدة القانونية للعمل و الاستفادة من أيام راحة كأيام آخر الأسبوع مثلا. و يقصد بالمدة القانونية للعمل: " تلك الفترة اليومية أو الأسبوعية التي يلتزم فيها العامل بوضع نفسه ووقته تحت تصرف و خدمة المنظمة أو الإدارة التي يعمل فيها." ¹ فزيادة ساعات العمل عن هذه المدة القانونية تعد استنزاف لطاقات و قدرات الفرد و مصدر لضغوط العمل كما قلنا سابقا، فأهمية تنظيم ساعات العمل وفق تشريعات و قوانين منصوص عليها لم يأت من فراغ بل من أهميتها للعامل من جهة و المنظمة من جهة أخرى، فبالنسبة للعامل مهما كان نوع و طبيعة العمل الذي يقوم به ذهنيا أو بدنيا فهو بحاجة إلى فترات راحة يتوقف من خلالها ليرتاح و يحدد نشاطه و يحافظ على صحته ، أما من ناحية المنظمة فهي تتفادى الكثير من التكاليف المالية التي تنتفقا من أجل المحافظة على العاملين الذين يتعرضون لإصابات و أمراض ناتجة عن ساعات العمل الزائدة كالإرهاق، آلام الظهر،... الخ و بالتالي فعلى المنظمات دراسة طبيعة الوظائف لتحديد عدد الساعات الواجب عملها و فترات الراحة اللازمة للعامل لحمايته و المحافظة عليه.²

3 توفير برامج الرعاية الصحية:

تزايدت في السنوات الأخيرة التكاليف التي تدفعها المنظمات و خاصة الصناعية منها من أجل معالجة عاملها و إجراء الفحوصات اللازمة لهم من جراء ما يتعرضون له من إصابات و حوادث، وكذا ما تسببه ضغوط العمل من أمراض نفسية، عقلية و جسدية، و لهذا سعت هذه المنظمات إلى التقليل من هذه التكاليف من خلال وضع برامج للرعاية الصحية بل إن التشريعات القانونية في الكثير من الدول كمنظمة العمل الدولية، منظمة الدول العربية تفرض التزام صحي على المنظمة لتلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تمس الجانب النفسي، العقلي و الجسدي للعاملين ³ خاصة للمنظمات الصناعية أو ما يعرف بالأمن الصناعي أو المنظمات بأنواعها و هو ما يعرف بالسلامة و الصحة المهنية، و عموما يمكن تقسيم برامج الرعاية الصحية إلى قسمين:⁴

1.3 - برامج الصحة الجسمية: و يدخل ضمن هذه البرامج ما يقدمه المركز الطبي في المنظمة من

فحوصات طبية دورية للعاملين للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة و كذا تقديم فحوصات طبية

¹ عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 434.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 344، 345.

³ خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

⁴ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 356.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

للعاملين الجدد لمعرفة مدى جاهزية قواهم الجسدية للوظيفة التي عينوا فيها أم لا ،و في بعض الدول تلجأ الكثير من المنظمات إلى التعاقد مع المستشفيات لمعالجة العاملين و عائلاتهم وفق شروط معينة.

2.3 - برامج الصحة العقلية و النفسية: و التي تهتم بالجانب النفسي و الذهني للعامل من جراء تعرضه لسلوكيات أو ظروف غير ملائمة للعمل و ذلك من خلال تعيين مستشارين نفسانيين و اجتماعيين يهتمون بهذه الفئة من العاملين، فمثلا يمكن أن تقوم إدارة المنظمة بعقد ندوات يحضر فيها العاملون من جهة و أطباء نفسانيين من جهة أخرى يتناولون فيها مواضيع متعلقة بتوعية العاملين حول ضرورة الاهتمام بصحتهم النفسية و البدنية كالإقلاع عن التدخين، ممارسة الرياضة، و غيرها و تدعيم ذلك من المنظمة من خلال إنشاء قاعات رياضية لممارسة التمارين الرياضية، و كمثال على ذلك فقد انتشرت في بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة، هي أن اليابانيين قاموا بإنشاء حجرة داخل المصانع تسمى: حجرة السلوك العدواني تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (إشارة إلى الأشخاص مصدر الضغط) و على العامل الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده هذه الأكياس كي يفرغ كل المشاعر السيئة الناتجة من جراء العمل.

الفصل الثاني: كيفية إدارة ضغوط العمل في المنظمة

خلاصة:

تعرضنا في هذا الفصل إلى كل من مصادر و آثار ضغوط العمل و كذا أهم الاستراتيجيات و الأساليب المستخدمة لمواجهة ضغوط العمل.

حيث توصلنا من خلال العرض الذي قدمناه أن مصادر ضغوط العمل متنوعة و متعددة يمكن أن تنشأ سواء من البيئة الداخلية للمنظمة و ما تحتويه من ظروف، أو من البيئة الخارجية لها و ما تتميز به من خصائص أو من الوظيفة نفسها أو أخيرا من العامل و ما يتميز به من خصوصيات أو فروقات شخصية.

و مهما اختلفت هذه المصادر فجميعها تترك نتائج قد تكون ايجابية في بعض الأحيان و قد تكون سلبية في غالبها تؤثر على المنظمة من جهة و العامل (نفسيا، جسما و سلوكيا) من جهة أخرى و خاصة على العامل باعتباره المحرك الأساسي لنشاط و حيوية المنظمة و التي لا يمكنها أن تعمل من دونه و بالتالي فانعكاسات هذه النتائج على العامل تؤثر مباشرة على المنظمة و أدائها و نظرا لهذه الخطورة التي تتجاهلها العديد من منظمات العصر فلا تتوقع هذه الأخيرة من عاملها أداءا مميزا أو تركيزا في مهام العمل أو جودة عالية على مستوى ما تطرحه من خدمات أو سلع في سوق مستهلكيها و بالتالي فيجب عليها الحرص على إتباع العديد من الاستراتيجيات أو الأساليب و البرامج التي تساعد على تعايش العاملين مع ضغوط العمل و التكيف معها و التي بفضلها يستطيعون المحافظة على استقرارهم النفسي و السلوكي في المنظمة، و كذا الحفاظ على صحته م الدنية بما يسمح لهم بالعطاء و أداء العمل بكفاءة و فعالية و هذا ما ينعكس على أداء المنظمة ايجابيا.

الفصل الثالث:

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال وظيفة مهمة وضرورية في حياة الإنسان، ذلك لأنه يسمح بتبادل الأفكار و المعاني و المشاعر و ما شابه ذلك بينه و بين أخيه الإنسان، و بالتالي يحافظ على التواصل الاجتماعي. و مادام أغلب الناس يعملون في منظمات مختلفة الأشكال (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية) و الأهداف فكان لزاما عليهم التفاعل و الترابط بشكل منظم و قانوني للحفاظ على التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة و تحقيق الغايات المرجوة من هذا الأخير من جهة أخرى، و هذا من خلال مختلف المهام الموكلة إليهم و التي تنسق و توجه وفق نظام اتصال يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لانجازها بأحسن وجه، و بالتالي يعد الاتصال ضرورة للإنسان في حياته اليومية و هو كذلك بالنسبة للمنظمة، إذ يعد الرابط الأساسي لوحدة جميع المنظمات مهما اختلفت أشكالها، إذ لا يمكن تصور أي منظمة بدون وجود اتصال بين أعضائها سواء من أجل تأدية المهام، تحقيق الأهداف أو الاستمرار في المحيط العالمي شديد التنافس. نخصص هذا الفصل للدراسة التفصيلية لموضوع الاتصال التنظيمي؛ و الذي قسمناه إلى 3 مباحث، حيث سنعالج في المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي: من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن ظهور الاتصال بصفة عامة و تطوره عبر الزمن و كذا نظرة مختلف رجال الإدارة و السلوك التنظيمي له، مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته و أهدافه، لنوضح في المبحث الثاني أهم أنواع الاتصال الموجودة في المنظمة و كذا الوسائل المتاحة لهذه الأخيرة لضمان السير الحسن لعملية الاتصال، النماذج التصويرية التي اقترحها مختلف الباحثين في مجال الاتصال. و في المبحث الأخير سنعرض العناصر الأساسية لعملية الاتصال و كذا أهم المعوقات أو العقبات التي تحد من فعالية هذه العملية لنختم الفصل بشروط فعالية و نجاح الاتصال التنظيمي.

المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي.

يعتبر الاتصال حقيقة أساسية للوجود الإنساني و العملية الاجتماعية، فهو جزء من حياة الإنسان و لا يمكن لهذا الأخير العيش من دونه، و مثلما تطورت حياة الإنسان و تغيرت مجرياتها و متطلباتها عبر الزمن، كذلك الحال بالنسبة للاتصال.

فالإنسان منذ نشأته و هو محتاج للتفاعل مع غيره ممن حوله سواء للتعلم أو نقل الأفكار أو معاني أو مشاعر، أو حتى تحقيق بعض الحاجات و الأهداف و هذا كله يتحقق من خلال عملية الاتصال. هذا بصفة عامة عن الاتصال، أما الاتصال في المنظمة فيمثل الجزء الجوهرى و الأساسى لجميع العمليات الإدارية و الوظائف التي تدير العمل داخلها و خارجها سواء في العمل الإدارى بالنسبة للمدراء و الرؤساء أو في العمل التنفيذي لمختلف العاملين في المستويات الإدارية الأخرى.

المطلب الأول: نشأة الاتصال و الأصل اللغوي له:

إن الاتصال كفكرة أو كطريقة للتعامل بين الناس قديمة قدم الوجود الإنساني إلا أن تطور وسائله و تنوع أهدافه في المجتمع المعاصر جعله يحتل مرتبة هامة في أدبيات الباحثين و المفكرين.

أولاً: التطور التاريخي لظهور الاتصال:

ظهر الاتصال قبل القرن 15 قبل الميلاد في كتابات البابليين و المصريين القدماء، و يعد كل من أرسطو و معلمه أفلاطون اللذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال و توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن أو صناعة يمكن تعليمها بالتمرين، و الاتصال بالنسبة لأرسطو هو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث إقناع غيره من المستمعين عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها.¹ إذ استخدم الإنسان في كل مرحلة وسائل اتصال تسهل عليه تسيير و تسيير أموره المعيشية المختلفة، ففي بداية الأمر اتخذ الاتصال أشكالاً و وسائلاً بسيطة تمثلت في الأصوات المختلفة و الإشارات اليدوية و الجسدية و الدخانية(النار) و التي تطورت فيما بعد إلى رموز صوتية مفهومة تحمل فكرة من شخص لآخر من خلال المحادثة المباشرة و التي خلقت لغة تفاهم فيما بينهم، لكن هذه الأشكال محدودة من حيث الزمان و المكان، إضافة إلى هذا فإنها من الصعب أن تحفظ و تنقل إلى زمن بعيد، هذا ما جعل الإنسان يبحث عن وسيلة أخرى للاتصال، فلجأ إلى تسجيل أفكاره و آرائه و مشاعره من خلال رسمها(الكتابة التصويرية) في بعض الأماكن التي كانت مألوفة لدى جماعات من الأشخاص مثل

¹ محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة فى إدارة المكتبات و مراكز المعلومات إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص 26، 27 نقلاً عن: روبن برنت، الاتصال و السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص ص: 67، 68.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

الكهوف، بعدها فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز المكتوب على صوت معين و من خلال هذه الفكرة ظهرت الأبجدية أو الهجائية التي يعود إلى الفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها و منها تطورت معظم اللغات العالمية الأخرى، فظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات¹ و التي دفعت بالإنسان للبحث عن المواد التي يستخدمها من أجل كتابة و تسجيل أفكاره و الاحتفاظ بها لمن يأتي بعده من أجيال، فاستخدم العديد من المواد مثل: الخشب، المعدن، أوراق الجلود،... لكن هذه الأخيرة نادرة نوعا ما أي ليست في متناول الجميع إضافة إلى رداءة جودتها من حيث قدرة الاحتفاظ بالسجلات و الأفكار لمدة أو فترة تاريخية طويلة، هذا ما دفعه إلى البحث عن مواد أخرى تضمن له الاحتفاظ الأفضل لمعانيه و أفكاره و معلوماته، فاخترع الورق و الذي لا يزال إلى يومنا هذا أفضل المواد المستعملة لنقل الأفكار و بالتالي بقي لفترة من الزمن يكتب معلوماته و أفكاره بخط يده على شكل مخطوطات، إلا أن هذه الطريقة كانت مكلفة من حيث المال و الوقت و الجهد مما أدى به إلى اختراع الطباعة لتساعده على كتابة و نشر عدد كبير من الكتب في وقت واحد وبتكاليف نسبية نوعا ما².

و بعد ظهور الكتاب الذي كان أهم وسيلة أو قناة لنشر المعلومات، ظهرت صورا أخرى لنقل المعلومات مثل: الصحف و المجلات (في شكل مطبوع)، و بعدها ظهرت وسائل أخرى كالمديا و التلفاز تنتقل المعلومات إلى مختلف أنحاء العالم في أسرع وقت و أقل جهد مما كسبت عدد كبير من مستعمليها مقارنة مع مستعملي الكتب و المجلات و الصحف و مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الاختراعات ظهرت وسائل أخرى متنوعة ساهمت كثيرا في نشر المعلومات بشكل واسع مثل الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) و الهواتف النقالة و غيرها من الوسائل الحديثة التي ساهمت و تساهم في دعم الاتصال و تطويره.

ثانيا: المجالات المختلفة لاستخدام مصطلح الاتصال:

يعتبر الاتصال نشاط إنساني متغير و متأثر بتغيرات بيئة الإنسان الاجتماعية ، الاقتصادية، الثقافية و السياسية، فهو جزء من حياته لا يمكن العيش من دونه، و لهذا فالاتصال يشمل أو يحمل معاني كثيرة تختلف حسب موضوع الاتصال، أو حسب المجال الذي يستخدم فيه الاتصال، فمثلا رجل السياسة عندما يستخدم الاتصال فهو يعني به: الإقناع و الاقتناع و كيفية التأثير على الآخرين و كذا من أجل اتخاذ القرارات السياسية الكبرى، أما عند أخصائي نفسي فهو يعني به: العملية الذاتية أو الداخلية التي تتم بين

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن 2005، ص 32.
² نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

الفرد و نفسه في نطاق أحاسيسه و مشاعره و سمات شخصيته، حيث يقوم الفرد من خلال هذا الاتصال بمراجعة أفكاره و آرائه و تحليلها و بناء بعض التغييرات عليها¹، كما يعنون به أيضا: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير في الطرف الآخر"²، و رجل المبيعات مثلا يعني بالاتصال: إخبار العملاء و المستهلكين بمزايا المنتجات التي يقدمها لهم، أما الاتصال في الإدارة نعني به: " نقل المعلومات الخاصة بالمنظمة و تبادلها داخليا و خارجيا و هو وسيلة تبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات و الآراء بين أعضاء التنظيم و يحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم و بذلك يساعد على الارتباط و التماسك و من خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري."³ و غيرها من مجالات الحياة المختلفة.

و لهذا و نظرا لتعدد التخصصات و المجالات التي يتم فيها الاتصال، فقد اهتم الكثير من العلماء و الباحثين في مختلف هذه المجالات بدراسة موضوع الاتصال من جوانبه المختلفة (عناصره، أهدافه أهمية، طرقه، أنواعه،...).

ثالثا: أصل كلمة اتصال و معناها اللغوي:

يرجع الباحثون و المختصون أصل كلمة اتصال إلى الكلمة أو الأصل اللاتيني Communis أو Common في اللغة الانجليزية و التي تعني مشترك أو اشترك⁴، بمعنى أن الفرد عند اتصاله مع فرد أو جماعة فإنه يهدف أو يحاول مشاركة هؤلاء الأفراد في أفكارهم أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم.

كما يذكر بعض العلماء أن مصطلح اتصال هو ترجمة عربية لمصطلح Communication في اللغة الانجليزية و الذي يعني عدة معاني: مراسلة، إيصال، تبليغ، اطلاع،... كما تعني أيضا أنها وسائل للمواصلات و الاتصالات و التي تساهم في ربط الأفراد و المجتمعات ببعضها البعض و نقل الرسائل و المعلومات فيما بينهم⁵.

¹ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

³ منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 74.

⁴ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة و وسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 76.

⁵ فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

أما في اللغة العربية فكلمة اتصال مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو وجد علاقة بين طرفين أو أكثر أو بلغ الهدف¹، و في قاموس الإدارة يعرف الاتصال بأنه: "وسيلة أو طريقة لانتقال المعلومات أو إيصال أو إبلاغ أو مبادلة الأفكار و المعارف و المعلومات و المواقف"².
أما عمليا أو إجرائيا، يواجه الباحثون بعض الصعوبات للوصول إلى تعريف موحد و شامل لمصطلح الاتصال كما قلنا سابقا نظرا لتنوع مجالاته و مواضيعه.

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال التنظيمي:

نخصص هذا المطلب لتعريف الاتصال بصفة عامة و الاتصال التنظيمي بصفة خاصة و هو ما يهتما في دراستنا هذه.

أولاً: تعريف الاتصال:

يمكن تعريف الاتصال بأنه: "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكلاهما و يتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو الحقائق أو الآراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في اتجاهات متضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية"³.
و عرف كذلك بأنه: "إنتاج و توفير جميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات و تبادلها و إذاعتها و الإعلام بها و الإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأمور و أخبار و معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيههم وجهة معينة"⁴.
و عرف على أنه: "عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهم"⁵.
و عرف ببساطة بأنه: "عملية تمرير و تبادل للمعلومات و المعاني بين طرفين"⁶.
و في نفس السياق عرف بأنه: "يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما، و نريد إيصالها إلى مكان آخر"⁷.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال)، مرجع سبق ذكره، ص 218.

² نبيل غطاس، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1983، ص 01.

³ محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 15.

⁴ فاروق عبده فليحة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁶ فريد فهمي زيارة، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال، ط5، مطبعة الشعب، المكتبة الوطنية، الأردن، 2006، ص 274.

⁷ ناصر دادني عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دون دار نشر، الجزائر، 2004، ص 13.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

هذا بصورة موجزة عن معنى الاتصال، أما عن الاتصال التنظيمي، فقد قدم علماء الإدارة و السلوك التنظيمي تعاريف مختلفة نعرض بعضها في الآتي:

ثانيا: تعريف الاتصال التنظيمي:

- 1 +الاتصال التنظيمي: "هو أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً".¹
- 2 +الاتصال التنظيمي: "هو مجموعة من الطرق و الترتيبات التي تكفل إنتاج و توصيل و استخدام البيانات اللازم توافرها للإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه و صحيحة التوقيت"².
- 3 +الاتصال التنظيمي حسب منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين هو عملية تبادل الآراء و المعلومات من أجل إحداث تفاهم و ثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة".³
- 4 +الاتصال التنظيمي: "هو تلك العملية التي بواسطتها يرسل المديرون معلومات و معاني لعدد كبير من العاملين في تنظيمهم و لأشخاص آخرين ذوي علاقة و تنظيمات أخرى في البيئة المحيطة بهم أو هي عملية تبادل المعلومات و الإشارات و الرسائل بين العاملين في المنظمة أو بين المنظمة و غيرها من المنظمات".⁴
- 5 +الاتصال التنظيمي: "لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الاتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة".⁵
- 6 +الاتصال التنظيمي: "هو عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات و أوامر و آراء من جهة لأخرى و التي قد تكون فرد أو جماعة و ذلك من أجل إحاطتهم بها و التأثير في سلوكهم و تفكيرهم و توجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة".⁶

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 18.

² محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 347.

³ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 371.

⁴ عبد البارئ إبراهيم درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

⁵ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 15.

⁶ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص ص 400، 401.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

- 7 - **الاتصال التنظيمي** : " هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات و بينها، و هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها ، و الاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمة و الاتصال بين تلك المؤسسات و بيئتها و هو معني كذلك بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.¹
- من مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن : **الاتصال التنظيمي هو عملية أساسية و لازمة في إدارة المنظمات فهو من جهة عملية اجتماعية تهدف إلى تبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف الأفراد في المنظمة للتعبير عن مشاعرهم و أحاسيسهم و خلق علاقات طيبة و ثقة متبادلة بينهم و من جهة أخرى هو نظام يكفل السير الحسن للعمل داخل المنظمة.**
- ومن النقاط الأساسية كذلك التي يمكن استخلاصها من التعاريف السابقة ما يلي:
- الاتصال التنظيمي هو عملية إنتاج، توصيل و استخدام البيانات و المعلومات لاتخاذ قرارات سليمة فهو نظام يعتمد على مدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات وفق عمليات تحويل و غريلة للمعلومات و البيانات اللازمة لذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال.
 - لا يقتصر الاتصال التنظيمي على بناء علاقات أو توصيل معلومات داخل المنظمة فحسب و إنما يفوق ذلك ليشمل عناصر أو أطراف أو منظمات من المحيط الخارجي و التي يمكن أن تمتد إلى خارج حدود الدولة التي تتواجد فيها المنظمة.
 - الاتصال التنظيمي له عدة أهداف و غايات، هذا ما جعل الباحثين و المختصين يقسمونه إلى عدة أقسام حسب الهدف المراد تحقيقه من وراء هذا الاتصال فإذا لم يتحقق هذا الهدف فلا حاجة لهذا الاتصال.
 - يتم الاتصال التنظيمي بين طرفين قد يكون الأول فرد أو جماعة و كذلك الحال بالنسبة للطرف الثاني و بالتالي فالالاتصال التنظيمي يتم في صورة تبادلية من طرفين و ليس من طرف واحد.
 - يحتاج الاتصال التنظيمي إلى وسيلة مناسبة تستخدم لنقل و توصيل المعلومات من طرف لآخر.
 - لكي يحصل الاتصال التنظيمي يجب أن يكون له أثر على مستلم المعلومات حتى و لو كان ذلك الأثر لا يعني أو لا يتفق مع الأثر المتوقع أو المقصود.

¹ صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 51.

المطلب الثالث:الاتصال وفق مدارس الفكر الإداري:

مادام الاتصال التنظيمي يعتبر من المهام الأساسية لعمل المدراء ، فهذا ما جعل عديد من رواد المدارس الإدارية يعطونه الحظ الوفير في أبحاثهم و دراساتهم و هذا ما سنعرضه فيما يلي:

أولا : إسهامات المدرسة الكلاسيكية في موضوع الاتصال التنظيمي:

تقسم هذه المدرسة إلى ثلاث نظريات (كما أشرنا إليها سابقا):المدرسة العلمية أو نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية و النظرية البيروقراطية، فمن خلال **النظرية الأولى** بقيادة فريدريك تايلور نرى أن هذا الأخير كان يركز على كيفية زيادة إنتاجية العامل و تحسين مستويات أدائه و استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة من أجل تحقيق ذلك و الوصول إلى القرار الأمثل و السليم الذي من شأنه حل مشاكل تدني مستويات الأداء و بالتالي فد نظر إلى الاتصال التنظيمي بأنه أحد أهم الوظائف الواجب على المدير القيام بها و ذلك من خلال توجيه الأوامر و التعليمات اللازمة لأداء المهام و التي يستفيد منها العاملون لتحسين هذا الأداء و الرفع من الإنتاجية و ما على العاملين إلا الاستجابة و الخضوع لهذه الأوامر و التعليمات و المعرفة الجيدة تجاه واجباتهم نحو رؤسائهم و منظماتهم ككل.

أما **نظرية المبادئ الإدارية** التي جاءت بقيادة هنري فايول فقد ركزت على جانب الاتصال التنظيمي من خلال بعض المبادئ التي نادى بها فايول مثل: **مبدأ وحدة الأمر** : أي أن العامل يكون له مديرا أو رئيسا واحدا يتلقى منه الأوامر(اتصال نازل)، **مبدأ روح التعاون** و الذي يدعم تنسيق الجهود بين العاملين لتحقيق أهداف مشتركة و زيادة عنصر الاتصال بينهم، **مبدأ الاتصال الأفقي** و الذي ينصح به فايول المدراء باللجوء إليه في اتخاذ القرارات بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك مع إخباره بنتيجتها، و بين فايول أن الاتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل¹ و بالتالي فالاتصال الأفقي كفيل بحل المشكلات بين المستويات التنظيمية.²

أما النظرية الأخيرة من هذه المدرسة: **النظرية البيروقراطية** التي جاءت تحت قيادة الألماني ماكس ويفر فاعتبر الاتصال رسمي و غير ممكن إلا في حدود العمل و ذلك من خلال الخصائص التي جاء بها نموذجها(النموذج البيروقراطي) و التي أهمها(مع ما ينطبق و نظام الاتصال):

- سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين و حقوقهم.

¹ نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن 2009 ، ص 53.

² عنبر إبراهيم شلاشي، **إدارة الترويج و الاتصالات**، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011، ص 28.

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

- الصلة بين الأفراد رسمية و غير شخصية و تعتمد على ما تحدده القوانين و اللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

هكذا نرى أن المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاثة جاءت بمفهوم محدود للاتصال يهدف أساسا إلى إرسال معلومات بشكل من أعلى إلى أسفل(ماعدا فايول الذي أضاف الاتصال الأفقي) في شكل أوامر و تعليمات و قرارات تتخذ في قمة الهرم التنظيمي و تنفذ في قاعدته.

ثانيا: إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في موضوع الاتصال التنظيمي:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتهتم بالجوانب التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية و من أهم روادها و كما قلنا سابقا: التون مايو و تجاربه المعروفة بتجارب الهوثورن، فمن أهم ما ساهم به في موضوع الاتصال التنظيمي هو إدخال مصطلح الاتصال غير الرسمي في علم الإدارة و ذلك من خلال اعتباره أن الإنسان هو مخلوق اجتماعي يسعى إلى ربط علاقات مع غيره من العاملين و بالتالي يشكل مجموعات غير رسمية داخل المنظمة يتأثر بأرائها و معتقداتها و أفكارها و هذا ما سماه بالاتصال غير الرسمي و الذي من خلاله و من خلال هذه الجماعات غير الرسمية يستطيع العامل التعبير عن آرائه و مشاعره و إشباع حاجاته و بالتالي تحفيزه أكثر للعمل و الرفع من مستويات أدائه، إضافة إلى اهتمامه بالاتصال غير الرسمي من خلال تشجيعه للحوافز المعنوية مثل الاعتراف و التقدير من الإدارة العليا...أما النقطة الأخيرة متمثلة في مناداته لمشاركة مختلف العاملين في المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف المنظمة، لأن هناك بعض العاملين تتعارض أهدافهم مع أهداف المنظمة و بالتالي مناقشة هذه الأهداف و تفويض بعض السلطة للعاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم و كل هذا من شأنه زيادة شعور العامل بكرامته و مكانته و بالتالي تحفيزه للعمل و زيادة رضاه الوظيفي.

و بالتالي فمدرسة العلاقات الإنسانية وسعت نطاق الاتصال إلى اتصال رسمي و غير رسمي و كذا جعلته في اتجاهين معاكسين واحد صاعد و الآخر نازل.

بعد هاتين المدرستين، ظهرت عديد من المدارس الأخرى اختلفت تسميات الكتاب و الباحثين لها و لهذا سنركز على أهمها:

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

ثالثا: إسهامات نظرية ماك جريجور: X و Y في موضوع الاتصال التنظيمي:

كما قلنا سابقا، فماك جريجور بنى نظريته أو أسسها انطلاقا لما جاءت به المدرسة الكلاسيكية من جانب التعامل مع العنصر البشري حيث تطرق في النظرية (X) على أن العامل يكره العمل و يحاول في كل مرة تجنبه و لا يجب تحمل المسؤولية و من ثمة فالاتصال في هذه الحالة يكون اتصالا نازلا أو رأسيا يوجه من المدير أو الرئيس إلى المرؤوس أو العامل في شكل أوامر و تعليمات تجبره على العمل و تعاقبه في حالة عدم العمل و كذلك القرارات كانت مركزية تتخذ على مستوى الإدارة العليا فقط، في حين في النظرية الثانية (Y) فقد ركز ماك على أن الفرد يحب العمل و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنظمة مثل مشاركته في اتخاذ القرارات و مساعدته في حل مشاكله و بالتالي ففي هذه النظرية، فالاتصال يظهر من خلال: انسياب و تدفق المعلومات من و إلى المدير(اتصال نازل و صاعد) لخلق جو من الثقة و المعاملة الحسنة بين الرؤساء و المرؤوسين و كذا المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي إحساس العاملين بنوع من الحرية في أعمالهم و إشعارهم بمكانتهم في المنظمة.

رابعا: إسهامات المدرسة الكمية في موضوع الاتصال التنظيمي:

هذه المدرسة جاءت بقيادة شستر برنارد الذي أكد فيها أن الاتصال جزء حيوي من نظريات التنظيم و الإدارة حيث اعتبر أن هذا الاتصال ووجود هدف عام ترغب المنظمة في تحقيقه و الرغبة في العمل هي أهم الأسس و العناصر في أي تنظيم رسمي، حيث ربط بينه(الاتصال) وبين نظريته حول السلطة و الذي حدد مفهومها بأنها: قدرة الرئيس على الحصول على الاجتماع من المرؤوسين¹، معنى ذلك أن للاتصال الصاعد أهمية بالغة في المنظمة، وأكد كذلك أن القيادة هي رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا و عن قناعة²، أي قيادة المنظمة لا تقتصر على إصدار الأوامر من المدير بصفته يمتلك السلطة الرسمية في ذلك، بل تبنى كذلك على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته و التعاون معه و من هنا جاء التأكيد على أهمية التنظيمات غير الرسمية التي تهدف إلى التعاون بين المدير

و مرؤوسيه و تسهيل عملية الاتصال بينهم³ و كذا تحفيزهم بمختلف الطرق لبذل أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ عنبر إبراهيم شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال) ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 237

³ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، مرجع سبق ذكره، ص70.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

خامسا: إسهامات مدرسة النظم في موضوع الاتصال التنظيمي:

اعتبر أنصار أو رواد هذه المدرسة المنظمة بأنها نظاما اجتماعيا يسعى إلى تحقيق هدف معين يتكون من أجزاء و كل جزء منها عبارة عن نظام فرعي، تعمل هذه الأجزاء متكاملة لتحقيق الهدف، إضافة إلى كون المنظمة تربطها كذلك علاقة مع بيئتها الخارجية، و بالتالي فهي نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بمكونات البيئة الخارجية، إذ أنها تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية (مواد أولية، قوى عاملة، أموال... الخ) تقوم بمزجها و تحويلها في شكل مخرجات (سلع و خدمات) تفرزها في البيئة الخارجية، و هذه الأخيرة تحدد و تكيف حجم و نوعية المدخلات من خلال الآثار الايجابية أو السلبية التي تحدثها المخرجات فيها و هذا من خلال التغذية العكسية أو طبقا للمعلومات التي تستمدتها المنظمة من هذه البيئة. إن هذه المدرسة أضافت نوعا آخر من الاتصال التنظيمي و هو الاتصال الخارجي الذي يتم بين المنظمة و بيئتها الخارجية و الذي يسمح للمنظمة بالتأقلم و التأثير في بيئتها الخارجية من خلال مخرجاتها، و هذا ضمانا لها للبقاء و الحفاظ على استمراريتها و مكانتها.

سادسا: إسهامات المدرسة الظرفية أو الموقفية في موضوع الاتصال التنظيمي:

هناك من يعتبر أن هذه المدرسة هي المدرسة الثانية بعد مدرسة النظام و التي تتدرج كلاهما في مدرسة واحدة هي مدرسة النظم (مدرسة النظم الإدارية: مدرسة النظام، مدرسة الموقف) ¹ و هناك من يعتبرها مستقلة بذاتها.

ساهمت هذه المدرسة مساهمة نوعية و متميزة عن غيرها من المدارس حيث اعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا يتأثر بظروف و مواقف متغيرة و ليست ثابتة في جميع الأحوال فلا يمكن تحديد مبادئ أو خطوات تطبق في جميع المنظمات و في جميع الظروف بل لكل ظرف سلوك إداري معين و ملائم يتماشى و الظروف السائدة. إن الاتصال من خلال هذه المدرسة وسيلة من خلالها يحصل صانعي القرارات على المعلومات اللازمة التي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة.²

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² فريد كورتل، الهام يوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 34.

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع:أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي:

يمكننا حصر كل من أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

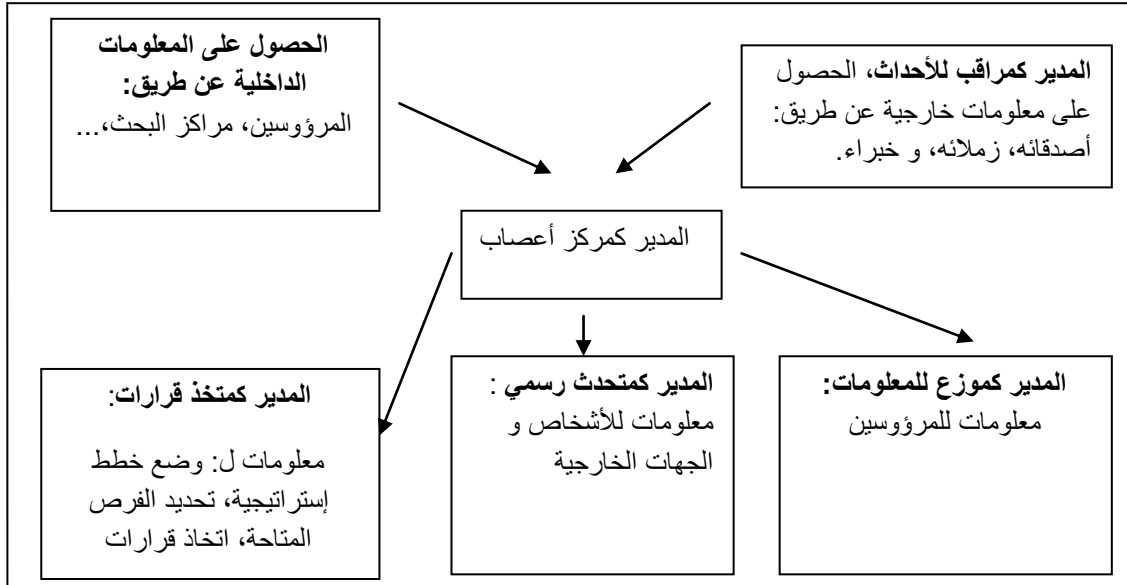
أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي:

تهتم معظم المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة، اجتماعية كانت، سياسية، ثقافية أو تجارية، بالطريقة التي يعمل بها المدير من أجل ضمان السير الحسن للوظائف الإدارية التقليدية التي يحقق من خلالها أهداف المنظمة التي يسيروها أو يديرها. وأصبح الاتصال من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منظمة و الشغل الشاغل للمدير المعاصر، إذ نجد العديد من كتب الإدارة و السلوك التنظيمي تعتمد تسمية الاتصال الإداري بدلا من الاتصال التنظيمي ذلك لارتباط الاتصال بكل العمليات الإدارية الموجودة في المنظمة من تخطيط، توجيه، رقابة،تنسيق و توجيه.

فالمدير أو الرئيس لا يمكنه اتخاذ أي قرار أو تحقيق أي هدف مراد من غير اتصاله مع غيره من الرؤساء و/ أو المرؤوسين، و في هذا الإطار و من خلال بعض الدراسات التي أجريت في معظم المنظمات الحديثة وجد أن معظم أوقات المدراء تخصص لعملية الاتصال سواء الشفهية أو المكتوبة، و من أولى الدراسات التي أجريت بخصوص هذا الموضوع هي دراسة هنري ميتنبرغ الذي توصل من خلالها إلى أن المدراء يقضون حوالي 78 ٪ من وقتهم في الاتصالات الشفهية(اجتماعات مبرمجة أو غير مبرمجة، زيارات لمواقع العمل، مكالمات هاتفية) إضافة إلى وظائف أخرى تتداخل و تتشابك مع عملية الاتصال و هذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

شكل رقم (14): المدير و عملية الاتصال.



المصدر: عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص200.

فهنري من خلال هذا المخطط يضع المدير في موقع محوري داخل النظام أو المنظمة ككل من خلال الحصول على معلومات من أطراف مختلفة تساعده على القيام بعدة وظائف مثلاً: **مراقبة ما يجري خارج المنظمة:** من تطورات و تغيرات جديدة، معرفة شدة المنافسة أو المنظمات المنافسة، معرفة حصتها السوقية، **مراقبة ما يجري داخل المنظمة** من خلال حصوله على معلومات من زملائه أو من المرؤوسين تساعده في اتخاذ قرارات تخص عدة مجالات: حل المشاكل، التعرف على مستويات الأداء،... الخ نقل أفكاره و رغباته إلى المرؤوسين بغية التأثير فيهم تمثيل المنظمة في جهات خارجية كعقد اجتماعات مع الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة (حكومة، منظمات أجنبية،... الخ) و التحدث باسم المنظمة. و كل هذه المهام أو الأدوار تؤكد أهمية الاتصال في نشاط و عمل المدير المتنوع، و بالتالي نستنتج مما سبق أن أغلب العمل الإداري في المنظمة يركز و ينصب على عملية الاتصال و لا تقتصر هذه الأهمية في عمل المدير فقط و إنما تبرز أهميته كذلك من خلال تحقيق جملة من الأهداف.

ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي:

- 1 - **نقل و تبادل المعلومات:** حيث يعتبر الاتصال همزة وصل بين المدير متخذ القرار و القائمين بمتابعة تنفيذ و تقييم هذا القرار، فبفضله توصل أو تنتقل المعلومات و البيانات الواردة من داخل أو خارج المنظمة إلى كافة أنحاء هذه الأخيرة أو خارجها و بين مختلف المستويات الإدارية و في عدة

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

اتجاهات، و هذا يتوقف على نوع و هدف الاتصال، فإذا كان انتقال المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارات السفلى أو المتوسطة تكون في شكل تعليمات أو أوامر أو قرارات و إذا كان الانتقال عكس ذلك تكون في شكل تقارير عن انجاز العمل أو شكاوي و مشاكل العمل أو اقتراحات يقدمها المرؤوسين لرؤسائهم، أما إذا كانت بين مختلف الأقسام الإدارية في نفس المستويات التنظيمية فيكون هدف الاتصال هنا هو إبقاء القائمين على إدارة هذه الأقسام على علم بما يجري داخل أقسامهم (تبادل المعلومات، إبداء آراء، وجهات نظر حول موضوع مشترك،... الخ) ¹.

2 **تسهيل عملية اتخاذ القرار** : تعتمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية على توفر عدد من البدائل ليتم في الأخير اختيار أفضلها بناء على عدة أسس و معايير أي المفاضلة بين عدة بدائل و اختيار الأنسب منها، و هذا العمل ليس بالهين فسلامة القرار الإداري و جودته تعتمد على مدى توفر البدائل على معلومات و بيانات دقيقة و واضحة و التي يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال الذي بدوره يجعل صانعي و متخذي القرار يتشاورون و يتبادلون الأفكار و الاقتراحات التي توصلهم إلى القرار النهائي الذي بدوره يصبح ساري المفعول في المنظمة ككل و الذي يتم نشره أو توصيله عن طريق الوسائل المتوفرة لدى المنظمة. و بالتالي فصنع و اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية و يتوقف ذلك على كمية و سلامة المعلومات المتاحة أمام صانعي القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية، فإذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو لآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما و كل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال فإذا كانت هذه الأخيرة ضعيفة و غير فعالة (لا تحقق الهدف المرجو منها) ففي هذه الحالة تفشل عملية اتخاذ القرار و يصبح هذا الأخير لا أهمية له (غير مناسب) ²

3 **إتاحة الفرصة للمرؤوسين لفهم الأهداف و الغايات المطلوب منهم تحقيقها** : و هذا من خلال إرسال و توضيح البرامج و الخطط و السياسات التي وضعت من أجل تنفيذ أهداف المنظمة بالإضافة إلى المسؤوليات الموكلة للعاملين و المشاكل التي تواجه تنفيذ هذه الأهداف و موقف المرؤوسين منها (المشاكل) و كيفية معالجتها. ³

4 **توضيح مستويات الانجاز و معدلاته و تقييم الأداء** : فبفضل الاتصال يتم شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين من خلال تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالإجراءات و الممارسات الخاصة بأداء مهامهم

¹ زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط2، دار الشروق، الأردن، 2006، ص109 بتصرف.
² صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2009، ص126.
³ فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص252.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

و بفضل ذلك يتم التعرف على كيفية تنفيذ الأعمال و تقييمها و من جهة أخرى يسمح بالعملية العكسية أي التعرف على المستويات التي تم انجازها من العمل المطلوب و كذا الكشف عن المشاكل أو المعوقات التي تواجه تحقيق المستويات المطلوبة بالنوعية و المدة المطلوبة و بالتالي العمل على علاجها و القضاء عليها.

و يسمح الاتصال و يهدف إلى متابعة و مراقبة مختلف الأعمال التي تجري داخل و خارج المنظمة و هذا من خلال المقابلات و التقارير و غيرها و التي تنتقل بصفة مستمرة بين مختلف الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة و التي تمكن المدراء أو المختصين من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد لمتابعتها و محاولة التغلب عليها مما يجعل الاتصال وسيلة رقابية و إرشادية، إضافة إلى اطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لأرائه و أعماله مما يسمح له بتعديل سلوكه هو أيضا أو الإبقاء عليه في حالة قبوله من طرف المرؤوسين.¹

إضافة إلى هذا فعندما يطلب من فرد ما في المنظمة انجاز عمل معين، فعند إتمامه لابد عليه إظهار نتائجه لرئيسه المباشر من أجل مقارنة ماتم الوصول إليه مع ما يجب الوصول إليه و كذا من أجل توجيهه إلى إعادة النظر في كيفية الانجاز في حالة الخطأ مثلا. و هذا ما يجعل عملية الاتصال عملية هادفة إلى توجيه سلوك الأفراد في انتهاج السلوك الصحيح في العمل.²

5- يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق أو إحداث حالات الراحة و الاسترخاء و الرضا و الهدوء في العمل :

و يمكن تحقيق ذلك من خلال: خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات الدوام، فتح أبواب المكتبة للاطلاع و القراءة، سماع الموسيقى أثناء العمل، البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس العاملين.³

6- الإقناع و المصادقية: أي إحداث تأثير في نفوس و عقول العاملين أو الرؤساء لقبول الرسالة المعروضة

عليهم، فالمدير و بلغة أخص القائد يجب أن يمتلك خاصية الإقناع أي إقناع مرؤوسيه بالفكرة ووجهة النظر لديه حول موضوع معين من أجل تحقيق فهم مشترك بينهم أي أنه لا يكفي إيصال المعلومة في شكل أوامر أو تعليمات بحكم امتلاك الصلاحيات التي يمنحها له مركزه الوظيفي و إنما يتطلب ذلك التفاعل الايجابي بينه و بين مرؤوسيه مدعوماً بذلك بالمصادقية(و التي نعني بها الثقة و الاحترام

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص51.

² Stephen Robbins, Timothy Judge et autre, **comportements organisationnels**, 12^{eme} édition, édition éducation Pearson, France, 2006, p374.

³ شوقي ناجي عواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص42.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

و النزاهة بين أطراف الاتصال) و المبنية على أساس الخبرة و العلاقات الطيبة لا على أساس المجادلة و الحوار الذي يقوم به المدير أحيانا ليجبر به المرؤوسين على الاقتناع بأفكاره ووجهات نظره.¹

7 - **خلق علاقات طيبة بين الأفراد في المنظمة و كذا التفاهم فيما بينهم:** إذ من خلال الاتصال يعبر كل واحد فيهم عن أحاسيسه، آرائه، انطباعاته، مشاعره، مشاكله،... و بالتالي فالاتصال لا يهدف فقط لنقل و تبادل المعلومات و إنما يهدف كذلك إلى تحقيق التقارب و التفاعل الاجتماعي و تقرب وجهات النظر بين المرؤوسين من جهة و رؤسائهم من جهة أخرى بما يضمن توحيد الجهود و السلوكيات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

8 - **تحفيز العاملين و إثارة دوافعهم للعمل و التأثير على رغبتهم فيه**²: و ذلك لأن حصولهم على معلومات كافية و صحيحة عن عملهم تبرر قيامهم بعملهم بطريقة صحيحة، و تشجعهم على تخطي الصعوبات و المشاكل التي تحول دون تحقيق الهدف المرجو. إضافة إلى هذا فان توفير التغذية العكسية عن سير تحقيق الأهداف و تعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية³، و كمثل على ذلك ففي حالة اتصالات جيدة و سليمة في المنظمة يستطيع العامل من خلالها التعبير عن وجهة نظره إلى رئيسه المباشر مما يمكنه من الحصول على كل ما يلزمه من معلومات ضرورية لأداء عمله و هذا ما يزيد لديه الدافعية و الحفز للعمل.⁴

9 - **الابتكار و التجديد في المنظمة و التطوير في أساليبها المطبقة في إدارة الأمور و الأنشطة اليومية و معالجة المشكلات التي تواجهها**⁵: و هذا وفقا لتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، كما يساهم كذلك في إعلام العاملين بكل هذه التغييرات و الإجراءات المتخذة بشأنها و ذلك من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير و كسب اقتناع و قبول العاملين في ذلك (التغيير)⁶.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 524 بتصرف.

² أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال)**، مرجع سبق ذكره، ص 221.

⁴ Stephen Robbins, Timothy Judge et autre, **comportement organisationnels**, opt cit, p374.

⁵ أحمد فتحي أبو كريم، **الشفافية و القيادة في الإدارة**، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص 120.

⁶ لأكثر تفصيل حول أساليب إحداث التغيير في سلوك العاملين، أنظر: أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 134، 135.

المبحث الثاني: مداخل الاتصال في المنظمة:

مهما اختلفت أهداف عملية الاتصال في المنظمة إلا أن الاتصال واحداً وهدفه واضحاً وإن اختلفت في طريقة أو وسيلة ممارسته أو إيصال المعلومات عبره، و عليه تتعدد وسائل الاتصال حسب نوع هذا الأخير و كذا الهدف منه.

نتطرق في هذا المبحث إلى عرض أهم أنواع الاتصال التنظيمي و كذا الوسائل المستخدمة من أجل إتمام عملية الاتصال، أما في الأخير نعرض أهم النماذج التي اهتم بها مجموعة من الباحثين و صمموها لتفسير عملية الاتصال.

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي:

إن تبادل الأفكار و المعاني و المفاهيم في المنظمة من خلال عملية الاتصال لا تأخذ شكلاً معيناً أو نوعاً خاصاً و إنما تختلف حسب عدة أغراض، و يمكننا حصر أنواع الاتصال فيما يلي:

أولاً: الاتصال حسب الاتجاه:

و ينقسم هذا النوع إلى:

1 - الاتصال النازل: هو الاتصال الذي ينتقل من أعلى المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي إلى أسفلها، أي من المدير أو الرئيس إلى العاملين أو المرؤوسين و يعد هذا النوع من الاتصال الأكثر شيوعاً¹ و الذي يتمثل غالباً في نقل القرارات الإدارية من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، نقل الأوامر الإدارية، إعطاء توضيحات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية، شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين و تزويدهم بالمعلومات الضرورية لذلك و إعطائهم توجيهات و إرشادات تقيدهم في أداء المهام، تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، تدريب العاملين و رفع مهاراتهم... الخ و غيرها من الأهداف و الوظائف التي يمثلها هذا النوع من الاتصال، و غالباً ما تكون التغذية العكسية في الاتصال النازل ذات فعالية منخفضة² لأن أغلبية ما ينص عليه هذا الاتصال هو تعليمات أو أوامر، فما على المرؤوسين إلا تطبيقها و تنفيذها. وما يعاب على هذا الاتصال هو أن المعلومات الصادرة منه قد تتعرض في طريقها أو مسارها للتحريف، لذلك فعلى الرئيس و عند إصدار المعلومات أن يتأكد من سلامتها و دقتها و وضوحها لتكون واضحة و معلومة لمن يطبقها و كذلك عليه أن يهيئ المرؤوسين لفهم و تقبل أي تغيير قد يطرأ و كذا

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 268.
² بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 56.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

الاتصال مع المرؤوسين و سماع وجهة نظرهم¹، و من أمثلة وسائل الاتصال النازل: المذكرات الداخلية، الاجتماعات، الملصقات، الاتصالات الهاتفية، المقابلات، تسجيلات الفيديو، صحف المؤسسة... الخ.

2 - **الاتصال الصاعد**: يكون الاتصال الصاعد من أسفل الهيكل التنظيمي إلى أعلاه أي عكس الأول، بلغة أخرى من مستوى تنظيمي أدنى إلى مستوى أعلى منه، و يتضمن نقل كافة المعلومات المتعلقة بمدى تحقيق الأهداف المرجوة، المشاكل التي يتعرض إليها العاملون في مختلف المستويات التنظيمية، مشاعر و آراء العاملين تجاه عملهم، زملائهم و المنظمة ككل²، تقارير عن الأداء و التقدم في العمل، مقترحات لتحسين بعض الأمور (ساعات العمل، ظروفه... الخ)، المتطلبات المستجدة للعمل و العاملين، و بالتالي فهذا الاتصال هو اتصال تفسيري و ليس توجيهي، وعموما عمليات الاتصال الصاعد قليلة مقارنة بعمليات الاتصال النازل و ذلك بسبب تخوف العاملين من نقل أو إرسال معلومات عن الجوانب السلبية في عملهم، إضافة لاعتقادهم بعدم اهتمام الإدارة بمشاكلهم أو مقترحاتهم أو عدم سماعهم تماما. و بالتالي يعملون على نقل المعلومات التي تتسجم مع توقعات المديرين أو الرؤساء لمحاولة إرضائهم و كسب ودهم و تتجح عملية الاتصال الصاعد إذا شعر العاملون بوجود درجة من الثقة بينهم و بين رئيسهم و استعداد هذا الأخير لاستيعاب المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطوير و تحسين الأداء المرتبط بطبيعة الأعمال الجارية في المنظمة. إضافة إلى فتح باب الحوار و النقاش بين الرئيس و المرؤوس عن طريق منح فرصة المشاركة في صنع القرارات و مناقشة مزايا و سلبيات الإجراءات و السياسات المقترحة، و من أهم الطرق في هذا النوع من الاتصال³: صناديق الاقتراحات لنقل اقتراحات أو شكاوي العاملين حول مختلف ما يجري في المنظمة، التقارير و التي تعتبر أداة رقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة للمنظمة، لقاءات و اجتماعات دورية بين رؤساء العمل و مرؤوسيهم بهدف تبادل الآراء و الأفكار حول العمل، الاتصالات الهاتفية، الدراسات المسحية و الاستبيانات التي تعدها الإدارة بهدف الحصول على معلومات متعلقة بقضايا مختلفة تهم المنظمة و العاملين فيها... الخ و من بين أهم الصعوبات التي يواجهها الاتصال الصاعد نجد: بعد المسافة بين الإدارة العليا و المستويات التنظيمية الدنيا، تحريف المعلومات أو تشويشها أثناء نقلها إلى الأعلى، اتجاهات و قيم الرؤساء و المشرفين نحو المرؤوسين، انتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين.

¹ فاتن عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

² Stephen Robbins, Timothy et autres, **comportements organisationnels**, opt, cit, p377.

³ فاطمة بنت عليان السفيني، **الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع**، رسالة ماجستير في العلوم التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 35 بتصرف.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

3 - **الاتصال الأفقي:** يسمح هذا النوع بتدفق الرسائل و تبادل المعلومات و الأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمنظمة (رؤساء أقسام، مديرو إدارات، إطارات في نفس المستوى الإداري... الخ)¹ أي يتم في نفس المستويات التنظيمية في المنظمة و هذا في أقسام أو وحدات مختلفة، فهو عبارة عن تبادل المعلومات بحرية بين العاملين في نفس فريق العمل أو فرق العمل الموجودة في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي و التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصاليين السابقين خاصة في المنظمات التي يسودها تسلط الإدارة و احتكار المعلومات لدى فئة معينة، فهذا الاتصال هو الذي دعا إليه هنري فايول و الذي يهدف أساسا إلى التنسيق في كيفية أداء العمل المشترك بين العاملين في نفس الوظيفة أو المستوى الإداري، حل المشكلات، التقليل من حدة الصراعات، دعم صلة التعاون بين العاملين، تبادل الأفكار ووجهات النظر و الخبرات بين الزملاء، و يتميز هذا النوع بالديمقراطية و توفر قنوات معينة و مفتوحة بين جميع المستويات و يصلح أن يمارس في المنظمات الصغيرة، و من أمثلة القنوات أو الطرق المستخدمة في هذا النوع نجد: الاجتماعات و اللقاءات، تبادل الزيارات، تشكيل لجان مختصة... الخ

4 - **الاتصال القطري:** أو الاتصال المتقابل أو المحوري و هو عبارة عن تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة من أجل زيادة سرعة وصول المعلومات و تحسين الفهم و تنسيق الجهود لانجاز الأهداف بسرعة و بأقل جهد ممكن و دون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة و ما فيها من بيروقراطية.

ثانيا: الاتصال حسب قناة الاتصال:

يسمى كذلك الاتصال حسب درجة الرسمية و ينقسم إلى:

- 1 - **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية محددة من طرف الإدارة و يرتبط أساسا بهيكل السلطة في المنظمة²، و ما يميز هذا النوع من الاتصال كونه:³
يتعلق بالعمل مباشرة، قانوني، يكون غالبا في صورة مكتوبة و ليس شفوية، ملزم للأطراف ذات العلاقة به، يتم داخل المنظمة و يتعلق بها، و من الممكن أن يكون الاتصال الرسمي خارجي أي موجه و متعلق بالمنظمات الخارجية (خارج حدود المنظمة)⁴، و يشترط لسلامة هذا النوع من الاتصال أن

¹ ذياب سعد جبير المطرفي، **فعالية أساليب الاتصال الإداري و معوقاتهما**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 39.

² محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 352.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 267.

⁴ فائق عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

تكون قنواته واضحة و معروفة لدى الجميع وأن تكون صالحة و عاملة طيلة الوقت (غير معطلة) وأن تتم وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة و المسؤولية، فلا يجوز مثلا أن يتخطى المرؤوس رئيسه المباشر عند اتصاله بالرئيس الأعلى، إضافة إلى نقطة أخيرة و هي أن يتم هذا الاتصال من طرف الجهة المختصة به، فلا يجوز مثلا أن يصدر مستشار أو خبير أوامر إلى العاملين في قسم الإنتاج لأن ذلك لا يقع ضمن نطاق اختصاصه أو صلاحيات وظيفته¹، و عموما فالاتصال التنظيمي الرسمي يمكن أن يأخذ الأشكال الأربعة السابقة الذكر (الاتصال الصاعد، النازل الأفقي و الجانبي).

2 - **الاتصال غير الرسمي:** يعرف على أنه الاتصال الذي ينشأ بوسائل غير رسمية و لا تتضمنها اللوائح و الإجراءات الرسمية، و إنما تحددها العلاقات الشخصية و الاجتماعية و كذلك الدوافع لدى العاملين²، و بالتالي فهو لا يخضع لقواعد و إجراءات و قوانين إدارية مثبتة و مكتوبة رسميا و إنما يتم عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية داخل المنظمة، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية، فقد يكون نازلا، صاعدا أفقيا أو قطريا، و ما يعرف على هذا النوع من الاتصال أنه غير مرغوب لدى العديد من مدراء و رؤساء المنظمات بحجة أنه يسبب الكثير من المشاكل بين العاملين من خلال ما ينشره من إشاعات و أكاذيب و معلومات خاطئة و منحرفة عن معناها الصحيح و لكن الحقيقة غير ذلك، فالعديد من الباحثين يؤكدون أن الاتصال غير رسمي في كثير من الأحيان يكون مدعما و مساندا للاتصال الرسمي و مكملا له ذلك لأنه يساهم في: إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية كبناء علاقات مع الآخرين، التغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء العمل (ضغوط العمل، الإحباط، الملل... الخ)، التأثير في سلوك العاملين و تزويدهم بمعلومات متعلقة بعملهم و التي يصعب على الاتصال الرسمي تحقيقها، زيادة تماسك الجماعة و تدعيم روح الفريق و التعاون من خلال فرصة التعبير عن مشاعر العاملين فيما بينهم و آرائهم و انفعالاتهم دون تخوف أو قيود، فمن خلال هذه النقاط الايجابية للاتصال غير الرسمي فمن الأهمية بمكان الاهتمام بهذا الاتصال و الاعتراف به من طرف المدراء و اعتباره ضرورة لا يمكن الاستغناء عنه أو القضاء عليه في المنظمة و في هذا الإطار يمكن للإدارة الاستعانة بمختصين في مجال الاتصال أو الاجتماع من أجل:³

- تحليل محتوى الاتصال غير الرسمي و الاستفادة من جوانبه الايجابية و الإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الإشاعات.

¹ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² فائق عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص 159.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

- توفير المعلومات الكافية و المشبعة لحاجة و عمل العاملين، ذلك لأن الحاجة للمعلومات تعد ضرورية و نقصها يسبب الإحباط و ضغوط العمل.

- دراسة و إيجاد الحلول المختلفة للأسباب التي تعيق الاتصال الرسمين سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم السائد أو بالاتجاهات المختلفة لدى أطراف الاتصال.

ثالثا: الاتصال حسب عدد الأفراد في عملية الاتصال:

أي حسب عدد الأشخاص المشاركين في الاتصال، و يمكن تقسيمه إلى:

1 - الاتصال الفردي: هو الاتصال الذي يتم بين فرد و آخر أي كلا من المرسل و المستقبل يكونان فردا و كمثال على ذلك: عندما يوجه الرئيس أمرا إلى أحد العاملين بالعمل ساعات إضافية(اتصال نازل) أو عندما يرفع أحد العاملين اقتراحا إلى رئيسه(اتصال صاعد) و يستعمل هذا النوع من الاتصال عندما يقتصر هذا الأخير على تبادل المعلومات بين شخصين فقط أو في الحالات أو المواقف التي تتطلب السرية و عدم إفشاء المعلومات. هذا الاتصال قد يكون رسمي تفرضه ظروف العمل و الوظيفة و قد يكون غير رسمي بعيدا عن ظروف العمل و الوظيفة بل تحكمه علاقات شخصية.

2 - الاتصال الجماعي: هو الاتصال الذي يتم بين فرد و جماعة أو بين جماعة و جماعة(رسمية أو غير رسمية) مثلا: إصدار احد مدراء الإدارات تعميما إلى كافة العاملين في الإدارة بضرورة إتباع سياسة معينة في العمل أو عندما يرفع مجموعة من العاملين مذكرة إلى الرئيس يوضحوا فيها موقفهم مثلا من إحدى القضايا. أما الاتصالات بين جماعة و أخرى فتتم عادة بين لجنة و لجنة أو مجلس كالاتصالات بين مجلس الإدارة و لجنة شؤون العاملين يتميز هذا النوع بأنه يتيح الفرصة لمجموعة العاملين لتبادل الرأي و الاشتراك في النقاش، كما أنها تؤدي إلى زيادة التفاعل بين العاملين و توثيق الصلة بين أعضاء الجماعة و هو شائع الاستخدام و بشكل خاص في القضايا العامة التي تهم المنظمة و تحتاج إلى تحليل و نقاش و تبادل وجهات نظر كمناقشة أهداف المنظمة و سياساتها و خططها و إجراءات العمل المستخدمة فيها و بالتالي فهو مفيد في المواقف و الظروف التي تستدعي إيجاد حلول جماعية لمشاكل مشتركة.

رابعا: الاتصال حسب أسلوب الاتصال: حسب هذا النوع، يمكننا أن نميز بين الاتصال الكتابي، الشفهي والجسدي و سيتم شرح كل نوع بالتفصيل في المطلب الموالي.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

خامسا: الاتصال حسب الناحية التنظيمية: أو حسب الجهة المعنية به، و يمكن تقسيم هذا النوع إلى اتصال داخلي و آخر خارجي:

- 1 - **الاتصال الداخلي:** هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمة و يشمل كل أنواع الاتصال سابقة الذكر .
 - 2 - **الاتصال الخارجي:** يتجسد هذا النوع من لاتصال في العلاقات المتبادلة بين المنظمة و محيطها الخارجي بتشكيلاته المختلفة (زبائن، موردين، شركات تامين، هيئات حكومية،...الخ) فقد يكون اتصالا مع منظمات أو هيئات حكومية كالوزارات أو الجمعيات أو غيرها من أجل تحقيق مصالح مشتركة، أو قد يكون اتصالا جماهيريا تقوم به دائرة العلاقات العامة في المنظمة هدفه اقتصادي أو استراتيجي¹، قد يكون من أجل نيل ثقة الجمهور و قبوله، مواكبة التطورات و التغييرات المستجدة، زيادة المبيعات، بناء صورة ذهنية و سمعة طيبة عن المنظمة لدى جمهورها الخارجي،...الخ و تتنوع الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال فقد تكون نفس الوسائل المستخدمة داخل المنظمة (هاتف، بريد الكتروني، رسائل مكتوبة...الخ) و قد تكون تقارير دورية صادرة من المنظمة و متعلقة بأعمالها و مستويات انجازها تقدمها للجهات الرسمية المعنية للإفصاح مثلا عن حالتها المالية و قد تكون غير ذلك (مساحة إعلانية في جريدة مثلا في حالة الاتصال الجماهيري) .
- سادسا: الاتصال حسب الغرض منه:**

- يمكن تقسيم الاتصال التنظيمي وفق هذا المعيار إلى اتصال عملياتي و آخر شخصي²:
- 1 - **الاتصال العملياتي:** هو الاتصال الذي يتعلق بعمليات و أنشطة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، فالالاتصال العملياتي الداخلي يتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل إنجاز المهام الموكلة لكل واحد منهم و تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك، أما الاتصال العملياتي الخارجي فهو يتم بين المنظمة و جهات خارجية بهدف إنجاز الأعمال الخارجية للمنظمة (تم شرحه سابقا).
 - 2 - **الاتصال الشخصي:** هو الاتصال الذي يسمح بتبادل مختلف المعلومات و الآراء و الأفكار بين العاملين في المنظمة و التي ليس لها علاقة بمجال العمل و لكنها تؤثر فيه من خلال اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم، زملائهم، سياسة المنظمة، أهدافها،... و بالتالي يمكن أن يؤثر هذا النوع من الاتصال ايجابيا أو سلبيا على عمليات و أنشطة المنظمة و بالتالي ما على ممارسي الاتصال إلا الدمج بين نوعين و معرفة كيفية التوفيق بينها.

¹ خليل أبو إصبع، مرجع سبق ذكره، ص68.

² حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص18.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي:

تتعدد وسائل الاتصال في المنظمة و التي تهدف جميعها إلى إيصال و تدفق المعلومات للمستقبل النهائي للتأكد من فهمه لها بالصورة أو بالهدف المراد من هذا الاتصال.

أولاً: محددات و معايير اختيار وسيلة الاتصال:

يتم اختيار الوسيلة حسب نوع الاتصال أو طبيعة موضوع الاتصال و أهميته و خصائص المرسل و المستقبل و عنصري الزمن و التكلفة و طبيعة الظرف أو الموقف¹. و بتعدد وسائل الاتصال قد يختار الرئيس أو المسؤول عن إرسال الرسالة في المنظمة في اختيار الوسيلة التي يراها أكثر كفاءة و فاعلية و لهذا فقد وجد مجموعة من المختصين جملة من المعايير التي يؤسس عليها المدير اختياره للوسيلة و قد وضعت تلك المعايير على شكل 12 سؤالاً يجيب عليها المدير بموجب متطلباته و طبيعة الموضوع و هي:²

- 1 - التغذية العكسية: ما هي سرعة استجابة المستقبل للرسالة التي تصل إليه؟
- 2 - قدرة القناة: هل القناة قادرة على نقل الرسائل المعقدة خلالها بفاعلية؟
- 3 - سعة القناة: كم رسالة مختلفة يمكن إرسالها عبر القناة؟
- 4 - الموثوقية: هل تصل الرسالة إلى المستقبل المقصود فقط دون سواه؟
- 5 - سهولة الترميز: هل يستطيع المرسل استخدام الوسيلة بسرعة و بسهولة؟
- 6 - سهولة فك الترميز منها: يستطيع المستقبل تفسير الرموز منها بسرعة و بسهولة؟
- 7 - الوقت و الموقع: هل يجب أن يكون طرفا الاتصال في ذات الموت؟
- 8 - التكلفة: ما هي تكلفة استخدام القناة أو الوسيلة؟
- 9 - الحيوية: ما مدى ما تعكسه من مشاعر و تجسده من أحاسيس؟
- 10 - الرسمية: هل يعكس استخدام الوسيلة مستوى الرسمية المطلوب من الاتصال؟
- 11 - التوثيق: هل يمكن توثيق تلك الرسائل التي تنقلها الوسيلة لدى المرسل و المستقبل؟
- 12 - التحكم: لمن يمتن التحكم أثناء سير الاتصال؟

¹ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص84.

² فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص ص28، 283.

* يمكن استخدام -إلى جانب الكتابة- صوراً والتي منها وجد الاتصال التصويري و الذي يعبر عن معاني وأفكار صامتة في شكل صور أو رسومات بيانية أو توضيحية لما هو مكتوب في الرسالة من أجل تبسيط هذه الأخيرة و تسهيل فهمها لمن يجيد أو لا يجيد الكتابة و القراءة و لكن عادة ما يكون هذا الاتصال التصويري مرفوقاً باتصال كتابي لأنه لا يعطي تفسيراً واضحاً لما تعبر عنه الصور.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

ثانيا: وسائل الاتصال في المنظمة:

عموما من أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال التنظيمي:

1- **الوسائل المكتوبة:** هي جميع الوسائل التي يكون فيها الاتصال على شكل مكتوب*، حيث يسهل فيه تحقيق العديد من المزايا في الأعمال الإدارية و التي تتمثل في:

- إمكانية إثبات المعلومات و الرجوع إليها في المستقبل إن كان هناك حاجة إليها.
- إمكانية صياغة الرسالة بشكل متأن و استحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.
- الحفاظ على حقوق المنظمة و مصالحها و التقليل من احتمالات نشوء أي نزاعات تؤدي إلى المحاكم بينها و بين جهات أخرى و هذا من خلال الاتصال الكتابي الذي يقوم بتدوين كل الاتفاقات و التعاملات بالوثائق التي تعتبر مستندات دائمة.

- كذلك الحال بالنسبة للعاملين فيما بينهم، فالالاتصال الكتابي يوفر الأمانة و الدقة و يحول دون التهرب من المسؤولية، فمن جانب المرسل لا يستطيع أن ينكر ما كتبه، و من جانب المستقبل(العامل في أغلب الأحيان) لا ينكر أنه لم يسمع بالأوامر أو التعليمات لأنها مدونة و يستطيع الحصول عليها في أي وقت و من أي عامل كان خاصة إذا كانت في شكل أوامر موجهة لنفس العاملين في المستوى التنظيمي.
- إتاحة وقت كافي لمستقبل الرسالة لقراءتها و فهمها بتمعن و من ثمة الإجابة عليها بوضوح، فالمستقبل لا ينبغي أن يكون متواجدا ليستقبل الرسالة، فإذا كان مشغولا في اجتماع أو خارج المكتب مثلا، فبوسعه قراءة الرسالة فيما بعد.

- الاتصال الكتابي أقل خطورة و تعرضا للانحراف و التغيير لأنه يحفظ في سجلات رسمية و يتم إيصالها(نفس السجلات تحمل نفس المعلومات) إلى عدد كبير من العاملين.
- تعتبر وسائل الاتصال الكتابي أقل تكلفة من الأنواع الأخرى و ذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة من العاملين.

إلى جانب هذه المزايا، فلوسائل الاتصال الكتابي جملة من العيوب نوردتها فيما يلي:

- _ يعتقد العديد من الكتاب أن الوسائل المكتوبة هي الأكثر شيوعا في المنظمات خاصة في الدول المتقدمة و لكن الحقيقة عكس ذلك، إذ أن نسبة استخدامها لا تتجاوز 13 بالمئة من الوقت المتاح للاتصالات من وقت المدير ، وقد أشار 80 ٪ من المدراء في إحدى الدراسات أنها وسيلة ضعيفة و ليست فعالة.¹

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص527.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

- من الممكن أن يجد المستقبل للرسالة صعوبة في فهمها خاصة إذا كانت الكتابة سيئة فهذه الأخيرة تتطلب وقتاً أكبر للقراءة و الفهم.
 - الكتابة غير الناجحة من حيث المعنى يمكن أن تؤدي إلى غموض الأفكار و بالتالي قد تؤدي إلى الفهم الخاطئ لموضوع الرسالة.
 - الرسائل غير الكاملة أو غير الواضحة قد تقود قارئها (المستقبل) إلى طلب مزيد من المعلومات من المرسل و هذا ما قد يعطل في التغذية العكسية للرسالة الأولى.
 - نحتاج الرسائل المكتوبة لوقت طويل للتأكد من استلامها، فهمها و تطبيقها من المستقبل.
 - عدم وجود فرصة لمناقشة مضمون الرسالة بالنسبة لمتلقيها.
 - من أهم صور الاتصال الكتابي في المنظمة:
- 1.1 - **التعليمات و الأوامر:** و التي قد تكون مدونة في: المذكرات الداخلية، النشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل مثل الميزانية التقديرية، قرارات إدارية و تعليمات داخلية.¹ و لكي تحقق هذه الأوامر و التعليمات فائدة وهدف لدى العاملين ينبغي:²
- وضوح الأمر و تجنب الغموض حتى لا يحدث خطأ في فهمه.
 - تناسب شرح الأمر مع ثقافة و مستوى تعليم المتلقي له.
 - تسلسل التوجيهات و التعليمات حتى لا يحدث تضارباً في فهمها.
 - الحفظ الجيد للتعليمات و الأوامر حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
 - تبويب و فهرسة الأوامر و التعليمات وفق مستويات إصدارها و موضوعاتها.
 - يفضل تدوينها في كتيب لتسهيل الرجوع إليها.
- 2.1 - **صندوق الاقتراحات و الشكاوي:** و يسمى أيضاً سياسة الباب المفتوح و الذي يسمح بالاتصال المفتوح بين العاملين و الإدارة العليا، يهدف هذا الصندوق إلى تعبير العاملين عن مشاكلهم و تساؤلاتهم و اقتراحاتهم و بالتالي الاهتمام بالاتصال الصاعد من خلال الاقتراحات أو الشكاوي في حالة تظلم أحد العاملين حيث يستطيع من خلاله العامل تقديم تظلمه إلى رئيسه المباشر و في حالة عدم حل المشكل من هذا الأخير ترفع الشكاوى إلى جهة أعلى.

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² رياض بن عبد العزيز الحميدان، دور تقنيات الاتصالات و المعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية 2007، ص 41.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

3.1 - لوحة الإعلانات: تنفيذ لوحة الإعلانات في نشر حقوق العاملين، تعليقات نقابة العمال أنظمة العمل الداخلية، القانون الداخلي للمنظمة، نشر المعلومات المقترحة للعاملين¹ وكذا تنفيذ في إخبار العاملين بالأمور العاجلة و الهامة و التغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل، و من الأشكال التي تظهر فيها لوحة الإعلانات:جريدة الحائط.²

4.1 - رفوف القراءة و الكتيبات و الأدلة: تتمثل رفوف القراءة في رفوف تخصصها المنظمة لتضع عليها مجموعة من كتيبات أو أدلة أو نشرات تحتوي على كل ما يهم العاملين من حقوق و واجبات و معلومات عن أنظمة داخلية للمنظمة مثل: نظام الحوافز، نظام الترقية، لائحة التأمينات،... الخ و تعتبر رفوف القراءة و ما تزرخ به من معلومات مكتوبة وسيلة ترفيه للعاملين يطلعون عليها في وقت فراغهم.

5.1 - مجلة المنظمة: هي وسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري في المنظمة، حيث يستطيع العاملون المشاركة فيها من خلال مقالات، أخبار، توجيه أسئلة، كتابة تعاليق،... الخ

6.1 - التقارير: يعرف التقرير بأنه عرض معلومات أو مشورة من قبل شخص قام بجمع المعلومات و الحقائق و دراستها و تحليلها و التوصل إلى نتائج و تقديمها إلى شخص آخر بناء على طلب مسبق منه لكي يستخدم هذا التقرير و يستعين به في أغراض تتعلق بالعمل³، و بالتالي فالتقرير هو احد الوسائل المكتوبة التي تعبر عن اتصال صاعد من الأسفل (العامل) إلى الأعلى (الرئيس) لتسهيل مراقبة مجريات العمل و تحقيق المستويات المرجوة منه و اتخاذ قرارات ناجحة و سليمة من شأنها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، و تأخذ التقارير عدة أشكال أو صور صنفها الكتاب إلى عدة تصنيفات نذكر من بينها: تقارير دورية ، تقارير فنية، تقارير بحثية، تقارير انجاز العمل، تقارير التوصيات، تقارير الفحص، تقارير العروض،... الخ⁴

2- الوسائل الشفهية: هي جميع الوسائل المستخدمة في الاتصال اللفظي أو الشخصي، و هذا الأخير يتم عن طريق تبادل الحديث بين المرسل و المستقبل سواء وجها لوجه أو بدون رؤية بعضهما البعض من أجل التعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله كل منهما للآخر و بالتالي فالالاتصال الشخصي أو الشفهي قد يكون صاعدا من المرؤوس إلى الرئيس (المرؤوس هو المرسل و الرئيس هو المستقبل) و قد يكون

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 104، نقلا عن:

Luc Marcenac, Alain Milon, Serge Henri Saint Michel, **Communication des entreprises**, édition Hachette livres , Paris, 1996, p245.

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، ط7، مرجع سبق ذكره، ص 372.

³ حسين حريم، مهارات الاتصال في الاقتصاد و إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 263.

⁴ لأكثر تفصيل أنظر نفس المرجع السابق ص ص 267، 270.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

عكس ذلك (نازلا) (الرئيس هو المرسل و المرؤوس هو المستقبل)، و بشكل عام يفضل أغلب أعضاء المنظمات الاتصالات الشفهية عن المكتوبة¹، ضف إلى ذلك فحوالي 90 ٪ من مجموع الوقت المكرس من قبل المدير للاتصال يخصصه لهذا النوع² و هذا لما له من مزايا و ايجابيات مقارنة بالاتصال الكتابي و فيما يلي نستعرض مزايا الاتصال الشفهي:³

- يساعد الاتصال الشفهي على تمكين كل طرف من أطراف الاتصال على تلقي الرد الفوري و المباشر لحديثه لدى الطرف الآخر و بالتالي هو أسرع من الاتصال الكتابي من ناحية التغذية العكسية.

- يتيح فرصة كافية للاستفسارات و التوضيحات بين أطراف الاتصال حول محتوى و موضوع الرسالة إذا كانت غامضة و بالتالي يساعد على وحدة الفهم.

- الاتصال الشفهي يتيح فرصة كافية لتبادل المشاعر و الأفكار و الآراء بصراحة و ثقة متبادلة بين أطراف عملية الاتصال.

- الكثير من الأفراد يمكنهم التعبير عن أنفسهم و ما يدور بخاطرهم شفها أكثر من قدرتهم على ذلك كتابيا.

كما أن الاتصال الشفهي يكون له تأثيرا خاصا في نفوس العاملين و يشعرهم بالراحة و الطمأنينة خاصة إذا ما جالسهم الرئيس و تناقش معهم في أمور تهمهم، ضف إلى أن هذا النوع يعتبر من أقدم قنوات الاتصال استخداما و أقصرها و أيسرها و أقربها إلى النفس البشرية. و ما يعاب عليه هو أن:

- الاتصال الشفهي يتطلب من المرسل مهارة فائقة في التعبير و اختيار الألفاظ الدقيقة، كما يتطلب من المستقبل كذلك مهارة في الإصغاء و القدرة على التذكر.

- قد يسبب الاتصال الشفهي مضیعة للوقت خاصة إذا كانت فوضى بين أطراف الاتصال مثلا في اجتماع أو نقاش و تبادل أفكار و توضيحات و غيرها.

- في غالب الأحيان لا يوجد إثبات كتابي للاتصال الشفهي و بالتالي لا يمكن الرجوع إليه في المستقبل.

و من أهم الصور أو الأشكال التي يكون الاتصال فيها شفها:

1.2 - التعليمات و الأوامر: فمنها ما هو مكتوب و منها ما هو شفهي أو منطوق و لكن غالبيتها تكون مكتوبة.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، مرجع سبق ذكره، ص406.

² صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص526.

³ محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص172.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

2.2 - **المقابلات:** تعتبر المقابلة محادثة جدية بين طرفين تتجه إلى تحقيق هدف واضح و محدد و تعتمد الإدارة العليا على الرؤساء المباشرين لنقل المعلومات من والى المرؤوسين (اتصال في اتجاهين) من خلال هذه المقابلة حيث تعتبر وسيلة ناجحة إذا أتقنت ممن يقوم بها¹، و تختلف المقابلات في المنظمة حسب عدة مؤشرات: حسب الوقت أو المدة التي تستغرقها، حسب القيود أو الشكليات التي ينبغي أن تتميز بها، حسب الهدف المراد الوصول إليه من خلالها،... الخ وعموماً تتنوع المقابلات حسب هذا المؤشر الأخير إلى: مقابلة التوظيف أو التعيين، مقابلة الشكاوي، مقابلة الترقية،.. الخ.²

3.2 - **الاتصال الهاتفي:** يعتبر الهاتف وسيلة سريعة الاتصال بين أطراف المنظمة سواء كان بين الرؤساء، المرؤوسين أو الزملاء، و له أهمية بالغة في الاتصال و ذلك في أن الكلمة المسموعة و المباشرة من أحد أطراف الاتصال يكون لها تأثيراً قوياً على الطرف الآخر (المتحدث و المستمع)، كما أنه يسمح للمتحدثين تبادل الرأي و النقاش و إزالة الخلافات بسرعة، كما أن تكلفة استخدامه غير مكلفة، و لكن من المهم الإشارة إلى ضرورة مراعاة آداب الحديث الهاتفي التي تكفل نجاح المكالمة و تحقق الهدف المرجو منها³.

4.2 - **الاجتماعات و المؤتمرات:** تعتبر الاجتماعات إحدى وسائل الاتصال الشفهي و الأكثرها شيوعاً و أقدمها استخداماً، حيث من خلالها يتم اللقاء وجهاً لوجه بين عدد من الأفراد (العاملين فيما بينهم، العاملين و العملاء، العاملين رؤسائهم،... الخ) لنقل الخبرات و مناقشة مختلف المواضيع و الآراء و المشكلات و إيضاح ما يلزم من الحقائق و المعلومات⁴، قد تكون هذه الاجتماعات رسمية ذات هدف واضح و مخطط له وقد تكون غير رسمية تتعد فقط من نقاش و من دون تخطيط مسبق لها، و تتعدد أنواع الاجتماعات حسب الغرض من برمجتها أو انعقادها، فقد تكون من أجل توضيح موضوع معين أو تزويده بمعلومات إضافية لفهمه أكثر، و قد تكون من أجل اقتراح حلول لمشكلة ما و هنا يكون بوسع جميع المشاركين من طرح اقتراحات وأفكار و توجيهات تخص حل المشكلة حيث يتم في نهايته تقديم توصية للجهة العليا المعنية بالمشكلة.

5.2 - **الزيارات:** تعبر عن لقاءات الرسمية منظمة يقوم بها المختصون بعملية الاتصال في المنظمة، كزيارات لورشات العمل، و الأيام المفتوحة بين الزملاء، أو حتى في بعض الأحيان بين العاملين

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 111، 112 بتصرف.
² لأكثر تفصيل حول أنواع المقابلات أنظر: خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله فى المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 160، 169.
³ عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن 2009 ص 128.
⁴ أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

و أشخاص خارجيين من أجل التوظيف مثلا¹ أو عرض كيفية تصنيع سلعة للمستهلكين سواء داخلين (عمال) أو خارجيين، أو إعطاء صورة عن المنظمة للعملاء، الموردين، الصحافة... الخ أو استفاضة رجال الإعلام للقيام بزيارة صحفية و إعلامية للمنظمة من أجل عرض الخدمات التي تقدمها أو فتح فرع جديد لها من خلال إظهارها في التلفزيون أو غير ذلك، و بالتالي فالزيارات أو الأيام المفتوحة التي تدرجها المنظمة ينبغي أن يكون لها قيمة إعلامية تساهم في تحسين سمعة المنظمة و تحسين صورتها للمستفيدين منها.

6.2- **الخطابات:** يعتبر إلقاء خطاب أمام عدد كبير من الناس من أكثر أنواع الاتصال الشفهي صعوبة وأقلها انتشارا²، و هذا راجع لتردد و تخوف العديد ممن يمارسون الخطاب أمام عدد غفير من مستقبلي الرسالة المراد إيصالها من خلال هذا الخطاب (عاملين، زبائن، موردين... الخ) و التي يمكن أن تكون من أجل توضيح سياسات المنظمة و أهدافها الإستراتيجية، محاولة نفي إشاعة أو فكرة سيئة عن المنظمة أو إنجازاتها، إلى غير ذلك من المواضيع الهامة . و لكي ينجح الخطاب ينبغي أن يكون المتحدث أحد القيادات الإدارية العليا لأن ذلك يساعد على تقبل العاملين للمعلومات أو الرسالة التي يتضمنها الخطاب، إضافة إلى جملة من النقاط التي يمكن إدراجها فيما يلي:³

- الاختيار الجيد للمجموعات التي تستمع الخطاب و التي يكون لها تأثيرا مباشرا على المنظمة.
- تحديد الغرض أو الهدف من وراء الخطاب و كذا أبعاده.
- الإلمام الجيد بموضوع الخطاب و الذي يندرج في رسالة واضحة وموجزة.
- وضوح الحديث أو الإلقاء و ترتيب أفكاره.
- الإعداد الجيد للخطاب من حيث المعرفة الجيدة للموضوع، تنظيم الفكرة (مقدمة، عرض، خاتمة).
- مراعاة عوامل عديدة عند إلقاء الخطاب مثل: الهدام، حركات الجسم، الصوت، تعابير الوجه، طريقة الجلوس أو الوقوف... الخ.

3- وسائل الاتصال غير اللفظي:

الاتصال غير اللفظي هو الاتصال الذي يتم بدون لغة، بدون كلمات و بدون ألفاظ (كلام) و إنما يتم من خلال إشارات و تعابير جسدية، نبرات الصوت، طبيعة الوقوف أو الجلوس، كيفية ارتداء الملابس و التزام

¹ Claude Blanche Allegre ،Anne Elisabeth Andreassian, et autre, **gestions des ressources humaines**, édition consulting, Bruxelles, 2010, p 243.

² حسين حريم ، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 318.

³ عبد الناصر أحمد جرادات، مرجع سبق ذكره من ص 134، 137 بتصرف.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

الصمت، فكل هذه الإشارات و الإيماءات تحمل معاني كثيرة ، و قد صدق العرب قديما حين قالوا: "رب إشارة أبلغ من عبارة".

و الاتصال غير اللفظي قد يكون مستقلا بذاته كما قد يكون أو يتم تواريا مع الاتصال الشفهي (في نفس الوقت)¹ و فيما يلي أهم أشكاله:

1.3 - **اللغة المساعدة:** و نعني بها كيف تقال/ تنطق الرسالة اللفظية فاللغة تعني ما يقوله المرسل، أما اللغة المساعدة تعني كيف يقول أو ينطق الرسالة، فيمكن للغة المساعدة أن تعزز الرسالة كما يمكن أن تشوهها، و عادة تتمثل اللغة المساعدة في خصائص الصوت: معتدل، مرتفع، الرنين، اللهجة،... الخ.

2.3 - **الحركات الجسمية:** حيث تشكل أكثر عمليات الاتصال غير اللفظي شيوعا أكثرها استخداما و هي اتصال يتم من خلال حركات الجسم.

3.3 - **تعابير الوجه:** من خلال تأمل قسما ت الوجه سواء ذلك من خلال الجبين، الحاجبين، لون الخدين... الخ و من بين تعابير الوجه: الابتسامة العبوس، رفع الحاجبين، التثاؤب،... الخ

4.3 - **لغة العيون:** إن العيون ليست فقط وسيلة للنظر و إنما تعتبر وسيلة بليغة للتعبير عما في النفوس و القلوب مثل: الغضب، القلق، الحزن، الإشمئزاز... الخ

5.3 - **حركات اليدين و الذراعين:** تعتبر أكثر الحركات الجسمية استخداما و لكنها الأقل فهما² لأن القليل منها فقط ما هو معروف و مفهوم لدى غالبية الأشخاص.

هذا إلى جانب إشارات أو عناصر أخرى كالإيماءات بالرأس أماما، يمينا، يسارا، طريقة الجلوس أو الوقوف، وضع الرجلان مستقيمان أو متقاطعان،... الخ

6.3 - **المسافة بين المرسل و المستقبل:** نقصد بها المسافة الموجودة بين المكان الذي يقف فيه أو يجلس المرسل و المكان المتواجد فيه المستقبل، فمثلا كلما كانت المعلومات المراد إرسالها تميل إلى السرية كلما قلت المسافة بين مرسلها و مستقبلها و العكس صحيح.

إضافة إلى الأشكال السابقة يمكن أن نضيف عنصرا آخر بالغ الأهمية و هو مظهر الشخص من حيث لباسه و الذي يعطي انطباعا للآخرين من حيث لونه، بساطته، نظافته، تناسقه، مرونته... الخ³

4- الوسائل الإلكترونية:

¹ Stephen Robbins, Timothy Judge et autre, opt cit, p378.

² حسين حريم، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص300.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص81.

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

مع التطور التكنولوجي الهائل، شهدت وسائل الاتصال في المنظمة تطورا هي الأخرى و ذلك تماشيا مع التغيرات التكنولوجية التي يفرضها عليها العالم الخارجي، ولعل أهم وسائل الاتصال التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها في عملية الاتصال:

1.4 - **الانترنت:** هي عبارة عن شبكة ضخمة من شبكات الكمبيوتر الممتدة عبر الكرة الأرضية، فهي عالمية و مفتوحة لكل شخص في كافة أنحاء العالم، حيث تجعل المشترك فيها قادرا على الوصول إلى آلاف المصادر و الخدمات المختلفة في مجال المعلومات.¹

و من خصائص الانترنت أو النت:حداثة المعلومات و دقتها و وضوحها، قلة التكاليف و الوقت و الجهد، السرعة في تنفيذ الإجراءات و المرونة في تأدية العديد من الأعمال، تبادل الرسائل و المعلومات مع الأفراد و الإدارات المختلفة بسرعة، نقل و نسخ الملفات و المعاملات المختلفة، شبكة الانترنت يمكن أن تكون أداة فعالة لتتقيف المجتمعات و كسر حواجز الأمية و ذلك من خلال نشر الوعي المعلوماتي للمستخدمين و تطوير إمكاناتهم البحثية و الحياتية، حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال،...الخ²

2.4 - **البريد الإلكتروني:** يعتبر من أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت يسمى كذلك الإيميل Email و هو عبارة عن بريد له نفس الطريقة التي يعمل بها البريد التقليدي (إرسال و استقبال الرسائل) و تحقق هذه الوسيلة العديد من المزايا، فمثلا استغراق وقت قصير في الكتابة، تصحيح و الاحتفاظ بالرسالة و إرسالها في نفس الوقت لعدد كبير من المهتمين بها أو الذي يهمهم مضمونها، و من جهة أخرى فهي غير مكلفة، فلا تستهلك أوراقا أو ماشابه ذلك في إرسالها سواء كان طرفا الاتصال قريبين أو بعيدين عن بعضهما البعض³، و بالتالي فهو وسيلة مهمة في الاتصال كونها تمكن مستخدميها من إرسال رسائل عديدة إلى أي شخص و في أي وقت و بأي مكان في العالم و بأقل تكلفة(مكتوبة، مسموعة أو مرئية).⁴

3.4 - **الانترانت:**تستخدم داخل المنظمة الواحدة فهي شبكة مستقلة تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت، و من فوائدها: الكفاءة في تحسين آلية تبادل المعلومات و سرعة نشرها داخل

¹ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، مرجع سبق ذكرهن ص127.

² عبد الرزاق مخلد الذيابي، تقنية المعلومات و دورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية 2008، ص ص 21، 22.

³ Stephen Robbins, Timothy Judge et autre, opt cit, P384.

⁴ مزر شعبان العاني، شوقي ناجي عواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص214.

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

المنظمة و التغلب على العقبات التي تفترضها، بالإضافة إلى تحسين التعاون و الترابط بين أجزاء المنظمة و أثرها في اتخاذ القرارات.¹ التنسيق لعقد الاجتماعات،...الخ كما تعرف بأنها الشبكة التي يتم تصميمها لمقابلة احتياجات العاملين في المنظمة من معلومات و هذه الأخيرة تتضمن عادة: أرقام هواتف العاملين، عناوين بريدهم الالكتروني، خدمات الرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة، برامج تدريبية، أنواع و أسعار المنتجات،...الخ و الملاحظ في هذه الشبكة هو أن الجماهير خارج المنظمة لا يمكنها الدخول إلى مواقع الانترنت لأن المنظمة تقوم بتصميمها للاستخدام الخاص بأعضائها و العاملين بها فقط.²

4.4 - **الاكسترنات:** هي عبارة عن شبكة تستخدمها المنظمة للاتصال مع عالمها الخارجي من عملاء أو زبائن، موردين، منظمات حكومية ، منظمات متعاونة معها...الخ تستخدم عادة في عرض المنتجات، الأسعار،خدمات الشحن و التوصيل، خدمات ما بعد البيع،...الخ لكن الاستخدام الواسع لهذه الشبكة قد يضر المنظمة أكثر مما يفيدها و لهذا ينبغي أن تكون مجهزة بأجهزة للأمن و الوقاية اللازمة من أجل حماية معلوماتها الصحيحة من التحريف³

5.4 - **الفاكس:** هو عبارة عن جهاز يقوم ببث الرسائل و النصوص و الصور و الوثائق المكتوبة عبر خطوط الهاتف العادي، و لهذا فهو يشبه آلة تصوير، غير أنها مزودة بهاتف أو متصلة به، ولإرسال الوثيقة أو الرسالة بالفاكس، ما على مرسلها إلا وضعها في الجهاز ثم يدير رقم هاتف جهاز الفاكس للمرسل إليه، و بمجرد أن يفتح الخط أو يتم الاتصال، تتحرك الأداة الفاحصة الالكترونية في جهاز الإرسال و تحول الصفحة المرسلة إلى مجموعة من الإشارات الكهربائية الرقمية التي تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز فاكس المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صورة الوثيقة الأصلية ثم يطبع نسخة طبق الأصل منها.⁴

6.4 - **المؤتمرات المرئية:** تعرف على أنها نقل الصوت و الصورة الحية باستخدام كاميرات خاصة و عن طريق استخدام شبكات الاتصال المتنوعة أو شبكات من أجهزة الحواسيب الآلية بين شخصين أو عدة أشخاص غير متواجدين في نفس المكان، حيث يتم عبرها تبادل الآراء و الأفكار و الخبرات ، و تساعد هذه الطريقة في نقل مختلف الاجتماعات أو المؤتمرات عن بعد في نفس الوقت بسرعة و دقة

¹ عبد الرزاق مخلد الديابي، مرجع سبق ذكره، ص23

² ثابت عبد الرحمن ادريس، نظم المعلومات الادارية في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر2005، ص 497

³ محمد أحمد عبد الله الكليبي، **التقنية الحديثة و انعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية2007،ص 82 بتصرف.

⁴ مزر شعبان العاني، شوقي ناجي عواد، مرجع سبق ذكره،ص117.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

مع إمكانية التحوار و التفاعل للأعضاء المشاركين المتواجدين في الاجتماع مع الأعضاء المشاركين عن بعد من أماكن أخرى و كأنهم موجودين في مكان واحد وجها لوجه باستخدام كاميرات صغيرة توضع في مكان عقد الاجتماع لتصويره و نقل الصوت و الصورة إلى مكان آخر قد يكون قريبا و قد يكون بعيدا خارج حدود الدولة.¹

المطلب الثالث: نماذج الاتصال التنظيمي:

لقد ظهرت مجموعة من النماذج التي حاولت تصوير عملية الاتصال في المنظمة و كيفية التفاعل بين عناصرها من أجل تحقيق الهدف المنشود، و فيما يلي سنعرض أهمها:

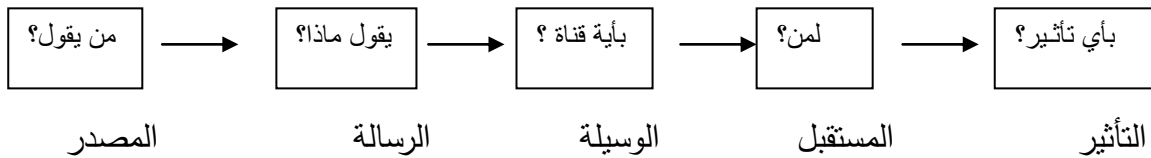
أولا : نموذج أرسطو

يعد نموذج أرسطو من أقدم نماذج الاتصال، حيث يعتبر هذا الأخير نشاطا شفويا، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره و يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية و ماهرة للحجج التي يعرفها، و بالتالي فهذا النموذج يتكون من: المتحدث، القضية أو الموضوع، الكلام و المستمع.²

ثانيا: نموذج لاسويل Lasswell:

سمي نسبة لمصممه العالم السياسي الأمريكي هارولد لاسويل في سنة 1948 نتيجة لعمله في الدعاية و الذي قدم منظورا عاما للاتصال تجاوز المجال السياسي، و يمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الموالي:

شكل رقم (15): نموذج لاسويل للاتصال:



Source : Frédérique Alexandre, et autre, **comportent humains et management**, 3^{eme} édition, édition Pearson, France, 2009, p 11.

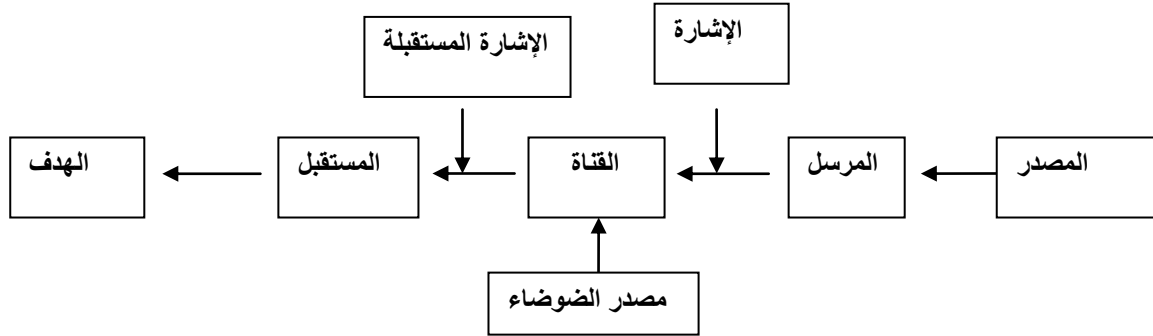
سمي هذا النموذج بالنموذج الخطي¹ لأنه يسير في اتجاه واحد من المرسل أو المصدر إلى المستقبل ، و بالتالي أغفل عنصر التغذية العكسية كما أغفل كذلك عناصر في بالغ الأهمية و هي التشويش و الخبرة المشتركة بين كل من المرسل و المستقبل.

¹ عبد الرزاق مخلد الذيابي، مرجع سبق ذكره، ص34.

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 372 بتصرف.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

ثالثا: نموذج شانون وويفر **Claude Shannon et Warren Weaver** : يعتبر من أشهر نماذج الاتصال و أقدمها ظهورا و التي تزامن ظهوره مع النموذج السابق (1949)، كان كلود شانون مهندسا في إحدى شركات الاتصالات(شركة بيل للهاتف) و بعد أبحاثه المتواصلة في عمله في الاتصال الالكتروني أسس نموذجا للاتصال الإنساني الذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:
شكل رقم(16): نموذج شانون وويفر للاتصال.



المصدر: فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 61 نقلا عن:

Patrick Gebert, Francis Guérin et autre, organisation et comportement, nouvelle approches, édition Dunod, paris, 2005, p35.

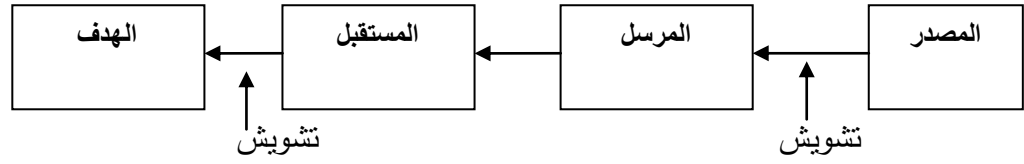
يعتبر نموذج شانون و ويفر كسابقه نموذجا بسيطا خطيا يسير الاتصال من خلاله باتجاه واحد من مرسل الرسالة إلى مستقبلها، ووفقا له فعملية الاتصال تتم من خلال العناصر التالية: المصدر الذي يختار رسالة معينة يرغب في إرسالها لتحقيق هدف معين، فيحولها إلى رموز أو إشارات ثم يتم نقل هذه الأخيرة عبر قناة أو وسيلة اتصال مناسبة لتصل إلى المستقبل ليقيم بفك رموزها. و أثناء انتقال هذه الرسالة يمكن أن يحدث نوعا من التشويش أو الضوضاء التي من شأنها عرقلة وصولها للمعني بها و بالتالي إمكانية فقدان بعض المعلومات أو وصولها بصورة مغايرة لما كان يطمح إليه المرسل. لقد أدخل شانون وويفر عناصر أخرى في عملية الاتصال و هي: الرموز، فك الرموز و التشويش لكنه أغفل عنصرا آخر و هو التغذية العكسية.

رابعا: نموذج كاتز: قدمه في سنة 1955 حيث لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن النموذج السابق إلا في عنصر واحد هو التشويش، والذي قسمه إلى فرعين: تشويش يقع بين مصدر المعلومات و القناة، وآخر يقع بين المستقبل و الهدف المراد تحقيقه من وراء الاتصال، و يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

¹ Frédérique Alexandre, Bailly , Denis Bourgeois, et autres, comportements humains et management, 3^{eme} édition, édition Pearson, France ,2009, p111.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

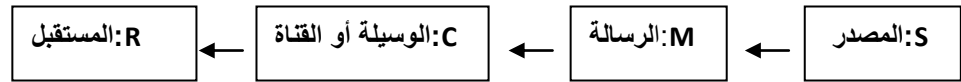
شكل رقم (17): نموذج كاتز للاتصال.



المصدر: محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص 91.

خامسا: نموذج بيرلو **David Berlo**: قدم هذا النموذج من طرف دفيد بيرلو سنة 1960 و الذي أسماه نموذج (S.M.C.R) و هو نموذجا تقليديا بسيطا مكونا من 4 عناصر: المرسل، الرسالة، القناة والمستقبل، كما هو موضحا في الشكل الموالي:

شكل رقم (18): نموذج بيرلو للاتصال.



المصدر: من إعداد الباحثة.

فالمصدر لديه مجموعة من المعلومات و الأفكار التي يقوم بترميزها و صياغتها في شكل رسالة تنقل بعدها عبر وسيلة أو قناة للاتصال لتصل إلى شخص آخر هو المستقبل الذي يقوم بفك رموزها أو تفسيرها، و ما أضافه هذا النموذج بالمقارنة مع النماذج السابقة هو أن كل عنصر من عناصر الاتصال السابقة تتميز بالصفات التالية:¹

1 - المصدر: المهارات الاتصالية، الاتجاهات، المعرفة، النظام الاجتماعي، الثقافة.

2 - الرسالة: المحتوى و الصياغة.

3 - القناة: الرؤية، السمع، اللمس، الشم، التذوق.

4 - المستقبل: المهارات الاتصالية، الاتجاهات، المعرفة، النظام الاجتماعي، الثقافة.

فنجاح العملية الاتصالية من خلال هذا النموذج تتوقف على مهارة المرسل و اتجاهاته نحو نفسه و نحو رسالته و نحو الوسيلة التي يستخدمها و كذا نحو المستقبل الذي يسعى للتأثير فيه، كما أن ثقافته أو

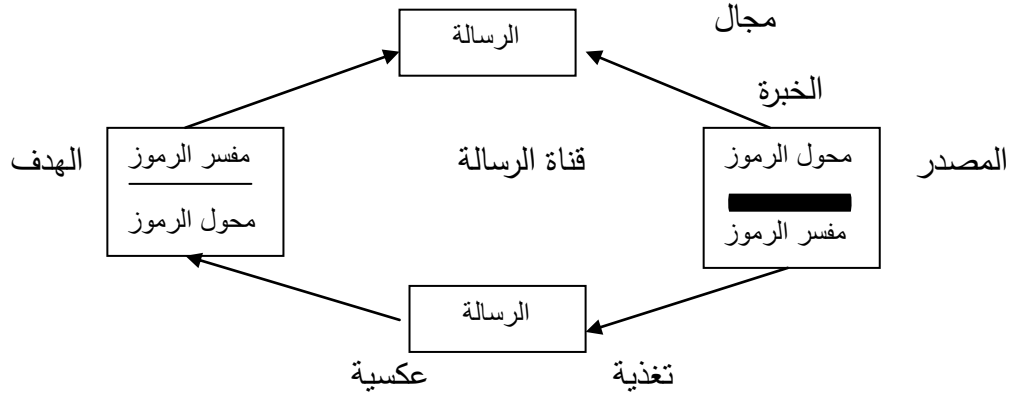
¹ محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

إمكانياته الاجتماعية و آرائه تلعب دورا هاما في عملية الاتصال غير أنه أغفل هذا النموذج عنصرا بالغ الأهمية و هو عنصر التشويش الذي قد يؤثر في إحدى العناصر الأخرى.

سادسا: نموذج ولبور شرام **Schramm** : وضع نموذجه سنة 1971 من خلال الموضوع الذي قدمه سنة 1954 بعنوان: كيف يعمل الاتصال؟ وهو لا يختلف كثيرا عن نموذج شانون، حيث وصف شرام أن: المصدر يمكن أن يكون فردا(يتحدث أو يكتب أو يشير) أو هيئة(دار نشر، تلفاز،...)، أما الرسالة فتكون في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية أو إشارة باليد أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى، أما الهدف فيمكن أن يكون شخصا يستمع أو يشاهد أو يقرأ أو غير ذلك، إضافة إلى عنصر مهم أضافه هذا النموذج هو مجال الخبرة، ويمكن توضيح كل هذه العناصر في الشكل الموالي:

شكل رقم(19): نموذج ولبور شرام للاتصال:



المصدر : ربحي مصطفى عليان، محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص74.

ما يميز هذا النموذج عن سابقه هو العنصر المتمثل في مجال الخبرة و الذي يقصد به شرام ميادين أو مجالات الخبرة، الخفيات و الثقافة المشتركة بين المرسل و المستقبل و التي من شأنها إيصال الرسالة إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر و غيابها(الخبرة) يعني تفسير الرسالة بشكل خاطئ أو ضعيف، إضافة إلى عنصر بالغ الأهمية هو التغذية العكسية و التي اعتبرها ضرورية من أجل التغلب على عنصر التشويش لأنها تخبرنا عن الكيفية التي فهمت بها الرسالة و بالتالي فالمستقبل للرسالة عندما يصدر التغذية العكسية يصبح مرسلا، إذن هذا النموذج الغي التفرقة بين المرسل و المستقبل و اعتبر كل واحد منهما مرسلا و مستقبلا للرسالة¹ بالتالي فهذا النموذج دائري و ليس في اتجاه واحد.

¹ زياد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال و التواصل التربوي بين المديرين و المعلمين بمدارس محافظة غزة و سبل مواجهتها في ضوء

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

من مجمل النماذج السابقة نستطيع أن نقول بصفة عامة أن:

عملية تنظيم و نقل و إرسال و استقبال الأفكار و المعاني و المعلومات و غيرها لا تأخذ شكلا أو نموذجا واحدا بل تتعدد إلى نماذج لاتصال لفظي، نماذج لاتصال كتابي، نماذج بسيطة ذات اتجاه واحد، نماذج ذات اتجاه دائري، نماذج توضح العناصر الأساسية للاتصال، نماذج توضح خصائص عناصر الاتصال،... الخ فمجمل هذه النماذج حاولت تفسير عملية الاتصال ليكون فعالا و يحقق الهدف الذي وضع من أجله.

المبحث الثالث: مقومات الاتصال التنظيمي و فعاليته.

قد يحدث في كثير من الأحيان عدم تطابق بين الفهم الذي يقصده المرسل و المعنى الذي فهمه المستقبل و بالتالي لا يتحقق الهدف المراد من عملية الاتصال.

و في كثير من الأحيان أيضا تتم عملية الاتصال بكل عناصرها الأساسية و لكن لا يتحقق الهدف المنشود. من هنا يمكننا القول أن الاتصال في المنظمة تشويه بين المعوقات التي تحد من فعاليته، و عليه ينبغي إيجاد بعض الحلول لهذه المعوقات أو ما يعرف بشروط الاتصال الفعال.

سنطرق في هذا المبحث إلى شرح عناصر الاتصال التنظيمي بالتفصيل، ثم نعرض المعوقات أو العقبات التي تحول دون إمكانية تحقيق اتصالا فعالا و التي تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج سلبية و خطيرة على العاملين أو المنظمة أو معا، و في الأخير سنعرض شروط الاتصال الفعال و الناجح في المنظمة.

المطلب الأول: عناصر الاتصال التنظيمي:

يمكن توضيح عناصر الاتصال التنظيمي فيما يلي:

أولا: عناصر الاتصال الأساسية:

يعتبر الاتصال في المنظمة بمثابة نظام قائم بذاته¹، و كما نعلم فإن أي نظام يتضمن على الأقل 3 عناصر أساسية: المدخلات، العمليات و المخرجات، فالاتصال في المنظمة يجب أن يتضمن على الأقل هذه العناصر الثلاثة، فإذا قمنا بترجمة هذه العملية على شكل نظام فالمدخلات هي عبارة عن معلومات أو رموز أو إشارات أو أي شيء آخر يوحي إلى معنى معين يسمى الرسالة تكون تابعة من مصدر

¹الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 54.

¹Stephen Robbins, et autre, **management l'essentiel des concepts et pratiques**, 9^{eme} édition, édition pearson, paris, 2014, p432

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

يسمى المرسل و الذي يصدر من ورائها (الرسالة) رد فعل أو استجابة من طرف آخر مستقبل من خلال ترجمتها والتصرف بسلوك معين إزاءها، هذه العناصر الثلاثة (المرسل، الرسالة و المستقبل) هي أساس النظام، و يمكن شرحها فيما يلي:

1 - المرسل:

يسمى كذلك المصدر أو المتصل أو الراسل و هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو المنظمة نفسها و الذي يعتبر نقطة البداية و الأساس في عملية الاتصال، حيث يقوم بنقل معان أو أفكار أو بيانات أو معلومات أو مشاعر أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين في المنظمة أو خارجها، مثلا قد يكون المرسل هو الرئيس حيث يقوم بإصدار التعليمات و التوجيهات و القرارات و المعلومات إلى مرؤوسيه، كما قد يكون المرسل هو المرسل و ذلك بقصد إبلاغ رئيسه مالدیه من معلومات، و قد يكون المرسل زميلا في العمل يبدي ملاحظات لزميل آخر،... الخ و بالتالي فالمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة في توصيل الرسالة إلى الشخص المراد و بالمعنى المراد منها، و لكي ينجح في هذه المهمة فلا بد من توافر مجموعة من الصفات أو الخصائص و المتمثلة فيما يلي:¹

- القدرة اللغوية و البلاغة سواء في سرد المعلومات و إسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل و القنوات المختلفة.
 - المنطق المؤثر و القدرة على الإقناع و التأثير خاصة إذا كانت الرسالة مقروءة أو مسموعة.
 - القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر و الأفكار و المعلومات المراد إرسالها، حيث يساهم ذلك في استيعاب الرسالة من قبل المستقبل لأن الغموض أو عدم الوضوح في المضمون أو المحتوى يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.
 - المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، حيث يجب على المرسل أن يعرف ما يقوله و لديه من المعلومات ما يكفي للحديث و المناقشة.
 - المكانة الاجتماعية و الشخصية المتميزة للمرسل و مدى قدرته على التفاعل مع المستقبل.
- إضافة إلى هذه الخصائص أو الصفات، فقد أشارت العديد من البحوث و الدراسات إلى وجود 4 عوامل أخرى تضمن كفاءة و فعالية المرسل و نجاحه في عملية الاتصال و المتمثلة في ²: المعرفة و الإلمام

¹ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص75، و كذا ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره ص ص 243،244
² لأكثر تفصيل انظر: محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص ص75،76

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

بجوانب موضوع الاتصال، الخبرة و التجارب العلمية المشتركة بين العاملين في المنظمة، الدوافع و الرغبة الفعلية في ممارسة عملية الاتصال، اتجاهات المرسل إزاء المستقبل ، الرسالة و عملية لاتصال.

2 - المستقبل:

هو الجهة أو الطرف الذي يتلقى المعلومات أو البيانات أو أي شيء آخر نقل من المرسل إلى المستقبل و يسمى كذلك المرسل إليه أو المستلم، و يمكن أن يصبح مرسلًا إذا قام بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة التي تلقاها من المرسل¹، فعندما تصل المعلومات أو ما قام المرسل بإرساله للمستقبل يقوم هذا الأخير بحلها أو فكها و هنا نستخلص العنصر الآخر الذي يدخل في عملية الاتصال و هو حل الرموز أو التشفير ، و بالتالي فالمستقبل يقوم بتحويل الرسالة إلى أفكار و معاني يفهمها أو يفسرها بطريقة الخاصة ، فقد يكون تفسيره صحيحا يتماشى مع الفهم المراد من المرسل، و قد لا يكون كذلك و بالتالي فنجاح عملية الاتصال و تحقيق الهدف المرجو منها ينعكس على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل، إذ لا يقاس هذا النجاح بما يقدمه المرسل و لكن بما يقدمه المستقبل كذلك من سلوك و تصرف تجاه عملية الاتصال. و هناك كذلك بعض الصفات التي تؤثر على السلوك و التصرف الذي يتحلى به المستقبل عند استقبال الرسالة² مثل:

- نمط شخصيته، أسلوب إدراكه، دوافعه و قدراته و أهدافه، حالته النفسية و ميولاته الشخصية³.
- اللغة المشتركة و المفهومة بين المرسل و المستقبل، سواء كان ذلك خاصا باللغة في حد ذاتها أو في المصطلحات المستخدمة.
- درجة الانسجام و التجانس بين المرسل و المستقبل و الشعور بالاحترام و الود و الثقة الموجودة بينهما، فالمرسل مثلا سوف لا يجد عناء كبيرا في إيصال أفكاره إلى المستقبل في حالة وجود مشاعر ايجابية عند المستقبل.
- ثقافة المستقبل و معرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته، فالأفكار و المعلومات الجديدة تجد طريقها عند المستقبل المتجرد عن الخلفية الموضوعية و المعرفية لها بشكل أسرع و أسهل.
- مؤثرات اجتماعية ايجابية أو سلبية تربط المرسل بالمستقبل يكون لها أثرا كبيرا في فهم و استيعاب الرسالة.

¹ خضيم كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2007، ص 357.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2007، ص 234

3- الرسالة:

هي مجموع الأفكار و المعاني التي تم ترميزها من طرف المرسل، تتضمن ما يرغب هذا الأخير في إيصاله للمستقبل و عادة تستخدم فيها رموزا ذات معاني مشتركة بين طرفي أو أطراف الاتصال و التي تكون مصاغة بطريقة: واضحة، صحيحة، مختصرة، مؤدبة، و نظيفة، حيث يتأثر مضمون الرسالة بعدد من العوامل التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- دقة بناء و إخراج الرسالة من خلال اختيار الألفاظ و المفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المستقبل و استخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقل و قلب المستقبل.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع، أو النحوية في حالة الاتصال اللفظي و المسموع، إذ أن هذه الأخطاء غالبا ما تشوه الأفكار و الآراء المراد نقلها للمستقبل.
- الابتعاد عن التكرار غير النافع، إذ أن المستقبل غالبا ما يبحث عن المفاهيم و الأفكار الجديدة و ينفرد من تكرار الأفكار التي لا يوجد مبررا لها.
- ينبغي ألا تكون الرسالة مطولة ومملة، إذ أن المستقبل يمل من الحشو الكلامي و المقدمات الطويلة أو المطولة قبل الدخول في الموضوع المراد إيصاله له.
- توفير و اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فلكل رسالة وسيلتها المؤثرة فيها.
- الاختيار الصائب لمستقبل الرسالة من أجل تحقيق الهدف منها.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة، إذ أن الرسالة إذا لم توقت بالزمان المناسب لتقديمها أو إرسالها فإنها غالبا ما تفقد دورها في تحقيق الهدف.

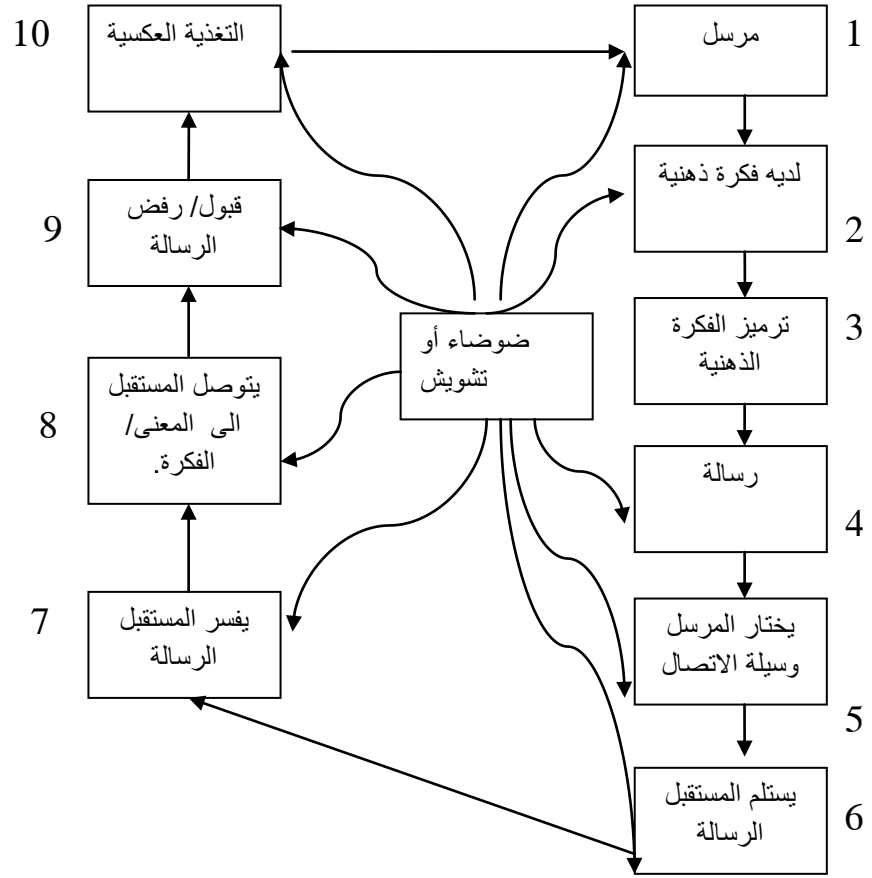
ثانيا: العناصر المكتملة للعناصر الأساسية للاتصال التنظيمي:

إضافة إلى العناصر سابقة الذكر، هناك عناصر أخرى تعتبر مكتملة لها تتمثل في : قناة الاتصال، التغذية العكسية، الترميز، التشويش، حل الرموز، و يمكن توضيح هذه العناصر و سابقاتها في الشكل الموالي:

¹ علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره، ص 355، 356.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

شكل رقم (20): خطوات أو عناصر الاتصال التنظيمي.



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010. ص 17.

1 - القناة أو الوسيلة:

هي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، و تتعدد وسائل الاتصال بتعدد أنواع هذا الأخير (كتابية، لفظية، الكترونية، رسمية، غير رسمية) حيث يتم اختيار الوسيلة تماشياً و عدة عوامل أهمها¹: طبيعة موضوع الاتصال و أهميته، خصائص المرسل و المستقبل، عنصري الزمن و التكلفة، طبيعة الطرف أو الموقف في عملية الاتصال، و قد تكون الوسيلة هي نفسها الرسالة كالاتصالات و المقابلات².

2- التغذية العكسية:

أو التغذية الراجعة أو المرتدة هي العنصر الأخير في عملية الاتصال وتمثل رد فعل المستقبل تجاه استلامه للرسالة و التي بفضلها يتمكن المرسل من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت أم لا و ذلك

¹ محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره ص 84.

² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

من خلال المعلومات التي يرسلها المستقبل للمرسل كإجابة عن رسالة هذا الأخير، إضافة إلى هذا تعد التغذية العكسية عنصرا مهما في عملية الاتصال لأنها تعبر عن انطباعات المستقبل لمدى فهمه و إدراكه لمضمون الرسالة أو لا و بالتالي لمدى تحقيق الهدف من وراء الاتصال، و عادة تتم التغذية العكسية في المنظمة باستخدام طريقتين¹:

1.2- الاسترجاع المباشر للمعلومات : من خلال الاتصال المباشر و الذي يتم عادة عن طريق التبادل الشفوي بين مرسل الرسالة و مستقبلها و قد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة.

2.2- استرجاع غير مباشر للمعلومات : كأن يلاحظ الرئيس بعض الظواهر التي توضح له عدم فعالية الاتصال مثلا: الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية، الزيادة الملحوظة في معدلات غياب العاملين، الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل، التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها الرئيس أو المدير. هناك من اعتبر أن التغذية العكسية يمكن أن تأخذ أحد الأشكال التالية²:

- فهم الرسالة و مضمونها و الاكتفاء بذلك في هذه الحالة لا توجد تغذية عكسية.
- فهم الرسالة و التأثير بها و العمل بمضمونها(تشجيع المرسل على إعادة إرسال الرسالة إلى مستقبلين آخرين و كسب تأييدهم حول الأفكار و الخبرات و المعلومات التي تحتوي عليها الرسالة.
- عدم فهم الرسالة(إعادة صياغة أفكارها و معلوماتها بشكل أكثر فهما).
- فهم الرسالة و لكن العمل ضدها، أي عدم الاقتناع بها(وقف إرسال الرسالة أو إعادة إرسالها إلى مستقبلين آخرين أكثر استعدادا لتقبل الرسالة).

3 - الترميز أو التشفير:

يقصد به قيام المرسل بوضع و صياغة أفكاره و التي يريد نقلها في شكل رموز أو إشارات أو عبارات أو شفرات و التي يعتقد أنها مفهومة لدى المستقبل، و عادة اللغة هي أكثر أنواع الترميز شيوعا³ و الهدف من هذا الترميز هو نقل الأفكار في صورة رسمية في المنظمة تتماشى مع الوسيلة التي يستخدمها المرسل في نقل رسالته، و قد يتأثر الترميز ب 4 عناصر أساسية تتمثل في : قدرات المرسل، ميولاته، معرفته أو مستوى تعليمه، النظام الاجتماعي الثقافي الذي يحيط بالمرسل.

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 65، 66.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 255.

³ عبد الباري درة، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 310.

4- التشويش أو الضوضاء:

يتمثل في أي إزعاج يؤثر في كفاءة و فاعلية وصول الرسالة بشكل جيد للمستقبل، و بالتالي فهذا مما العنصر هو عنصرا سلبيا في عملية الاتصال، و يمكن أن يحدث أو يصيب أي عنصر آخر (المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، الترميز أو فك الترميز) فالمرسل مثلا قد تتأثر شخصيته و ادراكاته و اتجاهاته بهذا التشويش و بالتالي يؤثر على صياغة الرسالة و هذا بدوره يؤثر كذلك على المدلول الحقيقي المراد منه لتحقيق هدف الاتصال. يمكن أن يكون التشويش داخلي (قلق أو تعصب لدى المرسل و/أو المستقبل) و قد يكون خارجي يقلل من صدق الرسائل¹، و من العوامل التي تساهم في إحداث هذا التشويش لدينا²:

- استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.
- عدم وضوح قصد المرسل وما عناه في رسالته وضوحا كافيا، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل.
- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين طرفي الاتصال.

5- فك أو حل الترميز أو التشفير:

و يقصد بها فك الرموز من طرف المستقبل عند استلامه للرسالة بغية فهم مضمون و معنى هذه الأخيرة، فقد يكون فهمه للمعنى هو نفس الفهم الذي اراده المرسل (تطابق المعاني) فهنا يكون للاتصال معنى و هدف واضحا أما اذا كان تحليل المستقبل للرسالة بعيدا عما أراده المرسل فهنا يكون الاتصال فاشلا و لا معنى له، و بالتالي فلكي يكون للاتصال هدفا واضحا و مفهوما لدى المستقبل ينبغي تجانس و تماثل بين طرفي أو أطراف الاتصال من خلال: المستوى الثقافي و التعليمي، الخلفية الفكرية و الثقافية و الحضارية و اتفاق على معاني الرموز.³

المطلب الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي:

إن المعوقات التي تصيب العملية الاتصالية قد تحدث في أحد أو كل عناصر هذه العملية و يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص353.

² نفس المرجع السابق، ص98.

³ فاطمة بنت عليان السفيناني، مرجع سبق ذكره، ص32.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

أولاً: معوقات في المرسل:

قد يقع المرسل في العديد من الأخطاء و الهفوات التي قد تشوه الرسالة التي سيسلمها للمستقبل و بالتالي يتشوه الهدف من ورائها، و من أهم هذه الأخطاء نجد:

- 1- **الأخطاء الناتجة من الحالة للنفسية** : حيث تؤثر الحالة النفسية للمرسل بنسبة كبيرة في نوعية المعلومات التي تتضمنها الرسالة، فمثلا الخوف، عدم الرغبة في الاتصال، غياب الدافعية، التعصب، الأنانية و الرغبة في عدم إرسال المعلومات اللازمة(مثلا لإتمام العمل بأحسن صورة)، تباين الإدراك بين المرسل و المستقبل، الانطواء... الخ فكلها عوامل تساهم في تشويش الرسالة و الوقوع في أخطاء قد تكون لغوية أو غير ذلك و التي تعرقل فهمها أو وصولها للهدف المرغوب.
- 2- **عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسب لإرسال الرسالة** : حيث أن هذه العملية يحكمها عامل الوقت و هو الذي يضمن نجاح الإدارة و يحقق أهدافها و وظائفها بكفاءة عالية¹.
- 3- **الافتراض المسبق عند المرسل بأن المستقبل سيستوعب الرسالة** : فلا يفصل له فيها بصورة كافية و كذا الأدلة الكافية لفهم المضمون².
- 4- **سوء العلاقات الفردية بين المرسل و المستقبل** : و التي قد تعرقل سبل التعاون و التفاهم و الثقة المتبادلة و هذا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال و عدم إمكانية تحقيق فعاليته³، خاصة إذا تخطى المرسل خطوط مسؤولياته أو سلطته.
- 5- **الضغط على المستقبل** : فمثلا نجد بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا مختلفة على المرؤوسين مما يؤدي إلى ضعف روابط الانتماء للمنظمة، وضعف سبل الاتصال و عدم تقديم مقترحات هادفة و مطورة للعمل بسبب ضعف الاتصال بينهم⁴.
- 6- **نقص مهارات الاتصال لدى المرسل** .
- 7- **إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فهناك جملة من التصورات التي يراها المرسل عادية بالنسبة له و لكنها في الحقيقة تعتبر معوقات للاتصال مثل: اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية، اعتقاده بأنه يتصرف فقط لمصلحة العمل و ليس لمصلحته، اعتقاده بأن معتقداته و قيمه لا تؤثر في شكل المعلومات التي بحوزته، اعتقاده بأنه يعرف كل شيء.**

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص

² ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص273.

³ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص79.

⁴ نفس المرجع السابق، ص78.

ثانيا: معوقات في المستقبل:

تتشابه كثيرا المعوقات التي تعرقل إرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهناك البعض منها و التي تعتبر نفسها بالنسبة للمستقبل و هناك معوقات أخرى تميز المستقبل عن المرسل. وعموما تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1- **الحالة النفسية للمستقبل أثناء استلامه للرسالة :** فمثلا يؤثر هذا العنصر في نوعية معلومات الرسالة الصادرة من المرسل الذي قلنا قد يتسرع في إصدار الأوامر مثلا أو كتابة الرسالة أو استعمال لهجة عنيفة و الانفعال الشديد بسبب الغضب أو التعب أو غيرها فينعكس هذا على الحالة النفسية للمستقبل، فقد يتسرع هو أيضا في تفسير الرسالة أو فهمها الفهم الصحيح و قد يتجاهلها تماما نظرا إما للحالة النفسية التي يكون فيها أثناء وصول الرسالة(قلق،انزعاج،غضب،...الخ) أو ردا على تصرفات رئيسه الذي يكون هو أيضا في حالة نفسية سيئة و بالتالي فكلما كان المستقبل يتمتع بدرجة من الاستقرار و التوازن الذهني و الفكري كلما كان هدف الاتصال محققا و العكس صحي¹.

2- **مشكلة اللغة و إساءة تفسيرها و عدم القدرة على فك الرموز:** بسبب اختلاف معاني هذه الأخيرة لدى المستقبل و المرسل.

3- **الفروق الفردية الموجودة بين المرسل و المستقبل :** من خلال مستوى الذكاء لكليهما، الخبرة و القدرات العلمية و المعرفية التي قد تتباين مستوياتها وكذا مستويات الإدراك لكليهما ، فكل هذه العناصر تؤثر في المعاني التي يعطونها للأشياء.

4- **الانتقاء أو التصفية :** بمعنى اختيار المستقبل للمعلومات أو الرسائل التي تعجبه و يرغب فيها و تحقق له إشباعا لحاجاته و يهمل بقيتها، أو اختيار مثلا الرسائل الصادرة من المرسل الذي تربطه علاقات طيبة معه و إهماله لبقية الرسائل التي تصله ممن يعاني معهم من مشاكل شخصية أو تنظيمية أو غيرها، عموما هذه التصفية للمعلومات قد تكون مفيدة للمستقبل لحمايته من المعلومات غير الدقيقة خاصة إذا كان الاتصال غير رسمي و لكنها من جهة أخرى قد تسبب تشويشا في الرسائل الداخلة للمستقبل².

5- **قصور الإدراك الحسي للمستقبل :** فالإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق حواسه من سمع و بصر و لمس و تذوق و شم، إلا أن السمع و البصر هما أهم الحواس في عملية الاتصال،

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص366.
² محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره ص355.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

و عليه فإذا كانت هذه الحواس بها قصور فيمكن أن تعيق عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد في تنظيم أفكاره و إعداد رسالته¹.

ثالثا: معوقات تنظيمية:

تتمثل المعوقات التنظيمية الخاصة بعملية الاتصال في تلك المشاكل المتعلقة بالعلاقات المنظمة عن طريق الهيكل التنظيمي، هذه الأخيرة التي يمكن أن تعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال للمعلومات بين الرؤساء و المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية، إضافة إلى بعض المشاكل و العراقيل المتعلقة سواء بالرسالة أو الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال يمكننا حصر هذه المعوقات فيما يلي:

1- وجود فواصل شاسعة بين المستويات الإدارية من حيث المكانة: يعد الفارق في المكانة في التسلسل الإداري أو الهرمي عائقا كبيرا في الاتصال التنظيمي حيث تشكل هذه المكانة لدى بعض العاملين خاصة في المستويات الدنيا حاجزا نفسيا بينهم و بين رؤسائهم في المستويات العليا تحد من انسياب أو تدفق الاتصالات بينهما و بالخصوص الصاعدة منها و ذلك بسبب شعورهم بحرج أو خوف خاصة إذا تعلق الأمر بتقارير مستويات الأداء و كانت هذه الأخيرة متدنية أو على وجود مشاكل أو شكاوي بحيث يتردد مثلا المشرف من نقلها للمسؤول الأعلى منه خوفا من مركزه و تجنباً للنقد الذي قد يتعرض له²، و غيرها من الأمور التي يفترض على المسؤولين أن يكونوا في دراية تامة بها و أن لا ينزعجوا عن من هم في المستويات الإدارية الدنيا بحجة مكانتهم الإدارية و تعزيز العلاقة بينهم أملا في تغذية عكسية أكثر صدقا و صراحة³.

2- افتقاد المنظمة لوحدة تنظيمية مختصة في إدارة و تنظيم المعلومات: فصنع و اتخاذ القرارات حول كل ما يجري في المنظمة يعتمد أساسا على جمع المعلومات، تصنيفها، تحليلها و تفسيرها بما يتناسب و احتياجاتها وفق نظام دقيق (التخطيط للأهداف الإستراتيجية، رسم السياسات، معرفة احتياجات العاملين و اتجاهاتهم ومشاكلهم،...) فافتقاد المنظمة لوحدة تنظيمية تهتم بإدارة المعلومات تعد من أحد معوقات الاتصال التنظيمي التي تحد من فعالية العملية الاتصالية.

3- قصور الهيكل التنظيمي: من خلال عدم تحديد المراكز التي تقوم بإرسال و استقبال المعلومات الضرورية للعمل، عدم وضوح خطوط السلطة الرسمية و الاتصال الرسمي، عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما، تداخل الصلاحيات و المسؤوليات، ضعف التنسيق بين

¹ محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سبق ذكره، ص142.

² محمد الدبس السردى، مرجع سبق ذكره، ص165.

³ فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص288.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

المستويات التنظيمية المختلفة، فكل هذه المؤشرات تؤدي إلى غموض دور العاملين نتيجة ضعف انسياب المعلومات و بالتالي تعيق نظام الاتصال من تحقيق أهدافه .

4- **تعدد المستويات الإدارية بين المرسل و المستقبل** : يعد هذا العنصر صورة أخرى لقصور الهيكل التنظيمي، فتعدد المستويات الإدارية التي تجتازها الرسالة من المرسل و حتى تصل إلى المستقبل تؤثر كثيرا في دقة ووقت عملية الاتصال و بالتالي في فاعليته¹، و ذلك بسبب إمكانية تحريف الرسالة و تشويشها أو تعديلها في كل مستوى إداري(كل حسب رأيه فقد يقوم أحدهم بحذف بعض التفاصيل و إضافة بعض التفسيرات و يقوم آخر بتغييرات في المضمون لجعل الرسالة أكثر وضوحا،...الخ) إلى أن تصل إلى المعني بها سواء بالنسبة للاتصال الصاعد أو النازل، و هناك قد تكون مغايرة لشكلها الأصلي أو فاقدة له تماما.

5- **عدم الاستقرار التنظيمي** : و التغييرات المفاجئة و المتتالية خلال فترات زمنية متقاربة من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا غير ملائما، كما أن عدم الاستقرار التنظيمي من شأنه أن يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين و ضعف العلاقات الاجتماعية بينهم مما يعرض عملية الاتصال إلى الضعف و عدم تحقيق الأهداف².

6- **التخصص**: قد يكون التخصص في بعض الأحيان أحد معوقات الاتصال في المنظمة خاصة إذا كان المتخصصون عبارة عن جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة تلجأ إليها و تعتمد على كلغة أساسية في المنظمة فهذا يجعل عملية الاتصال صعبة و غير مفهومة³.

7- **الإفراط الزائد في عملية الاتصال** : إن المبالغة في تبادل المعلومات و زيادتها عن القدر المناسب لها تصبح أحد معوقات الاتصال الفعال و تساهم بنسبة كبيرة في تدهور الحالة الصحية و الروح المعنوية لممارسها لأنها تتطلب جهدا و وقتا كبيرين و تكلفة زائدة كذلك، مما يظطره لإهمال بعضها أو عدم استيعابه بالشكل الصحيح⁴، أما بالنسبة للمستقبل فكثرة الاتصال و زيادة المعلومات التي يستلمها تفقد قيمتها و الجدوية التي تستحقها بسبب عدم كفاية الوقت لفهمها و الرد عليها مما يجعله يتسرع في الرد عليها و في بعض الأحيان إهمالها تماما أو نسيانه ، وترجع أسباب كثرة الاتصالات في المنظمة إلى

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ فاطمة بنت عليان السفيناني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

⁴ محمد الدبس السرددي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

إما¹: سوء التنظيم، المركزية الشديدة و عدم تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا، أسلوب الإشراف و رغبة الرئيس في إحكام الرقابة على المرؤوسين جميعا و الاطلاع على كل صغيرة و كبيرة في العمل.

8- التمسك بالاتصال الرسمي و إهمال الاتصال غير الرسمي : إن الإصرار على ضرورة استخدام قنوات الاتصال الرسمي و محاربة الاتصال غير الرسمي يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال و الحد من فاعليتها ذلك لأن الاتصال غير الرسمي قد يحقق عديد من الأهداف التي لا يستطيع الاتصال الرسمي تحقيقها.

9- كبر حجم المنظمة و البعد الجغرافي بين فروعها و مراكز اتخاذ القرارات : حيث يتسبب التباعد الجغرافي في تضييع الوقت و احتمال وصول المعلومات إلى الجهات المعنية بعد فوات الأوان، إضافة إلى احتمال ضياعها و بالتالي عدم تحقيق الهدف المرجو منها.

إضافة إلى النقاط السابقة، هناك بعض المعوقات الأخرى التي تبدو في غاية الأهمية و هي المعوقات المتعلقة بالرسالة نفسها أو بالوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال.

رابعا: معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها على شكل رسالة لبعض المؤثرات أو الأخطاء التي تمس طبيعة، شكل، حجم و معنى الأفكار و المعاني التي تدل عليها وذلك أثناء صياغتها و ترميز المعلومات و تحويلها لكلمات أو أرقام أو أشكال أو حركات أو غير ذلك، و تتمثل أهم هذه المعوقات في:

1- اللغة المستخدمة من طرف المرسل : فقد تكون غير مفهومة، مثلا قد يعتمد على رموز معينة، هذه الأخيرة لا تحمل نفس المعاني بالنسبة له و لمن سيستقبل الرسالة أو ما يعرف بالعقبات التعبيرية، فقد يكون لها مدلول معين للمرسل و مدلولاً آخر للمستقبل و تزداد هذه الحالة سوءا إذا كان المرسل و المستقبل ليسا من نفس التخصص لأن التخصصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغات مختلفة مما يتعذر على العاملين فهمها و التعامل معها باللغة ذاتها(سبق ذكرها في المعوقات التنظيمية) أو نظرا للاختلاف الثقافي بين طرفي الاتصال، مثلا اتصال الرئيس بعاملين أو زبائن من دول أجنبية لا تتمتع بنفس القيم الثقافية التي يتميز بها الرئيس.

2- عدم انتقاء المرسل لكلمات سهلة و معبرة : فاستخدام الكلمات المكونة من عدة حروف أو استخدام الجمل المطولة في الكتابة أو التحدث من شأنه أن يحدث خلافا في الفهم لدى المستقبل، أما ما تعلق

¹ نفس المرجع السابق ، ص 166.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

بالرسالة اللفظية فالتلميحات الجسدية لها دورا في فعالية أو فشل عملية الاتصال و ذلك إذا كانت مبهمة أو غير مفهومة أو غير متناسقة مع اللفظ الذي ترافقه تلك التلميحات.

خامسا: معوقات في وسيلة الاتصال (الاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال):

تتمثل المعوقات الناجمة من وسيلة الاتصال و التي تؤدي إلى فشل عملية الاتصال في: ¹ اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع طبيعة أو موضوع الاتصال، عدم ملاءمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح له (الاتصال)، اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال، عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال، المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة و الشفهية. **سادسا: معوقات أخرى: تتمثل في:**

1- **المقاطعة العادية لعملية الاتصال:** و من أمثلة هذا النوع من المعوقات: المكالمات الهاتفية أو دخول الزائرين أثناء إجراء اتصال بين الرئيس و مرؤوسه، فمن أجل التغلب على هذه المعوقات مثلا: إعطاء تعليمات مسبقة للسكرتيرة أو اختيار أماكن غير مطروقة لإجراء الاجتماعات الهامة. ²

2- **ضغوط الوقت:** يشكو العاملون في عديد من المنظمات بأن الوقت من أندر الموارد، حيث يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة و تقصير قنوات أو وسائل الاتصال الرسمية، كأن يصدر العامل مثلا أمرا شفويا لعامل آخر من أجل انجاز عملا معيناً بحجة انتهاء فترة الدوام، و من ثمة لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن العامل قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهنه و هذا بسبب ضيق الوقت. ³

3- **القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية:** إذ أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية لأن المنظمة و كما نعلم تستخلص المعلومات الضرورية لها من بيئتها الخارجية و خصوصا ما يتعلق منها بالعملاء و المنافسين و الموردين و المستهلكين و المصادر البشرية و المعلوماتية و المادية ⁴، إضافة إلى عدم مواكبة المنظمة للتغيرات التكنولوجية الحاصلة في وسائل الاتصال يعد من أهم المعوقات التي تعرقل مساندة المنظمات خاصة المنافسة في رصد المعلومات الضرورية للاستمرارية و البقاء في محيطها شديد التنافس.

¹ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، مرجع سبق ذكره، ص 321.

² عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ فريد كورتل، الهام بوغليطة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

4- الأخطاء الناجمة من تناسي تأثير البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال : و التي يمكن حصرها فيما يلي:¹

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم بأهداف المنظمة أو عدم فهمها.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء عملية الاتصال و بالمقابل أيضا لا يعلم بالعواقب السلبية أو السيئة التي ستصيبه أو تصيب زملائه في العمل أو المنظمة ككل من جراء سوء الاتصال.

المطلب الثالث: كفاءة و فعالية الاتصال:

يختلف الاتصال الكفاء عن الاتصال الفعال، هذا ما سنوضحه في هذا المطلب إضافة إلى نقاط أخرى تتعلق بشروط و مبادئ تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي.

أولاً: الاتصال الكفاء:

سنوضح الاتصال الكفاء من خلال التعريف به و إبراز أهم خصائصه.

1- تعريف الاتصال الكفاء:

- 1.1- نعني بالاتصال الكفاء: "إتمام عملية الاتصال أو تحقيق هدفها بأقل تكلفة و التي نقصد بها(التكلفة): الموارد التي تنفق في هذه العملية"².
- 2.1- يعرف كذلك بأنه: " القيام بمحاولة للاتصال بأقل التكاليف الممكنة و يتم من خلال نقل رسالة خلال قناة للاتصال بتكلفة أقل لمصدر الرسالة مقابل إرسالها بوسيلة أخرى."³
- 3.1- يتحقق الاتصال الكفاء إذا كان الاتصال يتم بأقل قدر من التكلفة و بوقت قصير لأن الوقت يعتبر هاما في عملية الاتصال."⁴

¹ عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 282 و كذا أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، مرجع

سبق ذكره، ص 321.

² محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 357.

³ عنبر ابراهيم شلاشي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ فائق عوض الغزوي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

2- خصائص الاتصال الكفاء:

لقد أخص العديد من الكتاب كفاءة الاتصال بمجموعة من الخصائص التي ربطوها مع الوسيلة المستخدمة، حيث يؤكدون أن توفر وسيلة كفاءة لتبادل المعلومات و البيانات و المعاني من المرسل إلى المستقبل يحقق الاتصال الكفاء أي كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال¹، و نذكر من هذه الخصائص:²

1.2- السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة و بالتالي قد تصل المعلومات في الوقت المناسب و قد تصل في وقت متأخر لا يصبح لها أية أهمية أو هدف و بالتالي تفقد قيمتها.

2.2- الارتداد: و الذي نقصد به التغذية العكسية، فكلما كانت وسيلة الاتصال مناسبة و نوع الاتصال مناسباً لموضوعه كلما ساعد ذلك على رد فعل أو تغذية عكسية مناسبة و بالتالي إتمام عملية الاتصال بنجاح، فمثلاً الوسائل الشفهية في الاتصال تكون أسرع من المكتوبة من حيث إمكانية حصول الأطراف عن معلومات تساعد على رد فعل سريع و سليم.

3.2- التسجيل: نعني به إمكانية حفظ المعلومات اللازمة لعملية الاتصال في سجلات أو ملفات أو غيرها تساعد في ربح الوقت من خلال إمكانية الرجوع إليها عند الحاجة عوض استخدام وسائل أخرى يضيع الوقت من خلالها و ربما يصعب الاتصال من خلالها.

4.2- الكثافة: أي أنه هناك بعض وسائل الاتصال بمقدرتها تقديم معلومات كثيفة أو كثيرة في وقت قصير مثل التقارير، و بالتالي تساعد كثيراً على ربح الوقت في إيصال المعلومة.

5.2- الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فمثلاً إعلام (عامل) بالترقية يتم من خلال خطابه مع رئيسه، أما الاتصالات بين زملاء العمل مثلاً فهي تحتاج إلى وسائل أقل رسمية و هكذا،...

6.2- التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة، كلما كان ذلك أفضل.

فعموماً الجدول التالي يعرض بعض أنواع وسائل الاتصال و علاقتها بالخصائص السابقة:

¹ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 362، 363 بتصرف.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

جدول رقم(02): بعض أنواع الاتصال و علاقتها بخصائص الوسيلة المستخدمة .

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عال	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي	سريع نسبيا	عال	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
مكالمة هاتفية	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عال	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 364.

ثانيا:الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال عاملا هاما و حاسما من عوامل نجاح الإدارة و تحقيق أهدافها المرجوة في جميع المنظمات أيا كان نوعها¹، و بلغة أخرى هناك من يعتبر أن إدارة المنظمة هي كيفية الاتصال بالآخرين اتصالا فعالا يحقق الأهداف المرجوة².

1 - تعريف الاتصال الفعال:

1.1- نقصد بالاتصال الفعال: "تحقيق الهدف المراد منه أي عندما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو نفسه المعنى الذي يدركه المستقبل"³.

2.1- و يعرف آخرون الاتصال الفعال بأنه: "الاتصال الذي يقاس بالمعايير التالية: كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة و مدى جودتها، درجة اليسر و السهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية، درجة التأثير على المستقبل، مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل، مدى القدرة على إشباع حاجات المستقبل من الرسالة"⁴.

3.1- كما يعرف كذلك بأنه: "ذلك النظام القادر على توصيل الرسائل إلى المرسل إليه بدرجة فهم مرتفعة تتفق بدرجة كبيرة مع ما يعنيه المرسل، و يتصف بالشفافية و الاهتمام و المشاركة من قبل أطراف الاتصال و كذلك اختيار وسيلة اتصال مناسبة و إيصال المعلومات في الوقت المناسب."⁵

¹ دورلينغ كندرلي، الحد من ضغوط العمل، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001، ص48.

² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص170.

³ محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 356، 357.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 401.

⁵ أحمد فتحي أبو كريم، مرجع سبق ذكره، ص126.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

ثالثا: العلاقة بين كفاءة و فعالية الاتصال التنظيمي:

مما عرض في الاتصال الكفاء و الاتصال الفعال يمكننا القول أن:

كفاءة الاتصال ممكن أن تتحقق بنسبة عالية و لكن لا يتحقق الاتصال الفعال، أي يمكن تحقيق عملية الاتصال بأقل تكلفة ممكنة و لكن لا يتحقق الهدف المرجو منه، و العكس صحيح، أي يمكن أن يكون الاتصال فعالا و لكن ليس كف أي يحقق الهدف المرجو منه و لكن يستغرق ذلك وقتا طويلا مثلا.

و عموما يرجع بعض الكتاب عدم تحقيق فعالية الاتصال رغم تحقيق الكفاءة لعدة عوامل نذكر منها¹:
- قد لا تكون وسيلة الاتصال هي الوسيلة المناسبة.

- قد لا يكون المستقبل هو المقصود أو قد يقوم المستقبل بتنفيذ الرسالة بشكل خاطئ، إذ يجب أن يضمن المرسل فهم الرسالة من قبل المستقبل المتأثر بنتائجها.

- قد يختلف التفسير من شخص إلى آخر، فالمعاني الموجودة في ذهن المستقبل تختلف من شخص لآخر.

- يؤدي النقص في المعلومات العائدة إلى استمرار الاتصال ذو التوجه السيء دون ملاحظة أو مراقبة وهكذا يمكن أن تكون أكثر محاولات الاتصال فاعلية أقلها كفاءة.

- تؤثر الضوضاء في كفاءة الاتصال و هي دائمة الحدوث و التأثير في الرسائل المنقولة و في ذهن المستقبل و تؤثر في عملية تفسير المعلومات.

رابعا: مسؤولية فعالية الاتصال التنظيمي:

إن فعالية الاتصال تتطلق أول شيء من المستوى القيادي²، و لهذا فعلى المدير أو الرئيس تكريس معظم وقته للسير الحسن لنظام الاتصال سواء داخل أو خارج المنظمة من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة و لهذا ينبغي توفر العديد من العناصر لدى المدير و التي يمكن إدراجها في الآتي³:

1- نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير و التأثر بينها و مع المحيط الخارجي.

2- عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة و عقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع و التأثير، و التوجه نحو ديمقراطية القيادة لما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

¹ عنبر إبراهيم شلاشي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

- 3- العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الأفكار و تحسين علاقات العمل و تحقيق الانسجام داخل المنظمة.
- 4- النظرة إلى الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة طبيعية، يمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر و التأثير على اتجاهات العاملين.
- 5- ضرورة حسن تفهم الإدارة لحو العمل و الجو التنظيمي و الاتصالات و محيط المؤسسة و عوامله الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و غيرها.
- 6- التمسك بمفهوم الكفاءة و الفعالية للعناصر المستعملة في المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 7- العمل على رفع قدرة الإصغاء و المتابعة من أجل زيادة فعالية الاتصال.
- 8- العمل على التكوين الذاتي و المستمر لمختلف قدرات المدراء في مختلف المجالات الإدارية و الفكرية للتمكن باستمرار من تفهم التغييرات الاجتماعية التكنولوجية و غيرها.
- 9- القدرة على التنسيق و تبادل المعلومات أفقيا بين مديري مختلف الوحدات التنظيمية لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرامج.

المطلب الرابع: مبادئ و شروط الاتصال الناجح.

فيما يلي سنعرض مبادئ و شروط الاتصال الناجح في المنظمة.

أولاً: مبادئ الاتصال الناجح:

عموماً أجمع الكتاب و الباحثين على وجود عدد المبادئ أو المستلزمات التي ينبغي أن تتوفر في عملية الاتصال حتى تكون فعالة و هذه المبادئ هي ما يعرف بالوصايا العشر للاتصال الجيد التي أوردتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية و هي:

- 1- **التخطيط الجيد للاتصالات** : إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً و دقيقاً كلما زادت وضوحاً، و كلما كان الاهتمام و العناية في إعداد الرسالة قبل إصدارها موجوداً كلما كانت نسبة تحقيق هدف الاتصال مرتفعة.
- 2- **تحديد الهدف الحقيقي من عملية الاتصال** : إن تحديد الهدف بدقة قبل إرسال الرسالة يساعد كثيراً على اختيار الوسيلة المناسبة له و كيفية تحقيقه، حيث كلما قلت الأهداف، كلما كانت عملية الاتصال مركزة و زادت احتمالات النجاح.
- 3- **التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بعملية الاتصال** (توقعات المستقبل، المناخ التنظيمي السائد، القيم و الثقافة التنظيمية السائدة،... الخ).

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

4- استشارة الآخرين في تخطيط عملية الاتصال : بمعنى إعطاء فرصة للعاملين و ليس فقط للرؤساء ليسألوا و يستفسروا على كل ما يهمهم في المنظمة و هذا ما يزيد من تزويد المرسلين بمعلومات ضرورية لعملية الاتصال و هذا من شأنه إضفاء صفة الموضوعية على هذه العملية، تنمية روح التعاون بين الرئيس و المرؤوس من اجل اكتشاف المشاكل و الصعوبات التي تواجه كل واحد منهم و بالتالي محاولة الوصول إلى إجابات و حلول فعالة، كما أن أخذ رأي الآخرين في عملية الاتصال و مساهمتهم في التخطيط له يلزمهم بتطبيق ما جاء به لأنهم شاركوا في صنعه أو التخطيط له.

5- متابعة عملية الاتصال : حيث و كما قلنا فعملية الاتصال لا تتوقف بمجرد وصول الرسالة إلى المستقبل بل ينبغي على مرسلها متابعة كل مجريات كيفية وصولها للتحقق من مدى فهم المستقبل لمضمونها و استجابته لها، ففي العديد من الحالات تكون عملية إعداد الاتصال و التخطيط له بإتقان و يكون استخدام الوسيلة مناسبة و اختيار المستقبل بناء على دراسة و معرفة سليمتين و لكن إهمال المتابعة للعملية ينتج عنه فقدان كل الجهود المبذولة و يحدث ذلك عندما يفترض المرسل أن رسالته وصلت إلى المستقبل و أنه استجاب لها بالشكل المطلوب، و لكن يتبين له لاحقا أن الرسالة لم تصل إلى المعني بها أو أنها تأخرت في الوصول أو أنه أجرى عليها بعض التعديلات أثناء مرورها بقنوات الاتصال أو أن المستقبل فسرها بطريقة خاطئة.

6- النظرة المستقبلية للاتصال: ينبغي أن يكون التخطيط في عملية الاتصال يمس الماضي و المستقبل و لا يقتصر على الحاضر فقط، إذ أنه يجب أن يكون منسجما مع الأهداف و الاهتمامات طويلة الأجل.

7- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء ما له قيمة و فائدة : أي أن الاهتمام برغبات و حاجات المستقبل للرسالة وأخذها بعين الاعتبار لها أهمية كبيرة، حيث تدل بعض الدراسات أن العاملين يعمدون كثيرا إلى الاستجابة السريعة للرسائل التي يكون في مضمونها اهتماما بمصالحهم و حاجاتهم.

8- التوافق و التواءم بين الأفعال و الاتصال : أي ما يقال يمارس و يطبق فعلا، فما يقنع العاملون في أية منظمة هو ما يفعله المدير و ليس ما يقوله لأن عندما يتناقض سلوك هذا الأخير مع أقواله يؤدي هذا بالعاملين إلى التسبب و اللامبالاة و تصبح أقواله مهمة و لا معنى لها، إذ دلت بعض الدراسات الميدانية التي أجريت على موضوع الاتصال في الشركات الناجحة في الو.م.أ على أن تطابق أقوال القيادات العليا مع أفعالها من أهم العوامل التي تساهم في فعالية الاتصال بها¹، إذ إذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب به القيادات العليا من سلوكيات و بين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها.

¹ فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 267.

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

9- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: و هذا في حالة الاتصال الشفهي و التي نعني بها الاعتدال من حيث الصوت في إلقاء الرسالة و كذا التعبيرات التي تبدو على ملامح شخصية المتصل أو المرسل أثناء إلقاء الرسالة، فينبغي أن لا يكون الصوت مرتفعا جدا و لا العكس لأن ذلك من شأنه أن يبعد المستمع عن الإنصات للرسالة.

10 - إجادة فن الاستماع أو الإصغاء أو الإنصات : و الذي نقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب و احترام و عدم مقاطعتهم و استيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية و غير لفظية، حيث يعتبر إصغاء الرئيس لمروؤسه من أهم مقومات الاتصال الفعال و الذي يستطيع من خلاله التعرف على مشاكل أو آراء أو اقتراحات العاملين و الذين تكون لديهم الفرصة للتعبير عنها خاصة من خلال الاتصال الشفهي و بالتالي هذا الإصغاء يضمن فعالية القرارات المتخذة و لكن هناك بعض العادات السيئة التي ينبغي تجنبها أثناء الإصغاء إلى حديث العاملين و هي: إشعار المتحدث بأن ما يقوله لا أهمية له كأنشغاله(الرئيس) لمكالمة هاتفية أو التوقيع على تقارير أو ماشابه ذلك، انتقاء طريقة في عرض الموضوع، إثارته و محاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، مقاطعته ليبدلي بوجهة نظره هو، تغيير الحديث فجأة دون أسباب.4

رابعا: شروط نجاح الاتصال التنظيمي:

إضافة إلى النقاط العشر السابقة يمكن إضافة نقاط أخرى أكد عليها الكتاب و اعتبروها من الشروط الأساسية لنجاح عملية الاتصال و تحسينها و التي نوجزها فيما يلي:

1- التوقيت السليم للاتصال: و الذي نقصد به الوقت المناسب للمستقبل و ليس للمرسل فقط، أي الوقت المناسب للطرفين و ليس إهمال طرف على حساب الآخر، خاصة أن المستقبل هو الطرف المطلوب الاتصال به.

2- التنظيم السليم: من خلال توضيح السلطات و نوع العلاقات التي تربط المناصب المختلفة و توضيح قنوات الاتصال بشكل دقيق، و هذا وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة في الهيكل التنظيمي حتى يتسنى وضوح شبكة الاتصال الرسمي، يعني أن كل شخص أو فرد يجب أن يعرف مع من يتصل(مروؤسه) و أن كل شخص يجب أن يكون مروؤس لشخص آخر معين(رئيسه) أي يجب أن يكون لكل شخص

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

علاقة رسمية محددة في المنظمة ، إضافة إلى تحديد الجهة المختصة التي يحق لها إرسال الرسالة و استقبالها، هذا من جهة و من جهة أخرى يجب الاهتمام كذلك بالاتصال غير الرسمي.¹

3- اختيار أسلوب لغوي سليم للرسالة:

و الذي نقصد به الأسلوب اللغوي الذي كتبت به الرسالة أو ما يطلق عليه مهارات الترميز، و التي بفضلها يتم اختيار المعاني التي تحقق أهداف و نوايا المصدر للرسالة أو المرسل من جهة و تجذب انتباه المستقبل من جهة أخرى، فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحته أو تحقق له إشباعا لبعض حاجاته تلقى استجابة كبيرة من جانبه و يتجاوب معها بشكل ايجابي.²

4- اختيار وسيلة اتصال مناسبة من حيث الكفاءة و الفعالية و الملاءمة : و يتم هذا الاختيار حسب

عدة عوامل(سبق ذكرها) و لكن لا يمكن القول بأن هناك وسيلة معينة أفضل من أخرى في جميع الحالات و الظروف بل طبيعة الظروف أو الموقف(مثلا إذا كان روتينيا أو لا) و كذا مدى ثراء(غزارة) قناة الاتصال بالمعلومات أو ضعفها لها تأثيرا كبيرا على العملية الاتصالية و هذا ما هو ممثلا في المصفوفة التالية:

¹ محمود علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 357 بتصريف، و كذا أحمد فتحي أبو كريم، مرجع سبق ذكره، ص 130 بتصريف.
² صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص 101

الفصل الثالث:الاتصال التنظيمي

شكل رقم(21): مصفوفة فعالية العملية الاتصالية.

روتيني	غير روتيني
<p>اتصال فاشل.</p> <ul style="list-style-type: none"> - تخمة البيانات. - قناة ثرية تستخدم لرسائل عادية. - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش و غموض و معاني زائدة. 	<p>اتصال فعال.</p> <p>اتصال ناجح لأن القناة الثرية تلائم الرسائل في المشاكل أو المواقف غير الروتينية.</p>
<p>اتصال فعال.</p> <ul style="list-style-type: none"> - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية. 	<p>اتصال فاشل.</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم كفاءة توفير و نقل البيانات. - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي. - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد.

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع،

الأردن، 2007، ص 539.

فمن خلال المصفوفة السابقة نلاحظ أن الاتصال يكون فعالا في حالتين:

- إذا كان الموقف غير روتيني أو غير اعتيادي و ثراء قناة الاتصال يكون مرتفعا، بمعنى آخر عند حدوث أمرا طارئا أو مستعجلا في المنظمة مثلا، فينبغي أن تكون وسائل الاتصال ذات غزارة في المعلومات حتى تساعد أطراف الاتصال على الفهم الجيد و اللازم لهذا الطرف، و حتى تمتد هذه الأطراف بكل ما تحتاجه من معلومات أو أوامر أو توضيحات لكيفية التصرف مع المشكل أو الأمر الطارئ الذي حدث.

- إذا كان الموقف روتيني(عادي) و ثراء قناة الاتصال يكون منخفضا، هنا يكون الاتصال فعالا لأن الموقف معروفا لدى الجميع(أطراف الاتصال) و بالتالي فغزارة المعلومات حوله في هذه الحالة لا تؤدي إلى أية نتيجة إضافية بل معلومات قليلة تساعد على الفهم السريع لمضمون الرسالة. أما في الحالتين المتبقيتين أين يكون الموقف روتينيا و ثراء القناة مرتفعا أو عند الموقف غير الروتيني و ثراء القناة المنخفض ، فالإتصال فيهما يكون فشلا و لا يحقق الهدف المرجو منه نظرا للمعلومات الزائدة بدون جدوى(في الحالة الأولى) أو قلتها و نقصها عن الكمية اللازمة(في الحالة الثانية).

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

5- تدريب العاملين على أساليب الاتصال الحديثة : وذلك بتنمية مهاراتهم في إرسال و استقبال المعلومات و تحليلها من خلال التدريب الذي يفضل أن يتم من خلال خطة مدروسة و أن يشمل كل العناصر التي يهتما الاتصال كشؤون العاملين، العلاقات العامة، العاملين في مراكز الاتصالات و غيرها.

6- الدراسة الجيدة لمستقبل الرسالة : لكي يتحقق الاتصال الجيد أو الفعال ينبغي أولاً أن تجرى دراسة وثيقة عن طبيعة المستقبل للرسالة، هل هو عامل واحد معين باسمه أو مجموعة من العاملين أو مستقبل خارجي، إضافة إلى المعرفة التامة أو الكافية عن اتجاهات و سلوك العاملين (المستقبلين) تجاه تقبلهم الرسالة أم لا، فهمهم لمضمون الرسالة أم لا(استخدام لغة واضحة و سهلة الفهم لدى المستقبل)

7- الاهتمام و الاحترام : بحيث يكون الاهتمام و الاحترام متبادل بين كافة أعضاء المنظمة و إعطاء الفرصة الكافية لكل عضو للتعبير عن آرائه و اتجاهاته و إعطائه الاهتمام الكافي حتى و إن كان لديه وجهة نظر معارضة، كذلك مساهمة العاملين في مناقشة الرسالة أو المعلومات أو التوجيهات و إبداء وجهة نظرهم بها و بذلك يتم استبعاد رفضهم لها أو عدم تفهمهم لها و من ثمة عدم تطبيقها مما يعزز التزامهم بها.¹

¹ أحمد فتحي أبو كريم، مرجع سبق ذكره، ص 129.

خلاصة:

لقد كان هذا الفصل بمثابة عرض موجز لأهم ما يتعلق بالاتصال التنظيمي، حيث استخلصنا منه أن: الاتصال بصفة عامة و الاتصال التنظيمي بصفة خاصة ضروري سواء في حياة الإنسان أو المنظمة ذلك لأنه يسمح بتحقيق العديد من الأهداف و المزايا، و نظرا لهذه الأهمية البالغة تتعدد أنواع الاتصال في المنظمة و كذا الوسائل التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في العملية الاتصالية، إذ نجد مثلا: الاتصال الرسمي و غير الرسمي، هذين النوعين اللذين يعتبران متلازمان، فلا يمكن أن يغيب أحدهما إذ كل يكمل الآخر، و يأخذ الاتصال الرسمي اتجاهات مختلفة تتوافق أهمية و دور كل واحد منها حسب طبيعة و مهام وعمل المنظمة ، فنجد اتصالا صاعدا، اتصالا نازلا، أفقيا أو جانبيا، فضلا عن الاتصال الخارجي الذي يكمل هو الآخر الاتصال الداخلي الذي سبق شرحه و الذي يمكن اعتباره وسيلة هامة ينبغي أن تملكها المنظمة لتكييف مكانتها و قوتها مع ما تفرضه عليها البيئة الخارجية من منافسة، تهديدات، فرص... الخ.

أما فيما يخص وسائل الاتصال التي تستخدمها المنظمة حصرناها في 4 أنواع: وسائل مكتوبة، وسائل شفوية، وسائل غير لفظية، ووسائل الكترونية و كل نوع أبرزنا فيه أهم المزايا و العيوب التي يتميز بها. بعدها تطرقنا إلى أهم المعوقات أو العقبات المختلفة إنسانية أو تنظيمية تقف حاجزا في تحقيق اتصال جيد و فعال و التي قد تمس عنصرا واحدا أو عدة عناصر من العملية الاتصالية (مرسل ، مستقبل، وسيلة، ... الخ) لنختم الفصل بأهم الشروط أو الركائز التي ينبغي على المنظمة إتباعها من أجل ضمان سلامة و جودة و فعالية الاتصال بين فروعها أو وحداتها من جهة و مع بيئتها الخارجية من جهة أخرى.

الفصل الرابع:

تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال
التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل
لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

تمهيد:

بعدها تعرضنا في الفصول السابقة للجانب النظري لهذه الدراسة، سيكون هذا الفصل بمثابة الدراسة الميدانية أو التطبيقية في إحدى الجامعات الجزائرية و بالأحرى في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير لجامعة أحمد بوقرة ببومرداس و التي كانت بمثابة المثال المطبق على أرض الواقع لما جاءت به الدراسة الحالية من مفاهيم نظرية و ذلك للكشف عن: مدى تعرض أساتذة الكلية محل الدراسة لضغوط عمل و أهم مصادرها، مدى إدراك أفراد العينة المدروسة لما سميناه بمبادئ أو سبل تفعيل الاتصال التنظيمي في الكلية محل الدراسة و كذا معرفة مدى تأثير هذه السبل في التخفيف من ضغوط العمل للعينة المستجوبة و كل هذا من خلال اختبار الفرضيات (عرض نتائجها و تفسيرها) و كذا الإجابة على الأسئلة المطروحة و الإشكالية الرئيسية بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الأداة المعتمدة في الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك.

نتناول في هذا الفصل: في المبحث الأول: منهجية الدراسة و إجراءاتها: من حيث توضيح مجتمع و عينة الدراسة و بناء نموذج الدراسة و متغيراتها و كذا توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، المبحث الثاني: إجراءات إعداد أداة الدراسة و خطوات تصميمها و التأكد من صلاحيتها و المبحث الثالث و الأخير خصصناه لاختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها و الإجابة على الأسئلة المطروحة في مقدمة الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة و إجراءاتها

بعدما وضحنا في المقدمة العامة المنهج المتبع في هذه الدراسة و كذا حدودها سيكون هذا المبحث بمثابة تكملة للإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من حيث توضيح كل من مجتمع و عينة الدراسة، نموذجها و المتغيرات التي بني عليها هذا النموذج ، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لمعالجة بيانات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة لموضوع الدراسة و بروزه كثيرا في الدراسات النظرية التي تطبق على الوظائف التي تعتبر من المهن الضاغطة أي ذات ضغط عمل عالي مثل التعليم، التمريض، الطب، الخ... قمنا باختيار ميدانا لا يبتعد كثيرا عن هذه المهن. سنوضحه فيما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموع العناصر التي يرغب الإحصائي في الوصول إلى تعميم أو استنتاج بشأنها."¹

كما يعرف كذلك بأنه: "مجموعة العناصر أو الأفراد الذي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة أو مجموعة المشاهدات أو القياسات عن تلك العناصر."²

ففي الدراسة الحالية قمنا باختيار مجتمع أو مجموعة من الأفراد الذين يقدمون أدوارا هامة و متعبة و ضاغطة في نفس الوقت تتمثل أساسا في مهنة التعليم الجامعي مما استوجب علينا اختيار إحدى جامعاتنا الوطنية أو الكليات التي تكونها و بالأحرى قمنا باختيار جامعة أمحمد بوقرة و بالأخص كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بصفنتنا ننتمي إليها و نعيش ما يعيشه الأستاذ الجامعي هناك و بالتالي فمجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع الأساتذة الدائمين و المؤقتين للكلية محل الدراسة و البالغ عددهم (حسب إحصائيات السنة الجامعية: 2018/2017) 239 أستاذ موزعين وفق 4 أقسام كما يلي:

¹ سالم عيسى بدر، عماد غصاب عباينة، مبادئ الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الأردن، 2006، ص 15.

² محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 18.

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(03): توزيع أساتذة الكلية حسب القسم.

العدد	القسم
67 أستاذ	قسم العلوم الاقتصادية
58 أستاذ	قسم العلوم التجارية
67 أستاذ	قسم علوم التسيير
47 أستاذ	قسم العلوم المالية
239 أستاذ	المجموع

المصدر: إحصاءات مقدمة من طرف نيابة العمادة المكلفة بالبيداغوجيا.

ثانيا: عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من 160 أستاذ أي ما نسبته 66.94 % من مجتمع الدراسة بما فيهم الأساتذة الدائمين و المؤقتين موزعين وفق الأقسام الأربعة للكلية و قمنا بتوزيع الاستبيان على هذه العينة و الجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة و المسترجعة:

جدول رقم(04): الاستبيانات الموزعة و المسترجعة.

النسبة(%)	العدد	طبيعة الاستمارات
100	160	الاستمارات الموزعة
89.37	143	الاستمارات المسترجعة
13.75	22	الاستمارات الملغاة
75.62	121	الاستمارات الصالحة للمعالجة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسة الميدانية.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الاستبيانات المسترجعة هو 143 استبيان أي ما يعادل 89.37 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة، تم استبعاد أو إلغاء 22 استبيان نظرا لامتناع أصحابها من الإجابة على بعض الأسئلة أو استلامها فارغة تماما أو احتوائها على أسئلة متعددة الإجابات، ليتم في النهاية الاحتفاظ ب 121 استبيان أي ما يعادل 75.62% من عدد الاستبيانات الكلية الموزعة على عينة الدراسة و التي انطلقا منها تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل و تفسير البيانات التي تضمنتها لتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة ككل.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة و نموذجها:

يمكن توضيح متغيرات و نموذج الدراسة فيما يلي:

أولاً: متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة الحالية في:

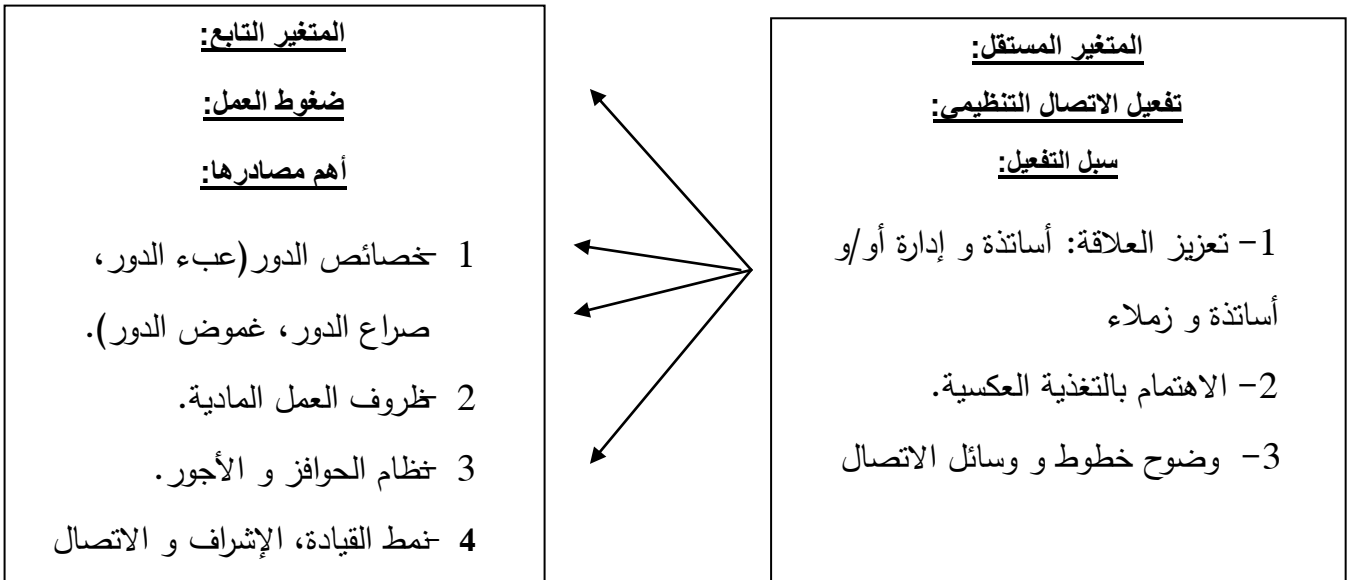
1 - **المتغير المستقل:** تفعيل الاتصال التنظيمي ببعض ممارساته أو مبادئه: تعزيز العلاقة مع الإدارة و/أو الزملاء، الاهتمام بالتغذية العكسية، وضوح خطوط و وسائل الاتصال.

2 - **المتغير التابع :** ضغوط العمل من خلال التطرق لأهم مصادرها التنظيمية: خصائص الدور (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور)، الظروف المادية للعمل، نظام الحوافز و الأجور، نمط القيادة، الإشراف و الاتصال.

3 - **المتغيرات الوسيطة:** البيانات الشخصية و الوظيفية.

ثانياً: نموذج الدراسة: يمثل نموذج الدراسة تصورا افتراضيا يشمل متغيرات الدراسة و إمكانية تصور علاقة التأثير و التأثير بينها، و فيما يلي سنوضح ذلك:

شكل رقم (22): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية:

بعد توضيح متغيرات الدراسة و نموذجها، سيتم معالجتها إحصائياً اعتماداً على أساليب إحصائية بما يتماشى و موضوع الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة و فرزها و معالجتها تم إلغاء الاستبيانات غير الصالحة للدراسة، و التي سبق توضيحها، و الاحتفاظ بالاستبيانات الصالحة و التي بلغ عددها 121 استبيان، قمنا بترقيمها أو ترميزها من 1 إلى 121 لتسهيل عملية إدخالها في الحاسوب و ذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، و قد استخدمنا في المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة فيها برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له باختصار (SPSS) و ذلك من خلال:
- 1- حساب التكرارات و النسب المئوية لوصف أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.
 - 2- الوسط الحسابي لجميع عبارات الاستبيان ماعدا البيانات الشخصية و الوظيفية لمعرفة مدى استجابة أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
 - 3- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).
 - 4- تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه مصادر ضغوط العمل تعود للمتغير التالي: نوع الشهادات المحصل عليها.
 - 5- اختبار (Independent-Simples T- test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود للمتغيرات التالية: الجنس، الحالة المدنية، طبيعة عقد العمل، مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس.
 - 6- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
 - 7- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم أداة الدراسة

سننظر في هذا المبحث إلى عرض و شرح أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها تبعاً لطبيعة البيانات التي يراد جمعها في هذه الدراسة و ذلك من خلال: عرض أهم الخطوات التي اتبعناها و الظروف التي ساعدت أحياناً و عرقلت أحياناً أخرى في بنائها و تصميمها ، الإجراءات الإحصائية المستخدمة للتأكد من صدقها و ثباتها ، و الصورة النهائية لها .

المطلب الأول: أداة الدراسة المعتمدة:

بناء على طبيعة البيانات و المعلومات المراد جمعها و وفقاً لتخصصنا رأينا أن الأداة المناسبة و الأكثر ملاءمة للدراسة هي الاستبيان، فلإجابة على تساؤلات الدراسة و تحقيق أهدافها، تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية بناء على الخطوات التالية:

أولاً: خطوات و ظروف بناء الاستبيان: تم بناء الاستبيان وفق الخطوات و الظروف التالية:

- 1- تم الاطلاع و المراجعة المطولة لأدبيات الدراسة الحالية من كتب، مقالات، بحوث، رسائل علمية و دراسات سابقة تضمنت موضوع الدراسة و على حسب رأي الباحثة لم توجد و لا دراسة سابقة بين متغيري الدراسة الحالية: ضغوط العمل و الاتصال التنظيمي، هذا ما جعل إعداد و تصميم الاستبيان يأخذ وقتاً طويلاً نوعاً ما.
 - 2- بعد هذه الخطوة تم صياغة مجموعة من العبارات التي تتماشى و موضوع الدراسة و ذلك من خلال الدراسات الميدانية لبعض الدراسات السابقة التي تناولت إحدى متغيرات الدراسة الحالية إضافة إلى ما جئنا به في الجانب النظري من معلومات و كذا الملاحظة المباشرة من طرف الباحثة لكل ما يجري داخل المناخ التنظيمي للمنظمة محل الدراسة.
- و من بين الدراسات التي اعتمدها لصياغة عبارات الاستبيان ما يوضحه الجدول التالي:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(05):أهم الدراسات المستخدمة لتصميم الاستبيان.

الرقم	عنوان الدراسة	المؤلف	طبيعة و سنة إجراء الدراسة
01	الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع، دراسة حالة:إدارة التربية و التعليم للبنات بمحافظة جدة	فاطمة بن عليان السفياني	ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009
02	معوقات الاتصال و التواصل التربوي بين المديرين و المعلمين بمدارس محافظة غزة و سبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة	زياد أحمد خليل الدعس	ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
03	ضغوط العمل و آثارها على أداء الأساتذة الجامعيين	صبرينة مانع	ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008
04	فاعلية أساليب الاتصال الإداري و معوقاته لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين	زياد سعد جبير المطرفي	ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
05	العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل و علاقتها بالانتماء الوظيفي	مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب	مقال علمي، مجلة جامعة الأنبار، 2012.
06	أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية.	الطاهر أحمد محمد علي	مقال علمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان، 2015.

المصدر: من إعداد الباحثة.

3- بعد صياغة العبارات المناسبة لمتغيرات الدراسة الحالية و تجميعها في محاور مناسبة لاختبار الفرضيات و الإجابة على إشكالية الدراسة تم بناء الاستبيان في صورته الأولية متضمنا 76 عبارة يتم الإجابة عنها باختيار إحدى الخيارات التي تضمنها المقياس المختار من طرف الباحثة و هو مقياس ليكرت الخماسي و هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، إضافة إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية و هي: الجنس، الحالة المدنية، طبيعة عقد العمل، نوع الشهادات المحصل عليها و مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس.

4- بعدها عرض هذا الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين و المتخصصين في مجال الدراسة و باستشارة من الأستاذ المشرف للنظر في مدى صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة و كذا مضمونها و مدى ارتباطها بالمحور الذي أدرجت فيه و مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة.

- 5- بناء على آراء و ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل عبارات الاستبيان سواء من حيث المضمون، الصياغة اللغوية، تكرار نفس الفكرة في أكثر من عبارة، عبارة تحمل أكثر من إجابة واحدة، إلى غير ذلك من الملاحظات ليصبح عدد عبارات الاستبيان النهائي 48 عبارة موزعة عبر محورين.
- 6- بعدها تم توزيع الاستبيان النهائي على عينة استطلاعية عدد أفرادها 42 أستاذ لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لعبارات و محاور الاستبيان.
- 7- بعد التحقق من صدق و ثبات الاستبيان، تم توزيع الاستبيانات على الأساتذة عن طريق البريد الإلكتروني و نظرا للاستجابة الضعيفة جدا لهذه العملية تم إلغاء الطريقة الإلكترونية واستبدالها بالطريقة التقليدية إذ قمنا بطباعة 160 نسخة و تم توزيعها كلها على عينة الدراسة مع مساعدة الأستاذ المشرف و كذا بعض الأساتذة الزملاء و بعض الإداريين في مختلف أقسام الكلية. أما عن الاسترجاع فكان أحيانا فوريا و أحيانا غير ذلك لتدوم هذه العملية ككل (التوزيع و الاسترجاع) حوالي 4 أشهر.
- ثانيا: وصف كيفية المعالجة الإحصائية للاستبيان:**
- لقد تبيننا لإعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يتطلب الإجابة المحتملة لكل عبارة باختيار ما يناسب من 5 خيارات اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي ذو الدرجات التالية: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا، و قد أعطيت لها القيم: 1،2،3،4،5 حيث يعبر الرقم 5 على أعلى درجة في المقياس (دائما) و الرقم 1 على أدناها.
- و لمعرفة طول فئات المقياس الخماسي (الحدود الدنيا و العليا) المستخدم في الدراسة تم حساب المدى العام من خلال طرح أصغر قيمة من أكبرها أي ($5-1=4$) ثم تقسيمه على عدد الفئات أي ($4/5=0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أصغر قيمة و هي 1 لنحصل على الحد الأعلى للفئة الأولى و هكذا إلى أن نصل إلى آخر فئة، بعدها تم إرفاق كل فئة من الفئات السابقة بتقدير أو درجة موافقة إجابات أفراد العينة حول كل عبارة و هذا من أجل التعليق على المتوسط الحسابي الذي يفيد في ترتيب إجابات المستجوبين ،حيث اعتبرنا أن حدود الفئات هي الفصل بين إجابات المستجوبين. و يمكن توضيح ما سبق في الجدول الموالي:

جدول رقم(06):مقياس الإجابة على عبارات الاستبيان و محاوره:

الرقم	المتوسط الحسابي	التقدير في الاستبيان	التقدير للتعليق
1	(1، 1.8)	أبدا	موافقة ضعيفة جدا
2	(1.8، 2.6)	نادرا	موافقة ضعيفة
3	(2.6، 3.4)	أحيانا	موافقة متوسطة
4	(3.4، 4.2)	غالبا	موافقة عالية
5	(4.2، 5)	دائما	موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني:اختبار صدق و ثبات الاستبيان:

تم قياس صدق و ثبات الاستبيان من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين:

الصدق هو إلى أي درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه¹، فصدق الاستبيان نعني به قدرته على

قياس المتغيرات التي صمم من أجلها .

أما الصدق الظاهري فيتمثل في التأكد من أن الأداة صالحة لأجراء ما أعدت له بناء على اقتراحات و آراء المختصين في ذلك. حيث عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير من جامعة بومرداس² و بما فيهم المشرف و هذا من أجل إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة عبارات الاستبيان لما وضعت من أجله، و كذا لتقديم بعض التعديلات أو التصحيحات (إن وجدت) سواء ما تعلق الأمر بمضمون العبارة أو معناها، شكلها أو طريقة صياغتها اللغوية أو مدى علاقتها مع المحور الذي وضعت فيه.

و فعلا بعد استرجاع الاستبيانات من المحكمين و بعد المناقشة مع بعضهم و الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم حول محاور و عبارات الاستبيان، تم إعادة صياغة البعض منها و التي كانت صياغتها في غير محلها و إلغاء تلك التي كانت غير مناسبة للموضوع، أو متكررة إلى غير ذلك من التعديلات و التصحيحات، تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية و الذي تقلصت عباراته من 76 عبارة إلى 48 عبارة موزعة عبر 3 محاور(بما فيها محور البيانات الشخصية و الوظيفي).

¹ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 113.

² أنظر ملحق رقم 2.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من عينة الدراسة بلغ عدد أفرادها 42 أستاذ لاختبار ثبات الاستبيان و الذي يقصد به: "مدى التوافق و الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبق أكثر من مرة و في ظروف مماثلة"¹.

و من المقاييس الشائعة لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة معامل كرونباخ ألفا، حيث كلما ارتفعت قيمته عن 0.6 كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الثبات و التماسك الداخلي للمتغير داخل المقياس. و الجداول التالية توضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان (ما عدا محور البيانات الشخصية) و كذا قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل:

جدول رقم(07): معامل ألفا كرونباخ لمحور مصادر ضغوط العمل.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.778	31

المصدر: من مخرجات ال Spss

جدول رقم(08): معامل ألفا كرونباخ لمحور سبل تفعيل الاتصال.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.904	17

المصدر: من مخرجات ال Spss

جدول رقم(09): معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.883	48

المصدر: من مخرجات ال Spss

يتضح من الجداول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ سواء لكل محور على حدى أو للاستبيان ككل كانت قيمتها أكبر من 0.6 و هي القيمة المتعارف عليها للثبات و بالتالي فاستبيان الدراسة الحالية يتمتع بدرجة جيدة من الثبات للتطبيق الميداني.

¹ فايز جمعة النجار و آخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 124.

المطلب الثالث: و صف الاستبيان في صورته النهائية:

يتكون استبيان الدراسة الحالية من:¹

أولاً: مقدمة²: تشمل الغرض العلمي له و تشجع المستجيب على الإجابة بموضوعية و طمأنته بأن الاستبيان سيستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و إجابته ستكون مهمة و سرية.

ثانياً: المحور الأول: بيانات شخصية و وظيفية: حيث يهتم هذا المحور بالتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات الشخصية و الوظيفية المتمثلة في: الجنس، الحالة المدنية، ديمومة العمل، الشهادات المحصل عنها، مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس.

ثالثاً: المحور الثاني: المصادر التنظيمية لضغوط العمل: شمل هذا المحور أهم مصادر ضغوط العمل التي يشعر بها أفراد عينة الدراسة، حيث شمل هذا المحور العبارات من 01 إلى 31 مقسمة كما يلي:

1- من 01 إلى 07: خصائص دور الأستاذ.

2- من 08 إلى 14: ظروف العمل المادية.

3- من 15 إلى 21: نظام الحوافز و الأجور.

4- من 22 إلى 31: نمط القيادة، الإشراف و الاتصال.

رابعاً: المحور الثالث: سبل تفعيل الاتصال في المنظمة محل الدراسة.

يهدف إلى البحث في سبل تفعيل الاتصال التنظيمي مقسمة عباراته كما يلي:

1- من 32 إلى 35: تعزيز العلاقة مع الإدارة.

2- من 36 إلى 40: الاهتمام بالتغذية العكسية.

3- من 41 إلى 48: وضوح خطوط و وسائل الاتصال.

¹ أنظر ملحق رقم 01.

المبحث الثالث: عرض، تفسير و مناقشة متغيرات الدراسة.

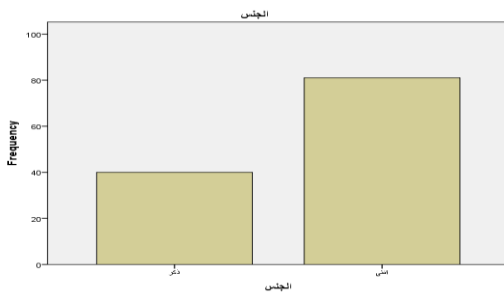
للإجابة على إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية و كذا اختبار الفرضيات قمنا بالاستعانة بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة حيث استخدمنا في ذلك كل من الإحصاء الوصفي و التحليلي. سنتناول في هذا المبحث بداية: تحليل الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليل و تفسير آراء و إجابات المستجوبين حول محاور الدراسة و الإجابة على بعض الفرضيات في المطلب الثاني ثم في المطلب الأخير سنقوم بعرض، تحليل و تفسير نتائج بقية الفرضيات المدرجة في الدراسة .

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة:

اتسمت عينة الدراسة بعدد من الصفات حددتها البيانات الشخصية و الوظيفية، ففي ضوء هذه البيانات يمكننا تحديد خصائص العينة على النحو التالي:
أولاً: الجنس:

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس شكل رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	العدد	النسبة
ذكر	40	33.1
إناث	81	66.9
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات الـ SPSS

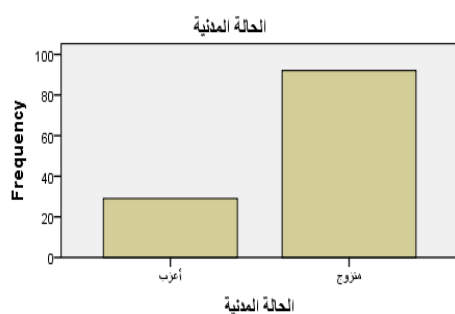
يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة النساء (إناث) حيث مثلت 66.9 % من إجمالي المستجوبين في حين بلغت نسبة فئة الرجال 33.1 % من إجمالي المستجوبين، مما يعني أن الفئة النسوية هي الغالبة في الكلية محل الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

ثانيا: الحالة المدنية:

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

جدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية شكل رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



الحالة المدنية	العدد	النسبة (%)
أعزب	29	24
متزوج	92	76
المجموع	121	100

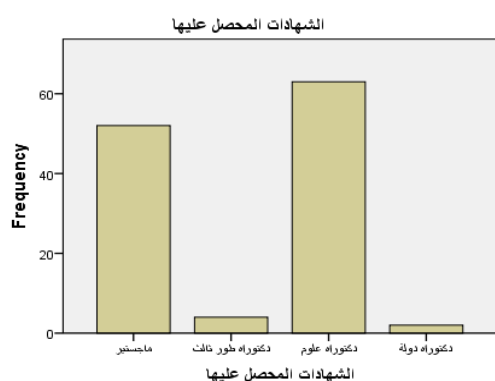
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن ما نسبته 76 % من المستجوبين متزوجين في حين 24 % من المستجوبين هم عزاب.

ثالثا: نوع الشهادة المحصل عليها:

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة وفق نوع الشهادة المحصل عنها:

جدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها شكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب نوع الشهادة المحصل عليها



الشهادة	العدد	النسبة (%)
ماجستير	52	43
دكتوراه طور ثالث	4	3.3
دكتوراه علوم	63	52.1
دكتوراه دولة	2	1.7
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن غالبية المستجوبين متحصلين على دكتوراه علوم حيث بلغت نسبتهم 52.1 % من إجمالي المستجوبين، يليهم الأساتذة المتحصلين على شهادة الماجستير بما نسبته 43 % من إجمالي المستجوبين، ثم الأساتذة ذوي دكتوراه طور ثالث (دكتوراه ل.م.د) بما نسبته 3.3 % من

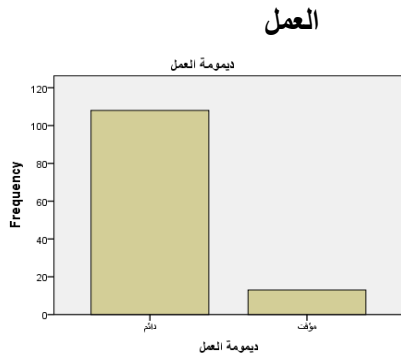
الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

إجمالي المستجوبين و في المرتبة الأخيرة نجد أستاذين فقط من ذوي الأساتذة المتحصلين على شهادة دكتوراه دولة أي ما نسبته 1.7 % من إجمالي المستجوبين.

رابعاً: طبيعة عقد العمل:

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة وفق طبيعة عقد العمل:

جدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل شكل رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل



ديمومة العمل	العدد	النسبة(%)
أستاذ دائم	108	89.3
أستاذ مؤقت	13	15.73
المجموع	121	100

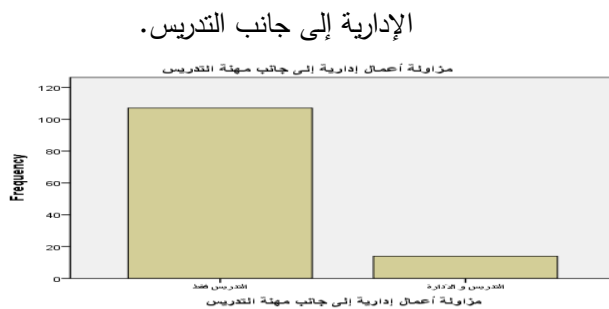
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات ال SPSS

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن غالبية الأساتذة المستجوبين هم أساتذة دائمين أي بما نسبته 89.3 % من إجمالي المستجوبين في حين نسبة قليلة يمثلها الأساتذة المؤقتين أي ما نسبته 15.73 % من إجمالي المستجوبين.

خامساً:مزاولة الأعمال الإدارية إلى جانب التدريس:

يوضح الجدول و الشكل التاليين توزيع أفراد العينة حسب مدى مزاولة الأعمال الإدارية إلى جانب التدريس:

جدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب مزاولة الأعمال الإدارية إلى جانب التدريس شكل رقم(27): توزيع أفراد العينة حسب مزاولة الأعمال الإدارية إلى جانب التدريس.



مزاولة أعمال إدارية	العدد	النسبة(%)
التدريس فقط	107	88.4
التدريس و الإدارة	14	11.6
المجموع	121	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن أغلبية الأساتذة المستجوبين يمارسون مهنة التدريس فقط و هذا بما نسبته 88.4% من إجمالي المستجوبين أما البقية (11.6% من إجمالي المستجوبين) فهم يشغلون مناصب إدارية إلى جانب التدريس.

المطلب الثاني: تحليل آراء المستجوبين حول محور مصادر ضغوط العمل.

فيما يلي سنعرض إجابات أفراد العينة محور من محاور الاستبيان (الدراسة) و ترتيب مدى موافقتهم على عباراته استنادا على المتوسط الحسابي لكل عبارة.

أولاً: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد محور مصادر ضغوط العمل:

فيما يلي يتم عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على كل بعد من أبعاد محور مصادر ضغوط العمل كل على حدى:

1 - تحليل آراء المستجوبين حول بعد خصائص الدور:

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تعرضهم لضغوط عمل بسبب خصائص الدور الذي يقومون به:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(15): إجابات أفراد العينة حول بعد خصائص الدور:

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسطة	5	3.03	9.1	11	14	17	47.1	57	24	29	5.8	07	01	وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل المهام المطلوبة مني
متوسطة	6	3.01	16.5	20	14	17	33.9	41	22.3	27	13.2	16	02	حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة أثناء الدوام الرسمي
		3.02												
			متوسط جزئي 1											
عالية	3	3.47	6.6	08	18.2	22	25.6	31	20.7	25	28.9	35	03	أشعر بصعوبة في تدريس المقاييس الموكلة لي خاصة إذا لم تكن وفق تخصصي
عالية	4	3.46	5.8	07	16.5	20	30.6	37	19.8	24	27.3	33	04	غياب اللقاءات أو التواصل مع أساتذة نفس المقياس المدرس مما يشعرني بفقدان روح التعاون و العمل الجماعي
عالية	2	3.61	8.3	10	10.7	13	23.1	28	27.3	33	3.06	37	05	أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة التدخل في عملي كتغيير قراراتي بخصوص طريقة تقييم الطالب مثلا.
عالية	1	3.66	25.6	31	38	46	22.3	27	5.8	07	8.3	10	06	لدي الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل
		3.55												
			متوسط جزئي 2											
ضعيفة	7	2.33	26	32	32.2	39	27.3	33	10.7	13	3.3	40	07	أكلف بتأدية عدة مهام في وقت واحد
متوسطة		3.22												
			المتوسط العام											

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات الspss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى شعورهم بضغوط عمل مصدرها خصائص الدور الذي يقومون به كان بدرجة متوسطة، و هذا ما تشير إليه قيمة المتوسط الحسابي العام و الذي قدر ب 3.22، و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6-3.4) التي توافق الدرجة "متوسطة"، و يضم هذا البعد كل من: عبء الدور أو عبء العمل الزائد، غموض الدور و صراع الدور.

- و اختلفت آراء المستجوبين لعبارات هذا البعد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها(العبارات) بين 3.66 و 2.33 و يمكننا ترتيب عبارات هذا البعد وفق مدى موافقة أفراد العينة على النحو التالي:
- جاءت العبارة 06: " لدي الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تنتمي هذه العبارة إلى البعد الجزئي(غموض الدور) و وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.66 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 05: " أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة التدخل في عملي كتغيير قراراتي بخصوص طريقة تقييم الطالب مثلا ". في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث تنتمي هذه العبارة إلى البعد الجزئي(غموض الدور) ووافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.61 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 03: " أشعر بصعوبة في تدريس المقاييس الموكلة لي خاصة إذا لم تكن وفق تخصصي " في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تنتمي هذه العبارة إلى البعد الجزئي(غموض الدور) و وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.47 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 04: " غياب اللقاءات أو التواصل مع أساتذة نفس المقياس المدرس مما يشعرني فقدان روح التعاون و العمل الجماعي " في المرتبة ال رابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تنتمي هذه العبارة إلى البعد الجزئي(عبء العمل الزائد) و وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.46 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 01: " وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل المهام المطلوبة مني " في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تنتمي هذه العبارة إلى البعد الجزئي(غموض الدور) و وافق عليها المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.03 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 02: " حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة أثناء الدوام الرسمي " في المرتبة السادسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تمثل هذه العبارة البعد الجزئي(صراع الدور) و وافق

عليها المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.01 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 – 3.4).

- جاءت العبارة 07: "أكلف بتأدية عدة مهام في وقت واحد" في المرتبة ال سابعة و الأخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ،حيث تمثل هذه العبارة البعد الجزئي(صراع الدور) و وافق عليها المستجوبون بدرجة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.33 و هذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 – 2.6).

أما إذا أردنا ترتيب الأبعاد الجزئية لهذا البعد وفق مدى موافقة أفراد العينة عليها فتكون على النحو التالي:
- جاء البعد الجزئي الخاص غموض الدور في المرتبة الأولى من حيث مدى موافقة المستجوبين على عبارات البعد ككل حيث وافق عليه المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت 3.31 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 – 3.4) التي توافق الدرجة متوسطة.

- جاء البعد الجزئي الخاص عبء العمل الزائد في المرتبة الثانية من حيث مدى موافقة المستجوبين على عبارات البعد ككل حيث وافق عليه المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت 3.02 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 – 3.4) التي توافق الدرجة متوسطة.

- جاء البعد الجزئي الخاص بصراع الدور في المرتبة الثالثة من حيث مدى موافقة المستجوبين على عبارات البعد ككل حيث وافق عليه المستجوبون بدرجة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت 2.32 و هذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 – 2.4) التي توافق الدرجة ضعيفة.

2 - تحليل آراء المستجوبين حول بعد ظروف العمل المادية:

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تعرضهم لضغوط عمل بسبب ظروف العمل المادية:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(16): إجابات أفراد العينة حول بعد ظروف العمل المادية:

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسطة	6	3.38	5	6	17.4	21	31.4	38	27.3	33	19.0	23	أفتقر للأدوات ذات الجودة المناسبة للعمل	08
متوسطة	7	3.35	9.1	11	12.4	15	31.8	38	28.1	34	19.0	23	تنقصي الإمكانيات التقنية الحديثة للقيام بعملية	09
عالية	3	3.86	5.0	06	11.6	14	19.0	23	20.7	25	43.8	53	لا تتوفر قاعات التدريس على وسائل للتدفئة في فصل الشتاء.	10
عالية جدا	1	4.80	1.7	02	0.8	01	2.5	03	5.0	06	90.1	109	لا تتوفر قاعات التدريس على أجهزة للتبريد في فصل الصيف	11
عالية	5	3.57	8.3	10	12.4	15	22.3	27	28.1	34	28.9	35	إن اكتظاظ قاعات التدريس يسبب لي ضغطا و إرهاقا كبيرا	12
عالية	4	3.66	6.6	08	10.7	13	21.5	26	32.2	39	28.9	35	لا تحرص الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يخص وسائل الاتصال مما يصعب من إنجاز مهام الأستاذ	13
عالية	2	3.89	16.5	20	4.1	05	6.6	08	19	23	53.7	65	لا توفر الجامعة أماكن أتلاقي فيها مع زملائي مثل أماكن للاستراحة، للصلاة، للأكل...	14
عالية		3.78											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ظروف العمل المادية تعتبر من أهم مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الأساتذة وذلك بموافقتهم بنسبة عالية على عبارات هذا البعد و هو ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.78 و هذه القيمة تنتمي للفئة الرابعة (3.4 - 4.2) حيث توافق الدرجة "عالية" و يمكن ترتيب عبارات هذا البعد وفق مدى موافقة أفراد العينة عليها انطلاقا من المتوسط الحسابي لكل واحدة(عبارة) على النحو التالي:

- جاءت العبارة 11: "لا تتوفر قاعات التدريس على أجهزة للتبريد في فصل الصيف" في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية جدا و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.80 و هذه القيمة تنتمي للفئة (4.2 - 5.0).

- جاءت العبارة 14: " لا توفر الجامعة أماكن أتلقى فيها مع زملائي مثل أماكن للاستراحة، للصلاة، للأكل..." في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.89 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 10: " لا تتوفر قاعات التدريس على وسائل للتدفئة في فصل الشتاء. " في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.86 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 13: " لا تحرص الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يخص وسائل الاتصال مما يصعب من انجاز مهام الأستاذ " في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.66 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 12: " إن اكتظاظ قاعات التدريس يسبب لي ضغطا و إرهاقا كبيرا" في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.57 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 08: " أفقر للأدوات ذات الجودة المناسبة للعمل " في المرتبة السادسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.38 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 09: " تنقصني الإمكانيات التقنية الحديثة للقيام بعملتي " في المرتبة السابعة و الأخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.35 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).

3 - تحليل آراء المستجوبين حول بعد نظام الحوافز و الأجور :

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تعرضهم لضغوط بسبب نظام الحوافز و الأجور:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(17): إجابات أفراد العينة على بعد نظام الحوافز و الأجور

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
عالية	6	3.44	7.4	09	12.4	15	32.2	39	24.0	29	24.0	29	لا تتمحني الجامعة فرصة الاستفادة من دورات تكوينية و تدريبية (جامعات أخرى وطنية أو دولية) من أجل تطوير البحث العلمي.	15
عالية	4	3.47	8.3	10	16.5	20	27.3	33	15.7	19	32.2	39	ليس هناك تعامل عادل من الإدارة فيما يخص: الحوافز، الدورات التكوينية، البعثات،...	16
عالية	1	4.04	3.3	04	5.0	06	22.3	27	22.3	27	47.1	57	لا توفر الجامعة فرصا عديدة للتدريب و تعلم المهارات الجديدة من أجل التدريس	17
متوسطة	7	2.91	14.0	17	30.6	37	16.5	20	10.7	13	18.1	34	تحتم الإدارة بالحافز المادي فقط من أجل تشجيع الأستاذ على العمل.	18
عالية	2	3.80	14.0	17	4.1	05	8.3	10	34.7	42	38.8	47	يعد الأجر الحافز المادي الوحيد الذي تعترف به الإدارة لدى الأساتذة	19
عالية	3	3.76	3.3	04	23.1	28	14.9	18	10.7	13	47.9	58	أجري لا يتناسب مع مؤهلي العلمي	20
عالية	5	3.46	6.6	08	19.8	24	27.3	33	13.2	16	33.1	40	أجري لا يكفي لسد حاجاتي و حاجات عائلتي	21
عالية		3.57											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال. spss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى تعرضهم لضغوط عمل مصدرها نظام الحوافز و الأجور المهني كان بدرجة عالية ، إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3.57 و التي تنتمي للفتة (3.4 - 4.2) و التي توافق الدرجة "عالية" و يمكننا ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة 17: "لا توفر الجامعة فرصا عديدة للتدريب و تعلم المهارات الجديدة من أجل التدريس " في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبون بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.04 و هذه القيمة تنتمي للفتة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 19: "يعد الأجر الحافز المادي الوحيد الذي تعترف به الإدارة لدى الأساتذة " في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.8 و هذه القيمة تنتمي للفتة (3.4 - 4.2).

- جاءت العبارة 20: "أجري لا يتناسب مع مؤهلي العلمي" في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.76 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 16: "ليس هناك تعامل عادل من الإدارة فيما يخص: الحوافز، الدورات التكوينية، البعثات،... الخ" في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.47 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 21: "أجري لا يكفي لسد حاجاتي و حاجات عائلتي" في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.46 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 15: "لا تمنحني الجامعة فرصة الاستفادة من دورات تكوينية و تدريبية (جامعات أخرى وطنية أو دولية) من أجل تطوير البحث العلمي." في المرتبة السادسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.44 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 18: "تهتم الإدارة بالحافز المادي فقط من أجل تشجيع الأستاذ على العمل." في المرتبة السابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.91 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- 4 - تحليل آراء المستجوبين حول نمط القيادة، الإشراف و الاتصال:
- يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تعرضهم لضغوط بسبب نمط القيادة، الاتصال و الإشراف.

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(18): إجابات أفراد العينة على بعد: نمط القيادة، الاتصال و الإشراف

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسطة	9	2.64	28.1	34	23.1	28	21.5	26	10.7	13	16.5	20	ينقل بعض زملائي في العمل كل صغيرة وكبيرة عن العمل لرئيسي مما يفقدني الثقة بهم	22
متوسطة	5	3.22	12.4	15	18.2	22	28.1	34	17.4	2	24.0	29	أشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل بسبب إهمالهم لمشاكل الأساتذة	23
متوسطة	4	3.38	9.9	12	13.2	16	25.6	31	30.6	37	20.7	25	يرفض الرئيس اعتراض الأساتذة على ما يتخذه من قرارات مما يشعرهم بعدم أهميتهم	24
متوسطة	6	3.20	10.7	13	14.9	18	35.5	43	20.7	25	18.2	22	يضايقي ما أتلقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة بسبب عدم تفاعلها مع ما أبديه من ملاحظات أو انتقادات	25
عالية	1	3.80	7.4	09	5.8	07	20.7	25	30.6	37	35.5	43	تتم الإدارة بإيصال الرسالة للأساتذة أكثر من اهتمامها بتلقي استجابتهم تجاهها مما يشعرهم بعدم اهتمامها بأرائهم	26
عالية	2	3.71	7.4	10	5.8	09	20.7	21	30.6	47	35.5	43	عادة ما يشارك الأساتذة في إثراء النقاش في الاجتماعات لكن لا يؤخذ ذلك بعين الاعتبار	27
ضعيفة	10	2.47	21.5	26	30.6	37	32.2	39	9.9	12	5.8	07	عادة ما أتلقى أوامر و تعليمات إدارية بخصوص عملي لكنها ليست من رئيسي المباشر و إنما من مستوى إداري اعلي	28
متوسطة	8	2.90	22.3	27	13.2	16	30.6	37	19.8	24	14	17	يضايقي كثيرا مقاطعتي في الحديث أثناء الاجتماعات لمنعي من إبداء اقتراحات أو آراء عن مضمون الرسالة.	29
متوسطة	7	2.95	11.6	14	22.3	27	34.7	42	22.3	27	9.1	11	إن تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة سواء صاعدة أو نازلة من و إلى الإدارة تؤدي إلى تحريف هذه الأخيرة	30
عالية	3	3.45	5.0	06	10.7	13	35.5	43	31.4	38	17.4	21	إن تعدد المسار التنظيمي الذي تمر عبره الرسالة يعيق وصولها في الوقت المناسب	31
متوسطة		3.17											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال. spss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى تعرضهم لضغوط عمل مصدرها

نمط القيادة، الإشراف و الاتصال كان بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 3.17

و التي تنتمي للفئة (2.6-3.4) و التي توافق الدرجة "متوسطة" و يمكننا ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة 26: " تهتم الإدارة بإيصال الرسالة للأساتذة أكثر من اهتمامها بتلقي استجاباتهم تجاهها مما يشعرهم بعدم اهتمامها بأرائهم." في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.80 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2) .

- جاءت العبارة 27: " عادة ما يشارك الأساتذة في إثراء النقاش في الاجتماعات لكن لا يؤخذ ذلك بعين الاعتبار." في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.71 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2) .

- جاءت العبارة 31: " إن تعدد المسار التنظيمي الذي تمر عبره الرسالة يعيق وصولها في الوقت المناسب." في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة عالية و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.45 و هذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2) .

- جاءت العبارة 24: " يرفض الرئيس اعتراض الأساتذة على ما يتخذه من قرارات مما يشعرهم بعدم أهميتهم." في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و قريبة من الدرجة عالية أيضا و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.38 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.8 - 3.4) .

- جاءت العبارة 23: " أشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل بسبب إهمالهم لمشاكل الأساتذة." في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.22 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.8 - 3.4) .

- جاءت العبارة 25: " يضايقني ما أتلقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة بسبب عدم تفاعلها مع ما أبعده من ملاحظات أو انتقادات." في المرتبة السادسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا

- البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.20 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.8 – 3.4) .
- جاءت العبارة 30 : " إن تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة سواء صاعدة أو نازلة من وإلى الإدارة تؤدي إلى تحريف هذه الأخيرة." في المرتبة السابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.95 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.8 – 3.4) .
- جاءت العبارة 29: "بضايقتني كثيرا مقاطعتي في الحديث أثناء الاجتماعات لمنعي من إبداء اقتراحات أو آراء عن مضمون الرسالة." في المرتبة الثامنة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.90 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 – 3.4) .
- جاءت العبارة 22: "ينقل بعض زملائي في العمل كل صغيرة و كبيرة عن العمل لرئيسي مما يفقدني الثقة بهم." في المرتبة التاسعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.64 و هذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 – 3.4) .
- جاءت العبارة 28: "عادة ما أتلقى أوامر و تعليمات إدارية بخصوص عملي لكنها ليست من رئيسي المباشر و إنما من مستوى إداري أعلى." في المرتبة العاشرة و الأخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة ضعيفة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.47 و هذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 – 2.6) .
- ثانيا: ترتيب مصادر ضغوط العمل وفق درجة التأثير على عينة الدراسة:
- من الجداول السابقة، يمكننا استنتاج مستوى تعرض أساتذة الكلية لضغوط العمل مصدرها كل من: خصائص الدور الذي يقومون به، ظروف العمل المادية، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة، الاتصال و الإشراف كما يلي:

جدول رقم(19):ترتيب مصادر ضغوط العمل وفق درجة تأثيرها على عينة الدراسة:

الدرجة	الرتبة	المتوسط الحسابي	مصادر ضغوط العمل
متوسطة	3	3.22	خصائص الدور
عالية	1	3.78	ظروف العمل المادية
عالية	2	3.57	نظام الحوافز و الأجور
متوسطة	4	3.17	نمط القيادة و الاتصال
عالية		3.43	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى تعرضهم لضغوط عمل مصدرها كل من: خصائص الدور، ظروف العمل المادية، نظام الحوافز و الأجور، نمط القيادة، الإشراف و الاتصال كان بدرجة عالية لأن المتوسط العام للمحور ككل بلغ 3.43 و هذه القيمة تنتمي للفتة (3.4 – 4.2) التي توافق الدرجة "عالية"، و منه يمكن إثبات الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية اللتان تتصان على الترتيب على ما يلي: يعاني أفراد عينة الدراسة من ضغوط عمل مرتفعة في مستواها العام، تتنوع مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة. و يمكننا ترتيب أبعاد هذا المحور وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي: بعد:ظروف العمل المادية في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.78 ، يليه بعد:نظام الحوافز و الأجور في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ:3.57 ، ثم بعد: خصائص الدور في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ 3.22 و في الأخير بعد نمط القيادة و الاتصال في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ 3.17.

ثالثا: تفسير النتائج:

بناء على الترتيب التنازلي لمصادر ضغوط العمل الموضحة أعلاه و المرتبة حسب المصدر الأكثر تأثيرا على الأستاذ يمكننا تقديم التفسير التالي:

1- تعتبر ظروف العمل المادية المصدر الأول الذي يجعل الأساتذة يشعرون بضغوط عمل عالية ، فبالرجوع إلى عبارات هذا البعد فان الظروف السيئة التي يؤدي فيها الأستاذ عمله من اكتظاظ في القاعات، عدم توفر وسائل للتدفئة في فصل الشتاء و وسائل للتبريد في فصل الصيف،نقص الإمكانيات و الوسائل اللازمة و ذات الجودة العالية للتدريس، نقص الأساليب التكنولوجية الحديثة، عدم توفر أماكن لملاقة الأستاذ بزميله...الخ.

ضف إلى ذلك ، و مع تبني الجامعة ككل لنظام ل.م.د بما فيها الكلية محل الدراسة كان واجبا عليها تهيئة الأرضية لذلك ، و هذا ما لا نجده محققا على أرض الواقع و يظهر ذلك من خلال: اكتظاظ قاعات التدريس، عدم تمكن الطلبة من الاستخدام الجيد لخدمات الإعلام الآلي ، مع أن النظام يفترض أن لكل طالب جهاز إعلام ألي لتمكنه من الاستيعاب الجيد و المتابعة المستمرة للبرامج التعليمية المقدمة له ، كثرة الإضرابات خاصة في السنوات الأخيرة مما يصعب من انجاز الأستاذ للبرنامج الواجب عليه تكملته وفق الأسابيع المحددة له مما يضطره في الأخير إلى برمجة حصص إضافية من أجل تكمله البرنامج،... الخ إلى غير ذلك من العقبات التي عكست الظروف الصعبة و الواقع الحقيقي الذي يعمل في ظله الأستاذ و الذي يولد له في النهاية ضغوط عمل مرتفعة تؤثر مباشرة على أدائه الوظيفي.

2- ثاني هذه المصادر هو: نظام الحوافز و الأجور، فمن خلال العبارات الواردة في هذا البعد، يتبين لنا أن الكلية لا تهتم بتحفيز أساتذتها لا من حيث استفادتهم من دورات تدريبية من أجل تطوير العمل و البحث العلمي و لا من حيث منحهم أو حصولهم على حوافز معنوية، إذ تكتفي فقط بالحافز المادي و المتمثل في الدخل الشهري الذي لا يلبي الاحتياجات الأساسية لهم خاصة في ظل غلاء المعيشة و تدهور القدرة الشرائية، فالأسعار في زيادة مستمرة في حين الزيادة في الأجر (مثلا بسبب الترقية إلى درجات علمية أعلى) تأتي دائما متأخرة مما يقلق الأستاذ و يؤدي به هذا الأمر للشعور بضغوط عمل.

3- ثالث هذه المصادر هي: خصائص أو متطلبات الدور الذي يقوم به الأستاذ: فقد أظهرت نتائج هذا البعد أن درجة شعور الأساتذة بضغوط عمل مصدرها خصائص الدور كانت بدرجة متوسطة، حيث اختلفت هذه الموافقة بين كل من غموض الدور الذي جاء في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، ثم عبء الدور الزائد بدرجة متوسطة و في الأخير صراع الدور بدرجة موافقة ضعيفة.

4- رابع و آخر هذه المصادر هو مصدر: نمط القيادة، الإشراف و الاتصال، ونعني بالإشراف علاقة مهنية بين المشرف و من يشرف عليهم من العاملين و تبنى هذه العلاقة أساسا على التعاون لتحقيق أهداف المنظمة، فالعلاقة بين المشرف(الرئيس) و العامل(المرووس)، تظهر في الميدان العملي، حيث يجسدها التأثير الذي يحدثه المشرف على مرووسيه من خلال نمط الإشراف الذي يستخدمه في ذلك، فقد يكون هذا الأخير: فوضوي، أوتوقراطي أو ديمقراطي.

فمن خلال عبارات هذا البعد و إجابات أفراد العينة عليها ، نلاحظ أن نمط الإشراف السائد هو نمط أوتوقراطي لا يسمح للأساتذة بمشاركتهم في اتخاذ القرارات و حل المشاكل الإدارية مع رئيسهم مما

يجعلهم مستاءون من طريقة تعامل رئيسهم معهم إذ لا تؤخذ آرائهم و مقترحاتهم بعين الاعتبار سواء في الاجتماعات أو بأي طريقة اتصال أخرى، إضافة إلى سيطرة قرارات الرئيس و عدم مشاركتهم في صنع و اتخاذ القرارات التي تهم مهنتهم أو وظيفتهم بل يقومون بتطبيقها فقط مما يزيد من مركزية اتخاذ القرارات و هذا ما يشعرهم بعدم أهميتهم أو بالأحرى نقص الدعم من الإدارة و عدم تفهم هذه الأخيرة لمشاكلهم ، إضافة إلى عدم وجود ثقة بين الزملاء، الأمر الذي ينقص من كفاءة العمل، فكل هذه المشاكل تصعب العمل أكثر و تخلق ضغوط عمل تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من المستويات المطلوبة للتعليم.

المطلب الثالث: تحليل آراء المستجوبين حول محور: سبل تفعيل الاتصال التنظيمي.

فيما يلي سنعرض إجابات أفراد العينة حول المحور الأخير من محاور الاستبيان (الدراسة) و ترتيب مدى موافقتهم على عباراته استنادا على المتوسط الحسابي لكل عبارة.

أولاً: تحليل آراء المستجوبين حول أبعاد محور سبل تفعيل الاتصال التنظيمي:

فيما يلي يتم عرض و تحليل إجابات أفراد العينة على مدى إدراكهم لسبل تفعيل الاتصال التنظيمي .

1 - تحليل آراء المستجوبين حول بعد: تعزيز العلاقة بين الإدارة و / أو الزملاء:

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لبعض سبل تفعيل الاتصال و المتمثلة في تعزيز العلاقة بين الإدارة و / أو الزملاء:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(20): إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز العلاقة بين الإدارة و / أو الزملاء:

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسطة	1	3.07	5.8	07	35.5	43	29.8	36	18.2	22	10.7	13	يسود مناخ العمل جو التفاهم و التعاون بين الأساتذة فيما بينهم	32
متوسطة	2	2.58	8.3	10	15.7	19	25.6	31	27.3	33	23.1	28	تعمل الإدارة على نشر روح الصداقة و طيبة العلاقات الإنسانية بينها و بين الأساتذة مما يجعلهم يعملون بروح عالية و حيوية كبيرة.	33
ضعيفة	3	2.38	5.8	07	13.2	16	19	23	38	46	24	29	أحس بأن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير لدى الإدارة مما يشجعي على الإبداع و التميز في العمل	34
ضعيفة	4	1.79	0.8	01	7.4	09	15.7	19	22.3	27	53.7	65	تكافئي الإدارة على المجهودات المتميزة التي أبدتها في عملي	35
ضعيفة		2.45											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال spss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى إدراكهم لهعد: تعزيز العلاقة بين الإدارة و/أو الزملاء كان بدرجة **ضعيفة**، إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2.45 الذي ينتمي للفئة (1.8 - 2.6) و التي توافق الدرجة " ضعيفة" و يمكننا ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة 32: "يسود مناخ العمل جو التفاهم و التعاون بين الأساتذة فيما بينهم " في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد ، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة متوسطة و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.07 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).

- جاءت العبارة 33: "تعمل الإدارة على نشر روح الصداقة و طيبة العلاقات الإنسانية بينها و بين الأساتذة مما يجعلهم يعملون بروح عالية و حيوية كبيرة . " في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.58 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 34: "أحس بأن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير لدى الإدارة مما يشجعني على الإبداع و التميز في العمل " في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.38 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 35: "تكافئني الإدارة على المجهودات المتميزة التي أبذلها في عملي " في المرتبة الرابعة و الأخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة جدا" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 1.79 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1-1.8).

2 - تحليل آراء المستجوبين حول بعد الاهتمام بالتغذية العكسية:

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لبعض سبل تفعيل الاتصال و المتمثلة في الاهتمام بالتغذية العكسية :

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(21): إجابات أفراد العينة حول بعد الاهتمام بالتغذية العكسية

المرجحة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
ضعيفة	4	2.41	27.3	33	28.1	34	27.3	33	10.7	13	6.6	08	يهتم رئيسي بالملاحظات و الآراء التي أديها (سواء في الاجتماعات أو بأي وسيلة اتصال كانت) في كل ما يتعلق بالقرارات أو التعليمات التي تصدر منه.	36
ضعيفة	2	2.47	25.6	31	28.1	34	26.4	32	12.4	15	7.4	09	تشجع الإدارة اللامركزية و منح كافة الصلاحيات لأداء المهام المنوطة بالأستاذ و تشجيعه على إبداء روح المبادرة في العمل	37
ضعيفة	1	2.58	19.0	23	31.4	38	28.1	34	14.9	18	6.6	08	تستقبل الإدارة كل الأخبار أو الرسائل منا سواء كانت سيئة أو جيدة مما يجعلنا نتبادل الأفكار و المعلومات دون تشويش أو تحريف	38
ضعيفة	3	2.44	25.6	31	26.4	32	32.2	39	9.1	11	6.6	08	تتمتع كليتنا بنظام اتصال مستمر بين الإدارة و الأساتذة و هذا بفضل حرية حركة المعلومات في الاتجاهين الصاعد و النازل من و إلى الإدارة	39
ضعيفة	5	1.91	43.8	53	32.2	39	16.5	20	3.3	04	4.1	05	تنوع أساليب الاتصال الصاعد من الأساتذة إلى الإدارة كصندوق الشكاوي مثلا.	40
ضعيفة		2.36											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال spss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول بعد: مدى الاهتمام بالتغذية العكسية كان بدرجة "ضعيفة"، إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2.36 الذي ينتمي للفئة (1.8 - 2.6) و التي توافق الدرجة "ضعيفة" (و هذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها في المحور الأول: بعد نمط القيادة، الاتصال و الإشراف في العبارتين 26 و 27) و يمكننا ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة 38: "تستقبل الإدارة كل الأخبار أو الرسائل منا سواء كانت سيئة أو جيدة مما يجعلنا نتبادل الأفكار و المعلومات دون تشويش أو تحريف" في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.58 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 37: "تشجع الإدارة اللامركزية و منح كافة الصلاحيات لأداء المهام المنوطة بالأساتذة و تشجيعه على إبداء روح المبادرة في العمل " في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.47 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 39: "تتمتع جامعتنا بنظام اتصال مستمر بين الإدارة و الأساتذة و هذا بفضل حرية حركة المعلومات في الاتجاهين الصاعد و النازل من و إلى الإدارة" في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.44 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 36: "يهتم رئيسي بالملاحظات و الآراء التي أبدتها (سواء في الاجتماعات أو بأي وسيلة اتصال كانت) في كل ما يتعلق بالقرارات أو التعليمات التي تصدر منه . " في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.41 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

- جاءت العبارة 40: "تتنوع أساليب الاتصال الصاعد من الأساتذة إلى الإدارة و كصندوق الشكاوي مثلا. " في المرتبة الخامسة و الاخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 1.91 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 - 2.6).

3 - تحليل آراء المستجوبين حول وضوح خطوط و وسائل الاتصال:

يمثل الجدول الموالي النتائج الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى إدراكهم لبعض سبل تفعيل الاتصال و المتمثلة في وضوح خطوط و وسائل الاتصال:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول(22): إجابات أفراد العينة حول بعد وضوح خطوط و وسائل الاتصال:

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الموافقة										العبارة	رقم العبارة
			أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسطة	5	3.04	6.6	08	23.1	28	38.8	47	21.5	26	9.9	12	تحتزم الإدارة التسلسل التنظيمي في انسياب التعليمات الإدارية لتسهيل أداء الأستاذ	41
عالية	1	3.53	05.0	06	12.4	15	27.3	33	34.7	42	20.7	25	يحرص نظام الاتصال في الجامعة على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية كعدم تخطي الأساتذة لرؤسائهم المباشرين	42
متوسطة	4	3.05	11.6	14	14.9	18	38.8	47	25.6	31	9.1	11	يحرص نظام الاتصال في الجامعة على التنسيق و تبادل المعلومات بين مدرء الأقسام(اتصال أفقي) لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرامج	43
متوسطة	2	3.38	7.4	09	13.2	16	29.8	36	32.2	39	17.4	21	تتوفر الجامعة على وسائل اتصال متنوعة(شفهية، كتابية و الكترونية)	44
متوسطة	6	2.82	16.5	20	20.7	25	35.5	43	18.2	22	9.1	11	تتحم الإدارة باختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة و هدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات	45
ضعيفة	8	2.15	33.1	40	31.4	38	24.8	30	8.3	10	2.5	03	تتحم الإدارة بتدريب الأساتذة على استخدام وسائل اتصال حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية	46
متوسطة	3	3.06	14.0	17	15.7	19	35.5	43	19.0	23	15.7	19	يتمتع رئيسي بمهارات الاتصال كمهارة التحدث و عدم مقاطعي أثناء الحديث معه، مهارة الإنصات، مهارة الكتابة...	47
متوسطة	7	2.70	18.2	22	24.8	30	31.4	38	19.8	24	5.8	07	تتحم الإدارة بمعرفة الوقت المناسب للاتصال من أجل تحقيق أهداف هذا الأخير	48
متوسطة		2.96											المتوسط العام	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات ال Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول بعد: وضوح خطوط و وسائل الاتصال كان بدرجة "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2.96 الذي ينتمي للفئة (2.6 – 3.4) و التي توافق الدرجة "متوسطة" و يمكننا ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي:

- جاءت العبارة 42: "يحرص نظام الاتصال في الجامعة على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية كعدم تخطي الأساتذة لرؤسائهم المباشرين " في المرتبة الأولى من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا

- البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "عالية" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.53 وهذه القيمة تنتمي للفئة (3.4 - 4.2).
- جاءت العبارة 44: "تتوفر الجامعة على وسائل اتصال متنوعة (شفهية، كتابية وإلكترونية)" في المرتبة الثانية من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.38 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 47: "يتمتع رئيسي بمهارات الاتصال كمهارة التحدث و عدم مقاطعتي أثناء الحديث معه، مهارة الإنصات، مهارة الكتابة..." في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.06 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 43: "يحرص نظام الاتصال في الجامعة على التنسيق و تبادل المعلومات بين مدراء الأقسام(اتصال أفقي) لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرامج" في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.05 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 41: "تحترم الإدارة التسلسل التنظيمي في انسياب التعليمات الإدارية لتسهيل أداء الأستاذ" في المرتبة الخامسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.04 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 45: "تهتم الإدارة باختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة و هدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات" في المرتبة السادسة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.04 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).
- جاءت العبارة 48: "تهتم الإدارة بمعرفة الوقت المناسب للاتصال من أجل تحقيق أهداف هذا الأخير" في المرتبة السابعة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "متوسطة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.70 وهذه القيمة تنتمي للفئة (2.6 - 3.4).

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

- جاءت العبارة 46: " تهتم الإدارة بتدريب الأساتذة على استخدام وسائل اتصال حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية " في المرتبة الثامنة و الأخيرة من حيث ترتيب آراء المستجوبين حول هذا البعد، حيث وافق عليها المستجوبين بدرجة "ضعيفة" و هذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.15 وهذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 – 2.6).

ثانيا: ترتيب سبل تفعيل الاتصال التنظيمي وفق مدى إدراكها من عينة الدراسة:

من الجداول السابقة، يمكننا استنتاج درجة موافقة أفراد العينة على مدى توافر سبل تفعيل الاتصال التنظيمي في منظماتهم و المتمثلة في: تعزيز العلاقة مع الإدارة ، الاهتمام بالتغذية العكسية ، وضوح خطوط و وسائل الاتصال كما يلي:

جدول رقم(23): ترتيب سبل تفعيل الاتصال التنظيمي وفق درجة إدراكها من طرف عينة الدراسة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الدرجة
تعزيز العلاقة	2.45	2	ضعيفة
الاهتمام بالتغذية العكسية	2.36	3	ضعيفة
وضوح خطوط و وسائل الاتصال	2.96	1	متوسطة
المتوسط العام للمحور	2.59		ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى موافقة أفراد العينة حول مدى توافر سبل أو ملامح تفعيل الاتصال التنظيمي و المتمثلة في: تعزيز العلاقة بين الإدارة و/أو الزملاء ، الاهتمام بالتغذية العكسية ، وضوح خطوط و وسائل الاتصال، كان بدرجة **ضعيفة** لأن المتوسط العام للمحور ككل بلغ 2.59 و هذه القيمة تنتمي للفئة (1.8 – 2.6) التي توافق الدرجة "ضعيفة" ، و يمكننا ترتيب أبعاد هذا المحور وفق متوسطها الحسابي على النحو التالي: جاء بعد: وضوح خطوط و وسائل الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 2.96، يليه بعد: تعزيز العلاقة بين الإدارة و/أو الزملاء في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ: 2.45، ثم بعد الاهتمام بالتغذية العكسية في المرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط بلغ 2.36.

ثالثا: تفسير النتائج:

من خلال هذه النتائج السابقة، نستنتج أن نظام الاتصال في الكلية غير قادر على تحقيق الفعالية المطلوبة و هذا ما يدعم و يؤكد ما توصلنا إليه في نتائج مصادر ضغوط العمل المتعلقة بنمط القيادة،الإشراف و الاتصال، كون هذا الأخير يميزه النمط الأوتوقراطي إذ تعد الأبعاد الثلاثة المختارة في الدراسة(طبيعة العلاقة مع الإدارة و الزملاء،الاهتمام بالتغذية العكسية و وضوح خطوط الاتصال) من أهم الشروط أو المبادئ التي يبني عليها الاتصال الفعال و غيابها يعرقل و يعيق تحقيق الأهداف المرجوة. و يمكننا تفسير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه كما يلي:

1- جاء بعد: وضوح خطوط و وسائل الاتصال في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 2.96 بمعنى هو البعد الأكثر إدراكا من قبل عينة الدراسة مقارنة مع البعدين الآخرين، ومن خلال عباراته يمكننا القول أن خطوط الاتصال تبدو واضحة (وفق إجابات المستجوبين) فالأساتذة لا يتخطون رؤسائهم المباشرين في نقل مختلف ما يتعلق بالعمل و هذا دليل على إتباع المسار التنظيمي الصحيح في نقل و تبادل المعلومات، كما تتنوع وسائل الاتصال المستخدمة في ذلك من كتابية، شفوية و الكترونية و وفق الوقت المناسب لها، في حين نرى أن موافقة أفراد العينة على مدى اهتمام الإدارة بتدريب الأساتذة على استخدام وسائل اتصال حديثة كان بدرجة ضعيفة .

2- نجد في المرتبة الثانية بعد تعزيز العلاقة بين الإدارة و الزملاء : حيث تؤثر طبيعة العلاقة مع الإدارة و/أو الزملاء على فعالية الاتصال، فكلما كانت هذه العلاقة طيبة كلما سادت العلاقات الإنسانية الجيدة التي توفر الدعم و المساندة الاجتماعية بين أطراف المنظمة و كلما كانت سيئة كلما حدث عكس ذلك، فبالرجوع إلى عبارات هذا البعد نلاحظ أن مناخ العمل غير مناسب لأداء المهام المطلوبة من الأستاذ خاصة في ظل غياب التعاون مع الزملاء من جهة و عدم مكافأة الإدارة للأساتذة ذوي المجهودات المتميزة في العمل مما يجعلهم مستاءون من طبيعة العلاقة التي تربطهم مع الإدارة أو مع الزملاء.

3- نجد في المرتبة الأخيرة بعد الاهتمام بالتغذية العكسية: إذ مجمل ما جاءت به عبارات هذا البعد تنص على أن نمط القيادة السائد هو النمط الأوتوقراطي الذي ينظر إلى الاتصال على أنه وسيلة لنقل ما يريد الرئيس من قرارات و تعليمات و أوامر مع غياب مشاركة المرؤوسين في الرأي أو الاقتراحات و الأخذ بها إذا كانت بناءة و كذا صنع و اتخاذ القرارات المشتركة مما يفسر ضعف الاتصال الصاعد و عدم اهتمام

الإدارة بمشاكل الأساتذة في العمل مما يترجم ضعف أو غياب التغذية العكسية التي تعد من أهم عناصر العملية الاتصالية الناجحة.

المطلب الرابع: عرض و تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب عرض و مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة سواء الرئيسية أو الفرعية و ذلك باستخدام كل من الارتباط و الانحدار إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل:

التخفيف من ضغوط العمل						المتغير	
القرار الإحصائي	sig	R ²	R	DdL	t المحسوبة	β	تفعيل الاتصال التنظيمي
يوجد أثر	0.035	0.037	0.19	1	2.127-	0.19-	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) (أبعاده الثلاثة مجتمعة) و المتغير التابع (مصادر ضغوط العمل بأبعاده الخمسة مجتمعة) هي علاقة عكسية و هذا من خلال إشارة المعامل β (إشارة سالبة) أي أنه كلما كان الاتصال التنظيمي فعالاً كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط عمل ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (مأخوذة بالقيمة المطلقة): 2.127، هذه القيمة هي أكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية أو مستوى دلالة يساوي 0.035 و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) .

كما تشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة (0.19) و هذا طبيعي في هذه الدراسة لأن نظام الاتصال المطبق أصلاً ضعيف، أما قيمة معامل التحديد تعني أن الاتصال السائد في الكلية

يساهم ب 3% فقط في التخفيف من ضغوط العمل و هذا أيضا طبيعي نظرا لضعف نظام الاتصال ، أما النسبة المتبقية تعود لأساليب أو طرق أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا هذه. و بالتالي نستنتج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

1 - عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على ما يلي: " يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور:

خصائص الدور							المتغير
القرار الإحصائي	sig	R ²	R	DdL	t المحسوبة	β	تفعيل الاتصال التنظيمي
يوجد أثر	0.000	0.10	0.315	1	3.627-	0.315-	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل الاتصال التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (مجتمعة) و المتغير التابع (خصائص الدور) هي علاقة عكسية و هذا من خلال الإشارة السالبة للمعامل β أي أنه كلما كان الاتصال التنظيمي فعالا كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط عمل التي مصدرها خصائص الدور ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (مأخوذة بالقيمة المطلقة) :3.627 و هي أكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية 0.000 و هي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) كما تشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة نوعا ما (0.31)، أما قيمة معامل التحديد تعني أن الاتصال السائد في الكلية يساهم ب 10% في التخفيف من ضغوط العمل و هذا أيضا طبيعي نظرا لضعف نظام الاتصال من جهة و نظرا لأن درجة شعور الأساتذة بضغوط عمل مصدرها خصائص الدور كانت بدرجة متوسطة، أما النسبة المتبقية تعود لأساليب أو طرق أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا هذه. و بالتالي نستنتج أنه:

يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور.

2 - عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي: "يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية

ظروف العمل المادية							المتغير
القرار الاحصائي	sig	R ²	R	DdL	t المحسوبة	β	تفعيل الاتصال التنظيمي
لا يوجد أثر	0.154	0.017	0.13	1	1.433-	0.130-	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل الاتصال التنظيمي بأبعاده الثلاثة مجتمعة) و المتغير التابع (ظروف العمل المادية) هي علاقة عكسية و هذا من خلال الإشارة السالبة للمعامل β أي أنه كلما كان الاتصال التنظيمي فعالا كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط عمل التي مصدرها ظروف العمل المادية ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (مأخوذة بالقيمة المطلقة) 1.43 و هي أصغر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية أو مستوى دلالة 0.154 و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة (0.13)، أما قيمة معامل التحديد تعني أن الاتصال السائد في الكلية يساهم ب 1% في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية و هذا أيضا طبيعي نظرا لضعف نظام الاتصال من جهة و نظرا لكون درجة شعور الأساتذة بظغوط عمل مصدرها ظروف العمل المادية كانت بدرجة عالية و جاء هذا المصدر في المرتبة الأولى من حيث المصادر المسببة لضغوط العمل، أما النسبة المتبقية تعود لأساليب أو طرق أخرى لم يتم التطرق إليها في و بالتالي يمكننا القول بأنه:

لا يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية.

3 - عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على ما يلي: " يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور

نظام الحوافز و الأجور							المتغير
القرار الاحصائي	sig	R ²	R	DdL	t المحسوبة	β	تفعيل الاتصال التنظيمي
يوجد أثر	0.000	0.133	0.365	1	4.27	- 0.365	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل الاتصال التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (مجتمعة) و المتغير التابع (نظام الحوافز و الأجور) هي علاقة عكسية و هذا من خلال الإشارة السالبة ل β أي أنه كلما كان الاتصال التنظيمي فعالا كلما قلت مستويات الشعور بضغط عمل التي ، مصدرها نظام الحوافز و الأجور، كما بلغت قيمة t المحسوبة (مأخوذة بالقيمة المطلقة) 4.27 و هي أكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية أو مستوى دلالة 0.000 و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين المتغيرين متوسطة نوعا ما (0.365)، أما قيمة معامل التحديد تعني أن الاتصال السائد في الكلية يساهم ب 13% في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور و هي نسبة قليلة و هذا أيضا طبيعي نظرا لضعف نظام الاتصال من جهة و ارتفاع مستويات شعور الأساتذة بضغط عمل مصدرها نظام الحوافز و الأجور من جهة أخرى ، أما النسبة المتبقية تعود لأساليب أو طرق أخرى لم يتم التطرق إليها في و بالتالي يمكننا القول بأنه:

يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور.

4 - عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على ما يلي: " يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على ضغوط العمل التي مصدرها نمط القيادة، الإشراف و الاتصال ."

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام نمط القيادة، الإشراف و الاتصال:

نمط القيادة، الإشراف و الاتصال							المتغير
القرار الإحصائي	sig	R ²	R	DdL	t المحسوبة	β	تفعيل الاتصال التنظيمي
يوجد أثر	0.000	0.274	0.524	1	6.710-	0.524-	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل (تفعيل الاتصال التنظيمي) بأبعاده الثلاثة (مجتمعة) و المتغير التابع (نمط القيادة و الإشراف) هي علاقة عكسية و هذا من خلال الإشارة السالبة للمعامل β أي أنه كلما كان الاتصال فعالا كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط عمل مصدرها نمط القيادة، الإشراف و الاتصال.

كما بلغت قيمة t المحسوبة (مأخوذة بالقيمة المطلقة) 6.710 و هي أكبر من قيمتها الجدولية بقيمة احتمالية أو مستوى دلالة 0.000 و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، كما تشير قيمة معامل الارتباط أن العلاقة بين المتغيرين لا بأس بها مقارنة بسابقتها (0.524)، أما قيمة معامل التحديد تعني أن الاتصال السائد في الكلية يساهم ب 27% في التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نمط القيادة، الاتصال و الإشراف و هي نسبة أفضل من سابقتها أيضا و ربما يعود السبب إلى كون درجة شعور أساتذة الكلية لضغوط عمل بسبب هذا المصدر كانت بدرجة متوسطة، أما النسبة المتبقية تعود لأساليب أو طرق أخرى لم يتم التطرق إليها في و بالتالي يمكننا القول بأنه: يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على ضغوط العمل التي مصدرها نمط القيادة و الإشراف .

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية"

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية(الجنس، الحالة المدنية، ديمومة العمل، الشهادات المحصل عليها،مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس) ، قمنا باستخدام اختبار (T-test) في المتغيرات التي تحتوي على خيارين (فئتين مستقلتين) و اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في المتغيرات التي تحتوي على ثلاث خيارات أو أكثر.

1- عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على مايلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الجنس، قمنا باستخدام اختبار (T-test) و النتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(29): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الجنس:

المتغير	ذكر		أنثى		قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
خصائص الدور	3.04	0.68642	2.83	0.52	1.88	119	0.062
ظروف العمل	3.5250	0.38331	3.6402	0.50412	1.274-	119	0.205
نظام الحوافز و الأجور	2.8393	0.65200	2.5503	0.72882	2.13	119	0.036
نمط القيادة	3.3275	0.78151	3.1025	0.66970	1.64	119	0.103

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل اختبار T-test

نلاحظ من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل من: خصائص الدور، ظروف العمل و نمط القيادة (بخصوص محور مصادر ضغوط العمل) أكبر من مستوى الدلالة

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

المعتمد ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المصادر تعود لمتغير الجنس، أما بالنسبة لنظام الحوافز و الأجر نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.036) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) أي أنه توجد فروق بين الذكور و الإناث لشعورهم بضغط عمل بسبب نظام الحوافز و الأجر لصالح الذكور لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة (2.8393) أكبر من المتوسط الحسابي لفئة الإناث (2.5503) و بلغة أخرى الذكور هم أكثر عرضة لضغوط عمل مقارنة بالإناث فيما يخص مصدر نظام الحوافز والأجر و يمكن إرجاع ذلك في اعتقادنا إلى أن الأستاذ في الأسرة الجزائرية هو رب الأسرة فهو المسؤول الأول على تلبية احتياجاتها و متطلباتها و الإنفاق عليها و بالتالي فهو مستاء من قيمة الراتب الشهري المقدم له في سبيل تحقيق ذلك وهذا ما يشعره أكثر بضغط عمل.

2- عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الحالة المدنية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعزى لمتغير الحالة المدنية، قمنا باستخدام اختبار (T-test) و النتائج موضحة في الجدول أدناه: جدول رقم (30): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الحالة المدنية:

المتغير	متزوج		أعزب		قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
خصائص الدور	2.9177	0.58202	0.62145	2.8473	0.559-	119	0.577
ظروف العمل	3.6335	0.47701	0.43636	3.5025	1.316-	119	0.191
نظام الحوافز و الأجر	2.5745	0.69373	0.74558	2.8719	1.977	119	0.050
نمط القيادة	3.1446	0.70825	0.73211	3.2793	0.886	119	0.377

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل اختبار T-test

نلاحظ من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل من: خصائص الدور، ظروف العمل، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة أكبر من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المصادر تعزى لمتغير الحالة المدنية أي أن أفراد العينة موافقون على أن مصادر ضغوط العمل التي يتعرضون لها هي نفسها سواء أكانوا متزوجين أو عزاب فالحالة المدنية إذن لا تعتبر متغير مؤثر في مستويات الشعور بضغط عمل.

3- عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة لشعورهم بضغط عمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل، قمنا باستخدام اختبار (T-test) و النتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(31): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل:

المتغير	دائم	مؤقت		قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
خصائص الدور	2.9153	0.60421	2.7802	0.45406	119	0.437
ظروف العمل	3.6336	0.47089	3.3407	0.37588	119	0.033
نظام الحوافز و الأجور	2.6455	0.70568	2.6484	0.81778	119	0.989
نمط القيادة	3.1537	0.72401	3.3692	0.60743	119	0.305

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل اختبار T-test

نلاحظ من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل من: خصائص الدور، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة (أبعاد المحور الأول) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل ذات المصادر التالية: خصائص الدور، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة، الإشراف و الاتصال تعود لمتغير طبيعة

عقد العمل، أي أن أفراد العينة يتفقون في وجهة نظرهم سواء أكانوا مؤقتين أو دائمين على أن مصادر ضغوط العمل التي يشعرون بها هي: خصائص الدور، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة، الإشراف و الاتصال، بينما كان مستوى الدلالة المحسوب لبعده ظروف العمل 0.033 المادية أصغر من مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي نستنتج أنه **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور الأساتذة بضغوط عمل مصدرها ظروف العمل تعود لمتغير طبيعة عقد العمل** و هذا لصالح الأساتذة الدائمين لأن متوسطهم الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي للأساتذة المؤقتين و بلغة أخرى الأساتذة الدائمين هم أكثر عرضة لضغوط عمل مصدرها ظروف العمل المادية مقارنة بالأساتذة المؤقتين، و يمكن إرجاع ذلك في اعتقادنا إلى كون هؤلاء الأساتذة الدائمين سيلازمون مهنتهم في ظل هذه الظروف وفقا لعقد العمل المبرم مع الجامعة التي قامت بتوظيفهم و الذي يحتم عليهم مواصلة سيرورة العمل إلى حين تقاعدهم أو تحويلهم إلى جامعة أخرى(إذا أرادوا ذلك و إذا وافقت الجامعة على ذلك) أو استقالتهم تماما و التحاقهم بمنظمة أخرى، في حين الأساتذة المؤقتين هم في استعداد دائم سواء لترك المنصب في حالة وجود منصب آخر بعقد دائم في منظمة أخرى أو تعليق آمال للحصول على المنصب نفسه و لكن بعقد دائم و هذا من أجل ضمان مستقبلهم و استقرارهم الوظيفي و هذا ما يجعل ظروف العمل لديهم أمرا مؤقتا و ليس دائما مقارنة بما يشعر به الأساتذة الدائمين و بالتالي هذا ما يزيد بالشعور بضغوط عمل لدى الأساتذة الدائمين.

4- عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على ما يلي: **توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول ضغوط العمل تعود لمتغير مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس:**

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس، قمنا باستخدام اختبار **T-test** و النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الفصل الرابع: تحليل مدى مساهمة تفعيل الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل لدى عينة من الأساتذة الجامعيين

جدول رقم(32): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس:

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	قيمة ت	التدريس و الإدارة		التدريس فقط		المتغير
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.799	119	0.255-	0.51268	2.9388	0.60117	2.8959	خصائص الدور
0.730	119	0.346	0.37364	3.5612	0.48150	3.6075	ظروف العمل
0.005	119	2.848-	0.61125	3.1429	0.70404	2.5808	نظام الحوافز و الأجور
0.613	119	0.507	0.84567	3.0857	0.69788	3.1888	نمط القيادة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل اختبار T-test.

نلاحظ من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل من: خصائص الدور ، ظروف العمل و نمط القيادة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل تعود لمتغير مزاوله أعمال إدارية إلى جانب التدريس، أي أن أفراد العينة يتفوقون في وجهة نظرهم سواء أكانوا أساتذة فقط أو أساتذة و إداريين على أن مصادر ضغوط العمل التي يشعرون بها هي نفسها بينما كان مستوى الدلالة المحسوب لبعده نظام الحوافز و الأجور 0.005 أصغر من مستوى الدلالة المعتمد و بالتالي نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور الأساتذة بضغط عمل مصدرها نظام الحوافز و الأجور و هذا لصالح الأساتذة الذين يزاولون أعمال إدارية إلى جانب التدريس لأن المتوسط الحسابي لهذه الفئة أكبر من المتوسط الحسابي لفئة الأساتذة الذين يمارسون التدريس فقط، و بلغة أخرى فالأساتذة ذوي المناصب الإدارية هم أكثر عرضة لضغوط عمل مصدرها نظام الحوافز و الأجور مقارنة بالأساتذة الذين يدرسون فقط، و يمكن إرجاع ذلك في اعتقادنا إلى عدم كفاية الراتب الشهري و كذا المكافآت المقدمة لهم من أجل تغطية متطلبات المعيشة خاصة مع طبيعة العمل التي تتصف بكثرة الأعباء، زيادة المسؤوليات سواء على الأشياء (تهيئة القاعات للتدريس، توفير الأجهزة و الوسائل،...) أو على الأشخاص (تسيير شؤون الطلبة، الأساتذة و الإداريين) و غيرها من الأعمال الإضافية التي تستوجب عليهم في بعض الأحيان التأخر لساعات متأخرة بعد نهاية الدوام الرسمي مما يزيد من شعورهم بضغط عمل.

5- عرض و تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية على ما يلي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الشهادات المحصل عليها:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الشهادات المحصل عليها، قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي و النتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم(33): نتائج اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول مصادر ضغوط العمل تعود لمتغير الشهادات المحصل عليها :

sig	قيمة ف	درجة الحرية	مجموع المربعات	مربع المتوسط	مصدر التباين	المتغير
0.248	1.396	3	1.443	0.481	بين المجموعات	خصائص الدور
		117	40.306	0.344	داخل المجموعات	
		120	41.749		المجموع	
0.976	0.069	3	0.047	0.016	بين المجموعات	ظروف العمل
		117	26.370	0.225	داخل المجموعات	
		120	26.417		المجموع	
0.126	1.948	3	2.917	0.972	بين المجموعات	نظام الحوافز و الأجور
		117	58.393	0.499	داخل المجموعات	
		120	61.310		المجموع	
0.410	0.969	3	1.481	0.494	بين المجموعات	نمط القيادة
		117	59.574	0.509	داخل المجموعات	
		120	61.055		المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل اختبار التباين الأحادي.

نلاحظ من النتائج الموضحة أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لكل مصادر ضغوط العمل المعتمدة في الدراسة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) و بالتالي نستنتج أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل تعود لمتغير نوع الشهادات المحصل عليها ، فالأساتذة مهما اختلف نوع الشهادة المحصل عليها فإنهم يتعرضون لنفس مصادر ضغوط العمل ما دام يعملون في نفس الكلية ، فكلهم يقيمون بنفس النظام(نظام الحوافز و الأجور) و كلهم يعملون في ظل نفس ظروف العمل المادية و كلهم يخضعون لإدارة واحدة ونمط إشراف واحد و كلهم يمارسون مهنة التدريس، فهذه الأخيرة تستوجب على صاحبها البحث المتواصل على كل ما هو جديد في مختلف معارفه و مكتسباته العلمية سواء من أجل الإثراء و العطاء الوفير في المقياس المدرس أو من أجل البحوث الشخصية التي يقدمها استكمالاً لنيل درجات علمية أعلى و بالتالي يمكننا القول أن الشهادة المحصل عليها لا تعتبر مؤثراً في مستوى الشعور بضغط عمل.

خلاصة:

لقد تناول هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة و الذي طبق في كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير لجامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، حيث اخترنا عينة عشوائية من أساتذة هذه الكلية عددهم 160 أستاذ و استعنا بالاستبيان كأداة رئيسة و أساسية لجمع البيانات اللازمة في الدراسة. احتوى الاستبيان على 3 محاور: المحور الأول متعلق بالجوانب الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة، المحور الثاني متعلق بأهم المصادر المسببة لضغوط العمل و المحور الثالث متعلق بمدى فعالية الاتصال في الكلية محل الدراسة من خلال 3 أسس رأيناها مهمة في ذلك (الفعالية) لقد تم معالجة الاستبيان باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و التي من خلال هذه الوسيلة قمنا بتحليل إجابات أفراد العينة حسب الفرضيات الموضوعية و كذا الإشكالية و الأسئلة الفرعية، فبيما يتعلق بالخصائص الشخصية، أظهرت النتائج المتوصل إليها أن أغلبية المستجوبين كانوا من فئة الإناث بما نسبته 66.9% من إجمالي المستجوبين و أغلبهم متزوجين بما نسبته 76% من إجمالي المستجوبين، أما فيما يخص الخصائص الوظيفية فأغلب المستجوبين كانوا من حملة شهادة دكتوراه علوم بما نسبته 63% من إجمالي المستجوبين و أغلبهم أساتذة دائمين بما نسبته 89.3% من إجمالي المستجوبين و أغلبهم يدرسون فقط (ليسوا ذوي مناصب إدارية) بما نسبته 88.4% من إجمالي المستجوبين كما أشارت النتائج أن بعض هذه المتغيرات تؤثر في مستويات الشعور بضغوط العمل فيما لا يؤثر البعض الآخر في ذلك. بعد التعرف على هذه الخصائص ، قمنا بالإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها من خلال تحليل إجابات المستجوبين على المحورين المتبقين و هما: أهم مصادر ضغوط العمل كمتغير تابع و أهم سبل تفعيل الاتصال كمتغير مستقل و هذا من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين و التعرف على درجة موافقتهم على عبارات المحورين، حيث أثبتت النتائج وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل التي يعانها أساتذة الكلية نتيجة المصادر التالية المرتبة وفق المصدر الأكثر تأثيرا: ظروف العمل المادية، نظام الحوافز و الأجور، نمط القيادة، الإشراف و الاتصال و المصدر الأخير خصائص دور الأستاذ أما فيما يخص نظام الاتصال توصلنا إلى أن سبل تفعيله مازالت بعيدة عن الوضع الذي ينبغي أن تكون فيه.

أما في بحث العلاقة بين المتغيرين، أوضحت النتائج أنه توجد علاقة عكسية بين تفعيل الاتصال في الكلية محل الدراسة و التخفيف من ضغوط العمل أي كلما كان الاتصال فعالا كلما انخفضت مستويات الشعور بضغوط العمل ذات المصادر التالية: نظام الحوافز و الأجور، نمط القيادة، الإشراف و الاتصال، خصائص الدور أما فيما يخص المصدر المتبقي (ظروف العمل المادية) فقد أوضحت النتائج أن العلاقة بينه و بين تفعيل الاتصال علاقة عكسية لكنها غير دالة إحصائيا مما يعنى أن سبل تفعيل الاتصال المدرجة في الدراسة الحالية لا تخفف من ضغوط العمل الناتجة من ظروف العمل المادية بل يوجد سبل أخرى لذلك لم تدرج في الدراسة.

خاتمة

خاتمة

لقد شغل موضوع ضغوط العمل في الآونة الأخيرة حيزا كبيرا في أدبيات علماء السلوك التنظيمي والإداري مما يعكس مدى أهميته و مكانته و تأثيره على كل ما يجري داخل المنظمات المعاصرة سواء تعلق بسلوكيات العاملين فيها، مدى تحقيق رضاهم الوظيفي، مستويات الأداء المحققة، بلوغ الأهداف المرجوة وغيرها من الأمور التي تهم و تمس المنظمة و العاملين على حد سواء. إذ تعد ظاهرة ضغوط العمل ظاهرة طبيعية تترك أثارا بعضها ايجابية و أغلبها سلبية و واضحة نلتمسها في :الحالة النفسية، الجسدية أو السلوكية للعامل ، أو في جوانب تخص المنظمة كتندي مستويات الأداء و عدم تحقيق الأهداف المرجوة بالدرجة الأولى مما جعل الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع تركز على إعطائه القدر الكافي من الاهتمام و الأهمية من إدارة المنظمات و التعامل معه كباقي المشاكل التنظيمية التي ينبغي لفت الانتباه لها و معالجتها .

و يعد ضعف نظام الاتصال المتبع في المنظمة و ما يكونه من عناصر إحدى الأسباب التي تسمح بانتشار ظاهرة ضغوط العمل في البيئة التنظيمية الداخلية و تغلغل جذورها حتى تصبح مشكلة حقيقية و دائمة تجعلها بيئة غير مناسبة و غير ملائمة للقيام المهام المنوطة بكل عامل على أحسن وجه، فضعف قنوات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ، سوء فهم الرسالة من طرفي العملية الاتصالية، عدم توصيل المعلومات بالشكل و في الوقت المناسب،عدم الثقة بين مرسل و مستقبل الرسالة كلها عوامل تؤثر سلبا على كفاءة و فعالية الاتصال و تخلق جوا من التوتر في بيئة العمل تجعلها مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل.

لقد جاءت هذه الدراسة في البحث عن كيفية تفعيل الاتصال في المنظمة (الداخلي) من أجل التخفيف من حدة ضغوط العمل سواء الناتجة من ضعف هذا النظام أو من مصادر داخلية أخرى تكون سببا مباشرا أو غير مباشرا في خلق ضغوط العمل لدى العاملين و ذلك من خلال تبني أسس أو مرتكزات تساعد كثيرا في الوقوف أمام العراقيل التي تحول دون تحقيق الفعالية الاتصالية و من ثمة تحقيق الأهداف المرجوة من العملية الاتصالية.

و كتطبيقا واقعا لهذا الموضوع ،قمنا باختيار مهنة التعليم الجامعي باعتبارها إحدى الضروريات الواجب توفرها في أي مجتمع معاصر متطورا كان أم متخلفا و لكونها تأتي في صدارة قائمة المهن ذات الضغط المرتفع مما يشجع على ضرورة الاهتمام بظاهرة ضغوط العمل في مهنة التعليم بصفة عامة و التعليم الجامعي بصفة خاصة .

خاتمة

في ختام هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج بعضها خاص بالجانب النظري و البعض الآخر بالجانب التطبيقي.

أولاً: نتائج الجانب النظري:

- إن ظاهرة الضغوط بصفة عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة ليست وليدة العصر و إنما لازمت الإنسان في حياته اليومية و العملية منذ القدم و منذ العصور القديمة التي زاول فيها العمل من أجل العيش و تحقيق حاجاته المختلفة إلا أن الاهتمام بها كظاهرة أو مشكلة تنظيمية حقيقية زاد في السنوات الأخيرة نظراً لانتشارها في مختلف المنظمات المعاصرة و إلحاق الضرر بها و بالعامل الذي يعمل فيها.
- ضغوط العمل ليست جميعها سلبية و إنما هناك ضغوط ايجابية تحفز العامل للوصول إلى المستويات المطلوبة من الأداء لكن يشترط أن لا تزيد هذه الضغوط عن مستوياتها المعتدلة و إلا فارتفاعها عن هذا المستوى يحولها إلى ضغوط سلبية تعيق انجاز المهام بالشكل المطلوب.
- تتنوع مصادر ضغوط العمل، فمنها المتعلقة بالبيئة الداخلية(ظروف عمل مادية، نظام الاتصال، نظام الحوافز، نمط القيادة و الإشراف،...الخ) و منها المتعلقة بالبيئة الخارجية(ظروف اقتصادية، اجتماعية،...الخ) و منها المتعلقة بالخصائص الفردية للعامل(الجنس الحالة المدنية، المستوى المعيشي،...الخ) و منها المتعلقة بالوظيفة نفسها(طبيعة الوظيفة) فضغوط العمل التي تعترض عمل الأستاذ مثلاً ليست نفسها التي تعترض عمل الطبيب.
- لا يمكن التخلص النهائي من ظاهرة ضغوط العمل بل ينبغي إدارتها وفق المستويات التي وصلت إليها وذلك بتوفير سبل أو إجراءات لمواجهتها و محاولة التعايش معها قد تكون فردية على العامل تعلمها و قد تكون تنظيمية على إدارة المنظمة تولى مسؤوليتها.
- الاتصال في المنظمة ضروري لأنه يعد الرابط الأساسي بين مختلف وحدات و أقسام و فروع المنظمة التي يمدّها بما تحتاج من معلومات لأداء المهام والأعمال و يتفرع هذا الاتصال إلى رسمي(صاعد،نازل، أفقي و جانبي) و غير رسمي و هذان النوعان يجب توفرهما معا في المنظمة لأنهما متلازمان فالكثير يعتقد أن الاتصال غير الرسمي مضر بالمنظمة في حين ينبغي التنبه بأن هذا الأخير يساهم كثيراً في خدمة الاتصال الرسمي.
- قد يشوب الاتصال في المنظمة جملة من المعوقات التي تصيب أحد أو كل عناصره(المرسل، المستقبل، الوسيلة،...الخ)و هذه المعوقات قد تكون إنسانية أو تنظيمية و كلاهما تحد من كفاءة و فعالية الاتصال.

خاتمة

- الاتصال الفعال ليس نفسه الاتصال الكفاء، إذ يعني الأول: مدى توافق المعنى المراد من المرسل مع المعنى المفهوم من المستقبل و يتحقق الاتصال الفعال إذا كان المعنى نفسه لكليهما، في حين الاتصال الكفاء نعني به: تحقيق العملية الاتصالية بأقل وقت و تكلفة ممكنة، لذلك يرجع عديد الكتاب كفاءة الاتصال إلى كفاءة الوسيلة و ما تتميز به من خصائص تتمثل في: السرعة، الارتداد أو التغذية العكسية، التسجيل، الكثافة، الرسمية و التكلفة.

- من النتيجة السابقة يمكننا استنتاج نتيجة أخرى هي أن الاتصال الكفاء ليس بالضرورة فعالا و العكس صحيح.

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي:

- الأستاذ الجامعي في الكلية محل الدراسة يعمل في ظل مناخ أو بيئة تسودها مستويات مرتفعة من ضغوط العمل (و هذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الأولى) مما يؤثر سلبا على جانبه النفسي بالدرجة الأولى و على جودة ما يقدمه من برامج تعليمية للطالب.

- توجد مصادر متعددة لضغوط العمل التي يشعر بها أساتذة الكلية محل الدراسة) و هذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الثانية) ،حيث يأتي مصدر ظروف العمل المادية في الصدارة ثم يليه مصدر نظام الحوافز و الأجور في المرتبة الثانية و خاصة ما تعلق بالأجر الذي مازال بعيدا عن الحد أو المستوى الذي يعطي للأستاذ انعكاسا داخليا بالرضا نحو وظيفته ،ثم نجد في المرتبة الثالثة مصدر نمط القيادة،الإشراف و الاتصال و في الأخير نجد مصدر خصائص دور الأستاذ و الذي يؤثر بدرجة متوسطة على أفراد عينة الدراسة من حيث مدى شعورهم بضغوط عمل.

- إن نظام الاتصال المطبق في الكلية محل الدراسة لا يتمتع بالفعالية اللازمة و التي تجعل منه نظاما قائما فعلا لما وضع له و هذا من خلال ما تم البحث عنه في هذه الدراسة و المتمثل في مدى تطبيق أو توافر سبل لتفعيله حيث أجاب عليها المستجوبون بدرجة ضعيفة مما يعني ضعف النظام و ذلك من خلال:

- الافتقار للتغذية العكسية ،فنظام الاتصال لا يعطي هذه الأخيرة أية أهمية بل يهتم فقط بإيصال الرسالة دون انتظار الرد عليها.
- العلاقة بين الإدارة من جهة و الأساتذة من جهة أخرى هي علاقة عمل لا أكثر إضافة إلى عدم وجود ثقة قوية بين الإدارة، الزملاء و الأساتذة مما يؤثر سلبا على إرساء علاقات إنسانية طيبة تتعكس إيجابا على جو العمل و تضيي عليه نوعا من الطمأنينة و الاستقرار الوظيفي.

خاتمة

- تبدو خطوط الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة للكلية واضحة و تتبع المسار التنظيمي الحقيقي لها وفق ما يمليه البناء التنظيمي من تقسيمات مختلفة، لكن تعدد هذه الأخيرة يعيق وصولها للمعني في الوقت المناسب.
- فيما يخص وسائل الاتصال التي تعتمدها إدارة الكلية فهي متنوعة بين الشفهية ، الكتابية و الالكترونية لكن هذه الأخيرة مازالت كلاسيكية نوعا ما تتمثل في البريد الالكتروني لا أكثر.
- توجد علاقة عكسية بين متغيري الدراسة بلغة أخرى كلما كان الاتصال فعالا كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستويات ضغوط العمل التي يشعر بها الأساتذة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط العمل في الكلية محل الدراسة (و هذا ما يثبت الفرضية الرئيسية الثالثة).
- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها خصائص الدور (و هذا ما يثبت الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة).
- لا يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها ظروف العمل المادية(و هذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة).
- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على التخفيف من ضغوط العمل التي مصدرها نظام الحوافز و الأجور(و هذا ما يثبت الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة).
- يوجد أثر لتفعيل الاتصال التنظيمي على ضغوط العمل التي مصدرها نمط القيادة و الإشراف(و هذا ما يثبت الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد عينة الدراسة بضغوط عمل تعود لبعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (و هذا ما يثبت جزئيا الفرضية الرئيسية الرابعة) وفق التقسيمات التالية:
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد عينة الدراسة بضغوط عمل وفق المصادر التالية: خصائص الدور ، ظروف العمل المادية و نمط القيادة ، الإشراف و الاتصال تعود لمتغير الجنس ، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد عينة الدراسة بضغوط عمل بسبب نظام الحوافز و الأجور تعود لهذا المتغير(و هذا ما يثبت جزئيا الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد عينة الدراسة لضغوط عمل وفق المصادر المعتمدة في الدراسة تعود لمتغير الحالة المدنية. (و هذا ما ينفي الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة).

خاتمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل وفق المصادر التالية: خصائص الدور، نظام الحوافز و الأجور و نمط القيادة، الإشراف و الاتصال تعود لمتغير طبيعة عقد العمل في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور الأساتذة بضغط عمل مصدرها ظروف العمل تعود لهذا المتغير (و هذا ما يثبت جزئياً الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل وفق المصادر التالية: ظروف العمل المادية، نمط القيادة، الاتصال و الإشراف، خصائص الدور تعود لمتغير مزاولة أعمال إدارية إلى جانب التدريس، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور الأساتذة بضغط عمل مصدرها نظام الحوافز و الأجور تعود لهذا المتغير (و هذا ما يثبت جزئياً الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لشعور أفراد العينة بضغط عمل وفق المصادر المعتمدة في الدراسة تعود لمتغير نوع الشهادات المحصل عليها. (و هذا ما ينفي الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة).

ثالثاً: الاقتراحات:

فيما يلي سنقدم جملة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة ظاهرة ضغوط العمل من جهة و تفعيل نظام الاتصال في الكلية محل الدراسة من جهة أخرى:

- العمل على خفض مستويات الشعور بضغط عمل من خلال: حرص الإدارة على تكثيف البرامج و الدورات التدريبية و المحاضرات التعليمية بخصوص كيفية التعامل مع هذه الضغوط.
- الاهتمام بمصادر ضغوط العمل و مراجعتها و ذلك من خلال:

• تحسين ظروف العمل المادية و الابتعاد عن اللامبالاة في الاطلاع على الواقع الحقيقي للعمل خاصة مع تبني الكلية نظام ل.م.د و الذي يشترط في نجاحه العديد من المرتكزات المادية، المالية و البشرية.

• تنويع الحوافز الممنوحة للأساتذة بين المادية و المعنوية تتناسب و الجهود المبذولة و إعادة النظر في الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ سواء بما يتناسب و مؤهله العلمي أو ما يتمشى مع الوضع الاقتصادي الراهن.

- العمل على تفعيل دور اللجان البيداغوجية و عقد اجتماعات دورية مع الأساتذة و التنسيق المستمر بين أقسام و أساتذة الكلية ككل لإعطاء الفرصة لكل أستاذ لإبداء آرائه و أفكاره و انتقاداته حول كل ما

خاتمة

- يدور داخل بيئة العمل و الاهتمام بها (الآراء...الخ) و أخذها بعين الاعتبار من أجل إحساسهم بمكانتهم و أهميتهم في صنع و اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل مما يزيد من درجة قبولها و زيادة الدافعية و الحفز في العمل بمعنى آخر الاهتمام بالاتصال الصاعد و عدم تجاهل آراء و مقترحات الأساتذة و جعل مجال الحوار و النقاش مفتوح في كل ما يخص جوانب العمل .
- العمل على برمجة دورات تدريبية للأساتذة حول الأساليب الحديثة للاتصال و كيفية استخدامها و ذلك لتسهيل وصول المعلومات منهم و إليهم و تقوية الرابط مع الإدارة في كل ما يخص العملية التعليمية و مستجداتها.
- إعادة النظر في الوسيلة المستخدمة في الاتصال وفق المعلومة المراد إرسالها و ذلك بما يتماشى و الوقت المناسب لذلك لكي لا تصل متأخرة للمعني بها.
- الاهتمام بتعزيز العلاقة بين الإدارة، الزملاء و الأساتذة و توفير مناخ عمل يسوده علاقات إنسانية توفر الدعم الاجتماعي و تقوي روابط الثقة و التعاون بين أفراد العملية التعليمية ككل.
- ضرورة اهتمام الإدارة بالثلاثية: اتصال صاعد، اتصال نازل و اتصال أفقي و كذا بالاتصال غير الرسمي من أجل ضمان نجاح الاتصال بينها و بين الأساتذة و اقتناع و تقبل كل طرف لما يقدمه الطرف الآخر من معلومات بلغة أخرى التركيز يكون على كافة أنواع الاتصال و ذلك لاعتبارها مكملة لبعضها البعض و ليست بديلة لبعضها البعض.

رابعاً: آفاق البحث:

- بحكم تشعب موضوع الدراسة و ارتباطه بجوانب تنظيمية عديدة، نحاول فيما يلي اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بالدراسة الحالية و التي لم يتسنى لنا التطرق لها:
- إجراء دراسات حول كيفية تفعيل الاتصال التنظيمي للتخفيف من ضغوط عمل بخلاف ما اعتمده الدراسة الحالية من مصادر لضغوط العمل و سبل لتفعيل الاتصال.
- إجراء دراسات أخرى حول علاقة ضغوط العمل بجوانب تنظيمية مختلفة كالولاء التنظيمي، التسرب الوظيفي، الإبداع التنظيمي،...الخ
- إجراء دراسات أخرى تخص مداخل أو أساليب أخرى للتخفيف من ضغوط العمل في المنظمة مثل التغيير التنظيمي، تفعيل نظام الحوافز، الإدارة بالمشاركة، إدارة الجودة الشاملة،...الخ
- إجراء دراسات مماثلة و لكن في موضوعات أخرى مثل: المستشفيات، البنوك، البلديات،...الخ
- إجراء دراسات مقارنة بين مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في القطاع الخاص و القطاع العام.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 01- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 02- أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
- 03- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 04- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007
- 05- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال)، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1990.
- 06- أحمد محمد غنيم، فعاليات الإدارة بين حداثة الاتجاهات و أفضل الممارسات، المكتبة المصرية، مصر، 2008.
- 07- أندرودي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة أحمد أبو القاسم، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- 08- إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001
- 09- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 10- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 11- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 12- بيتر دراكر، الإدارة، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1996.
- 13- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال: نظريات و نماذج و تطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 14- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.

قائمة المراجع

- 15- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 16- جمعة سيد يوسف، إدارة الضغوط، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007.
- 17- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 18- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 19- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 20- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 2007.
- 21- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 22- خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.
- 23- دورلينغ كندرلي، الحد من ضغوط العمل، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2001.
- 24- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 25- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 26- رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 27- رحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 28- رضا صاحب أبو حمد آل علي و آخرون، المنظمة المعاصرة، دار الوارق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 29- روبرت بارون، جيرالد جرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2004.

قائمة المراجع

- 30- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 31- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 32- زهير نعيم الصباغ، عبد الباريء درة، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 33- زويلف مهدي، علم النفس الإداري و محددات السلوك الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دون بلد نشر، 1982.
- 34- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه و أساسياته، دار أسامة للنشر و التوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 35- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط2، دار الشروق، الأردن، 2006.
- 36- سالم عيسى بدر، عماد غصاب عابنة، مبادئ الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الأردن، 2006.
- 37- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 38- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 39- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: (إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- 40- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 41- سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، مطبعة العسرى، بدون بلد نشر.
- 42- شوقي ناجي عواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
- 43- صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 44- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 45- صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، الأردن، 2005.

قائمة المراجع

- 46- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 47- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 48- عبد البارئ إبراهيم درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 49- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 50- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 51- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة: الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمدير القرن 21، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 52- عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 53- عبد الناصر أحمد جرادات، أسس العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 54- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 55- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
- 56- علي حسين علي، حنا نصر الله، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 1999.
- 57- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، 2004.
- 58- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 59- علي غربي، إسماعيل قبيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 60- عمر مصطفى محمد النعاس، الضغوط المهنية و علاقتها بالصحة النفسية، منشورات جامعة 7 أكتوبر، دون بلد نشر، 2008.

قائمة المراجع

- 61- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 62- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 63- عنبر إبراهيم شلاشي، إدارة الترويج و الاتصالات، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2011.
- 64- عياصرة معن محمود، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيي، دار حامد للنشر، الأردن، 2007.
- 65- فانتن عوض الغزو، القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010
- 66- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2005
- 67- فايز جمعة النجار و آخرون، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 68- فريد النجار، إدارة الوقت في المجتمع العربي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 69- فريد فهمي زيارة، المبادئ و الأصول للإدارة و الأعمال، ط5، مطبعة الشعب، المكتبة الوطنية، الأردن، 2006.
- 70- فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 71- فريد كورتل، منير نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 72- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 73- كامل محمد المغربي، الإدارة، أصالة المبادئ و وظائف المنشأة، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 74- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 75- محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دون دار نشر، دون بلد نشر، 2005.

قائمة المراجع

- 76- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2005.
- 77- محمد الصيرفي، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية) ،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 78- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 79- محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 80- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 81- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 82- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة و وسائل الاتصال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 83- محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 84- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 85- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، 1990.
- 86- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 87- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 88- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال)، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 89- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001.
- 90- محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 91- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 92- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 93- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

- 94- مزهر شعبان العاني، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، إثراء للنشر و التوزيع،الأردن، 2008.
- 95- مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي عواد، العملية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات ، دار إثراء للنشر و التوزيع،الأردن، 2008.
- 96- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- 97- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 98- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) ،ط3،دار الفكر، عمان ،الأردن،2005.
- 99- منال طلعت محمود، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 100- منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 101- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، سياسات و مفاهيم حديثة ،ط2،دار وائل للنشر، الأردن،2003.
- 102- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دون دار نشر، الجزائر،2004.
- 103- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي ، مرامر للطباعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 104- نبيل الغطاس، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 1983.
- 105- نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة:مدخل التصميم ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن،2009.
- 106- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ،دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن،2009.
- 107- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.

قائمة المراجع

- 108- هيثم محمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
- ثانيا: المذكرات و الأطروحات:
- ✓ مذكرات الماجستير:
- 01- إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007
- 02- إبراهيم عبد عابدين، علاقة الضغوط الوظيفية بالآثار النفسية و الجسدية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010
- 03- إسلام أحمد العزام، أثر مصادر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الاستخراجية العاملة في إقليم الجنوب، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010.
- 04- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- 05- حنان قوراري، الضغط المهني و علاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية ،مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 06- خير الدين ابن خورور، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي في المؤسسة التربوية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011 .
- 07- نيا ب سعد جبير المطرفي، فعالية أساليب الاتصال الإداري و معوقاتهما، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012 .
- 08- رياض بن عبد العزيز الحميدان، ور تقنيات الاتصالات و المعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.

قائمة المراجع

- 09- زيد أحمد خليل الدعس، معوقات الاتصال و التواصل التربوي بين المديرين و المعلمين بمدارس محافظة غزة و سبل مواجهتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 10- زيد سعيد خليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستويات الأداء ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 11- سعد بن معتاد عايد الروقي، الضغوط الإدارية و علاقتها بالأداء والرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر.
- 12- سعيد محمد عبد الله غنام، ضغوط العمل لدى المراقب الجوي و علاقتها بسلامة الحركة الجوية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 13- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 14- صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 15- عبد الرزاق مخلد الذيابي، تقنية المعلومات و دورها في تطوير إجراءات العمل الإداري في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 16- عبد العزيز محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، مع دراسة حالة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 17- عواطف محمود حمدان الشديفات، ضغوط العمل و أثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية و التعليم في محافظة إربد ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

قائمة المراجع

- 18- فاطمة بنت عليان السفياني، الاتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع ، رسالة ماجستير في العلوم التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 19- مبارك صالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنطقة المدينة المنورة ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 20- محمد أحمد عبد الله الكايبي، التقنية الحديثة و انعكاساتها على الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 21- مشعل بن حمس بن مشعان الكتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي مع دراسة حالة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 22- مليكة شارف خوجة، مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين الجزائريين ، مذكرة ماجستير في علم النفس و علوم التربية، كلية الآداب و العلوم الإنسانية، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، 2011.
- 23- ناصر عبد القادر، بعنوان: "ضغوط العمل عند المعلمين و علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية" دراسة ميدانية على عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بولاية مستغانم، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس المدرسي و تطبيقاته، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2012.
- ✓ أطروحات الدكتوراه:
- 01- باهي سلامي، مصادر الضغوط المهنية و الاضطرابات السيكوسوماتيكية لدى مدرسي الابتدائي، المتوسط و الثانوي، أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر ، 2008.
- 02- سهام موفق، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 03- عبد المجيد واحدي، الضغط المهني و علاقته باتجاهات الإطارات و العاملين نحو التغيير التنظيمي في الجزائر ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 2008.

قائمة المراجع

ثالثا: المقالات:

- 1- الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل بالمؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، كلية الدراسات الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015
- 2- خليل جعفر حجاج، تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء الوظيفي و الرضا الوظيفي للممرضين في مستشفى الشفاء بغزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، غزة، فلسطين 2007
- 3- ضيف الله بن عبد الله النفيعي، الاحترق الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في محافظة جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد رقم 14، العدد 1، 2000
- 4- راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي: مقارنة بين القطاع العام و الخاص في دولة الكويت، مجلة الاقتصاد و الإدارة لجامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 1، 1999
- 5- عبد الله الضريبي، أساليب مواجهة الضغوط النفسية المهنية و علاقتها ببعض المتغيرات (مع دراسة حالة)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 04، سوريا، 2010.
- 6- مؤيد عبد الكريم شاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل و علاقتها بالانتماء الوظيفي، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012.
- 7- مريم رجاء، مصادر الضغوط النفسية المهنية لدى العاملات بمهنة التمريض (دراسة ميدانية في المستشفيات التابعة للتعليم العالي في محافظة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 2، 2008
- 8- مريزق عدمان، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل، دراسة ميدانية في المدرسة العليا للتجارة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، 2009.
- 9- مصطفى عوفي، العولمة و أثرها على قضايا العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005
- 10- نادر أحمد أبو شيخة، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، مجلة جامعة عبد العزيز، المجلد 19، العدد 2، 2005

- 01 - Alain Michel Chawel, **Au delà de la certification**, édition d'organisation, Paris, France, 2002.
- 02 - André Boyer, Les **fondamentaux de l'entreprise**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, France, 2004.
- 03 - Claude Blanche Allegre, Anne Elisabeth Andreassian, et autre, **Gestions des ressources humaines**, édition consulting, Bruxelles, 2010.
- 04 - David Duchamp, Loris Givery, **la gestion des ressources humaines**, édition Nathan, Paris, France, 2010.
- 05 - Frédérique Alexandre, Bailly, Denis Bourgeois, et autres, **Comportements humains et management**, 3^{ème} édition, édition Pearson, France 2009.
- 06 - Jean Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et gestion d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod édition, Paris, France, 2001.**
- 07- Jean Pierre Citeau, **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques**, 4^{ème} édition, édition Daloz, Paris, France, 2002
- 08- Jean Pierre Helfer et autre, **Management, stratégie et organisation**, 6^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, France, 2006
- 09 - Pierre Angel, Patrick Amar et autres, **Développer le bien être au travail**, Dunod édition, Paris, France, 2005.
- 10- Marie-Georges Filleau, **Les théories de l'organisation et de l'entreprise**, édition ellipses, Paris, France, 1999.
- 11- Stephen Robbins, Timothy Judje
et autre, **Comportements organisationnels**, 12^{ème} édition, édition éducation Pearson, France, 2006.
- édition, 12- Stephen Robbins, et autre, **Management : l'essentiel des concepts et pratiques**, 9^{ème} édition, édition Pearson paris, 2014

الملاحق

ملحق رقم 01: الاستبيان في صورته النهائية

كلية: العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير المنظمات

الموضوع: استمارة الاستبيان

أخي الأستاذ، أختي الأستاذة:

السلام عليكم و رحمت الله تعالى و بركاته... و بعد:

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات بعنوان: " تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة " مع دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين .

إذ تعد ضغوط العمل من أهم المسببات التي تعيق إنجاز مهام الأستاذ الجامعي بأحسن وجه، و يعد ضعف نظام الاتصال التنظيمي - لعدة أسباب- أحد مصادر هذه الضغوط و التي تنعكس نتائجها خاصة السلبية على أداء الأستاذ و تحقيقه لأهدافه و من ثمة أهداف الجامعة ككل.

فمن أجل ذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، و الذي نرجو منكم الإجابة على أسئلته بصراحة و صدق و أمانة و هذا بوضع علامة (+) في المكان الملائم حسب ما تروه مناسباً ، و كونوا واثقين أن كل ما تذكرونه من معلومات سيكون موضع سرية و لا يستخدم إلا لأغراض علمية . و في الأخير تقبلوا مني مسبقاً فائق الشكر و الاحترام على عظيم مساندتكم و حسن تعاونكم.

إعداد الباحثة: بن طالب سامية

الملاحق

المحور الأول: بيانات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- تصنيف الأساتذة حسب:
 - 1 - طبيعة عقد العمل: أستاذ دائم أستاذ مؤقت
 - 2 - الشهادات المحصل عليها: ماجستير دكتوراه طور ثالث دكتوراه علوم دكتوراه دولة
 - 3 - مزاولة أعمال إدارية إلى جانب مهنة التدريس: التدريس فقط التدريس و الإدارة

ملاحظة: الإشراف و مناقشة المذكرات و الأطروحات و تنظيم المنتقيات و غيرها تندرج ضمن مهام الأستاذ الجامعي إلى جانب مهمة التدريس.

المحور الثاني: المصادر التنظيمية لضغوط العمل:

يعبر هذا المحور على أهم المصادر التنظيمية التي تسبب ضغوط عمل لدى الأساتذة.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	وقت العمل المخصص غير كاف لأداء كل المهام المطلوبة مني					
02	حجم العمل لا يعطيني الفرصة للراحة أثناء الدوام الرسمي					
03	أشعر بصعوبة في تدريس المقاييس المؤكدة لي خاصة إذا لم تكن وفق تخصصي					
04	غياب اللقاءات أو التواصل مع أساتذة نفس المقياس المدرس مما يشعري فقدان روح التعاون و العمل الجماعي					
05	أشعر بالضيق عندما تحاول الإدارة التدخل في عملي كتغيير قراراتي بخصوص طريقة تقييم الطالب مثلاً.					
06	لدي الصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل					
07	أكلف بتأدية عدة مهام في وقت واحد					
08	أفتقر للأدوات ذات الجودة المناسبة للعمل					
09	تنقصني الإمكانيات التقنية الحديثة للقيام بعملتي					
10	لا تتوفر قاعات التدريس على وسائل للتدفئة في فصل الشتاء.					
11	لا تتوفر قاعات التدريس على أجهزة للتبريد في فصل الصيف.					

الملاحق

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالباً	أحياناً	أبداً	نادراً
12	إن اكتظاظ قاعات التدريس يسبب لي ضغطاً وإرهاقاً كبيراً					
13	لا تحرص الإدارة على مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يخص وسائل الاتصال مما يصعب من إنجاز مهام الأستاذ					
14	لا توفر الجامعة أماكن أتلاقي فيها مع زملائي مثل أماكن للاستراحة، للصلاة، للأكل...					
15	لا تمنحني الجامعة فرصة الاستفادة من دورات تكوينية و تدريبية (جامعات أخرى وطنية أو دولية) من أجل تطوير البحث العلمي.					
16	ليس هناك تعامل عادل من الإدارة فيما يخص: الحوافز، الدورات التكوينية، البعثات،...					
17	لا توفر الجامعة فرصاً عديدة للتدريب و تعلم المهارات الجديدة من أجل التدريس					
18	تهتم الإدارة بالحافز المادي فقط من أجل تشجيع الأستاذ على العمل.					
19	يعد الأجر الحافز المادي الوحيد الذي تعترف به الإدارة لدى الأساتذة					
20	أجري لا يتناسب مع مؤهلي العلمي					
21	أجري لا يكفي لسد حاجاتي و حاجات عائلتي					
22	ينقل بعض زملائي في العمل كل صغيرة و كبيرة عن العمل لرئيسي مما يفقدني الثقة بهم					
23	أشعر بالعجز عن التعبير لرؤسائي عما أتعرض له من ضغوط في العمل بسبب إهمالهم لمشاكل الأساتذة					
24	يرفض الرئيس اعتراض الأساتذة على ما يتخذه من قرارات مما يشعرهم بعدم أهميتهم					
25	يضايقني ما أتلقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة بسبب عدم تفاعلها مع ما أبديه من ملاحظات أو انتقادات					
26	تهتم الإدارة بإيصال الرسالة للأساتذة أكثر من اهتمامها بتلقي استجاباتهم تجاهها مما يشعرهم بعدم اهتمامها بأرائهم					
27	عادة ما يشارك الأساتذة في إثراء النقاش في الاجتماعات لكن لا يؤخذ ذلك بعين الاعتبار.					
28	عادة ما أتلقى أوامر و تعليمات إدارية بخصوص عملي لكنها ليست من رئيسي المباشر و إنما من مستوى إداري أعلى					
29	يضايقني كثيراً مقاطعتي في الحديث أثناء الاجتماعات لمنعي من إبداء اقتراحات أو آراء عن مضمون الرسالة.					
30	إن تعدد المستويات الإدارية التي تمر بها الرسالة سواء صاعدة أو نازلة من و إلى الإدارة تؤدي إلى تحريف هذه الأخيرة					
31	إن تعدد المسار التنظيمي الذي تمر عبره الرسالة يعيق وصولها في الوقت المناسب					

الملاحق

المحور الثالث: سبل تفعيل الاتصال التنظيمي

تعبر العبارات التالية على أهم الأساليب أو الطرق التي تساعد في تفعيل الاتصال التنظيمي:

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
32	يسود مناخ العمل جو التفاهم و التعاون بين الأساتذة فيما بينهم					
33	تعمل الإدارة على نشر روح الصداقة و طيبة العلاقات الإنسانية بينها و بين الأساتذة مما يجعلهم يعملون بروح عالية و حيوية كبيرة.					
34	أحس بأن عملي يلقي ما يستحقه من تقدير لدى الإدارة مما يشجعني على الإبداع و التميز في العمل					
35	تكافني الإدارة على المجهودات المتميزة التي أبدلها في عملي					
36	يهتم رئيسي بالملاحظات و الآراء التي أبدئها (سواء في الاجتماعات أو بأي وسيلة اتصال كانت) في كل ما يتعلق بالقرارات أو التعليمات التي تصدر منه.					
37	تشجع الإدارة اللامركزية و منح كافة الصلاحيات لأداء المهام المنوطة بالأستاذ و تشجيعه على إبداء روح المبادرة في العمل					
38	تستقبل الإدارة كل الأخبار أو الرسائل منا سواء كانت سيئة أو جيدة مما يجعلنا نتبادل الأفكار و المعلومات دون تشويش أو تحريف					
39	تتمتع كليتنا بنظام اتصال مستمر بين الإدارة و الأساتذة و هذا بفضل حرية حركة المعلومات في الاتجاهين الصاعد و النازل من و إلى الإدارة					
40	تتنوع أساليب الاتصال الصاعد من الأساتذة إلى الإدارة د كصندوق الشكاوي مثلا.					
41	تحترم الإدارة التسلسل التنظيمي في انسياب التعليمات الإدارية لتسهيل أداء الأستاذ					
42	يحرص نظام الاتصال في الجامعة على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية كعدم تحطي الأساتذة لرؤسائهم المباشرين					
43	يحرص نظام الاتصال في الجامعة على التنسيق و تبادل المعلومات بين مدرء الأقسام(اتصال أفقي) لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في البرامج					
44	تتوفر الجامعة على وسائل اتصال متنوعة(شفهية، كتابية و إلكترونية)					
45	تهتم الإدارة باختيار الوسيلة الملائمة لطبيعة و هدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات					
46	تهتم الإدارة بتدريب الأساتذة على استخدام وسائل اتصال حديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية					
47	يتمتع رئيسي بمهارات الاتصال كمهارة التحدث و عدم مقاطعتي أثناء الحديث معه، مهارة الإنصات، مهارة الكتابة...					
48	تهتم الإدارة بمعرفة الوقت المناسب للاتصال من أجل تحقيق أهداف هذا الأخير.					

شكرا لتعاونكم.

ملحق رقم 02

قائمة محكمي استبيان الدراسة.

الجامعة المنتمي إليها	الدرجة العلمية	المحكم
جامعة أمحمد بوقرة	أستاذ	د/ شعباني مجيد
جامعة أمحمد بوقرة	أستاذ محاضر قسم أ	د/ بوسنة محمد
جامعة أمحمد بوقرة	أستاذة محاضر قسم أ	د/ دروازي ياسمين
جامعة أمحمد بوقرة	أستاذ محاضر قسم أ	د/ خليف رزقي
جامعة أمحمد بوقرة	أستاذ محاضر قسم ب	د/ هوارى سعيد

